

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC MỎ - ĐỊA CHẤT

BÁO CÁO TỔNG KẾT ĐỀ TÀI NCKH SINH VIÊN

TÊN ĐỀ TÀI:

**VĂN HÓA DOANH NGHIỆP VÀ SỰ GẮN KẾT VỚI TỔ CHỨC CỦA NGƯỜI
LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TNHH CAO SU GIẢI PHÓNG**

Trưởng nhóm nghiên cứu:

Trần Văn Chí – DCKTKD69A

Thành viên tham gia thực hiện:

Lê Xuân Diệu – DCKTKT69

Nguyễn Ngọc Linh Giang – DCKTKT69

Vũ Duy Phương – DCKTKD69B

Người hướng dẫn: TS. Nguyễn Thị Hồng Loan

Hà Nội - 2026

LỜI CẢM ƠN

Để hoàn thành đề tài nghiên cứu này, nhóm tác giả đã nhận được sự quan tâm, hỗ trợ và giúp đỡ quý báu từ phía Nhà trường, các Thầy, Cô giáo Khoa Kinh tế - Quản trị Kinh doanh, Trường Đại học Mở - Địa chất trong suốt quá trình học tập, nghiên cứu và thực hiện đề tài.

Nhóm tác giả xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc tới TS. Nguyễn Thị Hồng Loan, người đã tận tình hướng dẫn, chỉ bảo và đóng góp nhiều ý kiến quý báu, giúp nhóm tác giả hoàn thành đề tài nghiên cứu khoa học đúng tiến độ và đảm bảo chất lượng.

Nhóm tác giả cũng xin trân trọng cảm ơn Công ty TNHH Cao su Giải Phóng đã nhiệt tình hỗ trợ, cung cấp thông tin, số liệu cần thiết và tạo điều kiện thuận lợi để nhóm tác giả thực hiện nghiên cứu và hoàn thiện đề tài.

Bên cạnh đó, nhóm tác giả xin gửi lời cảm ơn chân thành tới bạn bè, đồng nghiệp đã luôn đồng hành, động viên và tạo điều kiện thuận lợi về thời gian cũng như tinh thần, góp phần giúp nhóm tác giả đạt được kết quả học tập tốt và hoàn thành đề tài đúng hạn.

Xin trân trọng cảm ơn!

Nhóm tác giả

MỤC LỤC

LỜI CẢM ƠN	2
MỤC LỤC	3
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT	5
DANH MỤC BẢNG BIỂU	6
DANH MỤC HÌNH VẼ.....	7
MỞ ĐẦU.....	1
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ THUYẾT VỀ VĂN HÓA DOANH NGHIỆP VÀ SỰ GẮN KẾT TỔ CHỨC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG	4
1.1. Cơ sở lý thuyết về văn hóa doanh nghiệp	4
1.1.1. Khái niệm văn hóa doanh nghiệp	4
1.1.2. Các yếu tố cấu thành văn hóa doanh nghiệp	5
1.1.3. Các công cụ đo lường văn hóa doanh nghiệp.....	9
1.2. Cơ sở lý thuyết về sự gắn kết tổ chức.....	15
1.1.2. Khái niệm sự gắn kết tổ chức	15
1.2.2. Các thành phần của sự gắn kết tổ chức của người lao động	18
1.3. Ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp tới sự gắn bó của người lao động với tổ chức ..	20
CHƯƠNG 2. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU	25
2.1. Đề xuất mô hình nghiên cứu	25
2.2. Giả thuyết nghiên cứu và các thang đo	26
2.2.1. Khía cạnh Giao tiếp trong tổ chức và sự GKTC của nhân viên (GT).....	26
2.2.2. Khía cạnh Đào tạo và phát triển và sự GKTC của nhân viên (ĐT)	26
2.2.3. Khía cạnh Khen thưởng và ghi nhận và sự GKTC của nhân viên (KT)	27
2.2.4. Khía cạnh Đổi mới và chấp nhận rủi ro và sự GKTC của nhân viên (ĐM).....	27
2.2.5. Khía cạnh Định hướng làm việc nhóm và sự GKTC của nhân viên (LN).....	28
2.2.6. Khía cạnh Khuyến khích sự tham gia của NLĐ và sự GKTC của nhân viên (TG) ..	28
2.3. Thu thập và phân tích số liệu.....	30
2.3.1. Mẫu nghiên cứu và thu thập số liệu.....	30
2.3.2. Phân tích số liệu.....	30
CHƯƠNG 3. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN	33
3.1. Tổng quan về Công ty TNHH Cao su Giải Phóng	33
3.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Công ty	33

3.1.2. Văn hóa doanh nghiệp của Công ty TNHH Cao su Giải Phóng	34
3.2. thống kê mô tả mẫu nghiên cứu	35
3.3. Đánh giá các thang đo của mô hình.....	37
3.3.1. Thang đo Giao tiếp trong tổ chức.....	37
3.3.2. Thang đo Đào tạo và phát triển	38
3.3.3. Thang đo Khen thưởng và ghi nhận	40
3.3.4. Thang đo Đổi mới và chấp nhận rủi ro.....	42
3.3.5. Thang đo Định hướng làm việc nhóm.....	43
3.3.6. Thang đo Khuyến khích sự tham gia của người lao động.....	44
3.3.7. Thang đo Sự trung thành của nhân viên	45
3.3.8. Thang đo Sự tự hào của nhân viên	46
3.3.9. Thang đo Sự cố gắng của nhân viên.....	47
3.4. Phân tích nhân tố khám phá (EFA) đối với các biến độc lập	48
3.4.2. Phân tích nhân tố khám phá (EFA) đối với các biến phụ thuộc	52
3.5. Phân tích mô hình hồi quy tuyến tính đa biến.....	54
3.5. Thảo luận kết quả nghiên cứu	56
3.6.1. Nhóm giải pháp về khen thưởng và công nhận.....	59
3.6.2. Nhóm giải pháp về giao tiếp trong tổ chức	61
3.6.3. Nhóm giải pháp về đào tạo và phát triển.....	63
3.6.4. Nhóm giải pháp về đổi mới và chấp nhận rủi ro	64
3.6.5. Nhóm giải pháp về khuyến khích sự tham gia của người lao động	66
KẾT LUẬN	68
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	70
PHỤ LỤC	73

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

Chữ viết tắt	Chữ viết đầy đủ
DN	:Doanh nghiệp
VHDN	:Văn hóa doanh nghiệp
GKTC	:Gắn kết tổ chức
NLĐ	:Người lao động
TNHH	:Trách nhiệm hữu hạn

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 3.1. Kết cấu mẫu quan sát theo giới tính và trình độ học vấn.....	36
Bảng 3.2. Kết cấu mẫu quan sát theo vị trí công tác và thâm niên	37
Bảng 3.3. Kết quả đánh giá thang đo Giao tiếp trong tổ chức	37
Bảng 3.5. Kết quả đánh giá thang đo Khen thưởng và ghi nhận.....	40
Bảng 3.6. Kết quả đánh giá thang đo Đổi mới và chấp nhận rủi ro	42
Bảng 3.7. Kết quả đánh giá thang đo Định hướng làm việc nhóm	43
Bảng 3.8. Kết quả đánh giá thang đo Khuyến khích sự tham gia của NLĐ	44
Bảng 3.9. Kết quả đánh giá thang đo Sự trung thành của nhân viên	45
Bảng 3.10. Kết quả đánh giá thang đo Sự tự hào của nhân viên.....	46
Bảng 3.11. Kết quả đánh giá thang đo Sự cố gắng của nhân viên	48
Bảng 3.12. Hệ số KMO và kiểm định Barlett các thành phần	49
Bảng 3.13. Bảng phương sai trích	49
Bảng 3.14. Kết quả phân tích ma trận xoay	51
Bảng 3.15. Hệ số KMO và kiểm định Barlett các thành phần	52
Bảng 3.16. Bảng phương sai trích	53
Bảng 3.17. Kết quả phân tích ma trận xoay	53
Bảng 3.18. Kết quả phân tích mô hình hồi quy đa biến	54

DANH MỤC HÌNH VẼ

Hình 1.1: Mô hình nghiên cứu của Parent và Lovelace (2018)	21
Hình 1.2: Mô hình nghiên cứu của Lange (2019)	21
Hình 1.3: Mô hình nghiên cứu của Ngô Mỹ Trân (2019)	22
Hình 1.4: Mô hình nghiên cứu của Cấn Hữu Dạn (2020)	23
Hình 1.5: Mô hình nghiên cứu của Lê Thị Tú Anh (2023)	24
Hình 2.1: Mô hình nghiên cứu đề xuất.....	25
Hình 2.2. Mô hình nghiên cứu lý thuyết chính thức	29

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Văn hóa doanh nghiệp (VHDN) là môi trường sống của người lao động (NLĐ) trong mỗi doanh nghiệp (DN), giúp hình thành tư duy, tạo cảm xúc và gắn kết NLĐ theo mục tiêu chung. VHDN là một hệ thống triết lý, cách thức vận hành tổ chức thông qua các hoạt động quản trị nhân lực (QTNL) để thực hiện các mục tiêu kinh doanh. VHDN liên quan chặt chẽ đến nguồn nhân lực, một loại nguồn lực quan trọng của DN và có tác động lớn đến sự gắn kết tổ chức (GKTC) của NLĐ, đến lòng tự hào và mức độ hài lòng trong công việc của NLĐ. Chính vì vậy, VHDN là chủ đề đã và đang được các DN rất quan tâm nhằm tăng cường sự gắn kết của người lao động với tổ chức (GKTC), từ đó giúp DN nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực, hiệu quả kinh doanh và tạo ra lợi thế cạnh tranh cho DN (Saeed and Hassan, 2000). McBain (2007) khẳng định, VHDN được coi là một trong những công cụ quan trọng và hiệu quả để nâng cao sự GKTC. VHDN lý tưởng là văn hóa có sự cởi mở, nhân viên có thái độ sẵn sàng nỗ lực và giao tiếp tốt giữa các cấp. Khi NLĐ cảm nhận công bằng và tin tưởng vào giá trị DN cũng sẽ tác động tích cực tới việc tạo ra sự GKTC. Ảnh hưởng của VHDN đến tư tưởng, hoạt động và tình cảm của NLĐ trong tổ chức được chứng minh bởi (Macey & Schneider, 2008) và ảnh hưởng đó tác động trực tiếp đến sự GKTC.

Đối với Công ty TNHH Cao su Giải Phóng, trong quá trình đổi mới và phát triển, doanh nghiệp đã chú trọng đến việc cải tiến quy trình sản xuất, mở rộng thị trường, phát triển nguồn nhân lực và phát triển VHDN. Tuy nhiên, thực tế trong những năm gần đây cho thấy Công ty đang đối mặt với một số khó khăn trong việc duy trì sự ổn định của đội ngũ lao động, đặc biệt là tình trạng một bộ phận nhân viên sau thời gian làm việc đã xin nghỉ để chuyển sang môi trường làm việc khác. Hiện tượng này không chỉ làm gia tăng chi phí tuyển dụng, đào tạo nhân sự mới mà còn ảnh hưởng đến việc duy trì tri thức, kinh nghiệm, kỹ năng và sự ổn định trong hoạt động sản xuất, kinh doanh của Công ty. Mặc dù Công ty đã quan tâm đến công tác phát triển VHDN, song việc xây dựng các giải pháp mang tính hệ thống nhằm nâng cao sự GKTC của NLĐ vẫn cần được nghiên cứu sâu hơn. Đặc biệt, trong bối cảnh Công ty hướng tới phát triển bền vững, nâng cao năng lực cạnh tranh và tham gia sâu

hơn vào chuỗi cung ứng công nghiệp, việc nhận diện các yếu tố VHDN tác động đến sự GKTC của người lao động là yêu cầu cần thiết.

Xuất phát từ những vấn đề trên, đề tài: ***“Văn hóa doanh nghiệp đến sự gắn kết tổ chức của người lao động tại Công ty TNHH Cao su Giải Phóng”*** được lựa chọn nghiên cứu đảm bảo tính cấp thiết và có ý nghĩa nhằm nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực, gia tăng mức độ gắn bó của người lao động và góp phần thúc đẩy sự phát triển ổn định, bền vững của Công ty trong thời gian tới.

2. Mục tiêu nghiên cứu

Mục tiêu nghiên cứu đề tài là nhận diện được những nhân tố thuộc VHDN ảnh hưởng đến gắn kết tổ chức và đề xuất một số giải pháp thuộc VHDN nhằm nâng cao sự gắn kết tổ chức của người lao động tại Công ty TNHH Cao su Giải Phóng.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

3.1. Đối tượng nghiên cứu: Đối tượng nghiên cứu của đề tài là những khía cạnh về VHDN, GKTC và ảnh hưởng của VHDN tới GKTC của người lao động trong công ty TNHH Cao su Giải Phóng.

3.2. Phạm vi nghiên cứu:

- *Phạm vi về nội dung:* đề tài tập trung nghiên cứu khái niệm, các yếu tố cấu thành VHDN, GKTC và những nhân tố thuộc mô hình nghiên cứu ảnh hưởng của VHDN tới GKTC của người lao động.

- *Phạm vi về thời gian và không gian:* Số liệu thứ cấp phục vụ nghiên cứu đề tài được thực hiện tại công ty TNHH Cao su Giải Phóng trong năm 2025. Phiếu khảo sát được thực hiện trong tháng 3 năm 2026.

4. Phương pháp nghiên cứu

- *Phương pháp định tính:* Dùng phát hiện, sửa chữa, bổ sung thang đo, biến độc lập, biến phụ thuộc và bảng câu hỏi khảo sát; kiểm định sự phù hợp của mô hình nghiên cứu, tham khảo, lấy ý kiến để hoàn thiện mô hình nghiên cứu. Phương pháp tiến hành bằng cách phỏng vấn sâu với chuyên gia trong lĩnh vực quản lý nhân lực, nhà quản trị, lãnh đạo trong doanh nghiệp để có góc nhìn chi tiết và khách quan về những tác động của VHDN và sự GKTC của nhân viên trong doanh nghiệp điều chỉnh, sàng lọc và xem xét tính phù hợp của các biến phụ thuộc và bảng hỏi.

- *Phương pháp định lượng*: Đề tài sử dụng để thu thập dữ liệu của nhân viên từ đó đánh giá mức độ ảnh hưởng của VHDN tới sự GKTC của NLĐ trong doanh nghiệp. Bảng câu hỏi bao gồm ...biến quan sát và các câu hỏi được xây dựng dựa trên thang đo Likert 5 cấp độ (từ 1-Hoàn toàn không đồng ý đến 5-Hoàn toàn đồng ý). Bảng hỏi được xây dựng thông qua mô hình đề xuất và được chỉnh sửa, bổ sung, hoàn thiện khi thực hiện xong phỏng vấn sâu với chuyên gia, lãnh đạo và được thực hiện thông qua hình thức phát phiếu trực tiếp.

5. Kết cấu đề tài

Ngoài phần mở đầu, phụ lục, tài liệu tham khảo, nội dung chính của nghiên cứu được cấu thành 3 chương như sau:

Chương 1: Cơ sở lý thuyết về văn hóa doanh nghiệp và sự gắn kết tổ chức của người lao động

Chương 2: Phương pháp nghiên cứu

Chương 3: Kết quả nghiên cứu và thảo luận

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ THUYẾT VỀ VĂN HÓA DOANH NGHIỆP VÀ SỰ GẮN KẾT TỔ CHỨC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG

1.1. Cơ sở lý thuyết về văn hóa doanh nghiệp

1.1.1. Khái niệm văn hóa doanh nghiệp

Khái niệm về VHDN được định nghĩa theo nhiều khía cạnh khác nhau dựa trên góc nhìn khác nhau của những nhà nghiên cứu. Nhìn chung, VHDN được khái niệm là hệ thống những giá trị, niềm tin, chuẩn mực, hành vi đạo đức được chia sẻ một cách rộng rãi và trực tiếp ảnh hưởng đến hành vi ứng xử và hoạt động của mỗi cá nhân trong doanh nghiệp.

Theo Recardo & Jolly, (1997) *“VHDN là nền tảng cho hành vi ứng xử và hoạt động thực tiễn của mỗi cá nhân, làm tăng các giá trị của tổ chức”*; khái niệm này nhấn mạnh đến sự ảnh hưởng của VHDN tới hành vi ứng xử và hoạt động thực tiễn của NLĐ trong doanh nghiệp. VHDN tích cực sẽ định hướng NLĐ biểu hiện tác phong làm việc trong doanh nghiệp trở nên tích cực hơn. Robbin (2002) lại tiếp cận *“VHDN là một hệ thống chia sẻ hiểu biết được tổ chức bởi một vài thành viên trong tổ chức, là yếu tố phân biệt giữa tổ chức hiện tại với tổ chức khác và những tổ chức khác nhau sẽ có các chính sách, quy tắc riêng của mỗi tổ chức đó để thực hiện được mục tiêu của mình”*; khái niệm nhấn mạnh tới sự phân biệt giữa những tổ chức thông qua VHDN để hoàn thành mục tiêu mà tổ chức đặt ra. Trong khi đó theo Schein (2004) *“VHDN là tổng hợp những quan niệm chung mà các thành viên trong công ty học hỏi trong quá trình giải quyết các vấn đề nội bộ và xử lý các vấn đề với môi trường kinh doanh”*; khái niệm VHDN được nhấn mạnh như một công cụ hữu nghiệm của doanh nghiệp để giải quyết các vấn đề trong và ngoài công ty. Những nghiên cứu trên quan tâm đến biểu hiện của VHDN thông qua những hành vi ứng xử, các chính sách quản trị và hoạt động thực tiễn, mang tính định hướng lâu dài trong tổ chức.

Một số nghiên cứu đã làm rõ hơn tác động của VHDN tới kết quả của hoạt động kinh doanh từ đó thấy được tính hiệu quả công việc của NLĐ trong doanh nghiệp. Theo Deal và Kennedy (1982) *“VHDN là cách thức mà DN tiến hành hoạt động kinh doanh sản phẩm, dịch vụ của mình”*; khái niệm chỉ ra sự quan trọng của VHDN giúp nâng cao hiệu quả lao động thể hiện qua hoạt động kinh doanh, dịch vụ. Hodgetts (1998), *VHDN có sức mạnh ảnh hưởng đến cá nhân và có hiệu quả đến cả*

môi trường làm việc, từ đó dẫn tới việc lựa chọn hiệu quả các chính sách và thực tiễn quản trị. Theo Ooi & Arumugam (2006) “VHDN là một triết lý quản lý và một cách thức quản lý của tổ chức trong việc nâng cao hiệu suất của tổ chức”; nghiên cứu chỉ ra rằng lợi ích của VHDN tác động sâu sắc tới mục tiêu, sự phối hợp và động lực của NLĐ trong tổ chức.

Ở góc nhìn tiếp cận hẹp hơn, Denison (1990) coi “VHDN là hệ thống các niềm tin, suy nghĩ, giá trị và những nguyên tắc chung được chia sẻ bởi những thành viên trong tổ chức”; với khái niệm như vậy, VHDN được hiểu là những nguyên tắc, giá trị, những hành vi được chia sẻ để tạo nên một môi trường làm việc tích cực của NLĐ. Quinn và McGrath (1985) đã có một góc nhìn khác về VHDN, cho rằng VHDN là một hệ thống các niềm tin về sự sắp xếp các chuẩn mực xã hội, là các giá trị sâu sắc của VHDN đối với sự gắn kết của tổ chức; cách tiếp cận như vậy cho thấy sự mới mẻ về VHDN trong góc nhìn nghiên cứu về các giá trị trong hành vi ứng xử của NLĐ trong tổ chức. Qua đó những nghiên cứu có thể làm rõ chiều sâu giá trị VHDN đem lại đối với sự GKTC của nhân viên trong tổ chức.

Tổng hợp các quan điểm trên, có thể thấy rằng khái niệm VHDN vô cùng đa dạng, đứng dưới góc nhìn khác nhau thì VHDN cũng được hiểu theo những ý nghĩa khác nhau phù hợp với bối cảnh nghiên cứu, tình hình cụ thể, thể hiện được sự phong phú. Một số nghiên cứu thì chỉ ra biểu hiện của VHDN thông qua những hành vi ứng xử, các chính sách thực tiễn có giá trị lâu dài, một số nghiên cứu đã nghiên cứu những tác động của VHDN tới mức độ hiệu quả của công việc và cho thấy được giá trị và hành vi ứng xử VHDN. Chính vì vậy nên trong nghiên cứu này, nhóm tác giả đã đồng tình sử dụng mô hình nghiên cứu của Recardo & Jolly (1997), tiếp cận tới mức độ ảnh hưởng của VHDN tới hành vi ứng xử và các chính sách, hoạt động thực tiễn của doanh nghiệp “VHDN là hệ thống những giá trị, niềm tin, chuẩn mực được NLĐ chia sẻ rộng rãi bởi hành vi ứng xử, hoạt động thực tiễn trong tổ chức”.

1.1.2. Các yếu tố cấu thành văn hóa doanh nghiệp

Từ các quan điểm nêu trên có thể thấy, VHDN được tiếp cận dưới nhiều góc độ khác nhau. Mỗi mô hình đều có giá trị riêng, tùy thuộc vào mục tiêu nghiên cứu là nhận diện bản chất văn hóa, đo lường biểu hiện văn hóa, phân tích hành vi tổ chức hay đánh giá tác động của văn hóa đến hiệu quả hoạt động.

Tiếp cận theo chiều sâu giá trị VHDN: Schein (2004) cho rằng, VHDN được cấu thành bởi ba tầng văn hóa, đồng thời cũng có thể được xem là ba nhóm tiêu chí cơ bản để nhận diện và đánh giá VHDN, bao gồm: cấu trúc hữu hình, giá trị tuyên bố và giá trị ngầm định.

Thứ nhất, cấu trúc hữu hình là tầng văn hóa dễ nhận biết nhất, bao gồm những yếu tố có thể quan sát, nghe thấy hoặc cảm nhận được khi tiếp xúc với DN. Các yếu tố này có thể bao gồm kiến trúc, không gian làm việc, cơ sở vật chất, sản phẩm, quy trình làm việc, cơ cấu tổ chức, trang phục, cách thức giao tiếp, nghi lễ, hoạt động khen thưởng và các biểu hiện bên ngoài khác DN.

Thứ hai, giá trị tuyên bố là những giá trị được DN chính thức xác lập và công bố, thể hiện qua chiến lược, mục tiêu, tầm nhìn, sứ mệnh, triết lý kinh doanh, chuẩn mực đạo đức và định hướng phát triển. Các giá trị này có vai trò định hướng tư tưởng, hành vi ứng xử và thái độ làm việc của NLĐ. Trên thực tế, giá trị tuyên bố không chỉ được thể hiện trong các văn bản chính thức mà còn được phản ánh thông qua cách thức nhà quản trị điều hành, quản lý và sử dụng nguồn nhân lực trong DN.

Thứ ba, giá trị ngầm định là tầng văn hóa sâu nhất, bao gồm những niềm tin, nhận thức, tư duy, kinh nghiệm và giả định nền tảng đã được hình thành, duy trì trong quá trình phát triển của doanh nghiệp. Đây là những giá trị thường không được diễn đạt trực tiếp bằng lời nói hoặc văn bản, nhưng lại chi phối mạnh mẽ cách các thành viên trong doanh nghiệp suy nghĩ, hành động và ra quyết định. Các giá trị ngầm định thường gắn với tư tưởng của nhà sáng lập, đội ngũ lãnh đạo và những kinh nghiệm được tích lũy qua thực tiễn hoạt động của doanh nghiệp.

Quan điểm của Schein (2004) cho thấy VHDN không phải là một hiện tượng đơn nhất, dễ quan sát trực tiếp, mà là một hệ thống nhiều tầng, được hình thành từ những biểu hiện bên ngoài đến những giá trị sâu xa bên trong tổ chức. Việc chia VHDN thành ba tầng gồm cấu trúc hữu hình, giá trị tuyên bố và giá trị ngầm định giúp nhận diện VHDN một cách toàn diện hơn, tránh cách hiểu giản đơn rằng VHDN chỉ là khẩu hiệu, đồng phục, nghi lễ hay các hoạt động bề nổi. Từ ba tầng văn hóa trên có thể thấy, văn hóa doanh nghiệp vừa có phần bề nổi, vừa có phần chiều sâu. Cấu trúc hữu hình là phần dễ nhận biết nhất nhưng chưa phản ánh đầy đủ bản chất văn hóa. Giá trị tuyên bố thể hiện định hướng chính thức của DN nhưng cần được

kiểm chứng qua hành vi quản trị thực tế. Giá trị ngầm định mới là tầng sâu nhất, có khả năng chi phối bền vững hành vi của tổ chức và NLĐ. Vì vậy, khi đánh giá VHDN, không thể chỉ dừng lại ở việc xem xét các yếu tố bên ngoài như đồng phục, khẩu hiệu, văn phòng hay nghi lễ, mà cần phân tích cả sự nhất quán giữa điều DN tuyên bố và cách DN thực sự vận hành. Quan điểm của Schein cũng gợi mở rằng một nền VHDN mạnh không chỉ nằm ở việc DN có hệ thống nhận diện đẹp, có khẩu hiệu hay có tầm nhìn được công bố rõ ràng, mà quan trọng hơn là các giá trị đó có được thấm sâu vào nhận thức và hành vi của NLĐ hay không. Khi các giá trị tuyên bố được chuyển hóa thành niềm tin chung, thói quen hành động và chuẩn mực ứng xử tự nhiên của các thành viên, VHDN mới thực sự có sức sống và trở thành nguồn lực nội sinh thúc đẩy sự phát triển bền vững của DN.

Tiếp cận VHDN gắn với hiệu quả tổ chức: Denison (1990) cho rằng, **VHDN** được nhìn nhận như một hệ thống các đặc điểm văn hóa có khả năng tác động đến hiệu quả hoạt động của tổ chức. Denison cho rằng những DN có cách thức tổ chức công việc hợp lý, đồng thời tạo điều kiện để NLĐ tham gia vào quá trình ra quyết định, thường đạt hiệu quả hoạt động cao hơn so với những DN thiếu sự tham gia và thiếu sự gắn kết nội bộ. Cách tiếp cận này cho thấy **VHDN** không chỉ là hệ thống giá trị mang tính tinh thần, mà còn là một nguồn lực quản trị có khả năng ảnh hưởng đến năng suất, lợi nhuận, sự hài lòng của NLĐ và năng lực cạnh tranh của DN.

Mô hình Denison đánh giá VHDN thông qua bốn đặc điểm cơ bản, bao gồm: sứ mệnh, khả năng thích ứng, tính nhất quán và sự tham gia. Bốn đặc điểm này được đặt trong hai cặp chiều cạnh: hướng nội – hướng ngoại và linh hoạt – ổn định. Theo đó, hướng ngoại phản ánh khả năng DN thích ứng với môi trường, khách hàng, thị trường và yêu cầu cạnh tranh; hướng nội phản ánh năng lực phối hợp, gắn kết và vận hành bên trong tổ chức. Tương tự, tính linh hoạt thể hiện khả năng đổi mới, học hỏi, sáng tạo và phản ứng trước thay đổi; trong khi tính ổn định thể hiện khả năng duy trì định hướng chiến lược, sự nhất quán và hiệu quả vận hành. Mô hình Denison cũng thường được triển khai với 12 chỉ số nhỏ thuộc bốn nhóm đặc điểm nêu trên, qua đó giúp lượng hóa mối quan hệ giữa VHDN với hiệu quả tổ chức.

