

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC NGOẠI THƯƠNG**

-----o0o-----



LUẬN VĂN THẠC SĨ

**ẢNH HƯỞNG CỦA VĂN HÓA DOANH NGHIỆP ĐẾN SỰ
GẮN BÓ CỦA NHÂN VIÊN VỚI TỔ CHỨC: NGHIÊN CỨU
TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN ĐẦU TƯ VÀ
PHÁT TRIỂN VIỆT NAM TẠI THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH**

NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH

NGUYỄN BIỆN

Thành phố Hồ Chí Minh – năm 2021

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC NGOẠI THƯƠNG**

-----o0o-----

LUẬN VĂN THẠC SĨ

**ẢNH HƯỞNG CỦA VĂN HÓA DOANH NGHIỆP ĐẾN SỰ
GẮN BÓ CỦA NHÂN VIÊN VỚI TỔ CHỨC: NGHIÊN CỨU
TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN ĐẦU TƯ VÀ
PHÁT TRIỂN VIỆT NAM TẠI THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH**

Ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số: 8340101

Họ và tên học viên: Nguyễn Biện

Người hướng dẫn: PGS, TS Trần Thị Ngọc Quyên

Thành phố Hồ Chí Minh – năm 2021

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đề tài luận văn “*Ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến sự gắn bó của nhân viên với tổ chức: Nghiên cứu tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Đầu tư và Phát triển Việt Nam tại Thành phố Hồ Chí Minh*” là công trình nghiên cứu của riêng tôi. Các số liệu trong đề tài này được thu thập và sử dụng trung thực. Kết quả nghiên cứu được trình bày trong luận văn này được tham khảo nghiên cứu và tiến hành khảo sát thực tế để làm cơ sở dữ liệu đánh giá, không sao chép và cũng chưa từng được trình bày hay công bố trong bất kỳ công trình nghiên cứu nào khác của các nghiên cứu trước đây.

Tôi xin cam đoan rằng mọi sự giúp đỡ cho việc thực hiện Luận văn này đã được cảm ơn và các thông tin trong Luận văn đã được trích dẫn rõ nguồn gốc.

Học viên thực hiện

Nguyễn Biện

LỜI CẢM ƠN

Xin chân thành cảm ơn quý thầy, quý cô giảng viên của Trường Đại học Ngoại thương – Cở sở II, đặc biệt là Khoa Sau Đại học đã giúp đỡ và truyền đạt cho tôi những kiến thức quý báu trong suốt quá trình học tập để làm nền tảng cho việc thực hiện đề tài luận văn này. Tôi đặc biệt kính trọng và biết ơn PGS, TS Trần Thị Ngọc Quyên đã tận tình hướng dẫn, chỉ bảo để tôi có thể hoàn thành tốt đề tài luận văn này.

Xin chân thành cảm ơn Ban Lãnh đạo các Chi nhánh Ngân hàng Thương mại Cổ phần Đầu tư và Phát triển Việt Nam tại thành phố Hồ Chí Minh cùng các đồng nghiệp đã quan tâm hỗ trợ, tạo điều kiện để tôi thu thập dữ liệu hoàn chỉnh số liệu trong phần báo cáo luận văn. Tôi cũng chân thành cảm ơn những người đã giúp tôi trả lời bảng câu hỏi khảo sát làm nguồn dữ liệu cho việc phân tích và cho ra kết quả nghiên cứu của luận văn.

Cuối cùng, tôi hết lòng biết ơn gia đình, bạn bè đã động viên tinh thần và tạo động lực cho tôi tiếp tục theo học khóa học sau đại học và hoàn thành đề tài luận văn của mình một cách tốt đẹp.

TP. Hồ Chí Minh, ngày 04 tháng 05 năm 2021

Học viên thực hiện

Nguyễn Biện

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN

LỜI CẢM ƠN

DANH MỤC CÁC BẢNG

DANH MỤC CÁC HÌNH

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

TÓM TẮT LUẬN VĂN

CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU VỀ ẢNH HƯỞNG CỦA VĂN HÓA DOANH NGHIỆP ĐẾN SỰ GẮN BÓ CỦA NHÂN VIÊN VỚI TỔ CHỨC 1

1.1. Tính cấp thiết của đề tài 1

1.2. Mục tiêu nghiên cứu..... 3

1.2.1. Mục tiêu tổng quát 3

1.2.2. Nhiệm vụ 3

1.3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu..... 4

1.3.1. Đối tượng nghiên cứu..... 4

1.3.2. Phạm vi nghiên cứu..... 4

1.4. Phương pháp nghiên cứu..... 4

1.5. Đóng góp của đề tài..... 5

1.6. Kết cấu của luận văn 5

Tóm tắt chương 1 6

CHƯƠNG 2: CƠ SỞ LÝ THUYẾT VỀ ẢNH HƯỞNG CỦA VĂN HÓA DOANH NGHIỆP ĐẾN SỰ GẮN BÓ CỦA NHÂN VIÊN VỚI TỔ CHỨC 7

2.1. Một số khái niệm liên quan 7

2.1.1. Văn hóa 7

2.1.2. Văn hóa tổ chức..... 9

2.2. Nội dung về gắn bó của nhân viên với tổ chức 15

2.3. Mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức và sự gắn bó của nhân viên với tổ chức 17

2.4. Tình hình nghiên cứu liên quan 18

2.4.1. Các nghiên cứu nước ngoài.....	18
2.4.2. Các nghiên cứu trong nước	19
2.5. Mô hình nghiên cứu đề xuất và các giả thuyết nghiên cứu.....	23
2.5.1. Mô hình nghiên cứu đề xuất.....	23
2.5.2. Các giả thuyết nghiên cứu.....	24
Tóm tắt chương 2	26
CHƯƠNG 3: PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU	27
3.1. Quy trình nghiên cứu	27
3.2. Phương pháp nghiên cứu.....	27
3.2.1. Đối tượng khảo sát	27
3.2.2. Nghiên cứu định tính.....	28
3.2.2.1. Thiết kế nghiên cứu định tính	28
3.2.2.2. Kết quả nghiên cứu định tính	28
3.2.3. Nghiên cứu định lượng	34
3.2.3.1. Thiết kế nghiên cứu định lượng	34
3.2.3.2. Thiết kế bảng câu hỏi và thu thập dữ liệu	34
3.2.3.3. Phương pháp phân tích dữ liệu	35
Tóm tắt chương 3	37
CHƯƠNG 4: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN.....	38
4.1. Giới thiệu khái quát về Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam.....	38
4.1.1. Quá trình hình thành và phát triển	38
4.1.2. Tình hình kết quả hoạt động kinh doanh.....	41
4.1.3. Văn hóa doanh nghiệp tại BIDV	42
4.2. Thống kê mô tả mẫu nghiên cứu chính thức.....	44
4.3. Độ tin cậy thang đo trong nghiên cứu chính thức	46
4.3.1. Độ tin cậy thang đo sơ bộ.....	46
4.3.2. Độ tin cậy thang đo chính thức lần 1	47
4.3.3. Độ tin cậy thang đo trong nghiên cứu chính thức lần 2	50

4.4. Phân tích nhân tố khám phá (EFA).....	53
4.4.1. Phân tích nhân tố khám phá các biến độc lập	53
4.4.2. Phân tích nhân tố khám phá biến phụ thuộc sự gắn bó của nhân viên với tổ chức (COMMITV)	61
4.5. Phân tích hồi quy.....	62
4.5.1. Phân tích tương quan hệ số Pearson.....	62
4.5.2. Phân tích hồi quy.....	64
4.5.3. Phân tích ảnh hưởng của các biến định tính đến sự gắn bó của nhân viên.....	75
4.6. Đánh giá thực trạng từng yếu tố văn hóa tổ chức	78
4.7. Thảo luận kết quả nghiên cứu	80
Tóm tắt chương 4	81
CHƯƠNG 5: ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN VÀ GỢI Ý (HÀM Ý) CHÍNH SÁCH TĂNG CƯỜNG GẮN BÓ CỦA NHÂN VIÊN VỚI TỔ CHỨC	82
5.1. Định hướng hoạt động của Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam.....	82
5.2. Hàm ý chính sách	84
5.2.1. Đối với Đào tạo và phát triển	85
5.2.2. Đối với Sự công bằng và nhất quán trong chính sách quản trị	86
5.2.3. Đối với Hiệu quả trong việc ra quyết định.....	87
5.2.4. Đối với Làm việc nhóm	88
5.2.5. Đối với Tiền lương, tiền thưởng và sự công nhận	89
5.2.6. Đối với Định hướng về kế hoạch tương lai.....	91
5.2.7. Đối với Chấp nhận rủi ro bởi sáng tạo và cải tiến.....	92
5.2.8. Đối với Giao tiếp trong tổ chức	93
5.2.9. Các chính sách khác	94
Tóm tắt chương 5	95
KẾT LUẬN	96
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	97
PHỤ LỤC.....	100

DANH MỤC CÁC BẢNG

Bảng 2.1: Tóm tắt các nghiên cứu nước ngoài về ảnh hưởng văn hóa tổ chức đến sự gắn bó của nhân viên.....	19
Bảng 2.2: Tóm tắt các nghiên cứu trong nước về ảnh hưởng văn hóa tổ chức đến sự gắn bó của nhân viên.....	21
Bảng 3.1: Thang đo cho các biến độc lập	30
Bảng 3.2: Thang đo cho biến phụ thuộc - sự gắn bó của nhân viên	33
Bảng 4.1: Kết quả kinh doanh của BIDV năm 2019	42
Bảng 4.2: Đặc điểm của mẫu nghiên cứu	44
Bảng 4.3: Kết quả kiểm định độ tin cậy của các thang đo lần 1	47
Bảng 4.4: Kết quả kiểm định độ tin cậy của các thang đo chính thức.....	50
Bảng 4.5: Tổng hợp hệ số Cronbach's Alpha của các thang đo	53
Bảng 4.6: Kiểm định KMO and Bartlett's Test.....	54
Bảng 4.7: Kết quả phân tích nhân tố khám phá các biến độc lập	55
Bảng 4.8: Kết quả phân tích nhân tố biến phụ thuộc (COMMITV).....	61
Bảng 4.9: Ma trận hệ số tương quan	63
Bảng 4.10: Mô hình tóm tắt sử dụng phương pháp Enter.....	65
Bảng 4.11: Kiểm định về sự phù hợp của mô hình hồi quy ANOVA(a).....	65
Bảng 4.12: Kiểm tra đa cộng tuyến.....	66
Bảng 4.13: Kết quả phân tích hồi quy đa biến	68
Bảng 4.14: Tóm tắt kết quả kiểm định giả thuyết.....	74
Bảng 4.15a: Kiểm định T-test đối với biến giới tính	75
Bảng 4.15b: Kiểm định T-test đối với biến giới tính.....	75
Bảng 4.16a: Kiểm định Levene phương sai đồng nhất.....	76
Bảng 4.16b: Mô tả các nhóm theo trình độ.....	76
Bảng 4.16c: Kết quả ANOVA	77
Bảng 4.17a: Kiểm định Levene phương sai đồng nhất.....	77
Bảng 4.17b: Mô tả các nhóm theo trình độ.....	78
Bảng 4.17c: Kết quả ANOVA	78
Bảng 4.18: Điểm trung bình các yếu tố cấu thành văn hóa tổ chức.....	79

DANH MỤC CÁC HÌNH

Hình 2.1: Mô hình nghiên cứu đề xuất	23
Hình 3.1: Quy trình nghiên cứu	27
Hình 4.1: Cơ cấu tổ chức của BIDV	41
Hình 4.2: Biểu đồ phân tán phần dư	67
Hình 4.3: Biểu đồ tần số của phần dư chuẩn hóa.....	67
Hình 4.4: Mô hình nghiên cứu khẳng định theo số liệu nghiên cứu.....	73

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

BIDV: Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam

VIF: Hệ số phóng đại phương sai

TH: Thực hiện

KH: Kế hoạch

TÓM TẮT LUẬN VĂN

Luận văn *“Ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến sự gắn bó của nhân viên với tổ chức: Nghiên cứu tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Đầu tư và Phát triển Việt Nam tại Thành phố Hồ Chí Minh”* với mục tiêu nghiên cứu ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến sự gắn bó của nhân viên với tổ chức tại các chi nhánh BIDV tại TP. Hồ Chí Minh. Từ đó đưa ra những hàm ý chính sách cho ngân hàng nhằm tăng mức độ gắn bó của nhân viên với tổ chức tại các chi nhánh BIDV trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh.

Luận văn xác định các yếu tố văn hóa doanh nghiệp ảnh hưởng đến sự gắn bó của nhân viên với tổ chức. Để khẳng định sự ảnh hưởng của các yếu tố này, một mô hình lý thuyết được xây dựng và kiểm định. Mô hình này được xây dựng dựa trên cơ sở các yếu tố văn hóa tổ chức đến sự gắn bó của nhân viên của các tác giả tiêu biểu. Kết quả nghiên cứu đã chỉ ra rằng có 8 yếu tố bao gồm: Giao tiếp trong tổ chức; Đào tạo và phát triển; Tiền lương, tiền thưởng và sự công nhận; Hiệu quả trong việc ra quyết định; Chấp nhận rủi ro bởi sự sáng tạo và cải tiến; Định hướng về kế hoạch tương lai; Làm việc nhóm và Sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị. Cụ thể, trong mô hình, yếu tố đào tạo và phát triển là yếu tố có ảnh hưởng lớn nhất sự gắn bó của nhân viên với Ngân hàng. Mức độ giải thích của yếu tố văn hóa tổ chức được 54,2% sự gắn bó của nhân viên. Trên cơ sở đó, chúng ta có đầy đủ cơ sở khoa học và đầy đủ ý nghĩa thống kê trong việc chấp nhận 8 giả thuyết đặt ra. Từ kết quả nghiên cứu, luận văn đã đưa ra các hàm ý quản trị đối với Ngân hàng BIDV trong việc xây dựng văn hóa tổ chức. Tập trung vào yếu tố có tác động mạnh nhất đến gắn bó của nhân viên với tổ chức như: Đào tạo và phát triển; Sự công bằng và nhất quán trong chính sách quản trị; Hiệu quả trong việc ra quyết định; Làm việc nhóm; Tiền lương, tiền thưởng và sự công nhận; Định hướng về kế hoạch tương lai; Chấp nhận rủi ro bởi sáng tạo và cải tiến; Giao tiếp trong tổ chức.

Kết quả đạt được từ nghiên cứu này được sử dụng nhằm cung cấp thêm một số gợi ý về hàm ý quản trị để lãnh đạo các Chi nhánh BIDV tham khảo, có thêm lựa chọn trong việc quyết định những giải pháp thực hiện trong điều chỉnh văn hóa doanh nghiệp tại đơn vị mình nhằm gia tăng mức độ trung thành, góp phần tăng năng suất lao động và hiệu quả kinh doanh.

CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU VỀ ẢNH HƯỞNG CỦA VĂN HÓA DOANH NGHIỆP ĐẾN SỰ GẮN BÓ CỦA NHÂN VIÊN VỚI TỔ CHỨC

1.1. Tính cấp thiết của đề tài

Trong công cuộc đẩy mạnh công nghiệp hóa – hiện đại hóa và hội nhập quốc tế, phát triển nguồn nhân lực được coi là một trong ba khâu đột phá của chiến lược chuyển đổi mô hình phát triển kinh tế xã hội của đất nước và của bất cứ loại hình tổ chức nào. Đây được xem là nguồn lực quý giá nhất, tất cả những nhà quản lý, những doanh nghiệp đều phải nhìn nhận rằng họ luôn phải trả giá rất cao cho sự ra đi của những cộng sự then chốt. Đây thực sự là một vấn đề đáng quan tâm đối với các doanh nghiệp hiện nay bởi nhiều nhà lãnh đạo vẫn lúng túng trong vấn đề hiểu rõ mong muốn của nhân viên để từ đó đưa ra các giải pháp quản trị và khai thác nguồn nhân lực một cách hiệu quả. Nói cách khác chính là tăng cường lòng trung thành của nhân viên với doanh nghiệp.

Trong những năm gần đây, khái niệm văn hóa doanh nghiệp được sử dụng ngày càng phổ biến. Văn hóa doanh nghiệp trở thành tài sản vô hình của doanh nghiệp, có tác động tích cực đến sự phát triển của doanh nghiệp. Có thể nói rằng, văn hóa tổ chức chính là chất keo dính giữa nhân viên và tổ chức. Văn hóa tổ chức ảnh hưởng đến một loạt các kết quả mong đợi được xem xét trên khía cạnh tổ chức và cá nhân như sự cam kết, lòng trung thành, lý do rời bỏ tổ chức và sự thỏa mãn công việc (Chow et al, 2001). Văn hóa tổ chức là một triết lý quản trị và cách thức quản lý của các tổ chức để cải thiện hiệu quả và thực hiện công việc. Công trình nghiên cứu của Saeed và Hassan (2000) đã chứng minh rằng văn hóa công ty có khả năng ảnh hưởng đến tư tưởng, tình cảm, các hoạt động giao tiếp và thực hiện công việc trong tổ chức. Trong bài viết “Văn hóa tổ chức năng lực cạnh tranh”, 2007 kết luận rằng “Các công ty Nhật ưu tiên hàng đầu cho xây dựng văn hóa tổ chức mà trọng tâm là đầu tư vào con người, xây dựng một đội ngũ nhân viên trung thành tận tụy suốt đời với sứ mệnh của doanh nghiệp”.

Đối với lĩnh vực ngân hàng, những năm gần đây sự cạnh tranh ngày càng trở nên gay gắt. Khách hàng ngày càng cẩn trọng khi lựa chọn một dịch vụ nào đó tại

một ngân hàng và đặc biệt quan tâm đến đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp, phong cách phục vụ của ngân hàng. Bởi lẽ đó, chi phí đào tạo, rèn luyện một nhân viên ngân hàng tốn kém thời gian và tiền bạc khá nhiều so với các ngành, lĩnh vực kinh doanh khác. Trong khi đó, bởi những rủi ro và tính trách nhiệm trong công việc thì sự quan tâm của người lao động trong lĩnh vực ngân hàng không chỉ gồm các yếu tố về công việc, tiền lương... mà họ còn quan tâm đến yếu tố văn hóa tổ chức đặc biệt đối với những nhân viên có năng lực, tài giỏi bởi nó là một trong những nhân tố ảnh hưởng trực tiếp đến sự gắn bó với tổ chức. Có nhiều yếu tố của văn hóa tổ chức tác động đến lòng trung thành của nhân viên. Tuy nhiên, mức độ nghiên cứu tác động của văn hóa tổ chức đến lòng trung thành của nhân viên đặc biệt trong lĩnh vực ngân hàng tại Việt Nam hiện vẫn còn sơ khai. Một số nghiên cứu được thực hiện dựa trên một bộ phận nhân viên hay một mảng hoạt động của ngân hàng, như vậy kết quả cung cấp rất sâu sát và có nghĩa làm nền tảng cho những nghiên cứu hay quyết định quản trị dựa trên bộ phận đó nhưng lại không khái quát chung cho toàn thể cán bộ nhân viên ở các bộ phận hoạt động khác nhau. Ngân hàng là một hệ thống tổ chức với nhiều chi nhánh trải dài và sự phối hợp của nhiều bộ phận khác nhau. Để vận hành một cách trơn tru, phát triển một cách làm mạnh và bền vững của từng chi nhánh nói riêng và hệ thống nói chung thì cần sự phối hợp chặt chẽ giữa các mảng khác nhau. Vì lẽ đó, nghiên cứu có thể thực hiện cho một khu vực năng động và chiếm tầm quan trọng trong hệ thống (không thể bao trùm toàn bộ hệ thống vì vấn đề nguồn lực nguồn lực, khác biệt khu vực,...) nhưng đòi hỏi nghiên cứu cần có cái nhìn khái quát chung cho tổng thể các bộ phận khác nhau.

Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam (BIDV) là một trong những ngân hàng thương mại cổ phần đầu tiên được thành lập tại Việt Nam. Qua hơn 62 năm hình thành và phát triển, đến nay BIDV đã đạt được những thành công bên cạnh không ít khó khăn. Đặc biệt trong thời gian vừa qua, BIDV có nhiều thay đổi từ việc trẻ hóa đội ngũ nhân sự ngân hàng, thay đổi cách thức bán sản phẩm dịch vụ, áp dụng nền tảng công nghệ thông tin hiện đại để phục vụ khách hàng một cách tốt nhất. Với những mục tiêu, định hướng trên thì việc hoàn thiện nét văn hóa riêng có của BIDV là điều cần thiết hơn bao giờ hết. Đối với lĩnh vực văn hóa doanh

nghiệp, BIDV đã ban hành Sổ tay văn hóa BIDV “Quy chuẩn đạo đức nghề nghiệp và quy tắc ứng xử” với mong muốn các nét văn hóa này sẽ tạo dựng, gắn kết mọi thành viên BIDV, là chuẩn mực đạo đức, hành vi ứng xử của từng cán bộ, người lao động trong hệ thống. Tuy nhiên, văn hóa tổ chức không chỉ gói gọn trong một Sổ tay văn hóa, cách thức giao tiếp ứng xử mà còn chứa đựng nhiều yếu tố khác tác động đến sự gắn bó của nhân viên với BIDV từ những tác nghiệp hàng ngày cho đến những dự định, kế hoạch phát triển tương lai,...

Nhận thức được tầm quan trọng đó, tác giả chọn nghiên cứu đề tài ***“Ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến sự gắn bó của nhân viên với tổ chức: Nghiên cứu tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Đầu tư và Phát triển Việt Nam tại Thành phố Hồ Chí Minh”*** được chọn làm luận văn thạc sĩ của mình.

1.2. Mục tiêu nghiên cứu

Mục tiêu của đề tài là nghiên cứu ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến sự gắn bó của nhân viên với tổ chức tại các chi nhánh BIDV tại TP. Hồ Chí Minh.

1.2.1. Mục tiêu tổng quát

Mục tiêu tổng quát của đề tài là nghiên cứu ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến sự gắn bó của nhân viên với tổ chức tại các chi nhánh BIDV tại TP. Hồ Chí Minh. Từ đó đưa ra những hàm ý chính sách cho ngân hàng nhằm tăng mức độ gắn bó của nhân viên với tổ chức tại các chi nhánh BIDV trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh.

1.2.2. Nhiệm vụ

Để đạt được mục tiêu của nghiên cứu, đề tài hướng vào nghiên cứu tập trung vào các mục tiêu chính, như sau:

- Xác định khung lý thuyết liên quan phân tích ảnh hưởng các yếu tố văn hóa tổ chức đến sự gắn bó của nhân viên.

- Đo lường mức độ ảnh hưởng của văn hóa tổ chức đến sự gắn bó của nhân viên tại các chi nhánh BIDV trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh.

- Đưa ra những hàm ý chính sách cho ngân hàng nhằm tăng mức độ gắn bó của nhân viên với tổ chức tại các chi nhánh BIDV trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh.

1.3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

1.3.1. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu trọng tâm của đề tài là các yếu tố văn hóa tổ chức đến sự gắn bó của nhân viên với tổ chức tại các chi nhánh BIDV trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh.

1.3.2. Phạm vi nghiên cứu

- Phạm vi về không gian: Nghiên cứu giới hạn trong phạm vi nhân viên các chi nhánh BIDV đang hoạt động trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh.

- Phạm vi về thời gian: Thu thập các số liệu, tài liệu giai đoạn 2018 - 2020 của BIDV. Số liệu sơ cấp được thu thập qua điều tra phỏng vấn các cán bộ, nhân viên đang làm việc toàn thời gian tại chi nhánh, phòng giao dịch của BIDV trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh trong tháng 11 năm 2020.

- Phạm vi về nội dung nghiên cứu: Nghiên cứu chỉ được thực hiện tại thành phố Hồ Chí Minh nên kết quả nghiên cứu có thể không mang tính chất đại diện cho tất cả các vùng miền, khu vực khác trong cả nước bởi mỗi một vùng miền có những phong tục tập quán và các quan niệm sống riêng biệt hay mang tính đặc thù của địa phương do đó có thể cho kết quả khác nhau. Lý do của sự giới hạn này là do hạn chế về nguồn lực bao gồm nhân lực, thời gian và chi phí buộc thu nhỏ phạm vi nghiên cứu nhằm đạt một kết quả phù hợp và đáng tin cậy. Tuy nhiên, nghiên cứu được thực hiện trên các chi nhánh, phòng ban, bộ phận khác nhau nhằm đạt được kết quả có hàm ý quản trị chung nhất về khoa học và thực tiễn cho đề tài nghiên cứu.

1.4. Phương pháp nghiên cứu

Đề tài nghiên cứu được thực hiện thông qua hai giai đoạn: Nghiên cứu sơ bộ và nghiên cứu chính thức:

Nghiên cứu sơ bộ, dựa trên mục tiêu nghiên cứu, lý thuyết về văn hóa tổ chức, lý thuyết về sự gắn bó của nhân viên và các thang đo lý thuyết tương ứng để hình thành mô hình nghiên cứu. Sau đó tiến hành nghiên cứu định tính bằng kỹ thuật thảo luận nhóm để điều chỉnh thang đo cho phù hợp với điều kiện của Việt Nam.

Nghiên cứu chính thức được thực hiện bằng phương pháp định lượng thông qua việc điều tra dựa trên bảng câu hỏi được thiết kế sẵn được gửi đến các nhân viên đang làm việc tại BIDV. Mẫu điều tra trong nghiên cứu chính thức được thực hiện bằng phương pháp lấy mẫu thuận tiện với 410 nhân viên đang làm việc toàn thời gian tại chi nhánh, phòng giao dịch của BIDV trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh.

Dữ liệu thu thập được xử lý bằng phần mềm SPSS nhằm đánh giá độ tin cậy của thang đo, phân tích nhân tố khám phá, phân tích tương quan và phân tích hồi quy để làm rõ hơn các vấn đề liên quan đến giả thuyết nghiên cứu.

1.5. Đóng góp của đề tài

- Về mặt lý luận kết quả nghiên cứu góp phần bổ sung cơ sở lý luận đối với thang đo cam kết gắn bó với tổ chức của nhân viên dựa trên các thành phần của văn hóa tổ chức.

- Về mặt thực tiễn kết quả nghiên cứu giúp các nhà quản lý các Ngân hàng TMCP nói chung và đặc biệt là BIDV nắm bắt được các thành phần chính của văn hóa tổ chức tác động đến sự gắn bó của nhân viên với ngân hàng. Qua đó, có thể tìm ra các biện pháp phù hợp nhằm phát huy các điểm mạnh và hạn chế các điểm yếu ảnh hưởng đến sự gắn bó của nhân viên cũng như xây dựng bộ máy ổn định, đưa Chi nhánh từng bước phát triển bền vững dựa trên nền tảng nguồn nhân lực tốt. Ngoài ra, kết quả nghiên cứu này còn là một tài liệu để hệ thống BIDV và ngành ngân hàng tham khảo để có các chính sách quản trị nguồn nhân lực phù hợp hơn với tổ chức của mình.

