BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

**TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**PHẠM NGUYỄN BẢO NGỌC**

**VĂN HÓA DOANH NGHIỆP ẢNH HƯỞNG ĐẾN
SỰ CAM KẾT VỚI TỔ CHỨC CỦA NHÂN VIÊN
TẠI NGÂN HÀNG TMCP ĐÔNG NAM Á**

**ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ
NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**Hà Nội - 2024**

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

**TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**PHẠM NGUYỄN BẢO NGỌC**

**VĂN HÓA DOANH NGHIỆP ẢNH HƯỞNG ĐẾN
SỰ CAM KẾT VỚI TỔ CHỨC CỦA NHÂN VIÊN
TẠI NGÂN HÀNG TMCP ĐÔNG NAM Á**

**Chuyên ngành: Quản Trị Kinh Doanh**

**Mã ngành: 8340101**

**ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ
NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH**

***Người hướng dẫn khoa học: 1. TS. Trần Thị Phương Hiền***

 ***2. TS. Phan Đăng Sơn***

**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 này do tôi tự thực hiện và không vi phạm yêu cầu về sự trung thực trong học thuật.

*Hà Nội, ngày tháng năm 2024*

**Tác giả luận văn**

**Phạm Nguyễn Bảo Ngọc**

LỜI CẢM ƠN

Để hoàn thành đề án này và kết thúc chương trình học, em xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc tới trường Đại học Kinh Tế Quốc Dân đã tạo điều kiện cho em có môi trường học tập tốt trong thời gian học tập, nghiên cứu tại trường.

Em xin gửi lời cảm ơn chân thành đến cô giáo – TS Trần Thị Phương Hiền đã giúp đỡ em trong suốt quá trình nghiên cứu và trực tiếp hướng dẫn em hoàn thành đề án. Đồng thời, em xin bày tỏ lòng cảm ơn tới các thầy cô trong Khoa Quản trị kinh doanh tổng hợp đã truyền cho em những kiến thức vô cùng quý giá.

Em xin gửi lời cảm ơn tới các anh/chị/bạn bè đồng nghiệp đang công tác tại Ngân hàng TMCP Đông Nam Á đã tạo những điều kiện thuận lợi nhất và giúp đỡ em hoàn thành luận văn này.

Trong quá trình hoàn thành, do năng lực còn hạn chế và những yếu tố khách quan tác động nên luận văn không tránh khỏi những thiếu sót. Em rất mong nhận được sự đóng góp ý kiến của thầy cô để em có điều kiện bổ sung kiến thức, nâng cao chất lượng bài nghiên cứu, phục vụ tốt hơn công tác sau này.

Em xin chân thành cảm ơn!

MỤC LỤC

[LỜI CAM ĐOAN](#_Toc175231164)

[LỜI CẢM ƠN](#_Toc175231165)

[MỤC LỤC](#_Toc175231166)

[DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT](#_Toc175231167)

[DANH MỤC BẢNG](#_Toc175231168)

[DANH MỤC HÌNH](#_Toc175231169)

[TÓM TẮT ĐỀ ÁN i](#_Toc175231170)

[PHẦN MỞ ĐẦU 1](#_Toc175231171)

[CHƯƠNG 1 CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU VỀ ẢNH HƯỞNG CỦA VĂN HÓA DOANH NGHIỆP ĐẾN SỰ CAM KẾT CỦA NHÂN VIÊN VỚI TỔ CHỨC. 6](#_Toc175231172)

[1.1 Những lý luận cơ bản về văn hóa doanh nghiệp 6](#_Toc175231173)

[1.1.1 Khái niệm về văn hóa doanh nghiệp 6](#_Toc175231174)

[1.1.2 Vai trò của văn hóa doanh nghiệp 7](#_Toc175231175)

[1.2 Cam kết của cá nhân với tổ chức 8](#_Toc175231177)

[1.2.1 Khái niệm cam kết của cá nhân với tổ chức 8](#_Toc175231178)

[1.2.2 Vai trò của cam kết của cá nhân với tổ chức 9](#_Toc175231179)

[1.3 Mối quan hệ giữa văn hóa doanh nghiệp và sự cam kết của nhân viên 9](#_Toc175231180)

[1.4 Một số mô hình nghiên cứu tác động của văn hóa doanh nghiệp đến sự cam kết của nhân viên 11](#_Toc175231181)

[1.4.1 Các công trình nghiên cứu nước ngoài 11](#_Toc175231182)

[1.4.2 Các công trình nghiên cứu trong nước 14](#_Toc175231183)

[1.4.3 Khoảng trống nghiên cứu 16](#_Toc175231184)

[1.5 Mô hình và các giả thuyết nghiên cứu đề xuất 17](#_Toc175231185)

[1.5.1 Mô hình nghiên cứu đề xuất 17](#_Toc175231186)

[1.5.2 Giả thuyết nghiên cứu 19](#_Toc175231187)

[CHƯƠNG 2: ẢNH HƯỞNG VĂN HÓA DOANH NGHIỆP TỚI SỰ CAM KẾT VỚI TỔ CHỨC CỦA NHÂN VIÊN TẠI NGÂN HÀNG TMCP ĐÔNG NAM Á 22](#_Toc175231188)

[2.1 Tổng quan về Ngân hàng TMCP Đông Nam Á 23](#_Toc175231189)

[2.1.1 Lịch sử hình thành và phát triển 23](#_Toc175231190)

[2.1.2 Văn hóa doanh nghiệp tại Ngân hàng TMCP Đông Nam Á 25](#_Toc175231191)

[2.1.3 Biến động nhân sự tại Ngân hàng TMCP Đông Nam Á 28](#_Toc175231192)

[2.2 Phương pháp nghiên cứu 31](#_Toc175231193)

[2.2.1 Phương pháp thu thập các nguồn thông tin 31](#_Toc175231194)

[2.2.2 Nghiên cứu chính thức 32](#_Toc175231195)

[2.3 Kết quả nghiên cứu 37](#_Toc175231196)

[2.3.1 Mô tả mẫu 37](#_Toc175231197)

[2.3.2 Phân tích độ tin cậy của thang đo thông qua hệ số Cronbach’s Alpha 39](#_Toc175231198)

[CHƯƠNG 3: 59](#_Toc175231199)

[KẾT LUẬN VÀ ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP 59](#_Toc175231200)

[3.1 Thảo luận kết quả nghiên cứu 59](#_Toc175231201)

[3.2 Các đề xuất giải pháp 60](#_Toc175231202)

[3.2.1 Phần thưởng và sự công nhận 60](#_Toc175231203)

[3.2.2 Sự trao quyền 61](#_Toc175231204)

[3.2.3 Đào tạo và phát triển 62](#_Toc175231205)

[3.2.4 Giao tiếp trong tổ chức 62](#_Toc175231206)

[3.2.5 Định hướng kế hoạch 63](#_Toc175231207)

[3.2.6 Làm việc nhóm 64](#_Toc175231208)

[3.3 Hạn chế của nghiên cứu và hướng nghiên cứu tiếp theo trong tương lai 64](#_Toc175231209)

[DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO 66](#_Toc175231210)

[PHỤ LỤC BẢNG CÂU HỎI 67](#_Toc175231211)

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

|  |  |
| --- | --- |
| CK: | Cam kết |
| CKTC | Cam kết tổ chức |
| VHDN: | Văn hóa doanh nghiệp  |
| TMCP: | Thương mại cổ phần |
| NHTM: | Ngân hàng thương mại |
| CBNV: | Cán bộ nhân viên |
| CNTT: | Công nghệ Thông tin  |
| EFA:  | Phân tích nhân tố khám phá (Exploratory Factor Analysis) |
| KMO: | Hệ số Kaiser – Mayer - Olkin  |
| Sig. : | Mức ý nghĩa quan sát (Observed significance level) |

DANH MỤC BẢNG

[Bảng 2.1 Tình hình biến động nhân sự từ năm 2019 – 2023 28](#_Toc175153553)

[Bảng 2.2 Cấu trúc bảng câu hỏi khảo sát 32](#_Toc175153554)

[Bảng 2.3 Bảng xây dựng thang đo 35](#_Toc175153555)

[Bảng 2.4 Bảng thống kê mô tả mẫu (N=300) 37](#_Toc175153556)

[Bảng 2.5 Độ tin cậy các thang đo 39](#_Toc175153557)

[Bảng 2.6 Kiểm định KMO và Barlett’s với biến độc lập 41](#_Toc175153558)

[Bảng 2.7 Bảng Eigenvalues và phương sai trích với biến độc lập 42](#_Toc175153559)

[Bảng 2.8 Ma trận nhân tố với phương pháp xoay Principal Varimax 43](#_Toc175153560)

[Bảng 2.9 Kiểm định KMO và Barlett’s với biến độc lập 44](#_Toc175153561)

[Bảng 2.10 Bảng Eigenvalues và phương sai trích đối với biến phụ thuộc 44](#_Toc175153562)

[Bảng 2.11 Ma trận nhân tố 45](#_Toc175153563)

[Bảng 2.12 Ma trận tương quan giữa các biến 45](#_Toc175153564)

[Bảng 2.13 Bảng tóm tắt các hệ số hồi quy 46](#_Toc175153565)

[Bảng 2.14 Bảng kết quả kiểm định các giả thuyết của mô hình 48](#_Toc175153566)

[Bảng 2.15 Kiểm định T-test sự khác biệt giữa Nam và Nữ 49](#_Toc175153567)

[Bảng 2.16 Bảng Group Statistic 50](#_Toc175153568)

[Bảng 2.17 Kiểm định phương sai theo độ tuổi 50](#_Toc175153569)

[Bảng 2.18 Kiểm định ANOVA – Độ tuổi 50](#_Toc175153570)

[Bảng 2.19 Kiểm định T-test sự khác biệt về tình trạng hôn nhân 51](#_Toc175153571)

[Bảng 2.20 Bảng Group Statistic 52](#_Toc175153572)

[Bảng 2.21 Kiểm định phương sai theo trình độ học vấn 52](#_Toc175153573)

[Bảng 2.22 Kiểm định ANOVA – Trình độ học vấn 53](#_Toc175153574)

[Bảng 2.23 Kiểm định phương sai theo mức thu nhập trung bình 54](#_Toc175153575)

[Bảng 2.24 Kiểm định ANOVA – Mức thu nhập trung bình 54](#_Toc175153576)

[Bảng 2.25 Kiểm định phương sai theo thâm niên công tác 55](#_Toc175153577)

[Bảng 2.26 Kiểm định ANOVA – Thâm niên công tác 56](#_Toc175153578)

[Bảng 2.27 Kiểm định phương sai theo chức danh hiện tại 57](#_Toc175153579)

[Bảng 2.28 Kiểm định ANOVA – Chức danh hiện tại 57](#_Toc175153580)

DANH MỤC HÌNH

[Hình 1.1 Mô hình nghiên cứu Aranki và cộng sự (2019) 13](#_Toc175153442)

[Hình 1.2 Mô hình nghiên cứu Zain và công sự (2009) 14](#_Toc175153443)

[Hình 1.3 Mô hình nghiên cứu Abdullah và cộng sự (2017) 14](#_Toc175153444)

[Hình 1.4 Bảng tổng hợp yếu tố cấu thành VHDN của các học giả 18](#_Toc175153445)

[Hình 1.5 Mô hình nghiên cứu đề xuất 19](#_Toc175153446)

[Hình 2.1 Mô hình bộ máy quản trị công ty 24](#_Toc175153447)

[Hình 2.2 Số lượng nhân sự của công ty giai đoạn 2019-2023 29](#_Toc175153448)

[Hình 2.3 Chỉ số hài lòng của CBNV theo các khía cạnh 30](#_Toc175153449)

[Hình 2.4 Thiết kế nghiên cứu 33](#_Toc175153450)

[Hình 2.5 Biểu đồ sự biến thiên của các nhóm Độ tuổi 51](#_Toc175153451)

[Hình 2.6 Biểu đồ sự biến thiên của các nhóm Trình độ học vấn 53](#_Toc175153452)

[Hình 2.7 Biểu đồ sự biến thiên của các nhóm Mức thu nhập trung bình 55](#_Toc175153453)

[Hình 2.8 Biểu đồ sự biến thiên của các nhóm Thâm niên công tác 56](#_Toc175153454)

[Hình 2.9 Biểu đồ sự biến thiên của các nhóm Chức danh hiện tại 58](#_Toc175153455)

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

**TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**PHẠM NGUYỄN BẢO NGỌC**

**VĂN HÓA DOANH NGHIỆP ẢNH HƯỞNG ĐẾN
SỰ CAM KẾT VỚI TỔ CHỨC CỦA NHÂN VIÊN
TẠI NGÂN HÀNG TMCP ĐÔNG NAM Á**

**Chuyên ngành: Quản Trị Kinh Doanh**

**Mã ngành: 8340101**

**TÓM TẮT ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP**

***Người hướng dẫn khoa học: 1. TS. Trần Thị Phương Hiền***

 ***2. TS. Phan Đăng Sơn***

# Hà Nội - 2024

TÓM TẮT ĐỀ ÁN

Ngày nay, việc phát triển Văn hoá doanh nghiệp bền vững có vai trò quan trọng ổn định nguồn lực, tạo lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp. Văn hoá doanh nghiệp từ lâu đã trở thành chủ đề thu hút sự quan tâm của nhiều học giả, nhà quản lý thực tiễn, tìm kiếm những giải pháp tăng cường sự gắn kết của người lao động, giữ chân được người lao động, tạo lợi thế cạnh tranh và nâng cao hiệu quả doanh nghiệp.

Qua thực tiễn tại Ngân hàng TMCP Đông Nam Á hiện nay, với nhu cầu cấp thiết từ thực tiễn quản trị, tác giả thực hiện đề tài “**Văn hóa doanh nghiệp ảnh hưởng đến sự cam kết với tổ chức của nhân viên tại Ngân hàng TMCP Đông Nam Á**” nhằm xác định rõ hơn sự ảnh hưởng của Văn hóa doanh nghiệp đến sự cam kết với tổ chức của cán bộ nhân viên tại Ngân hàng TMCP Đông Nam Á, từ đó đề xuất giải pháp nâng cao sự cam kết với tổ chức của nhân viên với doanh nghiệp hơn nữa.

Với đối tượng nghiên cứu là các yếu tố VHDN ảnh hướng đến sự cam kết với tổ chức của nhân viên Ngân hàng TMCP Đông Nam Á, thông qua đối tượng khảo sát là các cán bộ nhân viên đang công tác tại Ngân hàng, đề tài muốn đi sâu nghiên cứu bằng cả phương pháp định tính và định lượng thông qua việc khảo sát tài liệu và dựa trên bảng câu hỏi được thiết kế sẵn gửi các nhân viên đang làm việc tại Ngân hàng. Thang đo chính thức được khảo sát thông qua việc phát phiếu tới 300 nhân viên. Nguồn dữ liệu thu thập được xử lý bằng phần mềm thống kê SPSS 20. Dữ liệu thu thập được sàng lọc, tiến hành phân tích nhân tố, đánh giá độ tin cậy của các thang đo được kiểm định qua hệ số Cronbach’s Alpha và kiểm tra mức độ tương quan của các biến đo lường qua phân tích nhân tố khám phá EFA trên phần mềm SPSS, phân tích tương quan Pearson, hồi quy tuyến tính để kiểm định mô hình nghiên cứu. Cuối cùng phân tích ANOVA để kiểm định sự khác biệt nhân khẩu học đến biến phụ thuộc là “Cam kết với tổ chức”. Ngoài tóm tắt, danh mục tài liệu tham khảo và phần mở đầu, đề án gồm 3 chương:

Chương 1 Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu về ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến sự cam kết của nhân viên với tổ chức.

Chương 2: Ảnh hưởng VHDN tới sự cam kết với tổ chức của nhân viên tại Ngân hàng TMCP Đông Nam Á.

Chương 3: Kết luận và đề xuất giải pháp.

Trên cơ sở tổng quan nghiên cứu thế giới và trong nước, hệ thống lý thuyết về văn hoá doanh nghiệp, về sự cam kết của nhân viên với tổ chức, dựa trên mô hình nghiên cứu chính của Zain và cộng sự (2009) với 4 yếu tố tác động kết hợp các mô hình lý thuyết của Recardo và Jolly (1997), Maister (2005), tác giả chắt lọc sáu yếu tố cốt lõi nhất trong hệ thống các yếu tố cấu thành VHDN phù hợp với đơn vị công tác gồm: (1) Đào tạo phát triển; (2) Định hướng kế hoạch; (3) Phần thưởng và sự công nhận; (4) Giao tiếp trong tổ chức; (5) Làm việc nhóm; (6) Sự trao quyền. Qua quá trình khảo sát, nghiên cứu và phân tích, đề án đã chứng mình rằng cả 6 yếu tố đều có ảnh hưởng đến sự cam kết của nhân viên với Ngân hàng TMCP Đông Nam Á. Ngoài ra, qua phương pháp kiểm định Independent Samples T-test và One-Way ANOVA cho ta thấy được sự cam kết với tổ chức của nhân viên, giữa nam với nữ, các độ tuổi, tình trạng hôn nhân, trình độ học vấn, mức thu nhập, thâm niên công tác và chức danh hiện tại là khác nhau.

Từ việc khẳng định rằng sự cam kết của người lao tại Ngân hàng TMCP Đông Nam Á chịu sự tác động tích cực bởi các yếu tố cấu thành VHDN, tác giả rút ra những kết luận và đề xuất - kiến nghị, giải pháp phù hợp, cụ thể cho Ngân hàng TMCP Đông Nam Á nhằm duy trì nguồn nhân lực, ổn định tổ chức, nâng cao hiệu quả doanh nghiệp, tăng tính gắn kết và tăng cường năng lực cạnh tranh.

PHẦN MỞ ĐẦU

## 1. Tính cấp thiết đề tài

Văn hóa doanh nghiệp không chỉ đóng vai trò là yếu tố mang tính nội bộ giúp định hình giá trị, thái độ, và hành vi làm việc của nhân viên, mà còn là yếu tố quan trọng trong việc duy trì và gia tăng sự cam kết của họ với tổ chức. Việc xây dựng, duy trì và phát huy và thúc đẩy tinh thần văn hóa doanh nghiệp trở thành một triết lý trong hoạt động quản trị, gắn kết một tập thể vững mạnh. Trải qua hơn 2 năm kéo dài của dịch bệnh Covid-19 nền kinh tế thị trường ngày nay đang bước vào giai đoạn khó khăn với những cuộc khủng hoảng suy thoái kinh tế, lạm phát và thất nghiệp kéo dài, điều này ảnh hưởng không nhỏ tới sự biến động của thị trường lao động, sự canh tranh nguồn lực giữa các Doanh nghiệp để giữ chân được người lao động và sự cạnh tranh của chính các cá nhân trong một tập thể trước sự cắt giảm lao động khi khủng hoảng kinh tế kéo dài.

Bên cạnh những cạnh tranh gay gắt của nền kinh tế thị trường và trong chính nội tại của doanh nghiệp thì những thay đổi trong nhận thức, tư duy, quan điểm của con người ngày càng trở nên khác biệt giữa các thế hệ. Với những thế hệ người lao động sau này hay còn được gọi là thế hệ gen Z với những lối suy nghĩ, quan điểm và tính cách khác biệt trong công việc, cuộc sống, họ ưa thích sự trải nghiệm, khám phá và thích nghi với chuyện nhảy việc, thay đổi công việc, thay đổi môi trường sống để gia tăng thêm thu nhập, trải nghiệm cuộc sống và sẵn sàng bỏ đi những công việc tuy mang tính chất ổn định nhưng không làm họ cảm thấy thú vị, có giá trị, cảm thấy được kết nối hoặc giúp họ phát triển. Bước vào giai đoạn cạnh tranh bằng vốn tri thức và bằng tài nguyên con người, với sự vận động và thay đổi không ngừng đòi hỏi các Doanh nghiệp phải nắm bắt được tâm lý người lao động, tìm tòi, sáng tạo, thay đổi những cái nhìn nhận, đánh giá cũ; quản trị, xây dựng được văn hóa phù hợp với nhu cầu của thực tế hiện tại.

Ngân hàng luôn là một trong những ngành quan trọng, là trụ cột của một nền kinh tế, là huyết mạch, xương sống của một quốc gia. Một nền tài chính khỏe mạnh giữ một vị trí quan trọng trong việc ổn định sự phát triển kinh tế xã hội của cả nước nói chung và từng địa phương nói riêng. Theo thống kê, hoạt động tài chính, ngân hàng và bảo hiểm đóng góp 4,76%, xếp thứ 6 trong 15 ngành có đóng góp lớn nhất vào quy mô GDP cả nước năm 2022. Đối với ngành ngân hàng – một lĩnh vực đòi hỏi sự ổn định, an toàn và sự hợp tác liên tục giữa các phòng ban, văn hóa doanh nghiệp trở thành nền tảng vững chắc để nâng cao hiệu suất làm việc, tinh thần đoàn kết, và động lực phấn đấu của nhân viên. Nguồn nhân lực là một trong những yếu tố nội tại đóng góp vào thành công của một doanh nghiệp, nhất là đối với ngành ngân hàng bì đặc thù của hoạt động ngân hàng là kinh doanh sản phẩm dịch vụ vô hình chứ không phải các sản phẩm hữu hình. Đứng trước tình trạng khủng hoảng kinh tế, cộng thêm việc nhân viên có xu hướng nghỉ việc, nhảy việc do áp lực chỉ tiêu, khối lượng công việc lớn, những thách thức từ thị trường lao động cạnh tranh… gây ra những sức ép to lớn cho ngân hàng trong việc quản trị nhân lực, kinh doanh và quản trị chi phí. Điều này đòi hỏi tổ chức phải có những giải pháp chiến lược nhằm xây dựng một môi trường làm việc mà nhân viên cảm thấy được tôn trọng, phát triển, và đóng góp vào sự thành công chung. Một văn hóa doanh nghiệp tích cực sẽ giúp củng cố niềm tin và tạo sự gắn bó lâu dài, từ đó giảm thiểu tỷ lệ nghỉ việc và duy trì đội ngũ nhân sự chất lượng. Xuất phát từ việc tìm kiếm lời giải cho bài toán nhân sự, những năm qua nhiều ngân hàng cũng không ngại tiến hành những dự án nghiên cứu khảo sát về sự hài lòng và gắn bó của nhân viên, điển hình là Vietinbank với dự án ESS nhằm mục tiêu chính là xây dựng kế hoạch duy trì nguồn nhân lực, giảm thiểu rủi ro nhân sự, Dự án về xây dựng văn hóa doanh nghiệp và gắn kết nhân viên của PVcombank và Công ty tư vấn chuyển đổi tổ chức T&C Consulting phối hợp thực hiện nhằm tạo lập giá trị riêng biệt cho ngân hàng và xây dựng nền tảng gắn kết nhân sự… Vì thế, vấn đề về sự gắn kết của nhân viên trong ngành ngân hàng được đặt ra nhằm tìm ra được những yếu tố ảnh hưởng đến mức độ cam kết với tổ chức của nhân viên ngân hàng. Ngoài những yếu tố về lương, thưởng thì những yếu tố về văn hóa doanh nghiệp ảnh hưởng thế nào đến sự gắn bó đó là vấn đề cấp bách cần được quan tâm nghiên cứu nhằm giải bài toán về nhân sự ngành ngân hàng của cả nước nói chung và của Ngân hàng TMCP Đông Nam Á nói riêng.