Điểm nổi bật của mô hình Denison là đã chuyển trọng tâm nghiên cứu VHDN từ việc mô tả các biểu hiện văn hóa sang việc đo lường tác động của văn hóa đối với

kết quả hoạt động. Nói cách khác, mô hình này giúp trả lời câu hỏi: VHDN ảnh hưởng như thế nào đến hiệu quả kinh doanh, năng lực đổi mới, sự hài lòng của NLĐ và khả năng thích ứng của tổ chức. Tuy nhiên, hạn chế của mô hình là việc áp dụng trong thực tiễn đòi hỏi hệ thống dữ liệu khảo sát tương đối đầy đủ, phương pháp phân tích định lượng phù hợp và khả năng phân loại rõ các nhóm đặc điểm văn hóa. Vì vậy, nếu DN chưa có nền tảng dữ liệu hoặc chưa quen với các công cụ đo lường văn hóa, việc vận dụng mô hình Denison có thể gặp khó khăn nhất định.

Tiếp cận VHDN nghiệp thông qua hành vi và thực tiễn quản trị: Khác với Denison, Ricardo & Jolly (1997) tiếp cận VHDN thông qua các biểu hiện cụ thể trong hành vi ứng xử, chuẩn mực làm việc và thực tiễn quản trị hằng ngày của DN. Theo cách tiếp cận này, VHDN không chỉ nằm ở các giá trị được tuyên bố, mà được phản ánh rõ nét hơn qua cách DN giao tiếp, ra quyết định, khen thưởng, đào tạo, phát triển nhân viên và tổ chức làm việc nhóm. Ricardo & Jolly đề xuất tám khía cạnh cơ bản của VHDN, bao gồm: (1) giao tiếp trong tổ chức; (2) đào tạo và phát triển; (3) khen thưởng và ghi nhận; (4) hiệu quả của việc ra quyết định; (5) chấp nhận rủi ro, đổi mới và sáng tạo; (6) định hướng kế hoạch; (7) làm việc nhóm; (8) sự công bằng và nhất quán trong chính sách quản trị. Các khía cạnh này cho thấy VHDN được biểu hiện thông qua cách doanh nghiệp vận hành và cách các thành viên tương tác với nhau trong quá trình làm việc.

Ưu điểm của mô hình Ricardo & Jolly là có tính thực tiễn cao, dễ chuyển hóa thành các biến quan sát trong nghiên cứu định lượng và dễ sử dụng trong khảo sát người lao động. Mô hình này đặc biệt phù hợp với các nghiên cứu muốn đánh giá VHDN từ góc nhìn của nhân viên, bởi các tiêu chí như giao tiếp, khen thưởng, đào tạo, làm việc nhóm hay chính sách quản trị đều là những yếu tố người lao động có thể trực tiếp cảm nhận và đánh giá. Tuy nhiên, hạn chế của cách tiếp cận này là chủ yếu phản ánh các biểu hiện hành vi và thực tiễn quản trị bên ngoài, trong khi chưa đi sâu lý giải tầng giá trị ngầm định hoặc các giả định nền tảng chi phối văn hóa tổ chức.

Tiếp cận VHDN gắn với thái độ nhân viên và hiệu quả tài chính: Maister (2005) tiếp cận **VHDN** từ góc độ thực hành quản trị và nhấn mạnh vai trò của nhà quản lý trong việc hình thành môi trường làm việc có hiệu quả cao. Theo Maister, các DN thực sự thực hành những giá trị mà họ tuyên bố thường đạt kết quả tài chính tốt hơn, bởi các giá trị đó có khả năng tạo ra sự cam kết, tinh thần chuyên nghiệp, chất lượng phục vụ và sự gắn bó của nhân viên. Các nội dung được Maister nhấn mạnh thường xoay quanh các vấn đề về con người như đào tạo, phát triển, huấn luyện, tiêu chuẩn nghề nghiệp, trao quyền, đãi ngộ công bằng, sự hài lòng của nhân viên và quan hệ với khách hàng.

Cách tiếp cận của Maister có giá trị ở chỗ làm rõ mối liên hệ giữa VHDN, thái độ của nhân viên và kết quả hoạt động. Văn hóa không chỉ được xem là “bầu không khí” bên trong DN, mà còn là yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng dịch vụ, quan hệ khách hàng và hiệu quả tài chính. Tuy nhiên, mô hình này phù hợp hơn với các DN dịch vụ, DN tư vấn hoặc tổ chức dựa nhiều vào năng lực chuyên môn của con người; khi áp dụng cho các loại hình doanh nghiệp khác cần có sự điều chỉnh cho phù hợp với bối cảnh ngành nghề.

Tiếp cận VHDN như hệ thống đặc điểm chi phối hành vi tổ chức: Robbins & Judge (2013) cho rằng, **VHDN** như một hệ thống ý nghĩa chung được các thành viên trong tổ chức chia sẻ. Theo cách tiếp cận này, **VHDN** có thể được nhận diện thông qua bảy đặc điểm cơ bản: (1) đổi mới và chấp nhận rủi ro; (2) sự quan tâm đến chi tiết; (3) định hướng kết quả; (4) định hướng con người; (5) định hướng làm việc nhóm; (6) tính quyết liệt/cạnh tranh; (7) tính ổn định.

Ưu điểm của cách tiếp cận này là tương đối khái quát, dễ hiểu và có thể áp dụng để mô tả đặc trưng văn hóa của nhiều loại hình tổ chức khác nhau. Các tiêu chí của Robbins & Judge vừa phản ánh định hướng quản trị, vừa phản ánh hành vi tổ chức và cách thức doanh nghiệp ưu tiên trong quá trình vận hành. Tuy nhiên, do có tính khái quát cao, mô hình này thường phù hợp với việc nhận diện đặc điểm văn hóa ở cấp độ tổng quan hơn là phân tích sâu cơ chế hình thành văn hóa hoặc đo lường trực tiếp tác động của văn hóa đến kết quả kinh doanh.

1.1.3. Các công cụ đo lường văn hóa doanh nghiệp

Để đánh giá mức độ phát triển của VHDN, và đo lường tác động của **VHDN**

đến hành vi ứng xử, thái độ làm việc của NLĐ và sự GKTC của NLĐ, các nhà nghiên cứu thường sử dụng những công cụ đo lường được xây dựng trên cơ sở các khung lý thuyết khác nhau. Các công cụ này giúp lượng hóa những biểu hiện vốn mang tính trừu tượng của **VHDN** thành các tiêu chí, biến quan sát hoặc thang đo cụ thể. Nhìn chung, các công cụ đo lường VHDN có thể được phân thành ba nhóm chính: nhóm công cụ đo lường dựa trên hành vi ứng xử và thực tiễn quản trị; nhóm công cụ đo lường dựa trên hệ giá trị văn hóa cốt lõi; và nhóm công cụ đo lường **VHDN** gắn với hiệu quả tổ chức. Mỗi nhóm công cụ phản ánh một cách tiếp cận khác nhau đối với văn hóa doanh nghiệp, tùy thuộc vào mục tiêu nghiên cứu là mô tả văn hóa hiện hữu, đánh giá mức độ phù hợp giữa cá nhân và tổ chức, hay phân tích tác động của văn hóa đến kết quả hoạt động.

Thứ nhất, nhóm công cụ đo lường VHDN dựa trên hành vi ứng xử và thực tiễn quản trị

Tiêu biểu cho nhóm này là mô hình của Ricardo & Jolly (1997). Cách tiếp cận này xem **VHDN** là những biểu hiện cụ thể trong hành vi, chuẩn mực làm việc và hoạt động quản trị hằng ngày. Theo đó, **VHDN** không chỉ được nhận diện thông qua các giá trị được tuyên bố, mà còn được thể hiện qua cách DN giao tiếp, đào tạo nhân viên, ghi nhận thành tích, tổ chức làm việc nhóm, phân quyền và ra quyết định. Mô hình Ricardo & Jolly thường được trình bày thông qua tám khía cạnh cơ bản, bao gồm: giao tiếp trong tổ chức; đào tạo và phát triển; khen thưởng và ghi nhận; hiệu quả của việc ra quyết định; đổi mới và chấp nhận rủi ro; định hướng kế hoạch; làm việc nhóm; và chính sách quản trị. Các nghiên cứu kế thừa mô hình này thường sử dụng những khía cạnh nêu trên để khảo sát cảm nhận của người lao động về môi trường văn hóa trong doanh nghiệp. Cụ thể như sau: (1) Giao tiếp trong tổ chức phản ánh mức độ minh bạch, rõ ràng, kịp thời và hiệu quả của quá trình trao đổi thông tin giữa các cấp, các phòng ban và các cá nhân trong doanh nghiệp. Giao tiếp hiệu quả giúp hạn chế xung đột, giảm sai lệch thông tin và tăng khả năng phối hợp trong công việc; (2) Đào tạo và phát triển thể hiện mức độ doanh nghiệp quan tâm đến việc nâng cao năng lực chuyên môn, kỹ năng nghề nghiệp và cơ hội phát triển lâu dài của người lao động. Đây là yếu tố có ý nghĩa quan trọng đối với năng lực cạnh tranh của DN, bởi văn hóa học hỏi và phát triển liên tục giúp tổ chức thích ứng tốt hơn với sự thay đổi của môi

trường kinh doanh.; (3) Khen thưởng và ghi nhận phản ánh mức độ công bằng, kịp thời và phù hợp của cơ chế đánh giá, đãi ngộ và ghi nhận đóng góp của người lao động. Khi nỗ lực của nhân viên được ghi nhận một cách xứng đáng, NLĐ có xu hướng gia tăng động lực làm việc, sự hài lòng và mức độ gắn kết với tổ chức; (4) Định hướng làm việc nhóm thể hiện mức độ DN khuyến khích sự hợp tác, phối hợp, chia sẻ thông tin và hỗ trợ lẫn nhau giữa các cá nhân, nhóm và bộ phận. Trong những DN có văn hóa làm việc nhóm mạnh, thành viên không chỉ quan tâm đến kết quả cá nhân mà còn chú trọng đến mục tiêu chung của tập thể; (5) Ra quyết định phản ánh cách thức DN phân bổ quyền lực, thu thập ý kiến, lựa chọn phương án và triển khai quyết định. Một nền **VHDN** tích cực thường khuyến khích sự tham gia phù hợp của người lao động, đồng thời bảo đảm tính minh bạch, trách nhiệm và hiệu quả trong quá trình ra quyết định; (6) Đổi mới và chấp nhận rủi ro thể hiện mức độ DN khuyến khích sáng tạo, thử nghiệm ý tưởng mới và chấp nhận những rủi ro hợp lý trong quá trình đổi mới. Đây là yếu tố đặc biệt quan trọng đối với các DN hoạt động trong môi trường cạnh tranh cao, chịu áp lực đổi mới công nghệ hoặc thay đổi mô hình kinh doanh; (7) Định hướng kế hoạch trong tương lai phản ánh khả năng DN xác lập tầm nhìn, mục tiêu dài hạn và chuẩn bị nguồn lực cho các thay đổi trong tương lai. Một DN có định hướng kế hoạch rõ ràng sẽ giúp người lao động hiểu được mục tiêu chung và vai trò của mình trong quá trình phát triển của tổ chức; (8) Chính sách quản trị thể hiện mức độ công bằng, nhất quán và hiệu quả trong các chính sách quản lý nhân sự, điều hành công việc và hỗ trợ người lao động. Yếu tố này cũng phản ánh sự thống nhất giữa lời nói và hành động của nhà quản trị, từ đó ảnh hưởng trực tiếp đến niềm tin của người lao động đối với doanh nghiệp.

Từ mô hình Ricardo & Jolly, một số nghiên cứu đã phát triển các phiên bản rút gọn để phù hợp hơn với bối cảnh khảo sát cụ thể. Chẳng hạn, mô hình **VHDN** thu gọn của Lau và Idris/Lau & Iris (2001) thường tập trung vào bốn nhóm yếu tố chính: trao đổi thông tin, đào tạo và phát triển, phần thưởng và ghi nhận, làm việc nhóm. Phiên bản rút gọn này có ưu điểm là đơn giản, dễ triển khai khảo sát, phù hợp với DN vừa và nhỏ hoặc các nghiên cứu có quy mô mẫu hạn chế. Tuy nhiên, hạn chế của mô hình rút gọn là chưa phản ánh đầy đủ các khía cạnh quan trọng khác như đổi mới, ra quyết định, trao quyền hoặc định hướng chiến lược.

Bên cạnh đó, trong bối cảnh Việt Nam, một số nghiên cứu đã điều chỉnh các thang đo **VHDN** để phù hợp với điều kiện thực tiễn của từng ngành, từng loại hình doanh nghiệp. Ví dụ, mô hình áp dụng tại Công ty May Hưng Long sử dụng sáu nhân tố gồm: (1) giao tiếp trong tổ chức; (2) đào tạo và phát triển; (3) phần thưởng và ghi nhận; (4) môi trường làm việc; (5) trao quyền cho nhân viên; (6) khuyến khích làm việc nhóm. Điểm đáng chú ý của mô hình này là bổ sung yếu tố trao quyền, nhấn mạnh việc lãnh đạo tạo điều kiện để nhân viên chủ động xử lý công việc, đề xuất sáng kiến và chịu trách nhiệm đối với kết quả thực hiện. Đây là yếu tố có ý nghĩa quan trọng trong bối cảnh doanh nghiệp muốn chuyển từ mô hình quản trị mệnh lệnh sang mô hình quản trị dựa trên sự chủ động và trách nhiệm của NLĐ.

Thứ hai, nhóm công cụ đo lường **VHDN** dựa trên hệ giá trị văn hóa cốt lõi.

Tiêu biểu cho nhóm này là Hồ sơ Văn hóa Tổ chức (Organizational Culture Profile -OCP). Khác với nhóm công cụ tập trung vào hành vi và hoạt động quản trị, OCP nhấn mạnh việc nhận diện các giá trị văn hóa cốt lõi mà DN theo đuổi, đồng thời đánh giá mức độ phù hợp giữa giá trị cá nhân của NLĐ với giá trị của tổ chức. OCP ban đầu được phát triển bởi O'Reilly, Chatman & Caldwell (1991) nhằm đo lường sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức thông qua hệ giá trị văn hóa được chia sẻ.

Các giá trị văn hóa trong OCP thường bao gồm những nhóm giá trị như: đổi mới sáng tạo, định hướng kết quả, định hướng con người, định hướng làm việc nhóm, sự ổn định, sự chú ý đến chi tiết và tính cạnh tranh/quyết liệt. Những nhóm giá trị này giúp phản ánh DN ưu tiên điều gì trong quá trình vận hành: đổi mới hay ổn định, kết quả hay quy trình, cá nhân hay tập thể, kiểm soát hay linh hoạt.

Trong lĩnh vực dịch vụ, Tepeci & Bartlett (2002) đã phát triển Hospitality Industry Culture Profile – HICP nhằm đo lường **VHDN**, giá trị cá nhân và sự phù hợp giữa cá nhân với tổ chức trong ngành khách sạn. Nghiên cứu này xác định cấu trúc văn hóa gồm tám nhân tố và cho thấy sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức có khả năng giải thích đáng kể sự hài lòng trong công việc cũng như ý định hành vi của nhân viên. Khi vận dụng vào nghiên cứu **VHDN**, OCP và các biến thể của nó thường được sử dụng để đo lường các khía cạnh như: (1) khuyến khích đổi mới sáng tạo: phản ánh mức độ DN thúc đẩy tư duy mới, khuyến khích nhân viên đề xuất sáng kiến và chấp nhận những cách làm khác biệt nhằm cải thiện hiệu quả hoạt động; (2) khuyến khích

làm việc nhóm: thể hiện mức độ doanh nghiệp đề cao sự hợp tác, tinh thần đồng đội và khả năng phối hợp giữa các cá nhân trong quá trình thực hiện công việc; (3) đề cao quy cách: phản ánh mức độ doanh nghiệp coi trọng quy trình, quy định, tính kỷ luật và sự ổn định trong vận hành. Yếu tố này thường nổi bật ở các doanh nghiệp có yêu cầu cao về kiểm soát, tuân thủ hoặc tiêu chuẩn hóa hoạt động; (4) định hướng kết quả: thể hiện việc DN đánh giá người lao động và các bộ phận dựa trên kết quả đạt được, mức độ hoàn thành mục tiêu và hiệu quả cuối cùng của công việc; (5) đề cao trách nhiệm xã hội: phản ánh mức độ doanh nghiệp quan tâm đến đạo đức kinh doanh, trách nhiệm với cộng đồng, môi trường và các bên liên quan. Trong bối cảnh hiện nay, yếu tố này ngày càng được chú trọng do sự phát triển của các yêu cầu về phát triển bền vững, trách nhiệm xã hội và quản trị doanh nghiệp có trách nhiệm.

Ưu điểm của nhóm công cụ dựa trên giá trị văn hóa cốt lõi là giúp nhận diện bản sắc văn hóa sâu hơn của DN và đánh giá mức độ phù hợp giữa NLĐ với tổ chức. Tuy nhiên, nhóm công cụ này đòi hỏi người trả lời phải có khả năng nhận thức tương đối rõ về các giá trị **VHDN**. Do đó, trong một số trường hợp, cần kết hợp OCP với các thang đo hành vi hoặc thực tiễn quản trị để tăng độ tin cậy của kết quả nghiên cứu.

Thứ ba, nhóm công cụ đo lường văn hóa doanh nghiệp gắn với hiệu quả tổ chức

Tiêu biểu cho nhóm này là mô hình Denison (Denison Organizational Culture Survey - DOCS). Đây là một trong những mô hình được sử dụng rộng rãi để đánh giá sức mạnh **VHDN** và mối liên hệ giữa văn hóa với hiệu quả hoạt động. Mô hình Denison tập trung vào bốn đặc điểm văn hóa lớn, bao gồm: sứ mệnh, khả năng thích ứng, sự tham gia và tính nhất quán. Bốn đặc điểm này được tiếp tục cụ thể hóa thành các chỉ số nhỏ hơn, qua đó cho phép đánh giá **VHDN** ở nhiều cấp độ khác nhau: (1) Sứ mệnh: phản ánh mức độ rõ ràng của mục tiêu, tầm nhìn, định hướng chiến lược và ý nghĩa tồn tại của DN. Một DN có sứ mệnh rõ ràng sẽ giúp NLĐ hiểu được mục tiêu chung và định hướng hành động phù hợp; (2) Khả năng thích ứng đo lường năng lực của DN trong việc phản ứng với thay đổi của môi trường, nhu cầu khách hàng, sức ép cạnh tranh và sự biến động của thị trường. Đây là yếu tố cho thấy DN có khả năng học hỏi, đổi mới và chuyển hóa thay đổi bên ngoài thành cải tiến bên trong hay không; (3) Sự tham gia: nhấn mạnh mức độ NLĐ được trao quyền, được tham gia

vào hoạt động của tổ chức, được phát triển năng lực và được khuyến khích làm việc nhóm. Yếu tố này phản ánh sức mạnh nội tại của DN thông qua sự cam kết và chủ động của nhân viên; (4) Tính nhất quán đánh giá mức độ thống nhất trong hệ thống giá trị, chuẩn mực, niềm tin và cách thức phối hợp nội bộ. Tính nhất quán giúp DN duy trì sự ổn định, giảm xung đột và bảo đảm sự đồng bộ trong quá trình triển khai chiến lược.

Ưu điểm nổi bật của mô hình Denison là cung cấp một khung đo lường tương đối toàn diện, vừa đánh giá văn hóa bên trong tổ chức, vừa liên hệ văn hóa với hiệu quả hoạt động. Mô hình này đặc biệt phù hợp với các nghiên cứu so sánh giữa các DN, giữa các đơn vị trong cùng một DN hoặc đánh giá mức độ mạnh – yếu của **VHDN**. Tuy nhiên, hạn chế của mô hình là đòi hỏi dữ liệu khảo sát đủ lớn, kỹ thuật phân tích phù hợp và khả năng diễn giải kết quả theo từng nhóm chỉ số. Vì vậy, khi áp dụng trong thực tiễn, nhà nghiên cứu cần điều chỉnh ngôn ngữ thang đo, kiểm định độ tin cậy và giá trị thang đo trước khi sử dụng chính thức.

Ngoài Denison, cách tiếp cận của Robbins & Judge cũng thường được sử dụng để nhận diện đặc điểm **VHDN** thông qua các khía cạnh như: đổi mới và chấp nhận rủi ro; chú ý đến chi tiết; định hướng kết quả; định hướng con người; định hướng làm việc nhóm; tính quyết liệt/cạnh tranh; và tính ổn định. Cách tiếp cận này có ưu điểm là khái quát, dễ hiểu và có thể sử dụng để mô tả các đặc điểm văn hóa nổi bật của DN. Tuy nhiên, do có tính tổng quát cao, mô hình này thường phù hợp với việc nhận diện đặc trưng văn hóa hơn là phân tích sâu cơ chế tác động của văn hóa đến kết quả hoạt động.

Từ các công cụ đo lường nêu trên có thể thấy, **VHDN** có thể được đo lường dưới nhiều góc độ khác nhau. Nếu Ricardo & Jolly nhấn mạnh các biểu hiện văn hóa thông qua hành vi và thực tiễn quản trị, thì OCP tập trung vào hệ giá trị văn hóa cốt lõi và sự phù hợp giữa cá nhân với tổ chức. Trong khi đó, Denison lại xem **VHDN** như một nguồn lực quản trị có khả năng tác động đến hiệu quả tổ chức. Mỗi công cụ đều có ưu điểm và hạn chế riêng; vì vậy, việc lựa chọn mô hình đo lường cần căn cứ vào mục tiêu nghiên cứu, bối cảnh doanh nghiệp, đối tượng khảo sát và biến phụ thuộc mà nghiên cứu muốn giải thích.

Để nghiên cứu về mối quan hệ giữa **VHDN** và sự GKTC của NLĐ, các mô hình

dựa trên hành vi ứng xử và thực tiễn quản trị như Ricardo & Jolly được đánh giá là có tính phù hợp cao. Lý do là các khía cạnh như giao tiếp, đào tạo, khen thưởng, làm việc nhóm, trao quyền và chính sách quản trị đều là những yếu tố người lao động có thể trực tiếp cảm nhận trong quá trình làm việc. Đồng thời, các yếu tố này cũng có khả năng tác động rõ rệt đến thái độ, động lực và mức độ gắn bó của người lao động với doanh nghiệp. Tuy nhiên, để bảo đảm tính toàn diện, nghiên cứu có thể tham chiếu thêm các mô hình dựa trên giá trị như OCP hoặc mô hình gắn với hiệu quả tổ chức như Denison. Sự kết hợp này giúp việc đánh giá **VHDN** không chỉ dừng lại ở các biểu hiện hành vi bên ngoài, mà còn phản ánh được hệ giá trị sâu hơn và vai trò của văn hóa đối với sự phát triển bền vững của doanh nghiệp.

1.2. Cơ sở lý thuyết về sự gắn kết tổ chức

1.1.2. Khái niệm sự gắn kết tổ chức

Sự GKTC của NLĐ là một trong những chủ đề quan trọng trong lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực, hành vi tổ chức và tâm lý học lao động. Trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gia tăng, DN không chỉ quan tâm đến việc thu hút nhân lực mà còn đặc biệt chú trọng đến việc duy trì, phát triển và tạo dựng sự gắn bó lâu dài của NLĐ với tổ chức. Một đội ngũ lao động có mức độ gắn kết cao thường thể hiện sự nỗ lực, tinh thần trách nhiệm, thái độ tích cực và xu hướng đồng hành lâu dài với DN. Vì vậy, GKTC được xem là một yếu tố quan trọng góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động, ổn định nguồn nhân lực và tạo lợi thế cạnh tranh bền vững cho doanh nghiệp.

Trong các nghiên cứu ban đầu, sự GKTC của NLĐ thường được tiếp cận gần với các khái niệm như sự hài lòng trong công việc, lòng trung thành hoặc cam kết với tổ chức. Dubin (1956) là một trong những nghiên cứu sớm đề cập đến mối quan hệ giữa sự GKTC và ý định rời bỏ tổ chức của NLĐ. Theo hướng tiếp cận này, NLĐ càng có sự GKTC cao thì khả năng rời bỏ tổ chức càng thấp; đồng thời họ có xu hướng quan tâm, nỗ lực và trách nhiệm hơn trong quá trình thực hiện công việc.

Đến cuối thập niên 1970, Mowday, Steers và Porter đã phát triển quan điểm về GKTC khi cho rằng đây là sức mạnh của sự đồng nhất giữa cá nhân với tổ chức và mức độ tham gia tích cực của cá nhân vào tổ chức. Theo đó, người lao động gắn kết với tổ chức không chỉ vì họ hài lòng với công việc, mà còn vì họ tin tưởng vào mục tiêu, giá trị của tổ chức và mong muốn đóng góp cho sự phát triển của tổ chức. Cách

tiếp cận này đã mở rộng nội hàm của GKTC từ trạng thái hài lòng cá nhân sang mối quan hệ tâm lý giữa người lao động và tổ chức.

O'Reilly và Chatman (1986) tiếp tục nhấn mạnh rằng sự GKTC là sự ràng buộc tâm lý giữa cá nhân và tổ chức, được biểu hiện thông qua lòng trung thành, niềm tin vào các giá trị của tổ chức và sự sẵn sàng duy trì quan hệ với tổ chức. Từ góc nhìn này, sự gắn kết không chỉ là thái độ tích cực nhất thời mà còn là sự cam kết tương đối ổn định của người lao động đối với tổ chức.

Mô hình của Meyer và Allen (1991) là một trong những mô hình có ảnh hưởng lớn trong nghiên cứu GKTC, theo đó các tác giả cho rằng, cam kết gắn bó với tổ chức là trạng thái tâm lý biểu thị mối quan hệ giữa nhân viên với tổ chức, qua đó ảnh hưởng đến quyết định tiếp tục hay chấm dứt tư cách thành viên của họ trong tổ chức. Meyer và Allen đề xuất ba thành phần của cam kết tổ chức, bao gồm: cam kết tình cảm, cam kết duy trì và cam kết chuẩn mực. Cam kết tình cảm thể hiện sự gắn bó tự nguyện, xuất phát từ tình cảm và sự đồng nhất của NLD với tổ chức. Cam kết duy trì phản ánh việc NLD tiếp tục ở lại tổ chức vì cân nhắc đến chi phí rời bỏ hoặc thiếu cơ hội thay thế tốt hơn. Cam kết chuẩn mực thể hiện cảm giác trách nhiệm, nghĩa vụ đạo đức hoặc bổn phận của NLD đối với tổ chức.

Tuy nhiên, cần phân biệt tương đối giữa cam kết tổ chức và sự GKTC. Cam kết tổ chức chủ yếu phản ánh mức độ NLD mong muốn duy trì quan hệ với tổ chức và cảm nhận trách nhiệm đối với tổ chức. Trong khi đó, sự GKTC có phạm vi rộng hơn, không chỉ bao gồm ý định gắn bó lâu dài mà còn thể hiện qua trạng thái tâm lý tích cực, sự chủ động, mức độ tham gia, nỗ lực vượt yêu cầu và sự tự hào của người lao động khi là thành viên của tổ chức. Nói cách khác, cam kết là một thành tố quan trọng, nhưng chưa phản ánh đầy đủ toàn bộ bản chất của sự gắn kết.

