

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

PHẠM THỊ PHƯƠNG HUÊ

ẢNH HƯỞNG CỦA VĂN HÓA TỔ CHỨC TỚI SỰ CAM KẾT
VỚI TỔ CHỨC CỦA NHÂN VIÊN TẠI TỔNG CÔNG TY
ĐIỆN LỰC THÀNH PHỐ HÀ NỘI

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực
Mã ngành: 8340404

ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ

Người hướng dẫn khoa học: PGS. TS. Phạm Thị Bích Ngọc

HÀ NỘI - 2024

LỜI CAM ĐOAN

Tôi đã đọc và hiểu về các hành vi vi phạm sự trung thực trong học thuật. Tôi cam kết bằng danh dự cá nhân rằng nghiên cứu này do tôi tự thực hiện và không vi phạm yêu cầu về sự trung thực trong học thuật.

Hà Nội, ngày 20 tháng 6 năm 2024

Học viên

Phạm Thị Phương Huê

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	i
MỤC LỤC	ii
DANH MỤC VIẾT TẮT.....	i
DANH MỤC BẢNG	ii
DANH MỤC HÌNH.....	iii
TÓM TẮT	iv
LỜI MỞ ĐẦU	1
1. Lý do chọn đề tài	1
2. Mục tiêu nghiên cứu	2
CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU.....	5
1.1. Văn hóa tổ chức.....	5
1.1.1. Khái niệm.....	5
1.1.2. Mô hình.....	5
1.2. Cam kết với tổ chức	9
1.2.1. Khái niệm.....	9
1.2.2. Đo lường	9
1.3. Lý thuyết trao đổi xã hội	10
1.4. Mô hình và giả thuyết nghiên cứu	11
1.4.1. Giả thuyết nghiên cứu.....	11
1.4.2. Mô hình nghiên cứu đề xuất.....	15
CHƯƠNG 2. TỔNG QUAN VỀ TỔNG CÔNG TY ĐIỆN LỰC THÀNH PHỐ HÀ NỘI.....	16
2.1. Quá trình hình thành và phát triển của Tổng công ty Điện lực Thành phố Hà Nội.....	16
2.2. Cơ cấu tổ chức của Tổng công ty Điện lực Thành phố Hà Nội	17
2.3. Đặc điểm nguồn nhân lực của Tổng công ty Điện lực Thành phố Hà Nội.....	18
2.4. Kết quả hoạt động kinh doanh của Tổng công ty Điện lực Thành phố Hà Nội.....	21
2.5. Mô tả văn hóa tổ chức của Tổng công ty Điện lực Thành phố Hà Nội...22	
2.5.1. Cấp độ thứ nhất – Những giá trị văn hóa hữu hình	22
2.5.2. Cấp độ thứ hai – Những giá trị văn hóa vô hình	23
2.5.3. Cấp độ thứ ba – Những giá trị văn hóa nền tảng.....	25

CHƯƠNG 3. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU	27
3.1. Thống kê mẫu nghiên cứu	27
3.2. Phân tích thống kê mô tả biến quan sát.....	29
3.2.1. Văn hóa tổ chức	29
3.2.2. Cam kết với tổ chức.....	37
3.3. Kiểm định độ tin cậy thang đo.....	38
3.4. Phân tích nhân tố khám phá (EFA)	42
3.5. Phân tích hệ số tương quan Pearson	46
3.6. Phân tích hồi quy và kiểm định giả thuyết nghiên cứu	47
3.7. Kết quả kiểm định sự khác biệt theo đặc điểm cá nhân.....	52
CHƯƠNG 4. BÌNH LUẬN VÀ ĐỀ XUẤT	54
4.1. Phương hướng và kế hoạch thực thi văn hóa tổ chức của Tổng công ty Điện lực Thành phố Hà Nội	54
4.1.1. Phương hướng và quan điểm về văn hóa tổ chức của Tổng công ty Điện lực thành phố Hà Nội.....	54
4.1.2. Kế hoạch thực thi văn hóa tổ chức của Tổng công ty Điện lực thành phố Hà Nội.....	54
4.2. Tóm tắt và thảo luận kết quả nghiên cứu	55
4.3. Một số đề xuất nhằm nâng cao sự cam kết với tổ chức của nhân viên tại Tổng công ty Điện lực Thành phố Hà Nội	60
4.3.1. Phát triển năng lực	60
4.3.2. Sự trao quyền.....	61
4.3.3. Định hướng nhóm.....	62
4.3.4. Định hướng chiến lược	63
4.3.5. Đoàn kết.....	63
4.3.6. Hợp lực	64
4.3.7. Minh bạch	64
4.3.8. Tôn vinh và khen thưởng.....	65
4.3.9. Sáng tạo	66
4.3.10. Nhân văn.....	66
KẾT LUẬN	68
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	70
PHỤ LỤC	75

DANH MỤC VIẾT TẮT

STT	Tên viết tắt	Tên đầy đủ
1	CBCNV	Cán bộ công nhân viên
2	CK	Cam kết
3	CKLI	Cam kết lợi ích
4	CKNV	Cam kết nghĩa vụ
5	CKTC	Cam kết tinh cảm
6	DHCL	Định hướng chiến lược
7	DHN	Định hướng nhóm
8	DK	Đoàn kết
9	EVN	Tập đoàn Điện lực Việt Nam
10	EVNHANOI	Tổng công ty Điện lực Thành phố Hà Nội
11	HL	Hợp lực
12	KPI	Key Performance Indicator
13	LMS	Learning Management System
14	MB	Minh bạch
15	NV	Nhân văn
16	PTNL	Phát triển năng lực
17	ST	Sáng tạo
18	TCT	Tổng công ty
19	THPT	Trung học phổ thông
20	TQ	Sự trao quyền
21	TVKT	Tôn vinh và khen thưởng

DANH MỤC BẢNG

Bảng 2.1: Cơ cấu nguồn nhân lực tại Tổng công ty Điện lực Thành phố Hà Nội giai đoạn 2021-2023	18
Bảng 2.2: Kết quả hoạt động kinh doanh của Tổng công ty Điện lực Thành phố Hà Nội giai đoạn 2021 – 2023	21
Bảng 3.1: Thống kê mô tả mẫu nghiên cứu	27
Bảng 3.2: Kết quả thống kê mô tả văn hóa tổ chức	29
Bảng 3.3: Kết quả thống kê mô tả cam kết với tổ chức	37
Bảng 3.4: Kết quả đánh giá độ tin cậy của thang đo.....	39
Bảng 3.5: Kết quả phân tích EFA biến độc lập.....	42
Bảng 3.6: Kết quả ma trận xoay biến độc lập	43
Bảng 3.7: Kết quả phân tích EFA biến phụ thuộc.....	45
Bảng 3.8: Kết quả ma trận xoay biến phụ thuộc	46
Bảng 3.9: Tóm tắt mô hình.....	48
Bảng 3.10: ANOVA ^a	49
Bảng 3.11: Kết quả hồi quy biến phụ thuộc.....	50
Bảng 3.12: Kết quả kiểm định One-way ANOVA	53

DANH MỤC HÌNH

Hình 1.1: Mô hình nghiên cứu đề xuất.....	15
Hình 2.1: Sơ đồ cơ cấu bộ máy quản lý của Tổng công ty Điện lực Thành phố Hà Nội	17

TÓM TẮT

Dựa trên nghiên cứu cơ sở lý luận về văn hoá tổ chức và cam kết với tổ chức tác giả đã lựa chọn ra 4 mô hình văn hóa tổ chức phù hợp từ đó tiến hành đề xuất mô hình và giả thuyết nghiên cứu mang tính thực tiễn, có thể áp dụng vào nghiên cứu và đánh giá ảnh hưởng của văn hóa tổ chức tới sự cam kết với tổ chức của nhân viên tại Tổng công ty Điện lực Thành phố Hà Nội (EVNHANOI).

Để thực hiện phân tích đánh giá cụ thể ảnh hưởng của từng nhân tố thuộc về văn hóa tổ chức tại Tổng công ty Điện lực Thành phố Hà Nội, tác giả đã thu thập ý kiến đánh giá bằng cách thực hiện khảo sát với 488 nhân viên, chuyên viên, cán bộ quản lý cấp trung và cán bộ quản lý cấp cao đang làm việc tại EVNHANOI. Bằng phương pháp sử dụng phần mềm SPSS, đề án đã chỉ ra mô hình nghiên cứu đề xuất hoàn toàn phù hợp, tất cả các nhân tố trong mô hình bao gồm: Phát triển năng lực, Sự trao quyền, Định hướng nhóm, Định hướng chiến lược, Đoàn kết, Hợp lực, Minh bạch, Tôn vinh và khen thưởng, Sáng tạo và Nhân văn đều có ảnh hưởng tích cực đến sự cam kết gắn bó với tổ chức của nhân viên trong Tổng công ty. Cụ thể:

- Đối với cam kết tình cảm, nhân tố có ảnh hưởng nhiều nhất là Sự trao quyền và nhân tố có ảnh hưởng ít nhất là Sáng tạo.
- Đối với cam kết lợi ích, nhân tố có ảnh hưởng nhiều nhất là Đoàn kết và nhân tố có ảnh hưởng ít nhất là Phát triển năng lực.
- Đối với cam kết nghĩa vụ, nhân tố có ảnh hưởng nhiều nhất là Đoàn kết và nhân tố có ảnh hưởng ít nhất là Minh bạch.
- Đối với cam kết chung, nhân tố có ảnh hưởng nhiều nhất là Đoàn kết và nhân tố có ảnh hưởng ít nhất là Minh bạch.

Ngoài ra, kết quả nghiên cứu còn cho thấy các nhân tố như giới tính, độ tuổi, vị trí công tác và trình độ học vấn, thời gian làm việc cũng có ảnh hưởng đến sự cam kết với tổ chức của các nhân viên tại Tổng công ty.

Đề án tốt nghiệp có ý nghĩa lớn thực tiễn tương đối lớn với Tổng công ty Điện lực Thành phố Hà Nội, bởi qua đây tác giả đã tìm ra được nhân tố nào ảnh hưởng nhiều nhất, nhân tố nào ít ảnh hưởng nhất tới cam kết với EVNHANOI của người lao động, từ đó gợi ý cho nhà quản trị những bước đi tiếp theo trong việc xây dựng và thực thi văn hóa doanh nghiệp. Đồng thời tác giả cũng đề xuất một số hàm ý quản trị đến lãnh đạo Tổng công ty nhằm thúc đẩy sự cam kết với tổ chức của nhân viên.

Từ khóa: văn hóa tổ chức, cam kết với tổ chức, Tổng công ty Điện lực Thành phố Hà Nội (EVNHANOI).

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Trong bối cảnh “thế giới phẳng” như hiện nay, nguồn nhân lực chính là chìa khoá thành công, là nhân tố quyết định năng lực cạnh tranh của một tổ chức. Để thu hút và giữ chân nhân tài, các công ty cần chú trọng hơn nữa trong việc xây dựng và tổ chức thực hiện văn hoá tổ chức.

Có thể thấy, văn hóa tổ chức rất quan trọng trong việc phát triển và duy trì cam kết của nhân viên và mức độ cường độ thường là đặc trưng của các tổ chức thành công (Silverthorne, 2004). Trong một nghiên cứu của Hồng Kông và các nhà quản lý Úc, Lok và Crawford (2004) đã tìm thấy một tác động tích cực của văn hóa doanh nghiệp đối với cam kết của tổ chức.

Nhận thức được vấn đề này, Tổng công ty Điện lực Thành phố Hà Nội trong nhiều năm qua đã quan tâm sâu sắc tới xây dựng và tổ chức thực hiện văn hóa tổ chức nhằm củng cố, nâng cao và khẳng định bản sắc của Tổng công ty đối với khách hàng, đối tác và cộng đồng. Chính nhờ sự chú trọng, đầu tư và quan tâm từ phía Ban lãnh đạo đặc biệt là người đứng đầu, EVNHANOI được đánh giá một trong năm đơn vị phân phối điện đi đầu trong công tác này. Văn hóa tổ chức tại EVNHANOI đã từng bước tạo ra môi trường làm việc năng động, sáng tạo, khuyến khích nhân viên tham gia đóng góp ý kiến, tôn trọng sự đa dạng khác biệt, tạo điều kiện tốt nhất để nhân viên phát triển bản thân.

Tuy nhiên, hạn chế trong xây dựng và phát triển văn hóa tổ chức của Tổng công ty Điện lực Thành phố Hà Nội vẫn còn một số đơn vị thực hiện còn mang tính hình thức, phong trào, chưa phát huy tác dụng như mong đợi. Một trong những nguyên nhân cơ bản của thực tế này là do hoạt động tổ chức thực hiện văn hóa doanh nghiệp chưa thật sự thực sự khoa học, truyền thông chưa đủ mạnh cộng hưởng thêm những quan niệm và nhận thức chưa thực sự đầy đủ về vai trò và vị trí quan trọng của văn hóa tổ chức trong hoạt động của EVNHANOI.

Mặc khác, EVNHANOI chưa có một nghiên cứu cụ thể nào chỉ ra các nhân tố có ảnh hưởng trực tiếp tới sự cam kết với tổ chức và mức độ ảnh hưởng của chúng vì vậy em quyết định lựa chọn đề tài “*Ảnh hưởng của văn hóa tổ chức tới sự cam kết với tổ chức của nhân viên tại Tổng công ty Điện lực Thành phố Hà Nội*” làm đề án tốt nghiệp của mình với mong muốn tìm ra các nhân tố thuộc về

văn hóa tổ chức có ảnh hưởng trực tiếp tới cam kết với tổ chức của nhân viên tại Tổng công ty Điện lực Thành phố Hà Nội, phân tích mức độ ảnh hưởng của từng nhân tố từ đó giúp Ban lãnh đạo có một cái nhìn cụ thể, chân thực về thực trạng của sự ảnh hưởng này để ban hành những chính sách phù hợp và hiệu quả hơn trong việc nâng cao sự cam kết với tổ chức của nhân viên tại Tổng công ty.

2. Mục tiêu nghiên cứu

Mục tiêu cụ thể của nghiên cứu gồm:

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận về văn hóa tổ chức; cam kết với tổ chức và lý thuyết trao đổi xã hội. Từ đó đưa ra giả thuyết nghiên cứu và đề xuất mô hình nghiên cứu.

- Phân tích thực trạng văn hóa tổ chức và ảnh hưởng của văn hóa tổ chức tới sự cam kết với tổ chức của nhân viên tại EVNHANOI

- Đề xuất các giải pháp tăng cường sự cam kết với tổ chức của nhân viên tại EVNHANOI thông qua văn hóa tổ chức

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

3.1. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu: Ảnh hưởng của văn hóa tổ chức đến sự cam kết với tổ chức của nhân viên.

Khách thể nghiên cứu: bao gồm nhân viên, chuyên viên, cán bộ quản lý cấp trung và cán bộ quản lý cấp cao tại EVNHANOI.

3.2. Phạm vi nghiên cứu

- Về không gian: Tổng công ty Điện lực Thành phố Hà Nội.

- Về thời gian: giai đoạn 2021 – 2023

4. Phương pháp nghiên cứu

4.1. Phương pháp thu thập dữ liệu

4.1.1. Dữ liệu thứ cấp

Phương pháp thu thập nguồn dữ liệu thứ cấp:

+ Giáo trình, sách báo, các luận văn, đề tài nghiên cứu khoa học

+ Báo cáo cơ cấu nguồn nhân lực của EVNHANOI giai đoạn 2021 – 2023, báo cáo tài chính của EVNHANOI giai đoạn 2021 – 2023

4.1.2. Dữ liệu sơ cấp

+ Nguồn thông tin sơ cấp được thu thập bằng cách xây dựng bảng hỏi phiếu khảo sát qua google form với thang đo Likert 5 mức độ và tiến hành điều tra mẫu ngẫu nhiên đối với 500 cán bộ quản lý, nhân viên, chuyên viên các bộ phận thuộc các Ban khối Cơ quan Tổng công ty, nhân viên các đơn vị trực thuộc trong toàn Tổng công ty. Sau quá trình đánh giá, chọn lọc, tác giả thu về được 488 phiếu hợp lệ, chiếm 97,6%.

+ Cách thức gửi khảo sát: Tác giả gửi link khảo sát trên GoogleForm đến các cán bộ, công nhân viên tại Tổng công ty, trong khoảng thời gian từ 01/01 đến 15/02/2024.

+ Mục đích nhằm thu thập số liệu sơ cấp để phân tích và sử dụng dữ liệu này nghiên cứu ảnh hưởng của văn hóa tổ chức tới cam kết với tổ chức của nhân viên tại Tổng công ty Điện lực thành phố Hà Nội.

Cụ thể: Phiếu hỏi (Phụ lục 1) được chia làm 2 phần: Phần 1 nhằm thu thập những thông tin cá nhân để thống kê theo độ tuổi, giới tính, vị trí công tác, thời gian làm việc, trình độ học vấn của người được khảo sát; Phần 2 gồm 46 câu hỏi để lấy ý kiến về văn hóa tổ chức tại Tổng công ty Điện lực thành phố Hà Nội bao gồm: Phát triển năng lực, Sự trao quyền, Định hướng nhóm, Định hướng chiến lược, Đoàn kết, Hợp lực, Minh bạch, Tôn vinh và khen thưởng, Sáng tạo, Nhân văn và 16 câu hỏi để thu thập ý kiến về cam kết với tổ chức bao gồm: Cam kết tình cảm, Cam kết lợi ích và Cam kết nghĩa vụ.

4.2. Phương pháp xử lý dữ liệu

4.2.1. Phương pháp thống kê dữ liệu

Tác giả thống kê các số liệu có sẵn thông qua báo cáo tổng kết của Tổng công ty trong giai đoạn từ năm 2021-2023 để thấy được thực trạng của văn hóa tổ chức và ảnh hưởng của văn hóa tổ chức tới cam kết với tổ chức của nhân viên tại EVNHANOI.

4.2.2. Phương pháp so sánh

Dựa trên những số liệu đã thống kê, tác giả lập bảng so sánh số liệu về nhân sự, tài chính và số liệu liên quan đến văn hóa tổ chức của EVNHANOI giai đoạn năm 2021-2023.

4.2.3. Phương pháp phân tích, tổng hợp

Dữ liệu khảo sát được xử lý bằng phần mềm SPSS, kết quả được dùng để phân tích thực trạng và đánh giá ảnh hưởng của văn hóa tổ chức tới cam kết với tổ chức của nhân viên tại EVNHANOI.

5. Kết cấu của đề án

Ngoài phần lời mở đầu, kết luận, mục lục, danh mục tài liệu tham khảo, phụ lục, đề án được chia thành 4 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận và mô hình nghiên cứu

Chương 2: Tổng quan về Tổng công ty Điện lực Thành phố Hà Nội

Chương 3: Kết quả nghiên cứu

Chương 4: Bình luận và đề xuất

CHƯƠNG 1.

CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

1.1. Văn hóa tổ chức

1.1.1. Khái niệm

Văn hóa tổ chức có bản chất khá trừu tượng nên có nhiều khái niệm được đưa ra bởi nhiều tác giả.

Văn hóa tổ chức liên hệ đến một hệ thống ý nghĩa được các thành viên chia sẻ. (Robbins & Judge, 2009).

Văn hóa tổ chức là một tập hợp của những nguyên tắc cơ bản được công nhận là đúng mà một tập thể cùng chia sẻ, những nguyên tắc ấy được vận dụng để giải quyết vấn đề nảy sinh trong tổ chức khi cần phải thích nghi với những biến đổi bên ngoài cũng như để tạo ra sự gắn kết và hội nhập trong nội bộ tổ chức ấy. (Schein, 2004).

Trong nghiên cứu này, văn hóa tổ chức được tiếp cận theo khái niệm của PGS.TS. Đặng Thành Hưng, Trường Đại học Sư phạm Hà Nội 2: *“Văn hóa tổ chức là các giá trị khác biệt đặc trưng cho truyền thống riêng, bản chất bền vững của tổ chức, do chính quá trình phát triển tổ chức hun đúc nên và duy trì ảnh hưởng đến mọi thành viên của tổ chức cũng như toàn bộ tổ chức đó.”*

1.1.2. Mô hình

Tác giả lựa chọn nghiên cứu 4 mô hình văn hoá tổ chức bao gồm mô hình văn hoá 3 cấp độ của Schein; mô hình văn hoá của Denison; mô hình văn hoá tổ chức của Recardo và Jolly; mô hình văn hoá tổ chức của Cameron và Quinn trong đó mô hình văn hoá tổ chức của Schein là cơ sở mô tả thực trạng văn hoá tổ chức của EVNHANOI. Bên cạnh đó mô hình văn hoá tổ chức của Denison, mô hình văn hoá của Recardo & Jolly; mô hình văn hoá tổ chức của Cameron và Quinn giúp tác giả lựa chọn các khía cạnh nhằm đo lường văn hoá tổ chức và đưa vào mô hình nghiên cứu đề xuất.

1.1.2.1. Mô hình văn hoá 3 cấp độ của Schein

Theo Edgar H Schein (2004), văn hóa doanh nghiệp là tập hợp các giá trị, chuẩn mực và niềm tin căn bản được tích lũy trong quá trình doanh nghiệp tương

tác với môi trường bên ngoài và hòa nhập trong môi trường bên trong, các giá trị và chuẩn mực này đã được xác lập qua thời gian, được truyền đạt cho những thành viên mới như một cách thức đúng để tiếp cận, tư duy và định hướng giải quyết những vấn đề họ gặp phải. Schein đã đưa ra cấu trúc văn hóa doanh nghiệp được mô hình hóa thành 3 nhóm thành tố sau:

Những giá trị văn hóa hữu hình: bao gồm kiến trúc, sản phẩm, máy móc, công nghệ, các nghi lễ nội bộ, biểu tượng, ngôn ngữ, khẩu hiệu, phong cách giao tiếp...

Những giá trị văn hóa vô hình: bao gồm quy định, nguyên tắc, triết lý, chiến lược, mục tiêu...

Những giá trị văn hóa nền tảng: là những quan niệm chung, ăn sâu vào tâm lý các thành viên và được mặc nhiên công nhận.

1.1.2.2. Mô hình văn hóa của Denison

Theo Denison, mô hình văn hóa doanh nghiệp bao gồm 4 yếu tố chính và mỗi yếu tố chính được chia nhỏ hơn thành 3 phần. Cụ thể là, sự tham chính bao gồm: phân quyền, định hướng làm việc nhóm và phát triển năng lực; tính nhất quán bao gồm: giá trị cốt lõi, sự đồng thuận, hợp tác và hội nhập; khả năng thích ứng bao gồm: đổi mới, định hướng khách hàng và tổ chức học tập. Cụ thể là:

Sự tham chính: thể hiện sự tập trung của tổ chức vào việc phát triển, thăm nhuần, thu hút tâm trí của nhân viên

Tính nhất quán: được sử dụng để xác định sự vững chắc và tính cố kết trong nội bộ của văn hoá doanh nghiệp.

Khả năng thích ứng: tập trung vào khả năng thích ứng nhanh chóng với những dấu hiệu từ môi trường bên ngoài, bao gồm khách hàng và thị trường của một tổ chức.

Sứ mệnh: là những định hướng rõ ràng về mục tiêu cũng như phương hướng hoạt động dài hạn một của tổ chức.

1.1.2.3. Mô hình văn hóa tổ chức của Recardo và Jolly

Mô hình văn hóa doanh nghiệp của Recardo và Jolly (1997) đã chỉ ra rằng, văn hóa tổ chức được đo lường dựa trên 8 khía cạnh, cụ thể như sau:

- *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.

- *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.

- *Phần thưởng và sự công nhận*: các hành vi nào thì được thưởng và các hình thức thưởng được sử dụng, 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.

- *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.

- *Chấp nhận rủi ro*: sự sáng tạo và cải tiến được đánh giá cao và tương thưởng, 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

- *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.

- *Làm việc nhóm*: khía cạnh này liên quan đến các vấn đề đó là tầm quan trọng, hình thức, và sự hiệu quả làm việc nhóm trong tổ chức. Nó 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.

- *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.

1.1.2.4. Mô hình văn hóa tổ chức của Cameron and Quinn

Cameron và Quinn (2001), dựa trên lý thuyết về khung giá trị cạnh tranh, so sánh mức độ phân cực của mỗi doanh nghiệp về tính linh hoạt so với sự ổn định

và mức độ tập trung nội bộ so với bên ngoài, đã chia văn hóa doanh nghiệp thành 4 loại: Văn hóa gia đình, văn hóa thứ bậc, văn hóa cạnh tranh và văn hóa sáng tạo.

Đặc điểm văn hóa gia đình: Môi trường thân thiện giữa tất cả các cấp quản trị, từ lãnh đạo tới nhân viên; chú trọng đến làm việc nhóm, lãnh đạo đóng vai trò như một người thầy, người cha trong gia đình; tổ chức được gắn kết bằng các yếu tố truyền thống, bằng mục tiêu chung và sự trung thành của các thành viên; nhược điểm là kết cấu có phần lỏng, quản trị còn gắn nhiều yếu tố cảm tính. Loại hình văn hóa này thích hợp với các ngành kinh doanh vừa đòi hỏi sự sáng tạo thay đổi liên tục về sản phẩm, dịch vụ, vừa yêu cầu sự tương tác cao giữa các thành viên trong doanh nghiệp.

Đặc điểm văn hóa thứ bậc: Mọi quan hệ giữa các cấp thể hiện tính tôn ti, trật tự và luôn phải tuân thủ những nguyên tắc nhất định do tổ chức đặt ra. Cả doanh nghiệp giống như một cỗ máy và được vận hành bởi các quy định, nguyên tắc và tiêu chuẩn. Hầu hết các quá trình sản xuất, giao dịch đều được kiểm soát chặt chẽ. Nhiệm vụ quan trọng của nhà quản trị là đảm bảo sản phẩm, dịch vụ được sản xuất theo đúng tiêu chuẩn, kế hoạch đặt ra và các nguyên tắc trong quan hệ cần phải được tôn trọng. Loại hình văn hóa này phù hợp với các ngành sản xuất, kỹ thuật, hoặc các ngành dịch vụ có quy trình phục vụ quy chuẩn.

Đặc điểm văn hóa thị trường: Tinh thần cạnh tranh được đặc biệt đề cao trong doanh nghiệp, không chỉ là cạnh tranh giữa doanh nghiệp với đối thủ mà còn là sự cạnh tranh giữa các đơn vị con, giữa các nhóm và thậm chí giữa từng cá nhân trong doanh nghiệp. Hoàn thành nhiệm vụ, đạt và vượt mục tiêu đề ra luôn là ưu tiên số một. Lãnh đạo doanh nghiệp không quá quan tâm đến phương thức triển khai, đến những vấn đề gặp phải mà chỉ chú trọng đến kết quả cuối cùng. Loại hình văn hóa này phù hợp với các ngành thương mại, bán lẻ hay truyền thông.