Hơn nữa, sự cam kết của nhân viên không chỉ ảnh hưởng đến hiệu suất làm việc cá nhân, mà còn tác động đến sự thành công chung của toàn bộ tổ chức. Một nhân viên có sự cam kết cao với tổ chức thường sẵn sàng cống hiến nhiều hơn, chủ động trong công việc, và luôn tìm cách nâng cao hiệu quả làm việc. Điều này đặc biệt quan trọng trong ngành ngân hàng, nơi mà mỗi quyết định và hành động của nhân viên đều có ảnh hưởng lớn đến khách hàng và danh tiếng của tổ chức. Do đó, sự cam kết của nhân viên không chỉ là yếu tố giúp tăng hiệu suất cá nhân mà còn đóng vai trò then chốt trong việc xây dựng niềm tin với khách hàng, nâng cao vị thế của ngân hàng trên thị trường. Trong khi đó, nếu văn hóa doanh nghiệp không được chú trọng, nhân viên có thể cảm thấy không được hỗ trợ, hoặc thiếu sự đồng cảm từ cấp quản lý, dẫn đến sự suy giảm trong tinh thần làm việc và mức độ cam kết. Những tổ chức thiếu văn hóa vững mạnh thường gặp khó khăn trong việc duy trì sự ổn định về nhân sự, dễ gặp phải tình trạng nhân viên thiếu động lực, làm việc một cách thụ động và thiếu trách nhiệm. Nhận thức được vấn đề cấp thiết không chỉ ở việc giải quyết các vấn đề nội bộ liên quan đến sự cam kết của nhân viên mà còn là cơ hội để Ngân hàng khẳng định sự cạnh tranh và phát triển lâu dài trong ngành tài chính vì vậy tác giả đã chọn đề tài **“Văn hóa doanh nghiệp ảnh hưởng đến sự cam kết với tổ chức của nhân viên tại Ngân hàng TMCP Đông Nam Á”**.

## 2. Mục tiêu nghiên cứu và câu hỏi nghiên cứu

***2.1 Mục tiêu nghiên cứu tổng thể***

Vận dụng những cơ sở lý thuyết về VHDN, sự cam kết của người lao động với tổ chức, luận văn tập trung nghiên cứu các yếu tố cấu thành văn hóa doanh nghiệp tác động đến sự cam kết với tổ chức của nhân viên tại Ngân hàng TMCP Đông Nam Á từ đó đưa ra các hàm ý quản trị để các nhà lãnh đạo tổ chức hoàn thiện văn hóa doanh nghiệp nhằm tăng cường sự cam kết, lòng trung thành và giữ chân được người lao động ở lại với tổ chức góp phần ổn định và nâng cao hiệu quả kinh doanh của tổ chức.

***2.2 Mục tiêu nghiên cứu cụ thể:***

- Trên cơ sở nghiên cứu tổng quan, vận dụng cơ sở lý thuyết về VHDN để xác định những yếu tố văn hóa của Ngân hàng TMCP Đông Nam Á ảnh hưởng đến sự cam kết với tổ chức của nhân viên

- Nghiên cứu, xây dựng mô hình đánh giá các yếu tố cấu thành trong VHDN có ảnh hưởng đến sự cam kết của nhân viên trong Ngân hàng TMCP Đông Nam Á

- Đo lường sự tác động của từng yếu tố VHDN đến sự cam kết với tổ chức của nhân viên

- Đưa ra các đề xuất quản trị về việc xây dựng, thay đổi hoặc điều chỉnh văn hóa doanh nghiệp nhằm củng cố, tăng cường, duy trì sự gắn kết và cam kết của nhân viên với tổ chức, góp phần ổn định và phát triển nguồn nhân lực bền vững, hiệu quả, nâng cao sức cạnh tranh doanh nghiệp

***2.3 Câu hỏi nghiên cứu:***

- Những yếu tố nào trong VHDN ảnh hưởng đến sự cam kết với tổ chức của nhân viên tại Ngân hàng TMCP Đông Nam Á?

- Mức độ tác động của từng yếu tố VHDN ảnh hưởng đến sự cam kết với tổ chức của nhân viên được đo lường như thế nào?

- Các biện pháp nào nhằm củng cố, tăng cường, duy trì sự gắn kết và cam kết với tổ chức của nhân viên tại Ngân hàng TMCP Đông Nam Á?

## 3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

***3.1. Đối tượng nghiên cứu***

- Đề án nghiên cứu Văn hóa doanh nghiệp ảnh hưởng đến sự cam kết với tổ chức của nhân viên tại Ngân hàng TMCP Đông Nam Á

***3.2. Phạm vi nghiên cứu***

- Về mặt không gian: Người lao động (chuyên viên, chuyên gia, cán bộ quản lý) đang làm việc tại tại Ngân hàng TMCP Đông Nam Á

- Về mặt thời gian: Các số liệu liên quan đến biến động nguồn nhân lực được nghiên cứu trong thời gian 4 năm từ 2020 - 2023, các đánh giá khảo sát người lao động được tiến hành trong khoảng thời gian tháng 1-4/2024.

## 4. Phương pháp nghiên cứu

- Để hoàn thành mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu như đặt ra, đề án đã vận dụng tổng hợp các phương pháp nghiên cứu định tính kết hợp với định lượng. Quy trình nghiên cứu gồm 2 bước chính:

**+ Nghiên cứu định tính:** Tổng hợp thông tin và tham khảo các mô hình nghiên cứu trước đây của các tác giả trong nước và ngoài nước tác giả tiến hành xây dựng thang đo phù hợp, Sử dụng thang đo Likert 5 mức độ để đo lường giá trị các biến sốvà thiết kế bảng câu hỏi dùng cho khảo sát. Bảng câu hỏi được sử dụng là công cụ để tiến hành khảo sát thu thập thông tin, tác giả tiến hành triển khai thông qua việc phát phiếu khảo sát tới 300 nhân viên, làm việc chính thức tại Ngân hàng.

**+ Nghiên cứu định lượng:** Phương pháp nghiên cứu định lượng được sử dụng để kiểm định thang đo và mô hình nghiên cứu. Dữ liệu thu thập sau khi phát phiếu khảo sát sẽ được sàng lọc, tiến hành phân tích nhân tố, đánh giá độ tin cậy của các thang đo được kiểm định qua hệ số Cronbach’s Alpha và kiểm tra mức độ tương quan của các biến đo lường qua phân tích nhân tố khám phá EFA trên phần mềm SPSS, phân tích tương quan, hồi quy tuyến tính để kiểm định mô hình nghiên cứu. Cuối cùng phân tích ANOVA để kiểm định sự khác biệt nhân khẩu học đến biến phụ thuộc là “Cam kết với tổ chức”.

## 5. Cấu trúc của đề án tốt nghiệp

**Phần mở đầu**

**Chương 1 Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu về ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến sự cam kết của nhân viên với tổ chức.**

**Chương 2: Ảnh hưởng VHDN tới sự cam kết với tổ chức của nhân viên tại Ngân hàng TMCP Đông Nam Á.**

**Chương 3: Kết luận và đề xuất giải pháp.**

CHƯƠNG 1 CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU VỀ ẢNH HƯỞNG CỦA VĂN HÓA DOANH NGHIỆP ĐẾN SỰ CAM KẾT CỦA NHÂN VIÊN VỚI TỔ CHỨC.

1.1 Những lý luận cơ bản về văn hóa doanh nghiệp

1.1.1 Khái niệm về văn hóa doanh nghiệp

VHDN là tài sản vô hình, khó có thể nhìn thấy trọn vẹn bằng mắt thường, khó có thể miêu tả được hình dáng cụ thể nhưng đóng một vai trò rất ý nghĩa trong doanh nghiệp, một trong những công cụ cạnh tranh quan trọng, giữa các doanh nghiệp. Hiện nay, có nhiều định nghĩa về văn hóa doanh nghiệp, mỗi định nghĩa phản ánh góc nhìn khác nhau của học giả, nhà nghiên cứu trong nước và nước ngoài về văn hóa doanh nghiệp

Luthan (1992) định nghĩa rằng văn hóa tổ chức bao gồm các chuẩn mực hệ thống giá trị, niềm tin và bầu không khí tại môi trường làm việc của doanh nghiệp, tuy nhiên có nhiều lập luận cho rằng văn hóa doanh nghiệp có thể được xem như là hệ thống các giá trị, các niềm tin và các khuôn mẫu hành vi ứng xử mà hình thành nên các đặc tính cốt lõi của tổ chức và giúp định hình các hành vi của nhân viên.

Kottler và Heskett (1992) đã phát biểu trong cuốn Corporate Culture and Performance rằng văn hóa tổ chức được quan niệm như niềm tin và chia sẻ các giá trị trong các tổ chức, giúp định hình mô hình hành vi của người lao động.

Cùng quan điểm này, Ricardo và Jolly (1997) cũng khẳng định khi nói đến văn hóa doanh nghiệp, người ta thường nói về một tập hợp các giá trị và niềm tin được hiểu và chia sẻ bởi các thành viên trong tổ chức. Các giá trị và niềm tin này được đặc trưng cho từng tổ chức và để phân biệt giữa các tổ chức này với tổ chức khác. Văn hóa của một tổ chức giúp xác định và hình thành nên thái độ, hành vi của các thành viên trong tổ chức đó.

Theo Đỗ Thị Phi Hoài (2009), văn hóa tổ chức là một hệ thống các ý nghĩa, giá trị, niềm tien chủ đạo, cách nhận thức và phương pháp tư duy được mọi thành viên trong tổ chức cùng đồng thuận và có ảnh hưởng ở phạm vi rộng đến cách thức hành động của từng thành viên trong hoạt động công vụ, tạo nên bản sắc của tổ chức đó.

Theo tác giả Cameron và Quinn (2011), VHDN được hiểu như những đặc điểm, phẩm chất đặc trưng của tổ chức để phân biệt với tổ chức khác trong cùng một lĩnh vực hoạt động.

Maister (2005) định nghĩa rằng: “Văn hóa doanh nghiệp bao gồm hệ thống các giá trị, chuẩn mực đạo đức, niềm tin và môi trường làm việc”.

Kennedy (1982) định nghĩa “Văn hóa doanh nghiệp biểu hiện thông qua niềm tin, thái độ và giá trị tồn tại phổ biến, tương đối ổn định trong doanh nghiệp”.

Tóm lại, quan niệm về văn hóa được nhiều học giả luận giải rất đa dạng và phong phú, phản ánh tất cả các khía cạnh trong đời sống, tinh thần của nhân loại. Theo thời gian khái niệm văn hóa doanh nghiệp ngày càng trở nên rộng hơn, bao quát hơn. Tuy nhiên, nhiều nhà nghiên cứu đều đồng ý rằng: Văn hóa doanh nghiệp được xem như tài sản vô hình biểu hiện đặc trưng riêng của mỗi doanh nghiệp, khó bắt chước, nó bao gồm: Quan niệm, giá trị, niềm tin, tạo nên các chuẩn mực chung, hình thành thói quen hành vi mà tất cả các thành viên trong tổ chức đều đồng thuận, cùng hành động và trường tồn phát triển.

1.1.2 Vai trò của văn hóa doanh nghiệp

Nguyễn Mạnh Quân (2012) cho rằng văn hóa doanh nghiệp có hai vai trò quan trọng sau: Thứ nhất, văn hóa doanh nghiệp là công cụ triển khai chiến lược cho nhà quản lý. Thứ hai, văn hóa doanh nghiệp là phương pháp tạo động lực cho người lao động và sức mạnh đoàn kết cho tổ chức, doanh nghiệp.

Katarzyna S. (2014) cũng khẳng định văn hóa doanh nghiệp đóng một vai trò quan trọng trong tổ chức, giúp điều tiết hành vi của từng thành viên trong tổ chức, thậm chí là hành vi của cả tổng thể tổ chức đó. Văn hóa tổ chức được hình thành dựa trên “sự lý tưởng hóa những kinh nghiệm phổ biến”. Nếu văn hóa tổ chức được xây dựng và phát triển lành mạnh sẽ làm gia tăng sự cam kết, lòng trung thành của nhân viên. Đồng thời điều đó cũng thúc đẩy mối quan hệ lành mạnh giữa các nhân viên, tạo ra một tình cảm gắn kết trong doanh nghiệp.

Nhìn chung từ những phân tích, đánh giá của các nhà nghiên cứu, vai trò của văn hóa doanh nghiệp được đúc kết lại như sau:

+ VHDN tạo nên sự vững bền của doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp trường tồn vượt xa cuộc đời của những người sáng lập. Khi doanh nghiệp xây dựng được văn hóa phù hợp với định hướng phát triển và hướng toàn thể các thành viên trong tổ chức cùng phát triển vì mục đích chung VHDN sẽ có những tác động tích cực không nhỏ đối với doanh nghiệp.

+ VHDN sẽ là một yếu tố thúc đẩy cho cá nhân gắn bó với tổ chức. Một tổ chức có VHDN, đồng nghĩa với việc tổ chức đó có đường lối hoạt động, định hướng phát triển rõ ràng và cá nhân trong tổ chức đó hiểu rõ những định hướng phát triển mà doanh nghiệp sẽ đi theo. Tổ chức đó đồng nghĩa sẽ tạo ra một môi trường làm việc tích cực, tạo điều kiện cho người lao động phát huy các thế mạnh cá nhân.

+ VHDN là xúc tác kết nối các thành viên đưa doanh nghiệp trở thành một thể thống nhất cùng chung quan điểm, nhận thức và hành động theo định hướng đã được xác định tạo nên sự ổn định nguồn lực tổ chức. Trong trường hợp có xung đột, văn hóa của DN sẽ dung hòa mối xung đột. Trong DN, văn hoá được duy trì, tạo sự phát triển bền vững cho DN, đưa các giá trị của DN đến các thành viên vì mục tiêu và giá trị chung.

1.2 Cam kết của cá nhân với tổ chức

1.2.1 Khái niệm cam kết của cá nhân với tổ chức

Trong những thập niên qua, chủ đề cam kết với tổ chức được các nhà khoa học đưa ra nhiều quan điểm, định nghĩa và phương pháp đo lường khác nhau. Cam kết của nhân viên trong tổ chức, sẵn sàng đóng góp phát triển tổ chức, phát huy nỗ lực để đạt được mục tiêu và giá trị thích hợp với tổ chức.

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. Cho đến nay, đây là định nghĩa đầy đủ và được nhiều học giả cứu sử dụng trong các công trình nghiên cứu.

Meyer và Allen (1990) định nghĩa rằng: Cam kết của người lao động là một trạng thái tâm lý thể hiện mong muốn, nhu cầu cần thiết để tiếp tục làm việc trong tổ chức. Tác giả đưa ra ba thành tố cam kết: (1) Cam kết tình cảm là mối quan hệ tình cảm, sự thống nhất mục tiêu giữa nhân viên và tổ chức. Có thể nói một cách khác là sự tương thích mong muốn của người lao động với giá trị của tổ chức. (2) Cam kết lợi ích (cam kết tiếp tục), đề cập đến những lợi thế và đặc quyền mà nhân viên bị mất, rời khỏi một tổ chức, nên khả năng họ rời bỏ tổ chức sẽ ít hơn. (3) Cam kết chuẩn mực (cam kết nghĩa vụ), ý thức của nhân viên về trách nhiệm và nghĩa vụ ở lại trong một tổ chức.

Từ những quan điểm nêu trên ta có thể hiểu sự cam kết chính là là trạng thái tâm lý thể hiện sự gắn kết của một cá nhân với một tổ chức hay nghề nghiệp.

1.2.2 Vai trò của cam kết của cá nhân với tổ chức

Ranya N. (2009) cho rằng sự cam kết có một giá trị rất to lớn trong tổ chức. Trong nghiên cứu của mình, tác giả nhấn mạnh rằng sự cam kết có một tác động mạnh mẽ đến hiệu suất và thành công của một tổ chức. Bởi lẽ các nhân viên có sự cam kết cao sẽ xác định được các mục tiêu và giá trị của tổ chức, họ có một mong muốn mạnh mẽ được gắn bó với tổ chức và sẵn sàng hoàn thành nhiệm vụ vượt yêu cầu của cấp trên. Nếu nguồn nhân lực được coi là tài sản của tổ chức thì nguồn nhân lực có sự cam kết được coi như lợi thế cạnh tranh của tổ chức đó.

Con người là bộ phận cấu thành chính của tổ chức, nói một cách khác tổ chức sẽ không tồn tại khi không có con người, nên nguồn nhân lực là yếu tố then chốt tạo nên tổ chức.Sức mạnh trong tổ chức thể hiện ở tiềm năng trí tuệ, tinh thần hy sinh và cống hiến của nhân viên hết mình. Chính vì vậy, các nhà nghiên cứu, hoạch định chiến lược luôn tập trung vào các khía cạnh tạo nên sự gắn kết của cá nhân với tổ chức.

Bên cạnh đó, sự cam kết của nhân viên với tổ chức đóng vai trò quan trọng trong việc duy trì sự ổn định nguồn nhân lực, tạo ra được các tiềm năng, lợi thế cạnh tranh cho Doanh nghiệp và góp phần tạo nên sự thành công của một tổ chức. Rõ ràng không có một công ty, tổ chức nào có thể đạt được thành công, mục tiêu trong dài hạn mà không có những nhân viên tin tưởng vào sứ mệnh của công ty và hiểu rõ làm sao để thực hiện được sứ mệnh đó. Chính vì vậy, tổ chức nên chú trọng xây dựng một môi trường làm việc gắn bó lâu dài, giúp tổ chức thích ứng nhanh với những thay đổi. Nhân viên khi đã có niềm tin và cam kết với tổ chức thì sẽ có sự trung thành tin tưởng vào tổ chức, những thay đổi tổ chức tiến hành đều được nhìn nhận cần thiết và họ sẽ có thái độ tích cực hơn.

1.3 Mối quan hệ giữa văn hóa doanh nghiệp và sự cam kết của nhân viên

Hầu hết các nghiên cứu trong và ngoài nước trước đây đã chứng minh tồn tại mối tương quan tích cực giữa văn hóa doanh nghiệp và sự cam kết đối với tổ chức của nhân viên. Doanh nghiệp có văn hóa phát triển mạnh sẽ có cơ hội thu hút được những nhân viên giỏi, tin tưởng lẫn nhau, cùng chấp nhận thách thức và cống hiến vì mục tiêu lâu dài.

Các giá trị văn hóa tích cực phản ánh một hình ảnh tốt đẹp của công ty và môi trường làm việc hấp dẫn với mục đích duy trì nguồn nhân lực nhất là các nhân viên tài giỏi vì văn hóa cũng là một trong những yếu tố ảnh hưởng đến khuynh hướng rời bỏ tổ chức của nhân viên. Đồng thời thu hút lực lượng lao động đặc biệt là những nhân tài ở các công ty bên ngoài. Bởi vì bên cạnh việc xem xét các yếu tố như mức lương, chính sách cho người lao động, thời gian và môi trường làm việc...thì người lao động trước khi quyết định gắn kết với một công ty họ còn quan tâm đến yếu tố văn hóa của công ty vì văn hóa công ty là một phần tạo nên môi trường làm việc. Văn hóa doanh nghiệp tích cực sẽ làm tăng sự cam kết và hợp tác của đội ngũ nhân viên, kết quả là sự hiệu quả của cả công ty được nâng cao, năng suất lao động tốt, việc ra quyết định tốt hơn, sự cam kết cao hơn ở mọi cấp bậc nhân viên và tạo ra lợi thế cạnh tranh của tổ chức.

Theo nghiên cứu Fekete (2011) văn hoá doanh nghiệp là yếu tố không thể thiếu trong tổ chức, vì tầm quan trọng của VHDN quyết định các chính sách quản trị, chiến lược, “Chèo lái con thuyền” của tổ chức đến mục tiêu cao hơn. Jafri, M. H. (2012) cho rằng, VHDN định hình các suy nghĩ và diễn biến tâm lý của người lao động, hoà chung các nền tảng và mục tiêu chung của tổ chức, giúp người lao động cảm nhận giá trị cá nhân được tổ chức ghi nhận. Tạo ra bầu không khí làm việc, cởi mở chia sẻ giữa các thành viên với nhau, hình thành được tiếng nói chung giữa người lao động và tổ chức. Sự gắn kết giữa người lao động và tổ chức được kết nối bền vững, nâng cao năng lực cạnh tranh cho doanh nghiệp.

Như vậy, có rất nhiều bằng chứng khoa học, cả về mặt lý luận lẫn thực tiễn, đã kiểm chứng VHDN có tầm ảnh hưởng quan trọng đến quyết định cam kết của người lao động với tổ chức. VHDN là yếu tố then chốt được xem như, nền tảng quyết định đến sự cam kết của người lao động với tổ chức, tạo nên phát triển bền vững của từng DN và của cả nền kinh tế, nhất là trong thời kỳ hội nhập quốc tế. Văn hoá doanh nghiệp có mối tương quan với cam kết sinh ra linh hồn của thương hiệu, thể hiện sự khác biệt về giá trị của doanh nghiệp.