Kahn (1990) cũng được xem là nghiên cứu đặt nền móng quan trọng cho khái niệm GKTC theo nghĩa hiện đại. Dưới góc độ tâm lý học tổ chức, Kahn cho rằng sự GKTC là việc cá nhân đưa toàn bộ nhận thức, cảm xúc và năng lượng của bản thân vào việc thực hiện vai trò công việc. NLD chỉ thực sự gắn kết khi họ cảm thấy công việc có ý nghĩa, môi trường làm việc an toàn và bản thân có đủ nguồn lực tâm lý để tham gia trọn vẹn vào vai trò của mình. Cách tiếp cận này cho thấy sự GKTC không chỉ là thái độ đối với tổ chức, mà còn là trạng thái tâm lý chủ động, trong đó NLD

sẵn sàng đầu tư trí tuệ, cảm xúc và hành vi vào công việc cũng như tổ chức.

Schaufeli và cộng sự (2002) tiếp cận sự GKTC như một trạng thái tâm trí tích cực, thỏa mãn và có liên quan đến công việc. Theo đó, sự GKTC được biểu hiện thông qua ba thành phần: sức sống, sự tận tâm và sự hấp thụ. Sức sống thể hiện mức độ năng lượng, sự bền bỉ và tinh thần sẵn sàng nỗ lực trong công việc. Sự tận tâm phản ánh cảm giác ý nghĩa, tự hào, nhiệt huyết và cảm hứng khi làm việc. Sự hấp thụ thể hiện trạng thái tập trung cao độ, say mê với công việc và khó tách mình khỏi công việc. Cách tiếp cận này góp phần lượng hóa khái niệm gắn kết và tạo nền tảng cho nhiều thang đo thực nghiệm sau này.

Saks (2006) tiếp tục phát triển khái niệm GKTC trên cơ sở lý thuyết trao đổi xã hội. Theo Saks, sự GKTC hình thành khi NLD nhận được từ tổ chức những nguồn lực, sự hỗ trợ, sự công bằng, cơ hội phát triển và sự ghi nhận phù hợp. Khi cảm nhận rằng tổ chức đối xử tích cực với mình, NLD có xu hướng đáp lại bằng thái độ và hành vi tích cực hơn, bao gồm sự tận tâm, nỗ lực, chủ động và mong muốn tiếp tục gắn bó. Đóng góp quan trọng của Saks là phân biệt giữa gắn kết với công việc và GKTC. Gắn kết với công việc thể hiện mức độ NLD đầu tư năng lượng, cảm xúc và nhận thức vào nhiệm vụ công việc cụ thể; trong khi GKTC thể hiện mức độ NLD đồng nhất, tự hào, tin tưởng và mong muốn đóng góp cho tổ chức.

Từ các quan điểm nêu trên có thể thấy, khái niệm GKTC của NLD đã phát triển từ cách hiểu tương đối đơn giản về sự hài lòng hoặc lòng trung thành sang một khái niệm đa chiều, bao gồm cả khía cạnh nhận thức, cảm xúc và hành vi. NLD gắn kết với tổ chức không chỉ là người ở lại với tổ chức, mà còn là người tin tưởng vào tổ chức, tự hào về tổ chức, sẵn sàng nỗ lực vượt yêu cầu và mong muốn đóng góp vào mục tiêu chung.

Trong phạm vi nghiên cứu này, có thể hiểu: *Sự gắn kết tổ chức của người lao động là trạng thái tâm lý tích cực và chủ động, phản ánh mức độ kết nối về nhận thức, cảm xúc và hành vi của người lao động đối với tổ chức; được biểu hiện thông qua niềm tin vào giá trị của tổ chức, sự tự hào khi là thành viên của tổ chức, sự tận tâm trong thực hiện công việc, nỗ lực đóng góp vượt yêu cầu và mong muốn duy trì quan hệ lao động lâu dài với tổ chức.*

Với cách hiểu này, GKTC không chỉ là kết quả của cảm xúc cá nhân mà còn là

sản phẩm của quá trình tương tác giữa người lao động với môi trường làm việc, văn hóa doanh nghiệp, phong cách lãnh đạo, chính sách quản trị nhân lực và các điều kiện phát triển trong tổ chức.

1.2.2. Các thành phần của sự gắn kết tổ chức của người lao động

Sự gắn kết tổ chức của người lao động là một khái niệm đa chiều, phản ánh mối quan hệ tâm lý, tình cảm và hành vi giữa người lao động với tổ chức. Tùy theo cách tiếp cận lý thuyết, các nhà nghiên cứu có thể xác định các thành phần của sự gắn kết theo những hướng khác nhau. Nhìn chung, có ba cách tiếp cận phổ biến: tiếp cận theo cam kết tổ chức, tiếp cận theo trạng thái tâm lý gắn kết và tiếp cận theo sự gắn kết của người lao động với công việc và tổ chức.

Tiếp cận theo mô hình cam kết tổ chức của Meyer và Allen (1991)

Một trong những mô hình có ảnh hưởng lớn nhất trong nghiên cứu về GKTC là mô hình ba thành phần của Meyer và Allen. Theo hai tác giả, GKTC là một trạng thái tâm lý phản ánh mối quan hệ giữa người lao động với tổ chức và có ảnh hưởng đến quyết định tiếp tục là thành viên của tổ chức. Mô hình này gồm ba thành phần: cam kết tình cảm, cam kết duy trì và cam kết chuẩn mực.

Thứ nhất, cam kết tình cảm phản ánh sự gắn bó về mặt cảm xúc, sự đồng nhất và mức độ tham gia của người lao động đối với tổ chức. Người lao động có cam kết tình cảm cao thường ở lại tổ chức vì họ muốn ở lại, cảm thấy tự hào, yêu thích tổ chức và coi mục tiêu của tổ chức có sự tương đồng với giá trị cá nhân của mình. Đây thường được xem là thành phần tích cực nhất của sự gắn kết tổ chức.

Thứ hai, cam kết duy trì phản ánh sự gắn bó dựa trên nhận thức về chi phí khi rời bỏ tổ chức. Người lao động có cam kết duy trì cao thường ở lại vì họ cần ở lại, do cân nhắc đến chi phí mất việc, mất thu nhập, mất cơ hội thăng tiến, mất các quyền lợi đã tích lũy hoặc khó tìm được công việc thay thế phù hợp. Thành phần này thể hiện sự ràng buộc mang tính lợi ích và chi phí hơn là sự gắn bó tự nguyện.

Thứ ba, cam kết chuẩn mực phản ánh cảm giác nghĩa vụ, trách nhiệm hoặc bổn phận đạo đức của người lao động đối với tổ chức. Người lao động có cam kết chuẩn mực cao thường ở lại vì họ cho rằng mình nên ở lại, đặc biệt khi tổ chức đã đầu tư, hỗ trợ, đào tạo hoặc tạo điều kiện phát triển cho họ. Thành phần này thể hiện sự gắn bó dựa trên chuẩn mực trách nhiệm và nghĩa vụ.

Meyer và cộng sự sau đó tiếp tục kiểm định mô hình này và cho thấy ba thành phần trên có liên quan với nhau nhưng vẫn là các cấu trúc có thể phân biệt được; đồng thời chúng có mối quan hệ khác nhau với các kết quả như sự hài lòng công việc, hành vi công việc và ý định rời bỏ tổ chức.

Tiếp cận theo trạng thái tâm lý gắn kết của Kahn (1990)

Kahn là một trong những học giả đặt nền móng cho khái niệm gắn kết theo nghĩa hiện đại. Theo Kahn, sự gắn kết thể hiện việc NLD sử dụng và thể hiện bản thân về thể chất, nhận thức và cảm xúc trong quá trình thực hiện vai trò công việc. Từ quan điểm này, có thể nhận diện ba thành phần cơ bản của sự gắn kết: (1) Gắn kết về nhận thức thể hiện mức độ người lao động hiểu, tin tưởng và đánh giá tích cực về mục tiêu, giá trị, định hướng và ý nghĩa của tổ chức. Người lao động có gắn kết nhận thức cao thường hiểu rõ vai trò của mình trong tổ chức, nhận thức được ý nghĩa công việc và tin rằng sự đóng góp của mình có giá trị; (2) Gắn kết về cảm xúc thể hiện sự tự hào, yêu mến, cảm giác thuộc về và sự đồng nhất của người lao động với tổ chức. Đây là thành phần phản ánh mức độ người lao động cảm thấy mình là một phần của tổ chức, có sự kết nối tình cảm với tổ chức và sẵn sàng đồng hành cùng tổ chức; (3) Gắn kết về hành vi thể hiện qua mức độ nỗ lực, sự chủ động, tinh thần trách nhiệm và sự sẵn sàng đóng góp vượt yêu cầu công việc. Người lao động có gắn kết hành vi cao thường tích cực tham gia vào các hoạt động của tổ chức, hỗ trợ đồng nghiệp, đề xuất sáng kiến và có xu hướng duy trì quan hệ lao động lâu dài.

Cách tiếp cận của Kahn có giá trị ở chỗ nhấn mạnh sự gắn kết như một trạng thái toàn diện, trong đó người lao động đầu tư cả trí tuệ, cảm xúc và hành vi vào tổ chức. Đây cũng là nền tảng để nhiều nghiên cứu sau này phát triển các thang đo về sự gắn kết của người lao động.

Tiếp cận theo lý thuyết trao đổi xã hội

Saks (2019) phát triển khái niệm GKTC dựa trên lý thuyết trao đổi xã hội và có đóng góp quan trọng khi phân biệt giữa gắn kết với công việc và GKTC. Gắn kết với công việc phản ánh mức độ NLD đầu tư năng lượng, cảm xúc và nhận thức vào nhiệm vụ công việc cụ thể; trong khi GKTC phản ánh mức độ NLD gắn bó, tự hào, tin tưởng và mong muốn đóng góp cho tổ chức. Cách tiếp cận này đặc biệt phù hợp với các nghiên cứu phân tích tác động của văn hóa doanh nghiệp đến sự gắn kết tổ chức. Bởi

lẽ, văn hóa doanh nghiệp không chỉ tác động đến cách người lao động thực hiện công việc, mà còn ảnh hưởng đến niềm tin, cảm giác thuộc về, sự tự hào và mong muốn gắn bó lâu dài với tổ chức.

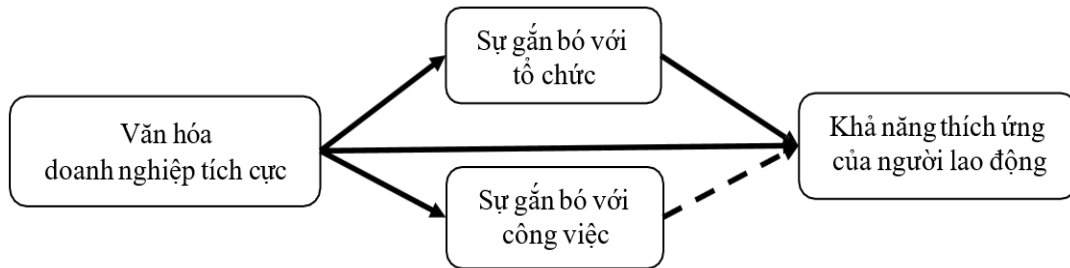
Từ cách tiếp cận của Saks, sự GKTC của NLĐ có thể được nhận diện thông qua các biểu hiện như: NLĐ cảm thấy tự hào khi là thành viên của tổ chức; quan tâm đến sự phát triển của tổ chức; sẵn sàng nỗ lực vì mục tiêu chung; có mong muốn tiếp tục làm việc lâu dài; và có xu hướng nói tốt, bảo vệ hình ảnh của tổ chức trong các mối quan hệ bên ngoài.

1.3. Ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp tới sự gắn bó của người lao động với tổ chức

Trong các nghiên cứu thực nghiệm, mối quan hệ giữa những biểu hiện của VHDN với sự GKTC của nhân viên còn chưa được làm rõ. Và một số mô hình nghiên cứu dưới đây phân tích mức độ ảnh hưởng của VHDN tới sự GKTC của NLĐ trong tổ chức sẽ là tiền đề để nhóm tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu của đề tài.

- *Mô hình nghiên cứu của Parent và Lovelace (2018)*: Mô hình nghiên cứu đề cập mối quan hệ giữa VHDN theo hướng tích cực với sự gắn kết của người lao động ở hai cấp độ – với tổ chức và với công việc – cùng khả năng thích ứng của họ trong bối cảnh biến động. Trên nền tảng các tiếp cận của tâm lý học tổ chức và hành vi tổ chức, nghiên cứu xem VHDN tích cực như một hệ thống thúc đẩy sự phát triển nguồn nhân lực thông qua cơ chế ghi nhận, khuyến khích và tạo môi trường làm việc hỗ trợ việc phát huy năng lực của cá nhân. Tác giả lập luận rằng văn hóa tích cực vừa đóng vai trò là nguồn lực công việc giúp nâng cao gắn kết nghề nghiệp, vừa thể hiện sự quan tâm của tổ chức đối với người lao động, từ đó củng cố mong muốn gắn bó lâu dài của họ với doanh nghiệp. Nghiên cứu đồng thời nhấn mạnh ý nghĩa của sự gắn kết tổ chức trong bối cảnh môi trường kinh doanh thay đổi nhanh, qua đó đặt ra yêu cầu các doanh nghiệp phải kịp thời điều chỉnh văn hóa theo hướng tích cực để nâng cao mức độ gắn kết và cải thiện khả năng thích ứng của đội ngũ. Mặc dù mở ra hướng tiếp cận mới khi đề xuất vai trò trung gian của sự gắn kết trong mối quan hệ giữa văn hóa doanh nghiệp và khả năng thích ứng của người lao động, mô hình mới dừng lại ở mức độ lý thuyết và chưa được kiểm chứng thực nghiệm. Bên cạnh đó, khái niệm

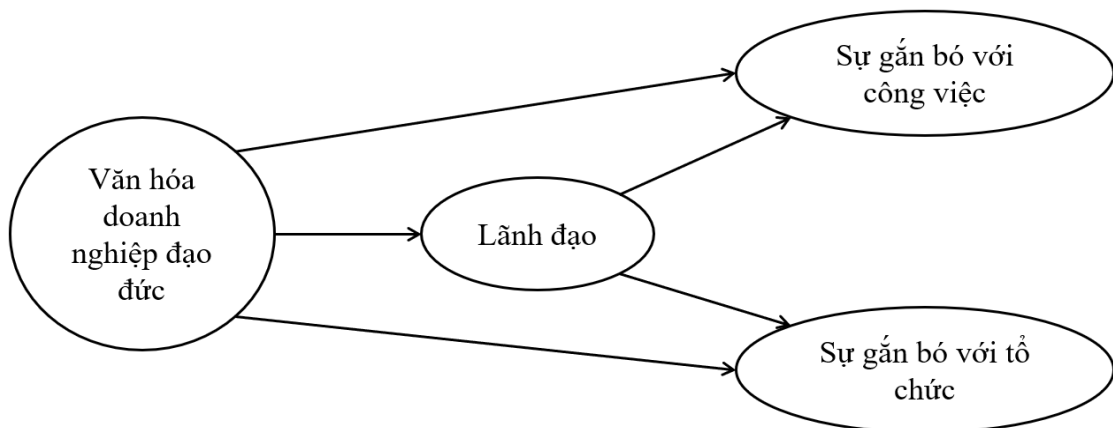
“văn hóa doanh nghiệp tích cực” được sử dụng còn tương đối rộng, khiến việc vận dụng vào bối cảnh tổ chức trở nên thiếu cụ thể.



Hình 1.1: Mô hình nghiên cứu của Parent và Lovelace (2018)

(Nguồn: Parent và Lovelace, 2018)

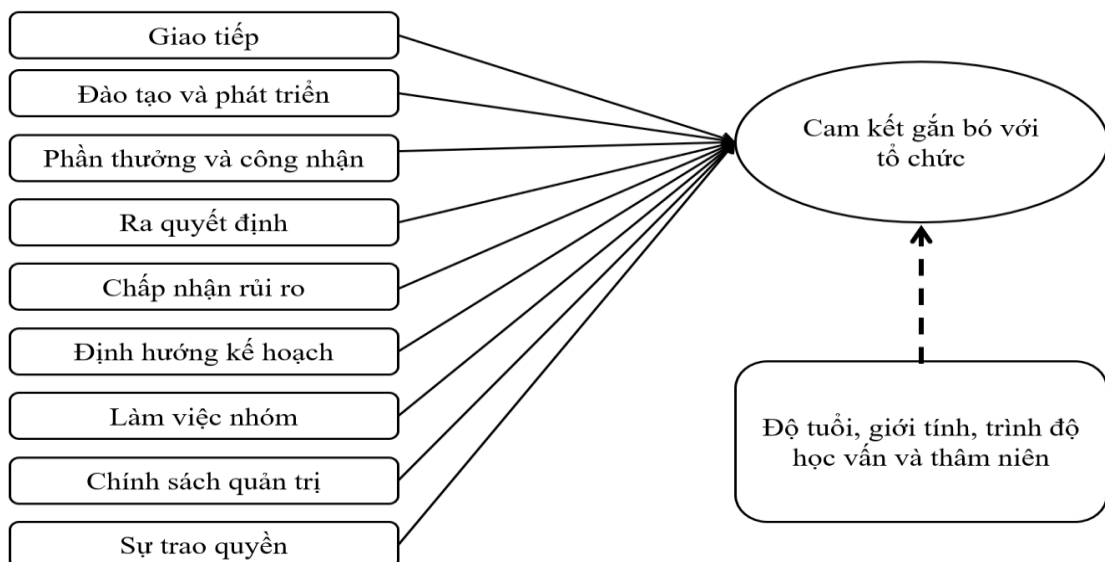
- *Mô hình nghiên cứu của Lange (2019)*: Mô hình phân tích những ảnh hưởng trực tiếp và gián tiếp của VHDN theo hướng đạo đức đối với sự gắn kết tổ chức của người lao động. Trong nghiên cứu này, tác giả đã xây dựng thang đo văn hóa đạo đức dựa trên công cụ của Treviño và cộng sự (1998) và mức độ gắn kết được đánh giá theo thang đo của Rich và cộng sự (2010). Mô hình được kiểm định thông qua dữ liệu thu thập từ đội ngũ giảng viên làm việc toàn thời gian và bán thời gian tại các cơ sở giáo dục đại học ở Bắc và Nam Carolina – nhóm đối tượng trực tiếp tham gia cung cấp dịch vụ đào tạo. Kết quả nghiên cứu làm rõ vai trò của văn hóa doanh nghiệp trong việc nâng cao sự gắn kết của nhân viên ở cả hai phương diện: gắn kết với công việc và gắn kết với tổ chức. Tuy nhiên, việc chỉ tập trung vào yếu tố văn hóa đạo đức khiến mô hình chưa phản ánh đầy đủ các mặt khác nhau của văn hóa doanh nghiệp, từ đó hạn chế khả năng so sánh với các yếu tố văn hóa tổ chức khác



Hình 1.2: Mô hình nghiên cứu của Lange (2019)

(Nguồn: Lange, 2019)

- *Mô hình nghiên cứu của Ngô Mỹ Trân (2019)*: Tại Việt Nam, việc nghiên cứu sự tác động của VHDN tới sự GKTC của nhân viên còn khá nhiều những hạn chế do thiếu các nghiên cứu chuyên sâu về những tác động gián tiếp ảnh hưởng đến nhận thức của nhân viên trong doanh nghiệp. Trong đó nghiên cứu của Ngô Mỹ Trân đã kế thừa và phát triển từ thang đo của Recardo&Jolly (1997) để phân tích VHDN dựa trên 9 tiêu chí tác động tới sự cam kết gắn bó với tổ chức. Mô hình cho thấy được sự tin tưởng và được trao quyền tham gia các quyết định của tổ chức sẽ tăng cường sự GKTC của nhân viên. Tuy nhiên mô hình chỉ tập trung trong phạm vi nhất định làm phản ánh không hoàn toàn chính xác về thực trạng VHDN và sự tác động tới GKTC tới nhân viên các doanh nghiệp khác.

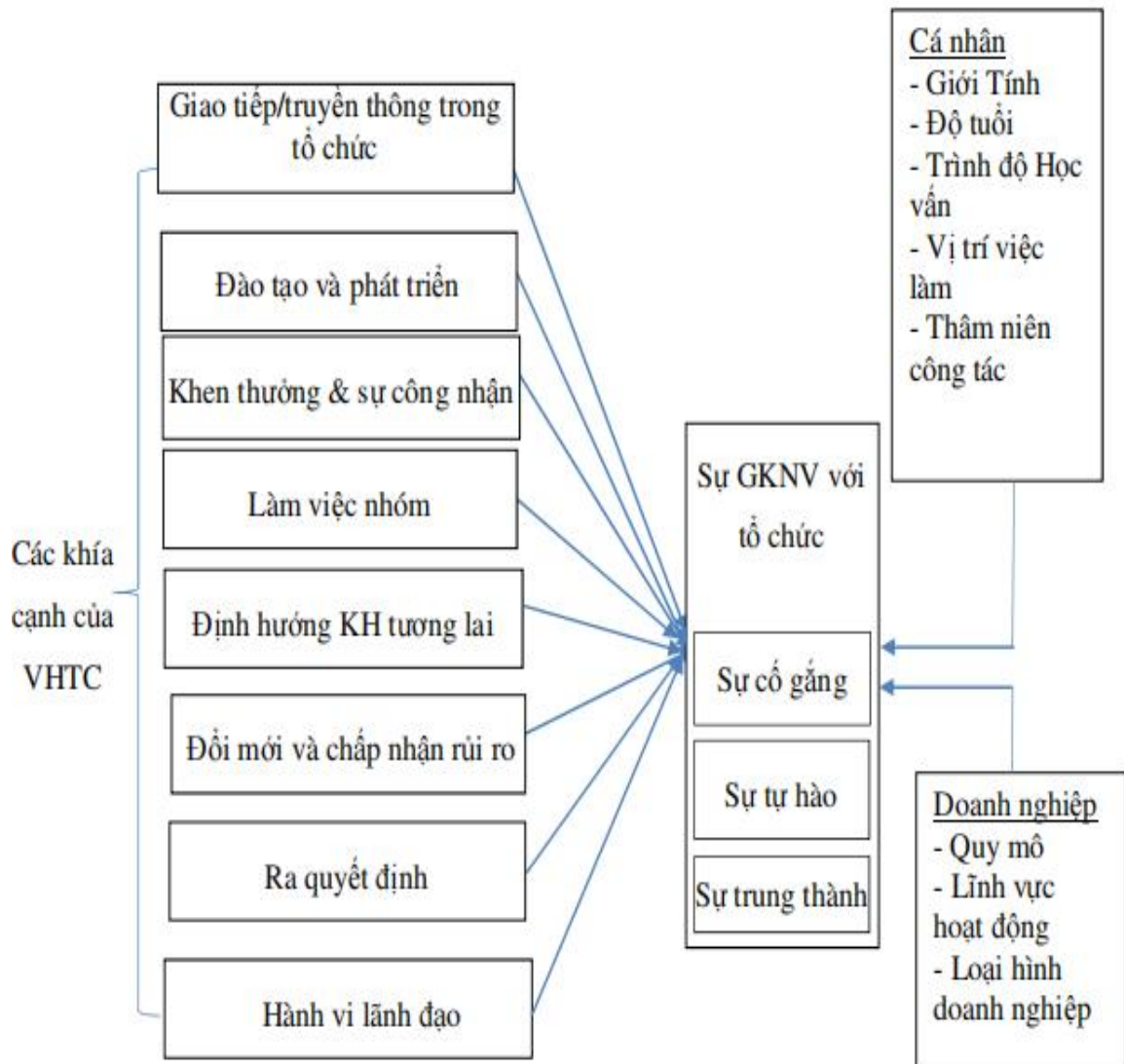


Hình 1.3: Mô hình nghiên cứu của Ngô Mỹ Trân (2019)

(Nguồn: Ngô Mỹ Trân, 2019)

- *Mô hình nghiên cứu của Cấn Hữu Dạn (2020)*: Mô hình phân tích tác động của VHDN tới sự GKTC của nhân viên thông qua 8 khía cạnh của VHDN tác động vào 3 thành phần trong sự GKTC. Trong nghiên cứu, tác giả đã xây dựng thang đo những khía cạnh của VHDN dựa trên công cụ của Recardo & Jolly (1997) và Robbin & Judge (2013) và sự gắn kết tổ chức được đánh giá thông qua công cụ Mowday, Steers, Porter (1979). Mô hình được tiến hành kiểm định thông qua dữ liệu từ các doanh nghiệp tại Việt Nam. Kết quả nghiên cứu khẳng định tầm quan trọng của VHDN tới sự GKTC của nhân viên. Tuy nhiên nghiên cứu mới tập trung nghiên cứu những tác động nhất định

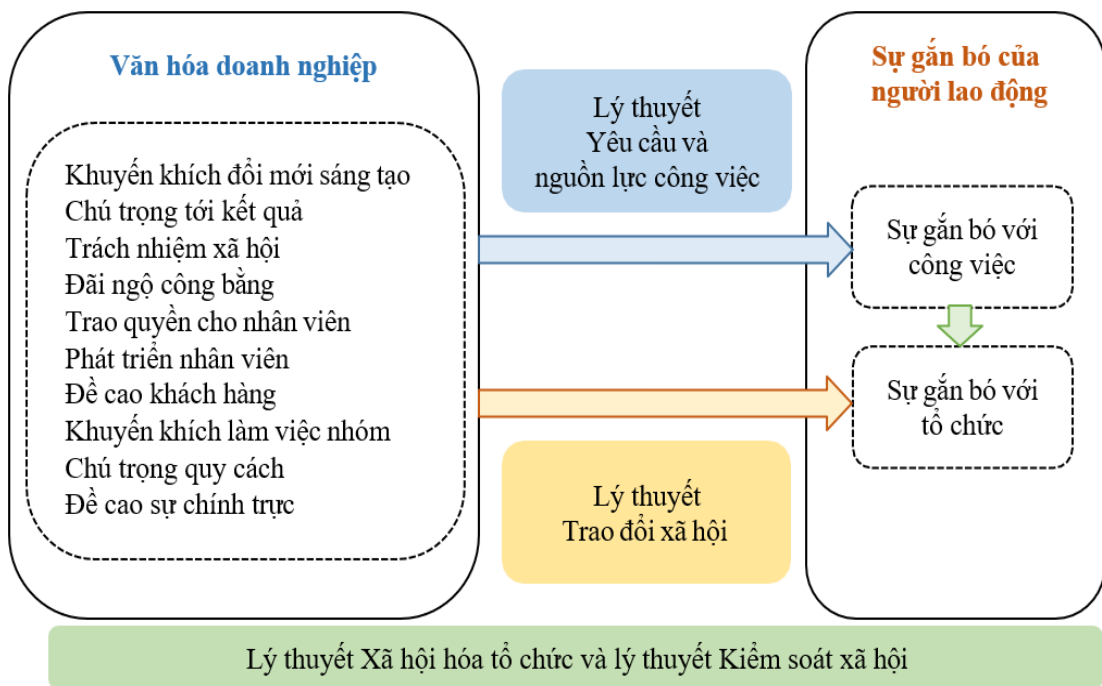
của VHDN đến sự gắn kết NLD, còn nhiều yếu tố khác chưa được khai thác triệt để trong nghiên cứu.