1.6. Kết cấu của luận văn

Ngoài lời cảm ơn, lời cam đoan, danh mục các bảng, danh mục các hình, danh mục tài liệu tham khảo và phụ lục, kết cấu của luận văn được chia làm 5 chương:

Chương 1: Tổng quan nghiên cứu

Chương 2: Cơ sở lý thuyết về ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến sự gắn bó của nhân viên với tổ chức

Chương 3: Mô hình và phương pháp nghiên cứu

Chương 4: Kết quả nghiên cứu và thảo luận

Chương 5: Định hướng phát triển và gợi ý chính sách tăng cường gắn bó của nhân viên với tổ chức

Tóm tắt chương 1

Chương 1 trình bày tổng quan về nghiên cứu gồm: lý do lựa chọn đề tài, mục tiêu nghiên cứu, đối tượng và phạm vi nghiên cứu, phương pháp nghiên cứu, đóng góp của đề tài và kết cấu của luận văn.

CHƯƠNG 2: CƠ SỞ LÝ THUYẾT VỀ ẢNH HƯỞNG CỦA VĂN HÓA DOANH NGHIỆP ĐẾN SỰ GẮN BÓ CỦA NHÂN VIÊN VỚI TỔ CHỨC

2.1. Một số khái niệm liên quan

2.1.1. Văn hóa

Văn hóa là một thuật ngữ có nội hàm rộng và cho đến nay vẫn có nhiều cách tiếp cận liên quan đến mọi mặt của cuộc sống con người. Ngày nay, các nhà khoa học đã quan tâm rất nhiều đến vấn đề văn hóa.

E.Heriot cho rằng “cái gì còn lại khi tất cả những cái khác bị quên đi - cái đó là văn hóa”. (E.Heriot, 2001). Điều đó khẳng định rằng văn hóa doanh nghiệp là một giá trị văn hóa tinh thần và hơn thế nữa, là một tài sản vô hình của tổ chức. Nó là toàn bộ các giá trị văn hóa được gây dựng nên trong suốt quá trình tồn tại và phát triển của tổ chức, trở thành các giá trị, các quan niệm và tập quán, thể hiện trong các hoạt động của tổ chức ấy và chi phối tình cảm, nếp suy nghĩ và hành vi ứng xử của mọi thành viên trong tổ chức.

Nhà xã hội học Herskovist trong cuốn “Man and his work” cho rằng “văn hóa là lối sống của một tập đoàn người và xã hội là tập thể được tổ chức bởi các cá nhân tuân theo lối sống đó. Nói rõ hơn thì xã hội là tổ chức của con người, còn những hoạt động của họ là văn hóa”. (Hồ Hoàng Hoa, 1990). Quan niệm của xã hội học đã coi văn hoá như là mặt cắt ngang của hệ thống xã hội tổng thể. Cách tiếp cận này giúp nhìn ra được toàn bộ sự vận động và những mối tương tác có trong đời sống xã hội. Nói khác đi quan niệm này đã xem hệ thống xã hội như là hệ thống văn hoá. Còn Tylor (1871), tác giả cuốn sách văn hóa nguyên thủy đã định nghĩa văn hóa là “một phức thể bao gồm tri thức, tín ngưỡng, nghệ thuật, đạo đức, luật pháp, tập quán, cùng mọi khả năng và thói quen khác mà con người như một thành viên của xã hội đã đạt được”. Theo định nghĩa này thì văn hóa và văn minh là một; nó bao gồm tất cả những lĩnh vực liên quan đến đời sống con người, từ tri thức, tín ngưỡng đến nghệ thuật, đạo đức, pháp luật... Có người ví, định nghĩa này mang tính “bách khoa toàn thư” vì đã liệt kê hết mọi lĩnh vực sáng tạo của con người (Vũ Minh Chi, 2004).

Trong cuốn Tìm về bản sắc văn hóa Việt Nam, PGS.TSKH Trần Ngọc Thêm (1999) cho rằng: “Văn hóa là một hệ thống hữu cơ các giá trị vật chất và tinh thần do con người sáng tạo và tích lũy qua quá trình hoạt”.

Theo UNESCO năm 2002: ‘Văn hóa là tổng thể sống động các hoạt động và sáng tạo trong quá khứ và trong hiện tại. Qua các thế kỷ, hoạt động sáng tạo ấy đã hình thành nên một hệ thống các giá trị, các truyền thống và thị hiếu - những yếu tố xác định đặc tính riêng của mỗi dân tộc’. Định nghĩa này nhấn mạnh vào hoạt động sáng tạo của các cộng đồng người gắn liền với tiến trình phát triển có tính lịch sử của mỗi cộng đồng trải qua một thời gian dài tạo nên những giá trị có tính nhân văn phổ quát, đồng thời có tính đặc thù của mỗi cộng đồng, bản sắc riêng của từng dân tộc.

Chủ tịch Hồ Chí Minh đã viết “Vi lẽ sinh tồn cũng như vì mục đích cuộc sống, loài người mới sáng tạo và phát minh ra ngôn ngữ, chữ viết, đạo đức, pháp luật, khoa học, tôn giáo, văn hóa nghệ thuật, những công cụ cho sinh hoạt hàng ngày về mặc, ăn, và các phương tiện, phương thức sử dụng toàn bộ những sáng tạo và phát minh đó tức là văn hóa. Văn hóa là sự tổng hợp của mọi phương thức sinh hoạt cùng với biểu hiện của nó mà loài người đã sản sinh ra nhằm thích ứng những nhu cầu đời sống, và đòi hỏi của sự sinh tồn” (Hồ Chí Minh Toàn tập, Nxb Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2002, t.3, tr.431). Định nghĩa của Bác giúp chúng ta hiểu văn hóa cụ thể và đầy đủ hơn. Theo Người, văn hóa là toàn bộ những sáng tạo, phát minh về vật chất và tinh thần của con người nhằm đảm bảo cho sự sinh tồn và phát triển của cá nhân, cộng đồng và rộng ra là cả quốc gia, dân tộc.

Nhìn chung, các định nghĩa về văn hóa hiện nay rất đa dạng. Mỗi định nghĩa đề cập đến những dạng thức hoặc những lĩnh vực khác nhau trong văn hóa. Tác giả dựa trên các định nghĩa đã nêu để xác định một khái niệm văn hóa cho riêng mình nhằm thuận tiện cho việc thu thập và phân tích dữ liệu khi nghiên cứu. Tác giả cho rằng, văn hóa là sản phẩm của loài người, văn hóa được tạo ra trong quá trình lao động và bị chi phối bởi môi trường xung quanh; Văn hóa được truyền từ thế hệ này sang thế hệ khác thông qua quá trình xã hội hóa; Văn hóa được tái tạo và phát triển trong quá trình hành động và tương tác xã hội của con người.

2.1.2. Văn hóa tổ chức

2.1.2.1. Khái niệm văn hóa tổ chức

Có rất nhiều định nghĩa, quan điểm, cách tiếp cận khác nhau về văn hóa tổ chức và các thành phần của văn hóa tổ chức.

Schein (1992), văn hóa tổ chức là loại quy ước cơ bản do một nhóm người nghĩ ra, phát hiện hay xây dựng nên để giải quyết những vấn đề về sự thích ứng với bên ngoài và sự hòa nhập bên trong. Những quy ước này phải được coi là có hiệu lực và là chuẩn mực để các thành viên mới của tổ chức thấm nhuần và tuân thủ.

Recardo và Jolly (1997), khi nói đến văn hóa công ty, người ta thường nói về hệ thống các giá trị và niềm tin mà được hiểu và chia sẻ bởi các thành viên trong một tổ chức. Những giá trị của tổ chức đó đặc biệt và khác biệt với các tổ chức khác. Một nền văn hóa giúp để định hình và xác định các hành vi ứng xử của các thành viên và các chính sách trong tổ chức.

Trên cơ sở kế thừa những nghiên cứu và hệ thống các nghiên cứu về văn hóa và văn hóa kinh doanh, Đỗ Thị Phi Hoài (2009), định nghĩa “Văn hóa doanh nghiệp là một hệ thống các ý nghĩa, giá trị, niềm tin chủ đạo, cách nhận thức, và phương pháp tư duy được mọi thành viên trong doanh nghiệp cùng đồng thuận và có ảnh hưởng ở phạm vi rộng đến cách thức hành động của từng thành viên trong hoạt động kinh doanh, tạo nên bản sắc kinh doanh của doanh nghiệp đó”.

Như vậy, phần lớn các tác giả đều thừa nhận “Nói đến văn hóa tổ chức là nói đến hình thức tín ngưỡng, giá trị và thói quen được phát triển trong suốt quá trình lịch sử của tổ chức và những điều này được thể hiện trong cách điều hành và hành vi ứng xử của các thành viên”.

2.1.2.2. Phân loại văn hóa của tổ chức

Có nhiều cách tiếp cận văn hóa tổ chức vì thế có nhiều cách phân loại các dạng văn hóa tổ chức khác nhau. Mỗi cách phân loại thể hiện nhiều góc độ nhìn nhận, tiếp cận về văn hóa tổ chức. Trong cuốn “Văn hóa tổ chức” của tác giả Đỗ Thị Phi Hoài, (2009) nhà xuất bản tài chính đã tổng hợp một số dạng văn hóa tổ chức theo các tác giả như sau:

Theo Đỗ Thị Phi Hoài (2009), Deal và Kennedy (1982), văn hóa tổ chức gồm bốn dạng: Nam nhi (Tough - guy, macho), làm ra làm/ chơi ra chơi (Work-hard/ play hard). Cách phân loại này dựa trên hai tiêu thức về thị trường (1) mức độ rủi ro gắn với các hoạt động của công ty và (2) tốc độ công ty và nhân viên của họ được phản ứng về các chiến lược và quyết định của họ. Cách phân loại trên hữu ích trong việc giúp những người quản lý “định dạng” đặc trưng văn hóa tổ chức cho tổ chức của mình.

Theo Đỗ Thị Phi Hoài (2009), Harrison (1972) phân loại văn hóa tổ chức gồm 4 loại: Văn hóa quyền lực (power culture), văn hóa vai trò (role culture), văn hóa công việc (task culture) và văn hóa cá nhân (person culture).

Quinn và McGrath (1985) chia thành 4 dạng: Kinh tế hay thị trường (rational hay market), triết lý hay đặc thù (Ideological hay adhocacy), đồng thuận hay phe cánh (Concensual hay clan) và thứ bậc (Hierarchical). Cách phân loại này dựa vào đặc trưng của quá trình trao đổi thông tin trong tổ chức. Còn Scholz (1987) tiếp cận văn hóa tổ chức theo cách từ mối liên hệ giữa văn hóa tổ chức với chiến lược hoạt động. Scholz khái quát mô hình văn hóa tổ chức của các công ty thành 3 nhóm: Tiến triển (Evolutional), nội sinh (Internal) và ngoại sinh (External).

Như vậy, văn hóa tổ chức được phân loại thành: mạng lưới, phân tán, vụ lợi, cộng đồng (Văn hoá Doanh nghiệp, PGS. TS. Nguyễn Mạnh Quân, Bộ Kế hoạch và Đầu tư, 2012).

2.1.2.3. Vai trò của văn hóa tổ chức

- Người sáng lập:

Trước hết, văn hóa tổ chức được tạo ra bởi sự lãnh đạo chiến lược do người sáng lập và các nhà quản trị hàng đầu. Người sáng lập đặc biệt quan trọng trong việc xác định văn hóa, bởi vì người sáng lập in sâu các giá trị và phong cách quản trị của họ vào tổ chức. (ThS Đặng Thanh Dũng, website Khoa QTKD – Trường ĐH Duy Tân)

- Cấu trúc tổ chức:

Cách thức thiết kế cấu trúc tổ chức cũng ảnh hưởng đến văn hóa tổ chức. Nghĩa là cách thức mà các nhà quản trị phân chia quyền hành và phân chia các mối

quan hệ công việc cũng ảnh hưởng đến văn hóa tổ chức. (ThS Đặng Thanh Dũng, website Khoa QTKD – Trường ĐH Duy Tân).

Cùng với cấu trúc tổ chức, một nền văn hóa tổ chức được tất cả các thành viên chia sẻ và ủng hộ phù hợp với các mục tiêu chiến lược mà công ty đang theo đuổi sẽ tạo ra khả năng thành công rất lớn cho các hoạt động thực thi chiến lược.

Văn hóa tổ chức là tiếng nói chung của tổ chức. Vì vậy, nếu một công ty thực sự sở hữu một nền văn hóa tổ chức mạnh thì đây sẽ là nền tảng để tăng tính hiệu quả của giai đoạn hoạch định chiến lược. Ngoài ra, đó còn là cầu nối để hoán cải mọi trường hợp bất đồng trong quá trình thực thi chiến lược.

Nếu tất cả các thành viên công ty đều thấu hiểu, tán đồng và đánh giá cao các giá trị của văn hóa mà công ty đang theo đuổi sẽ giúp công ty dễ dàng vượt qua những khó khăn điều chỉnh trong quá trình thực thi chiến lược.

Nếu văn hóa là về con người, chúng ta hãy tiến thêm một bước nữa về những gì đang diễn ra trong tâm trí của nhân viên và cách họ ảnh hưởng hoặc bị ảnh hưởng bởi những người khác trong quá trình làm việc, từ đó có thể xây dựng văn hóa doanh nghiệp tích cực, hiệu quả hoặc làm xấu đi văn hóa doanh nghiệp tiêu cực.

Điều quan trọng là lãnh đạo phải có sự hiểu biết về suy nghĩ và xu hướng hành vi của nhân viên. Liên hệ các mục tiêu của công ty theo cách cho phép mỗi nhân viên xác định và tiếp thu những mục tiêu đó. Thúc đẩy tư duy đa dạng và một nền tảng kiến thức được chia sẻ để tạo ra cảm giác gắn kết hợp tác thực sự trong tổ chức, thúc đẩy văn hóa tích cực tại doanh nghiệp.

Văn hóa doanh nghiệp còn là một hệ thống các chuẩn mực và cân bằng liên tục, được củng cố ở tất cả các cấp trong vòng đời của tổ chức và nhân viên. Tuyển dụng nhân sự mới cho tổ chức có thể được thu hút bởi văn hóa doanh nghiệp mạnh mẽ, nhưng động lực và sự phù hợp với công việc phải phù hợp với mong muốn hòa nhập vào văn hóa tại doanh nghiệp đó.

Như vậy, văn hoá doanh nghiệp có vai trò cực kỳ quan trọng. Nó luôn tạo ra niềm tin cho mỗi người làm việc trong môi trường đó. Nó là sợi dây gắn kết giữa những con người trong cùng doanh nghiệp, tạo ra tiếng nói chung giữa các thành viên, và nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh cho doanh nghiệp.

Hơn nữa, xây dựng văn hoá doanh nghiệp thích hợp với đặc điểm của doanh nghiệp thì việc quản lý chính là dùng nền văn hoá nhất định để tạo dựng con người. Văn hoá doanh nghiệp là một cơ chế quan trọng trong quản lý nguồn nhân lực. Chỉ khi văn hoá doanh nghiệp thực sự hoà vào giá trị của mỗi nhân viên thì họ mới có thể coi mục tiêu của doanh nghiệp là mục tiêu phấn đấu của mình.

2.1.2.4. Cấu trúc văn hóa tổ chức

Mackinnon (2003), đã công bố trên tạp chí “The international journal of Business Studies” nghiên cứu về văn hóa công ty và mối quan hệ với sự gắn kết, sự thỏa mãn công việc và chia sẻ thông tin tại Đài Loan, trong đó vận dụng mô hình OCP (Organizational Culture Profile) của O’Reilly et al (1991) gồm 7 thành phần văn hóa với 54 biến:

- *Tôn trọng con người (Respect for people)*: Sự công bằng, tôn trọng con người, các hành vi, giao tiếp giữa các nhân viên, công ty, cấp trên và nhân viên, sự công nhận, đào tạo, phát triển nhân viên.

- *Định hướng đội nhóm (Team orientation)*: Quan hệ con người trong nhóm, trong công ty, tinh thần đồng đội và sự hỗ trợ, hợp tác khi làm việc.

- *Chi tiết/ nguyên tắc hóa (Attention to detail)*: Sự cẩn thận, chi tiết, chính xác trong công việc, yêu cầu về sự tuân thủ các quy định luật lệ trong công việc, công ty.

- *Sự ổn định (Stability)*: Sự an toàn, ổn định, yên tâm trong công việc.

- *Cải tiến (Innovation)*: Sự ham muốn cải tiến, thay đổi, sự tìm tòi, khai thác cơ hội, sáng tạo, chấp nhận mạo hiểm trong cải tiến.

- *Định hướng kết quả (Outcome orientation)*: Sự ưu tiên hướng đến kết quả công việc cao nhất, đặt kết quả công việc là ưu tiên để đánh giá nhân viên, định hướng hành động để đạt kết quả cao nhất.

- *Năng nổ/ tháo vát (Aggressiveness)*: Sự năng nổ, tháo vát, tận tâm, chủ động trong công việc cũng như các hoạt động khác trong và ngoài công ty.

Trong các mô hình văn hóa, nổi bật là lý thuyết của Recardo và Jolly, mô hình này đã được ứng dụng nhiều trong các nghiên cứu nước ngoài và tại Việt Nam. Theo Recardo và Jolly (1997), có 8 yếu tố liên quan đến văn hóa doanh nghiệp:

- *Giao tiếp (Communications)*: Yếu tố đề cập đến số lượng, loại hệ thống thông tin liên lạc và làm thế nào để những thông tin được truyền đạt. Điều này bao gồm sự chỉ đạo của truyền thông (từ trên xuống hoặc từ dưới lên hay ba chiều), thông tin liên lạc được chọn lọc hoặc mở rộng, cuộc xung đột được tránh hoặc giải quyết và các phương tiện (cuộc họp, bản ghi nhớ,...) hay phương tiện không chính thức được sử dụng để truyền tải và nhận thông tin.

- *Đào tạo và phát triển (Training and development)*: Việc thành công của đội phụ thuộc nhiều vào việc tiếp thu những kỹ năng mới. Chỉ số quan trọng để đánh giá là gắn kết của ban quản lý tạo nên nhiều cơ hội phát triển và cách tổ chức cũng chấp nhận tiếp nhận lại các kỹ năng mới trong công việc. Cuối cùng, một chỉ số quan trọng để đánh giá là tập trung của các nhà quản lý quản lý về giáo dục. Cụ thể là, được quản lý tập trung vào việc giáo dục cho nhân sự hiện tại, hoặc nhu cầu phát triển trong tương lai.

- *Phần thưởng và sự công nhận (Rewards)*: Xem xét những hành vi nào được khen thưởng và các loại phần thưởng sử dụng. Người được khen thưởng với tư cách cá nhân hay tập thể, liệu tất cả các thành viên của các doanh nghiệp xứng đáng được thưởng và những điều kiện nào được đề bạt thăng tiến? Điều kiện đo lường khác bao gồm mức độ mà nhân viên tham gia trong việc thực hiện, phát triển các tiêu chuẩn hiệu suất, sự công bằng khen thưởng và mức độ mà tổ chức cung cấp thông tin phản hồi về hiệu quả công việc.

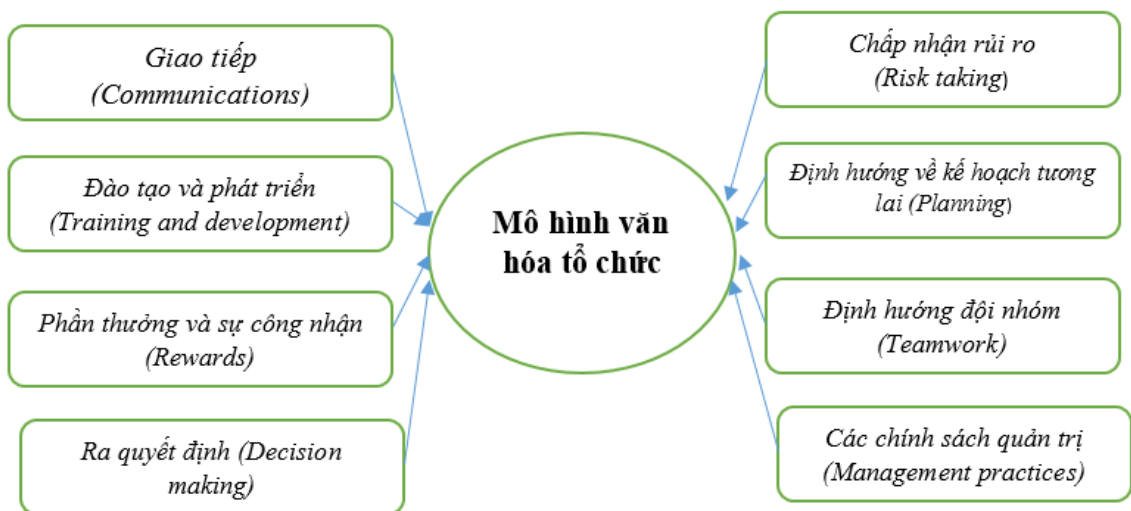
- *Ra quyết định (Decision making)*: Ra quyết định chỉ ra cách quyết định được thực hiện và các cuộc xung đột được giải quyết như thế nào. Quyết định nhanh hay chậm? Tổ chức đánh giá quan liêu hay không? Được quyết định tập trung hay phân tán.

- *Chấp nhận rủi ro (Risk taking)*: Chấp nhận rủi ro tập trung vào việc liệu sự sáng tạo và cải tiến có những giá trị khen thưởng không, liệu rủi ro có được khuyến khích, và liệu có sự cởi mở trong việc tiếp nhận các ý kiến mới không. Ở một mức độ nào đó, liệu nhà quản lý có khuyến khích những đề xuất cải tiến không? Liệu mọi người có bị phạt khi thử sử dụng những sáng kiến hay chất vấn lỗi làm việc hiện tại.

- *Định hướng về kế hoạch tương lai (Planning)*: Tổ chức chú trọng đến kế hoạch lâu dài hay ngắn hạn, và kế hoạch chủ động hay phản ứng? Mức độ chia sẻ với nhân viên về chiến lược, mục tiêu, tầm nhìn? Quá trình lập kế hoạch chính thức hay có cấu trúc? Nhân viên cam kết đạt được chiến lược kinh doanh và mục tiêu Tổ chức khác ở mức độ nào.

- *Định hướng đội nhóm (Teamwork)*: Yếu tố này liên quan đến số lượng, chủng loại và hiệu quả của làm việc theo nhóm trong tổ chức. Nó bao gồm, nhưng không giới hạn, số lượng hợp tác giữa các phòng ban khác nhau, số lượng tin cậy giữa chức năng hoạt động hay đơn vị khác nhau và mức độ tự động hóa hiện nay được sử dụng để hỗ trợ quá trình làm việc. Lưu ý rằng một bầu không khí làm việc theo nhóm, tự bản thân nó, không có nghĩa là doanh nghiệp nhất thiết làm việc thành từng nhóm như vậy. Ví dụ, các nhà khoa học nghiên cứu có thể tạo một bầu không khí làm việc nhóm và sự hợp tác nhưng có thể không phải là một đội và có thể hoạt động khá độc lập.

- *Các chính sách quản trị (Management practices)*: Khía cạnh này đo lường sự công bằng và nhất quán với các chính sách được thực thi, sự ảnh hưởng của phong cách quản trị đối với nhân viên, mức độ nhà quản trị cung cấp một môi trường làm việc an toàn.



Hình 2.1: Mô hình văn hóa tổ chức của Ricardo and Jolly (1997)

Tóm lại, qua quá trình nghiên cứu các thành phần văn hóa tổ chức của các tác giả tiêu biểu ở trên, cho thấy mô hình của tác giả Ricardo và Jolly (1997) đã xác

định tám yếu tố trong đo lường văn hóa doanh nghiệp, mô hình này có tính khái quát có thể áp dụng với nhiều loại doanh nghiệp khác nhau. Vì thế, trong nghiên cứu tác giả đã sử dụng mô hình của Ricardo và Jolly (1997) để áp dụng trong trường hợp nghiên cứu về văn hóa tổ chức tại BIDV.

2.2. Nội dung về gắn bó của nhân viên với tổ chức

Có rất nhiều nghiên cứu về sự gắn bó của nhân viên với tổ chức, mỗi nghiên cứu tiếp cận theo một trường phái lý thuyết khác nhau nên sẽ có sự khác nhau về định nghĩa và cách đo lường, cụ thể:

- Sự gắn bó của nhân viên với tổ chức về góc độ ý thức:

O'Reilly (1986), sự gắn bó với tổ chức bao gồm ý thức về cam kết với công việc, lòng trung thành và niềm tin vào các giá trị của tổ chức.

Theo viện Aon Consulting: sự gắn bó với tổ chức được thể hiện ở năng suất, niềm tự hào và duy trì. Bản thân của sự gắn bó nói chung ảnh hưởng đến hành vi một cách độc lập với các động cơ hay thái độ khác. Ý thức gắn bó có thể dẫn đến một quá trình hành động lâu dài, ngay cả khi nó mâu thuẫn với các động cơ hay thái độ khác. Do đó, việc định nghĩa nó càng thêm khó khăn (Dockel, 2003).

- Sự gắn bó của nhân viên với tổ chức về góc độ hành vi:

Không có sự nhất trí giữa các nhà nghiên cứu trong việc định nghĩa cũng như đo lường sự gắn bó đối với tổ chức. Mowday và cộng sự (1979) đã phân biệt giữa thái độ gắn bó (Attitudinal commitment) và hành vi gắn bó (Behavioural commitment) đối với tổ chức. Ông cho rằng: Thái độ gắn bó đối với tổ chức phản ánh những suy nghĩ của cá nhân về mối quan hệ với tổ chức (Sự đồng nhất của cá nhân đối với mục tiêu của tổ chức và sự sẵn lòng làm việc vì mục tiêu đó). Trong khi đó, Gắn bó với tổ chức ở góc độ hành vi thể hiện trong chính hành động - ngày càng trở nên gắn chặt với tổ chức của họ.

Mowday và các cộng sự (1979) cũng cho rằng có mối quan hệ tương tác giữa thái độ gắn bó và hành vi gắn bó với tổ chức. Thái độ dẫn đến hành vi, còn hành vi sẽ củng cố thêm thái độ gắn bó. Các nghiên cứu về thái độ gắn bó với tổ chức nhằm xác định trong những điều kiện nào thái độ gắn bó sẽ phát triển thành hành vi gắn bó.

Ngược lại, những nghiên cứu về hành vi tổ chức hầu hết nhằm xác định ở những hoàn cảnh nào các hành vi gắn bó có xu hướng lặp lại và những tác động của hành vi này lên thái độ gắn bó. Đa số các lý thuyết về gắn bó với tổ chức đều định nghĩa và đo lường sự gắn bó với tổ chức dưới khía cạnh thái độ.

- Sự gắn bó của nhân viên với tổ chức về góc độ niềm tin và lòng trung thành:

Là một lời hứa của cá nhân với tổ chức bao gồm ý thức về gắn bó với công việc, lòng trung thành và niềm tin về các giá trị của tổ chức (O'Reilly, 1986).