1.4 Một số mô hình nghiên cứu tác động của văn hóa doanh nghiệp đến sự cam kết của nhân viên

1.4.1 Các công trình nghiên cứu nước ngoài

**- Mô hình của Recardo và Jolly (1997)**

Theo tác giả Recardo và Jolly (1997) văn hóa doanh nghiệp được đo lường bởi tám yếu tố cụ thể như sau:

(1) Giao tiếp trong tổ chức: Số lượng và các hình thức giao tiếp, các thông tin gì được giao tiếp và bằng cách nào

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

(3) Phần thưởng và sự công nhận: Các hành vi nào thì được thưởng 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.

(4) Hiệu quả của 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, việc ra quyết định là tập trung hay phân quyền.

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

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

(7) Làm việc nhóm: Khía cạnh này liên quan đến các vấn đề như tầm quan trọng, hình thức và sự hiệu quả của làm việc nhóm trong tổ chức. Bao gồm, tầm quan trọng của sự hợp tác giữa các phòng ban khác nhau, sự tin tưởng giữa các bộ phận chức năng hay các đơn vị khác nhau, mức độ hỗ trợ đối với quá trình thực hiện công việc.

(8) Sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị Vấn đề này đo lường sự công bằng và nhất quán với các chính sách thực thi, sự ảnh hưởng của phong cách quản trị đối với nhân viên, mức độ quản trị cung cấp một môi trường làm việc an toàn.

**- Mô hình của Maister (2005)**

Theo Maister (2005) về “Bản sắc văn hóa doanh nghiệp”, tác giả tiến hành đo lường VHDN trên 9 yếu tố cụ thể như sau:

(1) Chất lượng và những mối quan hệ với khách hàng: Nhân viên và lãnh đạo trong doanh nghiệp hành xử như thế nào với khách hàng, doanh nghiệp có đáp ứng nhu cầu khách hàng hay không, cách thức xử lý tình huống, giải quyết vấn đề với khách hàng như thế nào...

(2) Đào tạo và Phát triển: Các cơ hội được đào tạo và phát triển kỹ năng trong 43 doanh nghiệp, cách thức nhà quản trị tiến hành hoạt động đào tạo phát triển...

(3) Huấn luyện: Lãnh đạo hoặc quản lý doanh nghiệp là người huấn luyện tốt hay không, sự chia sẻ những vấn đề trong công việc, việc thực hiện chức năng của nhân viên...

(4) Tận tâm, nhiệt tình và tôn trọng: Tinh thần làm việc, môi trường làm việc, sự tôn trọng, trung thành...

(5) Những tiêu chuẩn cao: Chất lượng của nhân viên, sự đòi hỏi trong công việc, nhu cầu cá nhân hay nhu cầu chung của doanh nghiệp...

(6) Mục tiêu dài hạn: Sự cân đối giữa mục tiêu dài hạn và ngắn hạn, sự đầu tư cho mục tiêu dài hạn, sự thành công của DN trong tương lai...

(7) Sự trao quyền: Nhân viên nhận được khuyến khích đóng góp ý kiến, tự do bày tỏ quan điểm và đưa quyết định phù hợp với công việc của mình...

(8) Đãi ngộ công bằng: Mức tiền thưởng cho nhân viên có công bằng hay không.

(9) Thỏa mãn nhân viên: Mức độ nhân viên hài lòng với công việc, hài lòng với vị trí công việc được giao, sự tự hào của nhân viên về đóng góp cho DN, mức độ thu hút của công việc đối với các cá nhân trong DN.

 - Aranki và cộng sự (2019), với mục tiêu điều tra mối quan hệ giữa văn hóa doanh nghiệp, sự trao quyền tác động đến sự cam kết của người lao động trong các công ty Công nghệ Thông tin (CNTT). Dựa trên các nghiên cứu Siverthorne (2004) “Ảnh hưởng của văn hóa tổ chức đối với sự cam kết của người lao động”, Yiing và Ahmad (2009) “Vai trò văn hóa tổ chức đối với mối quan hệ giữa cam kết, sự hài lòng trong công việc”. Faisal và cộng sự (2017) “Mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức và cam kết của người lao động”. Kwantes (2009) so sánh mức độ tác động văn hóa tổ chức đến cam kết của các kỹ sư làm việc tại Hoa Kỳ và Ấn Độ. Kết hợp với các thang đo Wallach (1983), văn hóa hỗ trợ, văn hóa đổi mới, văn hóa quan liêu và thang đo trao quyền nhân viên của Shahzad và cộng sự (2017). Tác giả và cộng sự đưa ra mô hình nghiên cứu. Nghiên cứu được tiến hành bằng phương pháp định lượng trong phạm vi 24 doanh nghiệp điển hình ngành CNTT Jordan với 342 phiếu điều tra. Kết quả nghiên cứu, khẳng định văn hoá doanh nghiệp có mối quan hệ tích cực với cam kết của nhân viên. VHDN đóng một vai trò quan trọng trong việc giữ chân nhân viên. Ngoài ra, Aranki và cộng sự (2019) còn phát hiện sự trao quyền cho nhân viên là yếu tố then chốt giúp nhân viên cam kết lâu dài hơn và phù hợp trong bối cảnh cuộc cách mạng công nghiệp 4.0.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu Aranki và cộng sự (2019)

 *Nguồn: Mô hình của Aranki và cộng sự (2019)*

- Mô hình nghiên cứu của Zain và công sự (2009) kế thừa 4 yếu tố văn hoá doanh nghiệp của Recardo và Rolly (1997) đó là: làm việc nhóm; giao tiếp trong doanh nghiệp; phần thưởng và sự công nhận; đào tạo và phát triển, kết quả tất cả bốn yếu tố này đều đóng vai trò quan trọng đến sự cam kết với tổ chức. Kết quả của nghiên cứu chỉ ra cả 4 yếu tố đều có tác động tích cực đến đối với sự cam kết của nhân viên với một công ty niêm yết ở Malaysia và điều này dẫn đến sự thành công của tổ chức đó. Do đó, các tổ chức khác được khuyến khích thực hành các khía cạnh VHDN này để mang lại kết quả tốt hơn và lâu dài.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu Zain và công sự (2009)

*Nguồn: Mô hình của Zain và công sự (2009)*

- Nghiên cứu của Abdullah và cộng sự (2017) “Ảnh hưởng các yếu tố cấu thành VHDN đến sự cam kết của người lao động với tổ chức”. Trên cơ sở mô hình nghiên cứu 8 yếu tố của Recardo và Jolly (1997), tác giả và cộng sự đã kế thừa bốn yếu tố: (1) Hệ thống quản lý thông tin, (2) Đào tạo và phát triển, (3) Làm việc nhóm, (4) Ghi nhận đóng góp và đãi ngộ, làm mô hình nghiên cứu (Hình …) để đo lường trạng thái cam kết của người lao động tại Indonesia. Bằng phương pháp nghiên cứu định tính, tác giả và cộng sự đưa ra kết quả rằng, mức độ cam kết của nhân viên với tổ chức, có ảnh hưởng tích cực hoặc tiêu cực từ văn hóa doanh nghiệp. Mối quan hệ giữa các yếu tố cấu thành văn hóa doanh nghiệp và cam kết của người lao động trong tổ chức, là mối quan hệ nhân quả. Yếu tố “Đào tạo và phát triển” có vai trò gia tăng trạng thái tâm lý gắn kết lâu dài của người lao động với tổ chức. Tác giả và cộng sự còn đưa ra kiến nghị cho các nhà quản lý thực tiễn rằng: Văn hóa doanh nghiệp là một trong những yếu tố chiến lược để phát triển tổ chức.

****

**Cam kết với tổ chức**

Hình 1. Mô hình nghiên cứu Abdullah và cộng sự (2017)

*Nguồn: Mô hình của Abdullah và cộng sự (2017)*

1.4.2 Các công trình nghiên cứu trong nước

Ở trong nước, cho đến nay đã có nghiên cứu chứng minh VHDN ảnh hưởng đến hành vi của nhân viên trong tổ chức. Tuy nhiên, các nghiên cứu theo hướng tác động của các yếu tố cấu thành VHDN đến sự cam kết của nhân viên với tổ chức, đặc biệt với các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực tài chính - ngân hàng còn khá khiêm tốn

-“Ảnh hưởng của văn hóa công ty đến sự cam kết của nhân viên: Trường hợp của công ty hệ thống thông tin FPT” thực hiện bởi Thạc sĩ Trương Hoàng Lâm (2012), trường Đại học Nha Trang, được thực hiện qua việc điều tra khảo sát 456 nhân viên của công ty Hệ thống thông tin FPT (FPT-IS). Nghiên cứu được thực hiện dựa trên mô hình lý thuyết của Ricardo and Jolly (1997) với 8 biến văn hóa tổ chức tác động đến mức độ cam kết của nhân viên: giao tiếp trong công ty; Đào tạo và phát triển; Phần thưởng và sự công nhận; Chấp nhận rủi ro bởi sáng tạo và cải tiến; Làm việc nhóm; Định hướng và kế hoạch tương lai; Sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị; Hiệu quả của việc ra quyết định. Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng có 7 yếu tố tác động đến cam kết của nhân viên trong công ty, tất cả 7 yếu tố đều tác động tích cực và liên quan mật thiết đến sự cam kết của nhân viên trong công ty, trong đó yếu tố ” Làm việc nhóm” là quan trọng nhất, nếu yếu tố này phát triển mạnh mẽ theo chiều hướng tích cực thì mức độ cam kết, lòng trung thành của nhân viên trong công ty càng gia tăng. Nghiên cứu cũng chỉ ra rằng chỉ trừ yếu tố “Định hướng kế hoạch tương lai” là không ảnh hưởng gì đến mức độ cam kết với công ty. Tuy nhiên điều này xảy ra có thể do dữ liệu trong nghiên cứu chưa đủ kiểm chứng mối tương quan tuyến tính giữa biến độc lập với biến phụ thuộc, cần được xem xét so sánh trong những nghiên cứu khác với nhiều quan sát hơn.

- Một nghiên cứu khác, mang tính đại diện hơn của Trần Đăng Khoa (2015) với mục tiêu đặt ra ban đầu: Xác định các yếu tố cấu thành văn hoá doanh nghiệp và mức độ ảnh hưởng đến sự gắn bó của nhân viên trong các công ty phần mềm tại Thành phố Hồ Chí Minh, từ đó đề xuất các hàm ý quản trị cho lãnh đạo các công ty này. Tác giả, sử dụng cơ sở lý thuyết về VHDN của Recardo và Jolly (1997). Mô hình nghiên cứu kế thừa từ nghiên cứu Messner (2013) với chín yếu tố cấu thành VHDN gồm: (1) Khoảng cách quyền lực, (2) Chủ nghĩa tập thể, (3) Chủ nghĩa tập thể trong nhóm, (4) Tính quyết đoán, (5) Định hướng tương lai, (6) Thái độ né tránh rủi ro, (7) Định hướng hiệu quả, (8) Sự bình đẳng về giới tính, (09) Định hướng con người. Kết quả xử lý 324 phiếu khảo sát thực hiện trong các công ty phần mềm đã cho kết quả 5 yếu tố cấu thành VHDN: Định hướng công việc, Thái độ né tránh rủi ro, Khoảng cách quyền lực, Chủ nghĩa tập thể, Chủ nghĩa tập thể trong nhóm có tác động đến 3 thành tố cam kết của Meyer và Allen (1990): Cam kết tình cảm, Cam kết tồn tại và Cam kết chuẩn mực. Điểm mới của nghiên cứu này, áp dụng nghiên cứu GLOBE và thang đo Jaros (2007) tại Việt Nam, cho mảng phần mềm trong ngành CNTT, xác định được sự khác biệt về gắn bó với tổ chức giữa các nhóm nhân viên khác nhau trong môi trường làm việc tại TP. Hồ Chí Minh.

- Nghiên cứu của Trịnh Thùy Anh (2017), Văn hóa doanh nghiệp, sự hài lòng và cam kết của nhân viên với tổ chức trong các doanh nghiệp kinh doanh sản phẩm điện tử tại TP. Hồ Chí Minh, Nghiên cứu xem xét tác động của các yếu tố văn hóa doanh nghiệp đến sự hài lòng và cam kết của nhân viên với tổ chức trong các doanh nghiệp tại TP.HCM. Tác giả thu thập 200 mẫu phỏng vấn các nhà quản lý, nhân viên hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh các sản phẩm điện tử, sau đó tiến hành nghiên cứu định lượng thông qua phân tích yếu tố, tương quan và hồi quy. Kết quả cho thấy các yếu tố văn hóa doanh nghiệp được thể hiện thông qua: Đào tạo và phát triển; Khen thưởng và sự công nhận; Bầu không khí và môi trường làm việc; Chính sách quản trị và định hướng tương lai. Bên cạnh đó, tồn tại mối quan hệ thuận chiều giữa các yếu tố văn hóa doanh nghiệp đến sự hài lòng của nhân viên, từ đó tác động thuận chiều đến sự cam kết của nhân viên với tổ chức. Từ kết quả nghiên cứu, tác giả đề xuất một số hàm ý quản trị đối với các nhà lãnh đạo, đó là: Cần xây dựng văn hóa doanh nghiệp tốt để gia tăng sự hài lòng của nhân viên, nhờ đó khuyến khích nhân viên cam kết với tổ chức.

1.4.3 Khoảng trống nghiên cứu

Sau khi nghiên cứu tổng quan, tác giả nhận thấy rằng, mối quan hệ giữa các yếu tố cấu thành VHDN và cam kết với tổ chức của người lao động đã được nhiều học giả, nghiên cứu với các đối tượng, bối cảnh cũng như phương pháp tiếp cận tại các quốc gia khác nhau. Tuy vậy, hầu như các kết quả đo lường mức độ tác động những yếu tố cấu thành VHDN đến cam kết với tổ chức của người lao động, trong tổ chức không giống nhau do đặc thù môi trường, ngành nghề khác nhau. Bên cạnh đó các nghiên cứu trong nước và nước ngoài về ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp tới sự cam kết với tổ chức của nhân viên trong lĩnh vực Ngân hàng còn khá ít, số liệu và nghiên cứu đã cũ và chủ yếu dựa trên mô hình Recardo & Rolly (1997) với 8 yếu tố.

Đặt trong các khoảng trống nghiên cứu nêu trên, việc nghiên cứu các yếu tố cấu thành VHDN tác động đến cam kết với tổ chức của nahan viên trong lĩnh vực Ngân hàng có ý nghĩa lý luận và thực tế thiết thực. Từ các nghiên cứu liên quan và xuất phát từ thực tiễn quá trình làm việc tại Ngân hàng, tác giả đã xây dựng mô hình dựa trên việc kế thừa mô hình nghiên cứu của Zain và cộng sự (2009) với 4 yếu tố tác động kết hợp 2 yếu tố là “Định hướng kế hoạch” và “Sự trao quyền” trong các mô hình lý thuyết của Recardo và Jolly (1997), Maister (2005). Sở dĩ kết hợp thêm 2 yếu tố trên là do trong quá trình làm việc tại Ngân hàng, tác giả nhận thấy tại các Ngân hàng TMCP thường có xu hướng độ tuổi khá trẻ vì vậy việc mong muốn được khẳng định mình, khẳng định giá trị bản thân trong Doanh nghiệp là khá lớn. Bên cạnh đó, trong bối cảnh hiện nay, ngành ngân hàng có nhiều biến động và cạnh tranh gay gắt với nhau để chiêu mộ được nhân tài, sự định hướng phát triển dài hạn, mục tiêu chiến lược kế hoạch rõ ràng, khả thi của tổ chức càng quan trọng hơn để củng cố lòng tin của nhân viên vào Ngân hàng.

1.5 Mô hình và các giả thuyết nghiên cứu đề xuất

1.5.1 Mô hình nghiên cứu đề xuất

Trong các nghiên cứu, mỗi tác giả đưa ra một quan niệm, phương pháp tiếp cận VHDN khác nhau, tạo nên các yếu tố cấu thành VHDN rất đa dạng và không thống nhất quan niệm. Vì vậy, VHDN không phải là yếu tố đơn lẻ mà được tạo bởi một hệ thống các yếu tố cấu thành khác nhau. Tổng hợp từ các nghiên cứu trên thế giới và trong nước đã được công bố về các khía cạnh văn hóa doanh nghiệp ảnh hưởng đến sự cam kết của nhân viên với tổ chức, dựa trên mô hình nghiên cứu của Zain và cộng sự (2009) với 4 yếu tố tác động kết hợp các mô hình lý thuyết của Recardo và Jolly (1997), Maister (2005), tác giả chắc lọc sáu yếu tố cốt lõi nhất trong hệ thống các yếu tố cấu thành VHDN mà nhiều học giả trong và ngoài nước đã kiểm định với mục tiêu, nhiệm vụ khác nhau gồm: (1) Đào tạo phát triển; (2) Định hướng kế hoạch; (3) Phần thưởng và sự công nhận; (4) Giao tiếp trong tổ chức; (5) Làm việc nhóm; (6) Sự trao quyền.Đây là những yếu tố tác giả đánh giá phù hợp với đơn vị đang công tác là Ngân hàng TMCP Đông Nam Á để đi sâu phân tích tác động của từng yếu tố đó đến sự cam kết của nhân với tổ chức. Bảng tổng hợp dưới đây tóm tắt các yếu tố cấu thành VHDN của các học giả mà tác giả sử dụng phục vụ cho bài nghiên cứu:

Hình 1. Bảng tổng hợp yếu tố cấu thành VHDN của các học giả

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Yếu tố cấu thành văn VHDN** | **Recardo và Jolly (1997)** | **Maister (2005)** | **Zain và cộng sự (2009)** |
| **Đào tạo và phát triển**- Đào tạo và phát triển - Huấn luyện  | X | X | X |
| **Định hướng kế hoạch**- Định hướng kế hoạch- Mục tiêu dài hạn  | X | X |  |
| **Phần thưởng và sự công nhận** - Phần thưởng và ghi nhận- Khen thưởng và kỷ luật- Thỏa mãn nhân viên | X | X | X |
| **Giao tiếp trong tổ chức** | X |  | X |
| **Làm việc nhóm** | X |  | X |
| **Sự trao quyền**- Sự trao quyền - Sự công bằng trong chính sách - Những giá trị quy chế bình đẳng trong chính sách  |  | X |  |

*Nguồn: Tổng hợp từ nghiên cứu của tác giả*

Mục tiêu của nghiên cứu là kiểm định sự ảnh hưởng sáu yếu tố cấu thành VHDN đến cam kết của nhân viên với tổ chức, lượng hoá mức độ tác động của từng yếu tố cụ thể đến “Cam kết với tổ chức”. Từ đó, đề xuất một số hàm ý tăng cường cam kết của người lao động tại Ngân hàng TMCP Đông Nam Á. Vì vậy, mô hình nghiên cứu theo hướng đề tài được đề xuất như sau:



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả*

1.5.2 Giả thuyết nghiên cứu

Nghiên cứu này thực hiện kiểm định mối quan hệ giữa các khía cạnh văn hóa doanh nghiệp với sự cam kết với tổ chức của nhân viên. Trên cơ sở mô hình nghiên cứu được đề xuất bởi sáu yếu tố: (1) Đào tạo phát triển; (2) Định hướng kế hoạch; (3) Phần thưởng và sự công nhận; (4) Giao tiếp trong tổ chức; (5) Làm việc nhóm; (6) Sự trao quyền. Tác giả đề xuất giả thuyết nghiên cứu về sự ảnh hưởng sáu yếu tố cấu thành văn hóa doanh nghiệp đến “Cam kết với tổ chức”.

* **Đào tạo và phát triển:**

 Theo Mainster (2005) định nghĩa “đào tạo và phát triển” là các cơ hội được đào tạo và phát triển kĩ năng trong doanh nghiệp, các cách thức nhà quản trị tiến hành hoạt động đào tạo phát triển... Theo Recardo & Jolly (1997) thì đó là việc doanh nghiệp tạo cơ hội và ứng dụng các kỹ năng mới vào công việc cũng như cung cấp các chương trình đào tạo, phát triển nguồn nhân lực từ đó giúp thúc đẩy và tăng cường cam kết của nhân viên đó. Cơ hội được đào tạo chuyên môn và phát triển đúng năng lực cá mình là nhu cầu mà mỗi nhân viên đều mong muốn đạt được. Maister (2005) cũng cho rằng đào tạo và phát triển cấu thành nên động lực phấn đấu các nhân viên. Với những cơ hội và định hướng được báo trước, nhân viên gia tăng lòng trung thành và có mục tiêu lâu dài với tổ chức để phấn đấu thăng tiến.

 Vì vậy giả thuyết H1: Yếu tố “Đào tạo và phát triển” ảnh hưởng tích cực đến sự cam kết với tổ chức của nhân viên.

* **Định hướng kế hoạch**

 Theo Recardo & Jolly (1997) “định hướng kế hoạch” là các định hướng kế hoạch tương lai được xác định ngắn hạn hay dài hạn, phạm vi chia sẻ với nhân viên và nhân viên cam kết ở cấp độ nào để đạt được thành công trong các chiến lược và mục tiêu khác của tổ chức. Một doanh nghiệp có mục tiêu, định hướng kế hoạch khả thi, rõ ràng và được lãnh đạo, các cấp quản lý chia sẻ thông tin về mục tiêu chiến lược có ý nghĩa rất quan trọng trong việc tăng cường cam kết của nhân viên. Ngoài ra, tầm nhìn rõ ràng, dài hạn của lãnh đạo các NHTM sẽ tạo niềm tin cho nhân viên vào sự phát triển của ngân hàng trong tương lai, từ đó nhân viên luôn tích cực đóng góp vì mục tiêu lâu dài của tổ chức và vì mục tiêu của chính cá nhân. Trong bối cảnh hiện nay, ngành ngân hàng có nhiều biến động và cạnh tranh gay gắt với nhau để chiêu mộ được nhân tài, sự định hướng phát triển dài hạn càng quan trọng hơn để củng cố lòng tin của nhân viên vào ngân hàng để tăng cường cam kết.