Đặc điểm văn hóa sáng tạo: Quá trình quản trị không chú trọng nhiều đến các nguyên tắc hay quy định. Doanh nghiệp tạo một không gian tự do nhất có thể để nhân viên sáng tạo. Doanh nghiệp sẵn sàng đầu tư vào các dự án có tính rủi ro cao. Loại hình văn hóa sáng tạo phù hợp với các doanh nghiệp thuộc lĩnh vực công nghệ phần mềm hay sản phẩm điện tử công nghệ cao.

1.2. Cam kết với tổ chức

1.2.1. Khái niệm

Cam kết tổ chức được định nghĩa và xác định theo nhiều cách khác nhau. Mowday và Poter (1982) định nghĩa: “Cam kết tổ chức là một niềm tin mạnh mẽ, chấp nhận những mục tiêu và các giá trị của tổ chức, một sự sẵn sàng phát huy, nỗ lực đối với tổ chức và là một mong muốn nhất định để duy trì thành viên tổ chức”.

Charles O.R. và Jennifer C. (1986) cho rằng: “Sự cam kết trong tổ chức được phân chia thành ba yếu tố: Sự tuân thủ, sự nhận dạng và sự tiếp thu. Trong đó, sự tuân thủ xuất hiện khi thái độ và hành vi được chấp nhận không phải bởi niềm tin được chia sẻ mà chỉ đơn giản là nhằm đạt một phần thưởng cụ thể. Sự nhận dạng xuất hiện khi một cá nhân cảm thấy tự hào khi được là thành viên của một tổ chức, tôn trọng giá trị và thành tựu của tổ chức đó mà không cần coi đó là thành tựu của riêng mình. Sự chấp nhận xuất hiện khi có sự tương đồng giữa giá trị của cá nhân và của tổ chức”.

Trong nghiên cứu này, tác giả tiếp cận theo khái niệm tương đối đơn giản, dễ hiểu và phù hợp với thực tế tại EVNHANOI: “Cam kết gắn bó với tổ chức là trạng thái tâm lý biểu thị mối quan hệ của nhân viên với tổ chức, thể hiện sự gắn bó chặt chẽ với tổ chức và mong *muốn góp phần vào việc hoàn thành các mục tiêu của tổ chức*”, (Meyer & Allen, 1997).

1.2.2. Đo lường

Nhóm tác giả Meyer và Allen (1991, 1997) đề xuất mô hình ba cấu phần của cam kết với tổ chức bao gồm:

- Cam kết tình cảm (Affective Commitment – AC): được hiểu là nhân viên có thể trung thành với tổ chức xuất phát từ tình cảm thật sự của họ. Tình cảm này thật sự tự nhiên gắn kết nhân viên với tổ chức của mình

- Cam kết lợi ích (Continuance Commitment – CC): được hiểu là nhân viên sẽ ở lại với tổ chức dù có nơi khác trả lương cao hơn, điều kiện làm việc tốt hơn. Một nhân viên có mức cam kết lợi ích được xác định là sẵn sàng ở lại trong một tổ chức bởi những lợi ích cho chính bản thân họ như mối quan hệ tốt với các đồng nghiệp, các khoản đầu tư hưu trí và đầu tư nghề nghiệp, kỹ năng làm việc họ đã tích lũy được trong thời gian làm việc tại đây... Trong trường hợp họ rời khỏi tổ chức, họ sẽ cảm thấy bản thân mất đi những lợi ích này

- Cam kết nghĩa vụ (Normative Commitment – NC): được hiểu là nhân viên có thể trung thành với tổ chức chỉ vì họ không có cơ hội kiếm được công việc tốt hơn và họ có thể trung thành với tổ chức vì những chuẩn mực đạo đức mà họ theo đuổi.

1.3. Lý thuyết trao đổi xã hội

Theo lý thuyết trao đổi xã hội, một xã hội được xây dựng dựa trên sự tương tác và các mối quan hệ của con người. Khi một cá nhân chia sẻ tài nguyên có giá trị với những người khác, người đó sẽ sẵn sàng cam kết hoàn trả lại những giá trị tương ứng (Cropanzano và Mitchell, 2005). Lý thuyết trao đổi xã hội thường xuất hiện trong các tài liệu về mối quan hệ giữa người lao động và người sử dụng lao động, hoặc tổ chức, và giải thích mối quan hệ này dựa trên nguyên tắc có đi có lại giữa hai bên (Liao và cộng sự, 2004; Saks, 2019).

Cụ thể, khi người lao động cảm thấy tổ chức đang đối xử tốt và đem lại cho họ giá trị nhất định, họ sẽ đáp lại bằng cách nỗ lực nhiều hơn trong công việc, góp nhiều hơn cho mục đích chung, thậm chí vượt trên những yêu cầu chính thức từ tổ chức (Alfes và cộng sự, 2013). Khác với sự trao đổi kinh tế, sự trao đổi xã hội được diễn ra trong một thời gian dài và liên quan đến những mối quan hệ chặt chẽ giữa các cá nhân. Những người lao động tham gia vào trao đổi xã hội ở mức độ cao sẽ trở nên hào phóng hơn và sẵn sàng chờ đợi lâu hơn để nhận được sự hồi đáp từ tổ chức, từ đó thúc đẩy lòng trung thành, sự tin tưởng và sự gắn bó đối với tổ chức (Mitchel và cộng sự, 2012).

Lý thuyết trao đổi xã hội cho phép giải thích quá trình hình thành sự gắn bó của người lao động dựa trên văn hóa doanh nghiệp. Mối quan hệ xã hội giữa người lao động và doanh nghiệp được hình thành và phát triển trong thời gian dài từ khi người lao động tham gia vào tổ chức. Khi người lao động nhận được sự hỗ trợ từ phía doanh nghiệp, cảm thấy doanh nghiệp quan tâm đến lợi ích của người lao động và đánh giá cao những đóng góp của họ, họ sẽ tự nguyện tuân thủ các chuẩn mực hành vi của doanh nghiệp, cố gắng làm việc nhiều hơn và sẵn sàng gắn bó lâu dài với tổ chức.

Tóm lại, lý thuyết trao đổi xã hội là khung lý thuyết phù hợp để nghiên cứu ảnh hưởng của văn hóa tổ chức tới sự cam kết của nhân viên tại Tổng công ty Điện lực thành phố Hà Nội vì nó tập trung vào mối quan hệ và tương tác giữa nhân viên và tổ chức. Văn hóa tổ chức ảnh hưởng đến sự công bằng, lợi ích và chi phí trong

các trao đổi, từ đó quyết định sự gắn bó và cam kết của nhân viên. Bằng cách khuyến khích niềm tin và sự tin cậy, một văn hóa tổ chức tích cực sẽ tạo ra môi trường làm việc hỗ trợ và công bằng, thúc đẩy động lực cá nhân và tập thể, làm tăng sự cam kết lâu dài của nhân viên với tổ chức.

1.4. Mô hình và giả thuyết nghiên cứu

1.4.1. Giả thuyết nghiên cứu

Qua tìm hiểu 4 mô hình văn hóa tổ chức mục 1.2, tác giả nhận thấy các mô hình này đi sâu vào sự hình thành bộ máy, cách thức làm việc, mối quan hệ giữa con người với con người, tạo được mối liên kết giữa các khía cạnh trong và ngoài tổ chức kết hợp với căn cứ vào thực trạng văn hóa tổ chức tại Tổng công ty Điện lực thành phố Hà Nội, tác giả có bổ sung thêm và lược bớt một số khía cạnh cho phù hợp hơn với tình hình thực tế của Tổng công ty để đưa ra giả thuyết nghiên cứu như sau:

➤ Phát triển năng lực:

Cơ hội được đào tạo chuyên môn và phát triển đúng năng lực của mình là nhu cầu mà mỗi nhân viên đều mong muốn đạt được. Đào tạo và phát triển nghề nghiệp là một khía cạnh quan trọng khác được xem xét trong quá trình gắn kết nhân viên vì nó giúp nhân viên tập trung làm việc (Anitha, 2014). Chính sách và cam kết của nhà quản trị về việc cung cấp cơ hội cho nhân viên được đào tạo và phát triển ở cấp độ cao hơn mang ý nghĩa quan trọng trong việc thúc đẩy và tăng cường cam kết gắn bó của nhân viên đó (Recardo & Jolly, 1997).

Giả thuyết H1: Phát triển năng lực có tác động tích cực đến cam kết với tổ chức của nhân viên.

➤ Sự trao quyền

Tầm quan trọng của sự trao quyền được đề cập trong nghiên cứu Maister (2012) và Pareek (2003). Sự trao quyền thể hiện ở khả năng được tham gia, góp ý kiến vào các chính sách, kế hoạch của tổ chức, được tạo điều kiện thuận lợi khuyến khích sáng tạo. Yildirim, Acaray, và Candan (2016) cho rằng sự tham gia vào công tác quản lý có ý nghĩa quan trọng và theo chiều hướng tích cực trong việc tăng cường cam kết của nhân viên.

Sự trao quyền được hiểu là việc cho phép cấp dưới được quyền hành động và ra quyết định trong một phạm vi nhất định. Cụ thể là, cấp trên sẽ giao lại công việc hoặc một phần quyền hạn của mình cho nhân viên được chủ động trong công việc và cũng là cơ hội để họ chứng tỏ năng lực của bản thân. Ngoài ra, sự trao quyền thể hiện ở khả năng được tham gia, góp ý kiến vào các chính sách, kế hoạch của tổ chức, được tạo điều kiện thuận lợi khuyến khích sáng tạo. Việc được tham gia vào công tác tổ chức và xây dựng chiến lược của công ty làm cho nhân viên cảm thấy tầm quan trọng của bản thân trong tổ chức. Họ cảm thấy có trách nhiệm với tổ chức, là một phần của tổ chức, từ đó làm tăng cường sự gắn bó với tổ chức hơn, khơi dậy sự tự nguyện cống hiến cho tổ chức.

Giả thuyết H2: Sự trao quyền có tác động tích cực đến cam kết với tổ chức của nhân viên.

➤ Định hướng nhóm

Sự hợp tác và hỗ trợ trong công việc giữa các nhân viên với nhau có ý nghĩa quan trọng trong việc tăng cường cam kết tình cảm của nhân viên với tổ chức. Nhân tố này được nhắc đến trong nhiều mô hình như văn hóa hợp tác của Cameron và Quinn (2011), quan hệ hợp tác của Marciano (2010), sự cộng tác của Pareek và Purohit (2018). Khi làm việc theo nhóm, năng suất và hiệu quả của mỗi cá nhân cao hơn hẳn năng suất và hiệu quả trung bình của mỗi cá nhân khi làm việc riêng lẻ. Từ đó, mỗi nhân viên đều được đánh giá cao hơn, tăng cường tinh thần tự nguyện cống hiến cho tổ chức

Giả thuyết H3: Định hướng nhóm có tác động tích cực đến cam kết với tổ chức của nhân viên.

➤ Định hướng chiến lược

Tầm nhìn dài hạn trong tổ chức có ý nghĩa quan trọng để xác định mục tiêu và sứ mệnh chung của tổ chức, đồng thời là kim chỉ nam để định hướng hành động của nhân viên trong tổ chức. Carville và Sudha (2016) cho thấy yếu tố dài hạn có ý nghĩa quan trọng trong sự tập trung của nhân viên. Một mục tiêu, định hướng kế hoạch khả thi, rõ ràng có ý nghĩa quan trọng trong việc tăng cường cam kết gắn bó của nhân viên.

Giả thuyết H4: Định hướng chiến lược có tác động tích cực đến cam kết với tổ chức của nhân viên.

➤ Đoàn kết

Đoàn kết là sự gắn kết về mặt tinh thần giữa các thành viên trong tổ chức, tạo ra môi trường làm việc tích cực, khuyến khích hỗ trợ lẫn nhau và cùng nhau hướng đến mục tiêu chung (Rensis Likert, 1903-1982). Nghiên cứu của Meyer & Allen (1991) cho thấy đoàn kết có tác động tích cực đến cả ba loại cam kết: cam kết tình cảm, cam kết lợi ích và cam kết nghĩa vụ. Khi các thành viên trong tổ chức cảm thấy gắn kết với nhau, họ có xu hướng cảm thấy gắn bó hơn về mặt cảm xúc với tổ chức, ít có khả năng rời khỏi tổ chức hơn và có nhiều khả năng đồng ý với các giá trị và mục tiêu của tổ chức hơn.

Giả thuyết H5: Đoàn kết có tác động tích cực đến cam kết với tổ chức của nhân viên.

➤ Hợp lực

Hợp lực được hiểu là hành động thể hiện cùng chung sức đóng góp vào việc hoàn thành mục tiêu chung của tổ chức. Eden & Aviad (1990) khảo sát mối quan hệ giữa hợp lực được nhận thức và sự cam kết của nhân viên với tổ chức. Kết quả cho thấy hợp lực được nhận thức có tác động tích cực đến sự cam kết của nhân viên. Khi nhân viên cảm thấy họ có hợp lực, họ có xu hướng tin tưởng vào tổ chức, tự tin vào khả năng của bản thân và hài lòng với công việc của họ.

Giả thuyết H6: Hợp lực có tác động tích cực đến cam kết với tổ chức của nhân viên.

➤ Minh bạch

Minh bạch là sự chia sẻ thông tin đầy đủ, chính xác và kịp thời về hoạt động của tổ chức, tạo điều kiện cho các bên liên quan tham gia vào quá trình ra quyết định và giám sát hoạt động của tổ chức (James O'Toole, sinh năm 1945). O'Toole nhấn mạnh tầm quan trọng của việc chia sẻ thông tin một cách đầy đủ, chính xác và kịp thời để đảm bảo minh bạch trong tổ chức. Ông cho rằng minh bạch hiệu quả giúp các bên liên quan hiểu rõ về hoạt động của tổ chức, từ đó tăng cường sự tin tưởng và hỗ trợ của họ đối với tổ chức.

Giả thuyết H7: Minh bạch có tác động tích cực đến cam kết với tổ chức của nhân viên.

➤ Tôn vinh và khen thưởng

Theo Anitha (2014), khen thưởng và ghi nhận là một yếu tố không thể thiếu đối với sự gắn kết của nhân viên. Yếu tố này bao gồm cả phần thưởng tài chính và phi tài chính như được công nhận và được hưởng các quyền lợi khác, như: chăm sóc sức khỏe tại chỗ, các chương trình trợ cấp cho nhân viên, giảm giá dịch vụ. Tôn vinh và khen thưởng là nhân tố để ghi nhận lại những phấn đấu, nỗ lực của nhân viên trong tổ chức, khuyến khích nhân viên tích cực đóng góp và cống hiến cho tổ chức.

Giả thuyết H8: Tôn vinh và khen thưởng có tác động tích cực đến cam kết với tổ chức của nhân viên.

➤ Sáng tạo

Sự sáng tạo là nhân tố được đánh giá cao trong nhiều nghiên cứu để tăng cường sự gắn bó của nhân viên với tổ chức. Nghiên cứu của Truong và Do (2012) cho thấy rằng chấp nhận rủi ro cho việc sáng tạo và cải tiến giữ vai trò quan trọng và tích cực trong việc tăng cường cam kết gắn bó của nhân viên, đặc biệt là trong lĩnh vực công nghệ thông tin và kỹ thuật. Tuy nhiên, trong các lĩnh vực ngành nghề khác, sáng tạo và cải tiến cũng đóng vai trò quan trọng như giáo dục và tài chính (Carville & Sudha, 2016). Do đó tác giả đề xuất giả thuyết nghiên cứu dưới đây:

Giả thuyết H9: Sáng tạo có tác động tích cực đến cam kết với tổ chức của nhân viên.

➤ Nhân văn

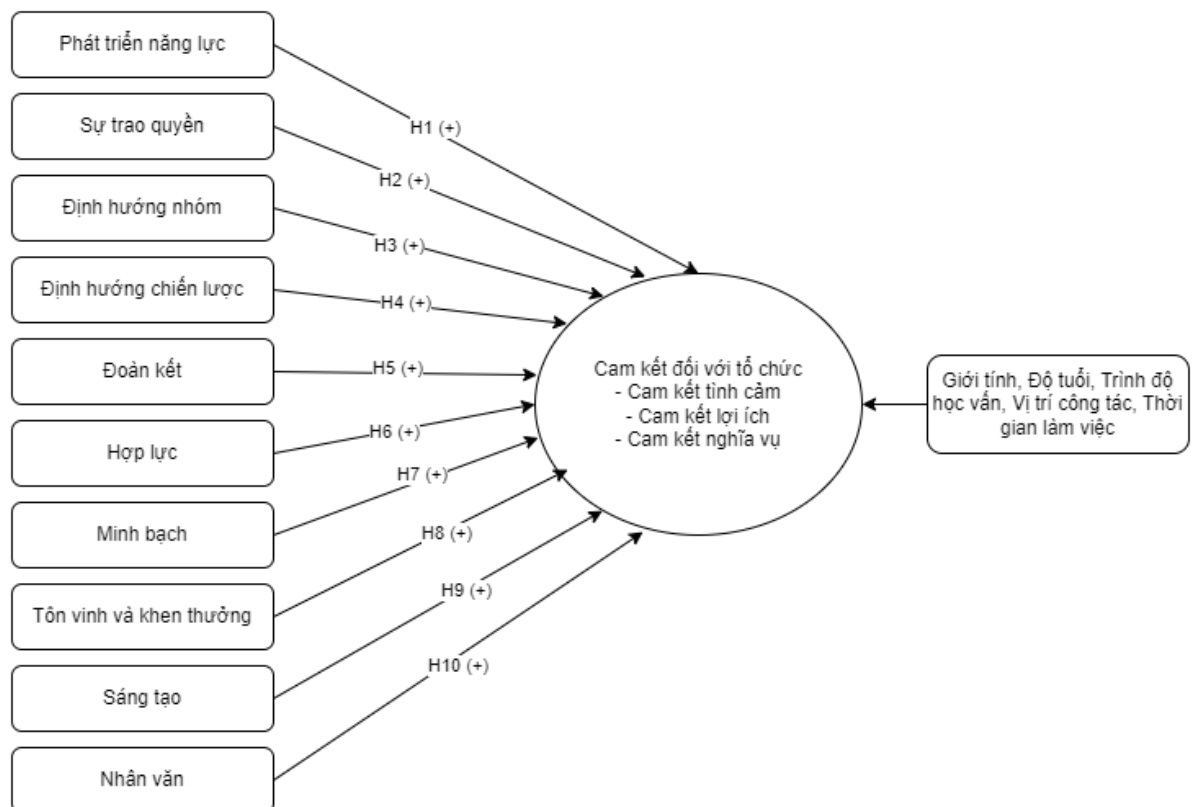
Cân bằng giữa công việc và cuộc sống có mối quan hệ tích cực với sự hài lòng trong công việc và sự cam kết gắn bó lâu dài với tổ chức của nhân viên (Jafri, 2013; Tiên, 2015). Tính nhân văn là nhân tố cần xem xét khi nghiên cứu xây dựng văn hóa tổ chức. Mọi hoạt động của tổ chức đều cần hướng tới đảm bảo an toàn về sức khỏe và phát triển toàn diện cho người lao động, thúc đẩy sự hài hòa giữa công việc và cuộc sống. Từ đó, củng cố niềm tin của người lao động với tổ chức, họ sẽ mong muốn làm việc và cống hiến lâu dài.

Giả thuyết H10: Nhân văn có tác động tích cực đến cam kết với tổ chức của nhân viên.

1.4.2. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Từ cơ sở lý thuyết được trình bày ở trên, mô hình nghiên cứu được đề xuất có 10 nhóm nhân tố thuộc văn hóa tổ chức được kỳ vọng có ảnh hưởng đến sự cam kết với tổ chức của nhân viên, cụ thể là (1) Phát triển năng lực, (2) Sự trao quyền, (3) Định hướng nhóm, (4) Định hướng chiến lược, (5) Đoàn kết, (6) Hợp lực, (7) Minh bạch, (8) Tôn vinh và khen thưởng, (9) Sáng tạo, (10) Nhân văn

Bộ thang đo của nghiên cứu được hình thành với 46 biến quan sát. Các biến quan sát được đo lường bằng thang đo Likert 5 mức độ bao gồm (1) Rất không đồng ý; (2) Không đồng ý; (3) Trung lập/Bình thường; (4) Đồng ý và (5) Rất đồng ý.



Hình 1.1: Mô hình nghiên cứu đề xuất

Nguồn: Tác giả tổng hợp

CHƯƠNG 2.

TỔNG QUAN VỀ TỔNG CÔNG TY ĐIỆN LỰC THÀNH PHỐ HÀ NỘI

2.1. Quá trình hình thành và phát triển của Tổng công ty Điện lực Thành phố Hà Nội

Tên doanh nghiệp: TỔNG CÔNG TY ĐIỆN LỰC THÀNH PHỐ HÀ NỘI

Tổng công ty Điện lực Thành phố Hà Nội được Thủ tướng Chính phủ chấp thuận thành lập tại văn bản số 60/TTg-ĐMDN ngày 12/01/2010 và giao cho Bộ Công Thương thành lập theo Quyết định số 738/QĐ-BCT ngày 05/02/2010. Điều lệ Tổ chức và hoạt động của Tổng công ty Điện lực TP. Hà Nội được phê duyệt tại quyết định số 401/QĐ-EVN ngày 14/10/2019 của Tập đoàn Điện lực Việt Nam.

Tên tiếng Anh: HANOI POWER CORPORATION

Thương hiệu: EVNHANOI

Địa chỉ trụ sở chính: Số 69 phố Đinh Tiên Hoàng, phường Lý Thái Tổ, quận Hoàn Kiếm, Thành phố Hà Nội.

Mã số thuế: 0100101114

Số điện thoại: 84-24.22200898 – FAX: 84-24.22200899

Website: <https://www.evnhanoi.vn>

Vốn điều lệ của EVNHANOI: 9.892 tỷ đồng Việt Nam.

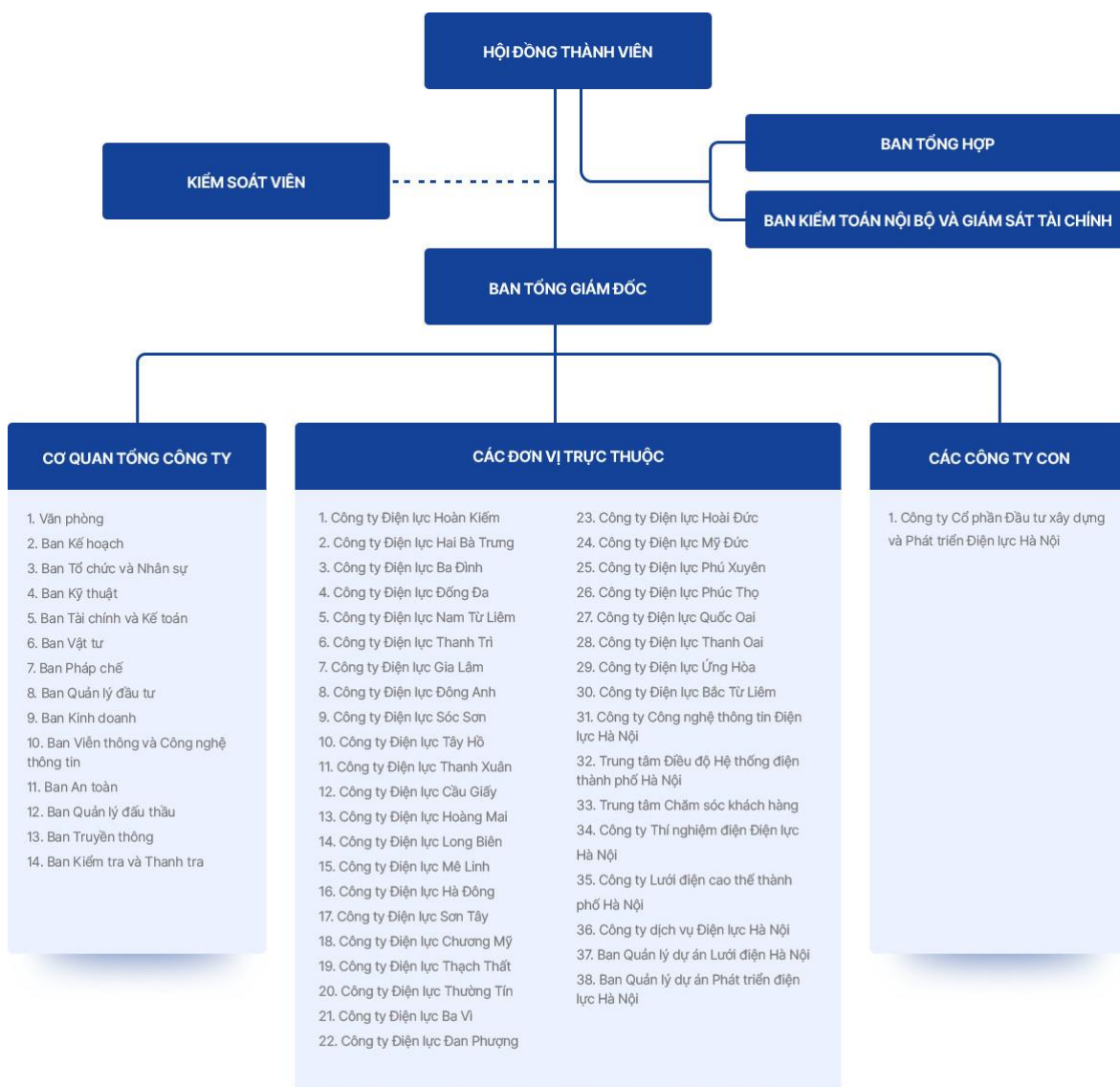
Hình thức pháp lý, tư cách pháp nhân:

Tổng công ty Điện lực Thành phố Hà Nội là doanh nghiệp do Tập đoàn Điện lực Việt Nam nắm giữ 100% vốn điều lệ, được tổ chức dưới hình thức công ty TNHH một thành viên, hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con theo quy định của Luật Doanh nghiệp, các quy định pháp luật có liên quan và Điều lệ Tổng công ty.

Giấy chứng nhận đăng ký doanh nghiệp số: 0100101114 do Sở Kế hoạch và Đầu tư Hà Nội đăng ký lần đầu ngày 02/04/2010, thay đổi lần 7 ngày 14/08/2020.