Allen và Meyer (1990) sự gắn bó của nhân viên với tổ chức được đánh giá dựa trên niềm tin của họ vào tổ chức, sự chấp nhận các mục tiêu và giá trị của tổ chức, sự sẵn sàng làm việc hết mình vì tổ chức, và mong muốn trở thành thành viên của tổ chức. Allen và Meyer (1990) đã đo lường sự gắn bó dựa trên ba thành phần:

Gắn bó tự nguyện (Affective Commitment): Gắn bó thân thiết xuất phát từ cảm xúc và mang tính tự nguyện.

Gắn bó do bắt buộc (Continuance Commitment): Gắn bó vì không có cơ hội thay đổi nơi làm việc hoặc chi phí từ bỏ doanh nghiệp cao.

Gắn bó vì đạo đức (Normative Commitment): Gắn bó chỉ vì sự ràng buộc của những giá trị đạo đức.

Theo nghiên cứu thực hiện điều chỉnh và kiểm định thang đo gắn bó đối với tổ chức có bổ sung, chỉnh sửa cho phù hợp với điều kiện của Việt Nam, tác giả Trần Kim Dung đưa ra kết luận: sự gắn bó đối với tổ chức có 3 thành phần: Ý thức nỗ lực cố gắng, lòng trung thành và lòng tự hào yêu mến tổ chức.

Mỗi yếu tố là một thang đo, có thể được sử dụng riêng lẻ để xây dựng thang đo mức độ gắn kết với tổ chức của nhân viên. Theo Meyer et al (2002) đã chỉ ra “Gắn bó tự nguyện” là thang đo phổ biến, được đánh giá cao và đề nghị sử dụng nhiều trong các nghiên cứu về sự gắn kết với tổ chức. Đây cũng là thang đo đã được McKinnon et al (2003) sử dụng trong nghiên cứu về văn hóa công ty và mối quan hệ với sự gắn bó, sự thỏa mãn công việc và chia sẻ thông tin tại Đài Loan. (Tạp chí “The International Journal of Business Studies”)

Do đó, nghiên cứu của tác giả đề xuất sử dụng thang đo “Gắn bó tự nguyện” (Affective Commitment Scale) hiệu chỉnh của Meyer et al (1993) để đo lường sự gắn bó của nhân viên với tổ chức.

2.3. Mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức và sự gắn bó của nhân viên với tổ chức

- Văn hóa tổ chức là yếu tố quan trọng đối với sự gắn bó của nhân viên:

Quan sát thực tế trong các tổ chức ở Việt Nam cho thấy: Nhân viên thường rời bỏ tổ chức khi lãnh đạo không quan tâm đến hiệu quả công việc, không quan tâm đến nhân viên và áp dụng văn hóa áp đặt, quan liêu (Trần Kim Dung, 2005), như vậy văn hóa là một trong những yếu tố quan trọng trong chiến lược nhân sự của các tổ chức.

Harris và Mossholder (1996), văn hóa tổ chức ảnh hưởng đến nhận thức của các cá nhân liên quan đến kết quả của tổ chức như sự thỏa mãn, cam kết, đạo đức...

- Văn hóa là chiến lược quan trọng cho sự thành công của tổ chức:

Các giá trị văn hóa tích cực phản ánh một hình ảnh tốt đẹp của doanh nghiệp và môi trường làm việc hấp dẫn với mục đích duy trì nguồn nhân lực, nhất là những nhân viên giỏi, tài năng. Văn hóa cũng là một trong những yếu tố ảnh hưởng đến khuynh hướng rời bỏ tổ chức của nhân viên, đồng thời cũng là yếu tố thu hút lực lượng lao động đặc biệt là những người có năng lực, những nhân tài bên ngoài bởi vì người lao động bên cạnh việc xem xét các yếu tố như lương bổng, tính chất công việc... thì họ ngày càng quan tâm đến yếu tố văn hóa trước khi bắt đầu gia nhập một tổ chức mới. Văn hóa tổ chức tích cực sẽ làm gia tăng sự gắn bó của đội ngũ nhân viên và kết quả là hiệu quả làm việc của tổ chức được nâng cao, năng suất lao động tăng lên, việc ra quyết định sẽ tốt hơn và sự gắn bó ở mọi cấp bậc nhân viên cũng tăng lên (Thompson và Luthans, 1990) và tạo ra lợi thế cạnh tranh của tổ chức (Saeed & Hassan, 1990).

Theo một cuộc điều tra nghiên cứu về công cụ và xu hướng quản trị năm 2007 của Bain & Company - một công ty của Mỹ hoạt động trong lĩnh vực tư vấn doanh nghiệp toàn cầu - thì có trên 90% trong tổng số 1200 các nhà quản trị điều hành quốc tế đến từ các quốc gia Nam Mỹ, Châu Á - Thái Bình Dương, Châu Âu, Mỹ và Canada đã đồng ý rằng văn hóa là chiến lược quan trọng cho sự thành công của doanh nghiệp.

Hầu hết, các nghiên cứu của các nhà khoa học trên thế giới đều chỉ ra rằng văn hóa tổ chức có tác động đến sự gắn bó của nhân viên.

2.4. Tình hình nghiên cứu liên quan

2.4.1. Các nghiên cứu nước ngoài

Zahariah và cộng sự (2009), “The Influence of Corporate Culture on Organisational Commitment”. Nghiên cứu về ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến cam kết gắn bó với tổ chức tại một Công ty quản lý hàng không ở Malaysia. Nghiên cứu sử dụng mô hình Recardo & Jolly (1997) và Allen & Mayer (1990) để xem xét bốn yếu tố của văn hóa doanh nghiệp và cam kết gắn bó tổ chức, cụ thể là: làm việc theo nhóm, giao tiếp, khen thưởng và công nhận, đào tạo và phát triển. Nghiên cứu khảo sát trên 190 nhân viên hiện đang công tác tại 11 phòng ban khác nhau của công ty. Kết quả cho thấy tất cả các khía cạnh của văn hóa doanh nghiệp được lựa chọn trong nghiên cứu này đều ảnh hưởng đến cam kết gắn bó tổ chức, trong đó thành phần giao tiếp ảnh hưởng lớn nhất đến cam kết gắn bó với tổ chức.

Aina et al (2012) với nghiên cứu về văn hóa doanh nghiệp được tiến hành tại 7 trường đại học cộng đồng tại Lagos, Nigeria. Nghiên cứu đã sử dụng thang đo Văn hóa của Recardo và Jolly (1997) và Lau và Idris (2001) gồm 4 thành phần văn hóa như Giao tiếp, Đào tạo và phát triển, Phần thưởng và sự công nhận, Làm việc nhóm và thang đo Gắn bó của Allen và Meyer (1990), tự nguyện, bắt buộc, đạo đức. Kết quả nghiên cứu chỉ ra mức độ cam kết của nhân viên trong các tổ chức giáo dục cấp 3 cao khi giá trị cá nhân của họ với giá trị doanh nghiệp có sự tương đồng.

Mandan Momeni (2012), với nghiên cứu được tiến hành khảo sát đối tượng là các công tố viên tại Tehran, Iran. Nghiên cứu đã sử dụng thang đo văn hóa của Denison (1990), gồm 4 khía cạnh văn hóa gồm: Văn hóa hòa nhập, văn hóa nhất quán, văn hóa thích ứng, văn hóa sứ mệnh và thang đo gắn bó của Allen và Meyer (1990) (tự nguyện, bắt buộc, đạo đức). Kết quả nghiên cứu chỉ ra mức độ cam kết của các công tố viên cao khi giá trị cá nhân của họ với giá trị doanh nghiệp có sự tương đồng.

Các nghiên cứu gần đây khảo sát các yếu tố văn hóa tổ chức đến sự gắn bó của nhân viên dựa trên mô hình của Recardo và Jolly (1997) đến 3 yếu tố thành phần của sự gắn bó với tổ chức của Allen và Meyer (1990). Do đó, tác giả chọn mô hình của Recardo và Jolly (1997) để thực hiện nghiên cứu sự tác động các yếu tố văn hóa tổ chức đến sự gắn bó (Gắn bó tự nguyện) của nhân viên tại BIDV.

Bảng 2.1: Tóm tắt các nghiên cứu nước ngoài về ảnh hưởng văn hóa tổ chức đến sự gắn bó của nhân viên

Tác giả	Mô hình nghiên cứu	Đối tượng và phạm vi	Kết quả nghiên cứu
Aina et al (2012)	- Văn hóa: Recardo và Jolly (1997); Lau và Idris (2001) gồm 4 thành phần văn hóa (Giao tiếp, Đào tạo và phát triển, Phần thưởng và sự công nhận, Làm việc nhóm). - Gắn bó: Allen và Meyer (1990) (tự nguyện, bắt buộc, đạo đức).	- Đối tượng khảo sát: Nhân viên trong các tổ chức giáo dục cấp 3. - Phạm vi: 7 trường đại học cộng đồng tại Lagos, Nigeria.	Kết quả nghiên cứu chỉ ra mức độ cam kết của nhân viên trong các tổ chức giáo dục cấp 3 cao khi giá trị cá nhân của họ với giá trị doanh nghiệp có sự tương đồng.
Mandan Momeni (2012)	- Văn hóa: Denison (1990), gồm 4 khía cạnh văn hóa (Văn hóa hòa nhập, văn hóa nhất quán, văn hóa thích ứng, văn hóa sứ mệnh). - Gắn bó: Allen và Meyer (1990) (tự nguyện, bắt buộc, đạo đức).	- Phạm vi: 7 trường đại học cộng đồng tại Lagos, Nigeria. - Đối tượng khảo sát: Công tố viên. - Phạm vi: Tehran, Iran.	Kết quả cho thấy tất cả các khía cạnh của văn hóa doanh nghiệp được lựa chọn trong nghiên cứu đều ảnh hưởng đến sự gắn bó tổ chức, trong đó thành phần giao tiếp ảnh hưởng lớn nhất đến sự gắn bó với tổ chức.
Zahariah et al (2009)	- Văn hóa: Recardo và Jolly (1997); Lau and Idris (2001) gồm 4 thành phần văn hóa (Giao tiếp, Đào tạo và phát triển, Phần thưởng và sự công nhận, Làm việc nhóm). - Gắn bó: Mowday et al (1979).	- Đối tượng khảo sát: Nhân viên tại tập đoàn MAHB. - Phạm vi: Malaysia.	Kết quả nghiên cứu chỉ ra mức độ cam kết của các công tố viên cao khi giá trị cá nhân của họ với giá trị doanh nghiệp có sự tương đồng.

2.4.2. Các nghiên cứu trong nước

Các nghiên cứu về ảnh hưởng của văn hóa tổ chức đến sự gắn bó của nhân viên được thực hiện nhiều ở các quốc gia trên thế giới và tại Việt Nam trong thời gian qua. Dưới đây là tóm tắt các nghiên cứu trong nước và nước ngoài.

Đỗ Thụy Lan Hương (2008), với nghiên cứu Ảnh hưởng của văn hóa công ty đến sự cam kết gắn bó với tổ chức của nhân viên làm việc trong các doanh nghiệp ở thành phố Hồ Chí Minh được thực hiện nhằm tìm hiểu mối quan hệ giữa các khía cạnh văn hóa công ty và mức độ cam kết gắn bó với tổ chức của nhân viên. Nghiên cứu cũng đề xuất một mô hình lý thuyết phân tích mối quan hệ giữa các khía cạnh

văn hóa với mức độ gắn bó của nhân viên được phát triển dựa trên lý thuyết về văn hóa công ty của Recardo và Jolly (1997) - bao gồm tám khía cạnh văn hóa: Giao tiếp trong tổ chức, Đào tạo và Phát triển, Phần thưởng và Sự công nhận, Hiệu quả trong việc ra quyết định, Chấp nhận rủi ro do bởi sáng tạo và cải tiến, Định hướng về Kế hoạch tương lai, Làm việc nhóm, Sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị. Kết quả tìm thấy chỉ có năm khía cạnh văn hóa công ty ảnh hưởng tích cực và có ý nghĩa thống kê đến mức độ cam kết gắn bó với tổ chức của nhân viên là Chấp nhận rủi ro do bởi sáng tạo và cải tiến; Đào tạo và Phát triển; Sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị; Định hướng về Kế hoạch tương lai; Giao tiếp trong tổ chức. Ngoài ra, chưa giải thích được mối quan hệ tuyến tính giữa các khía cạnh khác trong mô hình, gồm Phần thưởng và Sự công nhận, Hiệu quả trong việc ra quyết định, Làm việc nhóm và yếu tố cam kết gắn bó với tập dữ liệu phân tích hiện tại.

Lê Thị Thúy Kiều (2012), với nghiên cứu ảnh hưởng của văn hóa tổ chức đến sự gắn bó của nhân viên với tổ chức. Nghiên cứu này được thực hiện nhằm đo lường ảnh hưởng của văn hóa tổ chức đến sự gắn bó của nhân viên thông qua thang đo văn hóa tổ chức của Recardo & Jolly (1997) và thang đo sự gắn bó với tổ chức của Allen & Mayer (1990) vào trong điều kiện Việt Nam. Thang đo văn hóa tổ chức gồm 8 thành phần: ghi nhận cải tiến và sáng kiến; chính sách của công ty; phát triển nghề nghiệp; định hướng kế hoạch tương lai; nhận thức về làm việc nhóm; ra quyết định; tinh thần đồng đội; giao tiếp trong tổ chức với 36 biến quan sát hợp lệ. Thang đo sự gắn bó với tổ chức gồm 3 thành phần: Gắn bó tự nguyện; Gắn bó do bắt buộc; Gắn bó vì đạo đức với 18 biến quan sát. Kết quả phân tích cũng cho thấy thành phần chính sách của công ty và thành phần ra quyết định có tác động dương đến cả 3 thành phần của sự gắn bó.

Nguyễn Thị Tố Ngọc (2012), với nghiên cứu “Tác động của các thành phần văn hóa doanh nghiệp đến cam kết gắn bó với tổ chức của nhân viên. Đối tượng khảo sát: Nhân viên toàn thời gian trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Tác giả sử dụng thang đo Văn hóa: Ricardo and Jolly, 1997; Lau and Idris, 2001 gồm 4 thành phần văn hóa: Giao tiếp, Đào tạo và phát triển, Phần thưởng và sự công nhận, Làm việc nhóm. Gắn bó: Trần Kim Dung (2006) gồm 3 thành phần: ý thức nỗ lực cố gắng; lòng trung thành và lòng tự hào, yêu mến tổ chức. Kết quả nghiên cứu chứng minh rằng, có 4 thành phần văn hóa: Giao tiếp, Đào tạo và phát triển, Phần

thường và sự công nhận, Làm việc nhóm tác động đến ý thức nỗ lực cố gắng; lòng trung thành và lòng tự hào, yêu mến tổ chức.

Trương Thị Thanh Thủy (2012), với nghiên cứu văn hóa doanh nghiệp. Nhân viên toàn thời gian trong ngành hàng tiêu dùng nhanh tại thành phố Hồ Chí Minh. Tác giả sử dụng thang đo văn hóa của O'Reilly et al (1991) gồm 7 thành phần văn hóa: tôn trọng con người, định hướng đội nhóm, chi tiết nguyên tắc hóa, sự ổn định, cải tiến, văn hóa nhất quán, năng nổ tháo vát. Và thang đo gắn bó: Allen & Melley (1990): Gắn bó tự nguyện. Kết quả nghiên cứu chứng minh rằng, có 7 thành phần văn hóa hóa: Tôn trọng con người, định hướng đội nhóm, chi tiết nguyên tắc hóa, sự ổn định, cải tiến, văn hóa nhất quán, năng nổ tháo vát tác động đến sự gắn bó tự nguyện. Trên cơ sở đó, tác giả đề xuất các hàm ý chính sách.

Bảng 2.2: Tóm tắt các nghiên cứu trong nước về ảnh hưởng văn hóa tổ chức đến sự gắn bó của nhân viên

Tác giả	Mô hình nghiên cứu	Đối tượng và phạm vi	Kết quả nghiên cứu
Đỗ Thủy Lan Hương (2008)	<ul style="list-style-type: none"> - Văn hóa: Recardo và Jolly (1997) gồm 8 thành phần văn hóa: Giao tiếp trong tổ chức, Đào tạo và phát triển, Phần thưởng và sự công nhận, Hiệu quả trong việc ra quyết định, Chấp nhận rủi ro do sáng tạo và cải tiến, Định hướng về kế hoạch tương lai, Làm việc nhóm, Sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị. - Gắn bó tự nguyện (Allen & Melley, 1990) 	<ul style="list-style-type: none"> - Đối tượng khảo sát: Nhân viên toàn thời gian các ngành nghề đa dạng như: sản xuất, kinh doanh và dịch vụ. - Phạm vi: Khu vực TP. Hồ Chí Minh. 	Kết quả tìm thấy chỉ có năm khía cạnh liên quan đến văn hóa công ty ảnh hưởng tích cực và có ý nghĩa thống kê đến mức độ cam kết gắn bó với tổ chức của nhân viên là Chấp nhận rủi ro do bởi sáng tạo và cải tiến; Đào tạo và Phát triển); Sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị; Định hướng về Kế hoạch tương lai; Giao tiếp trong tổ chức.
Lê Thúy Kiều (2009)	<ul style="list-style-type: none"> - Văn hóa: Recardo và Jolly (1997) gồm 8 thành phần văn hóa: Giao tiếp, Đào tạo và phát triển, Phần thưởng và sự công nhận, Ra quyết định, Chấp nhận rủi ro do sáng tạo và cải tiến, Định hướng kế hoạch, Làm việc nhóm, Các chính sách quản trị. 	<ul style="list-style-type: none"> - Đối tượng khảo sát: Nhân viên toàn thời gian các ngành nghề khác nhau. - Phạm vi: Doanh nghiệp tại thành phố 	Kết quả phân tích cũng cho thấy các yếu tố chính sách của công ty và thành phần ra quyết định có tác động dương đến cả 3 thành phần của sự gắn bó.

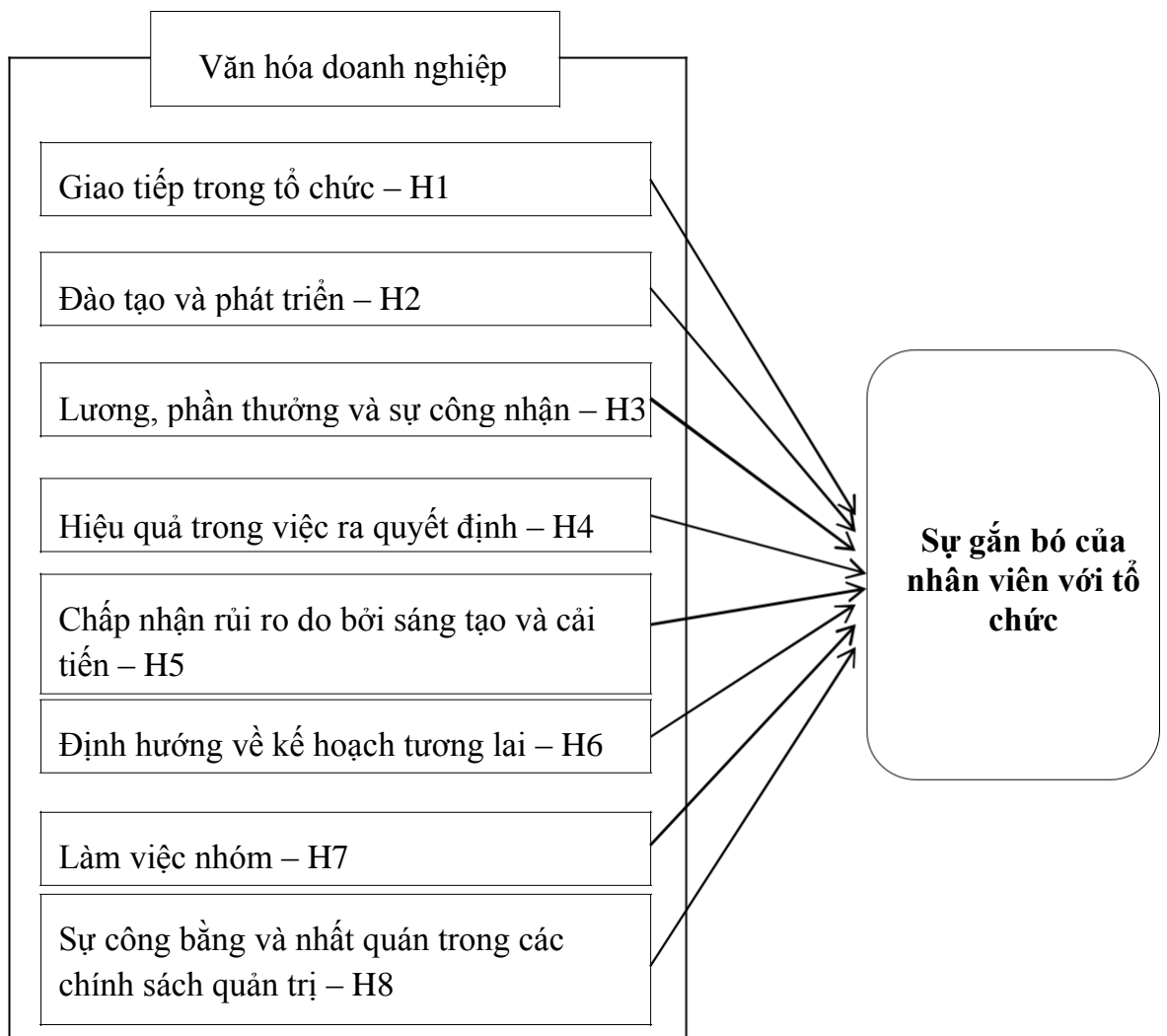
	<ul style="list-style-type: none"> - Gắn bó: Allen & Melley (1990): tự nguyện, bắt buộc, đạo đức: - Văn hóa: Ricardo and Jolly, 1997; Lau and Idris, 2001 gồm 4 thành phần văn hóa hóa: Giao tiếp, Đào tạo và phát triển, Phần thưởng và sự công nhận, Làm việc nhóm. - Gắn bó: Trần Kim Dung (2006) gồm 3 thành phần: ý thức nỗ lực cố gắng; lòng trung thành và lòng tự hào, yêu mến tổ chức. 	Hồ Chí Minh. <ul style="list-style-type: none"> - Đối tượng khảo sát: Nhân viên toàn thời gian trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ. - Phạm vi: Doanh nghiệp tại thành phố Hồ Chí Minh. 	
Trương Thị Thanh Thủy (2012)	<ul style="list-style-type: none"> - Văn hóa: O'Reilly et al (1991) gồm 7 thành phần văn hóa: Tôn trọng con người, Định hướng đội nhóm, Chi tiết nguyên tắc hóa, Sự ổn định, Cải tiến, Văn hóa nhất quán, Năng nổ tháo vát. - Gắn bó: Allen & Melley (1990): Gắn bó tự nguyện. 	<ul style="list-style-type: none"> - Đối tượng khảo sát: Nhân viên toàn thời gian trong ngành hàng tiêu dùng nhanh. - Phạm vi: Doanh nghiệp tại thành phố Hồ Chí Minh. 	Kết quả nghiên cứu chứng minh rằng, có 7 yếu tố: Tôn trọng con người, định hướng đội nhóm, chi tiết nguyên tắc hóa, sự ổn định, cải tiến, văn hóa nhất quán, năng nổ tháo vát tác động đến sự gắn bó tự nguyện. Trên cơ sở đó, tác giả đề xuất các hàm ý chính sách.

Qua bảng 2.1 và 2.2 có thể thấy các nghiên cứu trong và ngoài nước đều khẳng định có sự tương quan giữa văn hóa doanh nghiệp với sự gắn bó nhân viên. Tuy nhiên, việc lựa chọn mô hình khảo sát và đối tượng khảo sát là khác nhau, kết quả nghiên cứu cũng có những khác biệt đáng kể về mức độ tác động của từng thành phần văn hóa lên sự gắn bó của nhân viên. Điều đó cho thấy không có mô hình chung cho tất cả các loại hình doanh nghiệp. Đó cũng là cơ sở để nghiên cứu này thực hiện việc kiểm định đánh giá thang đo văn hóa tổ chức đến sự gắn bó của nhân viên tại BIDV. Về các nghiên cứu nước ngoài, tuy các mô hình về văn hóa và sự gắn bó trong từng nghiên cứu khác nhau nhưng các nghiên cứu đều khẳng định có sự tương quan giữa các yếu tố văn hóa với sự gắn bó nhân viên.

2.5. Mô hình nghiên cứu đề xuất và các giả thuyết nghiên cứu

2.5.1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Qua các nghiên cứu về văn hóa của các tác giả tiêu biểu, cho thấy nghiên cứu của Recardo và Jolly có tính bao quát và chứa nhiều thành phần tương đồng với các nghiên cứu còn lại. Do đó, tác giả kế thừa nghiên cứu của Recardo & Jolly (1997) để áp dụng nghiên cứu tại BIDV.



Hình 2.1: Mô hình nghiên cứu đề xuất

Nguồn: Tác giả đề xuất

2.5.2. Các giả thuyết nghiên cứu

Thông qua mô hình đo lường sự tác động của 8 yếu tố thành phần văn hóa tổ chức của Recardo và Jolly (1997) đến thành phần của sự gắn bó của nhân viên với tổ chức (Gắn bó tự nguyện) của Allen và Meyer (1990) trên cơ sở các giả thuyết sau:

Giả thuyết H1: *Giao tiếp trong tổ chức tác động cùng chiều đến sự gắn bó của nhân viên với Ngân hàng.* Giao tiếp trong tổ chức có thể hiểu là sự giao tiếp giữa cấp trên và cấp dưới, giữa đồng nghiệp trong cùng công ty với nhau. Có thể hiểu đây là một quá trình trong đó con người tương tác theo những cách khác nhau và trong các lĩnh vực khác nhau để đạt được các mục tiêu của tổ chức. Việc truyền đạt các mục tiêu của tổ chức đến nhân viên sẽ đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy nhân viên làm việc hiệu quả, và làm gia tăng mạnh mẽ sự cam kết gắn bó.

Giả thuyết H2: *Đào tạo và phát triển tác động cùng chiều đến sự gắn bó của nhân viên với Ngân hàng.* Cơ hội đào tạo và phát triển được hiểu là nhân viên được hướng dẫn, huấn luyện và tạo điều kiện để học tập phát triển các kỹ năng, kiến thức chuyên môn trong quá trình làm việc ở công ty; có lộ trình phát triển sự nghiệp rõ ràng và phù hợp với mục tiêu cá nhân, có nhiều cơ hội thăng tiến và phát triển trong công ty. Đây là chỉ số quan trọng để đánh giá yếu tố này là cam kết của ban lãnh đạo tổ chức về việc cung cấp các cơ hội phát triển cho nhân viên, cũng là cách mà tổ chức áp dụng các kỹ năng, cho phép các kỹ năng hoặc hoạt động mới để áp dụng vào công việc. Bên cạnh đó, còn một chỉ số khác cũng quan trọng để xem xét việc các nhà lãnh đạo của tổ chức có tập trung vào giáo dục hay không. Cụ thể, là cách mà nhà lãnh đạo cung cấp các chương trình và tập trung vào việc đào tạo cho nhân viên ở hiện tại và tương lai nhằm giúp nhân viên trong tổ chức phát triển các kỹ năng cần thiết cho bản thân.