 Vì vậy giả thuyết H2: Yếu tố “định hướng kế hoạch” ảnh hưởng tích cực đến sự cam kết với tổ chức của nhân viên.

* **Phần thưởng và sự công nhận**

 Recardo & Jolly (1997) cho rằng “phần thưởng và sự công nhận” là 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. Cách tổ chức trao phần thưởng cho nhân viên khi hoàn thành nhiệm vụ được giao, được xem như “Chất keo” vô hình kết nối giữa nhân viên với tổ chức. Bên cạnh đó, đãi ngộ là một phần của văn hóa tổ chức, sẽ ảnh hưởng tích cực đến cam kết của nhân viên đối với tổ chức và việc thiếu sự ghi nhận, khen thưởng dễ sinh ra sự chán nản, xói mòn trạng thái cam kết của người lao động.

 Theo đó, tác giả đã chỉ ra thông qua những đãi ngộ về mặt tinh thần đã góp phần tạo nên các mô hình hoạt động lý tưởng. Đồng thời, gia tăng sự gắn kết về mặt tình cảm của người lao động, lôi kéo các thành viên trong tổ chức tham gia, sẻ chia, hiểu nhau hơn, đưa các thành viên đến gần nhau hơn. Bên cạnh đó, phần thưởng và sự công nhận làm tăng cường sự trung thành và cam kết với tổ chức khi họ thấy được những mục tiêu để thăng chức. Đây cũng có thể được xem là yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến cam kết của nhân viên tại các NHTM. Yếu tố này có thể có tác động trực tiếp và mạnh mẽ đến sự cam kết của nhân viên. Mức lương, thưởng và sự công nhận hợp lý với những nỗ lực mà họ bỏ ra là việc cần được cân nhắc đi với một ngành có áp lực được coi là “khắc nghiệt” như ngành ngân hàng.

 Vì vậy giả thuyết H3: Yếu tố “Phần thưởng và sự công nhận” ảnh hưởng tích cực đến sự cam kết gắn bó với tổ chức của nhân viên.

* **Giao tiếp trong tổ chức:**

 Recardo & Jolly (1997) chỉ ra “giao tiếp trong tổ chức” là số lượng và các hình thức giao tiếp, các thông tin gì được từ giao tiếp và bằng cách nào, có phải hệ thống giao tiếp mở không. Giao tiếp được nhìn nhận là yếu tố quan trọng để cải thiện cam kết trong nhân viên thông qua việc chia sẻ thông tin và trao đổi kiến thức. Vì vậy, giao tiếp là yếu tố quan trọng tạo nên sự chia sẻ kiến thức và kinh nghiệm của lãnh đạo - nhân viên, của các đồng nghiệp với nhau, giúp lãnh đạo có thể hiểu được những mong muốn, nhu cầu, nắm bắt tâm lý của nhân viên và tăng cường gắn kết giữa các cá nhân trong tổ chức.

 Trong lĩnh vực ngân hàng, sự giao tiếp trong tổ chức là phương tiện để nhân viên trau dồi kinh nghiệm và hạn chế những lỗi trong quá trình làm việc, tăng cường giao tiếp và chia sẻ thông tin trong ngân hàng không chỉ giúp cho nhân viên cập nhật được những thông tin về công việc, trau dồi nghiệp vụ của bản thân mà còn tăng tình cảm gắn bó giữa các đồng nghiệp, giữa nhân viên với lãnh đạo và với tổ chức.

 Vì vậy giả thuyết H4: Yếu tố “Giao tiếp trong tổ chức” ảnh hưởng tích cực đến sự cam kết với tổ chức của nhân viên.

* **Làm việc nhóm**

 Theo Recardo & Jolly (1997) khía cạnh này liên quan đến các vấn đề như tầm quan trọng, hình thức và sự hiệu quả của làm việc nhóm trong tổ chức. Bao gồm, tầm quan trọng của sự phối hợp cũng như sự tin tưởng, mức độ hỗ trợ lẫn nhau giữa các cá nhân, phòng ban, các bộ phận chức năng trong vận hành hoạt động cũng như trong quá trình thực hiện công việc. 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. Yếu tố này khá quan trọng và được nhắc đến trong nhiều mô hình như văn hóa hợp tác của Cameron và Quinn (2011).

 Trong lĩnh vực ngân hàng, sự hỗ trợ và tương tác giữa các Phòng, Ban, Khối là hết sức quan trọng. Làm việc nhóm là yếu tố để thúc đẩy năng suất chung. Sự phấn đấu và hỗ trợ lẫn nhau của các nhân viên ngân hàng nhằm đạt được mục tiêu chung là hết sức cần thiết và quan trọng trong môi trường cạnh tranh khốc liệt trong lĩnh vực ngân hàng hiện nay

 Vì vậy giả thuyết H5: Yếu tố “Làm việc nhóm” ảnh hưởng tích cực đến sự 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 (2005). Maister (2005) định nghĩa “sự trao quyền” là việc nhân viên nhận được khuyến khích đóng góp ý kiến, tự do bày tỏ quan điểm và đưa quyết định phù hợp với công việc của mình.

 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, cam kết với tổ chức hơn, khơi dậy sự tự nguyện cống hiến cho tổ chức. Bên cạnh đó, khi mỗi cá nhân được lãnh đạo trong tổ chức trao quyền, chính bản thân họ sẽ cảm thấy mình được đánh giá cao trong năng lực, được tin tưởng giao phó, đây cũng sẽ là động lực để nhân viên phấn đấu nhiều hơn trong công việc và gia tăng thêm sự gắn bó, cam kết của nhân viên với tổ chức. Trong bối cảnh các NHTM hiện nay, việc đề cao yếu tố trao quyền này rất cần thiết trong việc tạo nên sự gắn bó, cam kết của nhân viên.

 Vì vậy giả thuyết H6: Yếu tố “Sự trao quyền” ảnh hưởng tích cực đến sự cam kết với tổ chức của nhân viên.

CHƯƠNG 2: ẢNH HƯỞNG VĂN HÓA DOANH NGHIỆP TỚI SỰ CAM KẾT VỚI TỔ CHỨC CỦA NHÂN VIÊN TẠI NGÂN HÀNG TMCP ĐÔNG NAM Á

2.1 Tổng quan về Ngân hàng TMCP Đông Nam Á

2.1.1 Lịch sử hình thành và phát triển

**Giai đoạn 1994 – 2005:**

Tiền thân của SeABank là Ngân hàng TMCP Hải Phòng, thành lập tháng 3/1994 tại thành phố cảng Hải Phòng, với mức vốn điều lệ 3.000.000.000 (ba tỷ) Đồng. Tháng 09/2002, Ngân Hàng chính thức đổi tên thành Ngân hàng TMCP Đông Nam Á. Tính đến hết tháng tháng 12/2005, Ngân Hàng trải qua 8 lần tăng vốn thông qua các hình thức chào bán cổ phiếu cho cổ đông hiện hữu và phát hành riêng lẻ với mức vốn điều lệ 250 tỷ Đồng.

**Giai đoạn 2006 – 2010**

Tháng 03/2005, Ngân Hàng chuyển Hội sở từ Hải Phòng về 16 Láng Hạ, Hà Nội, mở rộng quy mô, mở đầu cho việc phát triển mạnh mẽ về mạng lưới giao dịch, tài sản, nguồn vốn và các hoạt động khác trong lĩnh vực ngân hàng.

Tháng 1/2010, Ngân Hàng công bố nhận diện thương hiệu mới “SeABank”. Tính đến hết năm 2010, vốn điều lệ đạt 5.334 tỷ Đồng với 10 đợt tăng vốn. Tháng 3/2010, SeABank được Ủy ban Chứng khoán Nhà nước chấp thuận là công ty đại chúng.

**Giai đoạn 2011 – 2018**

Tháng 05/2011, Khai trương văn phòng đại diện Tp. Hồ Chí Minh, mở đầu cho mạng lưới hoạt động tại khu vực miền Nam. Tháng 7/2011, SeABank là một trong những ngân hàng đầu tiên tại Việt Nam chấp nhận tất cả các loại thẻ quốc tế gồm Visa, MasterCard, CUP, American Express, JCB và Diners Club.

Tháng 6/2018, Ngân Hàng ký hợp tác thỏa thuận chiến lược toàn diện với với Tập đoàn Bưu chính viễn thông (VNPT) và Chính thức tiếp nhậnCông ty tài chính TNHH MTV Bưu điện (PTF) từ Tập đoàn VNPT.

Trong giai đoạn này, SeABank tiến hành tăng vốn điều lệ lên mức 7.688 tỷ Đồng qua 02 đợt phát hành qua các hình thức chia cổ tức bằng cổ phiếu, phát hành từ nguồn vốn chủ sở hữu để tăng vốn cổ phần, phát hành ra công chúng và phát hành theo chương trình lựa chọn cho người lao động.

**Giai đoạn từ 2019 đến nay**

Tháng 07/2020, Ngân Hàng hoàn thành tuân thủ trụ cột Basel II trước thời hạn, SeABank là ngân hàng thứ 5 tại Việt Nam hoàn thành cả 3 trụ cột Basel II.

Tháng 3/2021, 1,2 tỷ cổ phiếu của Ngân Hàng, mã SSB chính thức được giao dịch trên Sở giao dịch chứng khoán Tp. Hồ Chí Minh (HOSE), đánh dấu bước tiến quan trọng trong hành trình phát triển trên thị trường chứng khoán của Ngân Hàng.

Năm 2022, Moody’s nâng mức đánh giá tín dụng cơ sở (BCA) lên B1, tăng bậc xếp hạng nhiều danh mục của SeABank lên mức Ba3

Năm 2023, Cổ phiếu SSB được đưa vào danh mục MSCI Frontier Markets Index và rổ VN30-Index.

Đến tháng 12/2023, Vốn điều lệ Ngân Hàng đạt gần 24.957 tỷ đồng.

**Mô hình quản trị và bộ máy quản lý:**

Mô hình quản trị công ty: Đại hội đồng Cổ đông, Hội đồng Quản trị, Ban Kiểm soát và Tổng Giám đốc/Giám đốc.



Hình 2. Mô hình bộ máy quản trị công ty

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả từ báo cáo nội bộ hàng năm của công ty*

- Trong suốt quá trình hình thành và phát triển SeABank luôn hướng tới là một Ngân hàng thương mại cổ phần đa năng; hướng tới hình thành tập đoàn tài chính – ngân hàng với các lĩnh vực kinh doanh:

+ Hoạt động ngân hàng thương mại: bao gồm các hoạt động chính như huy động vốn, hoạt động tín dụng, dịch vụ thanh toán và ngân quỹ, các hoạt động kinh doanh và dịch vụ ngân hàng thương mại khác;

+ Hoạt động ngân hàng bán lẻ, tập trung phục vụ các tầng lớp dân cư, phát triển các sản phẩm, dịch vụ huy động vốn/cho vay/thanh toán đáp ứng mọi nhu cầu tài chính của cá nhân; phát triển các sản phẩm thẻ;

+ Hoạt động ngân hàng đầu tư: SeABank thực hiện hoạt động ngân hàng đầu tư dưới hình thức trực tiếp hoặc gián tiếp thông qua công ty chứng khoán, công ty quản lý quỹ, công ty tài chính hoặc loại hình công ty khác mà SeABank nắm giữ cổ phần hoặc có phần vốn góp theo quy định của pháp luật.

2.1.2 Văn hóa doanh nghiệp tại Ngân hàng TMCP Đông Nam Á

* **Văn hóa giao tiếp ứng xử:**

Biểu tượng của Văn hóa ứng xử SeABank chính là NỤ CƯỜI với phương châm trong văn hóa giao tiếp của SeABank là: Thân thiện, Tôn trọng, Văn Minh, Lịch sự, Chuyên nghiệp

* **Văn hóa làm việc**

Trong những năm qua SeABank luôn hướng tới xây dựng môi trường văn hóa làm việc chuyên nghiệp, năng động và trẻ trung. Đối với Cán bộ nhân viên trực tiếp giao dịch với Khách hàng, SeABank yêu cầu: Trang phục chỉnh tề, sơ vin gọn gàng, không xắn tay áo, quần; Tóc luôn chải gọn gàng, không nhuộm màu sáng, sặc sỡ; Biển tên đeo ngay ngắn phía trước ngực trái… Đối với Cán bộ nhân viên không trực tiếp giao dịch với Khách hàng, yêu cầu mặc trang phục công sở gọn gàng, lịch sự và đeo thẻ tên. Ngoài ra Ngân hàng duy trì những nét truyền thống xuyên suốt các năm qua trong việc yêu cầu nhân viên mặc áo phông đồng phục và đeo huy hiệu của SeABank vào thứ 6 theo Quy định và khi tham gia các hoạt động chung: roadshow, teambuilding..., các sự kiện khác có yêu cầu.

Thực hiện 5S trong văn hóa làm việc bao gồm: sàng lọc, sắp xếp, sạch sẽ, săn sóc và sẵn sàng. Quy tắc 5T: **Tuần thủ** (Tuân thủ pháp luật, đạo đức nghề nghiệp và quy định của SeABank, nói KHÔNG với các hành vi vi pham, gian lận); **Trung thực** (Trung thực khi làm việc và tránh xung đột lợi ích trong quá trình tác nghiệp); **Tỉnh táo** (Tỉnh táo, nâng cao cảnh giác, giữ tinh thần thép trước mọi cám dỗ, sức ép); **Tố giác** (Tố giác khi gặp hành vi gian lận, không tuân thủ); **Truyền thông** (Truyền thông, tuyên truyền nâng cao Văn hóa tuân thủ: giữa quản lý & nhân viên và giữa các đồng nghiệp với nhau)

* **Văn hóa doanh nghiệp bền vững**

Bên cạnh đó, những năm qua SeABank luôn hướng tới việc xây dựng văn hóa Doanh nghiệp bền vững qua việc xây dựng bộ quy tắc đạo đức nghề nghiệp và phát triển văn hóa tổ chức cũng như phát triển văn hóa thân thiện với môi trường

**- Bộ quy tắc đạo đức nghề nghiệp:**

Bộ quy tắc đạo đức nghề nghiệp đối với CBNV Ngân hàng được ban hành để ngăn ngừa hành vi cạnh tranh không lành mạnh, tăng cường chất lượng dịch vụ, góp phần xây dựng SeABank phát triển lành mạnh, ổn định và bền vững. Trong đó, quy tắc đầu tiên và quan trọng nhất mà CBNV Ngân hàng phải chủ động, tự giác tuân thủ là tuân thủ các quy định của pháp luật, văn bản quy định nội bộ, chỉ đạo và hướng dẫn của Ngân hàng, và xây dựng môi trường làm việc an toàn, thân thiện, lành mạnh và bình đẳng, ví dụ như nghiêm cấm các hành vi bạo lực, hành vi quấy rối tình dục, quấy nhiễu, phân biệt chủng tộc, kỳ thị dân tộc, kỳ thị giới tính; sử dụng tiết kiệm điện, nước, thiết bị vật tư của ngân hàng, tích cực bảo vệ môi trường làm việc xanh, sạch, đẹp.

Ngoài ra, Bộ quy tắc đạo đức nghề nghiệp cũng quy định rõ SeABank xây dựng môi trường kinh doanh đảm bảo công bằng, trung thực với khách hàng, nhà cung cấp, nhà thầu, nhà phân phối, đối thủ cạnh tranh và CBNV của SeABank. Theo đó, SeABank cung cấp quyền tiếp cận bình đẳng và công bằng đối với hàng hóa, dịch vụ sản phẩm, cơ sở vật chất, lợi ích dựa trên các tiêu chí khách quan; không phân biệt đối xử với bên thứ ba dựa trên màu da, tôn giáo, nguồn gốc quốc gia, tuổi tác, giới tính, xu hướng tính dục, bản dạng giới, tình trạng khuyết tật, tình trạng hôn nhân và tình trạng gia đình.

**- Văn hóa tổ chức tiếp tục phát huy mạnh mẽ:**

Với mục tiêu trở thành ngân hàng dẫn đầu về văn hóa tổ chức, SeABank luôn chú trọng phát triển văn hóa doanh nghiệp, xác định văn hóa tổ chức là tài sản vô hình, góp phần tạo nên sức mạnh cho tổ chức. SeABank đã gắn kết gần 5.200 CBNV bằng nỗ lực xây dựng một văn hóa mang bản sắc riêng, chú trọng vào tình yêu thương và chia sẻ, sự gắn kết và đồng hành. Trở lại mạnh mẽ sau hai năm dịch bệnh, năm 2022, SeABank đã tổ chức nhiều chương trình nội bộ, nâng cao tinh thần thi đua và gắn kết giữa CBNV trên toàn hệ thống.

**SeABank năm thứ 3 liên tiếp được vinh danh “Nơi làm việc tốt nhất Châu Á”**: Năm 2023 vừa qua, SeABank lần thứ 3 liên tiếp được HR Asia, tạp chí uy tín hàng đầu về nhân sự tại Châu Á, công nhận là “Nơi làm việc tốt nhất Châu Á 2023”. Một trong những yếu tố giúp cho SeABank vinh dự được công nhận chính là sự thành công trong việc phát triển văn hóa tổ chức, gắn kết nhân viên, đội ngũ ban lãnh đạo một cách xuất sắc, có chính sách nhân sự vượt trội, chế độ đãi ngộ hấp dẫn và thường xuyên tổ chức các hoạt động nội bộ sôi nổi nhằm tăng cường sự gắn kết của các CBNV. Đặc biệt trong bối cảnh thị trường đầy biến động sau đại dịch, môi trường kinh doanh trong nước và quốc tế gặp nhiều thách thức, SeABank vẫn duy trì tốt yếu tố này

**Lan tỏa yêu thương tới cộng đồng với những hoạt động ý nghĩa:** SeABank luôn đề cao và đi đầu trong việc thực hiện giá trị cốt lõi “Vì cộng đồng”, trao tặng hàng nghìn suất quà, hiến máu nhân đạo, thực hiện các hoạt động an sinh xã hội, các hoạt động CSR thông qua các chương trình Xuân Yêu Thương, Tuần lễ công dân, SeABankers vì trẻ thơ.

**Gắn kết, nâng cao tinh thần cán bộ nhân viên:** SeABank là ngân hàng đi đầu trong việc triển khai chương trình Vinh danh thâm niên CBNV – SeAProud. Chương trình được triển khai từ năm 2020 nhằm vinh danh và tri ân những CBNV đã gắn bó và cống hiến nhiều năm với Ngân hàng. Quà tặng là các e-Voucher qua SeAMobile App đã nhận được phản hồi tích cực từ các CBNV do thuận tiện và dễ dàng sử dụng. Trong năm 2022, đã có hơn 1.300 CBNV được vinh danh và nhận e-Voucher từ chương trình SeAProud. Đặc biệt, sau 2 năm vắng bóng vì đại dịch Covid-19, chương trình Team Building 2022, 2023 đã nhận được sự hưởng ứng và chờ đón vô cùng nồng nhiệt của CBNV trên toàn hàng. Hàng loạt các hoạt động được triển khai ở khắp các chi nhánh, đơn vị trên toàn quốc. Tất cả đã tạo nên một bức tranh tổng thể Teambuilding đầy thành công và rực rỡ.

**- Phát triển văn hóa doanh nghiệp thân thiện với môi trường**

Với mục tiêu phát triển văn hóa doanh nghiệp gắn với tạo dựng các giá trị cho cộng đồng từ năm 2018, SeABank đã triển khai chuỗi hoạt động vì môi trường “Let’s go green with SeABank” trên toàn hệ thống với mục đích nâng cao, khuyến khích ý thức bảo vệ môi trường. Các phong trào, hoạt động tuyên truyền, hướng dẫn các giải pháp sống xanh, phân loại rác thải, trồng cây xanh và hoạt động chung tay bảo vệ môi trường như: tiết kiệm điện, nước, giấy tại văn phòng; chạy vì môi trường; khuyến khích sử dụng các sản phẩm bảo vệ môi trường (túi vải, ống hút tre, inox dùng nhiều lần, cây văn phòng…), tham gia các hoạt động trồng rừng ngăn chặn xói mòn, đất ngập mặn… đã nhận được sự hưởng ứng của CBNV trên toàn quốc, từng bước nâng cao ý thức về môi trường.

2.1.3 Biến động nhân sự tại Ngân hàng TMCP Đông Nam Á

Trong những năm qua SeABank luôn chú trọng vào việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp bền vững và phát triển nguồn lực sẵn sàng cho chiến lược kinh doanh thông qua nhiều chính sách lương, thưởng và đào tạo 100% đội ngũ, đồng thời nâng cao và mở rộng chính sách phúc lợi cho toàn bộ CBNV trên toàn hệ thống.

Bảng 2. Tình hình biến động nhân sự từ năm 2019 – 2023

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Năm** | **Năm 2019** | **Năm 2020** | **Năm 2021** | **Năm 2022** | **Năm 2023** |
| **Nhân sự** | Nghỉ việc | Tuyển mới | Nghỉ việc | Tuyển mới | Nghỉ việc | Tuyển mới | Nghỉ việc | Tuyển mới | Nghỉ việc | Tuyển mới |
| **Tổng lao động/năm** | 300 | 363 | 65 | 10 | 400 | 555 | 50 | 844 | 55 | 173 |

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả từ báo cáo nội bộ hàng năm của công ty*

Bảng tổng hợp trên cho thấy tình hình biến động nhân sự thay đổi khá lớn qua các năm. Năm 2020, ngân hàng không tuyển dụng nhiều do ảnh hưởng của dịch bệnh Covid 19, bên cạnh đó có cắt giảm nhân sự ở một vài phòng ban, chi nhánh để tối ưu hóa nguồn lực và chi phí. Đến đầu năm 2021, Ngân hàng cắt giảm nhân sự nhiều hơn tại các chi nhánh do những hệ lụy của việc gián đoạn hoạt động sản xuất kinh doanh, nhiều doanh nghiệp đóng cửa, hoạt động tín dụng bị ảnh hưởng. Cuối năm 2021 và bước sang năm 2022 khi diễn biến dịch bệnh Covid 19 được kiểm soát, ngân hàng đã có các chính sách tuyển dụng thêm nhân sự để phát triển kinh doanh. Qua đó một phần cũng cho thấy số lượng nhân viên nghỉ việc chủ yếu đến từ nguyên nhân chính là do nền kinh tế khó khăn, các bên cắt giảm nhân sự để giảm thiểu chi phí, tiếp nối giai đoạn hậu Covid 19 nền kinh tế vẫn đang trong giai đoạn suy thoái và mới đang dần phục hồi nên nhân viên chưa có xu hướng nghỉ việc hay dịch chuyển công việc nhiều trong giai đoạn khó khăn này.