Hình 1.4: Mô hình nghiên cứu của Cán Hữu Dạn (2020)

(Nguồn: Cán Hữu Dạn, 2020)

- *Mô hình nghiên cứu của Lê Thị Tú Anh (2023):* Mô hình nghiên cứu của Lê Thị Tú Anh tập trung nghiên cứu thông qua 10 khía cạnh của VHDN dựa trên bộ lý thuyết nền tảng để nghiên cứu tác động tới sự GKTC trên cơ sở nghiên cứu của Tepeci và Barlett, 2002; Sarros và cộng sự, 2005; Saks, 2006; Saks, 2019; Oriade và cộng sự, 2021. Mô hình được nghiên cứu tại các DN lữ hành trên địa bàn thành phố Hà Nội. Tuy nhiên nghiên cứu thường chỉ tập trung phân tích từ góc độ cảm nhận NLD mà chưa chỉ rõ sự đối sánh giữa các nhà quản trị, lãnh đạo trong DN tạo ra khoảng cách nhất định trong việc thấu hiểu vai trò của VHDN khi tác động tới GKTC của DN.



Hình 1.5: Mô hình nghiên cứu của Lê Thị Tú Anh (2023)

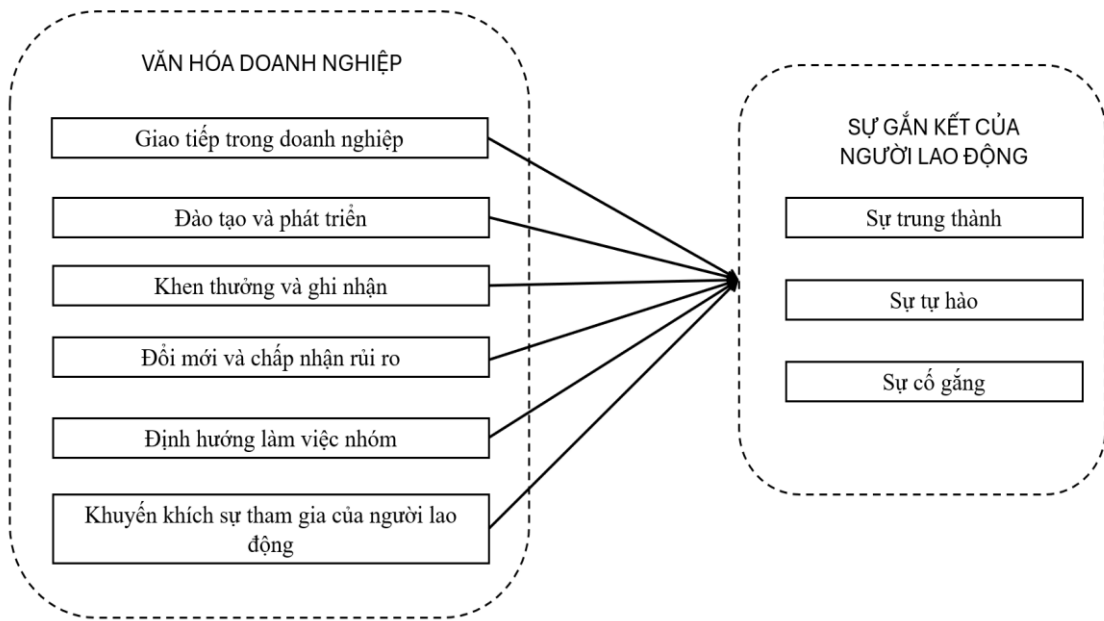
(Nguồn: Lê Thị Tú Anh, 2023)

Nhìn chung, các mô hình nghiên cứu trên thế giới nói chung và Việt Nam nói riêng vẫn chưa xem xét một cách đầy đủ, toàn diện và đúng mức ảnh hưởng của VHDN đến sự gắn bó của người lao động với tổ chức. Nhiều nghiên cứu chỉ tập trung vào một loại hình VHDN cụ thể hoặc một số khía cạnh đơn lẻ, dẫn đến cái nhìn chưa toàn diện về vai trò của văn hóa trong môi trường tổ chức. Bên cạnh đó, phần lớn các công trình chủ yếu quan tâm đến sự gắn bó với công việc, mà chưa đánh giá sâu vai trò của VHDN trong việc củng cố sự gắn bó của người lao động đối với tổ chức nói chung. Thực tiễn này cho thấy nhu cầu phát triển một khung nghiên cứu mang tính hệ thống, nhằm phân tích tác động của các khía cạnh khác nhau của VHDN đến mức độ gắn bó của người lao động với tổ chức.

CHƯƠNG 2. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

2.1. Đề xuất mô hình nghiên cứu

Trên cơ sở các lý thuyết ảnh hưởng của VHDN đến sự GKTC của nhân viên; mối quan hệ liên quan giữa VHDN với sự GKTC của nhân viên kết hợp với sự quan sát, phỏng vấn NLD, nhà quản trị, các chuyên gia, lãnh đạo trong doanh nghiệp để hiểu rõ hơn tình hình thực tiễn trong công ty TNHH Cao su Giải Phóng, nhóm tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu tác động của VHDN tới sự GKTC của nhân viên trong công ty TNHH Cao su Giải Phóng như sau:



Hình 2.1: Mô hình nghiên cứu đề xuất

(Nguồn: Nhóm tác giả đề xuất)

Mô hình nghiên cứu được trình bày ở hình 1.6 như sau:

Biến độc lập: Theo lý thuyết của Recardo & Jolly (1997), Maister (2005), Robbin & Judge (2013) và Lê Thị Tú Anh (2023); Biến độc lập trong mô hình nghiên cứu là các nhân tố VHDN bao gồm: “(i) Giao tiếp trong tổ chức, (ii) Đào tạo và phát triển, (iii) Khen thưởng và ghi nhận, (iv) Đổi mới và chấp nhận rủi ro, (v) Định hướng làm việc nhóm, (vi) Khuyến khích sự tham gia của người lao động

Biến phụ thuộc: Theo lý thuyết của Kahn (1990), Saks (2006), Schaufeli (2002) và Cấn Hữu Dạn (2020); Biến phụ thuộc trong mô hình nghiên cứu là 3 thành phần sự GKTC của nhân viên gồm: (i) Sự trung thành, (ii) Sự tự hào, (iii) Sự cố gắng.

2.2. Giả thuyết nghiên cứu và các thang đo

2.2.1. Khía cạnh “Giao tiếp trong tổ chức” và sự GKTC của nhân viên (GT)

Giao tiếp trong tổ chức là một trong những yếu tố quan trọng để tạo nên sự chia sẻ, truyền tải giữa các cấp trong cùng công ty như: cấp trên và cấp dưới, giữa các đồng nghiệp trong công ty với nhau (Truong và Do, 2012). Có thể hiểu đây là quá trình mà con người tương tác với nhau trong công việc bằng những cách khác nhau để có thể đạt được các mục tiêu đề ra của tổ chức. Giao tiếp trong tổ chức là các hình thức giao tiếp với các bên mà tổ chức có mối quan hệ phụ thuộc lẫn nhau (Van Riel, 1995) Việc giao tiếp trong tổ chức giúp tăng cường sự gắn kết các cá nhân trong tổ chức, thúc đẩy cá nhân làm việc năng suất và hiệu quả.

Theo Smidts & cộng sự (2001); Brunetto và Farr-Wharton (2004), giao tiếp trong tổ chức đề cập đến quá trình các cá nhân hay nhóm giao dịch theo nhiều cách khác nhau và trong các lĩnh vực khác nhau với mục đích thực hiện các mục tiêu tổ chức. Khái cạnh “Giao tiếp trong tổ chức” là một trong những biến quan trọng, môi trường giao tiếp có tác động tích cực đến sự đóng góp kiến thức, thu thập kiến thức và gắn kết tình cảm của NLĐ với tổ chức (De Ridder, 2004). Walker và cộng sự (2009) tuyên bố giao tiếp tích cực trong tổ chức liên quan đến cam kết tình cảm và trách nhiệm của NLĐ với tổ chức. Hoạt động giao tiếp mang tính kết nối cao trong quá trình làm việc của NLĐ, giúp thiết lập sự tin tưởng và giúp các nhà quản trị hiểu biết hơn về NLĐ. Giả thuyết nghiên cứu được đề xuất là:

H1: Văn hóa thúc đẩy tích cực “Giao tiếp trong tổ chức” tác động thuận chiều đến sự GKTC của NLĐ.

2.2.2. Khía cạnh “Đào tạo và phát triển” và sự GKTC của nhân viên (ĐT)

Để duy trì sự phát triển bền vững của một tổ chức phụ thuộc lớn vào kỹ năng làm việc, tiếp thu tri thức mới, áp dụng khoa học – công nghệ của NLĐ. Theo Recardo & Jolly (1997), chính sách và cam kết của nhà quản trị về việc cung cấp cơ hội cho nhân viên được đào tạo và phát triển ở cấp độ cao hơn mang ý nghĩa quan trọng trong việc thúc đẩy và tăng cường cam kết gắn bó của nhân viên đó. Đào tạo được các nhà quản trị coi là một khía cạnh trong VHDN lõi cuốn sự GKTC của nhân viên (Heyes & Stuart, 1996). Theo McCabe & Garavan (2008) đã nghiên cứu MQH giữa “Đào tạo và phát triển” trong tổ chức với sự cam kết gắn bó với tổ chức và nhận thấy tiếp

cận đào tạo và lợi ích của đào tạo có liên quan tích cực đến sự GKTC của nhân viên; xác định đào tạo như động lực hiện tại: mong muốn học hỏi và phát triển bản thân. Vì vậy nên tạo cơ hội học hỏi, phát triển và định hướng để NLĐ có điều kiện nỗ lực phấn đấu, gắn bó với tổ chức. Do đó, giả thuyết nghiên cứu về “Đào tạo và phát triển” trong tổ chức được đề xuất:

H2: VHDN chú trọng khía cạnh “Đào tạo và phát triển” tác động thuận chiều đến sự GKTC của NLĐ

2.2.3. Khía cạnh “Khen thưởng và ghi nhận” và sự GKTC của nhân viên (KT)

Khen thưởng và ghi nhận là một trong những nhân tố để ghi nhận sự đóng góp, cống hiến của nhân viên phấn đấu vì mục tiêu đặt ra của tổ chức. “Khen thưởng và ghi nhận” trong tổ chức có thể được hiểu là sự công nhận, khen thưởng, biểu dương, khuyến khích NLĐ bằng lợi ích vật chất hoặc lợi ích tinh thần do NLĐ có những thành tích, đóng góp vượt trội và hiệu quả vào kết quả chung của tổ chức, tác động tích cực đến NLĐ và họ cảm thấy được tôn vinh công trạng. Ngoài ra, khen thưởng và ghi nhận làm tăng cường sự trung thành, gắn bó của nhân viên với tổ chức do họ thấy được mục tiêu để thăng chức (Truong & Do, 2012). Theo Liu (2007), khen thưởng và công nhận một cách công bằng là yếu tố tiền đề tích cực tác động tới sự GKTC của NLĐ. Giả thuyết được đưa ra là:

H3: VHDN chú trọng khía cạnh “Khen thưởng và ghi nhận” tác động thuận chiều đến sự GKTC của NLĐ

2.2.4. Khía cạnh “Đổi mới và chấp nhận rủi ro” và sự GKTC của nhân viên (ĐM)

Đổi mới được xem là yếu tố then chốt bảo đảm cho sự tồn tại và phát triển bền vững của tổ chức. Hiệu quả của hoạt động đổi mới không chỉ phụ thuộc vào năng lực sáng tạo của đội ngũ lãnh đạo mà còn chịu ảnh hưởng lớn từ sự tham gia tích cực của toàn thể người lao động trong tổ chức. Điều này thể hiện ở việc nhà quản lý có khuyến khích và tạo điều kiện để nhân viên thực hiện công việc bằng những phương pháp mới, thay thế cho các cách thức truyền thống hay không. Theo Harrison và cộng sự (2000), sự đổi mới, sáng tạo đối với sự tồn tại và phát triển của tổ chức có vai trò quan trọng trong môi trường toàn cầu, khẳng định VHDN nhấn mạnh vào sự đổi mới sẽ tạo ra phản ứng tích cực với NLĐ, tăng cường khả năng GKTC ở cấp độ cá nhân và tổ chức. Nghiên cứu của Truong và Do (2012) cho thấy chấp nhận rủi ro cho đổi

mới, cải tiến giữ vai trò quan trọng và tích cực trong việc tăng cường cam kết gắn bó của nhân viên. Do đó, việc xây dựng và phát triển văn hóa “Đổi mới và chấp nhận rủi ro” không chỉ khuyến khích người lao động mạnh dạn đề xuất ý tưởng sáng tạo mà còn góp phần khơi dậy niềm đam mê và nâng cao hiệu quả công việc của họ. Giả thiết nghiên cứu được đưa ra:

H4: Khía cạnh “Đổi mới và chấp nhận rủi ro” tác động thuận chiều đến sự GKTC của nhân viên.

2.2.5. Khía cạnh “Định hướng làm việc nhóm” và sự GKTC của nhân viên (LN)

Làm việc theo nhóm trong tổ chức là phương pháp làm việc trong đó các cá nhân trong cùng một tổ chức hợp tác thành nhóm nhằm hỗ trợ nhau hoàn thành mục tiêu chung của tổ chức đó. Sự hợp tác và hỗ trợ trong công việc giữa các nhân viên với nhau có ý nghĩa quan trọng trong việc tăng cường sự GKTC của nhân viên. Làm việc theo nhóm tạo điều kiện tăng năng suất lao động và hiệu quả của công việc. Theo Karia & Asaari (2006), làm việc theo nhóm tạo điều kiện cho các cuộc họp nhỏ tại nơi làm việc dễ dàng và tăng sự GKTC của nhân viên. Theo Park & cộng sự (2005), làm việc theo nhóm là yếu tố giải thích sự GKTC của nhân viên, những người có kỹ năng làm việc theo nhóm cao nhận thấy mức độ gắn kết của nhóm cao hơn. Theo McCabe và Garavan (2008), tinh thần làm việc nhóm ảnh hưởng tích cực đến GKTC. Làm việc nhóm mang lại hiệu quả trong công việc và gắn kết NLD với tổ chức hơn. Do đó giả thuyết được đề xuất là:

H5: Khía cạnh văn hóa chú trọng “Định hướng làm việc nhóm” tác động thuận chiều đến sự GKTC của nhân viên.

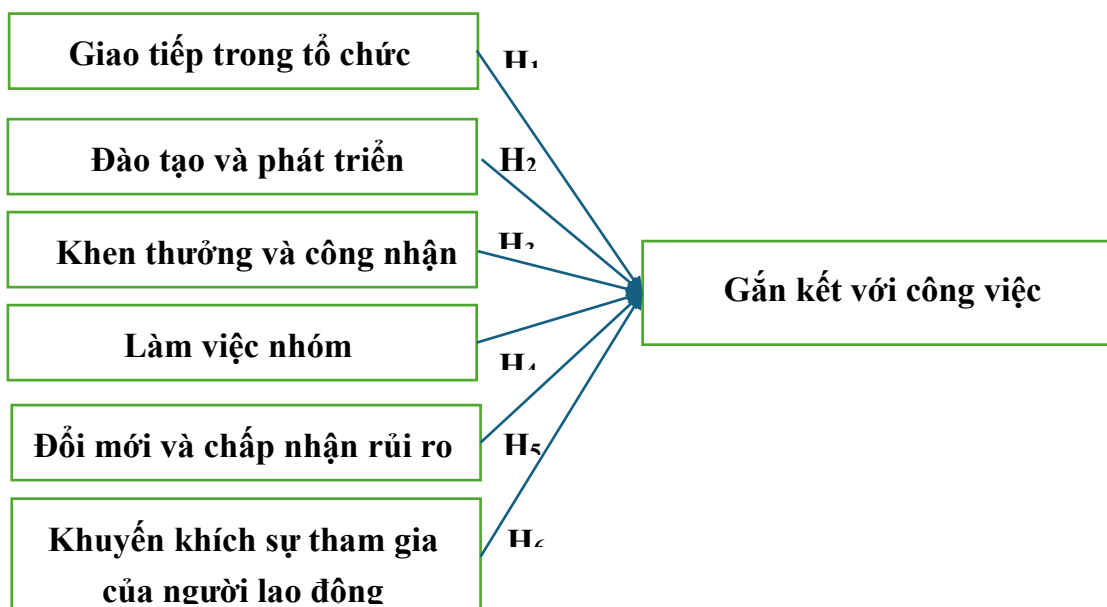
2.2.6. Khía cạnh “Khuyến khích sự tham gia của NLD” và sự GKTC của nhân viên (TG)

Khuyến khích sự tham gia của NLD là cơ chế đảm bảo nhân viên được trao cơ hội để tác động đến các quyết định quản lý và góp phần cải thiện hiệu quả của tổ chức. Văn hóa “Khuyến khích sự tham gia của NLD” được thể hiện ở khả năng NLD được tham gia, góp ý kiến và các chính sách, kế hoạch của tổ chức, được tạo điều kiện thuận lợi khuyến khích sự sáng tạo. Trong tổ chức, người ra quyết định có thể là lãnh đạo hoặc nhân viên, nhưng phần lớn các quyết định đều đến từ lãnh đạo. Để các quyết định có tính hiệu quả cao, tổ chức nên có sự tham gia của NLD giúp thông tin thu

được đa dạng và thực tiễn hơn. Yildirim, Acaray và Candan (2016) cho rằng sự tham gia vào công tác quản lý có ý nghĩa quan trọng và theo chiều hướng tích cực trong việc tăng cường sự GKTC của nhân viên. Việc được tham gia vào công tác tổ chức và ra quyết định làm nhân viên cảm thấy tầm quan trọng của bản thân trong tổ chức, làm họ cảm thấy có trách nhiệm hơn trong tổ chức và tự nguyện cống hiến cho mục tiêu chung của tổ chức. Scott – Ladd và cộng sự (2006) cho rằng sự khuyến khích tham gia của NLD tác động tích cực đến nỗ lực cố gắng, tự chủ và gắn kết của NLD. Giả thuyết được đưa ra là:

H6: Văn hóa chú trọng khía cạnh “Khuyến khích sự tham gia của người lao động” tác động thuận chiều đến sự GKTC của nhân viên.

Với các giả thuyết và thang đo xác định, mô hình nghiên cứu lý thuyết được mô tả trong Hình 2.2, phiếu khảo sát sơ bộ được đề xuất và hoàn thiện theo phương pháp thảo luận nhóm với sự góp mặt của 10 chuyên gia về VHDN, trong đó có 03 chuyên gia là lãnh đạo tại Công ty TNHH Cao su Giải Phóng, 07 chuyên gia là các nhà khoa học, giảng viên với kinh nghiệm và năng lực hoạt động trong lĩnh vực quản trị nhân lực và VHDN. Kết quả thảo luận nhóm sẽ đề xuất được phiếu khảo sát chính thức. Phiếu khảo sát chính thức sẽ được trình bày trong Phụ lục số 01.



Hình 2.2. Mô hình nghiên cứu lý thuyết chính thức

(Nguồn: Nhóm tác giả đề xuất)

2.3. Thu thập và phân tích số liệu

2.3.1. Mẫu nghiên cứu và thu thập số liệu

Để đảm bảo chất lượng và độ tin cậy 95% đối với kết quả phân tích, kích thước mẫu tối thiểu khi nghiên cứu nhân tố khám phá và phân tích hồi quy, kích thước mẫu được xác định bằng 5 lần tổng số biến quan sát trong mô hình (Roger, 2006), được mô tả theo công thức sau: $n=5*m$. Với n là kích thước mẫu và m là tổng số biến quan sát trong mô hình nghiên cứu.

Với mô hình nghiên cứu chính thức được xác định có tổng số biến quan sát là 33 biến quan sát, kích thước mẫu nhỏ nhất được xác định là: $33 * 5 = 165$ quan sát. Để đảm bảo số liệu theo kích thước mẫu đã xác định, đề tài thực hiện khảo sát đối với 230 đối tượng là thành viên Ban giám đốc, trưởng phó các phòng ban chuyên môn và người lao động tại Công ty TNHH Cao su Giải Phóng

Việc khảo sát được thực hiện trực tiếp đối với từng nhóm từ 2-4 người lao động tại Công ty thông qua bảng hỏi giấy.

Sau quá trình khảo sát, số phiếu thu về là 230 phiếu, nhóm tác giả tiến hành sàng lọc phiếu điều tra, loại bỏ những phiếu khảo sát không đầy đủ dữ liệu phục vụ phân tích; kiểm tra tính trung thực trong khi trả lời phiếu bằng mức độ logic trong một số câu hỏi, câu hỏi đảo ngược, kiểm tra tính trùng lặp để đảm bảo số phiếu và làm sạch dữ liệu, đảm bảo cho việc phân tích. Số phiếu cuối cùng đủ điều kiện phân tích là 228 phiếu. Số phiếu đạt chất lượng đưa vào phân tích chiếm tỷ lệ tương đối cao 99,1%. Như vậy, phương pháp lấy mẫu và số biến quan sát đảm bảo tính đại diện mẫu cho nghiên cứu.

2.3.2. Phân tích số liệu

a. Phân tích EFA và kiểm định thang đo

Đánh giá độ tin cậy của thang đo:

Bước 1: Để kiểm định về mức độ chặt chẽ hay giải thích cho một định nghĩa của một tập hợp các biến trong thang đo người nghiên cứu thường dùng Cronbach's Alpha. Dựa vào kiểm định Cronbach's Alpha, biến nào không phù hợp bị loại (Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2008). Khi cân nhắc xem loại bỏ biến nào, người nghiên cứu có thể căn cứ vào hai hệ số.

Thứ nhất, là Cronbach's Alpha If Item Deleted, khi hệ số này lớn hơn hệ số Cronbach's Alpha của biến tổng, có nghĩa là sự tham gia của biến quan sát này làm giảm đi hệ số Cronbach's Alpha của biến tổng, có thể coi là dấu hiệu để người nghiên cứu cân nhắc loại bỏ biến, vì hệ số Cronbach's Alpha của biến tổng sẽ tăng lên.

Thứ hai, hệ số tương quan biến tổng (item – total correlation); hệ số này cho biết mức độ quan hệ chặt chẽ giữa biến quan sát tương ứng và biến tổng. Theo Hair và cộng sự (2006), các biến quan sát phải có hệ số tương quan với biến tổng lớn hơn 0,3; nếu nhỏ hơn 0,3 thì cân nhắc loại bỏ. Đây là những dấu hiệu gợi ý cho người nghiên cứu loại bỏ biến quan sát nhằm làm tăng mức độ chặt chẽ của thang đo. Tuy nhiên, trong thực tế nhà nghiên cứu sẽ cân nhắc kỹ hệ số này trong các kiểm định khác và ý nghĩa thực tế của biến quan sát.

Đánh giá độ tin cậy của thang đo: Phương pháp phân tích hệ số tin cậy các thang đo dựa trên Cronbach Alpha. Phương pháp này giúp loại bỏ các tiêu chí không đủ độ tin cậy (hệ số tương quan biến tổng $< 0,3$). Với Cronbach Alpha $\geq 0,8$ thì được coi là đạt độ tin cậy mong muốn. Tuy nhiên, trong nghiên cứu thực nghiệm, nghiên cứu phẩm phá hoặc bối cảnh nghiên cứu mới, hệ số Cronbach Alpha $\geq 0,6$ có thể chấp nhận.

Bước 2: Phân tích khám phá nhân tố: phân tích nhân tố khám phá (EFA) thông qua kiểm định KMO và Bartlett. Sử dụng phân tích nhân tố để thu gọn các tiêu chí, nhận diện các nhân tố để chuẩn bị cho phân tích tiếp theo. Khi tiến hành phân tích EFA, những tiêu chí có trọng số (factor loading) $< 0,5$ sẽ bị loại và chỉ giữ lại những biến có tổng phương sai trích $> 50\%$. Bước này giúp xác định số lượng các tiêu chí trong từng nhân tố và giúp hình thành nhóm nhân tố/biến mới dựa trên việc kết hợp và gộp các tiêu chí của các nhân tố/biến được đưa vào phân tích.

b. Phương pháp phân tích hồi quy

Dựa trên mô hình nghiên cứu lý thuyết được đề xuất, sự GKTC của nhân viên chịu sự tác động của các khía cạnh VHDN, đặc điểm của NLĐ và tổ chức. Sự gắn kết của nhân viên được đo lường qua ba khía cạnh “(i) Sự trung thành, (ii) Sự tự hào, (iii) Sự cố gắng, trong khi VHDN được đo lường ở sáu khía cạnh và các khía cạnh được xây dựng trên cơ sở lý thuyết và tổng quan nghiên cứu. Dựa vào mô hình sử dụng đo lường tác động VHDN đến sự GKTC của nhân viên, đề tài sử dụng mô hình ước lượng sau:

$$GK = \beta_1 + \beta_2 GT + \beta_3 DT + \beta_4 KT + \beta_5 LN + \beta_6 DM + \beta_7 TG + U_i$$

Trong đó, GK là sự GKTC của nhân viên được đo lường thông qua ba khía cạnh “(i) Sự trung thành, (ii) Sự tự hào, (iii) Sự cố gắng”. $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5, \beta_6, \beta_7$ là các vector các tham số cần ước lượng. GT là vector thể hiện khía cạnh “Giao tiếp trong tổ chức”, DT là vector thể hiện khía cạnh “Đào tạo và phát triển” trong tổ chức, KT là vector thể hiện khía cạnh “Khen thưởng và ghi nhận” trong tổ chức, LN là vector thể hiện khía cạnh “Làm việc nhóm” trong tổ chức, DM là vector thể hiện khía cạnh “Đổi mới và chấp nhận rủi ro” trong tổ chức, TG là vector thể hiện khía cạnh “Khuyến khích sự tham gia của NLĐ” trong tổ chức. U_i là sai số ngẫu nhiên.

Kết quả hồi quy, tác giả sẽ dùng để phân tích:

- + Từ giá trị chỉ số R^2 điều chỉnh, đánh giá mức độ phù hợp và khả năng giải thích của các biến trong mô hình hồi quy đa biến. Đề tài sử dụng mô hình R^2 điều chỉnh để kết luận về sự biến động của biến phụ thuộc được giải thích bởi biến độc lập.

- + Để xác định độ phù hợp của mô hình, dùng kiểm định F; nhằm xem biến phụ thuộc có quan hệ tuyến tính với các biến độc lập không. Khi giá trị Significant nhỏ hơn 0,05 thì mô hình được coi phù hợp.

- + Từ phân tích hồi quy, tình trạng đa cộng tuyến có thể biết được có tồn tại không. Hệ số VIF lớn hơn hoặc bằng 10 thì dễ xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến (Nguyễn Thị Mai Trang, Nguyễn Đình Thọ, 2007). Ở Việt Nam, VIF thường được chấp nhận khi nhỏ hơn 2 trong nghiên cứu nên mối tương quan giữa các biến độc lập là không đáng kể.

- + Xác định mức độ tác động VHDN đến sự GKTC của nhân viên thông qua hệ số β . Hệ số β của nhân tố nào càng lớn thì kết luận là tác động càng lớn đến sự GKTC của NLĐ

CHƯƠNG 3. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN

3.1. Tổng quan về Công ty TNHH Cao su Giải Phóng

3.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Công ty

Công ty TNHH Cao su Giải Phóng là một trong những doanh nghiệp có kinh nghiệm lâu năm trong lĩnh vực sản xuất linh kiện cao su, nhựa PVC, silicone và các vật liệu đàn hồi tại Việt Nam. Tiền thân của Công ty là một tổ hợp sản xuất cao su được hình thành từ năm 1992; đến năm 2004, Công ty TNHH Cao su Giải Phóng chính thức được thành lập và từng bước mở rộng quy mô sản xuất, nâng cao năng lực công nghệ, chất lượng sản phẩm và phạm vi thị trường. Với hơn 30 năm hình thành và phát triển, Công ty đã khẳng định vị thế là một doanh nghiệp sản xuất linh kiện kỹ thuật cao su có năng lực cạnh tranh trong ngành công nghiệp hỗ trợ.