Giả thuyết H3: *Lương, phần thưởng và sự công nhận tác động cùng chiều đến sự gắn bó của nhân viên với Ngân hàng.* Các nhân viên trong ngân hàng khi làm tốt công việc sẽ được đền đáp xứng đáng bằng lương, các phần thưởng và sự ghi nhận của Ban lãnh đạo. Lương, phần thưởng và sự công nhận thể hiện sự quan tâm của doanh nghiệp đến đời sống của người lao động cũng như ghi nhận sự cống hiến, có tác dụng kích thích nhân viên trung thành, gắn bó với doanh nghiệp.

Giả thuyết H4: *Hiệu quả trong việc ra quyết định tác động cùng chiều đến sự gắn bó của nhân viên với Ngân hàng.* Ra quyết định là việc lựa chọn một giải pháp

tốt nhất cho vấn đề đã đặt ra. Ra quyết định hiệu quả là một trong những cách để dẫn tới thành công của một doanh nghiệp. Ở đây, người ra quyết định có thể là lãnh đạo hoặc nhân viên, tuy nhiên phần lớn quyền ra quyết định thuộc về lãnh đạo. Ra quyết định hiệu quả cũng được coi là một kỹ năng lãnh đạo then chốt giúp các nhà lãnh đạo kiểm soát được hoạt động công việc trong tổ chức.

Giả thuyết H5: *Chấp nhận rủi ro bởi sáng tạo và cải tiến tác động cùng chiều đến sự gắn bó của nhân viên với Ngân hàng.* Đổi mới chính là một phương thức nhằm tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Nói cách khác, đổi mới chính là biểu hiện của sự phát triển. Một tổ chức có nhiều đổi mới không chỉ phụ thuộc vào sự sáng tạo của lãnh đạo, mà của cả toàn thể nhân viên trong tổ chức. Yếu tố này thể hiện việc các nhà quản trị có khuyến khích nhân viên của mình thực hiện công việc bằng nhiều phương pháp khác so với các phương pháp trước kia mọi người hay thương làm hay không? Bởi lẽ điều này sẽ giúp kích lệ sự sáng tạo của nhân viên. Mỗi tổ chức cần coi sự sáng tạo này là tài sản của doanh nghiệp. Tuy nhiên, không phải sự sáng tạo nào cũng có thể mang lại thành công. Sáng tạo cũng đi kèm nhiều rủi ro và thách thức. Sự sáng tạo và cải tiến được đánh giá cao và tưởng thưởng, chấp nhận rủi ro được khuyến khích, có sự rộng mở với các ý tưởng mới.

Giả thuyết H6: *Định hướng về kế hoạch tương lai tác động cùng chiều đến sự gắn bó của nhân viên với Ngân hàng.* Định hướng và kế hoạch tương lai chính là công cụ giúp doanh nghiệp phát triển một cách bền vững. Để định hướng được, các nhà lãnh đạo doanh nghiệp cần phải có tầm nhìn cho sự phát triển của tổ chức. Và mọi hoạt động, định hướng phát triển của doanh nghiệp nhất nhất phải tuân theo tầm nhìn định hướng này. Mục tiêu từng thời kỳ có thể thay đổi, nhưng tầm nhìn, tôn chỉ định hướng của doanh nghiệp phải mang tính dài hạn và phải được phổ biến sâu rộng trong toàn công ty để mỗi thành viên hiểu, tự hào và toàn tâm, toàn ý thực hiện. Nghĩa là doanh nghiệp sẽ có những hoạch định dài hạn hay ngắn hạn. Yếu tố này thể hiện việc các chiến lược, mục tiêu và tầm nhìn doanh nghiệp được chia sẻ với các nhân viên như thế nào, các kế hoạch được phổ biến với các nhân viên như thế nào, sự cam kết và quyết tâm của toàn thể nhân viên ở từng cấp độ để đạt mục tiêu và chiến lược của tổ chức.

Giả thuyết H7: *Làm việc nhóm tác động cùng chiều đến sự gắn bó của nhân viên với Ngân hàng.* Làm việc theo nhóm là phương pháp làm việc mà trong đó các thành viên cùng phối hợp chặt chẽ với nhau để giải quyết một vấn đề thể nhằm hướng đến một mục tiêu chung. Yếu tố này liên quan đến tầm quan trọng, hình

thức, và sự hiệu quả của làm việc nhóm trong tổ chức. Nó bao gồm sự hiệu quả của sự hợp tác giữa các phòng ban khác nhau, sự tin tưởng giữa các bộ phận chức năng hay các đơn vị khác nhau, và mức độ hỗ trợ đối với quá trình thực hiện công việc

Giả thuyết H8: *Sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị tác động cùng chiều đến sự gắn bó của nhân viên với Ngân hàng.* Trong một doanh nghiệp, sự công bằng và tính nhất quán đóng vai trò quan trọng trong công tác quản trị. Cụ thể, sự công bằng giúp tạo một môi trường bình đẳng giữa các nhân viên, còn tính nhất quán tạo ra một hướng phát triển đồng bộ, xuyên suốt cho doanh nghiệp. Yếu tố này đo lường sự công bằng và nhất quán với các chính sách được thực thi, sự ảnh hưởng của phong cách quản trị đối với nhân viên, mức độ nhà quản trị cung cấp một môi trường làm việc an toàn.

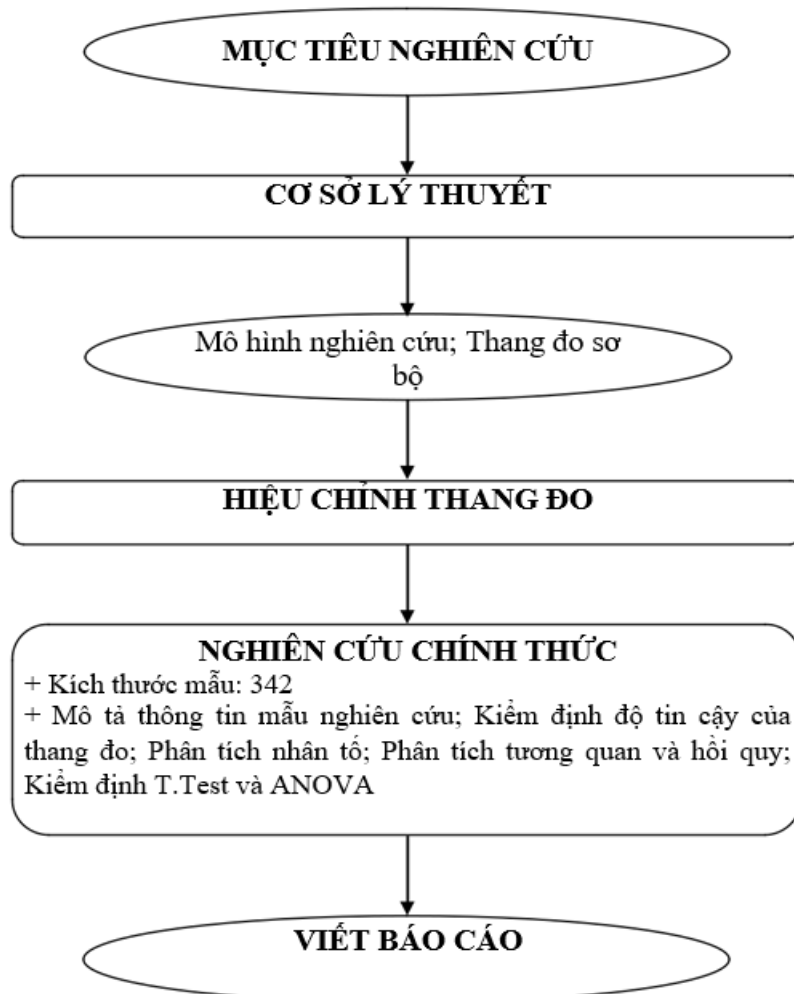
Tóm tắt chương 2

Trong chương 2, luận văn đã hệ thống hóa các khái niệm liên quan đến nghiên cứu như văn hóa, văn hóa tổ chức, sự gắn bó của nhân viên với tổ chức. Những nghiên cứu trong và ngoài nước liên quan đến văn hóa tổ chức đến sự gắn bó của nhân viên, làm cơ sở để đề xuất mô hình nghiên cứu và các giả thuyết. Tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu gồm tám yếu tố độc lập của văn hóa tổ chức và một biến phụ thuộc là “sự gắn bó của nhân viên với tổ chức”. Từ đó các giả thuyết nghiên cứu được đề xuất ứng với tám nhóm yếu tố của mô hình để xem xét mối quan hệ và mức độ tác động của từng yếu tố văn hóa tổ chức tác động lên sự gắn bó của nhân viên các Chi nhánh BIDV tại TP. Hồ Chí Minh hiện nay. Chương tiếp theo sẽ trình bày về thiết kế nghiên cứu phương pháp nghiên cứu và xây dựng thang đo sao cho phù hợp với cơ sở lý luận của chương này.

CHƯƠNG 3: PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

3.1. Quy trình nghiên cứu

Như trình bày ở chương 1, nghiên cứu thực hiện với mục tiêu nghiên cứu ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến sự gắn bó của nhân viên với tổ chức tại các chi nhánh BIDV tại TP. Hồ Chí Minh. Nghiên cứu được thực hiện qua hai giai đoạn là nghiên cứu sơ bộ và nghiên cứu chính thức. Mỗi giai đoạn được tiến hành với các kỹ thuật tương ứng.



Hình 3.1: Quy trình nghiên cứu

3.2. Phương pháp nghiên cứu

3.2.1. Đối tượng khảo sát

Đối tượng khảo sát là cán bộ, nhân viên đang làm việc toàn thời gian tại các chi nhánh, phòng giao dịch của BIDV trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh.

3.2.2. Nghiên cứu định tính

3.2.2.1. Thiết kế nghiên cứu định tính

Phương pháp nghiên cứu định tính được thực hiện thông qua thảo luận nhóm tập trung nhằm mục đích điều chỉnh, bổ sung các yếu tố văn hóa tổ chức và thang đo các yếu tố này cho phù hợp với môi trường ngân hàng; Đồng thời hiệu chỉnh việc sử dụng từ ngữ trong bảng câu hỏi, làm rõ ý nghĩa của từng câu hỏi trước khi tiến hành nghiên cứu định lượng.

Tác giả tiến hành thảo luận với 2 nhóm: Một nhóm 5 nhà quản trị (1 Giám đốc chi nhánh, 2 phó giám đốc chi nhánh và 2 trưởng phòng giao dịch) và một nhóm 15 nhân viên đang công tác tại BIDV để thu thập thêm thông tin, bổ sung, điều chỉnh bảng câu hỏi.

Các bước nghiên cứu định tính như sau:

+ Giới thiệu sơ bộ về đề tài nghiên cứu để các thành viên tham gia thảo luận hiểu rõ.

+ Trước tiên tác giả nêu các biến thành phần đo lường văn hóa tổ chức mà tác giả đã kế thừa từ các nghiên cứu trước để các thành viên nhóm thảo luận có bổ sung, điều chỉnh yếu tố nào không. Sau đó, nếu không có bổ sung sẽ lần lượt đi đến các nhân tố và biến quan sát đo lường của từng nhân tố cho đến hết.

+ Trên cơ sở kết quả của buổi thảo luận nhóm, tác giả sẽ đi đến thống nhất bảng câu hỏi chính thức để tiến hành khảo sát định lượng.

3.2.2.2. Kết quả nghiên cứu định tính

Với đề cương thảo luận đưa ra, hầu hết các anh/chị tham gia phỏng vấn đều đồng ý rằng nội dung thảo luận rõ ràng. Các thành phần của văn hóa tổ chức và các biến đo lường các thành phần của văn hóa tổ chức hầu như khá đầy đủ.

Đối với thang đo “*Giao tiếp trong tổ chức*” các thành viên đều thống nhất giữ nguyên 4 biến quan sát. Tuy nhiên, biến quan sát “*Những thay đổi về chính sách liên quan đến nhân viên trong tổ chức đều được thông báo đầy đủ, rõ ràng*” chỉnh sửa thành “*Các chính sách liên quan đến nhân sự trong tổ chức đều được thông báo đầy đủ, rõ ràng*” để dễ hiểu hơn. Một biến được đưa thêm vào đó là: Chức năng

nhiệm vụ không chồng chéo giữa các bộ phận, sở dĩ biến quan sát này được đưa thêm vào là vì đa số các doanh nghiệp ở Việt Nam đều xảy ra hiện tượng chức năng, nhiệm vụ giữa các phòng ban có sự trùng lặp và chồng chéo lên nhau. Vì vậy, việc phát triển yếu tố giao tiếp trong tổ chức sao cho có thể giải quyết và hạn chế vấn đề chồng chéo, trùng lặp này.

Đối với thang đo *“Đào tạo và phát triển”*, các thành viên trong nhóm đều thống nhất giữ nguyên 6 biến quan sát và không góp ý chỉnh sửa thang đo này vì cho rằng các biến trong thang đo đều phù hợp với môi trường và tình hình thực tế hoạt động của ngân hàng.

Đối với thang đo *“Tiền lương, tiền thưởng và sự công nhận”* các thành viên trong nhóm đều thống nhất giữ nguyên 6 biến quan sát và không góp ý chỉnh sửa thang đo này vì cho rằng các biến trong thang đo đều phù hợp với môi trường và tình hình thực tế hoạt động của ngân hàng.

Đối với thang đo *“Hiệu quả trong việc ra quyết định”* các thành viên đều thống nhất giữ nguyên 4 biến quan sát. Tuy nhiên, biến quan sát *“Anh/chị được tham gia vào việc ra các quyết định quan trọng của bộ phận”* chỉnh sửa thành *“Các quyết định trong tổ chức anh/chị được nhất trí dựa trên số đông”* lý do là trong môi trường ngân hàng không phải các quyết định quan trọng nào mọi nhân viên đều được tham gia góp ý vì thế chỉnh sửa thành các quyết định được thống nhất dựa vào số đông để phù hợp hơn.

Đối với thang đo *“Chấp nhận rủi ro bởi sáng tạo và cải tiến”* các thành viên đều thống nhất giữ nguyên 4 biến quan sát. Tuy nhiên, biến quan sát *“Anh/chị được khuyến khích học hỏi từ những sai lầm bởi sự sáng tạo”* chỉnh sửa thành *“Việc đổi mới và dám chấp nhận rủi ro luôn được khuyến khích ở tổ chức anh/chị”* để dễ hiểu hơn.

Đối với thang đo *“Định hướng về Kế hoạch tương lai”* các thành viên đều thống nhất giữ nguyên 4 biến quan sát. Tuy nhiên, biến quan sát *“Anh/chị hoàn toàn ủng hộ các mục tiêu của tổ chức”* chỉnh sửa thành *“Anh/chị có thể thấy được mối liên hệ giữa công việc mình đang làm với mục tiêu chung của tổ chức”* để câu hỏi được cụ thể hơn.

Đối với thang đo *“Làm việc nhóm”* các thành viên trong nhóm đều thống nhất giữ nguyên 5 biến quan sát và không góp ý chỉnh sửa thang đo này.

Đối với thang đo “*Sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị*” các thành viên đều thống nhất giữ nguyên 4 biến quan sát. Tuy nhiên, biến quan sát “Cấp quản lý của anh/chị luôn luôn nhất quán khi thực thi các chính sách liên quan đến nhân viên” chỉnh sửa thành “Mục tiêu của các bộ phận được liên kết một cách nhất quán rõ ràng với nhau và với mục tiêu của tổ chức” để câu hỏi được cụ thể hơn.

Như vậy, sau khi thảo luận nhóm, thang đo được chỉnh sửa hoàn thiện và được trình bày trong bảng dưới đây:

Bảng 3.2: Thang đo cho các biến độc lập

Biến độc lập	Nguồn	Ký hiệu	Biến quan sát
Giao tiếp trong tổ chức (COMMU)	Recardo và Jolly (1997)	COMMU.1	Các chính sách liên quan đến nhân sự trong tổ chức đều được thông báo đầy đủ, rõ ràng
		COMMU.2	Anh/chị có đầy đủ thông tin để thực hiện công việc.
	Đỗ Thụy Lan Hương (2008)	COMMU.3	Anh/chị nhận được sự hướng dẫn của cấp trên khi gặp khó khăn trong việc giải quyết công việc
		COMMU.4	Sự giao tiếp giữa các phòng ban luôn được khuyến khích trong tổ chức.
		COMMU.5	Chức năng, nhiệm vụ không chồng chéo giữa các bộ phận.
Đào tạo và phát triển (TRAIN)	Recardo và Jolly (1997)	TRAIN1	Anh/chị được tham gia các chương trình đào tạo theo yêu cầu của công việc.
		TRAIN.2	Anh/chị được huấn luyện các kỹ năng cần thiết để thực hiện tốt công việc
	Đỗ Thụy Lan Hương (2008)	TRAIN.3	Anh/chị được biết các điều kiện cần thiết để được thăng tiến trong tổ chức
		TRAIN.4	Anh/chị có nhiều cơ hội để phát triển nghề nghiệp trong tổ chức.
		TRAIN.5	Tổ chức luôn khuyến khích áp dụng các kỹ năng mới trong công việc.
		TRAIN.6	Công tác đào tạo trong tổ chức có hiệu quả tốt.

Tiền lương, tiền thưởng và sự công nhận (REWARD)	Recardo và Jolly (1997)	REWARD.1	Anh/chị nhận được sự phản hồi về việc thực hiện công việc từ cấp trên.
		REWARD.2	Khi thực hiện tốt công việc, anh/chị nhận được lời khen ngợi và sự công nhận của cấp trên.
	Đỗ Thụy Lan Hương (2008)	REWARD.3	Tiền thưởng mà anh/chị nhận được tương xứng với kết quả đóng góp của anh/chị vào tổ chức
		REWARD.4	Anh/chị hiểu rõ về các khoản tiền thưởng và phúc lợi trong tổ chức
		REWARD.5	Anh/chị được tổ chức thưởng khi đưa ra những sáng kiến mới mang lại hiệu quả tốt cho công ty.
		REWARD.6	Tổ chức luôn đưa ra những tiêu chuẩn để xem xét thăng chức cho nhân viên
Hiệu quả trong việc ra quyết định (DECI)	Recardo và Jolly (1997)	DECI.1	Anh/chị được phép thực hiện công việc theo năng lực tốt nhất của anh/chị
		DECI.2	Các quyết định trong tổ chức anh/chị được nhất trí dựa trên số đông.
	Đỗ Thụy Lan Hương (2008)	DECI.3	Các quyết định sáng suốt mang lại lợi ích tốt nhất cho tổ chức của anh/chị trong dài hạn
		DECI.4	Tổ chức của anh/chị thu thập nhiều nguồn thông tin và ý kiến phản hồi trước khi ra các quyết định quan trọng
Chấp nhận rủi ro bởi sự sáng tạo và cải tiến (RISK)	Recardo và Jolly (1997)	RISK.1	Việc đổi mới và dám chấp nhận rủi ro luôn được khuyến khích ở tổ chức anh/chị.
		RISK.2	Tổ chức của anh/chị đánh giá cao các ý tưởng mới của nhân viên.

	Đỗ Thụy Lan Hương (2008)	RISK.3	Anh/chị được khuyến khích thực hiện công việc theo một phương pháp khác so với những cách mà trước đây mọi người đã làm.
		RISK.4	Những cải tiến hiệu quả được thưởng bằng tiền hoặc bằng các hình thức khác.
Định hướng về kế hoạch trong lai (PLAN)	Recardo và Jolly (1997)	PLAN.1	Tổ chức của anh/chị có chiến lược phát triển trong tương lai rõ ràng.
		PLAN.2	Anh/chị được chia sẻ thông tin về các mục tiêu của tổ chức.
	Đỗ Thụy Lan Hương (2008)	PLAN.3	Anh/chị có thể thấy được mối liên hệ giữa công việc mình đang làm với mục tiêu chung của tổ chức.
		PLAN.4	Các nhà quản trị trong tổ chức luôn hoạch định trước những thay đổi có thể tác động đến kết quả kinh doanh
Làm việc nhóm (TEAM)	Recardo và Jolly (1997)	TEAM.1	Anh/chị thích làm việc với mọi người trong bộ phận của anh/chị.
		TEAM.2	Nhân viên trong bộ phận của anh/chị sẵn sàng hợp tác với nhau và làm việc như một đội.
	Đỗ Thụy Lan Hương (2008)	TEAM.3	Khi cần sự hỗ trợ, anh/chị luôn nhận được sự hợp tác của các phòng ban, bộ phận trong tổ chức.
		TEAM.4	Làm việc nhóm được khuyến khích và thực hiện trong tổ chức của anh/chị.
		TEAM.5	Anh/chị nhận được sự hợp tác nhiệt tình của các phòng ban khác trong công ty.
Sự công bằng và nhất quán trong các chính	Recardo và Jolly (1997)	FAIR.1	Tổ chức đánh giá công bằng khi công nhận thành tích của nhân viên.
		FAIR.2	Không tồn tại sự thiên vị trong việc xét nâng lương hay thăng chức.

sách quản trị (FAIR)	Đỗ Thụy Lan	FAIR.3	Tiền lương và phân phối thu nhập trong tổ chức là công bằng.
	Hương (2008)	FAIR.4	Mục tiêu của các bộ phận được liên kết một cách nhất quán rõ ràng với nhau và với mục tiêu của tổ chức.

Đối với thang đo sự gắn bó của nhân viên với tổ chức của Allen và Meyer (1990) được phát triển, điều chỉnh và kiểm định tại Việt Nam trong đề tài nghiên cứu “Ảnh hưởng của sự chuyển đổi cơ cấu sở hữu đến kết quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp Nhà Nước” (Võ Thị Quý, 2004). Theo đó, thang đo gồm 3 thành phần và 11 biến quan sát chính thức. Trong đề tài này, chú trọng nghiên cứu “Ảnh hưởng của văn hóa tổ chức đến sự gắn bó của nhân viên”, vì thế sự gắn bó của nhân viên phải được xem xét ở góc độ tự nguyện. Trên cơ sở tham khảo nghiên cứu của Võ Thị Quý (2004) và các nghiên cứu trước đây về lĩnh vực nhân sự có liên quan đến sự gắn bó của nhân viên với tổ chức, đề tài đã tiến hành xây dựng các biến quan sát đối với thang đo sự gắn bó của nhân viên với tổ chức (Gắn bó tự nguyện) cho nghiên cứu này. Như vậy, sau khi thảo luận nhóm, hoàn thiện thang đo và trình bày trong bảng dưới đây:

Bảng 3.3: Thang đo cho biến phụ thuộc - sự gắn bó của nhân viên

Biến phụ thuộc	Nguồn	Ký hiệu	Biến quan sát
Sự gắn bó của nhân viên với tổ chức (COMMITV)	Allen và Meyer (1990)	COMMITV.1	Anh/chị muốn ở lại làm việc cùng tổ chức đến cuối đời.
		COMMITV.2	Anh/chị tự nguyện làm bất cứ việc gì do tổ chức giao để được ở lại làm việc với tổ chức.
	Võ Thị Quý (2004)	COMMITV.3	Anh/chị sẽ ở lại làm việc lâu dài với tổ chức mặc dù có nơi khác đề nghị lương bổng hấp dẫn hơn.
		COMMITV.4	Anh/chị sẵn sàng hy sinh quyền lợi cá nhân khi cần thiết để giúp đỡ tổ chức làm việc thành công.

3.2.3. Nghiên cứu định lượng

3.2.3.1. Thiết kế nghiên cứu định lượng

a. Chọn mẫu

Mẫu được chọn theo phương pháp chọn mẫu thuận tiện, đây là phương pháp chọn mẫu phi xác suất, trong đó nhà nghiên cứu tiếp cận với các đối tượng nghiên cứu bằng phương pháp thuận tiện. Lý do để lựa chọn phương pháp chọn mẫu này vì người trả lời dễ tiếp cận, họ sẵn sàng trả lời bảng câu hỏi nghiên cứu cũng như ít tốn kém về thời gian và chi phí để thu thập thông tin cần nghiên cứu. Theo Cooper và Schindler (1998), lý do quan trọng khiến người ta sử dụng phương pháp chọn mẫu phi xác suất là tính tiết kiệm về chi phí và thời gian.

b. Kích thước mẫu

Theo Hair và cộng sự (2006), thì quy luật tổng quát cho cỡ mẫu tối thiểu trong phân tích nhân tố khám phá là gấp 5 lần số biến quan sát và số lượng mẫu phù hợp cho phân tích hồi quy đa biến cũng là gấp 5 lần số biến quan sát. Mô hình nghiên cứu này có 38 biến quan sát, vì vậy số mẫu tối thiểu cần thiết là: $38 \times 5 = 190$.

Do các giới hạn về tài chính và thời gian, kích thước mẫu sẽ được xác định ở mức tối thiểu cần thiết nhưng vẫn đáp ứng được nhu cầu của cuộc nghiên cứu. Kích thước mẫu dự kiến ban đầu đối với đề tài là 410 để kết quả xử lý có ý nghĩa hơn. Vì vậy, để đạt được kích thước mẫu trên, tác giả tiến hành gửi phiếu đến các cán bộ, nhân viên đang làm việc toàn thời gian tại chi nhánh, phòng giao dịch của BIDV trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh. Sau khi thu về 377 bảng câu hỏi và loại bỏ các bảng câu hỏi không đạt yêu cầu, còn lại 342 bảng câu hỏi hoàn tất được sử dụng. Vì vậy, kích thước mẫu cuối cùng của đề tài này là $n = 342$ (đạt tỷ lệ 83,4%).

3.2.3.2. Thiết kế bảng câu hỏi và thu thập dữ liệu

Bảng câu hỏi được thiết kế dựa trên các tiêu chí đã được thảo luận nhóm ở nghiên cứu sơ bộ. Bảng câu hỏi sử dụng thang đo Likert 5 điểm để đánh giá mức độ đồng ý của người trả lời với:

1-Rất không đồng ý, 2-Không đồng ý, 3-Bình thường, 4-Đồng ý và 5-Rất đồng ý.

Thang đo Likert 5 điểm được sử dụng bởi vì đây là thang đo được sử dụng phổ biến và phù hợp với đặc trưng của vấn đề nghiên cứu. Bảng câu hỏi là một phương

pháp thu thập dữ liệu hiệu quả khi nhà nghiên cứu biết chính xác điều cần hỏi và cách đo lường các biến nhằm đạt được kết quả phù hợp và sự chính xác.