Hình 2. Số lượng nhân sự của công ty giai đoạn 2019-2023

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả từ báo cáo nội bộ hàng năm của công ty*

Sự gắn kết và hài lòng của CBNV luôn là thước đo của một “chỉ số hạnh phúc”. Việc không ngừng nâng cao chỉ số này sẽ đảm bảo sự gắn bó của người lao động với tổ chức, góp phần tạo ra nền móng vững chắc để phát triển trong dài hạn. Hướng tới trở thành một trong những ngân hàng dẫn đầu về văn hóa tổ chức, SeABank đã và đang triển khai rất nhiều chính sách, chương trình phúc lợi giúp gắn kết các CBNV, đồng thời gắn kết CBNV với Ngân hàng.

Để đánh giá và ghi nhận chuẩn xác nhất mức độ hài lòng của CBNV về môi trường, văn hóa, các hoạt động phong trào tại Ngân hàng, SeABank đã tiến hành thực hiện khảo sát ẩn danh để CBNV có thể thoải mái thể hiện ý kiến của mình về tổ chức, qua đó đánh giá và đo lường chỉ số gắn kết của nhân viên (chỉ số thể hiện sự cam kết về mặt cảm xúc của CBNV dành cho tổ chức).

• Chỉ số hài lòng trung bình của nhân viên SeABank là 90,1%, tăng 1,22% so với năm 2022. Đây là kết quả khá tốt khi so sánh với con số khoảng 58% của khu vực châu Á - Thái Bình Dương, theo kết quả khảo sát của PwC (PricewaterhouseCoopers) thực hiện giữa năm 2023 với sự tham gia của 19.500 người lao động. Tỷ lệ CBNV hoàn toàn hài lòng (cho điểm tuyệt đối) chiếm gần 61%. Cụ thể kết quả khảo sát trên 8 khía cạnh:



Hình 2. Chỉ số hài lòng của CBNV theo các khía cạnh

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả từ báo cáo nội bộ hàng năm của công ty*

• 90% CBNV được khảo sát cho rằng họ sẽ gắn bó với SeABank ít nhất trong 2 năm tiếp theo (tăng 0,6% so với năm 2022).

• Chỉ số đo lường gắn kết của nhân viên của SeABank (chỉ số thể hiện sự cam kết về mặt cảm xúc của CBNV dành cho tổ chức) đạt 63,9%, tăng 2,4% so với năm 2022 và là kết quả khả quan so với mức trung bình xấp xỉ 50% của các doanh nghiệp trong khu vực năm 2023.

Kết quả trên cho thấy SeABank đã thành công trong việc duy trì tốt các yếu tố liên quan đến văn hóa doanh nghiệp, môi trường làm việc và quyền lợi của CBNV gồm: gồm: môi trường làm việc linh hoạt; cơ sở vật chất hiện đại, tiện ích; chính sách nhân sự vượt trội, thăng tiến rõ ràng; chế độ đãi ngộ, động viên hấp dẫn xứng đáng với năng lực…

Trên nền tảng này, SeABank sẽ tiếp tục không ngừng cải tiến các chính sách về nhân sự nhằm nâng cao trải nghiệm CBNV, gia tăng các chỉ số hạnh phúc, gắn kết, hài lòng về nhiều mặt cho CBNV và tạo dựng, củng cố những giá trị bền vững. Những yếu tố này sẽ góp phần tạo nên sức mạnh nội tại của tập thể, đưa SeABank vươn lên chiến thắng mọi khó khăn, thách thức để tiến tới những thành công.

2.2 Phương pháp nghiên cứu

2.2.1 Phương pháp thu thập các nguồn thông tin

- Thông tin dữ liệu được thu thập thông qua việc điều tra khảo sát, trước khi tiến hành phát phiếu khảo sát tác giả sẽ xin phép lãnh đạo và bộ phận nhân sự các phòng/ban để được sự đồng ý khảo sát. Sau đó bảng câu hỏi nghiên cứu sẽ được tác giả phát đến các đối tượng được khảo sát là người lao động đang làm việc toàn thời gian với hợp đồng lao động chính thức trở lên cho các vị trí và bộ phận phòng/ban khác nhau đảm bảo đủ 3 cấp (chuyên viên, chuyên gia và cấp cán bộ quản lý) với số lượng người tham gia khảo sát dự kiến là 300 người.

- Thông tin được thu thập sẽ bao gồm:

+ Thông tin sơ cấp: Là những thông tin thu thập được từ kết quả khảo sát thông qua bảng câu hỏi được gửi đến các đối tượng: Người lao động (chuyên viên, chuyên gia, cán bộ quản lý) tại Hội sở của Ngân hàng TMCP Đông Nam Á.

+ Thông tin thứ cấp: Là nguồn thông tin tham khảo từ các nhà nghiên cứu, học giả trên thế giới về chủ đề tương đồng như văn hóa công ty, hành vi tổ chức, cam kết.

- Các bước xây dựng bảng hỏi:

+ Cấu trúc bảng câu hỏi hoàn thiện gồm 3 phần chính (Phụ lục ..,)

* Thiết kế thu thập các thông tin đánh giá các yếu tố cấu thành VHDN (6 biến độc lập)
* Thiết kế thu thập các thông tin đánh giá và ý kiến về mức độ cam kết của nhân viên (1 biến phụ thuộc)
* Thiết kế thu thập thông tin, mô tả đối tượng tham gia trả lời

Bảng 2. Cấu trúc bảng câu hỏi khảo sát

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Thành phần**  | **Biến** | **Thang đo** |
| Phần ý kiến đánh giá của nhân viên về các yếu tố cấu thành VHDN | - Đào tạo và phát triển- Định hướng kế hoạch- Phần thưởng và sự công nhận- Giao tiếp trong tổ chức- Làm việc nhóm- Sự trao quyền | Likert năm khoảng cách Từ 1 = Hoàn toàn không đồngý đến 5 = Hoàn toàn đồngý |
| Phần ý kiến đánh giá của nhân viên về cam kết với tổ chức  | - Cam kết với tổ chức  | Likert năm khoảng cách Từ 1 = Hoàn toàn không đồngý đến 5 = Hoàn toàn đồngý |
| Thông tin của đối tượng trả lời bảng câu hỏi | - Trình độ học vấn - Chức danh hiện tại - Thu nhập hàng tháng - Tình trạng hôn nhân - Giới tính - Tuổi - Thâm niên công tác  | Thứ bậc Thứ bậc Định danh Định danh Định danh Thứ bậc Thứ bậc  |

 *Nguồn: Tổng hợp của tác giả*

+ Thang đo Likert năm khoảng cách được lựa chọn cho nghiên cứu này. Trên cơ sở lý thuyết, tổng quan nghiên cứu, các thang đo của các nghiên cứu tương tự, kinh nghiệm thực tiễn và mô hình nghiên cứu đề xuất. Thang đo được kế thừa, phát triển hình thành dựa theo các thang đo của các công trình nghiên cứu trong nước và thế giới, sau đó tác giả tiến hành điều chỉnh kết hợp, bổ sung giữa các mô hình nghiên cứu để phù hợp với bối cảnh tại Ngân hàng TMCP Đông Nam Á, chắc lọc sáu yếu tố cốt lõi nhất trong hệ thống các yếu tố cấu thành VHDN mà nhiều học giả trong và ngoài nước đã kiểm định, nghiên cứu với mục tiêu, nhiệm vụ khác nhau.

2.2.2 Nghiên cứu chính thức

Phương pháp nghiên cứu định lượng, để kiểm định thang đo và mô hình nghiên cứu. Sử dụng thang đo Likert 5 mức độ để đo lường giá trị các biến số. Bảng câu hỏi được sử dụng là công cụ để tiến hành khảo sát thu thập thông tin, tác giả tiến hành triển khai thông qua việc phát phiếu khảo sát tới 300 nhân viên, làm việc chính thức tại Ngân hàng. Dữ liệu thu thập được sàng lọc, tiến hành phân tích nhân tố, đánh giá độ tin cậy của các thang đo được kiểm định qua hệ số Cronbach’s Alpha và kiểm tra mức độ tương quan của các biến đo lường qua phân tích nhân tố khám phá EFA trên phần mềm SPSS, phân tích tương quan, hồi quy tuyến tính để kiểm định mô hình nghiên cứu. Cuối cùng phân tích ANOVA để kiểm định sự khác biệt nhân khẩu học đến biến phụ thuộc là “Cam kết với tổ chức”.

* **Thiết kế lấy mẫu**

 - Xác định mẫu nghiên cứu:

Phương pháp xác định cỡ mẫu trong nghiên cứu định lượng chính thức được xác định theo nguyên tắc kinh nghiệm. Theo Hair & ctg (2006) thì kích cỡ mẫu bằng ít nhất 5 lần biến quan sát. Những nguyên tắc kinh nghiệm khác trong xác định cỡ mẫu cho phân tích nhân tố EFA (Exploratory Factor Analysis) thì thông thường thì số quan sát (kích thước mẫu) ít nhất phải bằng 4 hay 5 lần số biến trong phân tích (Hoàng Trọng & Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2005). Từ đó cho thấy với 26 biến quan sát, số mẫu tính toán ban đầu là: 26 x 5 >=130 mẫu, chọn mẫu 300 > 130.

- Phương pháp thu thập mẫu:

Tác giả chọn phương pháp lấy mẫu: ngẫu nhiên.

* **Quy trình nghiên cứu**

 Được tiến hành thực hiện theo quy trình nghiên cứu được mô tả qua sơ đồ bên dưới:



Hình 2. Thiết kế nghiên cứu

Nguồn: Tổng hợp của tác giả

* **Phương pháp phân tích dữ liệu**

Đề tài sử dụng phần mềm thống kê SPSS 20 để phân tích dữ liệu thu được, đánh giá độ tin cậy thang đo với hệ số Cronbach Alpha, phân tích nhân tố khám phá EFA, kiểm định mô hình, cụ thể:

Bước 1: Mã hóa dữ liệu

Bước 2: Thống kê mô tả

Bước 3: Kiểm định độ tin cậy của thang đo qua hệ số Cronbach’s Alpha

Bước 4: Phân tích nhân tố - EFA

Bước 5: Khẳng định mô hình hoặc điều chỉnh mô hình (nếu có)

Bước 6: Kiểm định mô hình nghiên cứu

Bước 7: Phân tích tương quan, hồi quy tuyến tính

Bước 8: Kiểm định Anova

- Phân tích thống kê mô tả:

Phân tích thống kê tần số để mô tả các thuộc tính của nhóm mẫu khảo sát như: trình độ học vấn, chức danh, thu nhập, hôn nhân, giới tính, độ tuổi, kinh nghiệm làm việc. Phân tích thống kê mô tả các biến quan sát của thang đo theo mô hình nghiên cứu.

- Kiểm định độ tin cậy của thang đo:

Hệ số α của Cronbach là một phép kiểm định thống kê về mức độ chặt chẽ mà các mục hỏi trong thang đo tương quan với nhau (theo Hoàng Trọng – Chu Nguyễn Mộng, 2008).

- Phân tích nhân tố EFA:

Sau khi loại các biến không đảm bảo độ tin cậy, các biến giữ lại sẽ được xem xét tính phù hợp, mức độ tương quan của các biến đo lường thông qua phân tích nhân tố EFA. Phân tích nhân tố được sử dụng để gom nhóm các biến có cùng thuộc tính với nhau, thu gọn các tham số ước lượng, nhân diện các nhân tố và chuẩn bị cho bước phân tích tiếp theo.

- Hệ số tương quan và phân tích hồi quy tuyến tính được sử dụng để ước lượng mức độ tác động của các yếu tố văn hóa doanh nghiệp ảnh hưởng đến cam kết của nhân viên. Hồi quy tuyến tính: Sử dụng phương pháp hồi quy tuyến tính bội, để xác định mức ý nghĩa và mối tương quan tuyến tính của các biến trong mô hình. Phương pháp lựa chọn biến Enter được tiến hành. Hệ số xác định R2 hiệu chỉnh được dùng để xác định độ phù hợp của mô hình, kiểm định F dùng để khẳng định khả năng mở rộng mô hình này áp dụng cho tổng thể cũng như kiểm định t để bác bỏ giả thuyết các hệ số hồi quy của tổng thể bằng 0.

- Kiểm định ANOVA: Phân tích ANOVA nhằm kiểm định sự khác biệt về cam kết của nhân viên, theo từng đặc tính cá nhân như: giới tính, độ tuổi, trình độ học vấn, thâm niên công tác, thu nhập trung bình. Điều kiện để phân tích ANOVA là:

+ Các nhóm so sánh phải độc lập và được lựa chọn một cách ngẫu nhiên.

+ Các nhóm so sánh phải có phân phối chuẩn hoặc cỡ mẫu phải đủ lớn để được xem như tiệm cận phân phối chuẩn.

+ Phương sai của các nhóm so sánh phải đồng nhất.

* **Xây dựng thang đo**

Tác giả sử dụng thang đo Likert năm mức độ đo lường sự cam kết của nhân viên dưới tác động của văn hóa doanh nghiệp với các yếu tố đề nghị theo mô hình ban đầu. Mục đích sử dụng thang đo Likert mức độ năm và sử dụng câu hỏi đóng để luôn có câu trả lời cho việc thu thập thông tin cần nghiên cứu. Dưới đây là bảng xây dựng thang đo:

Bảng 2. Bảng xây dựng thang đo

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **STT** | **Nội dung thang đo** | **Mã hóa** | **Nguồn gốc thang đo** |
| **Đào tạo và phát triển** |
| 1 | Anh/chị được tham gia các chương trình đào tạo hội nhập, định hướng để dễ dàng hòa nhập với Ngân hàng | DTPT1 | Recardo và Jolly(1997); Maister (2005); Zain và cộng sự (2009) |
| 2 | Anh chị được đào tạo đầy đủ các kỹ năng cần thiết để thực hiện tốt công việc của mình | DTPT2 |
| 3 | Anh/chị có nhiều cơ hội để phát triển và thăng tiến trong công việc. | DTPT3 |
| 4 | Ngân hàng luôn tạo điều kiện để anh/chị tham gia các khóa đào tạo nâng cao kiến thức, kỹ năng và phát triển bản thân | DTPT4 |
| **Định hướng kế hoạch** |
| 1 | Anh chị được các cấp quản lý chia sẻ thông tin về mục tiêu chiến lược của Ngân hàng | DHKH1 | Recardo và Jolly(1997); Maister (2005) |
| 2 | Các cấp quản lý luôn hoạch định trước những thay đổi có thể tác động đến tình hình kinh doanh của Ngân hàng | DHKH3 |
| 3 | Anh chị hoàn toàn ủng hộ mục tiêu chung của Ngân hàng | DHKH4 |
| **Phần thưởng và sự công nhận** |
| 1 | Anh/chị được khen thưởng và công nhận dựa trên sự tăng trưởng về chất lượng, hiệu suất công việc. | PT1 | Recardo và Jolly(1997); Maister (2005); Zain và cộng sự (2009) |
| 2 | Anh/chị được Ngân hàng truyền đạt/ thông tin về các chính sách khen thưởng và đãi ngộ một cách rõ ràng. | PT2 |
| 3 | Ngân hàng thực hiện các chế độ đãi ngộ, chính sách khen thưởng đúng cam kết với nhân viên. | PT3 |
| 4 | Công ty có chính sách khen thưởng và công nhận rất công bằng  | PT4 |
| 5 | Anh/chị được Ngân hàng ghi nhận, động viên, khuyến khích những ý kiến, sáng tạo, ý tưởng mới trong công việc. | PT5 |
| **Giao tiếp trong tổ chức** |
| 1 | Anh/chị luôn được cập nhật, thông tin về những thay đổi về cơ chế, chính sách của Ngân hàng | GT1 | Recardo và Jolly(1997); Zain và cộng sự (2009) |
| 2 | Anh/chị được đóng góp ý kiến xây dựng các kế hoạch, chính sách của bộ phận, Ngân hàng | GT2 |
| 3 | Ngân hàng khuyến khích anh chị tăng cường trao đổi thông tin giữa các bộ phận | GT3 |
| 4 | Ngân hàng có nhiều kênh trao đổi thông tin như email, website, forum, fanpage… | GT4 |
| **Làm việc nhóm** |
| 1 | Những thành viên trong bộ phận anh/chị sẵn sàng hợp tác với nhau như một đội | LVN1 | Recardo và Jolly (1997); Zain và cộng sự (2009) |
| 2 | Các đơn vị khác nhau trong Ngân hàng luôn sẵn sàng phối hợp, hỗ trợ lẫn nhau | LVN2 |
| 3 | Ngân hàng luôn khuyến khích anh chị làm việc theo nhóm | LVN3 |
| **Sự trao quyền** |
| 1 | Công ty thường xuyên thực hiện sự trao quyền cho các cá nhân, thử thách công việc ở vị trí và trách nhiệm cao hơn | TQ1 | Maister (2005) |
| 2 | Anh/Chị được trao cơ hội đảm nhận các công việc có trọng trách.  | TQ2 |
| 3 | Anh/Chị được ủy quyền trách nhiệm quyết định trong các kế hoạch của Phòng/Ngân hàng | TQ3 |
| **Cam kết với tổ chức** |
| 1 | Anh/chị nỗ lực hết mình để giúp bộ phận/Ngân hàng đạt được mục tiêu chung.  | CKTC1 | Recardo và Jolly(1997); Zain và cộng sự (2009) |
| 2 | Anh/chị hoàn toàn tin tưởng vào mục tiêu, định hướng phát triển của Ngân hàng.  | CKTC2 |
| 3 | Anh/chị vẫn sẵn sàng ở lại làm việc cùng công ty ngay cả khi Ngân hàng gặp khó khăn, khủng hoảng.  | CKTC3 |
| 4 | Anh chị không có ý định thay đổi công ty khi có điều kiện thích hợp | CKTC4 |

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả*

2.3 Kết quả nghiên cứu

2.3.1 Mô tả mẫu

Kết quả thống kê mô tả mẫu được mô tả theo 7 tiêu chí: Giới tính, Độ tuổi, Tình trạng hôn nhân, Trình độ học vấn, Mức thu nhập trung bình, Thâm niên công tác và Chức danh hiện tại. Kết quả tiến hành khảo sát, thu được 326 phiếu trả lời, sau khi sàng lọc, tổng cộng có 300 phiếu hợp lệ được tiến hành nghiên cứu chính thức. Đây là cỡ mẫu phù hợp cho nghiên cứu có sử dụng phân tích nhân tố.

Bảng 2. Bảng thống kê mô tả mẫu (N=300)

| **Tiêu chí** | **Đặc điểm** | **Số lượng** | **Tỷ lệ (%)** |
| --- | --- | --- | --- |
| Giới tính | Nữ | 175 | 58.3% |
| Nam | 125 | 41.7% |
| Tình trạng hôn nhân | Độc thân | 146 | 48.7% |
| Đã kết hôn | 154 | 51.3% |
| Độ tuổi | Dưới 26 tuổi | 78 | 26.0% |
| Từ 26 - 35 tuổi | 123 | 41.0% |
| Từ 35 - 45 tuổi | 56 | 18.7% |
| Trên 45 tuổi | 43 | 14.3% |
| Trình độ học vấn | Cao đẳng | 15 | 5.0% |
| Đại học | 194 | 64.7% |
| Sau đại học | 91 | 30.3% |
| Mức thu nhập trung bình | Từ 5 - 10 triệu | 14 | 4.7% |
| Từ 10 – 20 triệu | 146 | 48.7% |
| Từ 20 – 30 triệu | 88 | 29.3% |
| Trên 30 triệu | 52 | 17.3% |
| Thâm niên công tác | Dưới 2 năm | 46 | 15.3% |
| Từ 2 – 5 năm | 139 | 46.3% |
| Từ 5 – 10 năm | 68 | 22.7% |
| Trên 10 năm | 47 | 15.7% |
| Chức danh hiện tại | Nhân viên, Chuyên viên, Chuyên viên chính | 214 | 71.3% |
| Chuyên viên cao cấp, Chuyên gia | 73 | 24.3% |
| Quản lý | 13 | 4.4% |

*Nguồn: Kết quả nghiên cứu của tác giả*

2.3.2 Phân tích độ tin cậy của thang đo thông qua hệ số Cronbach’s Alpha

 Tiêu chí để đánh giá độ tin cậy thang đo:

* Loại các biến quan sát có hệ số tương quan biến – tổng lớn hơn 0.3.
* Chọn thang đo khi có độ tin cậy Cronbach’s Alpha lớn hơn 0.6.