Ngành nghề kinh doanh: Sản xuất – truyền tải và phân phối điện; sản xuất vật tư, thiết bị điện; xây lắp, giám sát lắp đặt thiết bị, các công trình đường dây...

2.2. Cơ cấu tổ chức của Tổng công ty Điện lực Thành phố Hà Nội



Hình 2.1: Sơ đồ cơ cấu bộ máy quản lý của Tổng công ty Điện lực Thành phố Hà Nội

Nguồn: Ban Tổ chức Nhân sự - Tổng công ty Điện lực Thành phố Hà Nội

- Cơ cấu tổ chức quản lý và điều hành của EVNHANOI bao gồm:

Hội đồng thành viên, Tổng Giám đốc, các Phó Tổng Giám đốc, Kế toán trưởng, bộ máy giúp việc cho Hội đồng thành viên và Ban Tổng Giám đốc.

Khối Cơ quan Tổng công ty gồm: 16 Ban chức năng, trong đó có 02 Ban giúp việc cho Hội đồng thành viên, 04 ban Đảng.

- Khối các đơn vị trực thuộc gồm:

+ 30 Công ty Điện lực có chức năng, nhiệm vụ chính là Quản lý vận hành, kinh doanh bán điện và đầu tư phát triển lưới điện từ cấp điện áp 35 kV xuống cấp điện áp 0,4kV trên địa bàn 30 Quận/huyện thành phố Hà Nội.

+ 08 Đơn vị trực thuộc khác: Công ty Lưới điện cao thế TP Hà Nội, Công ty Công nghệ thông tin Điện lực Hà Nội, Công ty Thí nghiệm điện Điện lực Hà Nội, Công ty Dịch vụ Điện lực Hà Nội, Trung tâm Điều độ Hệ thống điện TP Hà Nội, Trung tâm Chăm sóc khách hàng, Ban Quản lý dự án lưới điện Hà Nội, Ban Quản lý dự án phát triển điện lực Hà Nội.

2.3. Đặc điểm nguồn nhân lực của Tổng công ty Điện lực Thành phố Hà Nội

Bảng 2.1: Cơ cấu nguồn nhân lực tại Tổng công ty Điện lực Thành phố Hà Nội giai đoạn 2021-2023

Tiêu chí	Năm 2021		Năm 2022		Năm 2023	
	Số lượng (người)	Tỷ trọng (%)	Số lượng (người)	Tỷ trọng (%)	Số lượng (người)	Tỷ trọng (%)
1. Theo giới tính						
Nam	4.510	62,8	4.659	63,4	4.726	63,6
Nữ	2.670	37,2	2.693	36,6	2.702	36,4
2. Theo độ tuổi						
Dưới 30	468	6,5	459	6,2	373	5,0
31-40	2.979	41,4	2.984	40,6	3.019	40,6
41-50	2.742	38,2	2.758	37,5	2.820	38,0
51-60	958	13,3	1.096	14,9	1.165	15,7
Trên 60	43	0,6	54	0,8	51	0,7

3. Theo trình độ học vấn						
Trên đại học	435	6,1	496	6,7	595	7,9
Đại học	4.071	56,7	4.198	57,1	4.392	58,7
Cao đẳng	617	8,6	604	8,2	453	6,1
Trung cấp	2.057	28,6	2.054	28,0	2.044	27,3
Tổng số	7.180	100	7.352	100	7.428	100

Nguồn: Tổng công ty Điện lực thành phố Hà Nội

Trong giai đoạn 2021 – 2023, cơ cấu nguồn nhân lực EVNHANOI được tổng hợp tại Bảng 2.1. Theo kết quả bảng số liệu trên có thể thấy:

- Xét theo giới tính: Lao động nữ chiếm tỉ trọng thấp hơn lao động nam và có xu hướng giảm dần qua các năm trong giai đoạn 2021 – 2023. Năm 2023 tỷ lệ lao động nữ của Tổng công ty chiếm 36,4% tổng số lao động. Với đặc điểm đơn vị phân phối điện thì tỷ lệ lao động nữ như vậy là khá cao, gây khó khăn, áp lực rất lớn khi sắp xếp lực lượng lao động nữ, đặc biệt trong bối cảnh chuyển đổi số mạnh mẽ công tác kinh doanh, dịch vụ khách hàng dẫn tới việc dịch chuyển lao động nữ từ khâu kinh doanh sang các khâu nghiệp vụ khác.

- Xét theo độ tuổi:

+ Lao động trong độ tuổi dưới 30 có xu hướng giảm trong giai đoạn năm 2021 – 2023. Đây là đội ngũ lao động trẻ, năng động, khả năng tiếp thu kiến thức nhanh, có thể đáp ứng tốt các yêu cầu phát triển của Tổng công ty trong tương lai tuy nhiên lại thiếu kinh nghiệm và kỹ năng xử lý công việc chuyên môn thực tế.

+ Lao động trong độ tuổi 31 – 40, 41-50 có xu hướng giảm và lao động trong độ tuổi 51 – 60 có xu hướng tăng trong giai đoạn năm 2021 – 2023. Đây là nhóm lao động có độ tuổi trung bình, có nhiều kinh nghiệm làm việc, có thể đảm nhận tốt các công việc chuyên môn. Phần lớn họ là những người đã gắn bó lâu dài với EVNHANOI, đã chứng kiến và trải qua các giai đoạn phát triển của Tổng công ty. Vì thế, họ có thể đồng hành và giúp Tổng công ty ngày một phát triển hơn.

Đặc biệt, trong năm 2023, lực lượng lao động trẻ dưới 40 tuổi bao gồm: lực lượng lao động dưới 30 tuổi và lực lượng lao động trong độ tuổi từ 31-40 chiếm 45,6%, điều đó Có thể thấy, tỷ lệ lao động dưới 40 tuổi đã giảm từ 46,8% năm 2022 xuống còn 45,6% năm 2023; tỷ lệ lao động trên 50 tuổi tăng cao, từ 15,7% tăng lên 16,4%. Điều này thể hiện xu hướng già hóa lao động của Tổng công ty tương đối nhanh.

Ngoài ra, theo số liệu thống kê hiện tại thì phần lớn số lao động có tuổi đời cao lại tập trung vào một số đơn vị chủ yếu là các Công ty Điện lực trực thuộc, nhiều trường hợp sức khoẻ chỉ đạt loại 4, loại 5 không đảm bảo yêu cầu làm những công việc nặng nhọc,... dẫn đến các đơn vị rất khó khăn trong việc sắp xếp, sử dụng lao động.

- Xét theo trình độ học vấn: trong giai đoạn năm 2021 – 2023 với tỷ lệ lao động có trình độ cao đẳng, trung cấp có xu hướng giảm; trình độ đại học, và trên đại học có xu hướng tăng, chiếm tỷ trọng lớn nhất trong Tổng công ty. Điều này cho thấy EVNHANOI đang có một đội ngũ lao động có trình độ cao, được đào tạo bài bản, có thể đáp ứng tốt các yêu cầu về chuyên môn nghiệp vụ của vị trí công việc.

Lao động có trình độ trình độ đại học và trên đại học tăng qua các năm. Cụ thể, số lượng nhân viên có trình độ đại học năm 2021 là 4.071 người, năm 2022 là 4.198 người và đến năm 2023 tăng lên 4.392 người. Bên cạnh đó số lượng nhân viên có trình độ trên đại học năm 2021 là 435 người, năm 2022 là 496 và đến năm 2023 là 595 người. Điều này cho thấy lao động trong Tổng công ty rất chú trọng đến việc học tập, nâng cao kiến thức.

Phân tích kỹ hơn về số liệu năm 2023 cho thấy tỷ lệ lao động có trình độ đào tạo đại học, sau đại học khá cao. Qua đây có thể thấy rõ sự tác động mạnh mẽ bởi tâm lý sính “bằng cấp” cũng như kỳ vọng về cơ hội thăng tiến, nâng ngạch đối với những người có bằng cấp cao đại học và trên đại học. Điều này cho thấy chế độ tiền lương và đãi ngộ vẫn đang ưu tiên nhiều hơn cho lực lượng lao động gián tiếp so với lao động trực tiếp góp phần làm cho số nhân lực có trình độ đại học tăng nhanh trong giai đoạn vừa qua cũng gây khó khăn cho công tác bố trí, sử dụng lao động.

2.4. Kết quả hoạt động kinh doanh của Tổng công ty Điện lực Thành phố Hà Nội

Bảng 2.2: Kết quả hoạt động kinh doanh của Tổng công ty Điện lực Thành phố Hà Nội giai đoạn 2021 – 2023

Đơn vị: triệu đồng

Chỉ tiêu	Năm 2021	Năm 2022	6 tháng đầu năm 2023
1. Doanh thu thuần về bán hàng và cung cấp dịch vụ	42.609.720	46.730.552	23.016.281
2. Các khoản giảm trừ doanh thu	-	-	-
3. Doanh thu thuần về bán hàng và cung cấp dịch vụ	42.609.720	46.730.552	23.016.281
4. Giá vốn hàng bán và dịch vụ cung cấp	(39.828.772)	(44.107.079)	23.436.202
5. Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ	2.780.948	2.623.472	(419.921)
6. Doanh thu hoạt động tài chính	323.222	176.830	95.936
7. Chi phí tài chính	(940.383)	(1.148.729)	701.930
8. Chi phí bán hàng	(871.111)	(659.407)	373.256
9. Chi phí quản lý doanh nghiệp	(1.020.562)	(977.997)	464.797
10. Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh	272.114	14.169	(1.863.969)
11. Thu nhập khác	44.758	29.788	9.734
12. Chi phí khác	(9.962)	(6.218)	6.168
13. Lợi nhuận khác	34.823	23.569	3.566
14. Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế	306.937	37.739	(1.860.403)
15. Chi phí thuế thu nhập doanh nghiệp hiện hành	(63.911)	(10.249)	-
16. Lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp	243.026	27.490	(1.860.403)

Nguồn: Tổng công ty Điện lực Thành phố Hà Nội

Nhìn vào báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của EVNHANOI giai đoạn 2021 – 2022 và 6 tháng đầu năm 2023 có thể thấy:

+ Lợi nhuận sau thuế năm 2021 đạt 242.026 triệu đồng nhưng đến năm 2022 con số này chỉ đạt 27.490 triệu đồng, tức là giảm 8,8 lần so với năm 2021. Nguyên nhân có thể kể đến là giai đoạn 2021 – 2022 tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh - đầu tư xây dựng của Tổng công ty gặp nhiều khó khăn, thách thức trước những diễn biến phức tạp của dịch bệnh Covid-19 trên địa bàn Thủ đô.

+ Trong 6 tháng đầu năm 2023, Tổng công ty ghi nhận tổng lợi nhuận kế toán trước thuế và lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp lỗ 1.860.403 triệu đồng, lợi nhuận sản xuất khác đang tính gần bằng 0 (lãi ít) và thuế chưa phải nộp nên lợi nhuận trước thuế và lợi nhuận sau thuế bằng nhau. Lý do bởi ảnh hưởng hậu Covid cộng thêm bối cảnh quốc tế (chiến tranh Nga - Ukraina) dẫn đến chi phí đầu vào tăng vọt, nhưng giá bán không được tăng (do Chính phủ quy định) nên lợi nhuận giảm dần và dẫn đến lỗ 6 tháng đầu năm 2023.

2.5. Mô tả văn hóa tổ chức của Tổng công ty Điện lực Thành phố Hà Nội

2.5.1. Cấp độ thứ nhất – Những giá trị văn hóa hữu hình

2.5.1.1. Biểu tượng



Hình ảnh ba ngôi sao tượng trưng cho ánh sáng của điện năng là sản phẩm hàng hoá chính của Tập đoàn Điện lực Việt Nam (EVN) nói chung và EVNHANOI nói riêng. Ba ngôi sao đồng tâm lớn dần từ trong ra ngoài vừa thể hiện đặc tính kỹ thuật của công nghiệp điện với dòng điện ba pha, vừa thể hiện ánh sáng đang tỏa chiếu tượng trưng cho sự đáp ứng của Tổng công ty đối với nhu cầu điện năng ngày càng tăng cao của nền kinh tế quốc dân và đời sống xã hội.

Màu sắc của các ngôi sao cũng có ý nghĩa đặc biệt: Ngôi sao nhỏ màu vàng nằm giữa ngôi sao lớn hơn màu đỏ gợi lên mối liên hệ với lá cờ Tổ quốc tượng trưng cho hình ảnh Việt Nam, sứ mệnh quan trọng và sự cam kết của EVNHANOI đối với đất nước; màu xanh đậm của ngôi sao ngoài cùng thể hiện sự quan tâm tới môi trường để phát triển Tổng công ty một cách bền vững. Vòng tròn hình địa cầu

ở ngoài thể hiện mơ ước muốn vươn ra các thị trường khu vực và trên thế giới. Kiểu chữ Helvetica Black với đặc điểm các nét chữ đều đặn, đặc biệt là khi phóng to hay thu nhỏ vẫn đảm bảo kiểu chữ có độ đậm đồng đều, tạo nên hình ảnh về một EVN với tiềm lực vững chắc, phong cách hiện đại, khả năng phát triển bền vững và hùng mạnh trong tương lai.

2.5.1.2. Khẩu hiệu

Nếu biểu tượng được xem là nhân tố chính của hệ thống nhận diện thương hiệu của Tổng công ty Điện lực thành phố Hà Nội thì khẩu hiệu được xem là tóm tắt sứ mệnh của Tổng công ty một cách ngắn gọn nhất, súc tích nhất, thể hiện bản sắc văn hóa và khẳng định dấu ấn riêng của Tổng công ty đối với bạn bè trong nước và quốc tế. Khẩu hiệu hiện tại của EVN nói chung là “**EVN thấp sáng niềm tin**” được hiểu không chỉ bó hẹp ở việc cam kết với khách hàng sử dụng điện mà hiểu theo nghĩa rộng hơn là cả với Chính phủ, người lao động, đối tác.

2.5.1.3. Đồng phục



Đồng phục chung cho cán bộ công nhân viên cơ quan Tổng công ty hiện tại là áo sơ mi trơn màu xanh da trời nhạt, chân váy đen cho cán bộ công nhân viên nữ và quần tây dài màu đen dành cho cán bộ công nhân viên nam.

2.5.2. Cấp độ thứ hai – Những giá trị văn hóa vô hình

2.5.2.1. Sứ mệnh, tầm nhìn

a. Sứ mệnh: Đảm bảo đáp ứng đủ nhu cầu điện phục vụ sản xuất, phát triển kinh tế và sinh hoạt của nhân dân Thủ đô. Vận hành cung ứng điện an toàn, liên tục, ổn định, đặc biệt là cung cấp điện an toàn tuyệt đối phục vụ các hoạt động chính trị, an ninh quốc phòng, văn hoá, ngoại giao của Đảng và Nhà nước diễn ra trên địa bàn Thủ đô. Kinh doanh có hiệu quả, với chất lượng và dịch vụ tốt nhất.

b. Tầm nhìn: Trở thành doanh nghiệp phân phối điện thuộc nhóm dẫn đầu khu vực ASEAN

2.5.2.2. *Triết lý hành động*

Khách hàng là trung tâm của sự tồn tại và phát triển, con người là tài sản quý giá nhất, niềm tin được thắt chặt bằng các giá trị được tạo dựng và chia sẻ.

2.5.2.3. *Chuẩn mực đạo đức nghề nghiệp*

Các giá trị chuẩn mực đạo đức nghề nghiệp bao gồm: “An toàn - Đoàn kết - Nhân văn - Trung thực - Minh bạch”

An toàn: Tuân thủ các quy định của pháp luật và quy định của EVN/ EVNHANOI về công tác an toàn; chủ động kiểm tra, phòng ngừa và đảm bảo hoạt động sản xuất, kinh doanh của Tổng công ty không ảnh hưởng đến sự an toàn và sức khoẻ của con người

Đoàn kết: Sức mạnh trong mọi hoạt động của Tổng công ty Điện lực thành phố Hà Nội là tinh thần đoàn kết và trí tuệ tập thể, là sức mạnh tổng hợp để hoàn thành mọi nhiệm vụ chính trị, sản xuất kinh doanh.

Nhân văn: EVNHANOI hành động vì niềm vui, hạnh phúc của mọi người, xây dựng mối quan hệ với khách hàng, đối tác, đồng nghiệp và xã hội bằng thiện chí, sự cảm thông và thấu hiểu sâu sắc. Mọi hoạt động của Tổng công ty đều hướng tới con người và xã hội.

Trung thực: Tổng công ty đề cao tính trung thực trong lời nói và hành động, trong quan hệ nội bộ cũng như trong quan hệ với khách hàng, đối tác và cộng đồng xã hội.

Minh bạch: Sự minh bạch là yếu tố căn bản góp phần gia tăng lòng tin của các cá nhân và các bên liên quan một cách bền vững, giúp EVNHANOI xây dựng và hoàn thiện nền tảng kinh doanh tin cậy, làm cho công việc được giải quyết nhanh chóng và hiệu quả, đoàn kết nội bộ được củng cố, môi trường làm việc ngày càng trở nên tin cậy.

2.5.2.4. *Chuẩn mực hành vi ứng xử*

- Tôn trọng: EVNHANOI tôn trọng khách hàng, đối tác và người lao động.

- **Tận tâm:** Mỗi thành viên của EVNHANOI luôn mang hết sức lực và trí tuệ của mình để cống hiến, vì sự hài lòng của khách hàng, vì lợi ích của cộng đồng và vì hạnh phúc của nhân dân.

- **Chuyên nghiệp:** Tính chuyên nghiệp bao gồm niềm tin, thái độ, hành vi và cách mỗi người EVNHANOI ứng xử trong công việc

- **Hợp lực:** EVNHANOI coi trọng và tôn vinh sự hợp tác với tinh thần trung thực, công bằng, sẵn sàng chia sẻ, gắn bó chặt chẽ để cùng nhau phát triển.

- **Nghĩa tình:** EVNHANOI tin tưởng rằng: sống có nghĩa, có tình không chỉ là điều cần phải làm mà còn là nguồn sức mạnh, là động lực giúp EVNHANOI luôn vượt qua mọi trở ngại trên con đường chúng ta đi.

2.5.3. Cấp độ thứ ba – Những giá trị văn hóa nền tảng

EVNHANOI hướng tới giá trị cốt lõi: “Niềm tin – Chất lượng – Tiên phong – Sáng tạo – Trách nhiệm”

- **Niềm tin:** EVNHANOI thấp sáng niềm tin bằng trách nhiệm, sự tận tâm, tinh thần tiên phong và sáng tạo để nâng cao chất lượng cuộc sống của khách hàng và cộng đồng xã hội

- **Chất lượng:** EVNHANOI cam kết đem lại sự hài lòng của các bên liên quan khi giao dịch, sử dụng sản phẩm, dịch vụ của EVNHANOI

- **Tiên phong:** Là người mở đường, khơi nguồn sáng tạo, EVNHANOI tiên phong trong nghiên cứu và phát triển để tạo ra những đột phá về cung cấp điện năng cho Thủ đô. Đây cũng là tinh thần giúp chúng ta phát triển vượt bậc trong thời đại mới.

- **Sáng tạo:** Sáng tạo là đòn bẩy cho sự phát triển của EVNHANOI, chúng ta cần phải xây dựng những nét văn hóa cởi mở, tư duy sáng tạo không ngừng trên cơ sở mang lại giá trị, lợi ích cho khách hàng và cộng đồng.

- **Trách nhiệm:** EVNHANOI luôn có quan điểm nhất quán rằng, trách nhiệm với khách hàng, đối tác, cộng đồng xã hội và với tương lai của đất nước là một phần không thể thiếu trong sứ mệnh của EVNHANOI. Chúng ta thực hiện những điều đã nói và chịu trách nhiệm với những việc mình làm.

Ngoài ra, thực hiện Chủ đề theo từng năm của Ủy ban nhân dân thành phố Hà Nội của Tập đoàn Điện lực Việt Nam, Tổng công ty xây dựng kế hoạch thực thi văn hóa tổ chức gắn liền chủ đề hàng năm, với các trọng tâm:

+ Tuyên truyền tới 100% CBCNV về kế hoạch thực hiện chủ đề năm của EVNHANOI, kế hoạch thực thi văn hóa tổ chức năm của EVN và EVNHANOI.

+ Tăng cường vai trò lãnh đạo, chỉ đạo của cấp ủy tạo sự chuyển biến về nhận thức và hành động của CBCNV trong công tác chuyển đổi số.

+ Tiếp tục phát huy vai trò, trách nhiệm của người đứng đầu đơn vị nhằm thúc đẩy thực thi văn hóa tổ chức, tạo sự đồng thuận, thấu hiểu, chia sẻ và hợp tác giữa các tập thể/ cá nhân nhằm hoàn thành và hoàn thành vượt mức các nhiệm vụ theo chủ đề năm.

+ Tiếp tục đổi mới nội dung và phương pháp đào tạo, phổ biến tài liệu văn hóa EVN, EVNHANOI, Hành trình văn hóa EVN, EVNHANOI, văn hóa số, văn hóa giao tiếp ứng xử; Chấp hành kỷ cương, nội quy lao động, an toàn lao động, kỹ năng làm việc nhóm đến từng CBCNV; xây dựng bộ chuẩn mực đạo đức và hành vi cho từng nhóm đối tượng CBCNV; Hướng tới phát triển con người thông qua xây dựng EVNHANOI là “Tổ chức học tập”.

CHƯƠNG 3. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

3.1. Thống kê mẫu nghiên cứu

Khảo sát nhân viên đang làm việc tại EVNHANOI được thực hiện bằng cách gửi đường dẫn khảo sát được tạo online qua Google Form. Tổng số đường dẫn khảo sát là 500 đường dẫn, sau khi sàng lọc, có 488 câu trả lời hợp lệ được sử dụng để làm dữ liệu cho nghiên cứu, đạt tỷ lệ 97.6%. (Bảng 3.1).

Bảng 3.1: Thống kê mô tả mẫu nghiên cứu

Tiêu chí	Tần số	Tỷ lệ (%)
Giới tính		
Nam	202	41,4
Nữ	286	58,6
Trình độ học vấn		
Trung cấp, Cao đẳng	30	6,1
Đại học	364	74,6
Thạc sĩ, Tiến sĩ	94	19,3
Vị trí công tác		
Quản lý cấp cao	38	7,8
Quản lý cấp trung	251	51,4
Nhân viên	199	40,8
Thời gian làm việc		
Dưới 3 năm	21	4,3
Từ 3 đến dưới 5 năm	65	13,3
Từ 5 đến 10 năm	284	58,2
Trên 10 năm	118	24,2
Độ tuổi		
Dưới 30	68	13,9
30-40	238	48,7
41-50	95	19,4
51-60	63	12,9
Trên 60	24	5,1

Nguồn: Kết quả truy xuất từ SPSS

Theo bảng thống kê giới tính của người tham gia khảo sát có 202 người là nam, chiếm 41,4% tổng số người tham gia khảo sát. Số người giới tính nữ là 286 người, chiếm 58,6% tổng số người tham gia. Có thể thấy, tỷ lệ người giới tính nữ tham gia khảo sát cao hơn so với nam.

Số lượng người tham gia khảo sát có trình độ đại học, chiếm 74,6% tổng số mẫu, trình độ sau đại học như thạc sĩ, tiến sĩ với tỷ lệ 19,3%, cuối cùng là trình độ trung cấp, cao đẳng chiếm tỷ lệ là 6,1% và không có trình độ THPT. Điều này thể hiện nhân viên tham gia khảo sát làm việc tại EVNHANOI có yêu cầu cao về trình độ học vấn. Từ đó có thể tạo nên một nền tảng chung về chuyên môn và cách thức làm việc, giúp nhân viên dễ dàng hòa nhập và cùng hướng tới những mục tiêu chung của tổ chức.

Ngoài ra, theo bảng thống kê vị trí công tác của đối tượng tham gia khảo sát, ta thấy mẫu khảo sát thu được từ vị trí Quản lý cấp trung chiếm tỉ lệ cao nhất với 51,4%, tiếp sau đó là vị trí Nhân viên là 199 mẫu chiếm tỉ lệ 40,8%, cuối cùng là vị trí quản lý cấp cao chiếm tỉ lệ 7,8% tương ứng với 38 mẫu. Vị trí công tác của nhân viên tham gia khảo sát cũng tương đối đồng nhất.

Theo bảng thống kê thời gian làm việc tại EVNHANOI của đối tượng tham gia khảo sát, ta thấy nhóm thời gian làm việc từ 5-10 năm chiếm đông đảo với tỷ lệ 58,2%, nhóm trên 10 năm chiếm 24,2%, nhóm dưới 3 năm và từ 3 đến dưới 5 năm chiếm tỷ lệ tương đối thấp, lần lượt là 4,3% và 13,3%, đại diện cho đội ngũ cán bộ trẻ, ít kinh nghiệm. Kết quả này cho thấy đa số nhân viên tham gia khảo sát có thời gian làm việc lâu dài, gắn bó ổn định với EVNHANOI, phù hợp với quá trình phát triển lịch sử hình thành và hoạt động của EVNHANOI. Thời gian làm việc tại Tổng công ty cũng tương đối đồng nhất.

Cuối cùng, kết quả bảng thống kê cho thấy đối tượng tham gia khảo sát trong nhóm tuổi 30-40 chiếm tỷ lệ cao nhất với 48,7%. Đây là lao động có độ tuổi trung bình, có nhiều kinh nghiệm làm việc, có thể đảm nhận tốt các công việc yêu cầu chuyên môn vững. Tiếp theo là người lao động tham gia khảo sát trong độ tuổi 41-50 chiếm 19,4%, và lao động tham gia khảo sát trong độ tuổi 51-60 với 12,9%. Hầu hết lao động trong nhóm tuổi này là những cán bộ quản lý và lãnh đạo của EVNHANOI. Phần lớn họ là những người đã gắn bó lâu dài với EVNHANOI, đã chứng kiến và trải qua các giai đoạn phát triển của EVNHANOI.

Mẫu khảo sát trên 60 tuổi làm việc tại EVNHANOI tương đối nhỏ, chỉ chiếm 5,1%. Đa số người lao động tham gia khảo sát trong độ tuổi này đều nhân viên, chuyên viên cao cấp có thâm niên làm việc lâu năm tại EVNHANOI.

Mẫu khảo sát trong độ tuổi dưới 30 tuổi chiếm 13,9%. Đây thường là đội ngũ lao động trẻ, năng động, khả năng tiếp thu kiến thức nhanh, có thể đáp ứng tốt các yêu cầu phát triển của EVNHANOI trong tương lai. Tuy nhiên, đội ngũ lao động trẻ lại thiếu kinh nghiệm và kỹ năng xử lý công việc chuyên môn thực tế. Do vậy cần quan tâm đến công tác định hướng, đào tạo kỹ năng xử lý công việc chuyên môn cho đội ngũ này và kế hoạch đào tạo dài hạn cho họ.