Trong quá trình phát triển, Công ty TNHH Cao su Giải Phóng đã chú trọng đầu tư vào hệ thống quản lý sản xuất hiện đại, đặc biệt là việc áp dụng các phương pháp sản xuất tinh gọn như LEAN, 5S và Kaizen. Thông qua việc học hỏi và vận dụng các nguyên lý của hệ thống sản xuất Toyota, Công ty từng bước tối ưu hóa quy trình sản xuất, giảm thiểu lãng phí, nâng cao năng suất lao động và kiểm soát tốt hơn chất lượng sản phẩm. Đây là nền tảng quan trọng giúp Công ty xây dựng môi trường làm việc khoa học, đề cao tinh thần cải tiến liên tục và hình thành văn hóa doanh nghiệp hướng đến chất lượng, hiệu quả và sự hoàn thiện không ngừng.

Bên cạnh việc cải tiến quy trình sản xuất, Công ty cũng quan tâm đến hoạt động nghiên cứu và phát triển. Công ty đã chủ động hợp tác với các trung tâm nghiên cứu về vật liệu cao su tại các quốc gia có nền công nghiệp phát triển như Nhật Bản, Hàn Quốc và Đài Loan. Thông qua các hoạt động hợp tác này, Công ty có điều kiện tiếp cận công nghệ mới, nghiên cứu phát triển nguyên vật liệu mới, nâng cao khả năng đáp ứng các yêu cầu ngày càng khắt khe của khách hàng trong và ngoài nước. Việc chủ động trong nghiên cứu, phát triển và kiểm soát nguồn nguyên liệu cũng góp phần giúp Công ty giảm sự phụ thuộc vào thị trường bên ngoài, kiểm soát chi phí sản xuất và nâng cao năng lực cạnh tranh về giá.

Hiện nay, Công ty TNHH Cao su Giải Phóng không chỉ cung cấp sản phẩm cho thị trường trong nước mà còn xuất khẩu sang nhiều quốc gia như Nhật Bản, Hàn Quốc, Hoa Kỳ, Thái Lan và Indonesia. Cơ cấu khách hàng của Công ty có mức độ quốc tế

hóa cao, trong đó hơn 70% khách hàng là các doanh nghiệp đến từ Nhật Bản và Hàn Quốc. Đây là những thị trường và nhóm khách hàng có yêu cầu nghiêm ngặt về chất lượng, kỹ thuật và tính ổn định của sản phẩm. Điều này cho thấy Công ty đã đáp ứng được các tiêu chuẩn ngày càng cao của chuỗi cung ứng toàn cầu, đặc biệt trong các lĩnh vực như ô tô, điện tử và đồ gia dụng. Trên nền tảng đó, Công ty tiếp tục định hướng mở rộng thị trường sang các khu vực có tiềm năng nhưng yêu cầu khắt khe hơn như châu Âu và Bắc Mỹ.

Về quy mô hoạt động, năm 2024 Công ty đạt doanh thu 143,09 tỷ đồng và có 250 lao động. Quy mô này cho thấy Công ty đang duy trì nền tảng sản xuất ổn định, đồng thời có dư địa để tiếp tục phát triển về công nghệ, thị trường và nguồn nhân lực. Trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế và cạnh tranh ngày càng gay gắt trong ngành công nghiệp hỗ trợ, chiến lược phát triển của Công ty thể hiện rõ định hướng kết hợp giữa tối ưu hóa sản xuất, đầu tư công nghệ, phát triển nguồn nhân lực, nâng cao chất lượng sản phẩm và mở rộng thị trường quốc tế. Đây là cơ sở quan trọng để Công ty TNHH Cao su Giải Phóng tiếp tục củng cố năng lực cạnh tranh, khẳng định vị thế trên thị trường và hướng tới mục tiêu phát triển bền vững trong lĩnh vực sản xuất linh kiện cao su và vật liệu kỹ thuật cao.

3.1.2. Văn hóa doanh nghiệp của Công ty TNHH Cao su Giải Phóng

a. Giá trị cốt lõi văn hóa doanh nghiệp của công ty

Giá trị cốt lõi của VHDN tại Công ty TNHH Cao su Giải Phóng được hình thành dựa trên đặc thù của doanh nghiệp sản xuất công nghiệp, trong đó nổi bật là các giá trị như kỷ luật, trách nhiệm, an toàn lao động, tinh thần tập thể và định hướng phát triển bền vững. Trước hết, kỷ luật và trách nhiệm được xem là nền tảng, thể hiện qua việc tuân thủ nghiêm ngặt các quy trình sản xuất và quy định nội bộ, góp phần đảm bảo chất lượng sản phẩm và hiệu quả vận hành. Bên cạnh đó, an toàn lao động giữ vai trò trung tâm do tính chất công việc tiềm ẩn nhiều rủi ro, từ đó hình thành ý thức tuân thủ và phòng ngừa trong toàn bộ nhân viên. Ngoài ra, tinh thần tập thể cũng là một giá trị quan trọng, khi người lao động có xu hướng hợp tác và gắn bó lâu dài với tổ chức, phù hợp với đặc điểm văn hóa tập thể trong các doanh nghiệp châu Á (Hofstede et al., 2010).

Cuối cùng, giá trị ổn định và phát triển bền vững được thể hiện qua định hướng quản trị thận trọng, ưu tiên giảm thiểu rủi ro hơn là theo đuổi tăng trưởng nhanh. Những giá trị này phản ánh cấp độ “giá trị tuyên bố” trong mô hình văn hóa tổ chức của Schein (2010), đồng thời đóng vai trò định hướng hành vi và quyết định trong doanh nghiệp.

b. Đặc điểm nổi bật của văn hóa doanh nghiệp của công ty

Văn hóa doanh nghiệp của Công ty TNHH Cao su Giải Phóng thể hiện một số đặc điểm nổi bật mang tính điển hình của mô hình văn hóa thứ bậc (hierarchy culture). Trước hết, văn hóa doanh nghiệp của công ty thiên về tính kiểm soát, điều này được thể hiện thông qua hệ thống quy định chặt chẽ, cơ chế giám sát thường xuyên và sự phân cấp rõ ràng trong quản lý, nhằm đảm bảo tính ổn định và hiệu quả trong hoạt động sản xuất. Đồng thời, văn hóa doanh nghiệp mang tính truyền thống cao, với xu hướng duy trì các chuẩn mực và cách thức làm việc đã được thiết lập từ lâu, dẫn đến sự ổn định nhưng hạn chế khả năng thích ứng với thay đổi. Một đặc điểm khác thể hiện đặc điểm văn hóa doanh nghiệp của công ty là tính hướng nội, khi doanh nghiệp chủ yếu tập trung vào tối ưu hóa hoạt động nội bộ hơn là phát triển hình ảnh văn hóa ra bên ngoài. Bên cạnh đó, mức độ khuyến khích đổi mới sáng tạo còn thấp, do ảnh hưởng của cơ cấu quản lý tập trung và tâm lý ngại rủi ro, điều này có thể làm giảm khả năng cạnh tranh trong môi trường kinh doanh biến động. Những đặc điểm trên tương đồng với mô hình văn hóa tổ chức của Cameron và Quinn (2011), trong đó nhấn mạnh sự ưu tiên kiểm soát, quy trình và tính ổn định hơn là linh hoạt và sáng tạo.

3.2. thống kê mô tả mẫu nghiên cứu

Để thực hiện nghiên cứu đề tài, nhóm tác giả tiến hành khảo sát trực tiếp đối với người lao động đang làm việc tại Công ty TNHH Cao su Giải phóng trong 6 tháng đầu năm 2025. Số phiếu phát ra là 230 phiếu, số phiếu thu về là 230 phiếu. Sau khi phân loại và loại bỏ những lá phiếu không hợp lệ do bỏ sót một số ý trong phiếu khảo sát hoặc trả lời phương án với mức độ như nhau, số phiếu đảm bảo yêu cầu và được sử dụng để phân tích là 228 phiếu. Kết quả khảo sát đáp ứng tương đối yêu cầu theo phân bổ đối tượng khảo sát dự kiến.

Bảng 3.1. Kết cấu mẫu quan sát theo giới tính và trình độ học vấn

TT	Đối tượng khách hàng	Số lượng, phiếu	Tỷ trọng, %
1	Theo giới tính	228	100
	Nam	147	64,47
	Nữ	81	35,53
2	Theo trình độ	228	100
	THPT và trung cấp	75	32,89
	Cao đẳng	65	27,19
	Đại học	41	17,98
	Trên đại học	10	4,54

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu khảo sát

Về giới tính:

Theo số liệu trong bảng 3.1 cho thấy: trong số 228 phiếu, có 147 phiếu của đối tượng khảo sát là nam giới, chiếm 64,47%; có 81 phiếu là của đối tượng khảo sát là nữ giới, chiếm tỷ trọng 35,53%. Kết cấu mẫu quan sát đảm bảo cung cấp đầy đủ thông tin để phục vụ nghiên cứu đề tài và phù hợp với đặc điểm của đối tượng nghiên cứu, có số lượng lao động là nam giới chiếm khoảng 65% so với tổng số lao động của đơn vị.

Về trình độ học vấn:

Theo số liệu thu thập từ phiếu khảo sát, người trả lời phiếu khảo sát với trình độ THPT và trung cấp, 75 người, chiếm 32,89% số người tham gia khảo sát; người có trình độ cao đẳng là 65 người, chiếm 27,19% số người tham gia khảo sát; người có trình độ đại học và trên đại học là 51 người, chiếm 22,52%. Từ kết quả thu được có thể thấy người trả lời phiếu khảo sát phần lớn là có trình độ THPT và trung cấp, qua đó thấy được trình độ học vấn của người trả lời đang tương đối thấp. Ngoài ra, kết quả phân tích thống kê mô tả mẫu nghiên cứu cho thấy kết cấu mẫu khảo sát tương đối phù hợp với đặc điểm người lao động tại Công ty TNHH Cao su Giải Phóng và mang tính đại diện tương đối cao.

Về vị trí công tác:

Từ số liệu trong bảng 3.2. cho thấy, đối tượng khảo sát là nhân viên có 174 người, chiếm 76,32% trong tổng số lao động trong đơn vị, đây là lực lượng lao động chủ yếu của công ty, được công ty quan tâm và chú trọng thực hiện các giải pháp

nhằm nâng cao khả năng gắn bó tổ chức. Đối tượng khảo sát là cán bộ quản lý chiếm 23,68%, 54 người, đây là lực lượng có chuyên môn cao và triển khai thực hiện các mục tiêu về VHDN và thúc đẩy sự GKTC của NLĐ. Kết cấu mẫu theo vị trí công tác được đánh giá là phù hợp, đảm bảo tính đại diện của kết quả nghiên cứu.

Bảng 3.2. Kết cấu mẫu quan sát theo vị trí công tác và thâm niên

TT	Tiêu chí	Số lượng, phiếu	Tỷ trọng, %
1	Theo vị trí công tác	228	100
	Cán bộ quản lý	54	23,68
	Nhân viên	174	76,32
2	Theo thâm niên	228	100
	Dưới 5 năm	33	14,47
	Từ 5 – 10 năm	92	40,35
	Từ 11 – 15 năm	68	29,82
	Trên 15 năm	35	15,35

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu khảo sát

Về thâm niên:

Đối tượng khảo sát có thâm niên từ 5-10 năm chiếm tỷ trọng cao nhất với 40,35%, 92 người; đối tượng khảo sát có thâm niên từ 11-15 năm chiếm 29,82%, 68 người. Đây là hai nhóm lao động chiếm tỷ trọng cao nhất trong công ty, vì vậy kết cấu mẫu theo thâm niên cũng đảm bảo tính đại diện và đảm bảo kết quả phản ánh đúng đối tượng nghiên cứu.

3.3. Đánh giá các thang đo của mô hình

3.3.1. Thang đo Giao tiếp trong tổ chức

Bảng 3.3. Kết quả đánh giá thang đo Giao tiếp trong tổ chức

Khái niệm và biến quan sát		Trung bình	Độ lệch chuẩn	HSTQ biến – tổng
Hệ số cronbach alpha = 0,89				
GT1	Công ty thông báo đầy đủ, rõ ràng cho NLĐ khi có sự thay đổi chính sách	3,68	0,57	0,87
GT2	Tôi thường có đầy đủ thông tin khi thực hiện công việc	3,87	0,65	0,84

GT3	Tôi dễ dàng trao đổi thông tin với đồng nghiệp và cấp trên	3,72	0,56	0,76
GT4	Giao tiếp/truyền thông giữa các bộ phận trong Công ty được khuyến khích	3,88	0,52	0,73
GT5	Tôi có thể biết được thông tin và nhiệm vụ của đồng nghiệp khi cần cho công việc	3,75	0,67	0,81

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu khảo sát

Thang đo Giao tiếp trong tổ chức được đo lường thông qua 5 biến quan sát. Theo kết quả khảo sát cho thấy, biến quan sát *Tôi thường có đầy đủ thông tin khi thực hiện công việc*; *Giao tiếp/Truyền thông giữa các bộ phận trong Công ty* được khuyến khích được đánh giá cao nhất với điểm trung bình là 3,87 và 3,88/5 điểm. Biến quan sát *Công ty thông báo đầy đủ, rõ ràng cho NLD khi có sự thay đổi chính sách* được đánh giá thấp nhất với điểm trung bình là 3,68/5 điểm. Các biến quan sát *Tôi dễ dàng trao đổi thông tin với đồng nghiệp và cấp trên* và *Tôi có thể biết được thông tin và nhiệm vụ của đồng nghiệp khi cần cho công việc* được đánh giá với mức điểm trung bình từ 3,72 và 3,75/5 điểm. Từ số điểm đánh giá của các biến quan sát trong thang đo Giao tiếp trong tổ chức có thể thấy Công ty có chú trọng chất lượng công việc, chính vì vậy, bên cạnh việc khuyến khích nhân viên trao đổi thông tin giữa các bộ phận thì công ty còn tạo điều kiện để người lao động nhận được đầy đủ thông tin khi thực hiện công việc.

Các biến quan sát thuộc thang đo Giao tiếp trong tổ chức có hệ số tương quan biến – tổng với giá trị từ 0,73 – 0,84 > 0,7 cho thấy cho thấy các biến quan sát đều có ý nghĩa thống kê tốt, hệ số kiểm định độ tin cậy thang đo Cronbach Alpha = 0,89 cho thấy thang đo đảm bảo độ tin cậy.

3.3.2. Thang đo Đào tạo và phát triển

Thang đo Đào tạo và phát triển được đo lường thông qua 5 biến quan sát. Nhìn chung có thể thấy nhân viên đánh giá rất cao chất lượng các chương trình đào tạo, huấn luyện kỹ năng của công ty và được công ty tạo cơ hội để mọi nhân viên có thể được tham gia các khóa học, tập huấn và đào tạo theo yêu cầu của công việc. Vì vậy nên biến quan sát *Tôi được tham gia các khóa học, tập huấn, đào tạo theo yêu cầu công việc* và *Các chương trình đào tạo, huấn luyện kỹ năng ở Công ty rất có chất*

lượng được đánh giá mức điểm rất cao với 3,66 – 3,88/ 5 điểm. Tuy nhiên nhân viên chưa thực sự cảm nhận được sự hỗ trợ, tạo cơ hội của công ty để phát triển nghề nghiệp và thăng tiến trong công việc, vì vậy, biến quan sát Tôi được Công ty hỗ trợ, trang bị các điều kiện để thăng tiến trong công việc; Công ty tạo nhiều cơ hội cho tôi phát triển nghề nghiệp được đánh giá thấp với mức điểm 3,64 – 3,68/ 5 điểm.

Bảng 3.4. Kết quả đánh giá thang đo Đào tạo và phát triển

Khái niệm và biến quan sát		Trung bình	Độ lệch chuẩn	HSTQ biến – tổng
Hệ số cronbach alpha = 0,91				
ĐT1	Tôi được tham gia các khóa học, tập huấn, đào tạo theo yêu cầu của công việc	3,86	0,45	0,87
ĐT2	Các chương trình đào tạo, huấn luyện kỹ năng ở Công ty rất có chất lượng	3,88	0,51	0,84
ĐT3	Công ty có chính sách đào tạo và phát triển rõ ràng cho người lao động	3,77	0,63	0,88
ĐT4	Tôi được Công ty hỗ trợ, trang bị các điều kiện để thăng tiến trong công việc	3,64	0,59	0,75
ĐT5	Công ty tạo nhiều cơ hội cho tôi phát triển nghề nghiệp	3,68	0,54	0,78

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu khảo sát

Nhìn chung, để người lao động có cơ hội nâng cao tay nghề và đảm bảo chất lượng công việc, công ty đã tổ chức những khóa huấn luyện được thực hiện bởi các chuyên gia trong và ngoài doanh nghiệp. Với người lao động đang làm việc, công ty sẽ đào tạo nâng cao nhận thức, tư duy và chuyên môn nghề nghiệp. Với người lao động mới, công ty sẽ đào tạo về tầm nhìn, sứ mệnh, giá trị cốt lõi, VHDN, chuyên môn, nội quy,...do ban chuyên môn trong công ty phụ trách. Ngoài ra công ty cũng tích cực truyền thông áp dụng các thành tựu khoa học – kỹ thuật cho người lao động để người lao động có nhiều cơ hội, kinh nghiệm hơn và có khả năng thăng tiến trong tương lai. Tuy nhiên, việc truyền thông chưa thực sự sâu rộng, phổ biến khiến người lao động khó nắm bắt lấy cơ hội. Và do đặc thù của người lao động tại công ty đa số

là lao động trực tiếp nên việc xây dựng khóa huấn luyện và lộ trình thực hiện kế hoạch đào tạo – phát triển cho người lao động gặp không ít khó khăn.

Các biến quan sát thuộc thang đo Đào tạo và phát triển có hệ số tương quan biến – tổng từ 0,75 – 0,88 > 0,7 cho thấy cho thấy các biến quan sát đều có ý nghĩa thống kê rất tốt, hệ số kiểm định độ tin cậy thang đo Cronbach Alpha là 0,91 cho thấy thang đo đảm bảo độ tin cậy.

3.3.3. Thang đo Khen thưởng và ghi nhận

Bảng 3.5. Kết quả đánh giá thang đo Khen thưởng và ghi nhận

Khái niệm và biến quan sát		Trung bình	Độ lệch chuẩn	HSTQ biến – tổng
Hệ số cronbach alpha = 0,90				
KT1	Tôi thường nhận được sự góp ý, phản hồi kịp thời từ cấp trên về công việc mà mình thực hiện	3,76	0,52	0,85
KT2	Tôi luôn được ghi nhận về những nỗ lực và thành quả đạt được của mình	3,74	0,46	0,79
KT3	Tôi nhận được những phần thưởng tương xứng với sự nỗ lực đóng góp của mình	3,77	0,53	0,81
KT4	Các hình thức khen thưởng trong Công ty hấp dẫn và đa dạng	3,72	0,58	0,79
KT5	Tôi luôn được Công ty khích lệ để nhận những phần thưởng lớn hơn	3,61	0,52	0,85

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu khảo sát

Thang đo Khen thưởng và ghi nhận được đo lường thông qua 5 biến quan sát với số liệu đánh giá thang đo trong mô hình nghiên cứu được thống kê trong bảng 3.5. Tổng quan nghiên cứu có thể thấy mức độ đánh giá 5 biến quan sát này tương đối đồng đều với mức điểm trung bình từ 3,72 – 3,77/5 điểm. Người lao động cho rằng các hình thức khen thưởng trong công ty hấp dẫn và đa dạng, được nhận những phần thưởng tương xứng với nỗ lực đóng góp và thành quả đạt được và nhận được những góp ý, phản hồi kịp thời từ cấp trên về công việc mà mình thực hiện nhằm đạt hiệu quả cao trong công việc. Tuy nhiên, người lao động chưa cảm nhận được sự khích lệ từ công ty để nhận những phần thưởng lớn hơn. Vì vậy, mức độ đánh giá của

người lao động đối với biến quan sát *Tôi luôn được Công ty khích lệ để nhận những phần thưởng lớn hơn* tương đối thấp, 3,61/5 điểm.

Là doanh nghiệp hoạt động trong ngành cao su – lĩnh vực có điều kiện lao động đặc thù và tiềm ẩn nhiều rủi ro, công ty luôn chú trọng xây dựng văn hóa ghi nhận và tôn vinh những đóng góp của người lao động. Hoạt động thi đua, khen thưởng được triển khai theo đúng quy định nội bộ cũng như định hướng của công ty với nhiều hình thức đa dạng như: khen thưởng thường niên, khen thưởng chuyên đề, khen thưởng đột xuất, bằng khen, danh hiệu chiến sĩ thi đua.... Quy trình xét duyệt được xây dựng bài bản với văn bản hướng dẫn rõ ràng đảm bảo thông tin minh bạch với người lao động. Các hoạt động khen thưởng thường gắn với những sự kiện quan trọng như Ngày Truyền thống, hội nghị tổng kết sản xuất kinh doanh hằng năm, hoặc các đợt cao điểm phát động phong trào thi đua....

Tuy nhiên, dưới góc nhìn của người lao động, công tác khen thưởng vẫn chưa thực sự phản ánh sát sao hiệu quả công việc của từng cá nhân. Mặc dù quy trình đánh giá được thiết kế chặt chẽ, nhưng trong thực tiễn triển khai, việc khen thưởng còn có xu hướng nghiêng về tập thể hoặc dựa trên chỉ tiêu phong trào. Điều này dẫn đến cảm nhận về sự chưa tương xứng giữa mức độ đóng góp cá nhân và sự ghi nhận. Đặc biệt, đối với các vị trí gián tiếp hoặc các công việc mang tính chuyên môn kỹ thuật cao vốn khó lượng hóa bằng các tiêu chí định lượng nên việc được ghi nhận xứng đáng còn hạn chế. Mặc dù công ty đã duy trì các hình thức khen thưởng định kỳ quy mô lớn, nhưng lại thiếu các cơ chế ghi nhận phi tài chính mang tính thường xuyên. Các hình thức ghi nhận mềm ở cấp phòng/ban chưa được triển khai đồng bộ, hoạt động ghi nhận kịp thời tại chỗ còn mờ nhạt. Thực trạng này phần nào làm giảm động lực nội tại, cũng như tinh thần chủ động và sẵn sàng cống hiến của người lao động đối với tổ chức.

Các biến quan sát thuộc thang đo Khen thưởng và ghi nhận có hệ số tương quan biến – tổng là $0,79 - 0,85 > 0,7$ cho thấy cho thấy các biến quan sát đều có ý nghĩa thống kê rất tốt, hệ số kiểm định độ tin cậy thang đo Cronbach Alpha là 0,90 cho thấy thang đo đảm bảo độ tin cậy.

3.3.4. Thang đo Đổi mới và chấp nhận rủi ro

Số liệu đánh giá thang đo Đổi mới và chấp nhận rủi ro trong mô hình nghiên cứu được thống kê trong bảng 3.6.

Bảng 3.6. Kết quả đánh giá thang đo Đổi mới và chấp nhận rủi ro

Khái niệm và biến quan sát		Trung bình	Độ lệch chuẩn	HSTQ biến – tổng
Hệ số cronbach alpha = 0,88				
ĐM1	Tôi được khuyến khích học hỏi kinh nghiệm từ những sai lầm trong công việc	3,82	0,55	0,79
ĐM2	Công ty khuyến khích đổi mới phương pháp thực hiện công việc để đạt được hiệu quả hơn	3,71	0,47	0,78
ĐM3	Tôi được khuyến khích sáng tạo, cải tiến đột phá trong thực hiện công việc	3,73	0,61	0,82
ĐM4	Công ty luôn tìm kiếm những ý tưởng mới và thực tế để nâng cao hiệu quả công việc	3,68	0,58	0,81

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu khảo sát

Thang đo Đổi mới và chấp nhận rủi ro được đánh giá thông qua 4 biến quan sát, trong đó nhân viên cảm thấy được khuyến khích học hỏi kinh nghiệm từ những sai lầm để thể hiện sự sáng tạo, đột phá trong thực hiện công việc, vì vậy biến quan sát *Tôi được khuyến khích học hỏi kinh nghiệm từ những sai lầm trong công việc* được đánh giá cao với mức độ 3,82/5 điểm. Tuy nhiên, nhân viên chưa thấy được những ý tưởng mới và thực tế để nâng cao hiệu quả công việc, vì vậy nên biến quan sát này được đánh giá thấp nhất với mức độ 3,68/5 điểm. Ngoài ra, nhân viên đánh giá tương đối cao tinh thần khuyến khích đổi mới phương pháp thực hiện công việc và sự sáng tạo, cải tiến đột phá trong thực hiện công việc để đạt được hiệu quả hơn. Công ty tạo điều kiện để nhân viên có ý tưởng đổi mới, sáng tạo và đem đến cơ hội cho người lao động được thực hiện ý tưởng nhằm đem lại hiệu quả trong quá trình sản xuất. Vì vậy trong công ty đã được những hiệu quả nhất định về năng suất lao động, chất lượng sản phẩm và tối ưu được chi phí sản xuất.

Các biến quan sát thuộc thang đo Đổi mới và chấp nhận rủi ro có hệ số tương quan biến – tổng là $0,79 - 0,82 > 0,7$ cho thấy cho thấy các biến quan sát đều có ý nghĩa thống kê rất tốt, hệ số kiểm định độ tin cậy thang đo Cronbach Alpha là 0,88 cho thấy thang đo đảm bảo độ tin cậy.

3.3.5. Thang đo Định hướng làm việc nhóm

Bảng 3.7. Kết quả đánh giá thang đo Định hướng làm việc nhóm

Khái niệm và biến quan sát		Trung bình	Độ lệch chuẩn	HSTQ biến – tổng
<i>Hệ số cronbach alpha = 0,86</i>				
LN1	Tôi thích làm việc nhóm trong quá trình thực hiện công việc	3,71	0,49	0,82
LN2	Tôi có khả năng và sẵn sàng hợp tác làm việc nhóm hiệu quả	3,73	0,55	0,79
LN3	Khi cần hỗ trợ, tôi thường nhận được sự hợp tác của các đồng nghiệp	3,82	0,57	0,84

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu khảo sát

Số liệu đánh giá thang đo Định hướng làm việc nhóm trong mô hình được thống kê trong bảng 3.7. Thang đo Định hướng làm việc nhóm được đánh giá thông qua 3 biến quan sát, qua đó các biến quan sát đều được người lao động đánh giá tương đối cao với mức độ từ 3,71 đến 3,82/ 5 điểm. Cụ thể, biến quan sát Tôi thích làm việc nhóm trong quá trình thực hiện và Tôi có khả năng và sẵn sàng hợp tác làm việc nhóm có hiệu quả được đánh giá mức độ trung bình cao với mức độ 3,71 – 3,73/5 điểm. Trong khi đó, biến Khi cần hỗ trợ, tôi thường nhận được sự hợp tác của các đồng nghiệp được nhân viên đánh giá rất cao với mức độ 3,82/5 điểm, điều này thể hiện sự coi trọng đặc biệt của nhân viên trong quá trình làm việc nhóm, phản ánh sự chủ động hỗ trợ và tinh thần hợp tác giữa các cá nhân trong tổ chức. Đây là nét văn hóa nổi bật của công ty trong thời gian qua, trong đó công ty luôn chú trọng nâng cao tinh thần làm việc nhóm, chia sẻ kinh nghiệm giữa các thành viên trong nhóm hoặc giữa các bộ phận. Điều này góp phần tạo điều kiện thuận lợi để nhân viên thể hiện sự sáng tạo trong công việc của mình. Đây cũng là một trong những nhân tố quan trọng góp phần nâng cao sự gắn kết tổ chức của người lao động.