Bảng 2. Độ tin cậy các thang đo

| **Biến quan sát** | **Trung bình đo nếu loại bỏ biến** | **Phương sai đo nếu loại bỏ biến** | **Tương quan biến tổng** | **Cronbach’s Alpha nếu loại bỏ biến** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| DTPT1 | 10.07 | 3.333 | 0.607 | 0.768 |
| DTPT2 | 9.93 | 3.597 | 0.567 | 0.786 |
| DTPT3 | 9.94 | 3.170 | 0.710 | 0.717 |
| DTPT4 | 9.91 | 3.403 | 0.618 | 0.762 |
| **Cronbach’s Alpha = 0.808** |
| DHKH1 | 6.88 | 1.399 | 0.602 | 0.647 |
| DHKH2 | 6.96 | 1.413 | 0.642 | 0.600 |
| DHKH3 | 6.90 | 1.575 | 0.506 | 0.754 |
| **Cronbach’s Alpha = 0.753** |
| PT1 | 15.03 | 5.270 | 0.640 | 0.808 |
| PT2 | 15.00 | 5.217 | 0.618 | 0.815 |
| PT3 | 15.04 | 5.316 | 0.691 | 0.796 |
| PT4 | 15.03 | 5.216 | 0.657 | 0.804 |
| PT5 | 15.02 | 5.177 | 0.618 | 0.815 |
| **Cronbach’s Alpha = 0.840** |
| GT1 | 10.01 | 3.455 | 0.527 | 0.744 |
| GT2 | 9.88 | 3.226 | 0.577 | 0.719 |
| GT3 | 9.78 | 3.131 | 0.648 | 0.680 |
| GT4 | 9.90 | 3.458 | 0.555 | 0.730 |
| **Cronbach’s Alpha = 0.774** |
| LVN1 | 6.33 | 1.526 | 0.524 | 0.736 |
| LVN2 | 6.34 | 1.564 | 0.648 | 0.592 |
| LVN3 | 6.29 | 1.599 | 0.572 | 0.674 |
| **Cronbach’s Alpha = 0.750** |
| TQ1 | 6.67 | 1.260 | 0.574 | 0.729 |
| TQ2 | 6.71 | 1.278 | 0.673 | 0.624 |
| TQ3 | 6.70 | 1.261 | 0.577 | 0.725 |
| **Cronbach’s Alpha = 0.772** |
| CKTC1 | 9.67 | 2.972 | 0.740 | 0.639 |
| CKTC2 | 9.64 | 2.799 | 0.733 | 0.634 |
| CKTC3 | 9.59 | 3.053 | 0.687 | 0.666 |
| CKTC4 | 9.06 | 3.812 | 0.245 | 0.893 |
| **Cronbach’s Alpha = 0.775** |

*Nguồn: Kết quả nghiên cứu của tác giả*

Cronbach's Alpha của thang đo “Đào tạo và phát triển” là 0.808, các hệ số tương quan biến tổng của các biến quan sát trong thang đo đều lớn hơn 0.3. Vì vậy, tất cả các biến quan sát đều được chấp nhận và sẽ được sử dụng trong phân tích nhân tố tiếp theo.

Cronbach’s Alpha của thang đo “Định hướng kế hoạch” là 0.753, các hệ số tương quan biến tổng của các biến quan sát trong thang đo đều lớn hơn 0.3. Vì vậy, tất cả các biến quan sát đều được chấp nhận và sẽ được sử dụng trong phân tích nhân tố tiếp theo.

Cronbach’s Alpha của thang đo “Phần thưởng và sự công nhận” là 0.840, các hệ số tương quan biến tổng của các biến quan sát trong thang đo đều lớn hơn 0.3. Vì vậy, tất cả các biến quan sát đều được chấp nhận và sẽ được sử dụng trong phân tích nhân tố tiếp theo.

Cronbach’s Alpha của thang đo “Giao tiếp trong tổ chức” là 0.774, các hệ số tương quan biến tổng của các biến quan sát trong thang đo đều lớn hơn 0.3. Vì vậy, tất cả các biến quan sát đều được chấp nhận và sẽ được sử dụng trong phân tích nhân tố tiếp theo.

Cronbach's Alpha của thang đo “Làm việc nhóm” là 0.750, các hệ số tương quan biến tổng của các biến quan sát trong thang đo đều lớn hơn 0.3. Vì vậy, tất cả các biến quan sát đều được chấp nhận và sẽ được sử dụng trong phân tích nhân tố tiếp theo.

Cronbach's Alpha của thang đo “Sự trao quyền” là 0.772, các hệ số tương quan biến tổng của các biến quan sát trong thang đo đều lớn hơn 0.3. Vì vậy, tất cả các biến quan sát đều được chấp nhận và sẽ được sử dụng trong phân tích nhân tố tiếp theo.

Cronbach's Alpha của thang đo “Cam kết với tổ chức” là 0.775, các hệ số tương quan biến tổng của các biến quan sát trong thang đo đều lớn hơn 0.3. Vì vậy, tất cả các biến quan sát đều được chấp nhận và sẽ được sử dụng trong phân tích nhân tố tiếp theo.

**2.3.3 Phân tích nhân tố khám phá - EFA**

Kết quả phân tích độ tin cậy của thang đo các khái niệm cho thấy có 26 biến quan sát đạt tiêu chuẩn và được đưa vào thực hiện phân tích nhân tố với phương pháp trích nhân tố là Principal Components với phép quay Varimax nhằm phát hiện cấu trúc và đánh giá mức độ hội tụ của các biến quan sát theo các thành phần.

Các biến quan sát sẽ tiếp tục được kiểm tra mức độ tương quan của chúng theo nhóm. Tiêu chuẩn của phương pháp phân tích nhân tố là chỉ số KMO phải lớn hơn 0.5 (Garson, 2003) và kiểm định Barlett’s có mức ý nghĩa sig < 0.05 để chứng tỏ dữ liệu dùng phân tích nhân tố là thích hợp và giữa các biến có tương quan với nhau.

Giá trị Eigenvalues phải lớn hơn 1 và tổng phương sai trích lớn hơn 50% (Gerbing & Anderson, 1988). Do đó, trong mỗi nhân tố thì những biến quan sát có hệ số Factor loading bé hơn 0.5 sẽ tiếp tục bị loại để đảm bảo sự hội tụ giữa các biến trong một nhân tố.

Các trường hợp không thỏa mãn các điều kiện trên sẽ bị loại bỏ.

* **Phân tích nhân tố khám phá đối với các biến độc lập**

Từ kết quả phân tích độ tin cậy của thang đo ở phần trên, việc phân tích nhân tố trước tiên được tiến hành trên 22 biến quan sát của các biến độc lập ảnh hưởng đến sự cam kết với tổ chức của nhân viên.

Sau kiểm định, thu được kết quả như sau:

Kết quả kiểm định KMO và Barlett’s:

Bảng 2. Kiểm định KMO và Barlett’s với biến độc lập

|  |
| --- |
| **Kiểm định KMO và Barlett’s** |
| Chỉ số KMO | 0.773 |
| Kiểm định Barlett’s | 2292.036 |
| Df | 231 |
| Sig. | 0.000 |

*Nguồn: Kết quả nghiên cứu của tác giả*

Kết quả phân tích nhân tố cho thấy chỉ số KMO là 0.773 > 0.5, điều này chứng tỏ dữ liệu dùng để phân tích nhân tố là hoàn toàn thích hợp.

Kết quả kiểm định Barlett’s là 2292.036 với mức ý nghĩa (p\_value) sig = 0.000 < 0.05, như vậy tất cả các biến đều có tương quan với nhau và thỏa điều kiện phân tích nhân tố.

Thực hiện phân tích nhân tố theo Principal components với phép quay Varimax:

Bảng 2. Bảng Eigenvalues và phương sai trích với biến độc lập

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Component** | **Initial Eigenvalues** | **Extraction Sums of Squared Loadings** |
| **Total** | **% of Variance** | **Cumulative%** | **Total** | **% of Variance** | **Cumulative %** |
| 1 | 4.595 | 20.886 | 20.886 | 4.595 | 20.886 | 20.886 |
| 2 | 2.542 | 11.552 | 32.438 | 2.542 | 11.552 | 32.438 |
| 3 | 2.369 | 10.768 | 43.206 | 2.369 | 10.768 | 43.206 |
| 4 | 2.072 | 9.420 | 52.626 | 2.072 | 9.420 | 52.626 |
| 5 | 1.501 | 6.822 | 59.448 | 1.501 | 6.822 | 59.448 |
| 6 | 1.246 | 5.663 | 65.110 | 1.246 | 5.663 | 65.110 |
| 7 | .768 | 3.490 | 68.601 |  |  |  |

*Nguồn: Kết quả nghiên cứu của tác giả*

 Kết quả cho thấy 22 biến quan sát ban đầu được nhóm thành 6 nhóm.

 - Giá trị tổng phương sai trích = 65.110% > 50%: đạt yêu cầu; khi đó có thể nói rằng 6 nhân tố này giải thích 65.110% biến thiên của dữ liệu.

 - Giá trị hệ số Eigenvalues của các nhân tố đều cao (>1), nhân tố thứ 6 có Eigenvalues (thấp nhất) = 1.246 > 1.

 Ma trận nhân tố với phương pháp xoay Principal Varimax

Bảng 2. Ma trận nhân tố với phương pháp xoay Principal Varimax

|  |  |
| --- | --- |
|  | **Nhân tố** |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** |
| **PT3** | 0.813 |  |  |  |  |  |
| **PT4** | 0.790 |  |  |  |  |  |
| **PT1** | 0.752 |  |  |  |  |  |
| **PT2** | 0.721 |  |  |  |  |  |
| **PT5** | 0.701 |  |  |  |  |  |
| **DTPT3** |  | 0.848 |  |  |  |  |
| **DTPT4** |  | 0.790 |  |  |  |  |
| **DTPT1** |  | 0.783 |  |  |  |  |
| **DTPT2** |  | 0.741 |  |  |  |  |
| **GT3** |  |  | 0.828 |  |  |  |
| **GT2** |  |  | 0.772 |  |  |  |
| **GT4** |  |  | 0.753 |  |  |  |
| **GT1** |  |  | 0.725 |  |  |  |
| **LVN2** |  |  |  | 0.848 |  |  |
| **LVN3** |  |  |  | 0.825 |  |  |
| **LVN1** |  |  |  | 0.756 |  |  |
| **TQ2** |  |  |  |  | 0.848 |  |
| **TQ3** |  |  |  |  | 0.808 |  |
| **TQ1** |  |  |  |  | 0.713 |  |
| **DHKH2** |  |  |  |  |  | 0.838 |
| **DHKH1** |  |  |  |  |  | 0.785 |
| **DHKH3** |  |  |  |  |  | 0.711 |
| Extraction Method: Principal Component Analysis.Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. |
| a. Rotation converged in 6 iterations. |

*Nguồn: Kết quả nghiên cứu của tác giả*

* **Phân tích nhân tố kham phá đối với biến phụ thuộc**

Bốn biến quan sát của khái niệm “Cam kết với tổ chức” được phân tích theo phương pháp Principal components với phép quay Variamax. Các biến có hệ số tải nhân tố < 0.5 không đảm bảo được độ hội tụ với các biến còn lại trong thang đo sẽ bị loại bỏ.

Kết quả kiểm định KMO và Barlett’s đối với biến phụ thuộc:

Bảng 2. Kiểm định KMO và Barlett’s với biến độc lập

|  |
| --- |
| **Kiểm định KMO và Barlett’s** |
| Chỉ số KMO | 0.755 |
| Kiểm định Barlett’s | 556.878 |
| Df | 6 |
| Sig. | 0.000 |

*Nguồn: Kết quả nghiên cứu của tác giả*

Hệ số KMO = 0.755> 0.5: phân tích nhân tố thích hợp với dữ liệu nghiên cứu.

Kết quả kiểm định Barlett’s là 556.878 với mức ý nghĩa sig = 0.000 < 0.05, như vậy dữ liệu dùng để phân tích nhân tố là hoàn toàn thích hợp.

Bảng 2. Bảng Eigenvalues và phương sai trích đối với biến phụ thuộc

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Component** | **Initial Eigenvalues** | **Extraction Sums of Squared Loadings** |
| **Total** | **% of Variance** | **Cumulative%** | **Total** | **% of Variance** | **Cumulative %** |
| 1 | 2.567 | 64.172 | 64.172 | 2.567 | 64.172 | 64.172 |
| 2 | 0.905 | 22.633 | 86.806 |  |  |  |

*Nguồn: Kết quả nghiên cứu của tác giả*

 Kết quả cho thấy 4 biến quan sát ban đầu được nhóm thành 1 nhóm.

 - Giá trị tổng phương sai trích = 64.172% > 50%: đạt yêu cầu; khi đó có thể nói rằng 1 nhân tố này giải thích 66.696% biến thiên của dữ liệu.

 - Giá trị hệ số Eigenvalues của nhân tố = 2.567 > 1.

 Ma trận nhân tố:

Bảng 2. Ma trận nhân tố

|  |  |
| --- | --- |
|  | **Nhân tố** |
| **1** |
| **CKTC2** | 0.911 |
| **CKTC1** | 0.910 |
| **CKTC3** | 0.873 |
| **CKTC4** | 0.739 |

*Nguồn: Kết quả nghiên cứu của tác giả*

 Nhân tố trích tương ứng với khái niệm “sự cam kết với tổ chức của nhân viên” trong mô hình

## 2.3.4 Kiểm định giả thuyết và mô hình nghiên cứu

 Kết quả phân tích ở trên cho thấy các biến quan sát được phân biệt thành 6 nhân tố độc lập và 1 nhân tố phụ thuộc. Do đó có thể nói kết quả phân tích nhân tố là phù hợp với mô hình nghiên cứu đã đề xuất ban đầu.

 Sau khi tiến hành phân tích độ tin cậy của các thang đo thông qua hệ số Cronbach’s Alpha và phân tích nhân tố để xác định các nhân tố thu được từ các biến quan sát, có 7 nhân tố được đưa vào để kiểm định mô hình. Phân tích tương quan Pearson được sử dụng để xem xét sự phù hợp khi đưa các thành phần vào mô hình hồi quy. Kết quả phân tích hồi quy đa biến sẽ được sử dụng để kiểm định các giả thuyết của mô hình.

* **Kiểm định hệ số tương quan Pearson**

 Kiểm định hệ số tương quan Pearson dùng để kiểm tra mối liên hệ tuyến tính giữa các biến độc lập và biến phụ thuộc. Nếu các biến có tương quan chặt thì phải lưu ý đến vấn đề đa cộng tuyến khi phân tích hồi quy (giả thuyết H0: hệ số tương quan bằng 0).

 Ma trận tương quan giữa các biến:

Bảng 2. Ma trận tương quan giữa các biến

| **Correlations** |
| --- |
|  | CKTC | DHKH | LVN | PT | GT | DTPT | TQ |
| **CKTC** | Pearson Correlation | 1 | 0.303\*\* | 0.147\* | 0.431\*\* | 0.140\* | 0.265\*\* | 0.388\*\* |
| Sig. (2-tailed) |  | 0.000 | 0.011 | 0.000 | 0.015 | 0.000 | 0.000 |
| N | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 |
| **DHKH** | Pearson Correlation | 0.303\*\* | 1 | 0.009 | 0.412\*\* | -0.054 | 0.098 | 0.392\*\* |
| Sig. (2-tailed) | 0.000 |  | 0.874 | 0.000 | 0.351 | 0.091 | 0.000 |
| N | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 |
| **LVN** | Pearson Correlation | 0.147\* | 0.009 | 1 | 0.183\*\* | 0.063 | 0.015 | 0.021 |
| Sig. (2-tailed) | 0.011 | 0.874 |  | 0.001 | 0.277 | 0.790 | 0.718 |
| N | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 |
| **PT** | Pearson Correlation | 0.431\*\* | 0.412\*\* | 0.183\*\* | 1 | 0.021 | 0.179\*\* | 0.369\*\* |
| Sig. (2-tailed) | 0.000 | 0.000 | 0.001 |  | 0.723 | 0.002 | 0.000 |
| N | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 |
| **GTT** | Pearson Correlation | 0.140\* | -0.054 | 0.063 | 0.021 | 1 | -0.030 | -0.038 |
| Sig. (2-tailed) | 0.015 | 0.351 | 0.277 | 0.723 |  | 0.606 | 0.507 |
| N | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 |
| **DTPT** | Pearson Correlation | 0.265\*\* | 0.098 | 0.015 | 0.179\*\* | -0.030 | 1 | 0.143\* |
| Sig. (2-tailed) | 0.000 | 0.091 | 0.790 | 0.002 | 0.606 |  | 0.013 |
| N | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 |
| **TQ** | Pearson Correlation | 0.388\*\* | 0.392\*\* | 0.021 | 0.369\*\* | -0.038 | 0.143\* | 1 |
| Sig. (2-tailed) | 0.000 | 0.000 | 0.718 | 0.000 | 0.507 | 0.013 |  |
| N | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 |

*Nguồn: Kết quả nghiên cứu của tác giả*

Các biến độc lập DTPT, DHKH, PT, GT, LVN, TQ có tương quan với CKTC và do đó sẽ được đưa vào mô hình để giải thích cho “Cam kết với tổ chức”.

Kết quả phân tích tương quan Pearson cho thấy một số biến độc lập có sự tương quan với nhau. Do đó khi phân tích hồi quy cần phải chú ý đến vấn đề đa cộng tuyến.

* **Kiểm định giả thuyết**

Tác giả tiến hành phân tích hồi quy để xác định cụ thể trọng số của từng thành phần tác động đến xu hướng sử dụng. Phân tích hồi quy sẽ được thực hiện với 6 biến độc lập DTPT, DHKH, PT, GT, LVN, TQ và 1 biến phụ thuộc CKTC. Phân tích được thực hiện bằng phương pháp hồi quy với phần mềm SPSS. Kết quả hồi quy thu được như sau:

 Bảng tóm tắt các hệ số hồi quy:

Bảng 2. Bảng tóm tắt các hệ số hồi quy

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Biến** | **Hệ số chưa chuẩn hóa** | **Hệ số đã chuẩn hóa** | **t** | **Sig.** | **VIF** |
| **B** | **Std. Error** | **β** |  |  |  |
| (Constant) | -0.290 | 0.329 |  | -0.883 | 0.378 |  |
| DHKH | 0.096 | 0.056 | 0.096 | 1.723 | 0.016 | 1.318 |
| LVN | 0.080 | 0.048 | 0.082 | 1.659 | 0.028 | 1.044 |
| PT | 0.259 | 0.058 | 0.254 | 4.493 | 0.000 | 1.361 |
| GT | 0.146 | 0.048 | 0.149 | 3.064 | 0.002 | 1.010 |
| DTPT | 0.173 | 0.048 | 0.180 | 3.630 | 0.000 | 1.042 |
| TQ | 0.252 | 0.059 | 0.235 | 4.293 | 0.000 | 1.269 |

|  |
| --- |
| **Model Summaryb** |
| **Model** | **R** | **R Square** | **Adjusted R Square** | **Std. Error of the Estimate** |
| 1 | 0.557a | 0.672 | 0.296 | 0.47936 |
| a. Predictors: (Constant), TQ, DHKH, GTT, LVN, DTPT, PT |
| b. Dependent Variable: CKTC |
| **ANOVAa** |
| **Model** | **Sum of Squares** | **df** | **Mean Square** | **F** | **Sig.** |
| 1 | Regression | 30.295 | 6 | 5.049 | 21.973 | 0.000b |
| Residual | 67.327 | 293 | 0.230 |  |  |
| Total | 97.622 | 299 |  |  |  |
| a. Dependent Variable: CKTC |
| b. Predictors: (Constant), TQ, DHKH, GTT, LVN, DTPT, PT |

*Nguồn: Kết quả nghiên cứu của tác giả*

Từ kết quả hồi quy ta cũng thấy, Adjusted R2 mẫu = 0.672 là ở mức cao. Điều này cho thấy mồ hình hồi quy tuyến tính này phù hợp với tập dữ liệu của mẫu ở mức 67.2%, tức là các biến độc lập giải thích được 67.2% biến thiên của biến phụ thuộc sự cam kết với tổ chức của nhân viên. Kết quả phân tích hồi quy cho ta F = 21.973 với sig. = 0.000. Do đó, ta kết luận mô hình hồi quy tuyến tính xây dựng được là phù hợp với tổng thể.

Đo lường đa cộng tuyến: Hệ số phóng đại phương sai VIF của các biến bé hơn 2. Do đó, hiện tượng đa cộng tuyến giữa các biến độc lập trong mô hình này là nhỏ, không có ảnh hưởng đáng kể đến kết quả hồi quy.

Từ mô hình phân tích hồi quy, ta có thể đi đến bác bỏ hoặc chấp nhận các giả thuyết thống kê với mức ý nghĩa là 5%. Sau đây là bảng tổng hợp việc kiểm định các giả thuyết thống kê:

Bảng 2. Bảng kết quả kiểm định các giả thuyết của mô hình

| **STT** | **Giả thuyết** | **b** | **Sig.** | **Kết luận** (tại mức ý nghĩa 5%) |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **1** | **H1:** Yếu tố Đào tạo và phát triển ảnh hưởng đến sự cam kết với tổ chức của nhân viên. | 0.173 | 0.000 | Chấp nhận |
| **2** | **H2:** Yếu tố Định hướng kế hoạch ảnh hưởng đến sự cam kết với tổ chức của nhân viên. | 0.096 | 0.016 | Chấp nhận |
| **3** | **H3:** Phần thưởng và sự công nhậnảnh hưởng đến sự cam kết với tổ chức của nhân viên. | 0.259 | 0.000 | Chấp nhận |
| **4** | **H4:** Yếu tố Giao tiếp trong tổ chức ảnh hưởng đến sự cam kết với tổ chức của nhân viên. | 0.146 | 0.002 | Chấp nhận |
| **5** | **H5:** Yếu tố Làm việc nhóm ảnh hưởng đến sự cam kết với tổ chức của nhân viên. | 0.080 | 0.028 | Chấp nhận |
| **6** | **H6:** Yếu tố Sự trao quyền ảnh hưởng đến sự cam kết với tổ chức của nhân viên. | 0.252 | 0.000 | Chấp nhận |

*Nguồn: Kết quả nghiên cứu của tác giả*

Từ mô hình nghiên cứu ban đầu, ta có 7 khái niệm được đưa vào mô hình nghiên cứu đó là đào tạo và phát triển, định hướng kế hoạch, phần thưởng và sự công nhận, giao tiếp trong tổ chức, làm việc nhóm, sự trao quyền, sự cam kết với tổ chức của nhân viên và được cụ thể hóa bằng 26 biến. Sau khi phân tích độ tin cậy, không có biến nào bị loại khỏi mô hình.

Các biến được đưa vào phân tích nhân tố: 22 biến độc lập tải vào 6 yếu tố khác nhau, 4 biến phụ thuộc tải vào 1 yếu tố. Sau đó ta đem 7 yếu tố này phân tích hồi quy. Kết quả cuối cùng 6 yếu tố đều giải thích cho biến sự cam kết với tổ chức của nhân viên, đó là các biến độc lập bao gồm đào tạo và phát triển, định hướng kế hoạch, phần thưởng và sự công nhận, giao tiếp trong tổ chức, làm việc nhóm, sự trao quyền.