Có thể thấy, độ tuổi của nhân viên tham gia khảo sát tại EVNHANOI đa dạng. Sự đa dạng về độ tuổi của nhân viên tham gia khảo sát có thể mang lại những góc nhìn mới mẻ, thúc đẩy sự sáng tạo và học hỏi lẫn nhau trong tổ chức. Khi nhân viên có độ tuổi khác nhau cùng hợp tác, họ có thể bổ sung và chia sẻ kinh nghiệm cho nhau.

3.2. Phân tích thống kê mô tả biến quan sát

3.2.1. Văn hóa tổ chức

Bảng 3.2: Kết quả thống kê mô tả văn hóa tổ chức

Mã hóa	Giá trị tối thiểu	Giá trị tối đa	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn
PTNL1	1	5	3,01	1,050
PTNL2	1	5	3,09	1,005
PTNL3	1	5	3,02	0,991
PTNL4	1	5	2,96	1,027
PTNL5	1	5	2,94	1,070
PTNL	Giá trị trung bình của nhân tố: 3,004			
TQ1	1	5	3,14	0,867
TQ2	1	5	3,20	0,831
TQ3	1	5	3,20	0,839
TQ4	1	5	3,13	0,883

TQ	Giá trị trung bình của nhân tố: 3,166			
DHN1	1	5	3,28	0,931
DHN2	1	5	3,25	0,912
DHN3	1	5	3,26	0,919
DHN4	1	5	3,21	0,966
DHN	Giá trị trung bình của nhân tố: 3,248			
DHCL1	1	5	3,24	0,982
DHCL2	1	5	3,32	0,931
DHCL3	1	5	3,24	0,999
DHCL4	1	5	3,32	0,920
DHCL5	1	5	3,29	0,954
DHCL6	1	5	3,26	0,934
DHCL7	1	5	3,26	0,962
DHCL	Giá trị trung bình của nhân tố: 3,276			
DK1	1	5	3,05	0,804
DK2	1	5	2,97	0,870
DK3	1	5	3,02	0,869
DK4	1	5	2,96	0,854
DK5	1	5	3,10	0,789
DK6	1	5	3,01	0,837
DK	Giá trị trung bình của nhân tố: 3,018			
HL1	1	5	3,09	0,882
HL2	1	5	3,11	0,889
HL3	1	5	3,09	0,851
HL	Giá trị trung bình của nhân tố: 3,096			

MB1	1	5	3,23	0,930
MB2	1	5	3,17	0,955
MB3	1	5	3,18	0,976
MB4	1	5	3,20	0,956
MB	Giá trị trung bình của nhân tố: 3,198			
TVKT1	1	5	3,21	0,967
TVKT2	1	5	3,15	0,994
TVKT3	1	5	3,21	0,971
TVKT4	1	5	3,13	1,033
TVKT	Giá trị trung bình của nhân tố: 3,176			
ST1	1	5	3,26	0,943
ST2	1	5	3,32	0,924
ST3	1	5	3,28	0,960
ST4	1	5	3,24	0,961
ST	Giá trị trung bình của nhân tố: 3,276			
NV1	1	5	3,11	0,877
NV2	1	5	3,09	0,879
NV3	1	5	3,08	0,894
NV4	1	5	3,12	0,899
NV5	1	5	3,08	0,887
NV	Giá trị trung bình của nhân tố: 3,096			

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu của tác giả

Bảng 3.2 cung cấp thông tin về kết quả thống kê mô tả 10 nhân tố bao gồm: Phát triển năng lực, Sự trao quyền, Định hướng nhóm, Định hướng chiến lược, Đoàn kết, Hợp lực, Minh bạch, Tôn vinh và khen thưởng, Sáng tạo, Nhân văn được thu thập được từ khảo sát. Cụ thể:

- Tất cả các nhân tố đều được đo lường trên thang đo Likert 5 mức.
- Giá trị trung bình của của 10 nhân tố dao động từ 3,004 đến 3,276 cho thấy điểm đánh giá của 10 nhân tố ở mức trung bình.
- Các mức điểm cụ thể của các nhân tố cho từng câu hỏi dao động quanh giá trị trung bình là 3. Điều này phản ánh sự ổn định và đồng nhất trong đánh giá của đối tượng tham gia khảo sát đối với từng nhân tố.
- Độ lệch chuẩn của 10 nhân tố dao động từ 0,804 đến 1,070 thể hiện mức độ phân tán tương đối thấp, phản ánh sự nhất quán trong nhận thức của đối tượng tham gia khảo sát về các nhân tố này

Bảng thống kê này thể hiện rõ ràng các thông số then chốt như giá trị trung bình, sự phân bố của kết quả. Qua đó, cung cấp đánh giá khách quan và chuẩn xác về mức độ nhận thức của đối tượng tham gia khảo sát đối với các nhân tố.

Trên thực tế, 10 nhân tố nêu trên được EVNHANOI biểu hiện cụ thể như sau:

**Phát triển năng lực:*

Trong giai đoạn 2021 – 2023, Tổng công ty tiếp tục triển khai các giải pháp thuộc Đề án phát triển nguồn nhân lực trong Tổng công ty giai đoạn 2021-2025:

- Ban hành Kế hoạch triển khai Đề án Nâng cao năng lực quản trị doanh nghiệp của Tập đoàn Điện lực Quốc gia Việt Nam tại EVNHANOI.

- Tổ chức đánh giá nâng cao năng lực cán bộ công nhân viên toàn Tổng công ty. Kết quả đánh giá năng lực được sử dụng để bố trí, sắp xếp lao động phù hợp với yêu cầu về tiêu chuẩn năng lực theo vị trí chức danh và là cơ sở để xác định nhu cầu đào tạo theo năng lực, xây dựng kế hoạch đào tạo hàng năm, kế hoạch đào tạo trung hạn, dài hạn của Tổng công ty.

- Triển khai các chương trình đào tạo theo kế hoạch: đào tạo nội bộ đội ngũ giảng viên Tiếng Anh; nâng cao năng lực thuyết trình Tiếng Anh cho đội ngũ kỹ sư chuyên nghiệp ASEAN của Tổng công ty; nâng cao năng lực đội ngũ kỹ sư, công nhân thí nghiệm; cử nhân văn bằng hai ngành Luật; đào tạo thi công hotline giai đoạn 2...

- Để tiết giảm chi phí, Tổng công ty đã cắt giảm số lượt đào tạo tập trung, thay thế bằng đào tạo trực tuyến. Nhiều chương trình đào tạo đã được ghi hình,

biên tập và chuyên thể thành bài giảng điện tử để đưa lên hệ thống LMS/ E-Learning phục vụ đào tạo nội bộ. Việc triển khai song song hai hệ thống LMS của Tổng công ty và Elearning của EVN giúp thuận tiện trong việc đào tạo, dễ dàng chia sẻ các tài liệu, bài giảng, tổ chức sát hạch lý thuyết từ xa.

**Sự trao quyền:*

Trong giai đoạn 2021 – 2023, Tổng công ty tuân thủ thực hiện các quy chế, quy định có liên quan trực tiếp đến quyền, lợi ích hợp pháp, chính đáng của người lao động. Tổ chức lấy ý kiến và đóng góp ý kiến vào dự thảo sửa đổi, bổ sung Quy chế về công tác lao động và tiền lương theo hướng quản trị tập trung tại EVNHANOI; Dự thảo sửa đổi Thỏa ước lao động tập thể qua hình thức đối thoại định kỳ. 100% các đơn vị tổ chức thành công Hội nghị người lao động tại đơn vị và cấp Tổng công ty.

Tiếp tục nắm bắt dư luận xã hội, tư tưởng nguyện vọng của người lao động qua hòm thư tiếp nhận ý kiến đóng góp của Công đoàn Tổng công ty; qua tiếp xúc đoàn viên công đoàn và người lao động và qua các cuộc gặp mặt tiếp xúc trực tiếp với người lao động. Phối hợp với chuyên môn kịp thời giải quyết các kiến nghị của người lao động.

**Định hướng nhóm:*

Với EVNHANOI định hướng nhóm là một trong các yếu tố quan trọng tạo nên sự thành công trong hoạt động sản xuất kinh doanh của Tổng công ty. Có thể thấy, các hoạt động trong Tổng công ty đòi hỏi nhiều bộ phận, cá nhân cùng tham gia. Vai trò đồng đội trong làm việc nhóm đã giúp cho mỗi thành viên tại Tổng công ty hoàn thành chính xác công việc của mình ở từng khâu, đồng thời hỗ trợ nhau ở công đoạn tiếp theo được thuận lợi. Nếu các thành viên trong từng nhóm không có sự kết hợp, vô trách nhiệm hoặc nếu thông tin được thu thập, phân tích, chỉ đạo xử lý ở các khâu không có mối liên hệ chặt chẽ thì hiệu quả cuối cùng sẽ không đạt được như mong muốn.

Để có được sự thành công trong làm việc nhóm phải kể đến sự điều hành của những người trực tiếp quản lý, theo dõi, giám sát tiến độ công việc, là đầu mối báo cáo kết quả công việc cho các cấp lãnh đạo khi cần thiết. Tại Tổng công ty, người đứng đầu vừa là cầu nối truyền đạt nội dung, ý kiến chỉ đạo thực hiện công việc, vừa là “trung tâm” tạo động lực và động viên khích lệ các cá nhân, thành viên trong nhóm làm việc hiệu quả nhất.

**Định hướng chiến lược:*

Thực tế cho thấy, ban lãnh đạo EVNHANOI luôn hoạch định trước những thay đổi có thể tác động tới tình hình sản xuất kinh doanh của Tổng công ty, luôn xây dựng mục tiêu cụ thể để toàn Tổng công ty hướng tới đồng thời chủ động trong việc chia sẻ thông tin về tầm nhìn, sứ mệnh và mục tiêu chiến lược của Tổng công ty một cách rõ ràng, minh bạch tới toàn thể CBCNV thông qua các văn bản nội bộ được ban hành, thông qua các buổi họp mặt để truyền đạt các nội dung, thông điệp liên quan. Chính điều này đã đem lại ý nghĩa to lớn trong việc định hướng công việc cho nhân viên tại Tổng công ty, giúp nhân viên trong Tổng công ty hiểu được những gì cần phải làm để đạt được mục tiêu chung của tổ chức

**Đoàn kết:*

Sức mạnh trong mọi hoạt động của EVNHANOI là tinh thần đoàn kết và trí tuệ tập thể, là giá trị “Vàng” của EVNHANOI, luôn được các thế hệ CBCNV trân trọng, kế thừa và phát huy trong suốt quá trình hình thành, phát triển, là sức mạnh tổng hợp để hoàn thành mọi nhiệm vụ chính trị, sản xuất kinh doanh. Thực tế cho thấy, toàn Tổng công ty đã thực hiện tốt Quy chế dân chủ cơ sở tại nơi làm việc, không có tranh chấp về lao động; đảm bảo mối quan hệ lao động hài hòa, ổn định từ Tổng công ty đến các đơn vị trực thuộc trong giai đoạn 2021 – 2023. Cụ thể:

- Nhân viên trong Tổng công ty luôn suy nghĩ và hành động với tinh thần đặt lợi ích của tập thể lên lợi ích của cá nhân.

- EVNHANOI luôn tạo cơ hội cho CBCNV được tiếp cận thông tin, tri thức một cách thuận lợi, công bằng và bình đẳng.

- Luôn quan tâm, kết nối người lao động, chủ động xây dựng khối đoàn kết, thống nhất cùng nhau nỗ lực phấn đấu vì mục tiêu chung của tổ chức.

- Khuyến khích nhân viên nuôi dưỡng và phát huy tinh thần đồng đội, hợp tác, tôn vinh tài năng và tôn trọng sự khác biệt của mỗi cá nhân.

**Hợp lực:*

Thực tế cho thấy Tổng công ty luôn tạo điều kiện phát huy tối đa khả năng của người lao động để cải thiện hiệu suất và nâng cao chất lượng công việc. Nhân viên trong Tổng công ty luôn tôn trọng, tin tưởng và chủ động trong việc xây dựng và củng cố niềm tin, sự uy tín đối với Tổng công ty nói chung và với khách hàng,

đôi tác, cộng đồng nói riêng bằng cách luôn thể hiện tinh thần thiện chí, tính chuyên nghiệp trong quá trình xử lý công việc và giải quyết mâu thuẫn, bất đồng.

**Minh bạch:*

Trong giai đoạn 2021 – 2023, Tổng công ty triển khai quản trị tập trung đối với các lĩnh vực chuyên môn như: Công tác tuyển dụng; công tác đào tạo; công tác cán bộ; công tác đánh giá năng lực người lao động; công tác sử dụng và sắp xếp lao động; công tác quản trị hiệu suất KPI, đánh giá hiệu quả công việc; công tác quản trị lao động tiền lương và trả lương, thưởng; công tác quản trị Đảng viên; công tác thi đua khen thưởng; công tác kỷ luật lao động; công tác quản trị hồ sơ, dữ liệu để đảm bảo công tác quản trị trong 4 khâu: lập kế hoạch, triển khai, kiểm tra giám sát; ra quyết định được tập trung đồng bộ, thống nhất một cơ chế chính sách trong toàn Tổng công ty.

Bên cạnh đó, Tổng công ty đã đưa vào sử dụng phần mềm iHRMS tại tất cả các đơn vị trực thuộc nhằm đáp ứng nhu cầu quản trị cho cán bộ quản lý và cung cấp thông tin của người lao động về quyền lợi, chính sách của Tổng công ty. Phần mềm giúp đồng bộ, thống nhất hiện đại hóa công tác quản trị nguồn nhân lực; đảm bảo kiểm soát giám sát chặt chẽ công tác nhân sự nhờ số hóa cơ sở dữ liệu và quy trình; đảm bảo tính chính xác về đánh giá năng lực, hiệu quả công việc KPI để trả lương thưởng cho người lao động công bằng, minh bạch. Từ đó góp phần chuyển đổi mô hình quản trị từ phân tán sang quản trị tập trung

** Tôn vinh và khen thưởng:*

- Căn cứ các phong trào thi đua do UBND Thành phố, Tập đoàn Điện lực Việt Nam phát động, Tổng công ty triển khai phát động, tổ chức thực hiện các phong trào thi đua gắn với việc thực hiện nhiệm vụ chính trị, các chỉ tiêu sản xuất kinh doanh của Tổng công ty. Một số phong trào thi đua điển hình năm 2022:

+ Phát động thi đua thực hiện thắng lợi nhiệm vụ kế hoạch năm 2022 của Tổng công ty.

+ Phát động phong trào thi đua “Hoàn thành toàn diện các mục tiêu, nhiệm vụ kế hoạch công tác Kinh doanh và Dịch vụ khách hàng năm 2022.

+ Phát động phong trào thi đua “Hộ gia đình CBCNV Tổng công ty Điện lực TP Hà Nội sử dụng điện, sử dụng năng lượng tiết kiệm và hiệu quả” năm 2022.

- Xét và đề nghị công nhận danh hiệu Chiến sỹ thi đua của Ủy ban Quản lý vốn Nhà nước tại doanh nghiệp cho 56 cá nhân tiêu biểu.

- Xét đề nghị khen thưởng cấp Nhà nước năm 2022 đối với các tập thể, cá nhân các đơn vị trong Tổng công ty.

- Trong năm 2022 đã có Quyết định tặng thưởng Huân chương Lao động hạng Nhất cho 01 tập thể và 01 cá nhân; Huân chương Lao động hạng Nhì cho 01 tập thể và 01 cá nhân; Huân chương Lao động hạng Ba cho 01 tập thể, 02 cá nhân; Quyết định của Thủ tướng Chính phủ tặng Bằng khen cho 01 tập thể, 02 cá nhân

**Sáng tạo:*

Trong giai đoạn 2021 – 2023 Công đoàn Tổng công ty đã phối hợp cùng chuyên môn phát động chương trình 10.000 sáng kiến của EVN góp phần vào phong trào thi đua 1 triệu sáng kiến của Tổng liên đoàn Lao động Việt Nam. Tổng công ty là đơn vị đã đạt thành tích vượt mức thời gian và số lượng sáng kiến, về đích đầu tiên trong EVN. Từ đó có thể thấy, EVNHANOI rất chủ động trong việc khuyến khích và tạo điều kiện cho nhân viên phát huy tối đa sự sáng tạo của mình. Dưới đây là bảng kết quả khảo sát thực tế đối với nhân tố Sáng tạo tại EVNHANOI

**Nhân văn:*

Trong năm 2022, Tổng công ty các đơn vị trực thuộc đã phối hợp chặt chẽ với Công đoàn Tổng công ty phát động các phong trào thi đua thiết thực góp phần hoàn thành nhiệm vụ chính trị và chăm lo đời sống tinh người lao động, tuyên truyền vận động CBCNV vượt qua khó khăn thách thức do ảnh hưởng hậu Covid. Đời sống, việc làm và thu nhập của người lao động tiếp tục được duy trì ổn định.

Tổng công ty đã thực hiện đầy đủ các chế độ chính sách cho CBCNV. 100% người lao động được ký hợp đồng lao động, hợp đồng làm việc đúng pháp luật và tham gia đầy đủ các loại bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp. Kịp thời giải quyết tiền lương, tiền thưởng, đảm bảo 100% người lao động được nhận đủ lương, thưởng theo quy định.

Đối với công tác phòng, chống dịch Covid 19; Công đoàn tiếp tục phối hợp các đơn vị trực thuộc triển khai tiêm vắc xin mũi 3, 4 cho CBCNV, tổ chức khám sức khỏe định kỳ theo quy định đồng thời phát động các cuộc thi góp phần tăng cường sức khỏe người lao động hậu Covid như “Cuộc thi sáng tạo Bài tập thể dục”; “Tổ chức giải bóng đá truyền thống EVNHANOI”... Đặc biệt trong giai đoạn

cuối năm 2021, đầu năm 2022, Công đoàn Tổng công ty đã hỗ trợ cho 418 CBCNV bị ảnh hưởng bởi dịch bệnh Covid 19 từ Quỹ tương trợ xã hội với số tiền là 2,09 tỷ đồng; hỗ trợ từ Quỹ công đoàn cho 1.347 CBCNV với số tiền hơn 1 tỷ đồng.

Bên cạnh đó, công đoàn hỗ trợ CBCNV hưu trí, CBCNV ốm đau hoàn cảnh khó khăn và CBCNV đang công tác qua đời từ các Quỹ Bảo trợ EVNHANOI, Quỹ Tương trợ xã hội EVNHANOI, Quỹ Tương trợ xã hội EVN.

3.2.2. Cam kết với tổ chức

Bảng 3.3: Kết quả thống kê mô tả cam kết với tổ chức

Mã hóa	Giá trị tối thiểu	Giá trị tối đa	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn
CKTC1	1	5	3,48	0,785
CKTC2	1	5	3,51	0,766
CKTC3	1	5	3,49	0,793
CKTC4	1	5	3,50	0,803
CKTC	Giá trị trung bình của nhân tố: 3,493			
CKLI1	1	5	3,75	0,930
CKLI2	1	5	3,73	0,928
CKLI3	1	5	3,76	0,948
CKLI4	1	5	3,74	0,927
CKLI5	1	5	3,76	0,944
CKLI6	1	5	3,73	0,961
CKLI7	1	5	3,75	0,934
CKLI	Giá trị trung bình của nhân tố: 3,747			
CKNV1	1	5	3,76	0,926
CKNV2	1	5	3,70	0,933
CKNV3	1	5	3,73	0,887
CKNV4	1	5	3,75	0,935
CKNV5	1	5	3,73	0,909
CKNV	Giá trị trung bình của nhân tố: 3,734			

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu của tác giả

Bảng 3.3 cung cấp đầy đủ thông tin về giá trị trung bình và độ lệch chuẩn của nhân tố cam kết nghĩa vụ, qua đó đánh giá khách quan về mức độ nhận thức cao của đối tượng tham gia khảo sát đối với 3 nhân tố. Cụ thể:

Nhân tố cam kết tình cảm, nhân tố cam kết lợi ích và cam kết nghĩa vụ lần lượt được đo lường thông qua 4 mức điểm gồm CKTC1, CKTC2, CKTC3, CKTC4, 7 mức điểm gồm CKLI1, CKLI2, CKLI3, CKLI4, CKLI5, CKLI6, CKLI7 và 5 mức điểm gồm CKNV1, CKNV2, CKNV3, CKNV4, CKNV5.

Giá trị trung bình của cam kết tình cảm, cam kết lợi ích và cam kết nghĩa vụ lần lượt là 3,493; 3,747 và 3,734. Tất cả đều là mức đánh giá cao hơn trung bình, phản ánh mức độ nhận thức tốt của đối tượng tham gia khảo sát về các nhân tố này.

Độ lệch chuẩn các mức điểm dao động từ 0,766 đến 0,961, dưới 1 cho thấy sự phân bố điểm số gần như đồng đều giữa các trường hợp. Từ đó thể hiện sự nhất quán trong nhận thức tốt của đối tượng tham gia khảo sát đối với các nhân tố

3.3. Kiểm định độ tin cậy thang đo

Hệ số Cronbach's Alpha cho biết thang đo được sử dụng có đáng tin hay không. Theo Hair và cộng sự (2016), kiểm tra hệ số Cronbach's Alpha chỉ phù hợp cho những thang đo có ít nhất 3 biến quan sát. Hệ số Cronbach's Alpha có giá trị thay đổi từ 0 đến 1 và hệ số này càng cao thì chứng tỏ thang đo càng đáng tin cậy (Nguyễn Đình Thọ và Nguyễn Thị Mai Trang, 2007). Những biến quan sát có hệ số tương quan biến tổng (Corrected Item-Total Correlation) lớn hơn 0,3 và có hệ số Cronbach's Alpha lớn hơn 0,6 thì mới đảm bảo độ tin cậy (Nunnally, 1994). Một số tiêu chuẩn kiểm định thang đo theo Hoàng Trọng và Mộng Ngọc (2005) đưa ra: Giá trị của hệ số Cronbach's Alpha nằm trong khoảng từ 0,7 đến gần 0,8 là thang đo lường tốt, từ 0,8 đến gần 1 là thang đo lường rất tốt.

Tác giả tiến hành đánh giá độ tin cậy của thang đo qua Cronbach's Alpha cho từng nhóm biến quan sát phụ thuộc các nhân tố khác nhau. Tác giả có được bảng phân tích kết quả sau:

Bảng 3.4: Kết quả đánh giá độ tin cậy của thang đo

Mã hóa	Cron-bach's Alpha	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PTNL	0,958		
PTNL1		0,890	0,946
PTNL2		0,881	0,948
PTNL3		0,884	0,948
PTNL4		0,897	0,945
PTNL5		0,858	0,952
TQ	0,933		
TQ1		0,848	0,911
TQ2		0,840	0,914
TQ3		0,842	0,913
TQ4		0,842	0,913
DHN	0,939		
DHN1		0,840	0,925
DHN2		0,859	0,919
DHN3		0,860	0,919
DHN4		0,863	0,918
DHCL	0,964		
DHCL1		0,867	0,959
DHCL2		0,870	0,959
DHCL3		0,876	0,958
DHCL4		0,876	0,958
DHCL5		0,880	0,958
DHCL6		0,867	0,959
DHCL7		0,873	0,958
DK	0,948		
DK1		0,822	0,940

Mã hóa	Cron-bach's Alpha	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DK2		0,847	0,937
DK3		0,844	0,937
DK4		0,844	0,937
DK5		0,834	0,939
DK6		0,848	0,937
HL	0,896		
HL1		0,806	0,842
HL2		0,790	0,857
HL3		0,791	0,856
MB	0,936		
MB1		0,832	0,922
MB2		0,859	0,913
MB3		0,852	0,916
MB4		0,852	0,915
TVKT	0,951		
TVKT1		0,890	0,933
TVKT2		0,885	0,934
TVKT3		0,877	0,936
TVKT4		0,871	0,939
ST	0,929		
ST1		0,829	0,910
ST2		0,843	0,906
ST3		0,833	0,909
ST4		0,834	0,908
NV	0,942		
NV1		0,837	0,929
NV2		0,842	0,928

Mã hóa	Cron-bach's Alpha	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
NV3		0,836	0,929
NV4		0,854	0,926
NV5		0,842	0,928
CKTC	0,884		
CKTC1		0,745	0,852
CKTC2		0,751	0,850
CKTC3		0,747	0,852
CKTC4		0,748	0,851
CKLI	0,950		
CKLI1		0,857	0,940
CKLI2		0,828	0,942
CKLI3		0,830	0,942
CKLI4		0,830	0,942
CKLI5		0,840	0,941
CKLI6		0,807	0,944
CKLI7		0,819	0,943
CKNV	0,941		
CKNV1		0,845	0,926
CKNV2		0,849	0,926
CKNV3		0,830	0,929
CKNV4		0,842	0,927
CKNV5		0,836	0,928

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu của tác giả

Dựa vào kết quả phân tích số liệu bảng 3.4 Cronbach's Alpha của mỗi thang đo đều lớn hơn 0,7 và nhiều thang có giá trị trên 0,9, cho thấy mức độ tương thích nội bộ rất cao giữa các mục câu hỏi trong từng thang.

Corrected Item-Total Correlation biểu thị mối tương quan giữa mỗi mục với tổng điểm của thang, dao động từ 0,7 đến gần 0,9 phản ánh sự liên quan chặt chẽ giữa các mục. Khi loại bỏ từng mục một, giá trị Cronbach's Alpha if Item Deleted vẫn được duy trì ở mức cao, cho thấy mỗi mục đều đóng góp tốt cho nhóm, không có mục lẻ loi giảm tính nhất quán của cả thang.

Những chỉ số này cho thấy tính hợp lệ cấu trúc và độ tin cậy cao của các thang đo được sử dụng, phù hợp cho mục đích đo lường yếu tố nghiên cứu.

3.4. Phân tích nhân tố khám phá (EFA)

Hair và cộng sự năm 2016 định nghĩa phương pháp phân tích nhân tố khám phá EFA (Exploratory Factor Analysis, gọi tắt là phương pháp EFA) là phương pháp giúp đánh giá hai loại giá trị quan trọng của thang đo là giá trị phân biệt và giá trị hội tụ, từ đó rút gọn một tập gồm nhiều biến đo lường phụ thuộc lẫn nhau thành một tập biến ít hơn (gọi là các nhân tố) để chúng có ý nghĩa hơn nhưng vẫn chứa đựng hầu hết nội dung thông tin của tập biến ban đầu

Đối với phân tích nhân tố khám EFA, tác giả sử dụng phép trích Principal Components, phép quay Varimax đối với ma trận xoay và lựa chọn giá trị hệ số tải lớn hơn hoặc bằng 0,5.