Sau khi thành lập bảng câu hỏi, dự kiến 65 bảng hỏi được gửi trực tiếp đến đối tượng khảo sát trong phần nghiên cứu sơ bộ nhằm đánh giá sơ bộ độ tin cậy của thang đo. Dự kiến 410 bảng hỏi cũng đã được gửi đến các cán bộ, nhân viên đang làm việc toàn thời gian tại chi nhánh, phòng giao dịch của BIDV trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh và thu lại ngay sau khi được hoàn thành.

Hình thức phỏng vấn: Phỏng vấn thông qua bảng câu hỏi được thiết kế sẵn.

3.2.3.3. Phương pháp phân tích dữ liệu

Sau khi thu thập xong dữ liệu từ khách hàng, tiến hành kiểm tra và loại đi những bảng hỏi không đạt yêu cầu. Tiếp theo là mã hóa dữ liệu, nhập dữ liệu, làm sạch dữ liệu. Sau đó tiến hành phân tích dữ liệu với phần mềm SPSS 16.0 với các phương pháp sau:

a. Thống kê mô tả

Sử dụng để xử lý các dữ liệu và thông tin thu thập được nhằm đảm bảo tính chính xác và từ đó, có thể đưa ra các kết luận có tính khoa học và độ tin cậy cao về vấn đề nghiên cứu. Cụ thể, thực hiện phân tích tần số để mô tả đặc điểm của mẫu, nghiên cứu về giới tính, độ tuổi, vị trí công tác, thâm niên và trình độ học vấn. Tiếp theo là tính giá trị trung bình của từng nhóm yếu tố và rút ra nhận xét về các yếu tố cấu thành văn hóa tổ chức tại BIDV.

b. Phân tích độ tin cậy Cronbach's Alpha

Để xem kết quả nhận được đáng tin cậy ở mức độ nào. Độ tin cậy đạt yêu cầu $\geq 0,8$. Theo “Hoàng Trọng và các đồng nghiệp, 2005” thì Cronbach Alpha từ 0,6 trở lên cũng có thể sử dụng được trong trường hợp khái niệm đang nghiên cứu là mới hoặc mới đối với người được phỏng vấn trong bối cảnh nghiên cứu (trường hợp của đề tài - nghiên cứu khám phá) nên khi kiểm định sẽ lấy chuẩn Cronbach Alpha $\geq 0,6$.

c. Phân tích nhân tố khám phá (Exploratory Factor Analysis)

Được sử dụng để rút gọn tập nhiều biến quan sát phụ thuộc lẫn nhau thành một tập biến ít hơn để chúng có ý nghĩa hơn nhưng vẫn chứa đựng hầu hết thông tin của tập biến ban đầu (Hair và các tác giả, 1998).

Số lượng nhân tố: Được xác định dựa trên chỉ số Eigenvalue đại diện cho phần biến thiên được giải thích bởi mỗi nhân tố. Theo tiêu chuẩn Kaiser thì những nhân tố có Eigenvalue nhỏ hơn 1 sẽ bị loại khỏi mô hình nghiên cứu. Phương pháp trích hệ số được sử dụng trong nghiên cứu này là Principal Components Analysis với phép xoay Varimax. Phương pháp Principal Components Analysis sẽ cho ta số lượng nhân tố là ít nhất để giải thích phương sai chung của tập hợp biến quan sát trong sự tác động qua lại giữa chúng.

d. Phân tích hồi quy

Được sử dụng để mô hình hoá mối quan hệ nhân quả giữa các biến, trong đó một biến gọi là biến phụ thuộc và các biến độc lập. Mức độ phù hợp của mô hình được đánh giá bằng hệ số R^2 điều chỉnh. Giá trị R^2 điều chỉnh không phụ thuộc vào độ lệch phóng đại của R^2 do đó được sử dụng phù hợp với hồi quy tuyến tính đa biến.

Kiểm định ANOVA được sử dụng để kiểm định độ phù hợp của mô hình tương quan, tức là có hay không có mối quan hệ giữa các biến độc lập và biến phụ thuộc.

e. Kiểm định thống kê

Các phương pháp kiểm định thống kê: phân tích ANOVA, kiểm định T-Test...

+ *Phương pháp phân tích phương sai ANOVA*

Phương pháp phân tích phương sai ANOVA để kiểm định sự khác nhau về giá trị trung bình (điểm bình quân gia quyền về tỷ lệ ý kiến đánh giá của nhân viên BIDV theo thang điểm Likert). Phân tích này nhằm cho thấy được sự khác biệt hay không giữa các ý kiến đánh giá của các nhóm nhân viên BIDV được phân tổ theo các tiêu thức khác nhau như: độ tuổi, thâm niên, nghề nghiệp... Với các giả thuyết đặt ra:

H0: Không có sự khác biệt giữa trung bình của các nhóm được phân loại. H1: Có sự khác biệt giữa trung bình các nhóm được phân loại. (α là mức ý nghĩa của kiểm định, $\alpha = 0,05$).

Nếu $\text{Sig} \geq 0,05$: Chưa đủ bằng chứng thống kê để bác bỏ giả thuyết H0 Nếu $\text{Sig} \leq 0,05$: Đủ bằng chứng thống kê để bác bỏ giả thuyết H0.

+ *Kiểm định Independent - Samples T-test*

Tại kiểm định Levene (kiểm định F):

$\text{Sig} > 0,05$: Sử dụng kiểm định t ở cột Equal variances assumed.

$\text{Sig} < 0,05$: Sử dụng kiểm định t ở cột Equal variances not assumed.

Tại kiểm định T:

$\text{Sig} > 0,05$: H_0 chấp nhận, không có sự khác biệt.

$\text{Sig} < 0,05$: H_0 bị bác bỏ, có sự khác biệt.

Tóm tắt chương 3

Chương 3 đã trình bày phương pháp nghiên cứu được thực hiện thông qua nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng. Nghiên cứu định tính thông qua kỹ thuật thảo luận nhóm, để bổ sung, điều chỉnh các thang đo đo lường các khái niệm phục vụ cho nghiên cứu định lượng. Nghiên cứu định lượng được thực hiện thông qua kỹ thuật phỏng vấn bằng phương pháp chọn mẫu thuận tiện.

Các phương pháp phân tích: phân tích hệ số Cronbach's Alpha để đo lường độ tin cậy của các thang đo. Phân tích nhân tố khám phá (EFA) cũng được sử dụng để đánh giá thang đo, rút gọn và tóm tắt dữ liệu sau khi đã kiểm định độ tin cậy của Cronbach's Alpha và Phân tích hồi quy.

Kết quả trình bày trong chương này làm tiền đề cho việc phân tích chi tiết và sâu hơn trong chương kế tiếp khi phân tích Ảnh hưởng của văn hóa tổ chức đến sự gắn bó của nhân viên tại BIDV theo mô hình đã chọn.

CHƯƠNG 4: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN

4.1. Giới thiệu khái quát về Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam

4.1.1. Quá trình hình thành và phát triển

1957 – 1981: Giai đoạn “Ngân hàng Kiến thiết Việt Nam” gắn với thời kỳ “lập nghiệp - khởi nghiệp” (1957 - 1981) của BIDV với chức năng chính là hoạt động cấp phát vốn ngân sách nhà nước cho đầu tư xây dựng cơ bản theo nhiệm vụ của Nhà nước giao, phục vụ công cuộc xây dựng chủ nghĩa xã hội ở miền Bắc và sự nghiệp giải phóng miền Nam, thống nhất Tổ quốc.

1981 – 1990: Giai đoạn “Ngân hàng Đầu tư và Xây dựng Việt Nam” gắn với một thời kỳ sôi nổi của đất nước - chuẩn bị và tiến hành công cuộc đổi mới (1981 - 1990). Trong giai đoạn này BIDV đã thực hiện tốt nhiệm vụ trọng tâm là phục vụ nền kinh tế, cùng với cả nền kinh tế chuyển sang hoạt động theo cơ chế kinh tế thị trường.

1990 – 2012: Giai đoạn “Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam” gắn với quá trình chuyển đổi của BIDV từ một ngân hàng thương mại “quốc doanh” sang hoạt động theo cơ chế của một ngân hàng thương mại, tuân thủ các nguyên tắc thị trường và định hướng mở cửa của nền kinh tế.

2012 – nay: Giai đoạn “Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam” là một bước phát triển mạnh mẽ của BIDV trong tiến trình hội nhập. Đó là sự thay đổi căn bản và thực chất về cơ chế, sở hữu và phương thức hoạt động khi BIDV cổ phần hóa thành công, trở thành ngân hàng thương mại cổ phần hoạt động đầy đủ theo nguyên tắc thị trường với định hướng hội nhập và cạnh tranh quốc tế mạnh mẽ.

Trong giai đoạn chuyển sang hoạt động theo mô hình ngân hàng thương mại cổ phần, tình hình kinh tế thế giới và trong nước không mấy thuận lợi nhưng BIDV vẫn tiếp tục duy trì và phát triển. Quy mô tăng trưởng nhanh, năng lực tài chính cũng được nâng cao; BIDV tiếp tục bồi đắp và gia tăng những yếu tố phát triển bền vững cả về chiều rộng, chiều sâu, cả về quy mô, phạm vi và lĩnh vực hoạt động. Đây cũng là giai đoạn BIDV hoàn thành căn bản đề án tái cơ cấu giai đoạn 1, đổi mới toàn diện mọi hoạt động của BIDV theo yêu cầu mới. Giai đoạn này BIDV đã cơ bản giải quyết những vấn đề lớn liên quan đến củng cố, sắp xếp, tái cơ cấu hoạt

động; vị trí, vai trò thương hiệu, hình ảnh của BIDV đã được định vị và khẳng định ở cả trong và ngoài nước.

Trong hoạt động điều hành cân đối nguồn vốn, BIDV đã điều hành vốn một cách linh hoạt và chủ động, góp phần nâng cao hiệu quả kinh doanh và an toàn hoạt động của ngân hàng. BIDV chú trọng và có những chính sách ưu tiên gia tăng nguồn vốn huy động từ khách hàng dân cư.

Trong hoạt động phục vụ doanh nghiệp, BIDV đã đồng hành chia sẻ, hỗ trợ tối đa cho doanh nghiệp thông qua các chương trình tín dụng trọng điểm, các gói hỗ trợ lãi suất, đồng thời, triển khai các biện pháp hỗ trợ, đẩy mạnh cho vay mới theo nhu cầu đối với những khách hàng gặp khó khăn tạm thời nhưng có triển vọng khôi phục, phát triển và mở rộng sản xuất kinh doanh. Đặc biệt, BIDV đã chủ động triển khai các gói tín dụng theo yêu cầu của Ngân hàng Nhà nước, đi đầu trong việc hạ lãi suất nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho doanh nghiệp tiếp cận vốn vay.

Hoạt động bán lẻ của BIDV cũng đã có những thay đổi toàn diện trên các phương diện như mô hình tổ chức, sản phẩm dịch vụ tiện ích phục vụ khách hàng và đổi mới hoạt động bán lẻ theo thông lệ quốc tế.

Trong giai đoạn này, BIDV đã hoàn thành toàn diện các mục tiêu kế hoạch kinh doanh, gia tăng năng lực cạnh tranh, gia tăng sức mạnh nội tại về “chất”, có ý nghĩa căn bản, lâu dài đối với sự phát triển của hệ thống và vươn lên trở thành ngân hàng thương mại cổ phần đứng đầu thị trường và có tính bền vững, ổn định.

Với định hướng tăng tốc, bứt phá, cùng phương châm hành động **“Kỷ cương - Trách nhiệm - Hiệu quả - Bứt phá”** trong năm 2019, BIDV sẽ tập trung triển khai mạnh mẽ chiến lược Ngân hàng số một cách toàn diện; Nâng cao năng lực tài chính với trọng tâm là tăng vốn điều lệ; Duy trì tăng trưởng có chất lượng, chú trọng vào phân khúc khách hàng bán lẻ và khách hàng SME. (Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam, 2019)

Đồng thời, BIDV tiếp tục kiên định chiến lược phát triển đến 2025 và tầm nhìn đến 2030 là: Phát huy vai trò là Ngân hàng thương mại cổ phần có sở hữu lớn của Nhà nước, giữ vững vị thế Ngân hàng chủ lực, có trách nhiệm của quốc gia, góp phần ổn định kinh tế vĩ mô, thúc đẩy tăng trưởng kinh tế đất nước, tích cực triển khai các chương trình kinh tế trọng điểm, hội nhập kinh tế quốc tế của đất nước;

chủ động hội nhập sâu rộng vào thị trường tài chính ngân hàng khu vực và quốc tế, xây dựng BIDV trở thành một Ngân hàng thân thiện, hiện đại, đẳng cấp hàng đầu khu vực, Top 100 ngân hàng lớn nhất Châu Á .v.v...

❖ Định vị thương hiệu và giá trị cốt lõi

Giá trị cốt lõi: Chất lượng tin cậy - Hướng đến khách hàng - Đổi mới phát triển - Chuyên nghiệp sáng tạo - Trách nhiệm xã hội.

Định vị thương hiệu: BIDV hiểu rằng tương lai của khách hàng bắt đầu từ ngày hôm nay. Kế thừa những thành quả từ quá khứ, bằng cách nỗ lực vượt qua giới hạn của chính mình, thấu hiểu nhu cầu của khách hàng, BIDV cam kết nỗ lực đáp ứng một cách hiệu quả nhất những nhu cầu tài chính đa dạng của khách hàng ngay trong hiện tại. Nhờ đó, khách hàng có sẽ có được nền tảng cho cuộc sống tốt đẹp hơn ngay từ ngày hôm nay.

❖ Biểu tượng và khẩu hiệu

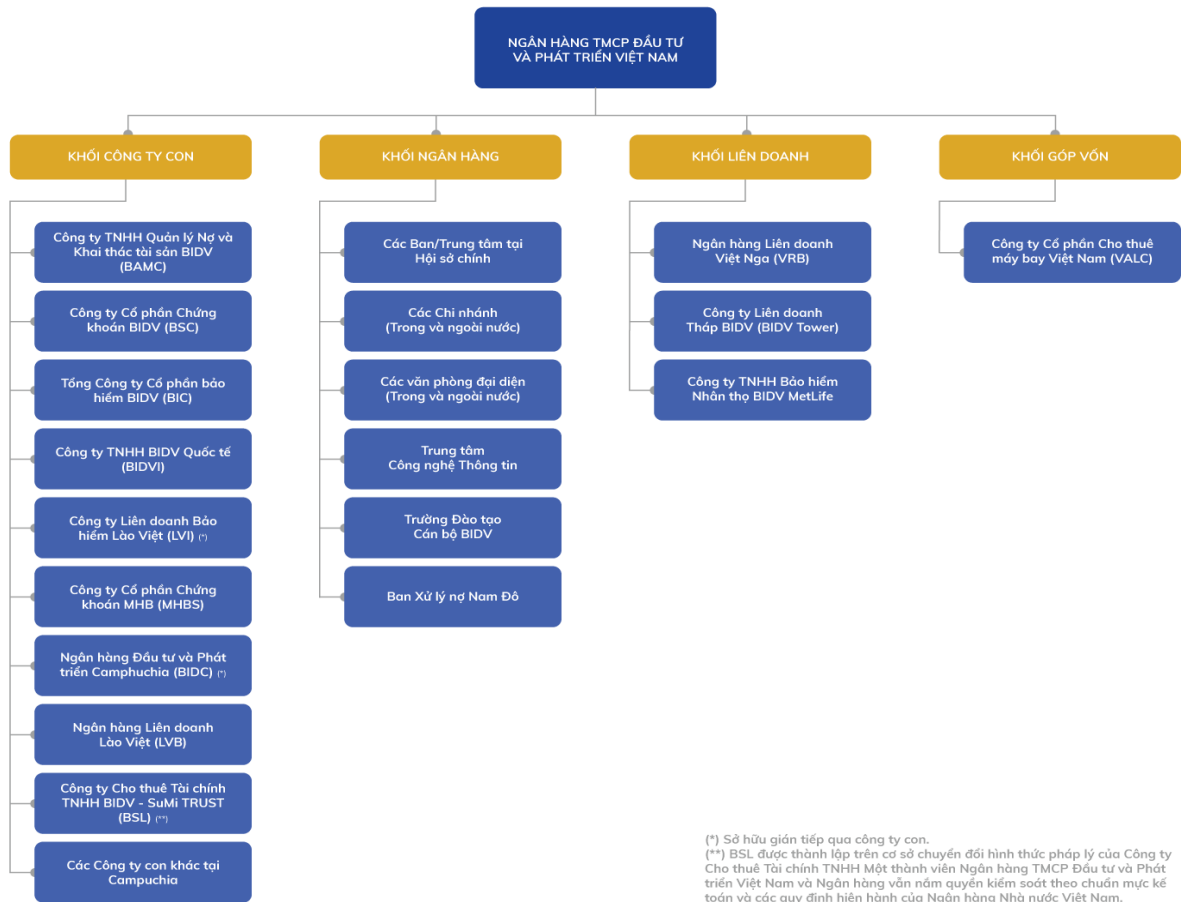
- *Biểu tượng (logo)*



- *Khẩu hiệu (slogan)*

Khẩu hiệu của BIDV: “Chia sẻ cơ hội - hợp tác thành công” Màu sắc nhận biết thương hiệu của BIDV là ba màu: Xanh (C:100; M:90), Đỏ (M:100; Y:100) và Trắng. Trong đó: Màu xanh là biểu tượng của tương lai, hy vọng và phát triển. Màu đỏ là màu của quốc kỳ Việt Nam, cũng là màu tượng trưng cho sức mạnh, lòng nhiệt huyết và đam mê. Màu trắng là màu tượng trưng cho sự minh bạch và chính trực - giá trị cơ bản của ngành ngân hàng. Đây cũng chính là nền tảng cho các nguyên tắc hành động, là cảm hứng mà BIDV muốn truyền tải đến cán bộ, cổ đông, khách hàng cũng như cộng đồng.

❖ Cơ cấu tổ chức



Hình 4.1: Cơ cấu tổ chức của BIDV

Nguồn: Phòng Tổ chức – Hành chính BIDV

4.1.2. Tình hình kết quả hoạt động kinh doanh

Trong năm 2020, mặc dù bị ảnh hưởng lớn bởi tác động kép của dịch Covid-19, BIDV vẫn đảm bảo duy trì hoạt động an toàn, liên tục, thông suốt; toàn hệ thống không ghi nhận trường hợp cán bộ, người lao động nhiễm Covid-19; quy mô tăng trưởng phù hợp với diễn biến của thị trường và nền kinh tế; BIDV hoàn thành toàn diện mục tiêu kế hoạch kinh doanh năm 2020 do Đại hội đồng cổ đông giao, thực hiện đầy đủ nghĩa vụ với ngân sách nhà nước, bảo toàn và phát triển nguồn vốn của Nhà nước tại BIDV, đảm bảo đầy đủ quyền lợi của cổ đông và người lao động. Bên cạnh đó, BIDV còn thực hiện tốt trách nhiệm với cộng đồng, chủ động giảm thu nhập trên 6.400 tỷ để chung tay chia sẻ khó khăn với người dân, doanh nghiệp cả nước trước ảnh hưởng của thiên tai và dịch bệnh. Kết quả cụ thể như sau:

Bảng 4.1: Kết quả kinh doanh của BIDV năm 2019*Đơn vị tính: tỷ đồng*

STT	Chỉ tiêu	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020	%2020/2019
1	Vốn điều lệ	34.187	40.220	40.220	0%
2	Tổng tài sản	1.312.866	1.489.957	1.516.686	1,8%
3	Tổng thu nhập hoạt động	4.256	48.121	50.037	4,0%
4	Thuế và các khoản phải nộp	3.370	3.852	3.533	8,3%
5	Lợi nhuận trước thuế	9.391	10.732	9.026	15,9%
6	Lợi nhuận sau thuế	7.480	8.548	7.224	15,5%

*Nguồn: Báo cáo thường niên 2020 – BIDV***4.1.3. Văn hóa doanh nghiệp tại BIDV**

Trong định hướng chiến lược phát triển chung của ngân hàng, Ban lãnh đạo BIDV luôn xác định, văn hóa doanh nghiệp là một nội dung gắn liền với phát triển thương hiệu, với sự trường tồn của BIDV. Mong muốn và định hướng xây dựng bản sắc văn hóa riêng có của BIDV, hòa hợp chung với văn hóa của cộng đồng doanh nghiệp Việt Nam với nền văn hóa chung của dân tộc được thấm nhuần trong tư tưởng và định hướng chỉ đạo của người lãnh đạo cao nhất của BIDV. Tiếp tục phát huy các giá trị văn hóa đã hình thành qua 64 năm phát triển, BIDV đã và đang triển khai nhiều biện pháp và hành động cụ thể để bồi đắp các giá trị văn hóa, đem lại những tầng lớp ý nghĩa, giá trị mới phù hợp với bối cảnh hiện tại và chiến lược phát triển trong tương lai.

Xây dựng khối đoàn kết nội bộ: Việc xây dựng khối đoàn kết nội bộ được BIDV đặc biệt quan tâm và là một giá trị văn hóa nổi bật của doanh nghiệp. BIDV đặc biệt xây dựng khối đoàn kết nội bộ, tuân thủ quy định của pháp luật và hệ thống các qui định của BIDV. Với sự chung sức của các tổ chức đoàn thể trong doanh nghiệp gồm Ban lãnh đạo, Đảng ủy, Công đoàn, Đoàn thanh niên, Ban nữ công... thông qua các chương trình, chính sách cụ thể như cơ chế tiền lương, chính sách tạo động lực, đào tạo – phát triển, các hội thi nghiệp vụ và hoạt động sinh hoạt văn hóa

– thể thao tập thể... đã tạo một môi trường làm việc chuyên nghiệp nhằm giúp cán bộ BIDV phát huy tối đa khả năng, hiệu suất lao động, thực sự gắn bó với mái nhà chung BIDV. Năm 2020 cũng là năm kết thúc đề án Tái cơ cấu hoạt động ngân hàng, với sự đoàn kết, nỗ lực của hệ thống, BIDV đã thực hiện thành công đề án để bước vào một giai đoạn phát triển mới.

Quan tâm tạo động lực cho người lao động: Để tạo cơ chế động lực, xây dựng niềm tin yêu với hệ thống, trong những năm qua, công tác thi đua khen thưởng tại BIDV cũng được thực hiện thường xuyên một cách công bằng và chất lượng. Những cá nhân, tập thể tiêu biểu có cống hiến, đóng góp hiệu quả cho hệ thống BIDV được ghi nhận và vinh danh bằng những hình thức xứng đáng, có giá trị. Việc ghi nhận và tri ân, vinh danh và khen thưởng cho những gương mặt BIDV điển hình tiên tiến luôn được Ban lãnh đạo BIDV quan tâm thực hiện. Trong từng giai đoạn, BIDV đã tổ chức các Hội nghị điển hình tiên tiến để tuyên dương, khen thưởng những cá nhân những tập thể và cá nhân xuất sắc trong phong trào thi đua.

Triển khai các phong trào khuyến khích học hỏi sáng tạo: Phong trào học hỏi sáng tạo ở BIDV được triển khai với mục đích hướng tới phục vụ khách hàng tốt hơn, gia tăng hiệu quả kinh doanh. Sáng tạo là một thành tố quan trọng trong văn hóa doanh nghiệp BIDV, luôn được BIDV đề cao và qua đó đã giúp hệ thống phát triển được nhiều sản phẩm, chương trình mới đáp ứng nhu cầu của khách hàng, nhu cầu của thị trường trong từng giai đoạn. Đặc biệt là những năm gần đây, trong xu hướng cuộc cách mạng công nghiệp 4.0, các phong trào phát triển nghiên cứu khoa học tại BIDV đã tạo ra khoảng hơn 200 sáng kiến, ý tưởng mỗi năm, tập trung vào việc cải tiến quy trình hoạt động và xây dựng sản phẩm mới phục vụ khách hàng. Nhờ đó, BIDV thường xuyên cung cấp ra thị trường những sản phẩm dịch vụ hiện đại có hàm lượng công nghệ cao.

Xây dựng hình ảnh cán bộ Chu đáo – Chuyên nghiệp – Chất lượng: Năm 2020, BIDV tiếp tục đẩy mạnh triển khai chủ điểm Nụ cười BIDV nhằm xây dựng hình ảnh người giao dịch viên/cán bộ BIDV Chu đáo – Chuyên nghiệp – Chất lượng thông qua nhiều hoạt động phong trào và truyền thông nội bộ như cuộc thi ảnh Nụ cười BIDV, cuộc thi Không gian giao dịch Xanh – Sạch – Đẹp... Những hoạt động bền bỉ đó của BIDV đã xây dựng nên bề dày, bản sắc văn hóa doanh nghiệp riêng có của BIDV, xây dựng và bồi đắp niềm tin, tình yêu ngành, tinh thần đoàn kết một lòng cống hiến của tập thể cán bộ BIDV cho sự phát triển chung của hệ thống.

4.2. Thống kê mô tả mẫu nghiên cứu chính thức

Mẫu được nghiên cứu tại BIDV bao gồm các nhân viên đang làm việc tại các chi nhánh, phòng giao dịch của BIDV trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh.

Phương pháp chọn mẫu thuận tiện được sử dụng trong đề tài. Có 410 bảng câu hỏi được tác giả phát ra và thu về được 377. Sau khi loại đi 35 phiếu khảo sát không đạt yêu cầu, tác giả chọn lại 342 bảng trả lời để tiến hành nhập liệu đạt tỷ lệ 83,4%. Sau khi tiến hành làm sạch dữ liệu, tác giả đã có bộ dữ liệu khảo sát hoàn chỉnh với 342 mẫu.

Bảng 4.2: Đặc điểm của mẫu nghiên cứu

Đặc điểm	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
1. Đặc điểm về giới tính		
- Nam	139	40,6
- Nữ	203	59,4
2. Đặc điểm về độ tuổi		
- Dưới 25 tuổi	58	17,0
- Từ 25 đến 34 tuổi	127	37,1
- Từ 35 đến 44 tuổi	92	26,9
- Từ 45 đến 55 tuổi	44	12,9
- Trên 55 tuổi	21	6,1
3. Đặc điểm về trình độ		
- Trung cấp	46	13,5
- Cao đẳng	125	36,5
- Đại học	117	34,2
- Sau đại học	54	15,8
4. Đặc điểm về thâm niên		
- Dưới 1 năm	45	13,2
- Từ 1 đến dưới 3 năm	88	25,7
- Từ 3 đến dưới 6 năm	115	33,6
- Từ 6 đến dưới 10 năm	63	18,4
- Trên 10 năm	31	9,1
Tổng	342	100,0

Nguồn: Xử lý số liệu bằng SPSS của tác giả

Về giới tính, lao động nam là 139 người chiếm 40,6% và tỷ lệ lao động nữ là 203 người chiếm 59,4%. Tỷ lệ giữa nam và nữ là hợp lý và phù hợp để tiến hành nghiên cứu.