## 2.3.5 Kiểm định sự khác biệt về nhân khẩu học đến biến phụ thuộc

* **Phân tích sự khác biệt theo giới tính**

Bảng 2. Kiểm định T-test sự khác biệt giữa Nam và Nữ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Levene's Test for Equality of Variances** | **t-test for Equality of Means** |
| **F** | **Sig.** | **t** | **df** | **Sig. (2-tailed)** | **Mean Difference** |
|
| **CKTC** | **Equal variances assumed** | 0.009 | 0.923 | 7.446 | 298 | 0.000 | 0.45829 |
| **Equal variances not assumed** |  |  | 7.497 | 273.506 | 0.000 | 0.45829 |

 *Nguồn: Kết quả nghiên cứu của tác giả*

 Kết quả Sig. Levene’s Test = 0.923 > 0.05 cho thấy phương sai giữa 2 lựa chọn là không có sự khác nhau, tác giả tiếp tục sử dụng giá trị Sig. T-Test ở hàng Equal variances not assumed. Kết quả Sig. (2-tailed) = 0.000 < 0.05, kết luận rằng có sự khác biệt trung bình về Cam kết với tổ chức giữa 2 nhóm giới tính Nam và Nữ.

Bảng 2. Bảng Group Statistic

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Giới tính** | **N** | **Mean** | **Std. Deviation** | **Std. Error Mean** |
| **CKTC** | Nữ | 175 | 3.3543 | 0.53423 | 0.04038 |
| Nam | 125 | 2.8960 | 0.51312 | 0.04589 |

 *Nguồn: Kết quả nghiên cứu của tác giả*

 Cụ thể, Bảng Group Statistics cho thấy các thông số mô tả của từng lựa chọn. Giá trị trung bình biến “Cam kết với tổ chức” của nhân viên Nữ và Nam lần lượt là 3.3543 và 2.8960. Như vậy, nhân viên Nữ có cam kết với tổ chức cao hơn so với nhân viên Nam.

* **Phân tích sự khác biệt về độ tuổi**

Bảng 2. Kiểm định phương sai theo độ tuổi

|  |
| --- |
| **Test of Homogeneity of Variances** |
|  | Levene Statistic | df1 | df2 | Sig. |
| CKTC | Based on Mean | 0.340 | 3 | 296 | 0.796 |
| Based on Median | 0.291 | 3 | 296 | 0.832 |
| Based on Median and with adjusted df | 0.291 | 3 | 293.263 | 0.832 |
| Based on trimmed mean | 0.276 | 3 | 296 | 0.843 |

 *Nguồn: Kết quả nghiên cứu của tác giả*

 Kết quả Sig. Levene Statistic ở hàng Based on Mean là 0.796 > 0.05 thể hiện phương sai các nhóm giá trị là đồng nhất. Ta sử dụng bảng kết quả kiểm định ANOVA.

Bảng 2. Kiểm định ANOVA – Độ tuổi

|  |
| --- |
| **ANOVA** |
| CKTC  |
|  | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| Between Groups | 35.301 | 3 | 11.767 | 55.889 | 0.000 |
| Within Groups | 62.321 | 296 | 0.211 |  |  |
| Total | 97.622 | 299 |  |  |  |

*Nguồn: Kết quả nghiên cứu của tác giả*

 Từ bảng kiểm định ANOVA, giá trị Sig. F = 0.000 < 0.05. Kết luận, có sự khác biệt trung bình về “Cam kết với tổ chức” giữa các Độ tuổi khác nhau.



Hình 2. Biểu đồ sự biến thiên của các nhóm Độ tuổi

 *Nguồn: Kết quả nghiên cứu của tác giả*

 Cụ thể, với nhân viên có độ tuổi Trên 45 tuổi, “Cam kết với tổ chức” của họ là cao nhất (3.6686), tiếp theo là nhân viên Từ 35 - 45 tuổi (3.5580), Từ 26 - 35 tuổi (3.0833), cuối cùng thấp nhất là nhân viên có độ tuổi dưới 26 tuổi (2.7276). Biểu đồ thể hiện, nhân viên có độ tuổi càng cao thì “Cam kết với tổ chức” của họ càng lớn. Điều này cho thấy rằng nhân viên có độ tuổi trung niên, lớn tuổi có xu hướng mong muốn được ổn định để phát triển, ngại chuyển việc hơn, trong khi những người trẻ ở độ tuổi dưới 26 tuổi thường có xu hướng thích khám phá, trải nhiệm để tìm hiểu mong muốn, nhu cầu bản thân cũng như công việc, môi trường phù hợp cho chính mình.

* **Phân tích sự khác biệt về tình trạng hôn nhân**

Bảng 2. Kiểm định T-test sự khác biệt về tình trạng hôn nhân

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Levene's Test for Equality of Variances** | **t-test for Equality of Means** |
| **F** | **Sig.** | **t** | **df** | **Sig. (2-tailed)** | **Mean Difference** |
|
| **CKTC** | **Equal variances assumed** | 1.097 | 0.296 | -10.069 | 298 | 0.000 | -0.57503 |
| **Equal variances not assumed** |  |  | -10.040 | 290.416 | 0.000 | -0.57503 |

 *Nguồn: Kết quả nghiên cứu của tác giả*

Kết quả Sig. Levene’s Test = 0.296 > 0.05 cho thấy phương sai giữa 2 lựa chọn là không có sự khác nhau, tác giả tiếp tục sử dụng giá trị Sig. T-Test ở hàng Equal variances not assumed. Kết quả Sig. (2-tailed) = 0.000 < 0.05, kết luận rằng có sự khác biệt trung bình về Cam kết với tổ chức giữa 2 nhóm tình trạng hôn nhân.

Bảng 2. Bảng Group Statistic

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Tình trạng hôn nhân** | **N** | **Mean** | **Std. Deviation** | **Std. Error Mean** |
| **CKTC** | Độc thân | 146 | 2.8682 | 0.52127 | 0.04314 |
| Đã kết hôn | 154 | 3.4432 | 0.46751 | 0.03767 |

*Nguồn: Kết quả nghiên cứu của tác giả*

Cụ thể, Bảng Group Statistics cho thấy các thông số mô tả của từng lựa chọn. Giá trị trung bình biến “Cam kết với tổ chức” của nhân viên Độc thân và Đã kết hôn lần lượt là 2.8682 và 3.4432. Như vậy, nhân viên Đã kết hôn thường có xu hướng thích ổn định để có thời gian cho cân bằng công việc, cuộc sống gia đình và vì vậy họ có cam kết với tổ chức cao hơn so với nhân viên Độc thân – chưa bị ràng buộc bởi bất cứ điều gì.

* **Phân tích sự khác biệt về trình độ học vấn**

Bảng 2. Kiểm định phương sai theo trình độ học vấn

|  |
| --- |
| **Test of Homogeneity of Variances** |
|  | **Levene Statistic** | **df1** | **df2** | **Sig.** |
| **CKTC** | **Based on Mean** | 0.323 | 2 | 297 | 0.724 |
| **Based on Median** | 0.154 | 2 | 297 | 0.857 |
| **Based on Median and with adjusted df** | 0.154 | 2 | 292.223 | 0.857 |
| **Based on trimmed mean** | 0.280 | 2 | 297 | 0.756 |

 *Nguồn: Kết quả nghiên cứu của tác giả*

Kết quả Sig. Levene Statistic ở hàng Based on Mean là 0.724 > 0.05 thể hiện phương sai các nhóm giá trị là đồng nhất. Ta sử dụng bảng kết quả kiểm định ANOVA.

Bảng 2. Kiểm định ANOVA – Trình độ học vấn

|  |
| --- |
| **ANOVA** |
| **CKTC** |
|  | **Sum of Squares** | **df** | **Mean Square** | **F** | **Sig.** |
| **Between Groups** | 37.896 | 2 | 18.948 | 94.224 | 0.000 |
| **Within Groups** | 59.725 | 297 | 0.201 |  |  |
| **Total** | 97.622 | 299 |  |  |  |

*Nguồn: Kết quả nghiên cứu của tác giả*

Từ bảng kiểm định ANOVA, giá trị Sig. F = 0.000 < 0.05. Kết luận, có sự khác biệt trung bình về “Cam kết với tổ chức” giữa các nhân viên có Trình độ học vấn khác nhau.



Hình 2. Biểu đồ sự biến thiên của các nhóm Trình độ học vấn

 *Nguồn: Kết quả nghiên cứu của tác giả*

Cụ thể, với nhân viên có trình độ học vấn theo thứ tự giảm dần về mức độ “Cam kết với tổ chức” lần lượt là: Sau đại học (3.6346), Đại học (3.0155), và Cao đẳng (2.2167). Biểu đồ thể hiện, nhân viên có trình độ học vấn càng cao thì “Cam kết với tổ chức” của họ càng cao.

* **Phân tích sự khác biệt về mức thu nhập trung bình**

Bảng 2. Kiểm định phương sai theo mức thu nhập trung bình

|  |
| --- |
| **Test of Homogeneity of Variances** |
|  | **Levene Statistic** | **df1** | **df2** | **Sig.** |
| **CKTC** | **Based on Mean** | 0.659 | 3 | 296 | 0.578 |
| **Based on Median** | 0.644 | 3 | 296 | 0.587 |
| **Based on Median and with adjusted df** | 0.644 | 3 | 290.044 | 0.587 |
| **Based on trimmed mean** | 0.572 | 3 | 296 | 0.634 |

 *Nguồn: Kết quả nghiên cứu của tác giả*

Kết quả Sig. Levene Statistic ở hàng Based on Mean là 0.578 > 0.05 thể hiện phương sai các nhóm giá trị là đồng nhất. Ta sử dụng bảng kết quả kiểm định ANOVA.

Bảng 2. Kiểm định ANOVA – Mức thu nhập trung bình

|  |
| --- |
| **ANOVA** |
| **CKTC**  |
|  | **Sum of Squares** | **df** | **Mean Square** | **F** | **Sig.** |
| **Between Groups** | 41.862 | 3 | 13.954 | 74.075 | 0.000 |
| **Within Groups** | 55.760 | 296 | 0.188 |  |  |
| **Total** | 97.622 | 299 |  |  |  |

 *Nguồn: Kết quả nghiên cứu của tác giả*

 Từ bảng kiểm định ANOVA, giá trị Sig. F = 0.000 < 0.05. Kết luận, có sự khác biệt trung bình về “Cam kết với tổ chức” giữa các nhân viên có Mức thu nhập trung bình khác nhau.



Hình 2. Biểu đồ sự biến thiên của các nhóm Mức thu nhập trung bình

*Nguồn: Kết quả nghiên cứu của tác giả*

Cụ thể, với nhân viên có mức thu nhập trung bình theo thứ tự giảm dần về mức độ “Cam kết với tổ chức” lần lượt là: Trên 30 triệu (3.8029), Từ 20 – 30 triệu (3.3352), Từ 10 – 20 triệu (2.9058) và Từ 5 – 10 triệu (2.3929). Biểu đồ thể hiện, nhân viên có Mức thu nhập trung bình càng cao thì “Cam kết với tổ chức” của họ càng cao. Điều này cho thấy rằng những người có mức thu nhập cao, nhận được nhiều chế độ đãi ngộ tốt thường ít có suy nghĩ nhảy việc, tìm việc mới hơn những người có mức thu nhập thấp, họ mong muốn chuyển việc để có cơ hội nhận mức thu nhập cao hơn.

* **Phân tích sự khác biệt về thâm niên công tác**

Bảng 2. Kiểm định phương sai theo thâm niên công tác

|  |
| --- |
| **Test of Homogeneity of Variances** |
|  | **Levene Statistic** | **df1** | **df2** | **Sig.** |
| **CKTC** | **Based on Mean** | 2.594 | 3 | 296 | 0.053 |
| **Based on Median** | 2.233 | 3 | 296 | 0.084 |
| **Based on Median and with adjusted df** | 2.233 | 3 | 282.834 | 0.085 |
| **Based on trimmed mean** | 2.527 | 3 | 296 | 0.058 |

*Nguồn: Kết quả nghiên cứu của tác giả*

Kết quả Sig. Levene Statistic ở hàng Based on Mean là 0.053 > 0.05 thể hiện phương sai các nhóm giá trị là đồng nhất. Ta sử dụng bảng kết quả kiểm định ANOVA.

Bảng 2. Kiểm định ANOVA – Thâm niên công tác

|  |
| --- |
| **ANOVA** |
| **CKTC** |
|  | **Sum of Squares** | **df** | **Mean Square** | **F** | **Sig.** |
| **Between Groups** | 60.241 | 3 | 20.080 | 159.003 | 0.000 |
| **Within Groups** | 37.381 | 296 | 0.126 |  |  |
| **Total** | 97.622 | 299 |  |  |  |

 *Nguồn: Kết quả nghiên cứu của tác giả*

 Từ bảng kiểm định ANOVA, giá trị Sig. F = 0.000 < 0.05. Kết luận, có sự khác biệt trung bình về “Cam kết với tổ chức” giữa các nhân viên có Thâm niên công tác khác nhau.



Hình 2. Biểu đồ sự biến thiên của các nhóm Thâm niên công tác

*Nguồn: Kết quả nghiên cứu của tác giả*

 Cụ thể, với nhân viên có thâm niên công tác theo thứ tự giảm dần về mức độ “Cam kết với tổ chức” lần lượt là: Trên 10 năm (3.8617), Từ 5 – 10 năm (3.4669), Từ 2 – 5 năm (3.0414) và Dưới 2 năm (2.3696). Biểu đồ thể hiện, nhân viên có Thâm niên càng cao thì “Cam kết với tổ chức” của họ càng cao. Khi thời gian tại tổ chức càng nhiều, họ càng tích lũy thêm nhiều mối quan hệ với đồng nghiệp, với lãnh đạo cấp trên, quen với công việc và môi trường thân thuộc làm cho sự cam kết với tổ chức của họ càng trở nên mạnh mẽ hơn.

* **Phân tích sự khác biệt về chức danh hiện tại**

Bảng 2. Kiểm định phương sai theo chức danh hiện tại

|  |
| --- |
| **Test of Homogeneity of Variances** |
|  | **Levene Statistic** | **df1** | **df2** | **Sig.** |
| **CKTC** | **Based on Mean** | 2.999 | 2 | 297 | 0.051 |
| **Based on Median** | 2.998 | 2 | 297 | 0.051 |
| **Based on Median and with adjusted df** | 2.998 | 2 | 291.735 | 0.051 |
| **Based on trimmed mean** | 2.735 | 2 | 297 | 0.067 |

*Nguồn: Kết quả nghiên cứu của tác giả*

 Kết quả Sig. Levene Statistic ở hàng Based on Mean là 0.051 > 0.05 thể hiện phương sai các nhóm giá trị là đồng nhất. Ta sử dụng bảng kết quả kiểm định ANOVA.

Bảng 2. Kiểm định ANOVA – Chức danh hiện tại

|  |
| --- |
| **ANOVA** |
| **CKTC**  |
|  | **Sum of Squares** | **df** | **Mean Square** | **F** | **Sig.** |
| **Between Groups** | 41.501 | 2 | 20.751 | 109.816 | 0.000 |
| **Within Groups** | 56.121 | 297 | 0.189 |  |  |
| **Total** | 97.622 | 299 |  |  |  |

 *Nguồn: Kết quả nghiên cứu của tác giả*

 Từ bảng kiểm định ANOVA, giá trị Sig. F = 0.000 < 0.05. Kết luận, có sự khác biệt trung bình về “Cam kết với tổ chức” giữa các nhân viên có Chức danh hiện tại khác nhau.



Hình 2. Biểu đồ sự biến thiên của các nhóm Chức danh hiện tại

*Nguồn: Kết quả nghiên cứu của tác giả*

Cụ thể, với cấp có chức danh hiện tại theo thứ tự giảm dần về mức độ “Cam kết với tổ chức” lần lượt là: Quản lý (4.3462); Chuyên viên cao cấp, Chuyên gia (3.5890) và Nhân viên, Chuyên viên, Chuyên viên chính (2.9463). Biểu đồ thể hiện, nhân viên có Chức danh càng cao thì “Cam kết với tổ chức” của họ càng cao. Khi bản thân có một vị trí nhất định trong đơn vị công tác (cấp quản lý, cấp lãnh đạo) cũng như khẳng định được giá trị, vị thế của mình thì sự cam kết với tổ chức của họ sẽ cao hơn so với những người ở vị trí chuyên viên.

CHƯƠNG 3:

KẾT LUẬN VÀ ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP

3.1 Thảo luận kết quả nghiên cứu

Trong nghiên cứu này, dựa trên mô hình nghiên cứu của Zain và cộng sự (2009) với 4 yếu tố tác động kết hợp các mô hình lý thuyết của Recardo và Jolly (1997), Maister (2005) tác giả đề xuất mô hình gồm 6 yếu tố tác động - 22 biến quan sát (bao gồm: đào tạo và phát triển, định hướng kế hoạch, phần thưởng và sự công nhận, giao tiếp trong tổ chức, làm việc nhóm, sự trao quyền) và 1 yếu tố phụ thuộc- 4 biến quan sát (cam kết với tổ chức). Từ các nghiên cứu liên quan và xuất phát từ thực tiễn quá trình làm việc tại Ngân hàng, tác giả đã xây dựng được tổng cộng 26 biến quan sát dùng để làm thang đo, đo lường sự cam kết.

Qua các phân tích kiểm định độ tin cậy thang đo thông qua hệ số Cronbach’s Alpha, phân tích nhân tố khám phá EFA, kiểm định hệ số tương quan Pearson và phân tích hồi quy tuyến tính, kiểm định giả thuyết, kết quả cho thấy 6 yếu tố đều đều được chấp nhận. Phương trình hồi quy chuẩn hoá giữa mối tương quan các biến độc lập với biến phụ thuộc “Cam kết với tổ chức” như sau:

CKTC = 0.173ĐTPT + 0.096ĐHKH + 0.259PT + 0.146GT + 0.08LVN + 0.252STQ

Trong đó: CKTC: Cam kết với tổ chức

 ĐTPT: Đào tạo phát triển

 ĐHKH: Định hướng kế hoạch

 PT: Phần thưởng và sự công nhận

 GT: Giao tiếp trong tổ chức

 LVN: Làm việc nhóm

 STQ: Sự trao quyền

Phân tích hồi quy cho thấy cả 6 yếu tố đều có ảnh hưởng đến sự cảm kết gắn bó của nhân viên trong đó có 3 yếu tố ảnh hưởng lớn nhất là: “Phần thưởng và sự công nhận”, “Sự trao quyền”, “Đào tạo và phát triển”. Sau khi kiểm định, với mức ý nghĩa p-value < 0.05, tất cả các yếu tố trên đều cho thấy ảnh hưởng tích cực tới “cam kết với tổ chức - CKTC” với hệ số tác động lần lượt là: βPT = 0.259, βTQ = 0.252, βĐTPT = 0.173, βGT = 0.146, βĐKKH = 0.096 và βLVN = 0.08. Nói cách khác, để gia tăng tính kết nối, sự cam kết với tổ chức của nhân viên, các lãnh đạo trong Ngân hàng, cần thấu hiểu, quan tâm đến những nguyện vọng, mong muốn của người lao động kịp thời và thoả đáng; có chế độ đãi ngộ, phần thưởng, sự ghi nhận phù hợp, xứng đáng nhằm tạo động lực, khuyến khích nhân viên. Đây cũng là phương thức tạo nên sự kết nối vô hình và ổn định nguồn lực cho doanh nghiệp, là chiến lược khôn ngoan giúp thu hút và giữ chân người lao động. Bên cạnh đó là sự trao quyền, khi nhân viên được trao một quyền hạn nhất định họ sẽ có thêm cảm giác được tổ chức tôn trọng, tin tưởng giao phó và càng làm gia tăng thêm lý do để nhân viên gắn kết và ở lại với tổ chức. Maister (2005) cũng chỉ ra rằng, nhiều nhà quản lý thực sự nhận ra rằng sự trao quyền ảnh hưởng đến sự cam kết làm việc lâu dài của người lao động trong tổ chức nhờ niềm tin giữa người lao động và tổ chức được tăng lên.

Ngoài ra, qua phương pháp kiểm định Independent Samples T-test và One-Way ANOVA cho ta thấy được sự cam kết với tổ chức của nhân viên, giữa nam với nữ, các độ tuổi, tình trạng hôn nhân, trình độ học vấn, mức thu nhập, thâm niên công tác và chức danh hiện tại là khác nhau. Trong đó, tác giả đặc biệt nhấn mạnh đến những người trẻ tuổi và độc thân thường có tỷ lệ cam kết thấp hơn những người có độ tuổi trung niên và đã lập gia đình. Người có mức thu nhập cao, chế độ đãi ngộ tốt hay người có những chức danh cao (chuyên viên cao cấp/chuyên gia/phó phòng/trưởng phòng) và thâm niên công tác lâu thường có xu hướng lựa chọn ổn định và gắn bó với tổ chức.

3.2 Các đề xuất giải pháp

3.2.1 Phần thưởng và sự công nhận

Yếu tố phần thưởng và sự công nhận được tìm thấy có mối liên hệ cao nhất đối với sự cam kết gắn bó với tổ chức. Kết quả nghiên cứu cũng đã cho thấy những người có mức thu nhập trung bình cao (bao gồm lương + các khoản thưởng, phúc lợi) thì sự cam kết gắn bó với tổ chức có mức độ cao hơn. Vì vậy, Ngân hàng cần phát triển, nâng cao hơn nữa quyền lợi các chính sách phúc lợi. Trong đó:

*- Hệ thống chính sách lương:* Cần tập trung xây dựng chính sách lương, nâng lương cụ thể rõ ràng trong tổ chức, dựa trên nguyên tắc công khai, công bằng và minh bạch. Điều chỉnh lương định kỳ: với các tiêu chí điều chỉnh, xem xét tập trung vào vị trí đảm nhiệm, hiệu quả làm việc thực tế, mức độ đóng góp và thâm niên, cống hiến của từng cá nhân dựa trên cấu trúc lương 3P kết hợp với sự tham gia tư vấn của các tổ chức uy tín nước ngoài. Đề xuất việc có quyết định nâng lương định kỳ đúng thời hạn.