Sau quá trình thực hiện phân tích, tác giả thực hiện phân tích một lần và giữ lại được toàn bộ các biến quan sát. Ban đầu tác giả thực hiện phân tích đối với 46 biến quan sát và kết thúc phân tích, tác giả giữ lại được toàn bộ 46 biến quan sát trên. Tác giả có được kết quả được trình bày trong các bảng sau:

Bảng 3.5: Kết quả phân tích EFA biến độc lập

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy,		0,933
Bartlett's Test of Sphericity	Approx, Chi-Square	22048,900
	df	1035
	Sig,	0,000

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu của tác giả

Kết quả kiểm định Barlett's là $0,933 > 0,6$; với mức ý nghĩa Sig. = $0,000 < 0,05$, các biến quan sát không có tương quan với nhau trong tổng thể. Điều này cho thấy dữ liệu được thu thập hoàn toàn phù hợp để phân tích nhân tố.

Trong 46 biến quan sát và lựa chọn giá trị Eigenvalue > 1 đã trích ra được 10 nhân tố. Giá trị của tổng phương sai trích là 83,449% > 50% thể hiện rằng nhóm 10 nhân tố được trích ra có thể giải thích được 83,449% sự biến thiên, thay đổi của 46 biến quan sát, 10 nhóm nhân tố được chia theo bảng sau:

Bảng 3.6: Kết quả ma trận xoay biến độc lập

	Component									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
DHCL4	0,886									
DHCL7	0,880									
DHCL5	0,878									
DHCL2	0,866									
DHCL6	0,863									
DHCL3	0,858									
DHCL1	0,858									
DK5		0,861								
DK2		0,860								
DK6		0,859								
DK3		0,859								
DK4		0,854								
DK1		0,843								
PTNL3			0,894							
PTNL2			0,876							
PTNL1			0,842							
PTNL4			0,836							
PTNL5			0,814							
NV2				0,861						
NV5				0,858						
NV4				0,856						

NV1				0,847						
NV3				0,847						
DHN4					0,883					
DHN3					0,877					
DHN2					0,874					
DHN1					0,858					
ST3						0,885				
ST4						0,881				
ST2						0,877				
ST1						0,870				
MB2							0,872			
MB3							0,871			
MB4							0,862			
MB1							0,845			
TVKT1								0,869		
TVKT3								0,866		
TVKT2								0,845		
TVKT4								0,824		
TQ1									0,857	
TQ4									0,847	
TQ3									0,844	
TQ2									0,839	
HL1										0,875
HL3										0,856
HL2										0,852
Tổng phương sai trích: 83,449%										
Eigenvalues = 1,756										

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu của tác giả

Theo bảng kết quả trên, hệ số tải nhân tố của các nhân tố đều được thể hiện. Để có thể thực hiện phân tích nhân tố EFA được xem là có ý nghĩa thực tiễn, các giá trị có hệ số tải nhân tố $> 0,5$ mới được giữ lại. Như vậy, ta có thể kết luận rằng tất cả các biến trong mô hình quan sát đều được giữ lại do hệ số tải của chúng đều lớn hơn 0,5. Sau quá trình phân tích và được kiểm định lại, các thang đo được lựa chọn đều đảm bảo yêu cầu về độ tin cậy và giá trị đều có thể được sử dụng trong các phân tích sâu hơn.

Tương tự, tác giả thực hiện đánh giá độ tin cậy của thang đo với 16 biến quan sát tương ứng của nhân tố phụ thuộc, bảng kết quả thu được như sau:

Bảng 3.7: Kết quả phân tích EFA biến phụ thuộc

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy,		0,962
Bartlett's Test of Sphericity	Approx, Chi-Square	6807,360
	df	120
	Sig,	0,000

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu của tác giả

Kết quả kiểm định Bartlett's là $0,962 > 0,6$, với mức ý nghĩa Sig. = $0,000 < 0,05$, các biến quan sát không có tương quan với nhau trong tổng thể. Điều này cho thấy dữ liệu được thu thập hoàn toàn phù hợp để phân tích nhân tố.

Trong 16 biến quan sát và lựa chọn giá trị Eigenvalue > 1 đã trích ra được 3 nhân tố. Giá trị của tổng phương sai trích là $77,627\% > 50\%$ thể hiện rằng nhóm 3 nhân tố được trích ra có thể giải thích được $77,627\%$ sự biến thiên, thay đổi của 16 biến quan sát, 3 nhóm nhân tố được chia theo bảng 3.19.

Để có thể thực hiện phân tích nhân tố EFA được xem là có ý nghĩa thực tiễn, các giá trị có hệ số tải nhân tố $> 0,5$ mới được giữ lại. Theo kết quả phân tích từ bảng 3.19, ta có thể kết luận rằng tất cả các biến trong mô hình quan sát đều được giữ lại do hệ số tải của chúng đều lớn hơn 0,5. Sau quá trình phân tích và được kiểm định lại, các thang đo được lựa chọn đều đảm bảo yêu cầu về độ tin cậy và giá trị đều có thể được sử dụng trong các phân tích sâu hơn.

Bảng 3.8: Kết quả ma trận xoay biến phụ thuộc

	Component		
	1	2	3
CKLI1	0,814		
CKLI5	0,809		
CKLI3	0,801		
CKLI4	0,792		
CKLI7	0,784		
CKLI2	0,782		
CKLI6	0,772		
CKNV4		0,814	
CKNV3		0,793	
CKNV2		0,792	
CKNV5		0,783	
CKNV1		0,773	
CKTC3			0,810
CKTC2			0,798
CKTC1			0,796
CKTC4			0,785
Tổng phương sai trích: 77,627%			
Eigenvalues: 1,245			

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu của tác giả

3.5. Phân tích hệ số tương quan Pearson

Mục đích chạy tương quan Pearson nhằm kiểm tra mối tương quan tuyến tính chặt chẽ giữa các biến độc lập với biến phụ thuộc, vì điều kiện để hồi quy trước nhất phải tương quan. Có thể nhận thấy kết quả kiểm định tương quan

Pearson giữa 10 biến độc lập với 3 biến phụ thuộc có giá trị Sig. < 0,05 (bảng Correlations – Phụ lục 02). Điều này cho thấy rằng hệ số tương quan Pearson của mô hình đều có ý nghĩa. Hơn nữa, hệ số tương quan Pearson của các biến độc lập đối với biến phụ thuộc đều lớn hơn 0 chứng tỏ rằng các biến độc lập có tương quan thuận chiều với nhau.

Ngoài ra, giữa hai biến độc lập nếu có sự tương quan quá mạnh, có khả năng hai biến này bản chất chỉ là một biến, một khái niệm. Hai biến độc lập không có tương quan (Sig lớn hơn 0.05) thì gần như không có khả năng xảy ra cộng tuyến giữa hai biến này. Hai biến độc lập có tương quan (Sig nhỏ hơn 0,05) và trị tuyệt đối hệ số tương quan lớn hơn 0,7 thì khả năng xảy ra cộng tuyến giữa chúng là tương đối cao (Carsten F. Dormann và các cộng sự, 2013).

Theo kết quả ta thấy giá trị Sig. của các biến độc lập khác đều nhỏ hơn 0,05 và có trị tuyệt đối hệ số tương quan nhỏ hơn 0,7 chứng tỏ rằng hệ số tương quan Pearson của các biến độc lập với nhau có ý nghĩa. Nhìn chung, kết quả đã chỉ ra các biến trong mô hình đều có sự phân biệt tốt.

3.6. Phân tích hồi quy và kiểm định giả thuyết nghiên cứu

Để xác định mối quan hệ nhân quả giữa các biến độc lập và biến phụ thuộc, tác giả sử dụng mô hình phân tích hồi quy. Phương pháp phân tích hồi quy ngoài việc xác định hướng tác động của các nhân tố với nhau mà còn mô tả mức tác động của biến độc lập lên biến phụ thuộc. Từ đó giúp ta dự đoán được giá trị của biến phụ thuộc khi biết giá trị của các biến độc lập.

Các phương trình hồi quy tuyến tính đa biến có dạng như sau:

$$CKTC = \beta_1 * PTNL + \beta_2 * TQ + \beta_3 * DHN + \beta_4 * DHCL + \beta_5 * DK + \beta_6 * HL + \beta_7 * MB + \beta_8 * TVKT + \beta_9 * ST + \beta_{10} * NV + \varepsilon$$

$$CKLI = \beta_1 * PTNL + \beta_2 * TQ + \beta_3 * DHN + \beta_4 * DHCL + \beta_5 * DK + \beta_6 * HL + \beta_7 * MB + \beta_8 * TVKT + \beta_9 * ST + \beta_{10} * NV + \varepsilon$$

$$CKNV = \beta_1 * PTNL + \beta_2 * TQ + \beta_3 * DHN + \beta_4 * DHCL + \beta_5 * DK + \beta_6 * HL + \beta_7 * MB + \beta_8 * TVKT + \beta_9 * ST + \beta_{10} * NV + \varepsilon$$

$$CK = \beta_1 * PTNL + \beta_2 * TQ + \beta_3 * DHN + \beta_4 * DHCL + \beta_5 * DK + \beta_6 * HL + \beta_7 * MB + \beta_8 * TVKT + \beta_9 * ST + \beta_{10} * NV + \varepsilon$$

Tác giả sẽ đánh giá lần lượt theo thứ tự các nhân tố độc lập sau CKTC, CKLI, CKNV và CK.

Tác giả căn cứ vào giá trị Adjusted R Square (R bình phương hiệu chỉnh) để xác định mức độ phù hợp của mô hình hồi quy. Hệ số R^2 cho biết % sự biến động của biến phụ thuộc (Y) được giải thích bởi các biến độc lập (Xi). Giá trị của R^2 nằm trong đoạn từ 0 đến 1; $R^2 = 0$ thì các biến độc lập và biến phụ thuộc không liên quan đến nhau; $R^2 = 1$ có nghĩa là sự biến động của biến độc lập ảnh hưởng 100% đến sự biến động của biến phụ thuộc, khi đó đường hồi quy phù hợp hoàn hảo.

Bảng 3.9: Tóm tắt mô hình

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std, Error of the Estimate	Durbin-Watson
CKTC	,690 ^a	0,477	0,466	0,49550	2,024
CKLI	,711 ^a	0,506	0,496	0,584	1,834
CKNV	,714 ^a	0,510	0,500	0,583	2,041
CK	,804 ^a	0,647	0,639	0,406	1,870

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu của tác giả

Hệ số R^2 hiệu chỉnh của mô hình với nhân tố phụ thuộc cam kết tình cảm là 0,466, điều này thể hiện ý nghĩa rằng 46,6% sự biến thiên của cam kết tình cảm được giải thích bởi sự biến thiên của các thành phần PTNL, TQ, DHN, DHCL, DK, HL, MB, TVKT, ST, NV. Tương tự, 49,6% sự biến thiên của cam kết lợi ích; 50,0% sự biến thiên của cam kết nghĩa vụ và 63,9% sự biến thiên của cam kết được giải thích bởi các nhân tố độc lập trên.

Ngoài ra, chỉ số Durbin-Watson của 4 nhân tố phụ thuộc dao động từ là 1,834 đến 2,041, đều nằm trong khoảng 1,5 – 2,5, cho thấy không có vấn đề về tự tương quan trong dữ liệu.

Để kiểm định sự phù hợp của mô hình tác giả sử dụng kết quả kiểm định F, của bảng ANOVA, giá trị Sig. kiểm định từng biến độc lập, Sig. nhỏ hơn hoặc bằng 0,05 có nghĩa là biến đó có ý nghĩa trong mô hình, ngược lại, Sig. lớn hơn 0,05 có nghĩa là biến độc lập đó cần được loại bỏ.

Bảng 3.10: ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig,
CKTC	Regression	106,612	10	10,661	43,423	,000 ^b
	Residual	117,113	477	0,246		
	Total	223,725	487			
CKLI	Regression	167,152	10	16,715	48,845	,000 ^b
	Residual	163,235	477	0,342		
	Total	330,387	487			
CKNV	Regression	169,632	10	16,963	49,738	,000 ^b
	Residual	162,683	477	0,341		
	Total	332,315	487			
CK	Regression	143,692	10	14,369	87,293	,000 ^b
	Residual	78,518	477	0,165		
	Total	222,210	487			

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu của tác giả

Bảng ANOVA kiểm tra tính ý nghĩa thống kê của mô hình hồi quy. Bảng 3.10 cho thấy giá trị F-statistic đều dương; p-value (Sig.) là $0,000 < 0,05$, Như vậy, mối quan hệ này đảm bảo độ tin cậy với mức độ cho phép là 5%. Do đó, có thể kết luận các biến độc lập ảnh hưởng đến các biến phụ thuộc và mô hình hồi quy tuyến tính bội phù hợp để đánh giá dữ liệu nghiên cứu.

Bảng 3.11: Kết quả hồi quy biến phụ thuộc

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics		
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF	
CKNV	(Constant)	0,023	0,175		0,132	0,895			
	PTNL	0,070	0,034	0,080	2,023	0,044	0,653	1,531	
	TQ	0,099	0,040	0,093	2,456	0,014	0,712	1,404	
	DHN	0,144	0,035	0,149	4,114	0,000	0,780	1,281	
	DHCL	0,079	0,035	0,083	2,236	0,026	0,747	1,339	
	DK	0,258	0,041	0,233	6,336	0,000	0,762	1,312	
	HL	0,187	0,037	0,180	5,023	0,000	0,798	1,253	
	MB	0,073	0,035	0,077	2,081	0,038	0,751	1,332	
	TVKT	0,080	0,035	0,089	2,266	0,024	0,664	1,507	
	ST	0,093	0,034	0,097	2,771	0,006	0,840	1,190	
	NV	0,103	0,039	0,099	2,657	0,008	0,736	1,359	
	CKLI	(Constant)	0,082	0,175		0,468	0,640		
PTNL		0,068	0,034	0,078	1,962	0,050	0,653	1,531	
TQ		0,097	0,040	0,092	2,407	0,016	0,712	1,404	
DHN		0,100	0,035	0,104	2,867	0,004	0,780	1,281	
DHCL		0,082	0,035	0,086	2,304	0,022	0,747	1,339	
DK		0,286	0,041	0,259	7,023	0,000	0,762	1,312	
HL		0,153	0,037	0,148	4,106	0,000	0,798	1,253	
MB		0,083	0,035	0,088	2,360	0,019	0,751	1,332	
TVKT		0,091	0,035	0,102	2,584	0,010	0,664	1,507	
ST		0,082	0,034	0,086	2,439	0,015	0,840	1,190	
CKTC		(Constant)	0,658	0,149		4,428	0,000		
		PTNL	0,118	0,029	0,165	4,031	0,000	0,653	1,531
	TQ	0,167	0,034	0,192	4,901	0,000	0,712	1,404	

	DHN	0,111	0,030	0,141	3,751	0,000	0,780	1,281
	DHCL	0,076	0,030	0,097	2,537	0,011	0,747	1,339
	DK	0,071	0,034	0,078	2,064	0,040	0,762	1,312
	HL	0,070	0,032	0,082	2,205	0,028	0,798	1,253
	MB	0,060	0,030	0,078	2,037	0,042	0,751	1,332
	TVKT	0,074	0,030	0,101	2,479	0,014	0,664	1,507
	ST	0,058	0,028	0,073	2,031	0,043	0,840	1,190
CK	(Constant)	,256	,122		2,102	,036		
	PTNL	,085	,024	,120	3,564	,000	,653	1,531
	TQ	,121	,028	,139	4,322	,000	,712	1,405
	DHN	,118	,024	,150	4,874	,000	,780	1,281
	DHCL	,079	,025	,101	3,212	,001	,747	1,339
	DK	,205	,028	,226	7,262	,000	,762	1,312
	HL	,137	,026	,161	5,280	,000	,798	1,254
	MB	,072	,024	,093	2,958	,003	,751	1,332
	TVKT	,081	,024	,111	3,337	,001	,664	1,507
	ST	,077	,023	,099	3,323	,001	,840	1,190

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu của tác giả

Theo tác giả Nguyễn Đình Thọ (2010), nếu hệ số VIF > 2 thì chúng ta cần cẩn thận bởi vì các ước lượng hồi quy có thể bị sai lệch do hiện tượng đa cộng tuyến. Do vậy, để đảm bảo độ tin cậy của bài nghiên cứu, nhóm tác giả sẽ giữ lại các nhân tố có hệ số VIF < 2.

Dựa vào kết quả phân tích số liệu bảng 3.11 có thể thấy toàn bộ các biến độc lập đều có hệ số VIF < 2, do vậy có thể kết luận không xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến.

Giá trị Sig. kiểm định cho từng biến độc lập. Sig. nhỏ hơn hoặc bằng 0,05 có ý nghĩa rằng biến đó có ý nghĩa trong mô hình, ngược lại Sig. lớn hơn 0,05 có ý nghĩa rằng biến độc lập đó không có sự tác động lên biến phụ thuộc. Kết quả

phân tích hồi quy cho thấy giá trị Sig. của các nhân tố đều nhỏ hơn 0,05, chứng tỏ các biến đều có ý nghĩa trong mô hình.

Dựa trên kết quả trong bảng Coefficients, ta có thể viết phương trình hồi quy chuẩn hóa như sau:

$$CKTC = 0,192*TQ + 0,165*PTNL + 0,141*DHN + 0,112*NV + 0,101*TVKT + 0,097*DHCL + 0,082*HL + 0,078*DK + 0,078*MB + 0,073*ST + \varepsilon$$

$$CKLI = 0,259 *DK + 0,148 *HL + 0,126*NV + 0,104*DHN + 0,102*TVKT + 0,092*TQ + 0,088*MB + 0,086*DHCL + 0,086*ST + 0,078*PTNL + \varepsilon$$

$$CKNV = 0,233 *DK + 0,180*HL + 0,149*DHN + 0,099*NV + 0,097 *ST + 0,093*TQ + 0,089*TVKT + 0,083*DHCL + 0,080*PTNL + 0,077*MB + \varepsilon$$

$$CK = 0,226*DK + 0,161*HL + 0,150*DHN + 0,139*TQ + 0,129*NV + 0,120*PTNL + 0,111*TVKT + 0,101*DHCL + 0,099*ST + 0,093*MB + \varepsilon$$

Dựa theo phương trình, hệ số Beta của tất cả các nhân tố đều dương, điều này có nghĩa rằng các nhân tố trên có tác động tích cực đến cam kết tình cảm, cam kết lợi ích, cam kết nghĩa vụ và cam kết.

- Đối với cam kết tình cảm, nhân tố ảnh hưởng nhiều nhất là TQ ($\beta = 0,192$), ít nhất là ST ($\beta = 0,073$).
- Đối với cam kết lợi ích, nhân tố ảnh hưởng nhiều nhất là DK ($\beta = 0,259$) và ít nhất là PTNL ($\beta = 0,073$).
- Đối với cam kết nghĩa vụ, nhân tố ảnh hưởng nhiều nhất là DK ($\beta = 0,233$) và ít nhất là MB ($\beta = 0,077$).
- Đối với cam kết, nhân tố ảnh hưởng nhiều nhất là DK ($\beta = 0,226$) và ít nhất là MB ($\beta = 0,093$).

3.7. Kết quả kiểm định sự khác biệt theo đặc điểm cá nhân

Trong phân tích trung bình cam kết tình cảm, cam kết lợi ích, cam kết nghĩa vụ theo các biến kiểm soát Giới tính, Vị trí, Trình độ học vấn, Thời gian làm việc và Độ tuổi bằng cách sử dụng phân tích ANOVA một yếu tố và T-test.

Bảng 3.12: Kết quả kiểm định One-way ANOVA

Biến kiểm soát		Sig, Levene	Sig, ANOVA	Sig, Welch
Trình độ học vấn	CKTC	0,003		0,987
	CKLI	0,992	0,904	
	CKNV	0,025		0,721
Vị trí công tác	CKTC	0,832	0,178	
	CKLI	0,990	0,536	
	CKNV	0,181	0,298	
Thời gian làm việc	CKTC	0,091	0,456	
	CKLI	0,911	0,779	
	CKNV	0,111	0,956	
Độ tuổi	CKTC	0,855	0,646	
	CKLI	0,857	0,331	
	CKNV	0,787	0,854	
Giới tính	CKTC	0,009		0,000
	CKLI	0,000		0,022
	CKNV	0,014		0,001

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu của tác giả

Theo phân tích kết quả một phương sai One-way ANOVA thực hiện trên 5 biến kiểm soát gồm: Giới tính, Vị trí công tác, Trình độ học vấn, Thời gian công tác và Độ tuổi. Ngoại trừ biến giới tính thì các biến còn lại đều không có sự khác biệt về đánh giá cam kết tình cảm, cam kết lợi ích, cam kết nghĩa vụ.

CHƯƠNG 4.

BÌNH LUẬN VÀ ĐỀ XUẤT

4.1. Phương hướng và kế hoạch thực thi văn hóa tổ chức của Tổng công ty Điện lực Thành phố Hà Nội

4.1.1. Phương hướng và quan điểm về văn hóa tổ chức của Tổng công ty Điện lực thành phố Hà Nội

Việc xây dựng và tổ chức thực hiện văn hóa tổ chức của EVNHANOI trong thời gian tới cần phải hướng tới các vấn đề sau đây:

- Kế hoạch thực hiện văn hóa tổ chức cần phù hợp với mục tiêu phát triển có tính chiến lược của Tổng công ty Điện lực thành phố Hà Nội trong tương lai;

- Hiện đại hóa các biện pháp tổ chức thực hiện văn hóa tổ chức trong tuyên truyền, phổ biến hay kiểm tra, đánh giá thực hiện văn hóa tổ chức;

- Nâng cao trách nhiệm của lãnh đạo Tổng công ty và thủ trưởng các đơn vị trong thực hiện văn hóa tổ chức

4.1.2. Kế hoạch thực thi văn hóa tổ chức của Tổng công ty Điện lực thành phố Hà Nội

- Tiếp tục triển khai các nội dung theo kế hoạch thực thi văn hóa doanh nghiệp của Tổng công ty: triển khai xây dựng văn hóa lãnh đạo EVNHANOI làm mũi nhọn để đổi mới toàn diện, tạo đột phá về công tác văn hóa doanh nghiệp, xây dựng bài giảng E-learning về Bộ tài liệu văn hóa doanh nghiệp EVNHANOI, Bộ quy tắc ứng xử văn hóa EVNHANOI, triển khai các hoạt động thực thi văn hóa doanh nghiệp theo kế hoạch của EVN tại các đơn vị thành viên...

-Xây dựng kế hoạch kiểm tra công tác văn hóa doanh nghiệp tại các Ban, đơn vị trực thuộc theo kế hoạch và đột xuất.

- Tiếp tục thực hiện kế hoạch truyền thông với các hoạt động cụ thể truyền thông tuyên truyền văn hóa tiết kiệm điện, những hình ảnh vật và nỗ lực của người thợ điện Thủ đô đảm bảo cung ứng điện trong cao điểm nắng nóng, những hoạt động vì cộng đồng, công tác an sinh xã hội của EVNHANOI.

- Triển khai các hoạt động “Đồng hành cùng Thủ đô” nhằm quảng bá thương hiệu, phát huy văn hóa doanh nghiệp EVHANOI hướng tới chào mừng kỷ niệm 70 năm Ngày truyền thống ngành Điện lực Việt Nam; triển khai các hoạt động văn hóa, văn nghệ, không gian văn hóa... nhằm nâng cao tinh thần đoàn kết, củng cố nét đẹp văn hóa EVNHANOI.

- Xây dựng Brochure, ấn phẩm của Tổng công ty như một công cụ quảng bá thương hiệu, giá trị văn hóa, hình ảnh, giới thiệu các dịch vụ EVNHANOI cung cấp đến khách hàng, tuyên truyền đến từng người lao động trong Tổng công ty.

- Tổ chức sát hạch văn hóa doanh nghiệp định kỳ đối với các đơn vị trực thuộc trên hệ thống đào tạo E-learning.

- Lồng ghép, phổ biến các chương trình, nội dung về chủ đề văn hóa doanh nghiệp trong các buổi sinh hoạt Đoàn tháng, quý, các ngày lễ mít tinh kỷ niệm, các buổi giao lưu tọa đàm, tập huấn kỹ năng công tác Đoàn... Tổ chức nhiều hoạt động thực thi văn hóa doanh nghiệp mang đặc thù riêng của EVNHANOI như Chương trình “Chú thợ điện tí hon” cho con CBCNV; Ngày Hội văn hóa doanh nghiệp - với chủ đề “Nói truyền thống - Kết tương lai” cho con CBCNV, mô hình sinh hoạt truyền thống của Đoàn thanh niên ...

- Thực hiện kiểm tra công tác văn hóa doanh nghiệp tại một số đơn vị trong Tổng công ty.

- Triển khai chấm điểm công tác văn hóa doanh nghiệp hàng năm theo các tiêu chí đã đưa ra đối với Khối cơ quan Tổng công ty và các đơn vị trực thuộc đảm bảo công bằng, khách quan và minh bạch.

4.2. Tóm tắt và thảo luận kết quả nghiên cứu

Nghiên cứu này phân tích sự ảnh hưởng của văn hóa tổ chức đến sự cam kết gắn bó với tổ chức của nhân viên tại Tổng công ty Điện lực Thành phố Hà Nội. Tác giả thực hiện khảo sát với 500 nhân viên làm việc tại Tổng công ty. Kết quả thu được 488 câu trả lời hợp lệ để tiến hành phân tích chuyên sâu.

Từ việc lược khảo các mô hình lý thuyết và các nghiên cứu thực nghiệm trước đó, 10 nhóm nhân tố với 46 biến quan sát thuộc văn hóa tổ chức được kỳ vọng có ảnh hưởng đến sự cam kết gắn bó của nhân viên Tổng công ty. Sau khi kiểm định độ tin cậy của thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha, cả 46 biến quan

sát đạt yêu cầu về độ tin cậy và được tiếp tục sử dụng trong phương pháp phân tích nhân tố EFA.

Kết quả phân tích EFA rút trích được 10 nhóm nhân tố thuộc văn hóa tổ chức bao gồm: (1) Phát triển năng lực, (2) Sự trao quyền, (3) Định hướng nhóm, (4) Định hướng chiến lược, (5) Đoàn kết, (6) Hợp lực, (7) Minh bạch, (8) Tôn vinh và khen thưởng, (9) Sáng tạo, (10) Nhân văn.