Các biến quan sát thuộc thang đo Định hướng làm việc nhóm có hệ số tương

quan biến – tổng từ 0,79 – 0,84 > 0,7 cho thấy cho thấy các biến quan sát đều có ý nghĩa thống kê rất tốt, hệ số kiểm định độ tin cậy thang đo Cronbach Alpha là 0,92 cho thấy thang đo đảm bảo độ tin cậy.

3.3.6. Thang đo Khuyến khích sự tham gia của người lao động

Bảng 3.8. Kết quả đánh giá thang đo Khuyến khích sự tham gia của NLD

Khái niệm và biến quan sát		Trung bình	Độ lệch chuẩn	HSTQ biến – tổng
Hệ số cronbach alpha = 0,91				
TG1	Tất cả các nhân viên trong công ty được tham gia vào việc ra quyết định và đưa ra những ý tưởng, đề nghị, đề xuất khác nhau liên quan đến công việc của mình	3,78	0,55	0,85
TG2	Nhân viên trong công ty được tạo điều kiện thực hiện tốt công việc của mình và tham gia vào xây dựng chiến lược, kế hoạch kinh doanh của công ty	3,73	0,53	0,79
TG3	Các nghi lễ và truyền thống của công ty tạo sự đoàn kết của nhân viên giúp làm việc hiệu quả hơn	3,84	0,57	0,77
TG4	Tôi tin rằng sự tham gia của tôi có tác động tích cực đến tổ chức	3,71	0,49	0,81
TG5	Tôi có thể nhìn thấy mối quan hệ giữa mình hoặc công việc của mình và mục tiêu của tổ chức	3,66	0,54	0,79

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu khảo sát

Số liệu đánh giá thang đo Khuyến khích sự tham gia của người lao động trong mô hình được thống kê trong bảng 3.8. Thang đo Khuyến khích sự tham gia của người lao động được đo lường dựa trên 5 biến quan sát. Kết quả khảo sát cho thấy mức độ đánh giá của người lao động đối với các biến quan sát này chưa thực sự cao, phản ánh việc người lao động vẫn chưa cảm nhận rõ nét vai trò của bản thân trong tổ chức cũng như mối liên hệ giữa công việc cá nhân với mục tiêu phát triển chung của doanh nghiệp. Cụ thể, hai biến quan sát “Tôi có thể nhìn thấy mối quan hệ giữa mình hoặc công việc của mình với mục tiêu của tổ chức” và “Tôi tin rằng sự tham gia của tôi có tác động tích cực đến tổ chức” chỉ đạt mức điểm trung bình lần lượt là 3,66 và 3,71/

5 điểm. Kết quả này cho thấy mức độ nhận thức của người lao động về giá trị đóng góp cá nhân đối với tổ chức vẫn còn hạn chế. Tuy nhiên các nghi lễ và truyền thống của Công ty được xem là yếu tố góp phần tăng cường sự gắn kết giữa các thành viên, qua đó hỗ trợ nâng cao hiệu quả làm việc. NLD cho rằng họ có cơ hội tham gia vào các hoạt động mang tính truyền thống và tập thể của doanh nghiệp, từ đó thúc đẩy tinh thần đoàn kết trong tổ chức. Đồng thời, nhân viên cũng nhận thấy rằng Công ty tạo điều kiện tương đối thuận lợi để họ thực hiện công việc cũng như tham gia đóng góp ý kiến vào quá trình xây dựng chiến lược và kế hoạch kinh doanh của tổ chức. Vì vậy các tiêu chí này được đánh giá ở mức trung bình khá từ 3,73 và 3,78/5 điểm.

Các biến quan sát thuộc thang đo Khuyến khích sự tham gia của người lao động có hệ số tương quan biến – tổng từ 0,77 đến 0,85 > 0,7 cho thấy cho thấy các biến quan sát đều có ý nghĩa thống kê tương đối tốt, hệ số kiểm định độ tin cậy thang đo Cronbach Alpha là 0,91 cho thấy thang đo đảm bảo độ tin cậy.

3.4.7. Thang đo Sự trung thành của nhân viên

Bảng 3.9. Kết quả đánh giá thang đo Sự trung thành của nhân viên

Khái niệm và biến quan sát		Trung bình	Độ lệch chuẩn	HSTQ biến – tổng
Hệ số cronbach alpha = 0,88				
TT1	Tôi có ý định làm việc lâu dài cho Công ty	3,79	0,65	0,75
TT2	Tôi sẽ ở lại Công ty mặc dù có lời đề nghị thu nhập cao hơn từ doanh nghiệp khác	3,59	0,63	0,79
TT3	Tôi rất quan tâm đến sự phát triển của Công ty	3,81	0,61	0,81

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu khảo sát

Số liệu đánh giá thang đo Sự trung thành của nhân viên trong mô hình được thống kê trong bảng 3.9. Thang đo Sự trung thành của nhân viên được đánh giá thông qua 3 biến quan sát. Kết quả khảo sát cho thấy người lao động có mức độ quan tâm khá cao đối với sự phát triển của doanh nghiệp. Biến quan sát “Tôi rất quan tâm đến sự phát triển của Công ty” đạt giá trị trung bình 3,81/5 điểm, qua đó phản ánh tinh thần đồng hành và sự quan tâm của nhân viên đối với định hướng phát triển chung

của tổ chức. Ngoài ra, biến quan sát “Tôi có ý định làm việc lâu dài cho Công ty” cũng được đánh giá ở mức tương đối cao với giá trị trung bình đạt 3,79/5 điểm. Kết quả này cho thấy phần lớn người lao động có mong muốn tiếp tục gắn bó lâu dài với doanh nghiệp. Mặc dù vậy, người lao động vẫn chưa thực sự sẵn sàng ở lại Công ty nếu nhận được lời đề nghị với mức thu nhập hấp dẫn hơn từ các doanh nghiệp khác. Đây được xem là xu hướng tâm lý khá phổ biến không chỉ tại Công ty TNHH Cao su Giải Phóng mà còn ở nhiều doanh nghiệp hiện nay trong bối cảnh thị trường lao động ngày càng cạnh tranh. Xuất phát từ thực tế đó, nhằm thu hút nguồn nhân lực chất lượng cao cũng như nâng cao mức độ gắn kết của người lao động với tổ chức, Công ty không chỉ chú trọng xây dựng văn hóa doanh nghiệp mà còn quan tâm đến các chính sách đãi ngộ dành cho người lao động như hệ thống lương, thưởng và phúc lợi được xây dựng theo hướng cạnh tranh cao hơn so với nhiều DN trong cùng khu vực, từ đó góp phần duy trì và củng cố sự trung thành của nhân viên đối với tổ chức.

Các biến quan sát thuộc thang đo Sự trung thành của nhân viên có hệ số tương quan biến – tổng từ 0,75 - 0,81 > 0,7 cho thấy cho thấy các biến quan sát đều có ý nghĩa thống kê rất tốt, hệ số kiểm định độ tin cậy thang đo Cronbach Alpha là 0,88 cho thấy thang đo đảm bảo độ tin cậy.

3.3.8. Thang đo Sự tự hào của nhân viên

Bảng 3.10. Kết quả đánh giá thang đo Sự tự hào của nhân viên

Khái niệm và biến quan sát		Trung bình	Độ lệch chuẩn	HSTQ biến – tổng
<i>Hệ số cronbach alpha = 0,87</i>				
TH1	Tôi luôn giới thiệu với mọi người nơi tôi làm việc	3,82	0,55	0,76
TH2	Tôi rất thích mặc đồng phục và đeo biểu tượng của Công ty	3,75	0,53	0,83
TH3	Tôi vui mừng và hãnh diện vì đã chọn Công ty để làm việc	3,71	0,47	0,69
TH4	Tôi tự hào nói với mọi người rằng tôi là một phần của Công ty	3,73	0,49	0,76

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu khảo sát

Số liệu đánh giá thang Sự tự hào của nhân viên trong mô hình được thống kê trong bảng 3.10. Thang đo Sự tự hào của nhân viên được đánh giá thông qua 4 biến quan sát. Kết quả khảo sát cho thấy người lao động có mức độ tự hào tương đối cao đối với Công ty TNHH Cao su Giải Phóng. Trong đó, biến quan sát “Tôi luôn giới thiệu với mọi người nơi tôi làm việc” đạt giá trị tương đối cao, 3,82/5 điểm, phản ánh thái độ tích cực và sự sẵn sàng chia sẻ về doanh nghiệp với những người xung quanh. Tuy nhiên, người lao động vẫn chưa thực sự cảm nhận rõ vai trò cá nhân của mình đối với sự thành công chung của Công ty, do đó tiêu chí liên quan đến nhận thức về đóng góp cá nhân chỉ đạt mức 3,71/5 điểm. Điều này cho thấy mức độ nhận diện giá trị bản thân trong tổ chức của một bộ phận nhân viên còn chưa cao. Mặt khác, biến quan sát “Tôi tự hào nói với mọi người rằng tôi là một phần của Công ty” được đánh giá ở mức khá cao với giá trị trung bình đạt 3,73/5 điểm. Đồng thời, biến quan sát “Tôi vui mừng và hạnh diện vì đã lựa chọn Công ty để làm việc” cũng nhận được mức đánh giá tích cực từ người lao động. Kết quả này cho thấy nhân viên không chỉ có sự hài lòng đối với môi trường làm việc mà còn thể hiện niềm tự hào đối với doanh nghiệp cũng như các giá trị mà Công ty đang tạo ra.

Các biến quan sát thuộc thang đo Sự tự hào của nhân viên có hệ số tương quan biến – tổng từ 0,69- 0,83 > 0,7 cho thấy cho thấy các biến quan sát đều có ý nghĩa thống kê rất tốt, hệ số kiểm định độ tin cậy thang đo Cronbach Alpha là 0,87 cho thấy thang đo đảm bảo độ tin cậy.

3.3.9. Thang đo Sự cố gắng của nhân viên

Số liệu đánh giá thang đo Sự cố gắng của nhân viên trong mô hình được thống kê trong bảng 3.11. Thang đo Sự cố gắng của nhân viên được xây dựng dựa trên 3 biến quan sát. Kết quả khảo sát cho thấy người lao động có tinh thần trách nhiệm và sự nỗ lực tương đối cao trong quá trình thực hiện công việc. Trong đó, biến quan sát “Tôi tự nguyện nỗ lực cao nhất để hoàn thành nhiệm vụ” được đánh giá rất cao với mức độ 3,87/5 điểm, phản ánh thái độ tích cực và tinh thần chủ động của nhân viên đối với công việc được giao. Bên cạnh đó, người lao động cũng thể hiện sự sẵn sàng nỗ lực vì sự thành công chung của doanh nghiệp cũng như mong muốn đóng góp cho sự phát triển của Công ty.

Bảng 3.11. Kết quả đánh giá thang đo Sự cố gắng của nhân viên

Khái niệm và biến quan sát		Trung bình	Độ lệch chuẩn	HSTQ biến – tổng
Hệ số cronbach alpha = 0,86				
CG1	Tôi sẵn sàng mọi nỗ lực vì sự thành công của Công ty	3,7	0,55	0,73
CG2	Tôi luôn dành mọi khả năng của mình để phục vụ cho Công ty	3,67	0,53	0,69
CG3	Tôi tự nguyện nỗ lực cao nhất để hoàn thành nhiệm vụ	3,87	0,47	0,76

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu khảo sát

Tuy nhiên, ở biến quan sát “Tôi luôn dành mọi khả năng của mình để phục vụ cho Công ty”, chỉ được đánh 3,67/5 điểm, thấp hơn so với các tiêu chí còn lại trong cùng thang đo. Kết quả này cho thấy mặc dù nhân viên có tinh thần cống hiến, nhưng họ vẫn chưa thực sự cảm nhận rằng bản thân có thể phát huy tối đa năng lực hoặc dành toàn bộ khả năng cho tổ chức. Điều này có thể xuất phát từ những hạn chế liên quan đến môi trường làm việc, cơ chế khuyến khích hoặc cơ hội phát triển cá nhân trong doanh nghiệp.

Các biến quan sát thuộc thang đo Sự cố gắng của nhân viên có hệ số tương quan biến – tổng từ 0,69- 0,76 > 0,7 cho thấy cho thấy các biến quan sát đều có ý nghĩa thống kê rất tốt, hệ số kiểm định độ tin cậy thang đo Cronbach Alpha là 0,86 cho thấy thang đo đảm bảo độ tin cậy.

3.4. Phân tích nhân tố khám phá (EFA) đối với các biến độc lập

Kết quả phân tích nhân tố khám phá (EFA) đối với các biến độc lập được thống kê trong Bảng 3.12 và 3.13, 3.14.

Số liệu trong Bảng 3.12 cho thấy, hệ số KMO = 0,986 > 0,5, điều đó cho thấy phân tích nhân tố là phù hợp với tập dữ liệu nghiên cứu. Kiểm định Bartlett (Bartlett's test of sphericity) với Sig. = 0,000 cho thấy, xét trên phạm vi cả tổng thể, các biến quan sát trong nhân tố có sự tương quan với nhau.

Bảng 3.12. Hệ số KMO và kiểm định Barlett các thành phần

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,894
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	9670.225
	df	378
	Sig	0,000

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu khảo sát

Kết quả phân tích phương sai trích được thống kê trong bảng 3.13 cho thấy, theo tiêu chí Eigenvalues có giá trị lớn hơn 1 thì từ bộ dữ liệu có 6 nhân tố được trích với tổng phương sai tích lũy là 74,818%. Như vậy, 74,818% mức độ biến thiên của biến phụ thuộc được giải thích bởi các biến độc lập.

Bảng 3.13. Bảng phương sai trích

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9,529	35,294	35,294	9,529	35,294	35,294
2	3,541	13,114	48,408	3,541	13,114	48,408
3	2,114	7,829	56,236	2,114	7,829	56,236
4	1,780	6,592	62,828	1,780	6,592	62,828
5	1,288	4,769	67,597	1,288	4,769	67,597
6	1,166	4,318	71,915	1,166	4,318	71,915
7	,984	3,643	75,558			
8	,923	3,419	78,977			
9	,775	2,869	81,846			
10	,651	2,410	84,257			
11	,554	2,051	86,307			
12	,509	1,884	88,191			

13	,465	1,721	89,913			
14	,405	1,501	91,414			
15	,319	1,183	92,596			
16	,290	1,073	93,670			
17	,267	,988	94,658			
18	,257	,951	95,609			
19	,230	,852	96,462			
20	,199	,738	97,200			
21	,186	,689	97,889			
22	,147	,543	98,432			
23	,140	,520	98,951			
24	,087	,323	99,274			
25	,079	,292	99,566			
26	,070	,259	99,825			
27	,047	,175	100,000			

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu khảo sát

Kết quả phân tích ma trận xoay được trình bày trong Bảng 3.14. Từ số liệu trong Bảng 3.14 cho thấy, các biến quan sát đều có hệ số tải nhân tố Factor Loading > 0.5 cho thấy các biến quan sát có ý nghĩa thống kê tốt và được đưa vào mô hình nghiên cứu. Các biến quan sát được phân bổ vào 6 nhóm.

- Nhóm 1: gồm 05 biến quan sát: KT1; KT2; KT3; KT4; KT5. Các biến quan sát này thuộc thang đo Khen thưởng và ghi nhận nên vẫn giữ tên biến độc lập là Khen thưởng và ghi nhận (KT).

- Nhóm 2 gồm 5 biến quan sát: ĐT1; ĐT2; ĐT3; ĐT4; ĐT5. Các biến quan sát này thuộc thang đo Đào tạo và phát triển nên tên biến được giữ là Đào tạo và phát triển (ĐT)

- Nhóm 3 gồm 4 biến quan sát: TG1; TG2; TG3; TG4. Các biến quan sát này thuộc thang đo Khuyến khích sự tham gia của người lao động, tên biến độc lập được giữ là Khuyến khích sự tham gia của người lao động (TG).

- Nhóm 4 gồm 5 biến quan sát: GT1; GT2; GT3; GT4; GT5. Các biến quan sát này thuộc

trong thang đo Giao tiếp trong tổ chức này nên tên biến được giữ là Giao tiếp trong tổ chức (GT)

- Nhóm 5 gồm 4 biến quan sát: ĐM1; ĐM2; ĐM3; ĐM4. Các biến quan sát trong thang đo Đổi mới và chấp nhận rủi ro được hội tụ vào nhóm này nên tên biến được giữ là Đổi mới và chấp nhận rủi ro (ĐM)

- Nhóm 6 gồm 3 biến quan sát: LN1; LN2; LN3. Các biến quan sát thuộc nhóm này thuộc thang đo Định hướng làm việc nhóm, vì vậy biến độc lập được giữ tên là Định hướng làm việc nhóm (LN)

Bảng 3.14. Kết quả phân tích ma trận xoay

	Component					
	1	2	3	4	5	6
KT3	,843					
KT1	,785					
KT5	,778					
KT2	,748					
KT4	,656					
ĐT4		,804				
ĐT1		,710				
ĐT3		,666				
ĐT2		,634				
ĐT5		,534				
TG1			,820			
TG5			,748			
TG4			,672			
TG2			,670			
GT1				,721		
GT2				,701		
GT4				,661		

GT5				,602		
GT3				,559		
ĐM4					,818	
ĐM3					,756	
ĐM2					,729	
ĐM1					,516	
LN3						,788
LN2						,782
LN1						,740
TG5						,788

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu khảo sát

3.4.2. Phân tích nhân tố khám phá (EFA) đối với các biến phụ thuộc

Kết quả phân tích nhân tố khám phá (EFA) đối với biến phụ thuộc được thống kê trong Phụ lục số 03 và Bảng 3.15, 3.16, 3.17.

Bảng 3.15. Hệ số KMO và kiểm định Barlett các thành phần

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,894
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	9670.225
	df	378
	Sig	0,000

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu khảo sát

Số liệu trong Bảng 3.15 cho thấy, hệ số KMO = 0,882 > 0,5, phân tích nhân tố là phù hợp với tập dữ liệu nghiên cứu. Kiểm định Bartlett (Bartlett's test of sphericity) với Sig. = 0,000 cho thấy, xét trên phạm vi cả tổng thể, các biến quan sát trong nhân tố có tương quan với nhau.

Bảng 3.16. Bảng phương sai trích

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9,529	35,294	35,294	9,529	35,294	35,294
2	3,541	13,114	48,408	3,541	13,114	48,408
3	2,114	7,829	56,236	2,114	7,829	56,236
4	1,780	6,592	62,828	1,780	6,592	62,828
5	1,288	4,769	67,597	1,288	4,769	67,597
6	1,166	4,318	71,915	1,166	4,318	71,915
7	,984	3,643	75,558			
8	,923	3,419	78,977			
9	,775	2,869	81,846			
10	,651	2,410	84,257			

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu khảo sát

Kết quả phân tích phương sai trích được thống kê trong bảng 3.16 cho thấy, theo tiêu chí Eigenvalue có giá trị lớn hơn 1 thì từ bộ dữ liệu có 2 nhân tố được trích với tổng phương sai tích lũy là 87,371%. Như vậy, 87,371% mức độ biến thiên của biến phụ thuộc được giải thích bởi các biến độc thành phần.

Bảng 3.17. Kết quả phân tích ma trận xoay

	Component	
	1	2
TH4	0,925	
TH3	0,886	
TH1	0,864	
TH2	0,856	
TH5	0,833	

TT1		0,905
TT2		0,882
CG4		0,822
CG5		0,803
TT3		0,797

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu khảo sát

Kết quả phân tích ma trận xoay được trình bày trong Bảng 3.17. Các biến quan sát đều có hệ số tải nhân tố Factor Loading > 0,5 cho thấy các biến quan sát có ý nghĩa thống kê tốt và được đưa vào mô hình nghiên cứu. Các biến quan sát được phân bổ vào 2 nhóm:

- Nhóm 1: gồm 05 biến quan sát: TH4; TH3; TH1; TH2; TH5. Các biến quan sát này thuộc thang đo Sự tự hào của nhân viên nên tên biến thành phần được giữ nguyên là Sự tự hào của nhân viên (TH).

- Nhóm 2 gồm 5 biến quan sát: TT1; TT2; CG4; CG5; TT3. Các biến quan sát trong thang đo Sự trung thành của nhân viên và Sự cố gắng của nhân viên được hội tụ vào nhóm này nên tên biến được đặt là Sự trung thành của nhân viên (TT)

Từ kết quả Cronbach's Anpha và phân tích EFA như trên, mô hình nghiên cứu lý thuyết được xác định gồm 7 biến, trong đó biến phụ thuộc là Sự gắn kết với tổ chức (GK), các biến độc lập là Giao tiếp trong tổ chức (GT), Đào tạo và phát triển (ĐT), Khen thưởng và ghi nhận (KT), Định hướng làm việc nhóm (LN), Đổi mới và chấp nhận rủi ro (ĐM), Khuyến khích sự tham gia của người lao động (TG).

Hàm hồi quy mẫu tuyến tính có dạng:

$$GK = \beta_1 + \beta_2GT + \beta_3ĐT + \beta_4KT + \beta_5LN + \beta_6ĐM + \beta_7TG + e$$

3.5. Phân tích mô hình hồi quy tuyến tính đa biến

Kết quả phân tích mô hình hồi quy đa biến với bộ số liệu mẫu được trình bày trong Bảng 3.18.

Bảng 3.18. Kết quả phân tích mô hình hồi quy đa biến

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
-------	-----------------------------	---------------------------	---	------

		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,864	0,279		6.674	0,000
	GT	0,254	0,086	0,232	2.967	0,003
	ĐT	0,212	0,087	0,213	3.971	0,000
	KT	0,536	0,102	0,527	2.420	0,016
	ĐM	0,124	0,076	0,127	2.396	0,019
	LN	0,058	0,063	0,086	2.657	0,009
	TG	0,113	0,089	0,118	3.273	0,000

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu khảo sát

Từ số liệu tính toán, có thể viết hàm hồi quy mẫu như sau:

$$\text{CSA} = 0,527 * \text{KT} + 0,232 * \text{GT} + 0,213 * \text{ĐT} + 0,127 * \text{ĐM} + 0,118 * \text{TG} + 0,086 * \text{LN} + e$$

Kết quả kiểm định ý nghĩa thống kê của các biến độc lập cho thấy: tất cả các biến đều có giá trị Sig. < 0,05. Điều này chứng tỏ các biến độc lập trong mô hình đều có ý nghĩa thống kê và có tác động đến biến phụ thuộc là sự gắn kết tổ chức của người lao động. Đồng thời, các hệ số hồi quy của các biến độc lập đều mang giá trị dương, phản ánh mối quan hệ cùng chiều giữa biến phụ thuộc với các yếu tố gồm: Giao tiếp trong tổ chức (GT), Đào tạo và phát triển (ĐT), Khen thưởng và ghi nhận (KT), Định hướng làm việc nhóm (LN), Đổi mới và chấp nhận rủi ro (ĐM), cũng như Khuyến khích sự tham gia của người lao động (TG). Nói cách khác, khi người lao động có đánh giá tích cực hơn đối với các yếu tố này thì mức độ gắn kết của họ với tổ chức cũng có xu hướng gia tăng.

Kết quả phân tích cũng cho thấy, tại mức ý nghĩa 5%, các giả thuyết nghiên cứu được đề xuất trong mô hình lý thuyết đều phù hợp với thực tiễn tại Công ty TNHH Cao su Giải Phóng. Tuy nhiên, mức độ tác động của từng biến độc lập đến biến phụ thuộc là không giống nhau, thể hiện vai trò khác biệt của từng nhân tố trong việc thúc đẩy sự gắn kết tổ chức của người lao động.

Bên cạnh đó, hệ số xác định $R^2 = 0,696$ cho thấy mô hình hồi quy có mức độ phù hợp tương đối cao, tức là các biến độc lập trong mô hình có thể giải thích được

69,6% giá trị biến thiên của biến phụ thuộc. Đồng thời, kết quả kiểm định với giá trị $F = 85,356$ và $Sig = 0,000$ khẳng định mô hình hồi quy tổng thể phù hợp và có ý nghĩa thống kê.

3.5. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Kết quả phân tích mô hình hồi quy cho thấy các nhân tố thuộc văn hóa tổ chức đều có tác động nhất định đến mức độ gắn kết của người lao động đối với Công ty TNHH Cao su Giải Phóng, tuy nhiên mức độ ảnh hưởng của từng nhân tố là khác nhau.

(1) Biến độc lập Khen thưởng và ghi nhận (KT) có mức độ tác động mạnh nhất đến sự gắn kết của người lao động trong Công ty TNHH Cao su Giải Phóng với hệ số hồi quy đạt 0,527. Điều này cho thấy khi người lao động đánh giá tích cực hơn về hoạt động khen thưởng và ghi nhận thêm 1 điểm thì mức độ gắn kết với tổ chức sẽ tăng thêm 0,527 điểm. Kết quả này tương đồng với các nghiên cứu của Ghina (2012) và Nguyễn Nam Hải (2018). Trong thời gian qua, Công ty TNHH Cao su Giải Phóng đã xây dựng được nền tảng cơ bản cho văn hóa khen thưởng nhằm ghi nhận thành tích và động viên người lao động trong quá trình thực hiện nhiệm vụ. Tuy nhiên, hoạt động khen thưởng vẫn còn mang tính hình thức, thiếu linh hoạt và chưa tạo được động lực mạnh mẽ cho người lao động, đặc biệt trong bối cảnh doanh nghiệp cần thúc đẩy đổi mới sáng tạo và nâng cao hiệu quả hoạt động theo xu hướng toàn cầu hóa. Điều này đặt ra yêu cầu cần tiếp tục hoàn thiện cơ chế, tiêu chí và phương thức triển khai các hình thức khen thưởng phù hợp nhằm biến văn hóa ghi nhận trở thành công cụ thúc đẩy sự gắn bó với tổ chức và hiệu quả làm việc của người lao động.

(2) Biến độc lập Giao tiếp trong tổ chức (GT) cũng có ảnh hưởng đáng kể đến sự gắn kết của người lao động với hệ số hồi quy đạt 0,232. Khi văn hóa giao tiếp được cải thiện và người lao động có đánh giá tích cực hơn 1 điểm, mức độ gắn kết với tổ chức sẽ tăng thêm 0,232 điểm. Kết quả này phù hợp với các nghiên cứu của Welch (2011) và Nguyễn Nam Hải (2018). Thực tế cho thấy Công ty đã hình thành được nền tảng giao tiếp tương đối chuyên nghiệp, phù hợp với đặc thù của doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực cao su. Văn hóa giao tiếp nhìn chung thể hiện sự tôn trọng, tuân thủ kỷ luật và đúng vai trò, chức trách, góp phần duy trì hiệu quả trong công tác điều hành. Các hoạt động họp giao ban, hội thảo chuyên môn và hội nghị định kỳ được tổ

chức thường xuyên nhằm tạo kênh trao đổi thông tin chính thức giữa các đơn vị. Đồng thời, việc ứng dụng email nội bộ và phần mềm quản lý công việc đã góp phần nâng cao tính kịp thời và chính xác trong phối hợp công việc.