*- Hệ thống chính sách thưởng:* Củng cố hơn nữa hệ thống chính sách thưởng nhấn mạnh vào việc dựa trên năng lực làm việc, kết quả làm việc, thành tích và đóng góp, cống hiến của từng cá nhân cho sự phát triển của Ngân hàng, kịp thời trong việc động viên khen thưởng với nhân viên. Các chính sách thưởng đảm bảo CBNV có thành tích tốt sẽ được khen thưởng xứng đáng nhằm khích lệ, ghi nhận sự đóng góp của mỗi thành viên, tập thể trong tổ chức.

- Song song với việc ghi nhận cống hiến của nhân viên với những phần thưởng bằng vật chất thì doanh nghiệp cũng cần có những phần thưởng về tinh thần, để nhân viên cảm thấy an tâm hơn trong cuộc sống, tạo nên một sức mạnh về nguồn nhân lực mở ra nhiều lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp ví dụ như các buổi đi liên hoan tăng tính gắn kết; phát triển, nâng cao quyền lợi các chính sách phúc lợi gia tăng theo thâm niên công tác và kết quả làm việc cho nhân viên như: các gói bảo hiểm chăm sóc sức khỏe toàn diện, chuyên sâu cho người thân, gia đình nhân viên, các chuyến đi nghỉ dưỡng ngắn nhằm động viên, khích lệ nhân viên.

3.2.2 Sự trao quyền

*- Khuyến khích, tạo điều kiện nhân viên mạnh dạn xung phong nhận nhiệm vụ mới, thử thách với bản thân:* Đề cao nguyên tắc bình đẳng, đa dạng, khuyến khích tự chủ và trao quyền cho CBNV có vai trò quan trọng trong việc xây dựng môi trường làm việc tạo động lực thúc đẩy hiệu quả, đồng hành và gắn kết. Kết quả nghiên cứu cũng đã cho thấy nhân viên luôn mong muốn được công ty, lãnh đạo tin tưởng, trao cơ hội đảm nhận các công việc có trọng trách và đề cao tính linh hoạt, tự chủ, có quyền quyết định và xử lý các vấn đề trong phạm vi trách nhiệm được giao. Bên cạnh đó, kết quả nghiên cứu định tính lúc đầu, cho thấy, người lao động có độ tuổi lao động trẻ họ rất ủng hộ giả thuyết này, vì họ mong muốn được khẳng định vị trí, giá trị bản thân trong tổ chức. Hiệu quả của việc trao quyền là lãnh đạo có thêm thời gian để tập trung các mục tiêu quan trọng, lớn lao hơn của tổ chức còn phía người lao động họ cảm thấy giá trị bản thân được nâng lên, có vị trí quan trọng và tương xứng với công việc hiện tại, giúp thiết lập niềm tin và sự gắn kết của nhân viên với tổ chức.

3.2.3 Đào tạo và phát triển

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là nền móng, chiến lược hàng đầu và là điều kiện tiên quyết để doanh nghiệp có thể tồn tại, đặc biệt trong môi trường canh tranh đầy khốc liệt của ngân Ngân hàng hiện tại. Qua kết quả nghiên cứu, có thể đánh giá rằng: Yếu tố “Đào tạo và phát triển” được xếp vị trí thứ ba trong hệ thống yếu tố VHDN ảnh hưởng đến sự cam kết gắn bố vối tổ chức của nhân viên. Chính vì lẽ đó, Ngân hàng nên có các chính sách đào tạo nâng cao năng lực đội ngũ cán bộ nhân viên, cụ thể:

*- Thúc đẩy văn hóa học tập, phát triển cá nhân:*

+ Triển khai hệ thống các chương trình đào tạo đối với toàn bộ đội ngũ nhân sự từ chuyên viên tới cán bộ quản lý, đào tạo đa dạng kỹ năng chuyên môn và kỹ năng mềm, từ đào tạo (training) đến huấn luyện (coaching) phù hợp với nhiệm vụ, chức năng của từng vị trí, từng cấp bậc, để xây dựng một đội ngũ nhân sự có năng lực và phát triển đội ngũ kế cận của Ngân hàng. Ví dụ, Ngân hàng có thể đào tạo, truyền thông các sản phẩm tài chính mới đến với nhân viên thông qua các khóa học trực tiếp/E-Learning tại Học viện SeABank, các buổi đào tạo có chuyên gia để tìm hiểu kỹ năng bán hàng, cách thức giới thiệu sản phẩm tài chính đến cho khách hàng.

+ Bên cạnh đó, tác giả đề xuất cần khuyến khích, thúc đẩy văn hóa “tự học tập, tự đào tạo” của chính mỗi nhân viên thông qua việc xây dựng các buổi hội thảo nghiên cứu chuyên sâu, các buổi thuyết trình về các Văn bản Quy phạm pháp luật, thông tư mới ban hành để thúc đẩy tinh thần tự nghiên cứu, văn hóa học tập, nâng cao nhận thức, hiểu biết của nhân viên trong lĩnh vực công việc phụ trách.

*- Chú trọng hơn nữa vào việc xây dựng đội ngũ nhân sự quản lý cấp cao* có năng lực phù hợp với nhu cầu thực tế của Ngân hàng, phù hợp với chiến lược phát triển của Ngân hàng trong từng thời kỳ. Ví dụ: đội ngũ nhân sự quản lý cấp cao giàu kinh nghiệm sẽ được ưu tiên tuyển dụng cho những lĩnh vực QTRR, tín dụng, kiểm soát tuân thủ…; đội ngũ nhân sự quản lý cấp cao được đào tạo bài bản, có tuổi đời trẻ sẵn sàng học hỏi sẽ được ưu tiên tuyển dụng cho các lĩnh vực bán lẻ - đơn vị kinh doanh, công nghệ ngân hàng số…

3.2.4 Giao tiếp trong tổ chức

Giao tiếp là thành tố quan trọng tạo nên sự chia sẻ kiến thức và kinh nghiệm của lãnh đạo – nhân viên, của các đồng nghiệp với nhau. Giao tiếp giữ vai trò trong việc tăng cường sự yêu mến của nhân viên đối với tổ chức, vì việc chia sẻ cả công việc và cuộc sống thường ngày giữa các đồng nghiệp tăng cường thêm mối quan hệ gắn bó với công ty. Để gia tăng tính gắn kết và hiệu quả trong giao tiếp Ngân hàng nên:

*- Tăng cường sự kết nối, phối hợp trong công việc giữa các phòng, ban trong đơn vị:* Ngân hàng cần vận hành và duy trì hệ thống thông tin quản lý và cơ chế phối hợp, trao đổi thông tin giữa các bộ phận, phòng/ban/đơn vị một cách thường xuyên như tổ chức các buổi hội thảo, diễn đàn trao đổi sôi nổi giúp các đơn vị kinh doanh ở chi nhánh tháo gỡ những khó khăn, vướng mắc nhằm thúc đẩy kinh doanh bền vững, lập/duy trì những group trao đổi, hỗ trợ công việc giữa các đơn vị với nhau như giữa đơn vị kinh doanh và đơn vị vận hành để đảm bảo các bên nắm bắt được công việc, thông tin Khách hành để phối hợp trôi chảy, tránh các lỗi sai xót như: chuyển tiền thanh toán nhầm của Khách, sai người thụ hưởng.... Bên cạnh đó, Ngân hàng nên có cơ chế khuyến khích các đơn vị tổ chức những buổi gặp mặt, ăn uống để tăng cường sự giao lưu giữa các phòng ban với nhau, góp phần tăng tính kết nối khi phát những công việc cần sự hợp tác, phối hợp.

*- Tăng cường tính gắn kết, giao tiếp giữa lãnh đạo – nhân viên:* Các cấp lãnh đạo/quản lý nên tăng cường sự chia sẻ kinh nghiệm, tương tác ví dụ như thông qua các buổi họp, trao đổi ngắn để nhân viên tiếp nhận được đầy đủ thông tin khi thực hiện công việc được giao hoặc học hỏi thêm được những kỹ năng, kinh nghiệm từ người quản lý khi xử lý công việc.

*- Phát triển kênh truyền thông nội bộ:* Ngân hàng nên tăng cường thêm hơn nữa việc quảng bá, truyền thông hình ảnh Ngân hàng, các hoạt động tập thể, cập nhật các cơ chế chính sách có thay đổi trên các kênh giao tiếp trong nội bộ doanh nghiệp (email truyền thông, facebook…) để các nhân viên nắm bắt và tiếp nhận được thông tin một cách đầy đủ nhất có thể để thực hiện công việc một cách hiệu quả nhất.

3.2.5 Định hướng kế hoạch

*- Truyền thông về định hướng, kế hoạch, mục tiêu của Ngân hàng hàng năm:* 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 vì vậy khi đã có chiến lược phát triển và định hướng cho từng năm, từng tháng Ngân hàng cần duy trì việc thông báo, phổ cập xuống cho nhân viên thông qua các kênh truyền thông nội bộ: Email, Facebook, mạng nội bộ, văn bản cho các phòng ban… xuyên suốt quá trình gắn bó và phát triển cùng tổ chức. Bên cạnh đó, lãnh đạo có thể tổ chức các buổi trao đổi định hướng để lắng nghe ý kiến của nhân viên, tư vấn, chia sẻ và hướng những mục tiêu, mong muốn phát triển của họ phù hợp với định hướng của Ngân hàng.

3.2.6 Làm việc nhóm

**-** *Duy trì mô hình nhóm làm việc hiệu quả, hình thành được một nét đẹp văn hóa cho tổ chức:* văn hóa chia sẻ, hỗ trợ và hợp tác trên cơ sở các mối quan hệ bình đẳng, trao đổi thẳng thắng, với tinh thần trách nhiệm, chủ động, không ngại đóng góp ý kiến, quan điểm cá nhân là yếu tó quan trọng mà Ngân hàng nên duy trì. Bên cạnh đó, yếu tố làm việc nhóm được chỉ ra trong nghiên cứu là có tác động tích cực đến cam kết gắn bó của nhân viên tại Ngân hàng TMCP Đông Nam Á. Ngoài ra, việc tổ chức làm việc theo nhóm giúp khai thác tối đa hệ thống và tiếp nhận thêm nhiều nguồn thông tin khách hàng chia sẻ với nhau theo địa bàn phân công, giúp nhân viên giải tỏa áp lực, điều này tăng cường tình đoàn kết giữa các bộ phần riêng lẻ, từ đó họ cảm thấy gắn bó hơn với tổ chức.

3.3 Hạn chế của nghiên cứu và hướng nghiên cứu tiếp theo trong tương lai

Trong quá trình thực hiện đề tài nghiên cứu, bên cạnh những thành quả đạt được thì nghiên cứu cũng còn tồn tại một số hạn chế như sau:

*Thứ nhất,* nghiên cứu được thực hiện trong thời gian ngắn, phạm vi đối tượng là các nhân viên đang làm việc tại Ngân hàng TMCP Đông Nam Á, kích thước mẫu nhỏ với số lượng mẫu 300 người vẫn có thể không đủ để đại diện cho toàn bộ nhân viên Ngân hàng và khảo sát chỉ dừng lại một tổ chức nên chỉ đưa ra một vài kết luận và hàm ý quản trị nhỏ cho Ngân hàng TMCP Đông Nam Á, chưa có tính đại diện chung cho toàn ngành.

*Thứ hai,* cách thức lấy mẫu là phương pháp chọn mẫu phi xác xuất với cách chọn mẫu thuận tiện. Phương pháp này có ưu điểm là thuận tiện, ít tốn thời gian và chi phí cho nghiên cứu nhưng lại không thể hiện được hết tính chất của tổng thể.

*Thứ ba,* có nhiều yếu tố ảnh hưởng đến sự cam kết của nhân viên nhưng ở phạm vi đề án này, chỉ sử dụng sáu yếu tố cấu thành VHDN tác động đến cam kết mà chưa xem hết được các yếu tố khác. Do vậy, kết quả nghiên cứu có thể chưa mang tính đại diện cao.

*Thứ tư,* nguồn tài liệu tham khảo liên quan đến đề tài khá đa dạng, tác giả còn nhiều hạn chế về kiến thức, kinh nghiệm nên chưa nghiên cứu được nhiều tài liệu và đi vào chuyên sâu hơn.

Với các hạn chế nêu trên, tác giả đề xuất một vài hướng nghiên cứu tiếp theo để giải quyết phần nào các hạn chế trên.

*Thứ nhất,* cần thực hiện các nghiên cứu tiếp theo trên phạm vi toàn ngành Ngân hàng và trên toàn quốc để có kết quả mở rộng, mang tính đại diện cao và có thể áp dụng lên nhiều Ngân hàng khác.

*Thứ hai,* để mẫu được chọn có thể thể hiện được tính chất của tổng thể nghiên cứu ta có thể áp dụng phương pháp chọn mẫu theo xác suất thì kết quả nghiên cứu sẽ có giá trị cao hơn.

*Thứ ba,* nên xem xét thêm nhiều yếu tố cấu thành VHDN ảnh hướng đến sự cam kết của nhân viên với tổ chức, để hoàn thiện hơn các giải pháp, chính sách ổn định và phát triển nguồn nhân lực, nâng cao hiệu quả doanh nghiệp.

*Thứ tư,* cần đào sâu tìm hiểu các nghiên cứu về lý thuyết, đặc biệt là những nghiên cứu cập nhật mới nhất.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

 **Tài liệu tham khảo Tiếng Anh**

1. Allen, N.J. và Meyer, J.P. (1990), *The measurement and antecedent of affective, continuance and normative commitment to the organization*, Journal of Occupational Psychology, 1-18
2. Cameron, K. S. và Quinn, R. E. (2011), *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework (3rd ed.)*, San Francisco, CA: Jossey-Bass. ISBN: 978-0-470-65026-4
3. Maister, D. H. (2005), *Bản sắc văn hóa doanh nghiệp (Sách dịch),* Nhà xuất bản Thống kê.
4. Recardo, R. và Jolly, J. (1997), *Organizational culture and team*, S.A.M Advanced Management Journal, tập 62, số 2, trang 4 -8.
5. Zain, Z. M., Ishak, R. và Ghani, K. E. (2009), *The Influence of Corporate culture on Orginizational Commitment,* A study on Malaysian Listed Company European Journal of Economics, Finance and Administrative science.

**Tài liệu tham khảo Tiếng Việt**

1. Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008), *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS, tập 1 và 2,* Nhà xuất bản Hồng Đức, TP. Hồ Chí Minh.
2. Phan Thị Kiều Oanh, 2021. *Văn hóa doanh nghiệp ảnh hưởng đến sự Cam kết gắn bó với tổ chức của nhân viên công ty TNHH Chứng khoán Ngân hàng TMCP Ngoại Thương Việt Nam*, Luận văn thạc sĩ, Đại học Thủ Dầu Một
3. Trần Đăng Khoa (2015), *Ảnh hưởng của văn hoá doanh nghiệp đến sự gắn bó của nhân viên trong các công ty phần mềm tại Thành phố Hồ Chí Minh.*
4. Trịnh Thùy Anh, 2017. *Văn hóa doanh nghiệp, sự hài lòng và cam kết gắn bó của nhân viên với tổ chức trong các doanh nghiệp kinh doanh sản phẩm điện tử tại TP. Hồ Chí Minh*. Luận văn thạc sĩ, Đại học Kinh tế Tp. Hồ Chí Minh.
5. Trương Hoàng Lâm, 2012, *Ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến sự cam kết gắn bó của nhân viên đối với Công ty Hệ thống thông tin FPT*, Luận văn Thạc sĩ Kinh tế, Trường Đại học Nha Trang, Khánh Hoà.

PHỤ LỤC BẢNG CÂU HỎI

 Xin chào anh/chị, tôi là Phạm Nguyễn Bảo Ngọc, là nghiên cứu sinh Thạc sỹ của Trường Đại học Kinh tế Quốc dân. Hiện tôi đang thực hiện nghiên cứu với đề tài **“Văn hóa doanh nghiệp ảnh hưởng đến sự cam kết với tổ chức của nhân viên tại Ngân hàng TMCP Đông Nam Á”**. Rất mong anh/chị dành chút thời gian để trả lời bảng câu hỏi này. Sự hợp tác của các anh/chị rất quý báu, góp phần quan trọng giúp hoàn thiện công tác quản trị doanh nghiệp. Tôi xin cam đoan các thông tin được cung cấp từ anh/chị sẽ được giữ bí mật tuyệt đối và chỉ được dùng vào mục đích phục vụ cho nghiên cứu này.

Xin chân thành cảm ơn anh/chị!

**PHẦN I: THÔNG TIN CÁ NHÂN**

Anh/chị vui lòng cho biết các thông tin cá nhân sau:

**1. Giới tính của anh/chị:**

󠄀 Nam

󠄀 Nữ

**2. Độ tuổi của anh/chị:**

󠄀 Dưới 26 tuổi

 󠄀 Từ 26 – 35 tuổi

󠄀 Từ 35 – 45 tuổi

󠄀 Trên 45 tuổi

**3. Tình trạng hôn nhân**

 󠄀 Đã có gia đình

󠄀 Độc thân

**4. Trình độ học vấn của anh/chị:**

 󠄀 Cao đẳng

󠄀 Đại học

󠄀 Sau đại học

**5. Mức thu nhập trung bình hàng tháng của anh/chị:**

󠄀 Từ 5 – 10 triệu

󠄀 Từ 10 – 20 triệu

󠄀 Từ 20 -30 triệu

󠄀 Trên 30 triệu

**6. Thâm niên công tác của anh/chị:**

󠄀 Dưới 2 năm

󠄀 Từ 2 – 5 năm

󠄀 Từ 5 – 10 năm

 󠄀 Trên 10 năm

**7. Chức danh hiện tại**

 󠄀 Cấp Quản lý (Trưởng/ phó phòng ban)

󠄀 Cấp chuyên viên cao cấp, chuyên gia

 󠄀 Cấp nhân viên, chuyên viên, chuyên chính

**PHẦN II: KHẢO SÁT VĂN HÓA TỔ CHỨC**

Anh/chị hãy cho biết mức độ đồng ý của anh/chị cho các nội dung dưới đây

bằng cách đánh dấu X vào ô trống, tương ứng với các quy ước:

1. Rất không đồng ý

2. Không đồng ý

3. Không có ý kiến

4. Đồng ý

5. Rất đồng ý

|  |
| --- |
| **I. VĂN HÓA DOANH NGHIỆP** |
| **Đào tạo và phát triển** | **Mức độ đồng ý** |
| 1 | Anh/chị được tham gia các chương trình đào tạo hội nhập, định hướng để dễ dàng hòa nhập với Ngân hàng | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Anh chị được đào tạo đầy đủ các kỹ năng cần thiết để thực hiện tốt công việc của mình | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Anh/chị có nhiều cơ hội để phát triển và thăng tiến trong công việc. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Ngân hàng luôn tạo điều kiện để anh/chị tham gia các khóa đào tạo nâng cao kiến thức, kỹ năng và phát triển bản thân | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **Định hướng kế hoạch** | **Mức độ đồng ý** |
| 1 | Anh chị được các cấp quản lý chia sẻ thông tin về mục tiêu chiến lược của Ngân hàng | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Các cấp quản lý luôn hoạch định trước những thay đổi có thể tác động đến tình hình kinh doanh của Ngân hàng | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Anh chị hoàn toàn ủng hộ mục tiêu chung của Ngân hàng | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **Phần thưởng và sự công nhận** | **Mức độ đồng ý** |
| 1 | Anh/chị được khen thưởng và công nhận dựa trên sự tăng trưởng về chất lượng, hiệu suất công việc. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Anh/chị được Ngân hàng truyền đạt/ thông tin về các chính sách khen thưởng và đãi ngộ một cách rõ ràng. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Ngân hàng thực hiện các chế độ đãi ngộ, chính sách khen thưởng đúng cam kết với nhân viên | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Công ty có chính sách khen thưởng và công nhận rất công bằng.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | Anh/chị được Ngân hàng ghi nhận, động viên, khuyến khích những ý kiến, sáng tạo, ý tưởng mới trong công việc. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **Giao tiếp trong tổ chức** | **Mức độ đồng ý** |
| 1 | Anh/chị luôn được cập nhật, thông tin về những thay đổi về cơ chế, chính sách của Ngân hàng | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Anh/chị được đóng góp ý kiến xây dựng các kế hoạch, chính sách của bộ phận, Ngân hàng | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Ngân hàng khuyến khích anh chị tăng cường trao đổi thông tin giữa các bộ phận | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Ngân hàng có nhiều kênh trao đổi thông tin như email, website, forum, fanpage… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **Làm việc nhóm** | **Mức độ đồng ý** |
| 1 | Những thành viên trong bộ phận anh/chị sẵn sàng hợp tác với nhau như một đội | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Các đơn vị khác nhau trong Ngân hàng luôn sẵn sàng phối hợp, hỗ trợ lẫn nhau | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Ngân hàng luôn khuyến khích anh chị làm việc theo nhóm | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **Sự trao quyền** | **Mức độ đồng ý** |
| 1 | Công ty thường xuyên thực hiện sự trao quyền cho các cá nhân, thử thách công việc ở vị trí và trách nhiệm cao hơn | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Anh/Chị được trao cơ hội đảm nhận các công việc có trọng trách.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Anh/Chị được ủy quyền trách nhiệm quyết định trong các kế hoạch của Phòng/Ngân hàng | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **II. CAM KẾT VỚI TỔ CHỨC** |
|  **Cam kết với tổ chức** | **Mức độ đồng ý** |
| 1 | Anh/chị nỗ lực hết mình để giúp bộ phận/Ngân hàng đạt được mục tiêu chung.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Anh/chị hoàn toàn tin tưởng vào mục tiêu, định hướng phát triển của Ngân hàng.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Anh/chị vẫn sẵn sàng ở lại làm việc cùng công ty ngay cả khi Ngân hàng gặp khó khăn, khủng hoảng.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Anh chị không có ý định thay đổi công ty khi có điều kiện thích hợp | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

***Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác của quý khách!
Chúc quý khách mạnh khỏe, thành công!***