Sau khi thực hiện phân tích hồi quy, kết quả phân tích cho thấy tất cả các nhân tố trong mô hình đều có ảnh hưởng đến sự cam kết gắn bó với tổ chức của nhân viên trong Tổng công ty. Cụ thể:

- Đối với cam kết tình cảm, nhân tố có ảnh hưởng nhiều nhất là Sự trao quyền và nhân tố có ảnh hưởng ít nhất là Sáng tạo.
- Đối với cam kết lợi ích, nhân tố có ảnh hưởng nhiều nhất là Đoàn kết và nhân tố có ảnh hưởng ít nhất là Phát triển năng lực.
- Đối với cam kết nghĩa vụ, nhân tố có ảnh hưởng nhiều nhất là Đoàn kết và nhân tố có ảnh hưởng ít nhất là Minh bạch.
- Đối với cam kết chung, nhân tố có ảnh hưởng nhiều nhất là Đoàn kết và nhân tố có ảnh hưởng ít nhất là Minh bạch.

Thứ nhất, đoàn kết: Tinh thần đoàn kết được thể hiện một cách rõ ràng tại EVNHANOI. Với Tổng công ty, tinh thần đoàn kết được hiểu là đề cao sự đồng nhất về ý chí, tinh thần xây dựng, gắn bó, nỗ lực phấn đấu vì sự thành công chung của tổ chức, người lao động luôn đặt lợi ích của tập thể trên lợi ích cá nhân. Được làm việc trong môi trường với tinh thần đoàn kết cao giúp nâng cao cam kết của người lao động với EVNHANOI, nhưng bên cạnh đó vẫn tồn tại một bộ phận nhỏ CBCNV thiếu ý thức trách nhiệm, chưa hòa hợp với tổ chức, chưa chủ động tham gia các hoạt động tập thể. Đặc biệt, tại một số đơn vị có tình trạng lãnh đạo không gương mẫu trong cách hành xử với nhân viên, không công bằng trong phân công công việc, từ đó gây mất đoàn kết nội bộ và để xảy ra những tranh chấp, kiện tụng không đáng có.

Thứ hai, hợp lực: Nhân tố hợp lực có ý nghĩa khá quan trọng trong việc tăng cường cam kết với tổ chức của nhân viên. Tại EVNHANOI, hợp lực là khái niệm liên quan đến hành động thể hiện tập chung sức mạnh, nguồn lực của tập thể để hoàn thành các mục tiêu chung đã được xây dựng và duy trì có hiệu quả. Biểu

hiện rõ nét là người lao động luôn tôn trọng, tin tưởng và xây dựng các mối quan hệ hợp tác tốt đẹp với đồng nghiệp, khách hàng và cộng đồng, luôn thể hiện tinh thần thiện chí và chuyên nghiệp trong việc giải quyết mâu thuẫn tại Tổng công ty. Tuy nhiên vẫn còn tồn tại như sự phối hợp ngang giữa các phòng ban chức năng, tổ đội chưa thật sự tốt.

Thứ ba, định hướng nhóm: Sự hợp tác và hỗ trợ trong công việc giữa các nhân viên tại EVNHANOI có ý nghĩa quan trọng trong việc tăng cường cam kết của nhân viên với tổ chức. Bởi lẽ, làm việc theo nhóm giúp tăng năng suất và hiệu quả công việc của mỗi thành viên so với làm việc riêng lẻ, từ đó góp phần đạt được mục tiêu chung của Tổng công ty một cách dễ dàng hơn. Mặc dù vậy, văn hóa chủ nghĩa cá nhân vẫn còn tồn tại trong một bộ phận CBCNV, họ không chủ động, không sẵn sàng lắng nghe và chia sẻ ý kiến của đồng nghiệp, từ đó dẫn đến hiệu quả hoạt động nhóm không đạt kết quả như kỳ vọng, gây mất thời gian cho cả cá nhân lẫn tổ chức.

Thứ tư, sự trao quyền: EVNHANOI đã phân cấp mạnh đến các đơn vị cấp 3, xây dựng vị trí việc làm có mô tả công việc cụ thể tới từng nhân viên. Ngoài ra EVNHANOI còn chủ động trong việc khuyến khích người lao động tham gia, góp ý kiến vào các chính sách, kế hoạch của tổ chức. Việc được tham gia xây dựng chiến lược của Tổng công ty làm cho nhân viên cảm thấy được tôn trọng, cảm nhận được giá trị của bản thân được nâng cao, họ cảm thấy có trách nhiệm hơn với tổ chức, là một phần của tổ chức, từ đó làm tăng cường sự gắn bó với tổ chức một cách tự nguyện hơn.

Dù rằng, đã thực hiện phân cấp mạnh đến các đơn vị cấp 3 nhưng EVNHANOI chưa áp dụng có hiệu quả công cụ kiểm tra giám sát nên có thể có những sai lệch trong quá trình triển khai nhiệm vụ. Đối với CBCNV được chỉ định thực hiện các phần việc cụ thể được giao trên hệ thống nhưng EVNHANOI chưa có đủ công cụ để xem xét việc phân chia công việc như thế đã hợp lý chưa, CBCNV có đang bị quá tải không...

Thứ năm, nhân văn: Với EVNHANOI, tính nhân văn là yếu tố then chốt, có ảnh hưởng xuyên suốt tới mọi hoạt động của Tổng công ty. Thực tế cho thấy, mọi hoạt động của Tổng công ty đều cần hướng tới đảm bảo an toàn về sức khỏe và phát triển toàn diện cho người lao động, thúc đẩy sự hài hòa giữa công việc và cuộc sống. Tại đây, lãnh đạo và nhân viên có sự gần gũi, cởi mở trong

giao tiếp; vai trò của các tổ chức được phát huy triệt để tạo ra môi trường làm việc rất hiệu quả. Bên cạnh đó các hoạt động tình nghĩa lá lành đùm lá rách, chia sẻ yêu thương, các chương trình thiện nguyện... tạo ra môi trường gắn bó củng cố niềm tin của người lao động với Tổng công ty, họ sẽ mong muốn làm việc và cống hiến lâu dài hơn.

Thứ sáu, phát triển năng lực: Để phát triển năng lực của nhân viên, EVNHANOI đã xây dựng hệ thống E-learning nhằm tạo điều kiện cho CBCNV dễ dàng học tập, nâng cao trình độ chuyên môn, ngoài ra Tổng Công ty còn xây dựng các chính sách nhằm cung cấp cơ hội cho nhân viên được đào tạo và phát triển ở cấp độ cao hơn. Đối với các cá nhân có tiềm năng sẽ được đào tạo, tham gia các chương trình học tập thực tế tại các Doanh nghiệp trong và ngoài nước để phát triển bản thân. Cơ hội được đào tạo chuyên môn và phát triển đúng năng lực của mình là nhu cầu mà mỗi nhân viên đều mong muốn đạt được. Điều này đã mang ý nghĩa quan trọng trong việc thúc đẩy và tăng cường cam kết gắn bó của nhân viên đó.

Mặc dù hiện nay tại EVNHANOI việc đào tạo về các kỹ năng chuyên môn khá kỹ và chất lượng nhưng đào tạo về kỹ năng mềm lại chưa được quan tâm và đầu tư đúng mực. Kế hoạch đào tạo và phát triển năng lực tại EVNHANOI đa số là thực hiện theo chiến lược, kế hoạch của công ty mẹ EVN mà chưa đánh giá được đầy đủ nhu cầu, mong muốn của người lao động. Thông thường kế hoạch đào tạo và phát triển năng lực được lên kế hoạch sau quá trình đánh giá năng lực định kỳ, từ đó Ban lãnh đạo nhìn nhận lại và xây dựng kế hoạch đào tạo tương ứng với những nội dung còn yếu của tổ chức. Ngoài ra, EVNHANOI còn thiếu các kênh phản hồi, đánh giá từ học viên về chất lượng bài giảng, chất lượng giảng viên sau khi tham gia đào tạo.

Thứ bảy, tôn vinh và khen thưởng: EVNHANOI đã thực hiện tốt công tác tôn vinh khen thưởng cho CBCNV trong Tổng công ty bằng cách tăng cường vai trò lãnh đạo của các cấp ủy đảng; khen thưởng kịp thời tới người lao động khi có thành tích; nâng cao hiệu quả thăm định, xây dựng trình tự hồ sơ khen thưởng... Đây là cách ghi nhận lại những phấn đấu, nỗ lực của nhân viên, khuyến khích nhân viên tích cực đóng góp và cống hiến cho tổ chức. Từ đó, nhân viên có mong muốn được gắn bó và cống hiến lâu dài cho Tổng công ty.

Mặc dù vậy, năng lực, trình độ chuyên môn của chuyên viên làm công tác khen thưởng tại đơn vị vẫn còn hạn chế và đa số là kiêm nhiệm; hình thức vinh danh chưa phong phú đa dạng.

Thứ tám, định hướng chiến lược: Việc ban lãnh đạo chủ động trong xác định tầm nhìn, sứ mệnh và chia sẻ thông tin tới nhân viên được coi là kim chỉ nam để định hướng hành động của nhân viên trong tổ chức. Một mục tiêu, định hướng kế hoạch khả thi, rõ ràng có ý nghĩa quan trọng trong việc tăng cường cam kết gắn bó của nhân viên trong Tổng công ty.

Thứ chín, sáng tạo: EVNHANOI luôn chú trọng tới công tác phát huy sáng kiến; chủ động tích cực tham gia các phong trào thi đua, các cuộc thi do EVN tổ chức nhằm khuyến khích sự sáng tạo của CBCNV; Theo chỉ đạo của EVN hàng năm Tổng công ty ban hành thông báo về việc ban hành quy chế “Quản lý hoạt động khoa học và công nghệ trong Tập đoàn Điện lực Quốc gia Việt Nam”; thành lập Hội đồng phê duyệt sáng kiến...việc chấp nhận các ý tưởng mới, sáng kiến mới của nhân viên là động lực to lớn giúp nhân viên tích cực tham gia đóng góp ý kiến. Từ đó, họ cảm nhận được sự tôn trọng và có giá trị của bản thân, họ mong muốn được cống hiến và làm việc lâu dài tại Tổng công ty.

Mặc dù rất đề cao công tác này, tuy nhiên về phía nội bộ EVNHANOI các cuộc thi liên quan đến sáng tạo chưa được triển khai, chưa xây dựng được đội ngũ chuyên gia để hệ thống hóa ý tưởng sáng tạo và triển khai thực hiện sau khi sáng kiến được phê duyệt vì vậy đôi khi các ý tưởng sáng tạo được nêu ra nhưng không được áp dụng vào thực tế, dần dần bị lãng quên.

Thứ mười, minh bạch: Trong nhiều năm qua EVNHANOI luôn minh bạch trong cung cấp các thông tin, quy trình và công bố kết quả của hoạt động tuyển dụng, bố trí công việc,... hay các vấn đề liên quan đến quyền lợi, trách nhiệm, chính sách đãi ngộ của người lao động đây là nhân tố quan trọng để nâng cao niềm tin của người lao động với EVNHANOI. Điều này ảnh hưởng tích cực đến cam kết gắn bó của CBCNV tại EVNHANOI.

Tuy nhiên, một bộ phận nhỏ người lao động vẫn cảm thấy việc truyền đạt thông tin là chưa tốt, chưa minh bạch, rõ ràng, chưa kịp thời.

Ngoài ra, kết quả nghiên cứu còn cho thấy các nhân tố như giới tính, độ tuổi, vị trí công tác và trình độ học vấn, thời gian làm việc cũng có ảnh hưởng đến sự cam kết với tổ chức của các nhân viên tại Tổng công ty.

4.3. Một số đề xuất nhằm nâng cao sự cam kết với tổ chức của nhân viên tại Tổng công ty Điện lực Thành phố Hà Nội

Dựa trên những bằng chứng thực nghiệm từ kết quả phân tích nhân tố và phân tích hồi quy, một số hàm ý chính sách nhằm tăng cường cam kết gắn bó với tổ chức của nhân viên tại Tổng công ty Điện lực Thành phố Hà Nội được đề xuất như sau:

4.3.1. Phát triển năng lực

Kết quả hồi quy cho thấy nhân tố chính sách đào tạo và phát triển là một trong những nhân tố có ảnh hưởng đến sự cam kết với tổ chức của nhân viên. Kết quả phân tích EFA đối với nhân tố đào tạo và phát triển thuộc văn hóa tổ chức cho thấy những khía cạnh cấu thành nên nhân tố này bao gồm cơ hội học tập, phát triển cá nhân của nhân viên; chương trình đào tạo phù hợp, việc đào tạo những kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc và cơ hội để phát triển và thăng tiến trong công việc. Do đó, để tăng cường sự cam kết gắn bó cho nhân viên, những hàm ý chính sách liên quan đến nhân tố chính sách và phát triển được đề xuất gồm có:

Thứ nhất, môi trường kinh doanh có xu hướng biến động không ngừng, do đó EVNHANOI cần cập nhật và bổ sung thêm thông tin cũng như kỹ năng mới cho người lao động định kỳ để người lao động có thể dễ dàng đáp ứng và vận dụng được vào công việc thực tế hàng ngày.

Thứ hai, với mục tiêu đào tạo có chủ đích, tránh đào tạo tràn lan, lãng phí, bên cạnh việc tích cực tham gia các khóa đào tạo do EVN tổ chức, Tổng công ty cần tiếp tục chủ động trong việc xây dựng chính sách đào tạo chuyên môn sâu qua các chuyên đề, chuyên ngành cho từng bộ phận cụ thể nhằm giúp cho nhân viên hoàn thiện hơn về nghiệp vụ chuyên môn; xây dựng và tổ chức đào tạo kỹ năng mềm cho CBCVN nhằm cải thiện kỹ năng viết và kỹ năng thuyết trình, kỹ năng giao tiếp... Chính sách đào tạo của Tổng công ty cần có sự công bằng và nhất quán, đúng mục đích, đúng đối tượng nhằm tạo ra mục tiêu cho nhân viên hướng tới để không ngừng hoàn thiện bản thân; tích cực, chủ động trong việc tham gia đào tạo và bày tỏ mong muốn của mình đối với nghiệp vụ chuyên môn mà họ đang quan tâm.

Thứ ba, để tạo ra sự hứng thú cho nhân viên tham gia đào tạo cũng như tạo cơ hội cho nhân viên tìm kiếm cách tiếp cận kiến thức phù hợp với bản thân nhất, EVNHANOI cần mở rộng mạng lưới liên kết với các đơn vị đào tạo có chuyên

môn, có uy tín nhằm đưa ra lộ trình phát triển nguồn nhân lực đúng đắn và đưa ra được những chuyên đề về chuyên môn nghiệp vụ kịp thời và cấp thiết.

Thứ tư, để kịp thời ghi nhận sự cố gắng nỗ lực của nhân viên sau quá trình tham gia đào tạo, EVNHANOI cần bổ sung thêm cơ chế thi đua, khen thưởng đối với những cá nhân có kết quả, thành tích tốt được đánh giá bởi giáo viên giảng dạy.

Thứ năm, Tổng công ty cần tổ chức ý kiến đánh giá của học viên tạo về giảng viên và chất lượng bài giảng sau quá trình tham gia đào để có những điều chỉnh phù hợp, kịp thời, từ đó nâng cao hiệu quả hoạt động đào tạo của đơn vị.

Thứ sáu, về phương thức đào tạo thay vì đào tạo thuần túy về lý thuyết sẽ áp dụng phương pháp đào tạo song song với thực hành.

4.3.2. Sự trao quyền

Để tăng cường sự cam kết của nhân viên đối với tổ chức, EVNHANOI cần tiếp tục chủ động và linh hoạt trong việc trao quyền theo nhiều cách khác nhau như phân cấp quyền hạn, tăng cường sự tự chủ cho nhân viên, khuyến khích nhân viên tham gia đóng góp ý kiến... Những hàm ý chính sách liên quan đến nhân tố sự trao quyền được đề xuất gồm có:

Thứ nhất, Tổng công ty tiếp tục tạo điều kiện để nhân viên nói lên tâm tư, nguyện vọng của mình, khuyến khích nhân viên thực hiện việc tự đặt KPI phù hợp, thay vì chỉ định họ thực hiện những phần việc cụ thể. Nhà quản trị có thể định hướng cho nhân viên bằng việc đặt ra các câu hỏi định hướng, cung cấp các tài liệu, hướng dẫn về quy trình làm việc, những tình huống trong thực tế có thể xảy ra nhằm giúp họ dễ dàng giải quyết các vấn đề phát sinh trong quá trình làm việc thực tế.

Thứ hai, Ban lãnh đạo cần truyền đạt có hiệu quả đến nhân viên về tầm nhìn, sứ mệnh của EVNHANOI một cách rõ ràng, không nên quá chú tâm quá vào những việc nhỏ khiến nhân viên cảm thấy mình chưa được trao quyền và chỉ can thiệp vào các quyết định của nhân viên khi cần thiết để đảm bảo các quyết định ấy không mâu thuẫn hay xung đột với tầm nhìn chung.

Thứ ba, Ban lãnh đạo cần cởi mở hơn, lắng nghe ý kiến của nhân viên bằng cách gửi các câu hỏi khảo sát hoặc tổ chức phiên họp định kỳ và không định kỳ về việc Tổng công ty phân chia công việc trên hệ thống đã phù hợp chưa, có gây

khó khăn hay gây quá tải cho CBCNV hay không. Việc trao đổi, cởi mở sẽ giúp cho lãnh đạo và nhân viên hiểu nhau hơn, ngoài ra những đóng góp mang tính xây dựng sẽ giúp công việc diễn ra một cách trơn tru hơn tránh được những sai lầm không đáng có. Bên cạnh đó, cần phản hồi và đáp lại các ý kiến được thu thập để nhân viên thấy ý kiến của họ được ghi nhận và có thể ảnh hưởng đến quyết định của Tổng công ty.

Thứ tư, Tổng công ty cần cân nhắc, xem xét sửa đổi, bổ sung các quy trình và chính sách dựa trên ý kiến và phản hồi từ nhân viên để tạo ra một môi trường làm việc tốt hơn và phản ánh tốt hơn nhu cầu của nhân viên.

Thứ năm, Phát triển một bộ phận nhân sự phụ trách kiểm soát khối lượng công việc và đánh giá nhân sự.

4.3.3. Định hướng nhóm

Có thể thấy, việc định hướng tổ chức thành lập các nhóm với quyền quyết định của riêng mình để tạo lập tinh thần đồng đội, tương hỗ trong việc đặt ra chỉ tiêu nhóm và phương pháp hoàn thành chỉ tiêu là hoàn toàn phù hợp với thực tế tại EVNHANOI. Để tăng cường sự cam kết gắn bó cho nhân viên, những hàm ý chính sách liên quan đến nhân tố định hướng nhóm được đề xuất gồm có:

Thứ nhất, huấn luyện chéo cho nhân viên là cách để các bộ phận khác nhau hiểu được văn hóa làm việc của Tổng công ty là không có sự ngăn cách giữa cách phòng ban, từ đó nhân viên sẽ có khuynh hướng đưa ra quyết định có lợi cho công ty trên phương diện tập thể, chứ không chỉ riêng cho bộ phận, phòng ban của họ. Điều này cho nhân viên có cái nhìn khái quát hơn về các bộ phận khác nhau trong Tổng công ty, đồng thời giúp họ nâng cao nghiệp vụ và hiểu rõ các vấn đề khác, từ đó giải quyết công việc giữa các phòng ban khác nhau trở nên thuận lợi hơn.

Thứ hai, Tổng công ty cần hướng tới xây dựng một môi trường làm việc tôn trọng, ủng hộ và động viên lẫn nhau thông qua việc tổ chức các buổi họp định kỳ và các hoạt động gắn kết nhóm ngoài giờ làm việc.

Thứ ba, Tổng công ty cần xem xét phân chia nhiệm vụ một cách công bằng và phù hợp với năng lực và kỹ năng của từng nhóm, sau đó trưởng nhóm sẽ phân bổ lại công việc cho từng thành viên trong nhóm, đảm bảo rằng mỗi thành viên đều có cơ hội phát triển tốt nhất điểm mạnh của bản thân.

Thứ tư, bên cạnh việc thực hiện khen thưởng công khai bằng các phần thưởng vật chất và tinh thần để động viên và ghi nhận sự đóng góp của mỗi thành viên trong nhóm, Tổng công ty cần xem xét đánh giá hiệu quả của hoạt động làm việc nhóm để kịp thời tuyên dương và công nhận sự cố gắng, nỗ lực của toàn nhóm.

Thứ năm, tổ chức các buổi đánh giá và học hỏi sau quá trình làm việc để nhận ra các điểm mạnh và điểm yếu, từ đó cải thiện hiệu suất và tinh thần làm việc của nhóm. Đồng thời khuyến khích sự phát triển cá nhân và chia sẻ kiến thức trong nhóm để tạo ra một môi trường học tập liên tục.

4.3.4. Định hướng chiến lược

Thứ nhất, Tổng công ty cần đảm bảo rằng mọi nhân viên đều hiểu rõ mục tiêu, giá trị cốt lõi và chiến lược của EVNHANOI trong ngắn hạn cũng như dài hạn. Từ đó, EVNHANOI có thể định hướng, hoặc ban hành hướng dẫn chi tiết cho từng vị trí chức danh về việc làm thế nào để CBCNV có thể đóng góp vào việc hoàn thành mục tiêu chung này.

Thứ hai, khuyến khích sự hợp tác và giao tiếp giữa các bộ phận và nhóm làm việc khác nhau để đảm bảo rằng mọi người đều hướng đến cùng một mục tiêu chiến lược. Đồng thời, xây dựng các quy trình làm việc linh hoạt và hiệu quả để hỗ trợ sự cộng tác và hợp nhất nỗ lực từ các bộ phận khác nhau. Đặc biệt, cần xây dựng cơ chế khen thưởng kịp thời, phù hợp cho các cá nhân, tập thể có đóng góp đáng kể vào việc xây dựng và thực hiện chiến lược của EVNHANOI.

4.3.5. Đoàn kết

Thứ nhất, tổ chức các hoạt động ngoại khóa, sự kiện, hoặc chương trình teambuilding hay cuộc thi thể thao giữa các bộ phận để gia tăng sự gắn kết giữa CBCNV các cấp. Đồng thời EVNHANOI có thể xem xét tạo ra các dịp gặp gỡ không chính thức, như buổi tối ngoài giờ làm việc hoặc bữa trưa chung, để thúc đẩy giao lưu và mối quan hệ giữa các nhóm và bộ phận.

Thứ hai, tạo ra một môi trường làm việc mở, công bằng, tôn trọng sự khác biệt, nơi mà toàn thể CBCNV không ngần ngại chia sẻ kiến thức, kinh nghiệm với nhau. Từ đó, mỗi cá nhân sẽ có cái nhìn sâu và đa chiều hơn thay vì những quan điểm chủ quan, một phía.

Thứ ba, việc xây dựng và phổ biến mục tiêu chung của EVNHANOI tới toàn thể các cấp, từ Ban lãnh đạo tới nhân viên, chuyên viên, giúp họ hiểu rõ tầm nhìn và ý nghĩa của công việc của họ. Từ đó, tạo điều kiện để nhân viên tham gia vào việc định hình và thúc đẩy việc hoàn thành mục tiêu này.

4.3.6. Hợp lực

Thứ nhất, tạo ra một môi trường làm việc tích cực, nơi mà mọi người cảm thấy được chào đón và tôn trọng bằng cách thường xuyên tổ chức các buổi hội thảo hoặc các phiên thảo luận để chia sẻ kiến thức và kinh nghiệm giữa các bộ phận, phòng ban, khuyến khích việc học hỏi liên tục và chia sẻ thông tin để tạo ra một môi trường làm việc tích cực từ đó giải quyết các vấn đề phức tạp và đạt được mục tiêu chung của EVNHANOI.

Thứ hai, đảm bảo rằng mọi người trong tổ chức đều hiểu rõ mục tiêu và chiến lược chung của Tổng công ty. Đồng thời, khuyến khích sự đồng thuận và cam kết đối với mục tiêu và chiến lược này từ tất cả các bộ phận và nhóm làm việc.

4.3.7. Minh bạch

Thực tế cho thấy, EVNHANOI đã làm tốt trong việc đảm bảo tính minh bạch trong chia sẻ thông tin về mục tiêu, chiến lược của Tổng công ty. Để nâng cao sự cam kết đối với EVNHANOI cho nhân viên, những hàm ý chính sách liên quan đến nhân tố tính minh bạch được đề xuất gồm có:

Thứ nhất, nhà quản trị cần đảm bảo luôn có bảng thông tin chi tiết cho từng vị trí công việc, chủ động thông báo đầy đủ, rõ ràng và kịp thời về các thay đổi trong chính sách có liên quan tới nhân viên.

Thứ hai, các chính sách quản trị trong Tổng công ty cần công khai, minh bạch và công bằng, đặc biệt chính sách về tiền lương và đãi ngộ phải nhất quán trong việc ban hành và thực hiện. Việc xây dựng và đánh giá hiệu suất và đánh giá lương nhân viên cần được tổ chức định kỳ, chế độ cần tương xứng với năng lực và nỗ lực cống hiến của họ để tất cả nhân viên đều cảm thấy được đối xử công bằng.

Thứ ba, Tổng công ty cần khuyến khích nhân viên đặt câu hỏi và yêu cầu giải thích về bất kỳ vấn đề nào liên quan đến tổ chức. Sau đó, phản hồi công khai và minh bạch các câu hỏi trên để xây dựng lòng tin và sự hiểu biết.

Thứ tư, khuyến khích đối thoại trực tiếp trong việc trình bày các vấn đề công việc và cá nhân để tránh tình trạng hiểu sai lệch thông tin và đạt được sự nhất trí cao trong nội bộ của EVNHANOI.

4.3.8. Tôn vinh và khen thưởng

Bằng chứng thực nghiệm cho thấy phần thưởng và sự công nhận là nhân tố cần được quan tâm để tăng cường sự cam kết với EVNHANOI của nhân viên. Do vậy, lãnh đạo Tổng công ty cần cân nhắc lựa chọn chính sách tôn vinh và khen thưởng sự đóng góp của nhân viên một cách hợp lý.

Thứ nhất, EVNHANOI cần xem xét đào tạo kiến thức chuyên môn cho nhân viên, chuyên viên đang làm việc kiêm nhiệm trong công tác tôn vinh và khen thưởng để hoạt động này được diễn ra một cách chuyên nghiệp, chủ động và hiệu quả.