Về độ tuổi của người lao động cao nhất nằm trong độ tuổi từ 25 đến 34 tuổi, chiếm 37,1%. Đây là độ tuổi trẻ trung, năng động, có trình độ góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh của Ngân hàng trong giai đoạn hiện nay. Lao động có độ tuổi từ 35 đến 44 tuổi chiếm 26,9%, dưới 25 tuổi chiếm 17,0%. Độ tuổi từ 45 đến 55 tuổi và trên 55 tuổi chiếm tỷ lệ lần lượt là 12,9% và 6,1%. Độ tuổi giữa các nhóm tuổi là hợp lý và phù hợp để tiến hành nghiên cứu.

Về trình độ, kết quả khảo sát người lao động có trình độ cao đẳng chiếm tỷ lệ cao nhất 36,5%, người lao động có trình độ đại học chiếm tỷ lệ 34,2%, người lao động có trình độ trung cấp và sau đại học chiếm tỷ lệ lần lượt 13,5% và 15,8%.

Về thời gian làm việc của người lao động cao nhất từ 3 đến dưới 6 năm, chiếm 33,6%, cho thấy lực lượng lao động tại Ngân hàng ổn định, hầu hết họ có thời gian gắn bó làm việc tại đây từ 3 đến 6 năm. Từ 1 đến dưới 3 năm chiếm tỷ lệ 25,7%, từ 6 đến dưới 10 năm chiếm tỷ lệ 18,4%. Dưới 1 năm và trên 10 năm chiếm tỷ lệ lần lượt là 13,2% và 9,1%. Tỷ lệ thâm niên làm việc giữa các nhóm là phù hợp để tiến hành nghiên cứu.

Như vậy, có thể kết luận đặc điểm mẫu nghiên cứu theo giới tính, độ tuổi, trình độ, thâm niên giữa các nhóm đối tượng là hợp lý và phù hợp để tiến hành nghiên cứu.

Có thể thấy rằng đây là những con số biết nói về mức độ hợp lý trong đặc điểm mẫu. Điều đó được khẳng định ở một mức độ tương đối thông qua việc so sánh, đánh giá số liệu thu thập được ở các câu hỏi. Đặc điểm của mẫu cho thấy rằng quá trình khảo sát sẽ có rất ít những sai sót. Người được hỏi đã chú tâm vào câu trả lời và cho những câu trả lời mang tính hợp lý cao. Như vậy sẽ giúp tránh được sai số ngẫu nhiên và do đó giúp cho việc tiến hành phân tích định lượng được hiệu quả hơn. Những nội dung trình bày tiếp theo sẽ cho thấy quá trình kiểm định thang đo dựa trên dữ liệu vừa được phân tích, mô tả.

4.3. Độ tin cậy thang đo trong nghiên cứu chính thức

Độ tin cậy của từng thành phần trong thang đo văn hóa tổ chức đến sự gắn bó của nhân viên tại BIDV sẽ được đánh giá bằng công cụ hệ số tin cậy Cronbach's Alpha. Với Cronbach's Alpha sẽ giúp loại đi những biến quan sát không đạt yêu cầu hay các thang đo chưa đạt yêu cầu cho quá trình nghiên cứu. Các biến quan sát có hệ số tương quan biến tổng (item total correlation) nhỏ hơn 0,3 sẽ bị loại và tiêu chuẩn để thang đo đạt yêu cầu khi Cronbach's Alpha lớn hơn 0,6 trở lên (Nguyễn Đình Thọ & Nguyễn Thị Mai Trang, 2004). Các nghiên cứu cho rằng Cronbach's Alpha từ 0,8 đến 1 thì thang đo lường này tốt, từ 0,7 đến 0,8 là sử dụng được. Tuy nhiên nhiều tác giả cho rằng Cronbach's Alpha từ 0,6 trở lên là có thể sử dụng được trong trường hợp các khái niệm nghiên cứu là mới hoặc mới đối với người trả lời (Theo Hoàng Trọng & Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2005).

4.3.1. Độ tin cậy thang đo sơ bộ

Sau khi giá trị về mặt nội dung đã được thẩm định qua phương pháp thảo luận nhóm, chúng ta tiếp tục đánh giá sơ bộ về độ tin cậy của các thang đo. Một nghiên cứu định lượng nhỏ với 65 quan sát được chọn lấy để tiến hành nghiên cứu sơ bộ. Đánh giá này được thực hiện nhằm dùng phương pháp thống kê để kiểm tra mức độ chặt chẽ của các biến quan sát dùng đo lường mỗi biến.

Với cỡ mẫu nhỏ sẽ cho kết quả không chính xác, tuy vậy kết quả phân tích thang đo sơ bộ cho thấy tất cả hệ số Cronbach's Alpha đều lớn hơn 0,6. Tương quan biến tổng đều lớn hơn 0,3. Do vậy, kiểm định sơ bộ cho thấy các thang đo đều đạt độ tin cậy cho phép.

Như vậy, sau hai bước thảo luận nhóm và kiểm tra sơ bộ bằng phương pháp thống kê, kết luận đưa ra là các thang đo đạt được giá trị nội dung và độ tin cậy. Còn các bước phân tích tiếp theo chưa thể được kiểm định vì cỡ mẫu nhỏ sẽ cho kết quả không chính xác. Các bước phân tích tiếp theo sẽ được tiếp tục kiểm tra bằng phương pháp phân tích nhân tố khám phá trong nghiên cứu chính thức. Tuy nhiên với kết quả này vẫn cho thấy đủ tự tin để tiếp tục khảo sát cho nghiên cứu chính thức.

4.3.2. Độ tin cậy thang đo chính thức lần 1

Bảng 4.3: Kết quả kiểm định độ tin cậy của các thang đo lần 1

Biến quan sát	Tương quan biến - tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
<i>Giao tiếp trong tổ chức (COMMU), hệ số Cronbach's Alpha:</i>		0,797
COMMU_1	0,684	0,728
COMMU_2	0,535	0,772
COMMU_3	0,489	0,787
COMMU_4	0,678	0,731
COMMU_5	0,541	0,773
<i>Đào tạo và phát triển (TRAIN), hệ số Cronbach's Alpha:</i>		0,798
TRAIN_1	0,631	0,752
TRAIN_2	0,642	0,746
TRAIN_3	0,643	0,748
TRAIN_4	0,515	0,777
TRAIN_5	0,496	0,781
TRAIN_6	0,434	0,797
<i>Tiền lương, tiền thưởng và sự công nhận (REWARD), hệ số Cronbach's Alpha:</i>		0,834
REWARD_1	0,560	0,817
REWARD_2	0,607	0,807
REWARD_3	0,692	0,788
REWARD_4	0,695	0,791
REWARD_5	0,578	0,812
REWARD_6	0,523	0,825
<i>Hiệu quả trong việc ra quyết định (DECI), hệ số Cronbach's Alpha:</i>		0,818
DECI_1	0,625	0,784
DECI_2	0,660	0,762
DECI_3	0,712	0,740

DECI_4	0,579	0,798
Chấp nhận rủi ro bởi sự sáng tạo và cải tiến (RISK), hệ số Cronbach's Alpha:		0,797
RISK_1	0,556	0,772
RISK_2	0,602	0,750
RISK_3	0,620	0,741
RISK_4	0,658	0,722
Định hướng về kế hoạch tương lai (PLAN), hệ số Cronbach's Alpha:		0,812
PLAN_1	0,659	0,750
PLAN_2	0,572	0,791
PLAN_3	0,630	0,765
PLAN_4	0,664	0,747
Làm việc nhóm (TEAM), hệ số Cronbach's Alpha:		0,772
TEAM_1	0,587	TEAM_1
TEAM_2	0,648	TEAM_2
TEAM_3	0,633	TEAM_3
TEAM_4	0,618	TEAM_4
TEAM_5	0,282	TEAM_5
Sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị (FAIR), hệ số Cronbach's Alpha:		0,810
FAIR_1	0,565	0,793
FAIR_2	0,671	0,743
FAIR_3	0,676	0,738
FAIR_4	0,605	0,773
Sự gắn bó của nhân viên với tổ chức (COMMITV), hệ số Cronbach's Alpha:		0,848
COMMITV_1	0,794	0,802
COMMITV_2	0,657	0,821
COMMITV_3	0,621	0,825
COMMITV_4	0,547	0,844

COMMITV_5	0,568	0,841
COMMITV_6	0,724	0,808

Nguồn: Xử lý số liệu bằng SPSS của tác giả

Thang đo Giao tiếp trong tổ chức (COMMU), có hệ số Cronbach's Alpha bằng 0,797. Hệ số tương quan biến tổng của các biến COMMU_1, COMMU_2, COMMU_3, COMMU_4, COMMU_5 đều lớn hơn 0,3. Vì vậy các biến COMMU_1, COMMU_2, COMMU_3, COMMU_4, COMMU_5 được sử dụng trong phân tích EFA tiếp theo.

Thang đo Đào tạo và phát triển (TRAIN), có hệ số Cronbach's Alpha bằng 0,798. Hệ số tương quan biến tổng của các biến TRAIN_1, TRAIN_2, TRAIN_3, TRAIN_4, TRAIN_5, TRAIN_6 đều lớn hơn 0,3. Vì vậy các biến TRAIN_1, TRAIN_2, TRAIN_3, TRAIN_4, TRAIN_5, TRAIN_6 được sử dụng trong phân tích EFA tiếp theo.

Thang đo Tiền lương, tiền thưởng và sự công nhận (REWARD), có hệ số Cronbach's Alpha là 0,834. Hệ số tương quan biến tổng của các biến REWARD_1, REWARD_2, REWARD_3, REWARD_4, REWARD_5, REWARD_6 đều lớn hơn 0,3. Vì vậy các biến REWARD_1, REWARD_2, REWARD_3, REWARD_4, REWARD_5, REWARD_6 được sử dụng trong phân tích EFA tiếp theo.

Thang đo Hiệu quả trong việc ra quyết định (DECI), hệ số Cronbach's Alpha bằng 0,818. Hệ số tương quan biến tổng của các biến DECI_1, DECI_2, DECI_3, DECI_4, đều lớn hơn 0,3. Vì vậy các biến DECI_1, DECI_2, DECI_3, DECI_4 được sử dụng trong phân tích EFA tiếp theo.

Thang đo Chấp nhận rủi ro bởi sự sáng tạo và cải tiến (RISK), có hệ số Cronbach's Alpha bằng 0,797. Hệ số tương quan biến tổng của các biến RISK_1, RISK_2, RISK_3, RISK_4 đều lớn hơn 0,3. Vì vậy, các biến RISK_1, RISK_2, RISK_3, RISK_4 được sử dụng trong phân tích EFA tiếp theo.

Thang đo Định hướng về kế hoạch tương lai (PLAN), có hệ số Cronbach's Alpha bằng 0,812. Hệ số tương quan biến tổng của các biến PLAN_1, PLAN_2, PLAN_3, PLAN_4 đều lớn hơn 0,3. Vì vậy, các biến PLAN_1, PLAN_2, PLAN_3, PLAN_4 được sử dụng trong phân tích EFA tiếp theo.

Thang đo Làm việc nhóm (TEAM), có hệ số Cronbach's Alpha bằng 0,772. Hệ số tương quan biến tổng của các biến TEAM_1, TEAM_2, TEAM_3, TEAM_4

đều lớn hơn 0,3. Tuy nhiên hệ số tương quan biến tổng của biến TEAM_5 nhỏ hơn 0,3 (do BIDV chưa có sự hợp tác nhiệt tình giữa các phòng ban). Vì vậy, biến TEAM_5 sẽ bị loại, các biến TEAM_1, TEAM_2, TEAM_3, TEAM_4 được sử dụng trong phân tích EFA tiếp theo.

Thang đo Sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị (FAIR), có hệ số Cronbach's Alpha bằng 0,810. Hệ số tương quan biến tổng của các biến FAIR_1, FAIR_2, FAIR_3, FAIR_4 đều lớn hơn 0,3. Vì vậy, các biến FAIR_1, FAIR_2, FAIR_3, FAIR_4 được sử dụng trong phân tích EFA tiếp theo.

Thang đo Sự gắn bó của nhân viên với tổ chức (COMMITV), có hệ số Cronbach's Alpha bằng 0,848. Hệ số tương quan biến tổng của các biến COMMITV_1, COMMITV_2, COMMITV_3, COMMITV_4, COMMITV_5, COMMITV_6 đều lớn hơn 0,3. Vì vậy, các biến COMMITV_1, COMMITV_2, COMMITV_3, COMMITV_4, COMMITV_5, COMMITV_6 được sử dụng trong phân tích EFA tiếp theo.

4.3.3. Độ tin cậy thang đo trong nghiên cứu chính thức lần 2

Sau khi loại những biến quan sát có hệ số tương quan biến tổng nhỏ hơn 0,3. Cronbach's Alpha nếu loại biến lớn hơn Cronbach's Alpha tổng trong nghiên cứu lần 1. Kết quả kiểm định độ tin cậy của các thang đo chính thức được thể hiện ở Bảng 4.4.

Bảng 4.4: Kết quả kiểm định độ tin cậy của các thang đo chính thức

Biến quan sát	Tương quan biến - tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
<i>Giao tiếp trong tổ chức (COMMU), hệ số Cronbach's Alpha:</i>		0,797
COMMU_1	0,684	0,728
COMMU_2	0,535	0,772
COMMU_3	0,489	0,787
COMMU_4	0,678	0,731
COMMU_5	0,541	0,773

<i>Đào tạo và phát triển (TRAIN), hệ số Cronbach's Alpha:</i>		0,798
TRAIN_1	0,631	0,752
TRAIN_2	0,642	0,746
TRAIN_3	0,643	0,748
TRAIN_4	0,515	0,777
TRAIN_5	0,496	0,781
TRAIN_6	0,434	0,797
<i>Tiền lương, tiền thưởng và sự công nhận (REWARD), hệ số Cronbach's Alpha:</i>		0,834
REWARD_1	0,560	0,817
REWARD_2	0,607	0,807
REWARD_3	0,692	0,788
REWARD_4	0,695	0,791
REWARD_5	0,578	0,812
REWARD_6	0,523	0,825
<i>Hiệu quả trong việc ra quyết định (DECI), hệ số Cronbach's Alpha:</i>		0,818
DECI_1	0,625	0,784
DECI_2	0,660	0,762
DECI_3	0,712	0,740
DECI_4	0,579	0,798
<i>Chấp nhận rủi ro bởi sự sáng tạo và cải tiến (RISK), hệ số Cronbach's Alpha:</i>		0,797
RISK_1	0,556	0,772
RISK_2	0,602	0,750
RISK_3	0,620	0,741
RISK_4	0,658	0,722

<i>Định hướng về kế hoạch tương lai (PLAN), hệ số Cronbach's Alpha:</i>		0,812
PLAN_1	0,659	0,750
PLAN_2	0,572	0,791
PLAN_3	0,630	0,765
PLAN_4	0,664	0,747
<i>Làm việc nhóm (TEAM), hệ số Cronbach's Alpha:</i>		0,772
TEAM_1	0,650	0,767
TEAM_2	0,676	0,754
TEAM_3	0,611	0,786
TEAM_4	0,636	0,776
<i>Sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị (FAIR), hệ số Cronbach's Alpha:</i>		0,810
FAIR_1	0,565	0,793
FAIR_2	0,671	0,743
FAIR_3	0,676	0,738
FAIR_4	0,605	0,773
<i>Sự gắn bó của nhân viên với tổ chức (COMMITV), hệ số Cronbach's Alpha:</i>		0,848
COMMITV_1	0,794	0,802
COMMITV_2	0,657	0,821
COMMITV_3	0,621	0,825
COMMITV_4	0,547	0,844
COMMITV_5	0,568	0,841
COMMITV_6	0,724	0,808

Nguồn: Xử lý số liệu bằng SPSS của tác giả

Kết quả kiểm định cho thấy, hệ số tương quan biến tổng của các biến quan sát đều lớn hơn 0,3. Tất cả các hệ số Cronbach's Alpha nếu loại biến đều không lớn hơn cronbach's Alpha. Bên cạnh đó, tất cả các cronbach's Alpha đều cao hơn 0,6. Kết quả trên đã đáp ứng được yêu cầu cho việc đánh giá một thang đo có độ tin cậy và có thể tiếp tục đưa vào phân tích.

Bảng 4.5: Tổng hợp hệ số Cronbach's Alpha của các thang đo

STT	Nhân tố	Biến quan sát		Cronbach's Alpha		Ghi chú
		Ban đầu	Sau	Ban đầu	Sau	
1	Giao tiếp trong tổ chức	5	5	0,797	0,797	
2	Đào tạo và phát triển	6	6	0,798	0,798	
3	Phân thưởng, sự công nhận	6	6	0,834	0,834	
4	Hiệu quả trong việc ra quyết định	4	4	0,818	0,818	
5	Chấp nhận rủi ro bởi sáng tạo và cải tiến	4	4	0,797	0,797	
6	Định hướng về kế hoạch tương lai	4	4	0,812	0,812	
7	Làm việc nhóm	5	4	0,772	0,818	Loại TEAM_5
8	Sự công bằng nhất quán trong chính sách quản trị	4	4	0,810	0,810	
9	Sự gắn bó của nhân viên với tổ chức	6	6	0,848	0,848	

Nguồn: Xử lý số liệu bằng SPSS của tác giả

4.4. Phân tích nhân tố khám phá (EFA)

Phân tích nhân tố khám phá được sử dụng để rút gọn và tóm tắt các biến thành các nhân tố. Thông qua phân tích nhân tố nhằm xác định mối quan hệ của nhiều biến được xác định và tìm ra nhân tố đại diện cho các biến quan sát. Phân tích nhân tố khám phá cần dựa vào tiêu chuẩn cụ thể và tin cậy.

4.4.1. Phân tích nhân tố khám phá các biến độc lập

Để kiểm tra xem mẫu điều tra có đủ lớn và có đủ điều kiện để tiến hành phân tích nhân tố hay không, tác giả tiến hành kiểm định Kaiser - Meyer - Olkin và kiểm định Bartlett's. Điều kiện cần để phân tích EFA là giữa các biến quan sát phải có

mối quan hệ đủ lớn. Ta đặt giả thuyết H_0 : Giữa các biến quan sát không có mối quan hệ. Với kết quả kiểm định KMO là 0,794 lớn hơn 0,5 và Sig của kiểm định Bartlett's bé hơn 0,05 (các biến quan sát tương quan với nhau trong tổng thể), do đó bác bỏ H_0 . Ta có thể kết luận dữ liệu khảo sát được đảm bảo các điều kiện để tiến hành phân tích nhân tố khám phá EFA và có thể sử dụng các kết quả đó.

Bảng 4.6: Kiểm định KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0,794
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square	5061,557
df	666
Sig.	0,000

Nguồn: Xử lý số liệu bằng SPSS của tác giả

Kết quả phân tích EFA đã cho ra 8 nhân tố cơ bản, 8 nhân tố này giải thích được 61,261%. Tất cả các hệ số tải nhân tố của các nhân tố trong từng nhóm yếu tố đều lớn hơn 0,5. Tiếp theo, để xác định số lượng nhân tố, nghiên cứu sử dụng 2 tiêu chuẩn:

+ Tiêu chuẩn Kaiser (Kaiser Criterion) nhằm xác định số nhân tố được trích từ thang đo. Các nhân tố kém quan trọng bị loại bỏ, chỉ giữ lại những nhân tố quan trọng bằng cách xem xét giá trị Eigenvalues. Giá trị Eigenvalues đại diện cho phần biến thiên được giải thích bởi mỗi nhân tố, chỉ có nhân tố nào có Eigenvalues lớn hơn hoặc bằng 1 mới được giữ lại trong mô hình phân tích. Kết quả phân tích EFA lần 1 cho ra 8 nhân tố có giá trị Eigenvalue ≥ 1 .

+ Tiêu chuẩn phương sai trích (Variance Explained Criteria): Phân tích nhân tố là thích hợp nếu tổng phương sai trích không được nhỏ hơn 50%. Kết quả EFA cho thấy có 8 nhân tố được rút ra. Với giá trị Factor loading $> 0,5$ của mỗi biến quan sát tại mỗi dòng. Điều kiện của Factor loading là phải lớn hơn hoặc bằng 0,5.

Có thể thấy các biến trong từng thang đo có sự xáo trộn vị trí khi đưa vào phân tích, tuy nhiên các biến trong từng thang đo không thay đổi và vẫn giữ nguyên. Vì vậy, qua phân tích EFA ta vẫn giữ được 37 biến quan sát ban đầu. Đồng thời kiểm định Bartlett's cho thấy giữa các biến trong tổng thể có mối quan hệ tương quan với nhau (Mức ý nghĩa Sig. = 0,000 $< 0,05$) với hệ số KMO = 0,794 ($0,5 < \text{KMO} < 1,0$), chứng tỏ phân tích EFA cho việc nhóm các biến quan sát này lại với nhau là thích hợp.

Bảng 4.7: Kết quả phân tích nhân tố khám phá các biến độc lập**Hệ số tải nhân tố**

Biến quan sát	1	2	3	4	5	6	7	8
REWARD_3	0,805							
REWARD_4	0,800							
REWARD_2	0,718							
REWARD_6	0,686							
REWARD_1	0,683							
REWARD_5	0,653							
TRAIN_1		0,770						
TRAIN_3		0,764						
TRAIN_2		0,753						
TRAIN_4		0,671						
TRAIN_5		0,635						
TRAIN_6		0,586						
COMMU_4			0,789					
COMMU_1			0,728					
COMMU_5			0,722					
COMMU_3			0,688					
DECI_1				0,776				
DECI_3				0,774				
DECI_2				0,743				
DECI_4				0,741				
TEAM_2					0,830			
TEAM_1					0,811			
TEAM_4					0,796			
TEAM_3					0,777			
RISK_4						0,802		

RISK_3						0,795		
RISK_2						0,759		
RISK_1						0,732		
FAIR_2							0,831	
FAIR_3							0,828	
FAIR_4							0,764	
FAIR_1							0,750	
PLAN_4								0,788
PLAN_3								0,781
PLAN_1								0,765
PLAN_2								0,756
Eigenvalues	6,180	3,002	2,675	2,654	2,467	2,274	1,970	1,445
Phương sai trích	16,703	24,817	32,045	39,219	45,885	52,031	57,355	61,261
Cronbach's Alpha	0,834	0,798	0,797	0,818	0,818	0,797	0,810	0,812

Nguồn: Xử lý số liệu bằng SPSS của tác giả

Kết quả có 8 nhân tố với tổng phương sai trích là 61,261%; tức là khả năng sử dụng 8 nhân tố này để giải thích cho 37 biến quan sát là 61,261% (> 50%). 8 nhóm nhân tố này mô tả như sau:

Nhân tố thứ nhất được đo lường bằng 6 biến quan sát: REWARD_1: Anh/chị nhận được sự phản hồi về việc thực hiện công việc từ cấp trên.

REWARD_2: Khi thực hiện tốt công việc, anh/chị nhận được lời khen ngợi và sự công nhận của cấp trên.

REWARD_3: Tiền thưởng mà anh/chị nhận được tương xứng với kết quả đóng góp của anh/chị vào tổ chức.

REWARD_4: Anh/chị hiểu rõ về các khoản tiền thưởng và phúc lợi trong tổ chức.

REWARD_5: Anh/chị được tổ chức thưởng khi đưa ra những sáng kiến mới mang lại hiệu quả tốt cho tổ chức.

REWARD_6: Tổ chức luôn đưa ra những tiêu chuẩn để xem xét thăng chức cho nhân viên.

Các yếu tố thành phần này đo lường kết quả thực hiện công việc; vấn đề tiền lương, tiền thưởng và sự động viên của ngân hàng đối với nhân viên có thành tích tốt nên nhân tố này được đặt tên là *Tiền lương, tiền thưởng và sự công nhận*, ký hiệu là **REWARD**.

Nhân tố này có giá trị Eigenvalues = 6,180 > 1 và giải thích được 16,703% phương sai. Trong các biến thuộc thành phần Tiền lương, tiền thưởng và sự công nhận thì người lao động đánh giá yếu tố REWARD_3 là yếu tố quan trọng, tác động lớn nhất với hệ số tải nhân tố là 0,805.

Nhân tố thứ hai được đo lường bằng 6 biến quan sát:

TRAIN_1: Anh/chị được tham gia các chương trình đào tạo theo yêu cầu của công việc.

TRAIN_2: Anh/chị được huấn luyện các kỹ năng cần thiết để thực hiện tốt công việc.

TRAIN_3: Anh/chị được biết các điều kiện cần thiết để được thăng tiến trong tổ chức.

TRAIN_4: Anh/chị có nhiều cơ hội để phát triển nghề nghiệp trong tổ chức.

TRAIN_5: Tổ chức luôn khuyến khích áp dụng các kỹ năng mới trong công việc.

TRAIN_6: Công tác đào tạo trong tổ chức có hiệu quả tốt.

Các yếu tố thành phần này đo lường mức độ tham gia các chương trình đào tạo theo yêu cầu của công việc; huấn luyện các kỹ năng cần thiết để thực hiện tốt công việc; cơ hội thăng tiến phát triển nghề nghiệp nên nhân tố này được đặt tên là *Đào tạo và phát triển*, ký hiệu là **TRAIN**.

Nhân tố này có giá trị Eigenvalues = 3,002 > 1 và giải thích được 8,114% phương sai. Trong các biến thuộc thành phần đào tạo và phát triển thì người lao động đánh giá yếu tố TRAIN_1 là yếu tố quan trọng, tác động lớn nhất với hệ số tải nhân tố là 0,770.

Nhân tố thứ ba được đo lường bằng 5 biến quan sát:

COMMU_1: Các chính sách liên quan đến nhân sự trong tổ chức đều được thông báo đầy đủ, rõ ràng.

COMMU_2: Anh/chị có đầy đủ thông tin để thực hiện công việc.

COMMU_3: Anh/chị nhận được sự hướng dẫn của cấp trên khi gặp khó khăn trong việc giải quyết công việc.

COMMU_4: Sự giao tiếp giữa các phòng ban luôn được khuyến khích trong tổ chức.

COMMU_5: Chức năng, nhiệm vụ không chồng chéo giữa các bộ phận.

Các yếu tố thành phần này đo lường các chính sách liên quan đến nhân sự trong tổ chức đều được thông báo đầy đủ, rõ ràng, thông tin để thực hiện công việc, hướng dẫn của cấp trên, Chức năng, nhiệm vụ không chồng chéo nên nhân tố này được đặt tên là ***Giao tiếp trong tổ chức***, ký hiệu là **COMMU**.

Nhân tố này có giá trị Eigenvalues = 2,675 > 1 và giải thích được 7,229% phương sai. Trong các biến thuộc thành phần giao tiếp trong tổ chức thì người lao động đánh giá yếu tố COMMU_4 là yếu tố quan trọng, tác động lớn nhất với hệ số tải nhân tố là 0,789.

Nhân tố thứ tư được đo lường bằng 4 biến quan sát:

DECI_1: Anh/chị được phép thực hiện công việc theo năng lực tốt nhất của anh/chị.