Mặc dù vậy, văn hóa giao tiếp tại Công ty vẫn còn tồn tại một số hạn chế. Việc truyền đạt thông tin ở một số đơn vị vẫn mang tính một chiều, chủ yếu theo hướng từ cấp trên xuống cấp dưới, trong khi cơ chế phản hồi từ người lao động lên lãnh đạo còn hạn chế. Người lao động đôi khi còn tâm lý e ngại khi đưa ra ý kiến hoặc đề xuất sáng kiến. Ngoài ra, giao tiếp liên phòng ban vẫn còn nặng tính thủ tục, làm giảm tính linh hoạt trong phối hợp công việc. Một số cán bộ quản lý cấp trung chưa được đào tạo đầy đủ kỹ năng giao tiếp, lắng nghe và xử lý xung đột, từ đó tạo khoảng cách tâm lý giữa lãnh đạo và nhân viên. Việc ứng dụng công nghệ trong giao tiếp nội bộ cũng chưa đồng bộ, dẫn đến tình trạng phân tán thông tin và giảm hiệu quả trao đổi.

(3) Biến độc lập Đào tạo và phát triển (DT) có hệ số hồi quy đạt 0,130, cho thấy đây là yếu tố có tác động tương đối tích cực đến sự gắn kết tổ chức của người lao động. Khi hoạt động đào tạo và phát triển được người lao động đánh giá cao hơn 1 điểm thì mức độ gắn kết với tổ chức tăng thêm 0,130 điểm. Kết quả nghiên cứu này phù hợp với các nghiên cứu của Bartlett (2001) và McCabe & Garavan (2008). Trong những năm qua, Công ty luôn chú trọng công tác đào tạo nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và đảm bảo an toàn lao động. Các chương trình đào tạo được triển khai cho cả lao động mới và lao động đang làm việc trên cơ sở nhu cầu thực tiễn do các bộ phận đề xuất. Nhờ đó, nội dung đào tạo có tính ứng dụng cao và đáp ứng tương đối tốt yêu cầu công việc. Tuy nhiên, việc xác định đúng nhu cầu đào tạo tại các đơn vị vẫn còn gặp khó khăn, đặc biệt trong việc lựa chọn chuyên môn phù hợp và tìm kiếm chuyên gia đào tạo đáp ứng yêu cầu thực tế.

(4) Biến độc lập Đổi mới và chấp nhận rủi ro (ĐM) có mức tác động tương đối thấp với hệ số hồi quy đạt 0,127. Điều này cho thấy khi hoạt động khuyến khích đổi mới sáng tạo được cải thiện thêm 1 điểm thì sự gắn kết của người lao động sẽ tăng thêm 0,127 điểm. Kết quả nghiên cứu tương đồng với các công trình của Ghina (2012) và Nguyễn Nam Hải (2018). Trong thời gian qua, nhận thức về đổi mới sáng tạo tại Công ty đã có nhiều chuyển biến tích cực. Ban lãnh đạo đã xem đổi mới và sáng tạo trong quá trình làm việc của người lao động là động lực nâng cao hiệu quả hoạt động

sản xuất kinh doanh trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt trên thị trường. Công ty cũng tích cực ứng dụng công nghệ, phần mềm quản lý và chuyển đổi số trong hoạt động điều hành và sản xuất. Bên cạnh đó, các phong trào thi đua sáng kiến, cải tiến kỹ thuật được duy trì thường xuyên, góp phần nâng cao năng suất lao động và giảm thiểu rủi ro kỹ thuật.

Tuy nhiên, văn hóa đổi mới sáng tạo tại Công ty vẫn chưa thực sự lan tỏa đồng đều trong toàn hệ thống. Do đặc thù của công ty là làm về kỹ thuật liên quan đến ngành cao su có mức độ rủi ro cao và chi phí đầu tư lớn, nhiều người lao động vẫn có tâm lý e ngại, sợ xảy ra sai sót, dẫn đến hạn chế trong việc thử nghiệm ý tưởng mới. Chính sách khuyến khích đổi mới của công ty chưa đủ mạnh để tạo động lực tương xứng với công sức và rủi ro mà người đề xuất phải đối mặt. Ngoài ra, một số quy trình nội bộ còn mang tính hành chính, cần chờ sự phê duyệt từ nhiều cấp lãnh đạo, làm giảm tính linh hoạt trong triển khai sáng kiến và cải tiến kỹ thuật trong sản xuất của người lao động, khiến thông tin được truyền đi chưa được nhanh chóng và đạt hiệu quả như mong đợi.

(5) Biến quan sát Khuyến khích sự tham gia của người lao động (TG) có hệ số hồi quy đạt 0,118, phản ánh mức độ tác động chưa thực sự mạnh mẽ đến sự gắn kết tổ chức của người lao động. Khi văn hóa khuyến khích sự tham gia được cải thiện thêm 1 điểm, mức độ gắn kết của người lao động sẽ tăng thêm 0,118 điểm. Kết quả này phù hợp với các nghiên cứu của Ghina (2012), Mowday (1979) và Scott-Ladd và cộng sự (2006). Trong thời gian qua, Công ty đã mở rộng nhiều kênh đàm thoại để người lao động tham gia vào hoạt động chung như hội nghị người lao động, đối thoại định kỳ, để từ đó có thể đưa ra những đánh giá, góp ý về quy chế và các phong trào thi đua trong doanh nghiệp. Tổ chức công đoàn và các đoàn thể cũng phát huy vai trò trong việc kết nối người lao động với lãnh đạo doanh nghiệp, giúp khoảng cách giữa lãnh đạo và người lao động được thu hẹp lại, tạo điều kiện cho người lao động có thể chia sẻ những ý kiến, sáng tạo của mình nhằm đóng góp cho mục tiêu chung của doanh nghiệp.

Dù vậy, mức độ tham gia của người lao động tại một số đơn vị vẫn còn mang tính thụ động và hình thức. Người lao động chủ yếu tham gia ở mức đóng góp ý kiến, trong khi cơ hội tham gia sâu vào quá trình ra quyết định còn hạn chế. Ngoài ra, việc

khuyến khích tham gia chưa gắn chặt với cơ chế đánh giá, khen thưởng và phát triển nghề nghiệp nên chưa tạo được động lực lâu dài. Một bộ phận người lao động cũng còn hạn chế về kỹ năng trình bày, phản biện và làm việc nhóm, ảnh hưởng đến hiệu quả tham gia vào các hoạt động chung của doanh nghiệp.

(6) Biến độc lập Định hướng làm việc nhóm (LN) có hệ số hồi quy thấp nhất, đạt 0,086, cho thấy mức độ ảnh hưởng không đáng kể đến sự gắn kết của người lao động với tổ chức. Kết quả này tương đối phù hợp với đặc điểm sản xuất của ngành cao su nói chung và Công ty TNHH Cao su Giải Phóng nói riêng, khi hoạt động sản xuất được tổ chức theo dây chuyền với quy trình kỹ thuật chặt chẽ và sự phân công công việc rõ ràng giữa các bộ phận. Trong môi trường này, hiệu quả công việc phụ thuộc nhiều vào tính tuân thủ quy trình và trách nhiệm cá nhân hơn là sự phối hợp linh hoạt theo nhóm.

3.6. Giải pháp hoàn thiện văn hóa doanh nghiệp nhằm nâng cao sự gắn kết tổ chức của người lao động tại Công ty TNHH Cao su Giải Phóng

Trên cơ sở phân tích thực trạng văn hóa doanh nghiệp và sự gắn kết tổ chức của người lao động tại Công ty TNHH Cao su Giải Phóng, có thể thấy văn hóa doanh nghiệp có vai trò quan trọng trong việc định hướng hành vi, tạo động lực làm việc và củng cố sự gắn bó lâu dài của người lao động. Đối với một doanh nghiệp sản xuất công nghiệp có đặc thù làm việc theo ca, tổ, dây chuyền và yêu cầu cao về chất lượng, an toàn lao động như Công ty TNHH Cao su Giải Phóng, việc hoàn thiện văn hóa doanh nghiệp cần được triển khai đồng bộ, có trọng tâm và gắn trực tiếp với hoạt động quản trị nguồn nhân lực. Các giải pháp đề xuất tập trung vào năm nhóm nội dung chính, bao gồm: hoàn thiện cơ chế khen thưởng và công nhận; nâng cao hiệu quả giao tiếp trong tổ chức; đổi mới hoạt động đào tạo và phát triển; thúc đẩy văn hóa đổi mới và chấp nhận rủi ro; và khuyến khích sự tham gia của người lao động. Đây là những nhóm giải pháp có mối quan hệ chặt chẽ với nhau, vừa góp phần nâng cao hiệu quả sản xuất, vừa tạo dựng môi trường làm việc tích cực, qua đó tăng cường sự gắn kết tổ chức của người lao động.

3.6.1. Nhóm giải pháp về khen thưởng và công nhận

Tại Công ty TNHH Cao su Giải Phóng, hoạt động khen thưởng hiện nay chủ yếu dựa trên các tiêu chí về năng suất, kết quả sản xuất và việc chấp hành kỷ luật lao

động. Tuy nhiên, các đóng góp mang tính văn hóa như sáng kiến cải tiến, tinh thần hợp tác, ý thức tuân thủ 5S, thái độ hỗ trợ đồng nghiệp hoặc hành vi bảo đảm an toàn lao động chưa được ghi nhận đầy đủ. Một số hình thức khen thưởng còn mang tính định kỳ, chưa kịp thời, do đó hiệu quả động viên người lao động chưa thực sự cao. Vì vậy, Công ty cần đổi mới cơ chế khen thưởng theo hướng gắn kết giữa kết quả công việc và hành vi văn hóa.

Trước hết, Công ty cần xây dựng hệ thống chỉ số đánh giá hiệu quả công việc kết hợp với chỉ số hành vi văn hóa. Theo đó, kết quả đánh giá người lao động không nên chỉ dựa vào năng suất hoặc sản lượng mà cần bổ sung các tiêu chí về kỷ luật, an toàn, hợp tác, tinh thần cải tiến và ý thức tuân thủ quy trình. Có thể áp dụng cơ cấu đánh giá theo tỷ trọng, trong đó khoảng 70% điểm số dành cho kết quả công việc định lượng và 30% dành cho hành vi văn hóa. Đối với lao động trực tiếp, các tiêu chí cần tập trung vào năng suất, chất lượng sản phẩm, tỷ lệ phế phẩm, số giờ công an toàn, mức độ tuân thủ bảo hộ lao động, tinh thần hỗ trợ đồng nghiệp và ý thức thực hiện 5S. Bên cạnh đó, Công ty cần chuẩn hóa quy trình đánh giá theo chu kỳ hằng tháng hoặc hằng quý. Việc đánh giá cần được thực hiện trên cơ sở dữ liệu sản xuất, nhật ký vận hành, kết quả kiểm tra chất lượng và nhận xét của quản đốc phân xưởng. Kết quả đánh giá phải được công khai ở mức phù hợp để người lao động có quyền phản hồi, giải trình trước khi chuyển về Phòng Nhân sự tổng hợp. Cách làm này giúp bảo đảm tính minh bạch, hạn chế tâm lý so sánh tiêu cực và tạo niềm tin cho người lao động.

Công ty cũng cần thiết lập cơ chế khen thưởng kịp thời tại cấp phân xưởng. Ban lãnh đạo có thể phân cấp một phần ngân sách khen thưởng cho quản đốc và tổ trưởng sản xuất để thực hiện khen thưởng nhanh đối với những hành vi tích cực phát sinh trong quá trình làm việc. Ví dụ, công nhân chủ động xử lý sự cố máy móc, hỗ trợ đồng nghiệp hoàn thành đơn hàng gấp, phát hiện nguy cơ mất an toàn hoặc đề xuất cải tiến nhỏ có hiệu quả cần được ghi nhận trong thời gian ngắn. Việc khen thưởng kịp thời thường có tác dụng củng cố hành vi tích cực mạnh hơn so với hình thức khen thưởng cuối năm.

Ngoài khen thưởng bằng tiền, Công ty cần đa dạng hóa các hình thức ghi nhận phi tài chính. Có thể xây dựng các danh hiệu như “Bàn tay vàng Cao su Giải Phóng”, “Tổ sản xuất an toàn”, “Đại sứ văn hóa doanh nghiệp” hoặc “Sáng kiến cải tiến tiêu

biểu”. Các cá nhân, tập thể đạt danh hiệu cần được vinh danh trong các buổi họp đầu tháng, bản tin nội bộ, bảng tin nhà máy hoặc trang thông tin điện tử của Công ty. Đặc biệt, việc gửi thư tri ân từ Ban Giám đốc đến gia đình người lao động tiêu biểu cũng là một hình thức ghi nhận có giá trị tinh thần lớn, giúp người lao động cảm nhận được sự tôn trọng từ tổ chức.

Đồng thời, kết quả thực hiện hành vi văn hóa cần được tích hợp vào quy chế nâng bậc lương, bổ nhiệm tổ trưởng, trưởng ca hoặc quy hoạch cán bộ quản lý cấp trung. Người lao động không chỉ được thăng tiến vì có tay nghề tốt mà còn cần thể hiện tinh thần hợp tác, trách nhiệm, kỷ luật và khả năng lan tỏa giá trị tích cực trong tập thể. Khi văn hóa doanh nghiệp được gắn với quyền lợi, thu nhập và lộ trình phát triển nghề nghiệp, người lao động sẽ có động lực rõ ràng hơn để thực hành các giá trị văn hóa trong công việc hằng ngày.

3.6.2. Nhóm giải pháp về giao tiếp trong tổ chức

Đối với Công ty TNHH Cao su Giải Phóng, đặc thù sản xuất theo ca, tổ và dây chuyền đòi hỏi thông tin phải được truyền đạt nhanh, rõ ràng và chính xác. Tuy nhiên, hoạt động giao tiếp giữa cấp quản lý và người lao động vẫn còn thiên về mệnh lệnh hành chính từ trên xuống; trong khi cơ chế tiếp nhận và phản hồi ý kiến từ người lao động chưa thực sự hiệu quả. Vì vậy, Công ty cần hoàn thiện văn hóa giao tiếp theo hướng hai chiều, minh bạch, tôn trọng và có trách nhiệm phản hồi.

Trước hết, Công ty cần định kỳ tổ chức đối thoại trực tiếp giữa Ban Giám đốc, quản lý cấp trung và người lao động. Hoạt động đối thoại nên được thực hiện ở hai cấp độ: cấp phân xưởng và cấp toàn Công ty. Ở cấp phân xưởng, quản đốc có thể chủ trì cuộc họp ngắn cuối tháng để lắng nghe ý kiến về điều kiện làm việc, an toàn lao động, công cụ dụng cụ, định mức sản xuất và các khó khăn phát sinh. Ở cấp Công ty, Ban Giám đốc cần tổ chức đối thoại định kỳ theo quý với đại diện người lao động, công đoàn và các bộ phận sản xuất, kinh doanh, kỹ thuật, nhân sự.

Để các buổi đối thoại không mang tính hình thức, Công ty cần chuẩn hóa quy trình thu thập câu hỏi, kiến nghị trước hội nghị. Phòng Nhân sự phối hợp với Công đoàn có thể sử dụng phiếu khảo sát, hòm thư góp ý hoặc biểu mẫu điện tử để tổng hợp những vấn đề người lao động quan tâm. Các vấn đề phổ biến như định mức khoán sản lượng, chế độ phụ cấp, môi trường thông gió, an toàn lao động, bữa ăn ca hoặc

thái độ ứng xử của quản lý cấp trung cần được trả lời rõ ràng. Đối với nội dung chưa thể giải quyết ngay, Ban Giám đốc cần đưa ra thời hạn phản hồi cụ thể và công khai kết quả xử lý tại bảng tin phân xưởng.

Công ty cũng cần chuyển đổi mô hình giao tiếp tại hiện trường sản xuất từ một chiều sang hai chiều. Quản đốc, tổ trưởng và trưởng ca cần sử dụng cách giao tiếp ngắn gọn, dễ hiểu, tôn trọng và có tính hướng dẫn thay vì chỉ áp đặt mệnh lệnh. Người lao động trực tiếp là những người hiểu rõ tình trạng máy móc, nguyên vật liệu và các vướng mắc kỹ thuật tại dây chuyền; do đó, việc lắng nghe phản ánh từ họ sẽ giúp doanh nghiệp phát hiện sớm rủi ro và cải thiện hiệu quả vận hành.

Bên cạnh giao tiếp dọc, Công ty cần tăng cường giao tiếp ngang giữa các phòng ban, đặc biệt là giữa sản xuất – kỹ thuật, sản xuất – kinh doanh và quản lý – tổ sản xuất. Các cuộc họp giao ban nhanh trước ca hoặc đầu ngày cần tập trung vào các vấn đề trọng tâm như kế hoạch sản xuất, tình trạng đơn hàng, lỗi kỹ thuật, yêu cầu chất lượng và nguy cơ mất an toàn. Cơ chế này giúp thông tin được luân chuyển kịp thời, hạn chế tình trạng cục bộ bộ phận và nâng cao hiệu quả phối hợp trong toàn bộ dây chuyền sản xuất.

Ngoài ra, Công ty cần ban hành Bộ quy tắc giao tiếp nội bộ. Bộ quy tắc này cần quy định rõ chuẩn mực xưng hô, thái độ ứng xử, nguyên tắc trao đổi thông tin, cách phản hồi ý kiến và phương pháp xử lý bất đồng. Trọng tâm của bộ quy tắc là khuyến khích tranh luận thẳng thắn trên tinh thần xây dựng, không đổ lỗi, không xúc phạm cá nhân và tôn trọng sự khác biệt. Nội dung này cần được lồng ghép vào đào tạo hội nhập, đánh giá thi đua và tiêu chí đánh giá cán bộ quản lý.

Trong bối cảnh chuyển đổi số, Công ty cũng cần xây dựng hệ thống truyền thông nội bộ đa kênh. Có thể sử dụng nhóm thông tin chính thức theo phân xưởng trên nền tảng phù hợp, bản tin điện tử nội bộ, bảng tin nhà máy và kênh góp ý ẩn danh qua mã QR. Tuy nhiên, việc sử dụng các kênh số cần có quy chế quản lý rõ ràng để bảo đảm thông tin chính xác, tránh lan truyền tin đồn hoặc thông tin không chính thức. Khi người lao động có kênh phản ánh an toàn, được bảo mật và được phản hồi nghiêm túc, họ sẽ cảm thấy tiếng nói của mình được tôn trọng, từ đó gia tăng niềm tin và sự gắn bó với tổ chức.

3.6.3. Nhóm giải pháp về đào tạo và phát triển

Tại Công ty TNHH Cao su Giải Phóng, hoạt động đào tạo đã được quan tâm, nhất là đào tạo kỹ thuật phục vụ sản xuất. Tuy nhiên, đào tạo còn thiên về ngắn hạn, gắn với yêu cầu trước mắt như vận hành máy móc, khắc phục lỗi sản xuất hoặc đáp ứng đơn hàng; trong khi đào tạo dài hạn gắn với lộ trình nghề nghiệp và văn hóa doanh nghiệp chưa được phát triển đầy đủ. Vì vậy, Công ty cần tái cấu trúc hoạt động đào tạo theo hướng kết hợp giữa chuyên môn, kỹ năng, an toàn và nhận thức văn hóa.

Trước hết, Công ty cần xây dựng chiến lược đào tạo thường niên dựa trên phân tích khoảng cách năng lực. Phòng Nhân sự cần phối hợp với các quản đốc, trưởng bộ phận và bộ phận kỹ thuật đánh giá năng lực hiện tại của người lao động so với yêu cầu công việc, yêu cầu công nghệ và tiêu chuẩn chất lượng. Trên cơ sở đó, Công ty phân loại nhu cầu đào tạo thành ba nhóm: đào tạo hội nhập cho nhân sự mới; đào tạo nâng cao tay nghề cho lao động trực tiếp; và đào tạo quản trị cho tổ trưởng, trưởng ca, quản đốc và cán bộ nguồn.

Đối với nhân sự mới, Công ty cần chuẩn hóa chương trình đào tạo hội nhập. Chương trình này không chỉ giới thiệu lịch sử hình thành, sứ mệnh, tầm nhìn, nội quy lao động mà còn cần làm rõ các giá trị cốt lõi của Công ty như kỷ luật, an toàn, chất lượng, hợp tác và đổi mới. Nhân sự mới cần được hướng dẫn về quy trình an toàn lao động, vệ sinh công nghiệp, nhận diện rủi ro hóa chất, phòng cháy chữa cháy, quy tắc ứng xử nội bộ và văn hóa 5S. Bên cạnh đào tạo tập trung, Công ty nên áp dụng cơ chế “người hướng dẫn” trong giai đoạn thử việc, giao cho công nhân lành nghề hoặc nhân sự kỹ thuật có kinh nghiệm kèm cặp nhân viên mới. Cách làm này giúp nhân sự mới nhanh chóng thích nghi với công việc và hòa nhập với môi trường văn hóa của Công ty.

Đối với lao động trực tiếp, Công ty cần đẩy mạnh đào tạo chuyên sâu về kỹ thuật vận hành máy móc, kiểm soát chất lượng và xử lý sự cố tại hiện trường. Các kỹ sư trưởng, chuyên gia kỹ thuật hoặc công nhân có tay nghề cao có thể được huy động làm giảng viên nội bộ. Nội dung đào tạo cần gắn với thực tế sản xuất như vận hành máy ép, máy đùn, kiểm soát thông số kỹ thuật, giảm tỷ lệ phế phẩm, tiết kiệm nguyên vật liệu và bảo đảm an toàn trong dây chuyền. Đào tạo nội bộ vừa giúp tiết kiệm chi phí, vừa khai thác tri thức kinh nghiệm đang tồn tại trong doanh nghiệp.

Đối với đội ngũ quản lý cấp trung, Công ty cần tăng cường đào tạo về kỹ năng lãnh đạo, giao tiếp, quản trị xung đột, tạo động lực và quản lý hiệu suất. Đây là nhóm có ảnh hưởng trực tiếp đến trải nghiệm làm việc của người lao động. Nếu quản đốc, tổ trưởng hoặc trưởng ca thiếu kỹ năng quản trị con người, các giá trị văn hóa tích cực khó có thể được chuyển hóa thành hành vi thực tế. Ngoài ra, Công ty có thể cử cán bộ chủ chốt tham gia các khóa đào tạo bên ngoài về ISO, Lean, Six Sigma, Kaizen, quản trị chất lượng và chuyển đổi số trong sản xuất.

Để bảo đảm hiệu quả đào tạo, Công ty cần áp dụng quy trình đánh giá sau đào tạo. Việc đánh giá không nên dừng lại ở mức độ hài lòng của người học, mà cần xem xét kiến thức tiếp thu, sự thay đổi hành vi tại nơi làm việc và tác động đến kết quả sản xuất. Có thể tham khảo mô hình đánh giá bốn cấp độ, gồm: phản ứng của học viên, kết quả học tập, thay đổi hành vi và kết quả thực tế. Các chỉ số như tỷ lệ lỗi sản phẩm, năng suất lao động, số vụ vi phạm an toàn, mức độ tuân thủ quy trình hoặc số sáng kiến cải tiến có thể được sử dụng để đánh giá hiệu quả đào tạo. Đối với các khóa đào tạo có chi phí cao hoặc đào tạo chuyên sâu do Công ty tài trợ, cần có cơ chế cam kết sau đào tạo phù hợp. Người lao động được cử đi học có thể cam kết làm việc trong một thời gian hợp lý sau khi hoàn thành khóa học. Tuy nhiên, cơ chế này cần được thiết kế cân bằng, tránh tạo cảm giác ràng buộc cứng nhắc; đồng thời cần đi kèm cơ hội phát triển nghề nghiệp, cải thiện thu nhập và ghi nhận năng lực sau đào tạo.

3.6.4. Nhóm giải pháp về đổi mới và chấp nhận rủi ro

Đổi mới và chấp nhận rủi ro là yếu tố quan trọng phản ánh mức độ doanh nghiệp khuyến khích sáng tạo, thử nghiệm ý tưởng mới và học hỏi từ sai sót. Đối với Công ty TNHH Cao su Giải Phóng, yêu cầu ổn định quy trình, bảo đảm chất lượng và an toàn lao động là rất quan trọng. Tuy nhiên, nếu quá nhấn mạnh tuân thủ mà thiếu không gian thử nghiệm, người lao động có thể e ngại đề xuất sáng kiến, dẫn đến lãng phí nguồn tri thức thực tiễn tại phân xưởng. Vì vậy, Công ty cần xây dựng văn hóa đổi mới theo hướng “rủi ro có kiểm soát”, bảo đảm vừa khuyến khích cải tiến, vừa không làm ảnh hưởng đến an toàn và chất lượng sản phẩm.

Trước hết, Ban lãnh đạo cần ban hành thông điệp rõ ràng về khuyến khích đổi mới và học hỏi từ sai sót. Công ty cần phân biệt giữa sai sót trong thử nghiệm được phê duyệt với hành vi vi phạm kỷ luật, vi phạm an toàn hoặc làm trái quy trình. Những

thử nghiệm cải tiến có kế hoạch, được phê duyệt ở quy mô nhỏ và không vi phạm nguyên tắc an toàn cần được xem là cơ hội học hỏi, không phải là căn cứ để khiển trách hoặc hạ điểm thi đua. Điều này giúp tạo ra môi trường an toàn tâm lý để người lao động mạnh dạn đề xuất ý tưởng.

Công ty cần thiết lập quy trình thử nghiệm quy mô nhỏ tại phân xưởng. Khi công nhân hoặc kỹ sư có ý tưởng cải tiến về thao tác, bố trí mặt bằng, tiết kiệm nguyên liệu, giảm phế phẩm hoặc tối ưu hóa thông số kỹ thuật, họ có thể lập phiếu đề xuất ngắn gọn gửi tổ trưởng hoặc hội đồng kỹ thuật phân xưởng. Nếu ý tưởng khả thi, Công ty có thể cấp một khoảng thời gian, khu vực hoặc lượng nguyên vật liệu giới hạn để thử nghiệm mà không ảnh hưởng đến dây chuyền sản xuất chính. Cách làm này giúp kiểm soát rủi ro nhưng vẫn tạo cơ hội cho đổi mới.

Bên cạnh đó, cần đơn giản hóa quy trình tiếp nhận sáng kiến thông qua “Phiếu đề xuất Kaizen nhanh”. Phiếu đề xuất nên ngắn gọn, dễ hiểu, tập trung vào bốn nội dung: vấn đề hiện tại, ý tưởng cải tiến, lợi ích dự kiến và nguồn lực cần hỗ trợ. Đối với lao động trực tiếp, Công ty có thể sử dụng mẫu giấy đặt tại phân xưởng hoặc mã QR để gửi ý kiến. Các sáng kiến nhỏ như giảm thao tác thừa, sắp xếp lại dụng cụ, cải thiện an toàn, tiết kiệm nguyên liệu hoặc giảm thời gian chờ đợi cần được xem xét nghiêm túc.

Công ty cũng cần thành lập quỹ hỗ trợ sáng kiến cải tiến. Quỹ này có thể được sử dụng để tài trợ thử nghiệm, mua công cụ hỗ trợ, khen thưởng sáng kiến và tổ chức cuộc thi cải tiến định kỳ. Các sáng kiến sau khi được áp dụng và mang lại giá trị thực tế cần được thưởng theo mức độ đóng góp. Đối với ý tưởng chưa tạo ra hiệu quả kinh tế ngay nhưng có tính sáng tạo, Công ty vẫn nên có hình thức ghi nhận, ví dụ giải “Ý tưởng triển vọng”, nhằm khích lệ tinh thần đổi mới.