Thứ hai, mặc dù EVNHANOI đã xây dựng tiêu chí đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên cụ thể cho từng vị trí với những tiêu chuẩn và thang điểm rõ ràng từ đó đã có cơ chế lương thưởng phù hợp, cũng như xác định được những nhân viên có năng lực để có chính sách đãi ngộ thích hợp, tạo môi trường làm việc tốt để họ có cơ hội phát triển và gắn bó lâu dài. Tuy nhiên, việc đánh giá vẫn được thông qua quản lý cấp trên, chưa hoàn toàn được thực hiện tự động, đôi khi xảy ra tình trạng thiên vị, thiếu công bằng. Vì thế, EVNHANOI có thể xem xét tới việc đánh giá nhân viên 100% thông qua tự động hóa, tránh sự can thiệp chủ quan của con người.

Thứ ba, Tổng công ty cần củng cố và hoàn thiện hệ thống các quy định về khen thưởng và các hình thức công nhận sự cống hiến phải đảm bảo tính công bằng, minh bạch và kịp thời phù hợp với tiêu chí đánh giá thành tích của nhân viên.

Thứ bốn, Đa dạng hóa hình thức tôn vinh khen thưởng như thay vì tôn vinh tại các cấp cơ sở, tổ chức tôn vinh khen thưởng tập trung tại Tổng công ty vào dịp giao ban hàng tháng, tùy vào mức độ có thể đề xuất trình khen thưởng lên các cấp cao hơn; phối hợp với các cơ quan thông tấn báo chí đưa tin vinh danh các gương Điển hình tiên tiến, người tốt việc tốt; thiết kế bức tường danh vọng theo chủ đề hàng năm và lựa chọn gương mặt CBCNV tiêu biểu nhất trong các lĩnh vực tôn vinh tại đây.

4.3.9. Sáng tạo

Thứ nhất, Tổng công ty cần tiếp tục khuyến khích nhân viên đưa ra các ý tưởng sáng tạo, cải cách trong quá trình làm việc, đồng thời cân nhắc việc áp dụng các ý tưởng đó vào tình hình thực tế để giải quyết công việc cách hiệu quả.

Thứ hai, Tổng công ty xem xét ban hành văn bản hướng dẫn cụ thể về việc xây dựng, tổ chức triển khai ý tưởng, sáng tạo của nhân viên, cụ thể: quy định phòng ban nào chịu trách nhiệm tổng hợp ý tưởng của nhân viên, phòng ban nào chịu trách nhiệm xem xét phê duyệt ý tưởng sáng tạo đó, phòng ban nào thực hiện triển khai thử nghiệm ý tưởng... Đồng thời quy định cụ thể thời gian trả kết quả cho nhân viên và có cơ chế tuyên dương, khen thưởng.

Thứ ba, hiện nay, EVNHANOI chỉ chủ động tham gia các cuộc thi liên quan đến tính sáng tạo do Tập đoàn tổ chức vì thế Tổng công ty cần nghiên cứu tổ chức các cuộc thi về sáng kiến kinh nghiệm trong nội bộ để khuyến khích tư duy sáng tạo và tư duy phản biện. Những cuộc thi này không những là nơi giải tỏa căng thẳng của nhân viên mà còn là nơi khuyến khích ý tưởng sáng tạo cho việc tìm ra và ứng dụng các cách giải quyết vấn đề mới vào các vấn đề còn tồn đọng, từ đó nhận ra được các cá nhân ưu tú, đánh giá đúng năng lực của nhân viên.

Thứ năm, sử dụng các kỹ thuật và công cụ thúc đẩy sự sáng tạo như brainstorming và kỹ thuật hỏi "vì sao" để khuyến khích tư duy khác biệt, đa dạng trong các cuộc thảo luận, cuộc họp.

Thứ sáu, Thành lập đội ngũ chuyên gia hệ thống lại các ý tưởng sáng tạo đã được đề xuất để ứng dụng vào thực tế.

4.3.10. Nhân văn

Thứ nhất, lấy nhân viên làm trọng tâm trong việc xây dựng chính sách về nhân sự, nhà quản trị cần nhìn nhận tâm tư tình cảm của nhân viên nhằm xây dựng chính sách nhân sự phù hợp, đó là tiền đề để thu hút tuyển dụng cũng như tạo điều kiện để nhân viên thấy được những ưu điểm của tổ chức và từ những ưu điểm đó làm tăng cường cam kết với EVNHANOI.

Thứ hai, thực hiện các khảo sát trong nội bộ trước khi ra những quyết định quan trọng là điều Tổng công ty nên xem xét. Những quyết định có ảnh hưởng trực tiếp đến quyền lợi và trách nhiệm của nhân viên cần được quan tâm đúng mức.

Việc khảo sát không những là động thái làm hài lòng đại đa số nhân viên mà còn là biện pháp để tìm ra những ý kiến mới hợp lý cho những vấn đề của tổ chức. Quá trình ra quyết định cần minh bạch, công khai và theo quy trình hợp lý, điều này có thể giúp tránh được những phản hồi trái chiều và tạo nên sự đồng thuận cao nhất trong tổ chức, giúp cho nhân viên hiểu được quy chế hoạt động của Tổng công ty và tuân thủ những chính sách, quy chế mới áp dụng vào quá trình làm việc

KẾT LUẬN

Là một doanh nghiệp đi đầu trong phong trào xây dựng và thực thi văn hóa tổ chức, có thể nói tại EVNHANOI, văn hóa tổ chức đã tác động tới mọi khía cạnh hoạt động của Tổng Công ty. Xây dựng văn hóa tổ chức, suy cho cùng là hướng tới mục tiêu hình thành các giá trị mới, phù hợp hơn với yêu cầu phát triển hiện tại và tương lai, định hướng hành động và tư duy của toàn thể cán bộ công nhân viên, từ đó giúp Tổng công ty phát huy tối đa những ưu thế vượt trội trong nội bộ tổ chức, đồng thời khơi dậy và tạo điều kiện tốt nhất cho sự phát triển các nguồn lực mới. Văn hoá tổ chức không phải bất biến mà nó cần phải được thay đổi theo mục tiêu, định hướng phát triển của tổ chức.

Dựa trên nghiên cứu cơ sở lý luận về văn hoá tổ chức: khái niệm và mô hình, cam kết với tổ chức: khái niệm và đo lường, tác giả đã tìm ra 4 mô hình văn hóa tổ chức phù hợp và có tính ứng dụng cao khi nghiên cứu ảnh hưởng của văn hóa tổ chức tới sự cam kết với tổ chức của nhân viên tại EVNHANOI. Từ đó bổ sung thêm hoặc lược bớt một số nhân tố để đưa ra mô hình và giả thuyết nghiên cứu phù hợp nhất cho đề án tốt nghiệp của mình. Tác giả đã tiến hành thu thập thông tin qua việc gửi đường dẫn khảo sát tới 500 cán bộ công nhân viên làm việc tại EVNHANOI, và thu về được 488 phiếu đạt yêu cầu. Tiếp đó, tác giả thực hiện phân tích số liệu thông qua các kiểm định bằng cách chạy mô hình SPSS để chứng minh mô hình nghiên cứu đề xuất là hoàn toàn hợp lý, tất cả các nhân tố trong mô hình đều có ảnh hưởng tích cực tới cam kết với tổ chức của nhân viên tại EVNHANOI.

Từ đó, tác giả đã đề xuất một số giải pháp nhằm củng cố, nâng cao cam kết của người lao động với tổ chức tại EVNHANOI. Đề án tốt nghiệp có ý nghĩa lớn thực tiễn tương đối lớn với EVNHANOI, bởi qua đây tác giả đã tìm ra được nhân tố nào ảnh hưởng nhiều nhất, nhân tố nào ít ảnh hưởng nhất tới cam kết của người lao động, từ đó gợi ý cho nhà quản trị những bước đi tiếp theo trong việc xây dựng và thực thi văn hóa doanh nghiệp.

Tác giả không có tham vọng đi hết toàn bộ các vấn đề lý luận về văn hoá tổ chức và nghiên cứu, đề xuất đầy đủ các giải pháp mà chỉ tập trung giải quyết và đã hoàn thành những nhiệm vụ đã đặt ra đối với EVNHANOI.

Thứ nhất, hệ thống hóa những vấn đề lý luận cơ bản về văn hoá tổ chức và cam kết với tổ chức. Đề án đã làm rõ khái niệm của văn hoá tổ chức, và 4 mô hình nghiên cứu văn hóa tổ chức phổ biến; khái niệm của cam kết với tổ chức, đo lường cam kết với tổ chức.

Thứ hai, trên cơ sở nghiên cứu 4 mô hình văn hóa tổ chức điển hình tác giả đã đề xuất mô hình nghiên cứu phù hợp với EVNAHNOI. Thông qua việc tiến hành khảo sát thực tế lấy ý kiến của cán bộ công nhân viên, và thực hiện một số kiểm định, tác giả đã tìm ra được các nhân tố ảnh hưởng tới cam kết với tổ chức của nhân viên tại EVNHANOI và phân tích mức độ ảnh hưởng của từng nhân tố đó.

Thứ ba, từ kết quả nghiên cứu trên, tác giả đã đề xuất được một số giải pháp nhằm củng cố và nâng cao cam kết của nhân viên với tổ chức tại EVNHANOI. Các giải pháp này khá đồng bộ và đều xuất phát từ tình hình hoạt động của đơn vị, cho nên có tính khả thi cao.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Anitha, J. (2014). Determinants of Employee Engagement and Their Impact on Employee Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63, 308-323.
2. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
3. Cao Thị Thanh Trúc (2020), “Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến mức độ gắn kết của cán bộ, nhân viên tại Bệnh viện Quân đoàn 4”, *Tạp chí Công thương*
4. Cao Việt Hiếu (2019), “Văn hóa doanh nghiệp ảnh hưởng đến cam kết của nhân viên với tổ chức”, *Tạp chí Công thương*
5. Carville, S. P., & Sudha, K. S. (2016). Impact of organizational culture on organizational commitment: A comparative analysis between the education and financial services sectors. *International Journal of Education and Management Studies*, 6(1), 40-47.
6. Charles O.R. and Jennifer C. (1986). *People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit*
7. Chen, Y. and Aviad, T. (1990) Effect of Humic Substances on Plant Growth. In: Maccarthy, P., Ed., *Humic Substances in Soil and Crop Sciences: Selected Readings*. American Society of Agronomy and Soil Sciences, Madison, 161-186.
8. Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31, 874-900.
9. Denison D.R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York, USA: John Wiley & Sons, Inc.
10. Đào Thị Minh Ngọc (2023), “Các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết người lao động với tổ chức tại Công ty cổ phần ứng dụng phần mềm Mobio Việt Nam”, *Luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Lao động – Xã hội*.

11. Đặng Thành Hưng (2016), “Văn hóa tổ chức và văn hóa nhà trường trong quản lý giáo dục”, 124_1.2016_10-15
12. Eden, D., & Aviad, E. (1990). The Impact of Perceived Organizational Support and Psychological Empowerment on Employee Engagement: Evidence from the UAE. *Journal of Applied Psychology*.
13. Edgar H Schein (2004). *Organizational culture and Leadership*. Jossey-bass, USA.
14. Hà Nam Khánh Giao & 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 TPHCM”, *Tạp chí Kinh tế - Kỹ thuật Bình Dương*, 13(3): 87-101.
15. Hà Nam Khánh Giao & 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. DOI: 10.31219/osf.io/qdgsf.
16. Hà Nam Khánh Giao & 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. DOI: 10.31219/osf.io/mc3ka.
17. Hà Nam Khánh Giao & 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. DOI: 10.31219/osf.io/nswz6.
18. Hoàng Thu Thủy (2018), “Ảnh hưởng của văn hóa tổ chức tới động lực làm việc của người lao động tại Công ty cổ phần Appota”, *Luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Kinh tế quốc dân*
19. Jafri, M.H. (2013), “A study of the relationship of psychological capital and student’s performance”, *Business Perspectives and Research*, Vol. 1 No. 2, pp. 9-16
20. Liao, H., Joshi, A. and Chuang, A. (2004), “Sticking out like a sore thumb: employee dissimilarity and deviance at work”, *Personnel Psychology*, 57, 969- 1000.

21. Maister, D. H. (2012). *Managing the professional service firm*. New York, NY: Simon and Schuster
22. Marciano, P. L. (2010). *Carrots and sticks don't work: Build a culture of employee engagement with the principles of respect*. New York, NY: McGraw Hill Professional
23. Meyer J, & Allen N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1): 61-89.
24. Mitchell, M.S., Cropanzano, R.S. and Quisenberry, D.M. (2012), "Social exchange theory, exchange resources, and interpersonal relationships: a modest resolution of theoretical difficulties", in Tornblom, K. and Kazemi, A. (Eds), *Critical Issues in Social Justice. Handbook of Social Resource Theory: Theoretical Extensions, Empirical Insights, and Social Applications*, Springer Science Business Media, 99-118.
25. Mowday, R.T., Porter, L.W. and Steers, R.M. (1982) *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. Academic Press, New York.
26. Ngô Mỹ Trân, Lý Ngọc Thiên Kim & Lê Trần Minh Hiếu (2019), "Nghiên cứu ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến sự cam kết gắn bó với tổ chức của nhân viên các ngân hàng thương mại trên địa bàn tỉnh Sóc Trăng", *Tạp chí Khoa học Đại học Mở Thành phố Hồ Chí Minh*, 14(3), 123-146, DOI: 10.46223/HCMCOUJS. econ.vi.14.3.481.2019
27. Nguyễn Danh Nam & Uông Thị Ngọc Lan (2021), "Các yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng trong công việc và sự cam kết gắn bó với tổ chức của cán bộ công chức tại cơ quan cung ứng dịch vụ công: Nghiên cứu tại Tổng cục Thủy sản Việt Nam", *Tạp chí Quản lý và Kinh tế quốc tế*, số 141 (10/2021).
28. Nguyễn Thị Kim Hiệp (2021), "Các yếu tố tác động đến sự gắn kết của người lao động với doanh nghiệp tại Đồng Nai", *Tạp chí Công thương*.
29. Nguyễn Ngọc Minh & Nguyễn Thị Kiều Lan (2020), "Nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết với tổ chức của người lao động Hội Chữ thập đỏ trên địa bàn Thành phố Cần Thơ", *Tạp chí Nghiên cứu khoa học và Phát triển Kinh tế Trường Đại học Tây Đô*, 10: 19 – 35.

30. Nguyễn Thị Thu Hương (2022), “Hoàn thiện công tác triển khai văn hóa doanh nghiệp của Tập đoàn Điện lực Việt Nam”, Luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Điện lực.
31. O'Toole, J. (1995). *Leading Change: The Argument for Values-Based Leadership*. Jossey-Bass Publishers.
32. Lok, P., & Crawford, J. (2004). The effects of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Management Development*, 23(4), 321-338.
33. Pareek, U. (2003). *Training instruments in HRD and OD (2nd ed.)*. New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited.
34. Pareek, L. U., & Purohit, S. (2018). *Training instruments in HRD and OD*. New Delhi, India: SAGE.
35. Recardo R., & Jolly J. (1997). Organizational Culture and Teams. *SAM Advanced Management Journal*, 62(2): 4-7.
36. Robbins, P.S. (2009) *Organizational Behavior: International Version*. 13th Edition, Pearson Higher Education
37. Saks, A.M. (2019), “Antecedents and consequences of employee engagement revisited”, *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 6(1), 19-
38. Silverthorne, C. (2004). The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *The Leadership and Organization Development Journal*, 125(7), 522-599.
39. Sơn, Đ.T. (2018), “Các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của cán bộ công chức tại UBND quận 10 Thành phố Hồ Chí Minh”, Luận văn Thạc sĩ, Trường Đại học Công nghệ Thành phố Hồ Chí Minh.
40. Tổng công ty Điện lực Thành phố Hà Nội. (2022). Báo cáo tài chính năm 2021. Truy cập ngày 10/03/2023, từ <https://evnhanoi.vn/infomation/thong-cao-bao-chi>
41. Tổng công ty Điện lực Thành phố Hà Nội. (2023). Báo cáo tài chính năm 2022. Truy cập ngày 10/03/2023, từ <https://evnhanoi.vn/infomation/thong-cao-bao-chi>

42. Tổng công ty Điện lực Thành phố Hà Nội. (2024). Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh 6 tháng năm 2023. Truy cập ngày 10/04/2024, từ <https://evnhanoi.vn/infomation/thong-cao-bao-chi>

43. Tổng công ty Điện lực Thành phố Hà Nội. (2023). Văn hóa doanh nghiệp. Truy cập ngày 10/03/2023, từ <https://evnhanoi.vn/cms/category?k=van-hoa-doanh-nghiep>

44. Tổng công ty Điện lực Thành phố Hà Nội (2022), Báo cáo cơ cấu nguồn nhân lực tại Tổng công ty Điện lực Thành phố Hà Nội năm 2021.

45. Tổng công ty Điện lực Thành phố Hà Nội (2023), Báo cáo cơ cấu nguồn nhân lực tại Tổng công ty Điện lực Thành phố Hà Nội năm 2022.

46. Tổng công ty Điện lực Thành phố Hà Nội (2024), Báo cáo cơ cấu nguồn nhân lực tại Tổng công ty Điện lực Thành phố Hà Nội năm 2023.

47. Trương Hoàng Lâm & 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.

48. Trương Ngọc Hà (2016), “Các yếu tố ảnh hưởng đến cam kết với tổ chức và ý định chuyển việc của nhân viên Công nghệ thông tin trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh”, Tạp Chí Khoa Học Giáo Dục Kỹ Thuật Số 35B (3/2016) Trường Đại Học Sư Phạm Kỹ Thuật TP. Hồ Chí Minh.

49. Võ Ngọc Cẩm Tú & Bùi Bình Trịnh (2021), “Các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết với tổ chức của người lao động tại các doanh nghiệp may tại các khu công nghiệp trên địa bàn tỉnh Vĩnh Long”, Tạp chí Công thương, 25 (11): 310 – 317.

50. Vũ Thị Phương Thảo (2016), “Tác động của văn hóa doanh nghiệp đến sự cam kết gắn bó với tổ chức của cán bộ giảng viên Trường Đại học FPT”, Luận văn Thạc sĩ, Trường Đại học Kinh tế, Đại học Quốc Gia Hà Nội.

51. Yildirim, S., Acaray, A., & Candan, B. (2016). The relationship between marketing culture and organizational commitment: An empirical study in Turkey. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 12(1), 66-80

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 1: PHIẾU HỎI

I. THÔNG TIN CÁ NHÂN

1. *Giới tính:* 1. Nam 2. Nữ

2. *Tuổi:*

.....

3. *Trình độ học vấn của Anh/Chị?*

1. Trung cấp, Cao đẳng 2. Đại học 3. Thạc sĩ, Tiến sĩ

4. *Vị trí công tác của Anh/Chị?*

1. Quản lý cấp cao 2. Quản lý cấp trung 3. Nhân viên

5. *Thời gian Anh/Chị làm việc tại EVNHANOI?*

1. Dưới 3 năm Từ 3 -5 năm 3. Từ 5 - 10 năm 3. Trên 10 năm

II. VĂN HÓA TỔ CHỨC

Xin Anh/Chị cho biết ý kiến của mình về các nhận định sau đây bằng cách tích “X” vào những miêu tả rõ nhất mà Anh/Chị đồng ý. (1- Rất không đồng ý; 2- Không đồng ý; 3- Trung lập/bình thường; 4- Đồng ý; 5- Rất đồng ý).

Nhận định		Mức độ đồng ý				
		1	2	3	4	5
6. PHÁT TRIỂN NĂNG LỰC						
6.1	EVNHANOI luôn tạo điều kiện cho nhân viên học tập, phát triển cá nhân	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.2	EVNHANOI liên tục đầu tư nâng cao năng lực cho nhân viên	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nhận định		Mức độ đồng ý				
		1	2	3	4	5
6.3	Nhân viên được đào tạo đầy đủ các kỹ năng cần thiết để thực hiện tốt công việc của mình	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.4	Nhân viên có cơ hội để phát triển và thăng tiến trong công việc	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.5	Năng lực của nhân viên được coi là nguồn lợi thế cạnh tranh quan trọng của EVNHANOI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. SỰ TRAO QUYỀN						
7.1	Hầu hết nhân viên trong EVNHANOI đều tham gia tích cực vào công việc của mình	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.2	Các quyết định trong EVNHANOI thường được đưa ra ở cấp độ nơi sẵn có những thông tin tốt nhất phục vụ cho ra quyết định	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.3	Thông tin được chia sẻ rộng rãi trong tổ chức để mọi người đều có thể lấy được thông tin mà mình cần	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.4	Nhân viên trong EVNHANOI được đề xuất các ý kiến cá nhân về những hoạt động của phòng/EVNHANOI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. ĐỊNH HƯỚNG NHÓM						
8.1	Hợp tác và cộng tác giữa các cá nhân và các bộ phận chức năng được khuyến khích trong EVNHANOI.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.2	EVNHANOI dựa vào sự hợp tác, phối hợp giữa các cá nhân và bộ phận để hoàn thành công việc chứ không phải dựa vào hệ thống cấp bậc	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.3	Các nhóm khác nhau trong EVNHANOI luôn liên lạc, hỗ trợ và hợp tác với nhau	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.4	Khi làm việc trong EVNHANOI, anh/chị có cảm nhận như mình là một phần của nhóm	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nhận định		Mức độ đồng ý				
		1	2	3	4	5
9. ĐỊNH HƯỚNG CHIẾN LƯỢC						
9.1	EVNHANOI chia sẻ thông tin về mục tiêu chiến lược của Tổng công ty tới toàn thể cán bộ công nhân viên	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.2	EVNHANOI có sứ mệnh rõ ràng, mang lại ý nghĩa và định hướng công việc cho nhân viên	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.3	EVNHANOI có chiến lược phát triển rõ ràng cho tương lai					
9.4	Các cấp quản lý luôn hoạch định trước những thay đổi có thể tác động đến tình hình kinh doanh của EVNHANOI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.5	Lãnh đạo EVNHANOI luôn xây dựng mục tiêu rất cụ thể để mọi người hướng đến	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.6	Nhân viên trong EVNHANOI hiểu những gì cần phải làm để thành công và đạt mục tiêu của EVNHANOI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.7	Lãnh đạo và nhân viên trong EVNHANOI đồng thuận về mục tiêu cần đạt được	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. ĐOÀN KẾT						
10.1	Nhân viên trong EVNHANOI luôn suy nghĩ và hành động với tinh thần đặt lợi ích của tập thể lên trên lợi ích của cá nhân, cùng nhau thúc đẩy sự gắn kết để mọi người tham gia các nhiệm vụ chung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.2	EVNHANOI tạo cơ hội công bằng và bình đẳng cho cán bộ, công nhân viên trong việc tiếp cận thông tin, tri thức và công việc một cách thuận lợi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.3	EVNHANOI quan tâm kết nối, tập hợp người lao động, xây dựng khối đoàn kết, thống nhất, cùng nhau nỗ lực phấn đấu vì sự thành công của EVNHANOI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nhận định		Mức độ đồng ý				
		1	2	3	4	5
10.4	EVNHANOI khuyến khích nhân viên nuôi dưỡng và phát huy tinh thần đồng đội, sự hợp tác trong nội bộ; tôn vinh tài năng và tôn trọng sự khác biệt của mỗi cá nhân.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.5	Mọi người trong EVNHANOI luôn có sự đồng thuận về những cách làm đúng hoặc sai trong EVNHANOI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.6	Trong EVNHANOI, mọi người dễ đạt được sự đồng thuận ngay cả đối với những vấn đề khó.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. HỢP LỰC						
11.1	EVNHANOI luôn tạo điều kiện phát huy tối đa khả năng của người lao động để cải thiện hiệu suất và nâng cao chất lượng, hiệu quả công việc	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.2	Nhân viên trong EVNHANOI luôn tôn trọng, tin tưởng và xây dựng các mối quan hệ hợp tác tốt đẹp với đồng nghiệp, khách hàng, đối tác và cộng đồng	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.3	Nhân viên trong EVNHANOI luôn thể hiện thiện chí và tính chuyên nghiệp trong việc giải quyết những bất đồng	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. MINH BẠCH						
12.1	Trách nhiệm của tổ chức và cá nhân trong công việc luôn được làm rõ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.2	EVNHANOI xây dựng môi trường đảm bảo tính công bằng và minh bạch trong tuyển dụng, bố trí công việc và các vấn đề liên quan quyền lợi, chính sách đãi ngộ của người lao động	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.3	EVNHANOI ghi nhận nhu cầu thăng tiến chính đáng của mọi cán bộ, công nhân viên, thực hiện đánh giá và bổ nhiệm cán bộ công khai, minh bạch dựa trên phẩm chất đạo đức, năng lực của mỗi cán bộ, công nhân viên	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nhận định		Mức độ đồng ý				
		1	2	3	4	5
12.4	EVNHANOI công khai minh bạch về thông tin, quy trình, kết quả công việc	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. TÔN VINH VÀ KHEN THƯỞNG						
13.1	EVNHANOI khen thưởng và công nhận thành tích của nhân viên dựa trên chất lượng công việc	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.2	EVNHANOI có chính sách khen thưởng và công nhận công lao rất công bằng	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.3	Chính sách khen thưởng và công nhận được truyền đạt một cách rõ ràng đến người lao động	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.4	EVNHANOI thực hiện các chế độ khen thưởng đúng như cam kết với nhân viên	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. SÁNG TẠO						
14.1	Nhân viên được tự do học hỏi, sáng tạo, được tạo điều kiện tốt nhất để phát triển các ý tưởng và lòng đam mê khám phá cái mới	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.2	Nhân viên trong EVNHANOI được khuyến khích thử nghiệm các ý tưởng, các giải pháp mới	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.3	EVNHANOI luôn quan tâm đầu tư cho nghiên cứu và phát triển, đẩy mạnh ứng dụng khoa học công nghệ, đổi mới sáng tạo sản phẩm và dịch vụ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.4	Nhân viên trong EVNHANOI được khuyến khích nâng cao tinh thần học hỏi từ công việc, đồng nghiệp và đối tác, thử thách bản thân bằng các sáng kiến mới	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. NHÂN VĂN						
15.1	Mọi hoạt động của EVNHANOI đều hướng tới con người, vì con người	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nhận định		Mức độ đồng ý				
		1	2	3	4	5
15.2	EVNHANOI luôn ưu tiên các hoạt động đảm bảo mang lại sự an toàn, sức khỏe và phát triển của con người	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.3	EVNHANOI tôn trọng và coi trọng phẩm giá con người, thấu hiểu quyền con người, thúc đẩy sự đa dạng	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.4	EVNHANOI có chương trình giúp duy trì sự hài hòa giữa công việc và gia đình, bảo đảm sự cân bằng giữa các mối quan hệ tại nơi làm việc, cân bằng cuộc sống và công việc	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.5	EVNHANOI khuyến khích và tạo điều kiện tốt nhất để người lao động không ngừng phát triển bản thân	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

III. SỰ CAM KẾT VỚI TỔ CHỨC

Xin Anh/Chị cho biết ý kiến của mình về các nhận định sau đây bằng cách tích “X” vào những miêu tả rõ nhất mà Anh/Chị đồng ý. (1- Rất không đồng ý; 2-Không đồng ý; 3- Trung lập/bình thường; 4- Đồng ý; 5- Rất đồng ý)

Nhận định		Mức độ đồng ý				
		1	2	3	4	5
16. CAM KẾT TÌNH CẢM						
16.1	Tôi cảm thấy rất vui khi dành phần còn lại sự nghiệp của mình ở EVNHANOI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.2	Tôi thích kể về EVNHANOI của mình với những người bên ngoài	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.3	Tôi thực sự cảm thấy những vấn đề của EVNHANOI của là vấn đề của bản thân mình	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.4	EVNHANOI có ý nghĩa lớn đối với bản thân tôi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. CAM KẾT LỢI ÍCH						
17.1	Tại thời điểm này, làm việc tại EVNHANOI là cần thiết đối với tôi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.2	Ngay cả khi tôi muốn, tôi cũng khó có thể rời EVNHANOI vào thời điểm hiện tại	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.3	Nếu tôi rời trường vào thời điểm hiện tại, thì tôi sẽ phải đối mặt với nhiều khó khăn mới.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.4	Tôi không có nhiều lựa chọn (công việc, nơi làm việc) nếu rời EVNHANOI vào thời điểm này	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.5	Tôi sẽ phải hy sinh nhiều thứ nếu rời EVNHANOI vào thời điểm này	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.6	Tôi sẵn sàng đối mặt với những vấn đề có thể xảy ra nếu tôi bỏ công việc ở EVNHANOI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nhận định		Mức độ đồng ý				
		1	2	3	4	5
17.7	Tôi sẽ không bị tổn thất nhiều nếu rời bỏ EVNHANOI trong thời gian tới	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. CAM KẾT NGHĨA VỤ						
18.1	Tôi cảm thấy áy náy khi nghỉ việc ở EVNHANOI ngay cả khi tôi có một công việc tốt hơn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.2	Tôi nghĩ rằng hiện nay mọi người chuyển từ EVNHANOI này sang tổ chức khác là việc bình thường	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.3	Vì tôi tin rằng sự trung thành là quan trọng nên tôi cảm thấy có trách nhiệm tiếp tục làm việc tại EVNHANOI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.4	Tôi nghĩ rằng sẽ tốt hơn nếu con người dành phần lớn sự nghiệp của mình để phục vụ cho một tổ chức	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nếu anh chị muốn nhận kết quả của nghiên cứu, vui lòng để lại thông tin theo bên dưới. Xin trân trọng cảm ơn sự hợp tác của Anh/Chị!