DECI_2: Các quyết định trong tổ chức anh/chị được nhất trí dựa trên số đông.

DECI_3: Các quyết định sáng suốt mang lại lợi ích tốt nhất cho tổ chức của anh/chị trong dài hạn.

DECI_4: Tổ chức của anh/chị thu thập nhiều nguồn thông tin và ý kiến phản hồi trước khi ra các quyết định quan trọng.

Các yếu tố thành phần này đo lường năng lực; nhất trí dựa trên số đông, Tổ chức của anh/chị thu thập nhiều nguồn thông tin và ý kiến phản hồi trước khi ra các quyết định quan trọng nên nhân tố này được đặt tên là ***Hiệu quả trong việc ra quyết định***, ký hiệu là **DECI**.

Nhân tố này có giá trị Eigenvalues = 2,654 > 1 và giải thích được 7,174% phương sai. Trong các biến thuộc thành phần hiệu quả trong việc ra quyết định thì

người lao động đánh giá yếu tố DECI_1 là yếu tố quan trọng, tác động lớn nhất với hệ số tải nhân tố là 0,776.

Nhân tố thứ năm được đo lường bằng 4 biến quan sát:

TEAM_1: Anh/chị thích làm việc với mọi người trong bộ phận của anh/chị.

TEAM_2: Nhân viên trong bộ phận của anh/chị sẵn sàng hợp tác với nhau và làm việc như một đội.

TEAM_3: Khi cần sự hỗ trợ, anh/chị luôn nhận được sự hợp tác của các phòng ban, bộ phận trong tổ chức.

TEAM_4: Làm việc nhóm được khuyến khích và thực hiện trong tổ chức của anh/chị.

Các yếu tố thành phần này đo lường đam mê làm việc với tổ chức, sẵn sàng hợp tác với nhau và làm việc như một đội, Khi cần sự hỗ trợ, anh/chị luôn nhận được sự hợp tác của các phòng ban, bộ phận trong tổ chức nên nhân tố này được đặt tên là **Làm việc nhóm**, ký hiệu là **TEAM**.

Nhân tố này có giá trị Eigenvalues = 2,467 > 1 và giải thích được 6,666% phương sai. Trong các biến thuộc thành phần làm việc nhóm thì người lao động đánh giá yếu tố TEAM_2 là yếu tố quan trọng, tác động lớn nhất với hệ số tải nhân tố là 0,830.

Nhân tố thứ sáu được đo lường bằng 4 biến quan sát:

RISK_1: Việc đổi mới và dám chấp nhận rủi ro luôn được khuyến khích ở tổ chức anh/chị.

RISK_2: Tổ chức của anh/chị đánh giá cao các ý tưởng mới của nhân viên.

RISK_3: Anh/chị được khuyến khích thực hiện công việc theo một phương pháp khác so với những cách mà trước đây mọi người đã làm.

RISK_4: Những cải tiến hiệu quả được thưởng bằng tiền hoặc bằng các hình thức khác.

Các yếu tố thành phần này đo lường việc đổi mới và dám chấp nhận rủi ro luôn được khuyến khích, tổ chức của anh/chị đánh giá cao các ý tưởng mới của nhân viên, được khuyến khích thực hiện công việc theo một phương pháp khác so với những cách mà trước đây mọi người đã làm, những cải tiến hiệu quả được

thường bằng tiền hoặc bằng các hình thức khác nên nhân tố này được đặt tên là ***Chấp nhận rủi ro bởi sự sáng tạo và cải tiến***, ký hiệu là **RISK**.

Nhân tố này có giá trị Eigenvalues = 2,274 > 1 và giải thích được 6,146% phương sai. Trong các biến thuộc thành phần chấp nhận rủi ro bởi sự sáng tạo và cải tiến thì người lao động đánh giá yếu tố RISK_4 là yếu tố quan trọng, tác động lớn nhất với hệ số tải nhân tố là 0,802.

Nhân tố thứ bảy được đo lường bằng 4 biến quan sát:

FAIR_1: Tổ chức đánh giá công bằng khi công nhận thành tích của nhân viên.

FAIR_2: Không tồn tại sự thiên vị trong việc xét nâng lương hay thăng chức.

FAIR_3: Tiền lương và phân phối thu nhập trong tổ chức là công bằng.

FAIR_4: Mục tiêu của các bộ phận được liên kết một cách nhất quán rõ ràng với nhau và với mục tiêu của tổ chức.

Các yếu tố thành phần này đo lường sự đánh giá công bằng khi công nhận thành tích của nhân viên, trong việc xét nâng lương hay thăng chức, tiền lương và phân phối, mục tiêu của các bộ phận được liên kết một cách nhất quán rõ ràng với nhau và với mục tiêu của tổ chức nên nhân tố này được đặt tên là ***Sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị***, ký hiệu là **FAIR**.

Nhân tố này có giá trị Eigenvalues = 1,970 > 1 và giải thích được 5,323% phương sai. Trong các biến thuộc thành phần sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị thì người lao động đánh giá yếu tố FAIR_2 là yếu tố quan trọng, tác động lớn nhất với hệ số tải nhân tố là 0,831.

Nhân tố thứ tám được đo lường bằng 4 biến quan sát:

PLAN_1: Tổ chức của anh/chị có chiến lược phát triển trong tương lai rõ ràng.

PLAN_2: Anh/chị được chia sẻ thông tin về các mục tiêu của tổ chức.

PLAN_3: Anh/chị có thể thấy được mối liên hệ giữa công việc mình đang làm với mục tiêu chung của tổ chức.

PLAN_4: Các nhà quản trị trong tổ chức luôn hoạch định trước những thay đổi có thể tác động đến kết quả kinh doanh.

Các yếu tố thành phần này đo lường chiến lược phát triển, mức độ chia sẻ thông tin về các mục tiêu của tổ chức, mối liên hệ giữa công việc mình đang làm với mục tiêu chung của tổ chức, những thay đổi có thể tác động đến kết quả kinh

doanh nên nhân tố này được đặt tên là **Định hướng về kế hoạch tương lai**, ký hiệu là **PLAN**. Nhân tố này có giá trị Eigenvalues = 1,445 > 1 và giải thích được 3,907% phương sai. Trong các biến thuộc thành phần định hướng về kế hoạch tương lai thì người lao động đánh giá yếu tố PLAN_4 là yếu tố quan trọng, tác động lớn nhất với hệ số tải nhân tố là 0,788.

Với phương sai trích 61,261% cho biết 8 yếu tố này giải thích được 61,261% độ biến thiên của dữ liệu.

4.4.2. Phân tích nhân tố khám phá biến phụ thuộc sự gắn bó của nhân viên với tổ chức (COMMITV)

Ta đặt giả thuyết H0: giữa các biến quan sát của thang đo sự gắn bó của nhân viên với tổ chức không có mối quan hệ. Kiểm định KMO là 0,855 > 0,5 và Sig của kiểm định Bartlett's bé hơn 0,05; do đó bác bỏ H0. Như vậy, giữa các biến quan sát có mối quan hệ đủ lớn cần cho việc phân tích nhân tố khám phá.

Các nhân tố rút ra có hệ số tải nhân tố đều lớn hơn 0,5. Hệ số tải nhân tố đều cực kỳ cao, các biến trong cùng một nhóm đều thực sự tải mạnh trên nhân tố mà nó đo lường, nhỏ nhất là 0,663. Do đó, không có một yếu tố thành phần nào bị bỏ đi.

Bảng 4.8: Kết quả phân tích nhân tố biến phụ thuộc (COMMITV)

Biến quan sát	Hệ số tải nhân tố
COMMITV_1	0,894
COMMITV_6	0,845
COMMITV_2	0,801
COMMITV_3	0,739
COMMITV_5	0,687
COMMITV_4	0,663
Eigenvalue	3,612
Phương sai trích	60,207
Cronbach's Alpha	0,848

Nguồn: Xử lý số liệu bằng SPSS của tác giả

Tổng phương sau trích được là $60,207 > 50\%$, chứng tỏ phần giải thích được rất cao. Kết quả cũng cho thấy có 1 nhân tố được rút ra và Eigenvalue > 1 . Không có sự tách ra hay dịch chuyển của các nhân tố nên không có thay đổi về số nhân tố.

Tóm lại, kết quả phân tích nhân tố khám phá cho phép ta rút ra 1 nhân tố. Nhân tố này được đo lường bởi 6 biến quan sát:

COMMITV_1: Anh/chị muốn ở lại làm việc cùng tổ chức đến cuối đời.

COMMITV_2: Anh/chị tự nguyện làm bất cứ việc gì do tổ chức giao để được ở lại làm việc với tổ chức.

COMMITV_3: Anh/chị sẽ ở lại làm việc lâu dài với tổ chức mặc dù có nơi khác đề nghị lương bổng hấp dẫn hơn.

COMMITV_4: Anh/chị sẵn sàng hy sinh quyền lợi cá nhân khi cần thiết để giúp đỡ tổ chức làm việc thành công.

COMMITV_5: Về nhiều phương diện, anh/chị xem tổ chức là mái nhà thứ hai của mình.

COMMITV_6: Anh/chị cảm thấy trung thành với tổ chức.

Các yếu tố thành phần đo lường sự gắn bó của nhân viên với tổ chức, tổ chức là mái nhà thứ hai, anh/chị cảm thấy trung thành với tổ chức, anh/chị sẽ ở lại làm việc lâu dài với tổ chức mặc dù có nơi khác đề nghị lương bổng hấp dẫn hơn... nên nhân tố này được gọi là *Sự gắn bó của nhân viên với tổ chức*, ký hiệu **COMMITV**.

4.5. Phân tích hồi quy

4.5.1. Phân tích tương quan hệ số Pearson

Người ta dùng một số thống kê đó là Hệ số tương quan Pearson để lượng hóa mức độ chặt chẽ của mối liên hệ tuyến tính giữa hai biến định lượng. Nếu giữa 2 biến có sự tương quan chặt thì phải lưu ý vấn đề đa cộng tuyến khi phân tích hồi quy. Trong phân tích tương quan Pearson, không có sự phân biệt giữa các biến độc lập và biến phụ thuộc mà tất cả đều được xem xét như nhau.

Bảng 4.9: Ma trận hệ số tương quan

		COMMU	TRAIN	REWARD	DECI	RISK	PLAN	TEAM	FAIR	COMMITV
COMMU	Hệ số tương quan Pearson	1	.186**	.242**	.474**	.085	.247**	.077	.088	.378**
	Sig. (2-tailed)		.001	.000	.000	.118	.000	.157	.103	.000
	N	342	342	342	342	342	342	342	342	342
TRAIN	Hệ số tương quan Pearson	.186**	1	.208**	.209**	.192**	.239**	.006	.028	.436**
	Sig. (2-tailed)	.001		.000	.000	.000	.000	.912	.603	.000
	N	342	342	342	342	342	342	342	342	342
REWARD	Hệ số tương quan Pearson	.242**	.208**	1	.228**	.124*	.241**	.019	.115*	.414**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.021	.000	.730	.033	.000
	N	342	342	342	342	342	342	342	342	342
DECI	Hệ số tương quan Pearson	.474**	.209**	.228**	1	.151**	.248**	.007	.103	.446**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.005	.000	.901	.058	.000
	N	342	342	342	342	342	342	342	342	342
RISK	Hệ số tương quan Pearson	.085	.192**	.124*	.151**	1	.209**	-.024	.051	.291**
	Sig. (2-tailed)	.118	.000	.021	.005		.000	.655	.352	.000
	N	342	342	342	342	342	342	342	342	342
PLAN	Hệ số tương quan Pearson	.247**	.239**	.241**	.248**	.209**	1	.014	.078	.420**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.798	.152	.000
	N	342	342	342	342	342	342	342	342	342
TEAM	Hệ số tương quan Pearson	.077	.006	.019	.007	-.024	.014	1	.000	.216**
	Sig. (2-tailed)	.157	.912	.730	.901	.655	.798		.994	.000
	N	342	342	342	342	342	342	342	342	342
FAIR	Hệ số tương quan Pearson	.088	.028	.115*	.103	.051	.078	.000	1	.306**
	Sig. (2-tailed)	.103	.603	.033	.058	.352	.152	.994		.000
	N	342	342	342	342	342	342	342	342	342
COMMITV	Hệ số tương quan Pearson	.378**	.436**	.414**	.446**	.291**	.420**	.216**	.306**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	342	342	342	342	342	342	342	342	342

***. Hệ số tương quan tại mức ý nghĩa 0,01 (2 - Đuôi)*

**. Hệ số tương quan tại mức nghĩa 0,05(2 - Đuôi)*

Nguồn: Xử lý số liệu bằng SPSS của tác giả

Xem xét ma trận hệ số tương quan (Bảng 4.10) ta thấy, hệ số tương quan giữa sự gắn bó của nhân viên với tổ chức và các biến độc lập tương đối cao (thấp nhất cũng là 0,216). Trong đó, nhân tố Hiệu quả trong việc ra quyết định tương quan

(DECI) mạnh nhất với sự gắn bó của nhân viên với tổ chức (0,446), kế đến là Đào tạo và phát triển (TRAIN) (0,436), Định hướng về kế hoạch tương lai (PLAN) (0,420), Tiền lương, tiền thưởng và sự công nhận (REWARD) (0,414); Giao tiếp trong tổ chức (COMMU) (0,378); Sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị FAIR (0,306); Chấp nhận rủi ro bởi sự sáng tạo và cải tiến RISK (0,291) và cuối cùng là Làm việc nhóm (TEAM) 0.216. Sơ bộ ta có thể kết luận các biến độc lập này có thể đưa vào mô hình để giải thích cho biến phụ thuộc là sự gắn bó của nhân viên với tổ chức tại BIDV.

4.5.2. Phân tích hồi quy

Sau khi tiến hành phân tích nhân tố khám phá, nhóm các biến theo từng yếu tố, nghiên cứu tiếp tục tiến hành phân tích hồi quy. Mô hình hồi quy mà nghiên cứu áp dụng là mô hình hồi quy đa biến để xem xét mối liên hệ giữa biến phụ thuộc với các biến độc lập. Khi phân tích hồi quy, kết quả sẽ cho thấy được ảnh hưởng của văn hóa tổ chức đến sự gắn bó của nhân viên tại BIDV. Đồng thời cho biết mức độ tác động của các yếu tố và mức độ giải thích của chúng.

Cụ thể, phân tích hồi quy được thực hiện với 8 biến độc lập là: (1) Giao tiếp trong tổ chức; (2) Đào tạo và phát triển; (3) Tiền lương, tiền thưởng và sự công nhận; (4) Hiệu quả trong việc ra quyết định; (5) Chấp nhận rủi ro bởi sự sáng tạo và cải tiến; (6) Định hướng về kế hoạch tương lai; (7) Làm việc nhóm và (8) Sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị có tác động đến sự gắn bó của nhân viên với tổ chức và Biến phụ thuộc sự gắn bó của nhân viên với tổ chức. Phương pháp đưa vào một lượt (phương pháp Enter) được dùng để phân tích hồi quy.

Trong mô hình hồi quy, biến phụ thuộc là biến: Sự gắn bó của nhân viên với tổ chức. Giá trị của các yếu tố được dùng để chạy hồi quy là giá trị trung bình của các biến quan sát. Mô hình được viết như sau:

$$\text{COMMITV} = \beta_0 + \beta_1 * \text{COMMU} + \beta_2 * \text{TRAIN} + \beta_3 * \text{REWARD} + \beta_4 * \text{DECI} + \beta_5 * \text{RISK} + \beta_6 * \text{PLAN} + \beta_7 * \text{TEAM} + \beta_8 * \text{FAIR} + e_i$$

Trong đó:

COMMITV: Sự gắn bó của nhân viên với tổ chức

Các yếu tố ảnh hưởng sự gắn bó của nhân viên với tổ chức, gồm:

COMMU: Giao tiếp trong tổ chức

TRAIN: Đào tạo và phát triển

REWARD: Tiền lương, tiền thưởng và sự công nhận

DECI: Hiệu quả trong việc ra quyết định

RISK: Chấp nhận rủi ro bởi sự sáng tạo và cải tiến

PLAN: Định hướng về kế hoạch tương lai

TEAM: Làm việc nhóm

FAIR: Sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị

β_i : Các hệ số hồi quy ($i > 0$)

β_0 : Hằng số

4.5.2.1. Đánh giá độ phù hợp của mô hình hồi quy

Để đánh giá độ phù hợp của mô hình ta dùng hệ số xác định R^2 điều chỉnh. Hệ số xác định R^2 điều chỉnh của mô hình này là 54,2%, thể hiện 8 biến độc lập trong mô hình giải thích được 54,2% biến thiên của biến phụ thuộc. Với giá trị này thì độ phù hợp của mô hình là chấp nhận được.

Bảng 4.10: Mô hình tóm tắt sử dụng phương pháp Enter

Mô hình	R	R ²	R ² điều chỉnh	Sai số chuẩn của ước lượng	Durbin-Watson
1	0,743(a)	0,553	0,542	0,32114	1,752

Nguồn: Xử lý số liệu bằng SPSS của tác giả

4.5.2.2. Kiểm định độ phù hợp của mô hình

Để kiểm định độ phù hợp của mô hình ta sử dụng các công cụ kiểm định F và kiểm định t. Để có thể suy mô hình này thành mô hình của tổng thể ta cần phải tiến hành kiểm định F thông qua phân tích phương sai.

Giả thuyết H_0 là $\beta_k = 0$. Ta có Sig. của $F = 0,00 < 0,05$ nên bác bỏ giả thuyết H_0 .

Như vậy, điều này có nghĩa là kết hợp của các biến thể hiện có trong mô hình có thể giải thích được thay đổi của biến phụ thuộc hay nói cách khác có ít nhất một biến độc lập nào đó ảnh hưởng đến biến phụ thuộc.

Bảng 4.11: Kiểm định về sự phù hợp của mô hình hồi quy ANOVA(a)

Mô hình	Tổng phương sai lệch	df	Bình phương tổng phương sai lệch	F	Mức ý nghĩa Sig.
Mô hình hồi quy	42,450	8	5,306	51,452	0,000(a)
1 Số dư	34,343	333	0,103		
Tổng	76,793	341			

Nguồn: Xử lý số liệu bằng SPSS của tác giả

Để đảm bảo các biến độc lập đều thực sự có ảnh hưởng đến biến phụ thuộc, ta tiến hành kiểm định t. Với giả thuyết H_0 là hệ số hồi quy của các biến độc lập $\beta_k = 0$ và với độ tin cậy 95%. Dựa vào bảng kết quả hồi quy sử dụng phương pháp enter, ta có mức giá trị Sig của 8 yếu tố: (1) Giao tiếp trong tổ chức; (2) Đào tạo và phát triển; (3) Tiền lương, tiền thưởng và sự công nhận; (4) Hiệu quả trong việc ra quyết định; (5) Chấp nhận rủi ro bởi sự sáng tạo và cải tiến; (6) Định hướng về kế hoạch tương lai; (7) Làm việc nhóm và Sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị có giá trị sig < 0,05 nên bác bỏ giả thiết H_0 : 8 yếu tố này không giải thích được cho biến phụ thuộc.

4.5.2.3. Kiểm tra đa cộng tuyến và tự tương quan

Ngoài ra để đảm bảo mô hình có ý nghĩa, ta cần tiến hành kiểm tra thêm về đa cộng tuyến và tự tương quan. Để dò tìm hiện tượng đa cộng tuyến ta căn cứ trên độ chấp nhận của biến (Tolerance) và hệ số VIF. Kết quả phân tích hồi quy sử dụng phương pháp Enter, cho thấy hệ số phóng đại phương sai VIF nhỏ hơn 2 và độ chấp nhận của biến (Tolerance) lớn hơn 0,1. Hệ số VIF nhỏ hơn 2 và độ chấp nhận của biến (Tolerance) lớn hơn 0,1 nên có thể bác bỏ giả thuyết mô hình bị đa cộng tuyến.

Bảng 4.12: Kiểm tra đa cộng tuyến

Mô hình	Thống kê đa cộng tuyến	
	Độ chấp nhận của biến	Hệ số phóng đại phương sai (VIF)
COMMU	0,736	1,358
TRAIN	0,884	1,131
REWARD	0,874	1,144
DECI	0,734	1,362
RISK	0,925	1,081
PLAN	0,846	1,182
TEAM	0,992	1,008
FAIR	0,978	1,023

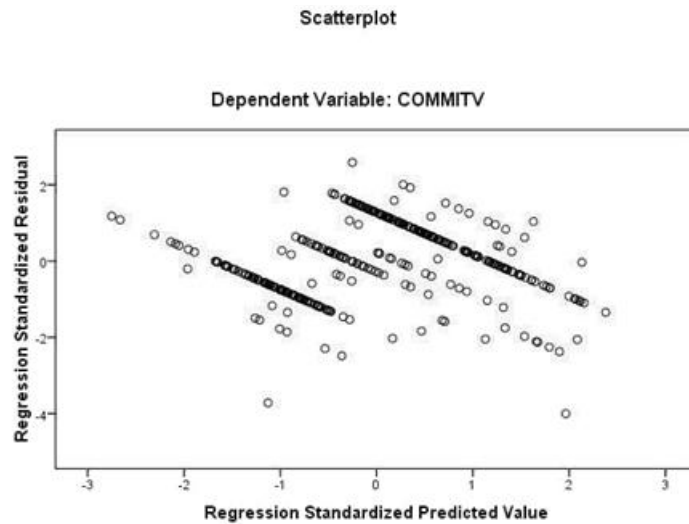
Nguồn: Xử lý số liệu bằng SPSS của tác giả

Hệ số Durbin-Waston có giá trị là 1,752 nằm trong khoảng cho phép từ 0 đến 3, ta có thể kết luận không có hiện tượng tự tương quan trong mô hình.

Như vậy mô hình hồi quy xây dựng là đảm bảo độ phù hợp, các biến độc lập có thể giải thích tốt cho biến phụ thuộc trong mô hình.

4.5.2.4. Kiểm định về liên hệ tuyến tính phương sai bằng nhau

Chúng ta xem xét đồ thị phân tán giữa giá trị phần dư đã chuẩn hóa và giá trị dự đoán đã chuẩn hóa mà hồi quy cho ra để kiểm tra giả định liên hệ tuyến tính và phương sai không đổi có thỏa mãn hay không.

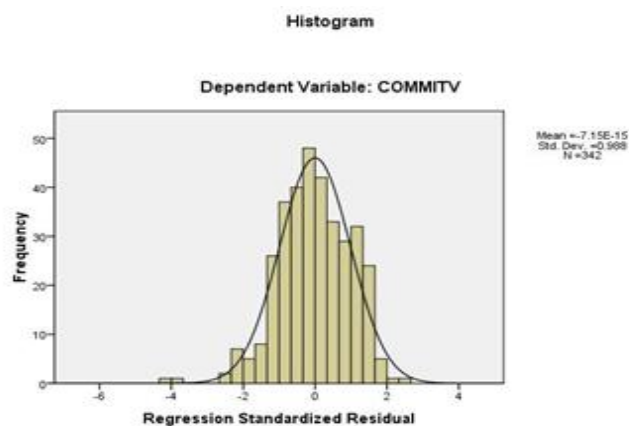


Hình 4.2: Biểu đồ phân tán phần dư

Nguồn: Xử lý số liệu bằng SPSS của tác giả

Dựa vào Hình 4.2, có thể nhận thấy phần dư phân tán ngẫu nhiên trong một vùng xung quanh đường đi qua tung độ 0 chứ không tạo thành một hình dạng nào cả. Do đó giả định về liên hệ tuyến tính và phương sai bằng nhau của hồi quy thứ nhất không bị vi phạm.

4.5.2.5. Kiểm định phân phối chuẩn của phần dư



Hình 4.3: Biểu đồ tần số của phần dư chuẩn hóa

Nguồn: Xử lý số liệu bằng SPSS của tác giả

Phần dư có thể không tuân theo phân phối chuẩn vì những lý do như sử dụng sai mô hình, phương sai không phải hằng số, số lượng các phần dư không đủ nhiều

để phân tích. Vì vậy, để kiểm định phân phối chuẩn của phần dư chúng ta có thể sử dụng biểu đồ Histogram. Dựa vào Hình 4.3, cho thấy, biểu đồ có dạng hình chuông. Giá trị trung bình mean gần bằng 0 và độ lệch chuẩn Std.Dev là 0,988 gần bằng 1. Như vậy có thể kết luận phân phối của phần dư là xấp xỉ chuẩn.

4.5.2.6. Kết quả phân tích hồi quy

Phân tích hồi quy cho thấy cả 8 yếu tố Giao tiếp trong tổ chức; Đào tạo và phát triển; Tiền lương, tiền thưởng và sự công nhận; Hiệu quả trong việc ra quyết định; Chấp nhận rủi ro bởi sự sáng tạo và cải tiến; Định hướng về kế hoạch tương lai; Làm việc nhóm và Sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị đều có quan hệ tuyến tính thuận chiều với sự gắn bó của nhân viên với tổ chức do hệ số Sig. < 0,05.

Bảng 4.13: Kết quả phân tích hồi quy đa biến

Mô hình	Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số chuẩn hóa	t	Sig.
	B	Độ lệch chuẩn	Beta		
(Hằng số)	-0,613	0,216		-2,841	0,005
COMMU	0,093	0,046	0,087	2,042	0,042
TRAIN	0,208	0,032	0,256	6,571	0,000
REWARD	0,156	0,031	0,199	5,074	0,000
DECI	0,170	0,034	0,215	5,036	0,000
RISK	0,094	0,027	0,132	3,456	0,001
PLAN	0,154	0,033	0,188	4,716	0,000
TEAM	0,112	0,020	0,203	5,523	0,000
FAIR	0,163	0,027	0,225	6,063	0,000

Biến phụ thuộc: COMMITV

Nguồn: Xử lý số liệu bằng SPSS của tác giả

Phương pháp đưa vào một lượt (phương pháp Enter) được dùng để phân tích hồi quy. Kiểm định t trong phân tích hệ số hồi quy cho ta thấy: Giá trị Sig. của tất cả các biến độc lập đều nhỏ hơn 0,05. Do đó ta có thể nói rằng tất cả các biến độc lập đều có tác động đến biến phụ thuộc. Tất cả các nhân tố này đều có ý nghĩa trong mô hình và tác động cùng chiều đến biến phụ thuộc, do các hệ số hồi quy đều mang dấu dương.