Đặc biệt, vai trò của quản lý cấp trung cần được nhấn mạnh trong việc xây dựng văn hóa đổi mới. Quản đốc, tổ trưởng và trưởng ca phải là người lắng nghe, hỗ trợ, bảo vệ ý tưởng hợp lý của người lao động và hướng dẫn họ thử nghiệm đúng cách. Khả năng khuyến khích sáng kiến, quản trị rủi ro và học hỏi từ sai sót cần được đưa vào tiêu chí đánh giá cán bộ quản lý. Khi cấp quản lý trực tiếp có thái độ cởi mở, người lao động sẽ cảm thấy mình không chỉ là người thực hiện mệnh lệnh mà còn là chủ thể đóng góp vào sự phát triển của Công ty.

3.6.5. Nhóm giải pháp về khuyến khích sự tham gia của người lao động

Sự tham gia của người lao động thể hiện mức độ doanh nghiệp tạo điều kiện để nhân viên đóng góp ý kiến, tham gia vào quá trình ra quyết định và chủ động thực hiện các nhiệm vụ liên quan đến công việc. Khi người lao động được tham gia một cách thực chất, họ thường có cảm giác được tôn trọng, được tin tưởng và có trách nhiệm hơn với kết quả chung. Đây là nền tảng quan trọng để nâng cao sự gắn kết tổ chức.

Tại Công ty TNHH Cao su Giải Phóng, cơ cấu quản lý còn mang tính phân cấp rõ ràng, người lao động chủ yếu thực hiện công việc theo chỉ đạo từ cấp trên. Cơ hội tham gia đóng góp ý kiến, phản hồi chính sách hoặc đề xuất sáng kiến còn hạn chế. Do đó, Công ty cần hoàn thiện cơ chế khuyến khích sự tham gia của người lao động theo hướng dân chủ, minh bạch và gắn với quyền lợi thiết thực.

Trước hết, Công ty cần xây dựng quy trình tham vấn người lao động đối với các chính sách nội bộ quan trọng. Trước khi ban hành hoặc sửa đổi các quy định liên quan trực tiếp đến quyền lợi người lao động như quy chế lương thưởng, phân ca kíp, nội quy lao động, định mức sản xuất, chế độ bảo hộ hoặc phúc lợi, Công ty nên gửi dự thảo đến các tổ sản xuất để lấy ý kiến. Thời gian lấy ý kiến cần đủ để người lao động trao đổi, góp ý và phản ánh vướng mắc. Sau khi tổng hợp, Công ty cần công khai nội dung tiếp thu, không tiếp thu và lý do cụ thể. Cách làm này giúp chính sách sát thực tế hơn và tăng mức độ đồng thuận khi triển khai.

Công ty cũng cần kết hợp giữa góp ý trực tiếp và góp ý ẩn danh. Đối với các vấn đề nhạy cảm như thái độ ứng xử của quản lý, điều kiện làm việc, an toàn lao động, bữa ăn ca hoặc xung đột nội bộ, người lao động có thể ngại phản ánh công khai. Vì vậy, hệ thống hòm thư góp ý, phiếu khảo sát ẩn danh hoặc mã QR tại khu vực nhà ăn, phòng thay đồ, bảng tin phân xưởng sẽ giúp Ban lãnh đạo tiếp nhận thông tin khách quan hơn. Điều quan trọng là mọi góp ý phải được phân loại, xử lý và phản hồi có trách nhiệm; nếu không, kênh góp ý sẽ mất dần hiệu quả.

Bên cạnh đó, Công ty có thể từng bước áp dụng mô hình tổ sản xuất tự quản ở những bộ phận đủ điều kiện. Theo mô hình này, tổ trưởng và các thành viên trong tổ được trao quyền nhất định trong việc phân công công việc, điều chỉnh nhịp độ lao động, sắp xếp nhân sự theo tay nghề và đề xuất phương án xử lý sự cố trong phạm vi

cho phép. Việc trao quyền cần đi kèm tiêu chí trách nhiệm rõ ràng về tiến độ, chất lượng, an toàn và tỷ lệ phế phẩm. Khi người lao động được trao quyền hợp lý, họ sẽ có xu hướng chủ động hơn và coi kết quả công việc là trách nhiệm chung của tập thể.

Phong trào Kaizen và cải tiến liên tục cũng cần được xem là một kênh tham gia quan trọng. Các ý kiến cải tiến về dây chuyền, thao tác, an toàn, tiết kiệm nguyên vật liệu hoặc môi trường làm việc cần được ghi nhận, đánh giá và khen thưởng. Những đóng góp thiết thực nên được cộng điểm thi đua, xem xét trong đánh giá cuối năm hoặc nâng bậc lương. Điều này giúp người lao động thấy rằng sự tham gia của họ không chỉ mang tính hình thức mà có giá trị thực sự đối với doanh nghiệp và đối với quyền lợi cá nhân.

Ngoài các cơ chế tham gia trong công việc, Công ty cần quan tâm đến sự tham gia của người lao động trong đời sống văn hóa nội bộ. Các chương trình như “Mái ấm Cao su Giải Phóng” hỗ trợ người lao động khó khăn, “Ngày hội Gia đình Cao su Giải Phóng” hoặc quỹ học bổng cho con em cán bộ công nhân viên có thể góp phần củng cố sự gắn kết tình cảm giữa người lao động và doanh nghiệp. Đây là những hoạt động thể hiện sự quan tâm của Công ty không chỉ đến người lao động với tư cách là nhân sự, mà còn đến đời sống gia đình và hậu phương của họ. Khi người lao động cảm nhận được sự chia sẻ và đồng hành từ doanh nghiệp, họ sẽ có thêm niềm tin và động lực gắn bó lâu dài.

KẾT LUẬN

Nghiên cứu về tác động của văn hóa doanh nghiệp đến sự gắn kết tổ chức của người lao động tại Công ty TNHH Cao su Giải Phóng đã cho thấy tầm quan trọng của các yếu tố văn hóa trong việc xây dựng môi trường làm việc trong doanh nghiệp trở nên tích cực, ổn định và hướng đến phát triển bền vững. Dựa trên mô hình nghiên cứu đề xuất, kết quả phân tích định lượng và định tính đều khẳng định rằng các yếu tố bao gồm: Giao tiếp trong doanh nghiệp; Đào tạo và phát triển; Đổi mới và chấp nhận rủi ro; Khen thưởng và ghi nhận, Khuyến khích sự tham gia của người lao động và Định hướng làm việc nhóm đều có tác động tích cực và mang ý nghĩa thống kê đối với mức độ gắn kết của người lao động tại Công ty TNHH Cao su Giải Phóng.

Trước hết, yếu tố Khen thưởng và ghi nhận cùng với Giao tiếp trong doanh nghiệp được xác định là hai nhân tố có ảnh hưởng mạnh mẽ nhất đến sự gắn kết của người lao động với tổ chức. Hoạt động khen thưởng và ghi nhận không chỉ mang ý nghĩa vật chất mà còn đóng vai trò tạo động lực tinh thần quan trọng, góp phần duy trì sự hài lòng và cam kết của người lao động đối với doanh nghiệp. Kết quả nghiên cứu cho thấy hệ thống khen thưởng được thực hiện công bằng, minh bạch và kịp thời sẽ giúp người lao động cảm nhận được giá trị và vai trò của bản thân trong tổ chức, từ đó nâng cao khả năng gắn bó lâu dài và sẵn sàng cống hiến cho tổ chức. Đồng thời, môi trường giao tiếp cởi mở, minh bạch và đa chiều cũng giúp người lao động hiểu rõ mục tiêu, định hướng phát triển của doanh nghiệp, gia tăng sự tin tưởng và tinh thần đồng hành với tổ chức.

Tiếp theo, yếu tố Đào tạo và phát triển thể hiện vai trò quan trọng trong việc nâng cao năng lực chuyên môn, tạo cơ hội phát triển nghề nghiệp và giúp người lao động cảm nhận được sự quan tâm, đầu tư của doanh nghiệp đối với quá trình phát triển cá nhân. Đây được xem là nền tảng quan trọng giúp duy trì động lực làm việc và tăng cường ý thức gắn bó của người lao động, đặc biệt trong bối cảnh ngành cao su ngày càng đòi hỏi trình độ chuyên môn và kỹ thuật cao nhằm đáp ứng yêu cầu sản xuất các sản phẩm công nghệ hiện đại.

Bên cạnh đó, yếu tố Đổi mới và chấp nhận rủi ro phản ánh tinh thần cải tiến và đổi mới liên tục trong doanh nghiệp. Khi người lao động được khuyến khích đề xuất sáng kiến, thử nghiệm ý tưởng mới và tham gia vào quá trình cải tiến hoạt động sản

xuất kinh doanh, họ sẽ cảm nhận được sự tôn trọng và ghi nhận từ tổ chức. Điều này góp phần nâng cao tinh thần trách nhiệm cũng như sự gắn kết của người lao động với mục tiêu phát triển chung của doanh nghiệp.

Ngoài ra, Khuyến khích sự tham gia của người lao động cũng thể hiện mức độ dân chủ trong hoạt động quản trị doanh nghiệp. Việc tạo điều kiện để người lao động tham gia đóng góp ý kiến, phản hồi hoặc tham gia vào các quyết định liên quan đến công việc giúp họ cảm thấy bản thân có vai trò quan trọng trong tổ chức. Khi được trao quyền và có cơ hội tham gia sâu hơn vào quá trình hoạch định và thực thi nhiệm vụ chiến lược, người lao động thường có xu hướng chủ động hơn trong công việc cũng như nâng cao mức độ gắn bó với doanh nghiệp.

Cuối cùng, yếu tố định hướng làm việc nhóm mặc dù có mức độ tác động thấp hơn so với các nhân tố khác nhưng vẫn đóng vai trò nhất định trong việc tăng cường sự phối hợp và hỗ trợ giữa các cá nhân, bộ phận trong doanh nghiệp. Tinh thần hợp tác và khả năng làm việc nhóm hiệu quả góp phần tạo nên môi trường làm việc đoàn kết, hỗ trợ lẫn nhau và hướng tới mục tiêu chung của tổ chức.

Từ các kết quả nghiên cứu trên có thể khẳng định rằng việc xây dựng và phát triển văn hóa tổ chức theo hướng tích cực là giải pháp mang tính chiến lược nhằm nâng cao sự gắn kết của người lao động tại Công ty TNHH Cao su Giải Phóng. Đồng thời, đây cũng là cơ sở quan trọng giúp doanh nghiệp nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh và hướng tới phát triển bền vững trong dài hạn. Trên cơ sở đó, Công ty cần tiếp tục hoàn thiện các chính sách quản trị nguồn nhân lực theo hướng tăng cường giao tiếp mở, thúc đẩy hoạt động đào tạo và đổi mới sáng tạo, nâng cao hiệu quả cơ chế ghi nhận – khen thưởng và tạo điều kiện để người lao động tham gia sâu hơn vào quá trình quản trị doanh nghiệp. Những định hướng này sẽ góp phần hình thành môi trường làm việc chuyên nghiệp, nhân văn, năng động và có khả năng thích ứng tốt trước những thay đổi của ngành cao su trong tương lai.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996), "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity", *Journal of vocational behavior*, số 49, tập 3, tr. 252-276.
2. Arnold, J., Silvester, J., Cooper, C. L., Robertson, I. T., & Patterson, F. M. (2005), *Work psychology: Understanding human behaviour in the workplace*, Pearson Education.
3. Blau, P. M. (1964), Justice in social exchange, *Sociological Inquiry*, số 34, tập 2, tr.193-206.
4. Cohen, S. G., and Bailey, D. E. (1997), "What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite", *Journal of management*, số 23, tập 3, tr. 239-290.
5. Cropanzano, R., and Mitchell, M. S. (2005), "Social exchange theory: An interdisciplinary review", *Journal of management*, số 31, tập 6, tr. 874-900.
6. De Ridder, J. A. (2004), "Organisational communication and supportive employees", *Human Resource Management Journal*, số 14, tập 3, tr. 20-30.
7. Deal, T. E., and Kennedy, A. A. (1982), *"Corporate cultures reading"*, MA: Addison-Wesley.
8. Denison, D. R. (1990), *Corporate culture and organizational effectiveness*, John Wiley & Sons.
9. Ghina, A. (2012), "The influence of corporate culture on organisational commitment: Case study of civil government organisations in Indonesia", *International Journal of Basic & Applied Sciences*, số 1, tập 2, tr. 156-170.
10. Guest, D. (2014), "Employee engagement: a sceptical analysis", *Journal of Organizational Effectiveness, People and Performance*, số 1, tập 2, tr. 141-156.
11. Hà Nam Khánh Giao và Hồ Thị Thu Trang (2016), “Ảnh hưởng của VHDN đến sự gắn kết của nhân viên văn phòng tại tỉnh Bà Rịa – Vũng Tàu”, *Tạp chí Kinh tế - Kỹ thuật*, số 14, tr.39-49.
12. Harrison, D.A., Mortin, M.A., Corces, V.G. (1992), Diagnosing Organizational Culture, *Journal of Ecology*, số 94, tr. 110–117.
13. Harrison, R., and Stokes, H. (1992), Diagnosing organizational culture, Pfeiffer. 155

14. Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008), Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS, Nhà xuất bản Hồng Đức, tr. 96-103.
15. Hodgetts, R., and Luthans, F. (1999), International management: Culture, strategy and behavior with world map, McGraw-Hill/Irwin, USA.
16. Karia, N., and Asaari, M. H. A. H. (2006), "The effects of total quality management practices on employees' work-related attitudes", The TQM magazine, số 18, tập 1, tr. 30-43.
17. Liu, C. M. (2007), "The early employment influences of sales representatives on the development of organizational commitment", Employee Relations số 29, tập 1, tr. 5-15.
18. Maister, D. H., and Lư Văn Hy (2005), Bản sắc văn hoá doanh nghiệp, Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội.
19. McCabe, T. J., and Garavan, T. N. (2008), "A study of the drivers of commitment amongst nurses", Journal of European Industrial Training, số 32, tập 7, tr. 528.
20. Meyer, J. P., and Allen, N. J. (1991), "A three-component conceptualization of organizational commitment", Human resource management review, số 1, tập 1, tr. 61-89.
21. Meyer, J. P., Allen, N. J., and Smith, C. A. (1993), "Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization", Journal of applied psychology, số 78, tập 4, tr. 538.
22. Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., and Topolnytsky, L. (2002), "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta- analysis of antecedents, correlates, and consequences", Journal of vocational behavior, số 61, tập 1, tr. 20-52.
23. Mowday, R. T., Porter, L. W., and Steers, R. M. (2013), Employee—organization linkages, The psychology of commitment, absenteeism, and turnover, Academic press.
24. Nguyễn Đình Thọ và Nguyễn Thị Mai Trang (2008), Nghiên cứu khoa học Marketing - Ứng dụng mô hình cấu trúc tuyến tính SEM, Nhà xuất bản Đại học quốc gia thành phố Hồ Chí Minh.
25. Nguyễn Nam Hải (2019), Mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức, sự gắn kết với công việc và kết quả thực hiện công việc của người lao động trong các doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt Nam, Luận án Tiến sĩ Quản trị nhân lực, Đại học Kinh tế quốc dân.

25. Ooi, K. B., and Arumugam, V. (2006), "The influence of corporate culture on organizational commitment: case study of semiconductor organizations in Malaysia", *Sunway Academic Journal*, số 3, tr. 99-115.
26. Organ, D. W. (1997), Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time, *Human performance*, số 10, tập 2, tr. 85-97.
27. Recardo, R., and Jolly, J. (1997), "Organizational culture and teams", *SAM Advanced Management Journal*, số 62, tập 2, tr. 4.
28. Robbins, S. P., and Judge, T. A. (2013), *Organizational behavior*, Pearson education limited.
29. Robinson, D., Perryman, S., and Hayday, S. (2004), "The drivers of employee engagement", Report-Institute for Employment Studies.
30. Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., and Bakker, A. B. (2002), "The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach", *Journal of Happiness studies*, số 3, tập 1, tr. 71-92.
31. Van Riel, C.B.M., (1995), *Principles of Corporate Communication*, Prentice- Hall, London.

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 01

PHIẾU KHẢO SÁT VỀ VĂN HÓA DOANH NGHIỆP VÀ SỰ GẮN KẾT TỔ CHỨC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG

Xin chào Ông/bà!

Chúng tôi là nhóm sinh viên đang thực hiện nghiên cứu về *Tác động của văn hóa doanh nghiệp đến sự gắn kết tổ chức của người lao động*. Để hỗ trợ cho việc nghiên cứu của mình, rất mong sự giúp đỡ của Ông/bà thông qua việc trả lời các câu hỏi dưới đây.

Chúng tôi cam kết rằng, các câu trả lời của Ông/bà chỉ được sử dụng phục vụ mục đích nghiên cứu, không phục vụ mục đích thương mại và các thông tin cá nhân của Ông/bà đều được giữ kín.

Xin trân trọng cảm ơn!

I. THÔNG TIN CHUNG VỀ CÁ NHÂN

1. Họ và tên của Ông/bà (không bắt buộc):
2. Giới tính: ☐ Nam ☐ Nữ
3. Tuổi:
5. Trình độ học vấn của Ông/bà

☐ THPT
☐ Đại học

☐ Trung cấp, Cao đẳng
☐ Thạc sĩ, Tiến sĩ
6. Vị trí công tác của Ông/bà

☐ Cán bộ quản lý cấp cao
☐ Nhân viên/người lao động

☐ Quản lý cấp trung
7. Thời gian Anh/Chị làm việc tại doanh nghiệp?

☐ Dưới 3 năm
☐ Từ 5 - 10 năm

☐ Từ 3 - 5 năm
☐ Trên 10 năm
8. Chuyên môn công việc Ông/bà đang đảm nhận:

II. Ý KIẾN CỦA ÔNG/BÀ VỀ VĂN HÓA DOANH NGHIỆP VÀ SỰ GẮN KẾT TỔ CHỨC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG

Xin Ông/bà cho biết ý kiến của mình về các nhận định sau đây bằng cách tích “X” vào những miêu tả rõ nhất mà Ông/bà đồng ý, với quy ước về mức độ đồng ý như sau:

- 1: Rất không đồng ý; 2: Không đồng ý; 3: Trung lập/bình thường;
 4: Đồng ý; 5: Rất đồng ý.

MÃ	NHẬN ĐỊNH	MỨC ĐỘ ĐỒNG Ý				
		1	2	3	4	5
	VỀ VĂN HÓA DOANH NGHIỆP					

GT	Giao tiếp trong doanh nghiệp					
GT1	Công ty thông báo đầy đủ, rõ ràng cho NLĐ khi có sự thay đổi chính sách					
GT2	Tôi thường có đầy đủ thông tin khi thực hiện công việc					
GT3	Tôi dễ dàng trao đổi thông tin với đồng nghiệp và cấp trên					
GT4	Giao tiếp/truyền thông giữa các bộ phận trong Công ty luôn được khuyến khích					
GT5	Tôi có thể biết được thông tin và nhiệm vụ của đồng nghiệp khi cần cho công việc					
ĐT	Đào tạo và phát triển					
ĐT1	Tôi được tham gia các khóa học, tập huấn, đào tạo theo yêu cầu của công việc					
ĐT2	Các chương trình đào tạo, huấn luyện kỹ năng ở Công ty rất có chất lượng					
ĐT3	Công ty có chính sách đào tạo và phát triển rõ ràng cho người lao động					
ĐT4	Tôi được Công ty hỗ trợ, trang bị các điều kiện để thăng tiến trong công việc					
ĐT5	Công ty tạo nhiều cơ hội cho tôi phát triển nghề nghiệp					
KT	Khen thưởng và ghi nhận					
KT1	Tôi thường nhận được sự góp ý, phản hồi kịp thời từ cấp trên về công việc mà mình thực hiện					
KT2	Tôi luôn được ghi nhận về những nỗ lực và thành quả đạt được của mình					
KT3	Tôi nhận được những phần thưởng tương xứng với sự nỗ lực đóng góp của mình					
KT4	Các hình thức khen thưởng của Công ty hấp dẫn và đa dạng					
KT5	Tôi luôn được Công ty khích lệ để nhận những phần thưởng lớn hơn					
ĐM	Đổi mới và chấp nhận rủi ro					
ĐM1	Công ty khuyến khích nhân viên học hỏi kinh nghiệm từ những sai lầm trong công việc					

ĐM3	Công ty khuyến khích nhân viên đổi mới phương pháp thực hiện công việc để đạt được hiệu quả hơn trong công việc					
ĐM4	Công ty khuyến khích nhân viên sáng tạo, cải tiến đột phá trong thực hiện công việc					
ĐM5	Công ty luôn tìm kiếm những ý tưởng mới và thực tế để nâng cao hiệu quả công việc					
LN	Định hướng làm việc nhóm					
LN1	Tôi thích làm việc nhóm trong quá trình thực hiện công việc					
LN2	Tôi có khả năng và sẵn sàng hợp tác làm việc nhóm hiệu quả					
LN3	Khi cần hỗ trợ, tôi thường nhận được sự hợp tác của các đồng nghiệp					
TG	Khuyến khích sự tham gia của người lao động					
TG1	Tất cả các nhân viên trong công ty được tham gia vào việc ra quyết định và đưa ra những ý tưởng, đề nghị, đề xuất khác nhau liên quan đến công việc của mình					
TG2	Nhân viên trong công ty được tạo điều kiện thực hiện tốt công việc của mình và tham gia vào xây dựng chiến lược, kế hoạch kinh doanh của công ty					
TG3	Các nghi lễ và truyền thống của công ty tạo sự đoàn kết của nhân viên giúp làm việc hiệu quả hơn					
TG4	Tôi tin rằng sự tham gia của tôi có tác động tích cực đến tổ chức					
TG5	Tôi có thể nhìn thấy mối quan hệ giữa mình hoặc công việc của mình và mục tiêu của tổ chức					
GK	SỰ GẮN KẾT CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG					
TT	Sự trung thành của nhân viên					
TT1	Tôi có ý định làm việc lâu dài cho Công ty					
TT2	Tôi sẽ ở lại Công ty mặc dù có lời đề nghị thu nhập cao hơn từ doanh nghiệp khác					
TT3	Tôi rất quan tâm đến sự phát triển của Công ty					
TH	Sự tự hào của nhân viên					
TH1	Tôi luôn giới thiệu với mọi người nơi tôi làm việc					

TH2	Tôi rất thích mặc đồng phục và đeo biểu tượng của Công ty					
TH3	Tôi vui mừng và hãnh diện vì đã chọn Công ty để làm việc					
TH4	Tôi tự hào nói với mọi người rằng tôi là một phần của Công ty					
CG	Sự cố gắng của nhân viên					
CG1	Tôi sẵn sàng mọi nỗ lực vì sự thành công của Công ty					
CG2	Tôi luôn dành mọi khả năng của mình để phục vụ cho Công ty					
CG3	Tôi tự nguyện nỗ lực cao nhất để hoàn thành nhiệm vụ					

PHỤ LỤC 02

THỐNG KÊ MÔ TẢ MẪU NGHIÊN CỨU KẾT QUẢ PHÂN TÍCH ĐỘ TIN CẬY CỦA THANG ĐO VÀ BIẾN QUAN SÁT

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,889	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
GT1	15,4410	11,299	0,868	0,878
GT2	15,4410	11,433	0,841	0,862
GT3	15,4205	11,338	0,763	0,787
GT4	15,4308	11,257	0,728	0,776
GT5	15,4154	11,399	0,813	0,831

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0,912	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DT1	14,4359	13,804	0,877	0,897

DT2	14,4769	13,653	0,842	0,869
DT3	14,5026	13,509	0,878	0,894
DT4	14,5026	13,365	0,753	0,795
DT5	14,4923	13,499	0,784	0,794

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0,903	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KT1	13,7487	11,179	0,845	0,864
KT2	13,7846	10,922	0,792	0,813
KT3	13,8359	10,777	0,811	0,885
KT4	13,8359	10,705	0,789	0,796
KT5	13,8205	10,828	0,853	0,866

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0,881	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DM1	13,9128	9,575	0,793	0,809
DM2	13,9949	9,098	0,778	0,794
DM3	13,9333	9,392	0,824	0,848
DM4	13,9641	9,169	0,809	0,836

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0,86	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
LN1	11,3692	6,224	0,818	0,844
LN2	11,3692	6,255	0,786	0,826
LN3	11,4256	6,019	0,842	0,851

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0,991	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TG1	15,3128	13,257	0,853	0,894
TG2	15,3282	13,067	0,787	0,790
TG3	15,2513	13,859	0,771	0,838
TG4	15,2103	13,579	0,813	0,849
TG5	15,1846	13,667	0,789	0,834

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0,884	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TT1	14,5897	10,552	0,748	0,826
TT2	14,7897	10,136	0,792	0,864
TT3	15,0256	10,809	0,809	0,861

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0,872	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TH1	15,1128	9,142	0,764	0,834
TH2	15,1795	9,045	0,833	0,866
TH3	15,2615	9,081	0,659	0,796
TH4	15,1949	8,910	0,756	0,839

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0,864	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CG1	18,7344	14,666	0,73	0,827
CG2	18,7651	14,760	0,69	0,831
CG3	18,5600	14,151	0,76	0,820

PHỤ LỤC 03**KẾT QUẢ PHÂN TÍCH NHÂN TỐ KHÁM PHÁ EFA****Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9,529	35,294	35,294	9,529	35,294	35,294
2	3,541	13,114	48,408	3,541	13,114	48,408
3	2,114	7,829	56,236	2,114	7,829	56,236
4	1,780	6,592	62,828	1,780	6,592	62,828
5	1,288	4,769	67,597	1,288	4,769	67,597
6	1,166	4,318	71,915	1,166	4,318	71,915

7	,984	3,643	75,558			
8	,923	3,419	78,977			
9	,775	2,869	81,846			
10	,651	2,410	84,257			
11	,554	2,051	86,307			
12	,509	1,884	88,191			
13	,465	1,721	89,913			
14	,405	1,501	91,414			
15	,319	1,183	92,596			
16	,290	1,073	93,670			
17	,267	,988	94,658			
18	,257	,951	95,609			
19	,230	,852	96,462			
20	,199	,738	97,200			
21	,186	,689	97,889			
22	,147	,543	98,432			
23	,140	,520	98,951			
24	,087	,323	99,274			
25	,079	,292	99,566			
26	,070	,259	99,825			
27	,047	,175	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis

Rotated Component Matrix^a

	Component					
	1	2	3	4	5	6
KT3	,843					
KT1	,785					

KT5	,778					
KT2	,748					
KT4	,656					
DT4		,804				
DT1		,710				
DT3		,666				
DT2		,634				
DT5		,534				
TG1			,820			
TG5			,748			
TG4			,672			
TG2			,670			
GT1				,721		
GT2				,701		
GT4				,661		
GT5				,602		
GT3				,559		
DM4					,818	
DM3					,756	
DM2					,729	
DM1					,516	
LN3						,788
LN2						,782
LN1						,740
TG5						,788

Extraction Method: Principal Component Analysis

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization

a. Rotation converged in 11 iterations

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson	F	Sig.
1	0,754 ^a	0,696	0,688	0,465	1,762	85,356	0,000

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,864	0,279		6.674	0,000		
	GT	0,254	0,086	0,232	2.967	0,003	0,524	1,907
	ĐT	0,212	0,087	0,213	3.971	0,000	0,653	1,532
	KT	0,536	0,102	0,527	2.420	0,016	0,544	1,839
	ĐM	0,124	0,076	0,127	2.396	0,019	0,575	1,764
	LN	0,058	0,063	0,086	2.657	0,009	0,438	1,958
	TG	0,113	0,089	0,118	3.273	0,000	0,483	1,891

a. Dependent Variable: GK