Số điện thoại:

Email:

PHỤ LỤC 2: TÊN BIẾN QUAN SÁT – MÃ HÓA

STT	Mã hóa	Tên biến
1	PTNL1	Điều kiện để học tập, phát triển
2	PTNL2	Đầu tư nâng cao năng lực
3	PTNL3	Đào tạo đầy đủ các kỹ năng cần thiết
4	PTNL4	Cơ hội để phát triển và thăng tiến
5	PTNL5	Năng lực của nhân viên là một lợi thế cạnh tranh
6	TQ1	Tính tích cực trong công việc
7	TQ2	Tính sẵn có của thông tin
8	TQ3	Thông tin được chia sẻ rộng rãi
9	TQ4	Đề xuất ý kiến cá nhân
10	DHN1	Khuyến khích hợp tác và cộng tác
11	DHN2	Hoàn thành công việc dựa vào sự hợp tác, phối hợp
12	DHN3	Liên lạc, hỗ trợ và hợp tác theo nhóm
13	DHN4	Cá nhân có cảm nhận là một phần của nhóm
14	DHCL1	Chia sẻ thông tin về mục tiêu chung
15	DHCL2	Sứ mệnh rõ ràng, có ý nghĩa định hướng
16	DHCL3	Chiến lược phát triển rõ ràng
17	DHCL4	Hoạch định của cấp quản lý
18	DHCL5	Xây dựng mục tiêu
19	DHCL6	Truyền đạt mục tiêu
20	DHCL7	Tính đồng thuận về mục tiêu
21	DK1	Đề cao lợi ích tập thể
22	DK2	Đề cao tính công bằng, bình đẳng
23	DK3	Đề cao tinh thần đoàn kết, thống nhất

24	DK4	Đề cao tinh thần đồng đội, hợp tác, tôn trọng sự khác biệt
25	DK5	Đề cao sự đồng thuận
26	DK6	Tính đồng thuận
27	HL1	Tạo điều kiện phát huy tối đa khả năng
28	HL2	Tôn trọng, tin tưởng và xây dựng mối quan hệ hợp tác
29	HL3	Tính thiện chí và chuyên nghiệp
30	MB1	Tính trách nhiệm
31	MB2	Tính công bằng và minh bạch
32	MB3	Ghi nhận nhu cầu thăng tiến
33	MB4	Tính công khai
34	TVKT1	Khen thưởng và công nhận thành tích
35	TVKT2	Chính sách khen thưởng công bằng
36	TVKT3	Chính sách khen thưởng rõ ràng
37	TVKT4	Thực hiện chế độ khen thưởng như cam kết
38	ST1	Tạo điều kiện phát triển ý tưởng mới
39	ST2	Khuyến khích thử nghiệm ý tưởng mới
40	ST3	Đầu tư nghiên cứu, phát triển
41	ST4	Khuyến khích tinh thần học hỏi
42	NV1	Đề cao con người
43	NV2	Ưu tiên các hoạt động đảm bảo an toàn và phát triển con người
44	NV3	Tôn trọng quyền con người
45	NV4	Duy trì sự hài hòa giữa công việc và gia đình
46	NV5	Khuyến khích sự phát triển bản thân

PHỤ LỤC 3: KẾT QUẢ PHÂN TÍCH TƯƠNG QUAN PERSON

CORRELATIONS

/VARIABLES=CKTC CKTT CKNV PTNL TQ DHN DHCL DK HL MB TVKT

ST NV

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

FULL

/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

		Correlations												
		CKTC	CKLI	CKNV	PTNL	TQ	DHN	DHCL	DK	HL	MB	TVKT	ST	NV
CKTC	Pearson Correlation	1	.574 [*]	.600 ^{**}	.491 ^{**}	.486 [*]	.424 [*]	.410 ^{**}	.378 ^{**}	.363 ^{**}	.373 ^{**}	.456 [*]	.315 [*]	.400 ^{**}
	Sig. (2-tailed)		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	488	488	488	488	488	488	488	488	488	488	488	488	488
CKTT	Pearson Correlation	.574 ^{**}	1	.716 ^{**}	.427 ^{**}	.435 [*]	.398 [*]	.387 ^{**}	.515 ^{**}	.424 ^{**}	.390 ^{**}	.466 [*]	.319 [*]	.419 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	488	488	488	488	488	488	488	488	488	488	488	488	488
CKNV	Pearson Correlation	.600 ^{**}	.716 [*]	1	.430 ^{**}	.439 [*]	.435 [*]	.386 ^{**}	.497 ^{**}	.449 ^{**}	.380 ^{**}	.461 [*]	.331 [*]	.397 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	488	488	488	488	488	488	488	488	488	488	488	488	488
PTNL	Pearson Correlation	.491 ^{**}	.427 [*]	.430 ^{**}	1	.378 [*]	.308 [*]	.403 ^{**}	.268 ^{**}	.258 ^{**}	.335 ^{**}	.438 [*]	.330 [*]	.301 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	488	488	488	488	488	488	488	488	488	488	488	488	488
TQ	Pearson Correlation	.486 ^{**}	.435 [*]	.439 ^{**}	.378 ^{**}	1	.323 [*]	.325 ^{**}	.376 ^{**}	.310 ^{**}	.239 ^{**}	.349 [*]	.210 [*]	.271 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	488	488	488	488	488	488	488	488	488	488	488	488	488
DHN	Pearson Correlation	.424 ^{**}	.398 [*]	.435 ^{**}	.308 ^{**}	.323 [*]	1	.279 ^{**}	.251 ^{**}	.285 ^{**}	.241 ^{**}	.338 [*]	.242 [*]	.260 ^{**}
	Sig. (2-tailed)													
	N	488	488	488	488	488	488	488	488	488	488	488	488	488

	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	488	488	488	488	488	488	488	488	488	488	488	488	488
DHCL	Pearson Correlation	.410**	.387*	.386**	.403**	.325*	.279*	1	.227**	.225**	.285**	.328*	.229*	.323**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	488	488	488	488	488	488	488	488	488	488	488	488	488
DK	Pearson Correlation	.378**	.515*	.497**	.268**	.376*	.251*	.227**	1	.292**	.259**	.362*	.203*	.272**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	488	488	488	488	488	488	488	488	488	488	488	488	488
HL	Pearson Correlation	.363**	.424*	.449**	.258**	.310*	.285*	.225**	.292**	1	.257**	.333*	.171*	.248**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000
	N	488	488	488	488	488	488	488	488	488	488	488	488	488
MB	Pearson Correlation	.373**	.390*	.380**	.335**	.239*	.241*	.285**	.259**	.257**	1	.287*	.232*	.401**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000
	N	488	488	488	488	488	488	488	488	488	488	488	488	488
TVKT	Pearson Correlation	.456**	.466*	.461**	.438**	.349*	.338*	.328**	.362**	.333**	.287**	1	.267*	.345**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000
	N	488	488	488	488	488	488	488	488	488	488	488	488	488
ST	Pearson Correlation	.315**	.319*	.331**	.330**	.210*	.242*	.229**	.203**	.171**	.232**	.267*	1	.138**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.002
	N	488	488	488	488	488	488	488	488	488	488	488	488	488
NV	Pearson Correlation	.400**	.419*	.397**	.301**	.271*	.260*	.323**	.272**	.248**	.401**	.345*	.138*	1
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.002	
	N	488	488	488	488	488	488	488	488	488	488	488	488	488

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

PHỤ LỤC 4: BẢNG TỔNG HỢP KẾT QUẢ KHẢO SÁT

STT	Tiêu chí	Đánh giá	Số lượng (người)	Tỷ trọng (%)
PHÁT TRIỂN NĂNG LỰC				
1	TCT luôn tạo điều kiện cho nhân viên học tập, phát triển cá nhân	1	53	10,86
		2	77	15,78
		3	200	40,98
		4	128	26,23
		5	30	6,15
2	TCT liên tục đầu tư nâng cao năng lực cho nhân viên	1	53	10,86
		2	41	8,40
		3	229	46,93
		4	139	28,48
		5	26	5,33
3	Nhân viên được đào tạo đầy đủ các kỹ năng cần thiết để thực hiện tốt công việc của mình	1	54	11,07
		2	40	8,20
		3	268	54,92
		4	94	19,26
		5	32	6,56
4	Nhân viên có cơ hội để phát triển và thăng tiến trong công việc	1	52	10,66
		2	82	16,80
		3	219	44,88
		4	105	21,52
		5	30	6,15
5		1	51	10,45

	Năng lực của nhân viên được coi là nguồn lợi thế cạnh tranh quan trọng của TCT	2	107	21,93
		3	184	37,70
		4	112	22,95
		5	34	6,97
SỰ TRAO QUYỀN				
1	Hầu hết nhân viên trong TCT đều tham gia tích cực vào công việc của mình	1	0	0,00
		2	100	20,49
		3	271	55,53
		4	64	13,11
		5	53	10,86
2	Các quyết định trong TCT thường được đưa ra ở cấp độ nơi sẵn có những thông tin tốt nhất phục vụ cho ra quyết định	1	2	0,41
		2	78	15,98
		3	273	55,94
		4	90	18,44
		5	45	9,22
3	Thông tin được chia sẻ rộng rãi trong tổ chức để mọi người đều có thể lấy được thông tin mà mình cần	1	4	0,82
		2	75	15,37
		3	276	56,56
		4	87	17,83
		5	46	9,43
4	Nhân viên trong TCT được đề xuất các ý kiến cá nhân về những hoạt động của phòng/TCT	1	7	1,43
		2	98	20,08
		3	254	52,05
		4	85	17,42
		5	44	9,02
ĐỊNH HƯỚNG NHÓM				

1	Hợp tác và cộng tác giữa các cá nhân và các bộ phận chức năng được khuyến khích trong TCT	1	2	0,41
		2	92	18,85
		3	226	46,31
		4	104	21,31
		5	64	13,11
2	TCT dựa vào sự hợp tác, phối hợp giữa các cá nhân và bộ phận để hoàn thành công việc chứ không phải dựa vào hệ thống cấp bậc	1	0	0,00
		2	96	19,67
		3	235	48,16
		4	96	19,67
		5	61	12,50
3	Các nhóm khác nhau trong TCT luôn liên lạc, hỗ trợ và hợp tác với nhau	1	3	0,61
		2	89	18,24
		3	237	48,57
		4	98	20,08
		5	61	12,50
4	Khi làm việc trong TCT, anh/chị có cảm nhận như mình là một phần của nhóm	1	4	0,82
		2	113	23,16
		3	210	43,03
		4	99	20,29
		5	62	12,70
ĐỊNH HƯỚNG CHIẾN LƯỢC				
1	TCT chia sẻ thông tin về mục tiêu chiến lược của Tổng công ty tới toàn thể cán bộ công nhân viên	1	6	1,23
		2	109	22,34
		3	196	40,16
		4	114	23,36
		5	63	12,91

2	TCT có sứ mệnh rõ ràng, mang lại ý nghĩa và định hướng công việc cho nhân viên	1	1	0,20
		2	89	18,24
		3	217	44,47
		4	115	23,57
		5	66	13,52
3	TCT có chiến lược phát triển rõ ràng cho tương lai	1	2	0,41
		2	129	26,43
		3	172	35,25
		4	121	24,80
		5	64	13,11
4	Các cấp quản lý luôn hoạch định trước những thay đổi có thể tác động đến tình hình kinh doanh của TCT	1	4	0,82
		2	78	15,98
		3	227	46,52
		4	116	23,77
		5	63	12,91
5	Lãnh đạo TCT luôn xây dựng mục tiêu rất cụ thể để mọi người hướng đến	1	4	0,82
		2	91	18,65
		3	219	44,88
		4	106	21,72
		5	68	13,93
6	Nhân viên trong TCT hiểu những gì cần phải làm để thành công và đạt mục tiêu của TCT	1	7	1,43
		2	91	18,65
		3	214	43,85
		4	122	25,00
		5	54	11,07
7		1	4	0,82

	Lãnh đạo và nhân viên trong TCT đồng thuận về mục tiêu cần đạt được	2	102	20,90
		3	208	42,62
		4	110	22,54
		5	64	13,11
ĐOÀN KẾT				
1	Nhân viên trong TCT luôn suy nghĩ và hành động với tinh thần đặt lợi ích của tập thể lên trên lợi ích của cá nhân, cùng nhau thúc đẩy sự gắn kết để mọi người tham gia các nhiệm vụ chung	1	2	0,41
		2	106	21,72
		3	280	57,38
		4	66	13,52
		5	34	6,97
2	TCT tạo cơ hội công bằng và bình đẳng cho cán bộ, công nhân viên trong việc tiếp cận thông tin, tri thức và công việc một cách thuận lợi	1	3	0,61
		2	148	30,33
		3	233	47,75
		4	69	14,14
		5	35	7,17
3	TCT quan tâm kết nối, tập hợp người lao động, xây dựng khối đoàn kết, thống nhất, cùng nhau nỗ lực phấn đấu vì sự thành công của TCT	1	0	0,00
		2	138	28,28
		3	246	50,41
		4	62	12,70
		5	42	8,61
4	TCT khuyến khích nhân viên nuôi dưỡng và phát huy tinh thần đồng đội, sự hợp tác trong nội bộ; tôn vinh tài năng và tôn trọng sự khác biệt của mỗi cá nhân	1	9	1,84
		2	132	27,05
		3	243	49,80
		4	76	15,57
		5	28	5,74
5		1	0	0,00

	Mọi người trong TCT luôn có sự đồng thuận về những cách làm đúng hoặc sai trong TCT	2	92	18,85
		3	291	59,63
		4	68	13,93
		5	37	7,58
6	Trong TCT, mọi người dễ đạt được sự đồng thuận ngay cả đối với những vấn đề khó	1	6	1,23
		2	117	23,98
		3	267	54,71
		4	64	13,11
		5	34	6,97
HỢP LỰC				
1	TCT luôn tạo điều kiện phát huy tối đa khả năng của người lao động để cải thiện hiệu suất và nâng cao chất lượng, hiệu quả công việc	1	3	0,61
		2	117	23,98
		3	243	49,80
		4	82	16,80
		5	43	8,81
2	Nhân viên trong TCT luôn tôn trọng, tin tưởng và xây dựng các mối quan hệ hợp tác tốt đẹp với đồng nghiệp, khách hàng, đối tác và cộng đồng	1	3	0,61
		2	112	22,95
		3	250	51,23
		4	75	15,37
		5	48	9,84
3	Nhân viên trong TCT luôn thể hiện thiện chí và tính chuyên nghiệp trong việc giải quyết những bất đồng	1	4	0,82
		2	110	22,54
		3	249	51,02
		4	90	18,44
		5	35	7,17
MINH BẠCH				

1	Trách nhiệm của tổ chức và cá nhân trong công việc luôn được làm rõ	1	3	0,61
		2	101	20,70
		3	220	45,08
		4	107	21,93
		5	57	11,68
2	TCT xây dựng môi trường đảm bảo tính công bằng và minh bạch trong tuyển dụng, bố trí công việc và các vấn đề liên quan quyền lợi, chính sách đãi ngộ của người lao động	1	0	0,00
		2	129	26,43
		3	203	41,60
		4	98	20,08
		5	58	11,89
3	TCT ghi nhận nhu cầu thăng tiến chính đáng của mọi cán bộ, công nhân viên, thực hiện đánh giá và bổ nhiệm cán bộ công khai, minh bạch dựa trên phẩm chất đạo đức, năng lực của mỗi cán bộ, công nhân viên	1	0	0,00
		2	135	27,66
		3	192	39,34
		4	100	20,49
		5	61	12,50
4	TCT công khai minh bạch về thông tin, quy trình, kết quả công việc	1	0	0,00
		2	123	25,20
		3	202	41,39
		4	103	21,11
		5	60	12,30
TÔN VINH VÀ KHEN THƯỞNG				
1	TCT khen thưởng và công nhận thành tích của nhân viên dựa trên chất lượng công việc	1	24	4,92
		2	51	10,45
		3	274	56,15
		4	75	15,37
		5	64	13,11

2	TCT có chính sách khen thưởng và công nhận công lao rất công bằng	1	23	4,71
		2	80	16,39
		3	244	50,00
		4	81	16,60
		5	60	12,30
3	Chính sách khen thưởng và công nhận được truyền đạt một cách rõ ràng đến người lao động	1	23	4,71
		2	58	11,89
		3	262	53,69
		4	83	17,01
		5	62	12,70
4	TCT thực hiện các chế độ khen thưởng đúng như cam kết với nhân viên	1	23	4,71
		2	105	21,52
		3	207	42,42
		4	94	19,26
		5	59	12,09
SÁNG TẠO				
1	Nhân viên được tự do học hỏi, sáng tạo, được tạo điều kiện tốt nhất để phát triển các ý tưởng và lòng đam mê khám phá cái mới	1	2	0,41
		2	98	20,08
		3	222	45,49
		4	101	20,70
		5	65	13,32
2	Nhân viên trong TCT được khuyến khích thử nghiệm các ý tưởng, các giải pháp mới	1	2	0,41
		2	84	17,21
		3	225	46,11
		4	112	22,95
		5	65	13,32

3	TCT luôn quan tâm đầu tư cho nghiên cứu và phát triển, đẩy mạnh ứng dụng khoa học công nghệ, đổi mới sáng tạo sản phẩm và dịch vụ	1	4	0,82
		2	91	18,65
		3	228	46,72
		4	93	19,06
		5	72	14,75
4	Nhân viên trong TCT được khuyến khích nâng cao tinh thần học hỏi từ công việc, đồng nghiệp và đối tác, thử thách bản thân bằng các sáng kiến mới	1	2	0,41
		2	112	22,95
		3	202	41,39
		4	110	22,54
		5	62	12,70
NHÂN VĂN				
1	Mọi hoạt động của TCT đều hướng tới con người, vì con người	1	7	1,43
		2	101	20,70
		3	255	52,25
		4	83	17,01
		5	42	8,61
2	TCT luôn ưu tiên các hoạt động đảm bảo mang lại sự an toàn, sức khỏe và phát triển của con người	1	2	0,41
		2	123	25,20
		3	234	47,95
		4	89	18,24
		5	40	8,20
3	TCT tôn trọng và coi trọng phẩm giá con người, thấu hiểu quyền con người, thúc đẩy sự đa dạng	1	3	0,61
		2	125	25,61
		3	230	47,13
		4	88	18,03
		5	42	8,61

4	TCT có chương trình giúp duy trì sự hài hòa giữa công việc và gia đình, bảo đảm sự cân bằng giữa các mối quan hệ tại nơi làm việc, cân bằng cuộc sống và công việc	1	3	0,61
		2	114	23,36
		3	240	49,18
		4	83	17,01
		5	48	9,84
5	TCT khuyến khích và tạo điều kiện tốt nhất để người lao động không ngừng phát triển bản thân	1	2	0,41
		2	121	24,80
		3	245	50,20
		4	74	15,16
		5	46	9,43
CAM KẾT TÌNH CẢM				
1	Tôi cảm thấy rất vui khi dành phần còn lại sự nghiệp của mình ở TCT	1	0	0,00
		2	36	7,38
		3	235	48,16
		4	164	33,61
		5	53	10,86
2	Tôi thích kể về TCT của mình với những người bên ngoài	1	0	0,00
		2	31	6,35
		3	229	46,93
		4	177	36,27
		5	51	10,45
3	Tôi thực sự cảm thấy những vấn đề của TCT là vấn đề của bản thân mình	1	0	0,00
		2	36	7,38
		3	235	48,16
		4	161	32,99
		5	56	11,48

4	TCT có ý nghĩa lớn đối với bản thân tôi	1	0	0,00
		2	38	7,79
		3	227	46,52
		4	165	33,81
		5	58	11,89
CAM KẾT TIẾP TỤC				
1	Tại thời điểm này, làm việc tại TCT là cần thiết đối với tôi	1	3	0,61
		2	27	5,53
		3	187	38,32
		4	142	29,10
		5	129	26,43
2	Ngay cả khi tôi muốn, tôi cũng khó có thể rời TCT vào thời điểm hiện tại	1	2	0,41
		2	31	6,35
		3	188	38,52
		4	142	29,10
		5	125	25,61
3	Nếu tôi rời TCT vào thời điểm hiện tại, thì tôi sẽ phải đối mặt với nhiều khó khăn mới	1	3	0,61
		2	30	6,15
		3	184	37,70
		4	136	27,87
		5	135	27,66
4	Tôi không có nhiều lựa chọn (công việc, nơi làm việc) nếu rời TCT vào thời điểm này	1	2	0,41
		2	29	5,94
		3	191	39,14
		4	139	28,48
		5	127	26,02

5	Tôi sẽ phải hy sinh nhiều thứ nếu rời TCT vào thời điểm này	1	4	0,82
		2	29	5,94
		3	177	36,27
		4	146	29,92
		5	132	27,05
6	Tôi sẵn sàng đối mặt với những vấn đề có thể xảy ra nếu tôi bỏ công việc ở TCT	1	3	0,61
		2	40	8,20
		3	169	34,63
		4	148	30,33
		5	128	26,23
7	Tôi sẽ không bị tổn thất nhiều nếu rời bỏ TCT trong thời gian tới	1	2	0,41
		2	31	6,35
		3	182	37,30
		4	143	29,30
		5	130	26,64
CAM KẾT NGHĨA VỤ				
1	Tôi cảm thấy áy náy khi nghỉ việc ở TCT ngay cả khi tôi có một công việc tốt hơn	1	0	0,00
		2	33	6,76
		3	183	37,50
		4	141	28,89
		5	131	26,84
2	Tôi nghĩ rằng hiện nay mọi người chuyển từ TCT sang tổ chức khác là việc bình thường	1	0	0,00
		2	41	8,40
		3	183	37,50
		4	144	29,51
		5	120	24,59

3	Tôi không nghĩ rằng một cá nhân luôn cần phải trung thành với tổ chức của họ	1	0	0,00
		2	29	5,94
		3	187	38,32
		4	157	32,17
		5	115	23,57
4	Vì tôi tin rằng sự trung thành là quan trọng nên tôi cảm thấy có trách nhiệm tiếp tục làm việc tại TCT	1	0	0,00
		2	39	7,99
		3	173	35,45
		4	148	30,33
		5	128	26,23
5	Tôi nghĩ rằng sẽ tốt hơn nếu con người dành phần lớn sự nghiệp của mình để phục vụ cho một tổ chức	1	0	0,00
		2	34	6,97
		3	184	37,70
		4	151	30,94
		5	119	24,39

PHỤ LỤC 5: TỔNG QUAN CÁC NGHIÊN CỨU XÂY DỰNG THANG ĐO

STT	Nhân tố	Nghiên cứu
1	Phát triển nhân lực	London, M., & Smither, J. W. (1999). Empowered self-development and continuous learning. <i>Human Resource Management</i> , 38(1), 3-15
2	Sự trao quyền	Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. <i>Academy of Management Journal</i> , 38(5), 1442-1465.
3	Định hướng nhóm	Hoegl, M., & Gemuenden, H. G. (2001). Teamwork quality and the success of innovative projects: A theoretical concept and empirical evidence. <i>Organization Science</i> , 12(4), 435-449
4	Định hướng chiến lược	Venkatraman, N. (1989). Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality, and measurement. <i>Management Science</i> , 35(8), 942-962.
5	Đoàn kết	Seashore, S. E. (1954). Group Cohesiveness in the Industrial Work Group.
6	Hợp lực	Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In <i>Handbook of Organizational Behavior</i>
7	Minh bạch	Rawlins, B. L. (2008). Measuring the relationship between organizational transparency and employee trust
8	Tôn vinh và khen thưởng	Heneman, R. L. (1986). The relationship between pay-for-performance perceptions and pay satisfaction
9	Sáng tạo	Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. <i>Academy of Management Journal</i> , 39(5), 1154-1184
10	Nhân văn	Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. <i>Journal of Applied Psychology</i> , 71(3), 500-507