Như vậy dựa vào bảng trên ta có phương trình hồi quy thể hiện mối quan hệ giữa sự gắn bó của nhân viên với tổ chức với các yếu tố: Giao tiếp trong tổ chức;

Đào tạo và phát triển; Tiền lương, tiền thưởng và sự công nhận; Hiệu quả trong việc ra quyết định; Chấp nhận rủi ro bởi sự sáng tạo và cải tiến; Định hướng về kế hoạch tương lai; Làm việc nhóm và Sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị được thể hiện như sau:

$$\text{COMMITV} = 0,087 * \text{COMMU} + 0,256 * \text{TRAIN} + 0,199 * \text{REWARD} + 0,215 * \text{DECI} + 0,132 * \text{RISK} + 0,188 * \text{PLAN} + 0,203 * \text{TEAM} + 0,225 * \text{FAIR}$$

Trong những năm gần đây sự cạnh tranh ngày càng trở nên gay gắt hơn bao giờ hết, với đặc thù kinh doanh sản phẩm dịch vụ ngân hàng. Về phương diện khách hàng: họ ngày càng trở nên khó tính, họ đến giao dịch với một ngân hàng nào đó, không chỉ vì giá cả tại ngân hàng đó thấp hơn so với ngân hàng khác, mà đặc biệt là vì đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp, phong cách phục vụ của ngân hàng này vượt trội, tốt hơn so với ngân hàng kia. Về phương diện ngân hàng: Thông qua phân tích hồi quy để thấy được sự tác động của các yếu tố văn hóa tổ chức như thế nào đến sự gắn bó của nhân viên đối với ngân hàng là điều rất cần thiết trong bối cảnh hiện nay:

Các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn bó của nhân viên với tổ chức ta có thể nhận thấy hệ số $\beta_1 = 0,087$ có nghĩa là khi yếu tố giao tiếp trong tổ chức thay đổi 1 đơn vị trong khi các nhân tố khác không đổi thì làm cho sự gắn bó của nhân viên với tổ chức cũng biến động cùng chiều 0,087 đơn vị. Đây cũng là một thực tế dễ thấy, việc giao tiếp trong tổ chức, thông tin được trao đổi được thực hiện nhanh chóng thì các hoạt động, công việc được vận hành, thực hiện thông suốt, làm cho mỗi cá nhân có thể dễ dàng hoàn thành tốt công việc của mình, cũng như hoàn thành mục tiêu chung của đơn vị. Tâm lý làm việc tốt hơn và nhân viên có thể yên tâm tiếp tục làm việc với tổ chức của mình. Tóm lại, chúng ta có đầy đủ cơ sở khoa học và đầy đủ ý nghĩa thống kê trong việc chấp nhận giả thuyết H1: Giao tiếp trong tổ chức tác động dương đến sự gắn bó của nhân viên với Ngân hàng.

Yếu tố đào tạo và phát triển có hệ số $\beta_2 = 0,256$, cũng có nghĩa là khi yếu tố đào tạo và phát triển thay đổi 1 đơn vị thì làm cho sự gắn bó của nhân viên với tổ chức cũng biến động cùng chiều 0,256 đơn vị. Sự thay đổi nhanh chóng của các yếu tố khoa học, công nghệ và gia tăng cạnh tranh toàn cầu đòi hỏi BIDV cũng phải chú trọng phát triển những năng lực tổ chức cũng như cá nhân để thích ứng, tồn tại và phát triển vững chắc. Việc tạo điều kiện tốt nhất để nhân viên có thể tiếp cận sản phẩm, kiến thức, kỹ năng có liên quan đến nghiệp vụ, công việc, tạo điều kiện trong sự phát triển nghề nghiệp của nhân viên là điều quan trọng tất yếu mà mỗi nhân

viên đều quan tâm trong một môi trường làm việc cụ thể. Nó giúp cho nhân viên cảm thấy được đảm bảo về việc phát triển bản thân, nghề nghiệp tại tổ chức. Tóm lại, chúng ta có đầy đủ cơ sở khoa học và đầy đủ ý nghĩa thống kê trong việc chấp nhận giả thuyết H2: Đào tạo và phát triển tác động dương đến sự gắn bó của nhân viên với Ngân hàng.

Yếu tố tiền lương, tiền thưởng và sự công nhận có hệ số $\beta_3 = 0,199$, cũng có nghĩa là khi yếu tố tiền lương, tiền thưởng và sự công nhận thay đổi 1 đơn vị thì làm cho sự gắn bó của nhân viên với tổ chức cũng biến động cùng chiều 0,168 đơn vị. Thực tế cho thấy, những yếu tố này ảnh hưởng trực tiếp đến mục tiêu, quyền lợi, của người lao động tại nơi làm việc. Sự công nhận là một trong những nhu cầu cấp cao trong tháp nhu cầu của Maslow. Cũng giống như yếu tố đào tạo và phát triển, chúng ta có đầy đủ cơ sở khoa học và đầy đủ ý nghĩa thống kê trong việc chấp nhận giả thuyết H3: Phần thưởng và sự công nhận tác động dương đến sự gắn bó của nhân viên với Ngân hàng.

Yếu tố hiệu quả trong việc ra quyết định có hệ số $\beta_4 = 0,215$, cũng có nghĩa là khi yếu tố hiệu quả trong việc ra quyết định thay đổi 1 đơn vị thì làm cho sự gắn bó của nhân viên với tổ chức cũng biến động cùng chiều 0,215 đơn vị. Thực tế cho thấy tại BIDV, những quyết định được đưa ra theo cấu trúc từ trên xuống và được cụ thể trong các quy trình, quy chế và hướng dẫn. Tóm lại, chúng ta có đầy đủ cơ sở khoa học và đầy đủ ý nghĩa thống kê trong việc chấp nhận giả thuyết H4: Hiệu quả trong việc ra quyết định tác động dương đến sự gắn bó của nhân viên với Ngân hàng.

Yếu tố chấp nhận rủi ro bởi sáng tạo và cải tiến có hệ số $\beta_5 = 0,132$, cũng có nghĩa là khi yếu tố chấp nhận rủi ro bởi sáng tạo và cải tiến thay đổi 1 đơn vị thì làm cho sự gắn bó của nhân viên với tổ chức cũng biến động cùng chiều 0,132 đơn vị. Thực tế cho thấy hiện nay, công việc ở một ngân hàng trong thời đại khoa học kỹ thuật phát triển như hiện nay, người quản lý không đơn thuần yêu cầu nhân viên là một con ong chăm chỉ, biết tuân lệnh và thực thi răm rắp mọi công việc được giao. Các sếp luôn muốn tìm thấy ở những nhân viên của mình một khả năng tư duy độc lập, với những phát kiến táo bạo và không bị khối lượng công việc khổng lồ làm cho kiệt sức. Cải tiến, sáng tạo là yếu tố quan trọng và cần thiết trong môi trường cạnh tranh hiện nay. Công ty có cải tiến, sáng tạo thì mới có thể tạo ra những bước tiến phát triển, tạo nên sự phát triển, giá trị khác biệt, cạnh tranh. Giả thuyết H5: Chấp nhận rủi ro bởi sáng tạo và cải tiến tác động dương đến sự gắn bó của nhân viên với Ngân hàng.

Yếu tố định hướng về kế hoạch tương lai có hệ số $\beta_6 = 0,188$, cũng có nghĩa là khi yếu tố định hướng về kế hoạch tương lai thay đổi 1 đơn vị thì làm cho sự gắn bó của nhân viên với tổ chức cũng biến động cùng chiều 0,188 đơn vị. Thực tế cho thấy, sự định hướng về sự phát triển chung của ngân hàng BIDV tác động trực tiếp đến công việc thực tế của nhân viên. Tóm lại, chúng ta có đầy đủ cơ sở khoa học và đầy đủ ý nghĩa thống kê trong việc chấp nhận giả thuyết H6: Định hướng về kế hoạch tương lai tác động dương đến sự gắn bó của nhân viên với Ngân hàng.

Yếu tố làm việc nhóm có hệ số $\beta_7 = 0,203$, cũng có nghĩa là khi yếu tố làm việc nhóm thay đổi 1 đơn vị thì làm cho sự gắn bó của nhân viên với tổ chức cũng biến động cùng chiều 0,203 đơn vị. Thực tế cho thấy hiện nay, làm việc theo nhóm có thể thúc đẩy tinh thần hợp tác, sự phối hợp, hiểu biết và hỗ trợ lẫn nhau giữa các thành viên, từ đó tạo ra những giải pháp mới cho mọi vấn đề khó khăn. Những kỹ năng và sự hiểu biết của cả nhóm có ích lợi lớn đối với từng cá nhân. Khi tham gia nhóm, các thành viên có xu hướng mở rộng hợp tác với nhau để tạo sự thống nhất của tổ chức, giúp xóa bỏ ngăn cách trong các mối quan hệ. Nhóm là một trong những cách kết nối tất cả mọi người không phân biệt chức vụ, cấp bậc. Khi mọi người cùng bắt tay cùng giải quyết các vấn đề đặt ra, lúc đó bức tường ngăn cách bị phá toang, mọi người hòa nhập lại, gần gũi nhau hơn, hỗ trợ nhau cùng tồn tại và phát triển. Giả thuyết H7: Làm việc nhóm tác động dương đến sự gắn bó của nhân viên với Ngân hàng.

Yếu tố sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị có hệ số $\beta_8 = 0,225$, cũng có nghĩa là khi yếu tố sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị thay đổi 1 đơn vị thì làm cho sự gắn bó của nhân viên với tổ chức cũng biến động cùng chiều 0,225 đơn vị. Thực tế cho thấy hiện nay, sự công bằng nhất quán trong các chính sách, các chính sách được thực thi như thế nào đối với tất cả các nhân viên, có được công bằng hay không, việc nhà lãnh đạo tạo ra môi trường làm việc, cạnh tranh công bằng, an toàn, điều đó ảnh hưởng nhiều đến tâm lý làm việc, ý chí phấn đấu của nhân viên. Sự công bằng, nhất quán càng cao thì sự gắn kết của tổ chức với nhân viên càng cao. Giả thuyết H8: Sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị tác động dương đến sự gắn bó của nhân viên với Ngân hàng.

Qua phân tích hồi quy, cho thấy yếu tố đào tạo và phát triển là yếu tố có ảnh hưởng lớn nhất sự gắn bó của nhân viên với Ngân hàng. Bên cạnh đó, tuy không lớn bằng đào tạo và phát triển, song các yếu tố: sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị; hiệu quả trong việc ra quyết định; làm việc nhóm; tiền lương,

tiền thưởng và sự công nhận; định hướng về kế hoạch tương lai; chấp nhận rủi ro bởi sáng tạo và cải tiến; giao tiếp trong tổ chức cũng tác động đến sự gắn bó của nhân viên với Ngân hàng. Và chúng ta có đầy đủ cơ sở khoa học và đầy đủ ý nghĩa thống kê trong việc chấp nhận 8 giả thuyết đặt ra.

Tuy mức độ ảnh hưởng khác nhau nhưng nhìn chung, tất cả 8 yếu tố đều có ảnh hưởng đến biến phụ thuộc. Và bất cứ một sự thay đổi nào của một trong 8 yếu tố trên đều có thể ảnh hưởng đến gắn bó của nhân viên với Ngân hàng.

4.5.2.7. Kết quả các giả thiết và mô hình nghiên cứu

a. Kết quả kiểm định về giả thuyết H1

Qua kết quả khảo sát người lao động và phân tích hồi quy cho thấy, yếu tố giao tiếp trong tổ chức có tác động dương đến sự gắn bó của nhân viên với tổ chức, cụ thể là hệ số Beta dương và bằng 0,087 với kết quả này tác giả có thể kết luận rằng giả thuyết H1 đặt ra cho quá trình nghiên cứu được kiểm định là phù hợp và đúng cho mô hình nghiên cứu.

b. Kết quả kiểm định về giả thuyết H2

Qua kết quả khảo sát người lao động và phân tích hồi quy cho thấy, yếu tố đào tạo và phát triển có tác động dương đến sự gắn bó của nhân viên với tổ chức, cụ thể là hệ số Beta dương và bằng 0,256 với kết quả này tác giả có thể kết luận rằng giả thuyết H2 đặt ra cho quá trình nghiên cứu được kiểm định là phù hợp và đúng cho mô hình nghiên cứu. Đây là nhân tố có ảnh hưởng mạnh nhất đến sự gắn bó của nhân viên với tổ chức.

c. Kết quả kiểm định về giả thuyết H3

Qua kết quả khảo sát người lao động và phân tích hồi quy cho thấy, yếu tố tiền lương, tiền thưởng và sự công nhận có tác động dương đến sự gắn bó của nhân viên với tổ chức, cụ thể là hệ số Beta dương và bằng 0,199 với kết quả này tác giả có thể kết luận rằng giả thuyết H3 đặt ra cho quá trình nghiên cứu được kiểm định là phù hợp và đúng cho mô hình nghiên cứu.

d. Kết quả kiểm định về giả thuyết H4

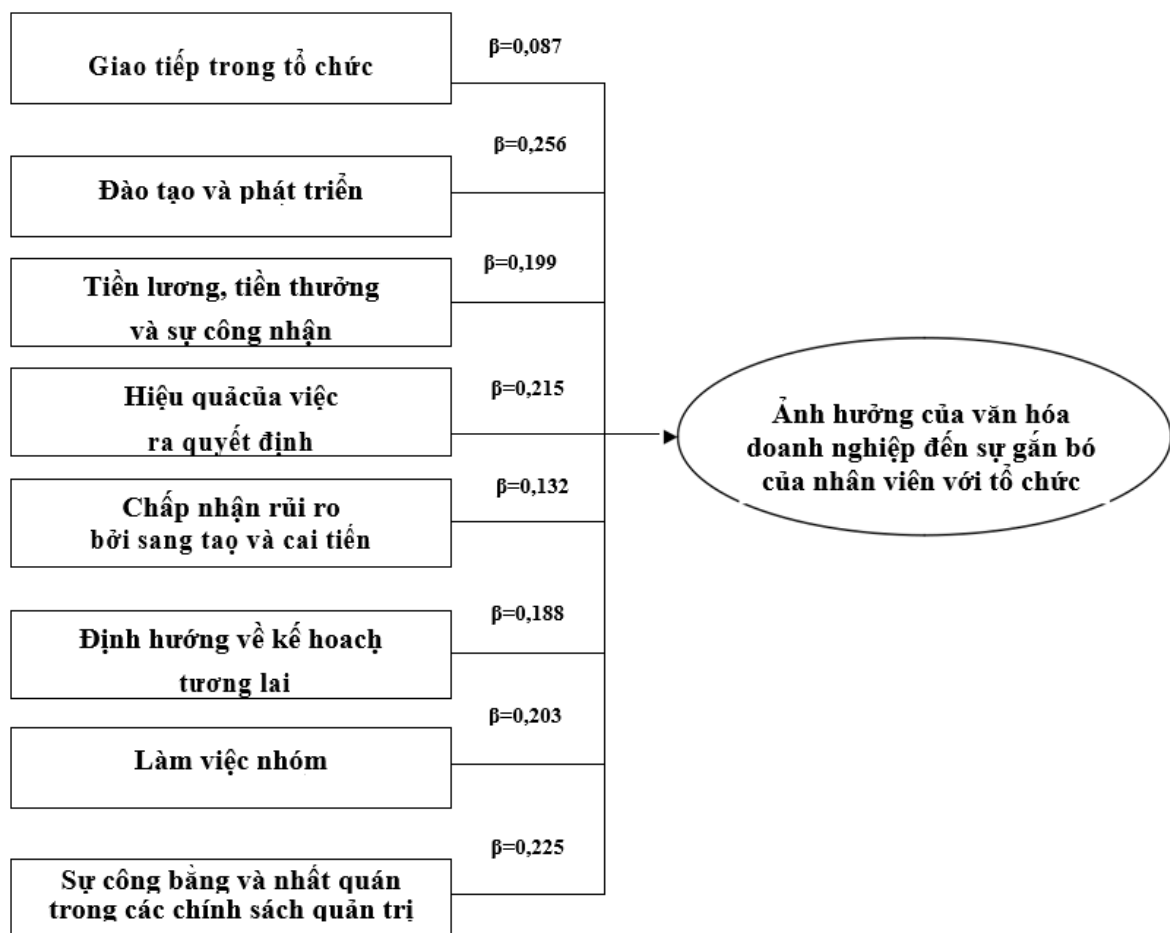
Qua kết quả khảo sát người lao động và phân tích hồi quy cho thấy, yếu tố hiệu quả trong việc ra quyết định có tác động dương đến sự gắn bó của nhân viên với tổ chức, cụ thể là hệ số Beta dương và bằng 0,215 với kết quả này tác giả có thể kết luận rằng giả thuyết H4 đặt ra cho quá trình nghiên cứu được kiểm định là phù hợp.

e. Kết quả kiểm định về giả thuyết H5

Qua kết quả khảo sát người lao động và phân tích hồi quy cho thấy yếu tố chấp nhận rủi ro bởi sáng tạo và cải tiến có tác động dương gắn sự gắn bó của nhân viên với tổ chức, cụ thể là hệ số Beta dương và bằng 0,132 với kết quả này tác giả có thể kết luận rằng giả thuyết H5 đặt ra cho quá trình nghiên cứu được kiểm định là phù hợp và đúng cho mô hình nghiên cứu.

f. Kết quả kiểm định về giả thuyết H6

Qua kết quả khảo sát người lao động và phân tích hồi quy cho thấy yếu tố định hướng về kế hoạch tương lai có tác động dương gắn sự gắn bó của nhân viên với tổ chức, cụ thể là hệ số Beta dương và bằng 0,188 với kết quả này tác giả có thể kết luận rằng giả thuyết H6 đặt ra cho quá trình nghiên cứu được kiểm định là phù hợp và đúng cho mô hình nghiên cứu.



Hình 4.4: Mô hình nghiên cứu khẳng định theo số liệu nghiên cứu

Nguồn: Xử lý số liệu bằng SPSS của tác giả

g. Kết quả kiểm định về giả thuyết H7

Qua kết quả khảo sát người lao động và phân tích hồi quy cho thấy yếu tố làm việc nhóm có tác động dương gắn sự gắn bó của nhân viên với tổ chức, cụ thể là hệ số Beta dương và bằng 0,203 với kết quả này tác giả có thể kết luận rằng giả thuyết H7 đặt ra cho quá trình nghiên cứu được kiểm định là phù hợp và đúng cho mô hình nghiên cứu.

h. Kết quả kiểm định về giả thuyết H8

Qua kết quả khảo sát người lao động và phân tích hồi quy cho thấy yếu tố sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị có tác động dương gắn sự gắn bó của nhân viên với tổ chức, cụ thể là hệ số Beta dương và bằng 0,225 với kết quả này tác giả có thể kết luận rằng giả thuyết H8 đặt ra cho quá trình nghiên cứu được kiểm định là phù hợp và đúng cho mô hình nghiên cứu.

Bảng 4.14: Tóm tắt kết quả kiểm định giả thuyết

	Giả thuyết	Kết quả kỳ vọng	Kết quả kiểm định
H1	Giao tiếp trong tổ chức tác động dương đến sự gắn bó của nhân viên với Ngân hàng.	Chấp nhận	Chấp nhận
H2	Đào tạo và phát triển tác động dương đến sự gắn bó của nhân viên với Ngân hàng.	Chấp nhận	Chấp nhận
H3	Phần thưởng và sự công nhận tác động dương đến sự gắn bó của nhân viên với Ngân hàng.	Chấp nhận	Chấp nhận
H4	Hiệu quả trong việc ra quyết định tác động dương đến sự gắn bó của nhân viên với Ngân hàng.	Chấp nhận	Chấp nhận
H5	Chấp nhận rủi ro bởi sáng tạo và cải tiến tác động dương đến sự gắn bó của nhân viên với Ngân hàng.	Chấp nhận	Chấp nhận
H6	Định hướng về kế hoạch tương lai tác động dương đến sự gắn bó của nhân viên với Ngân hàng.	Chấp nhận	Chấp nhận
H7	Làm việc nhóm tác động dương đến sự gắn bó của nhân viên với Ngân hàng.	Chấp nhận	Chấp nhận
H8	Sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị tác động dương đến sự gắn bó của nhân viên với Ngân hàng.	Chấp nhận	Chấp nhận

4.5.2.8. Kết quả kiểm định mô hình nghiên cứu

Qua kết quả kiểm định các giả thuyết H1, H2, H3, H4, H5, H6, H7 và H8 cho thấy, các giả thuyết đặt ra cho quá trình nghiên cứu được khẳng định là đúng. Điều đó có nghĩa là ảnh hưởng của văn hóa tổ chức đến sự gắn bó của nhân viên tại

BIDV bị chi phối ảnh hưởng bởi 8 yếu tố chính đó là: (1) Giao tiếp trong tổ chức; (2) Đào tạo và phát triển; (3) Tiền lương, tiền thưởng và sự công nhận ; (4) Hiệu quả trong việc ra quyết định; (5) Chấp nhận rủi ro bởi sự sáng tạo và cải tiến; (6) Định hướng về kế hoạch tương lai; (7) Làm việc nhóm và (8) Sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị có tác động đến sự gắn bó của nhân viên với tổ chức. Trong đó, yếu tố đào tạo và phát triển là yếu tố quan trọng và có ảnh hưởng mạnh đến sự gắn bó của nhân viên.

Tóm lại, kết quả kiểm định trên cho thấy, các giả thuyết H1, H2, H3, H4, H5, H6, H7 và H8 đều được chấp nhận nghĩa là khi gia tăng những yếu tố này sẽ tăng mức độ gắn bó của nhân viên. Hay nói cách khác khi cảm nhận của người lao động về các nhân tố này tăng thì sự gắn bó của nhân viên cũng tăng theo.

4.5.3. Phân tích ảnh hưởng của các biến định tính đến sự gắn bó của nhân viên

Để trả lời câu hỏi có sự khác biệt hay không về mức độ gắn bó của nhân viên giữa nam và nữ; giữa các nhóm có độ tuổi, trình độ, thâm niên công tác khác nhau.

4.5.3.1. Kiểm định sự khác nhau về mức độ gắn bó theo giới tính

Kiểm định Independent-sample T-test sẽ cho ta biết có sự khác biệt về mức độ gắn bó của nhân viên tại BIDV giữa giới tính nam và nữ.

Giả thuyết H0: Không có sự khác nhau về mức độ gắn bó của nhân viên tại BIDV giữa 2 nhóm nhân viên nam và nữ.

Bảng 4.15a: Kiểm định T-test đối với biến giới tính
Thống kê nhóm

Giới tính	N	Trung bình	Độ lệch chuẩn	Trung bình sai số chuẩn
Nam	158	3,6582	0,48209	0,03835
Nữ	184	3,5353	0,46176	0,03404

Nguồn: Xử lý số liệu bằng SPSS của tác giả

Bảng 4.15b: Kiểm định T-test đối với biến giới tính

Kiểm định Levene	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Sai lệch trung bình	Sai lệch số	Độ tin cậy 95%		
								Dưới	Trên	
COMMITV	Giả định phương sai bằng nhau	0,149	0,699	0,204	340	0,017	0,12290	0,05111	0,02236	0,223344
	Giả định phương sai khác nhau			2,397	327,455	0,017	0,12290	0,05128	0,02202	0,22378

Nguồn: Xử lý số liệu bằng SPSS của tác giả

Theo kết quả kiểm định Levene, Sig. > 0,05 (Sig = 0,699) (Bảng 4.15b) nên phương sai giữa phái nam và phái nữ khác nhau một cách có ý nghĩa thống kê. Còn giá trị sig trong kiểm định t < 0,05 (Sig = **0,017**) nên ta kết luận có sự khác biệt về trung bình giữa hai nhóm nhân viên nam và nữ. Giá trị trung bình của biến phụ thuộc COMMITV, cho thấy nam giới (trung bình 3,66) cảm thấy gắn bó cao hơn nữ giới (trung bình 3,54) (Bảng 4.15a). Suy ra, Bác bỏ H₀.

4.5.3.2. Kiểm định sự khác nhau về mức độ gắn bó theo trình độ

Phân tích phương sai One-way ANOVA (Analysis of variance) để xem xét sự khác biệt về mức độ gắn bó của nhân viên với tổ chức.

Giả thuyết H₀: Không có sự khác nhau mức độ gắn bó của nhân viên giữa các nhóm theo trình độ.

Kết quả kiểm định phương sai trong bảng Test of Homogeneity of Variances cho thấy, với mức ý nghĩa Sig.= 0,077 > 0,05 (Bảng 4.16a) có thể nói phương sai đánh giá về mức độ gắn bó nhân viên của 4 mức trình độ không khác nhau một cách có ý nghĩa thống kê. Như vậy, kết quả phân tích ANOVA sử dụng tốt.

Bảng 4.16a: Kiểm định Levene phương sai đồng nhất

COMMITV

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2,303	3	338	0,077

Nguồn: Xử lý số liệu bằng SPSS của tác giả

Bảng 4.16b: Mô tả các nhóm theo trình độ

COMMITV

	N	Trung bình	SD	SE	Khoảng tin cậy 95%		Thấp nhất	Cao nhất
					Giới hạn dưới	Giới hạn trên		
Trung cấp	46	3,5543	0,48312	0,07123	3,4109	3,6978	3,00	4,33
Cao đẳng	125	3,6320	0,44766	0,04004	3,5527	3,7113	2,67	4,50
Đại học	117	3,6396	0,45746	0,04229	3,5558	3,7234	2,67	4,33
Sau đại học	54	3,4290	0,53553	0,07288	3,2828	3,5752	2,00	4,33
Tổng	342	3,5921	0,47455	0,02566	3,5416	3,6426	2,00	4,50

Nguồn: Xử lý số liệu bằng SPSS của tác giả

Bảng 4.16c: Kết quả ANOVA

COMMITV

	Tổng biến thiên	df	Trung bình biến thiên	F	Sig.
Giữa nhóm	1,965	3	0,655	2,958	0,032
Trong nhóm	74,828	338	0,221		
Tổng	76,793	341			

Nguồn: Xử lý số liệu bằng SPSS của tác giả

Tiếp theo, kết quả kiểm định sự khác biệt giữa các nhóm cho thấy có sự khác biệt giữa các nhóm (Sig. = 0,032 < 0,05; Bảng 4.17c). Vậy ta có thể kết luận, ở độ tin cậy 95% có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê về mức độ gắn bó với tổ chức giữa bốn mức trình độ khác nhau của nhân viên.

4.5.3.3. Kiểm định sự khác nhau về mức độ gắn bó theo thâm niên

Phân tích phương sai One-way ANOVA (Analysis of variance) để xem xét sự khác biệt về mức độ gắn bó của nhân viên với tổ chức.

Giả thuyết H0: Không có sự khác nhau mức độ gắn bó của nhân viên giữa các nhóm theo thâm niên công tác.

Kết quả kiểm định phương sai trong bảng Test of Homogeneity of Variances cho thấy, với mức ý nghĩa Sig.= 0,261 (Bảng 4.18a) có thể nói phương sai đánh giá về mức độ gắn bó với tổ chức của 5 nhóm theo thâm niên công tác không khác nhau một cách có ý nghĩa thống kê. Như vậy, kết quả phân tích ANOVA sử dụng tốt.

Bảng 4.17a: Kiểm định Levene phương sai đồng nhất

COMMITV

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,324	4	337	0,261

Nguồn: Xử lý số liệu bằng SPSS của tác giả

Bảng 4.17b: Mô tả các nhóm theo trình độ

COMMITV

	N	Trung bình	SD	SE	Khoảng tin cậy 95%		Thấp nhất	Cao nhất
					Giới hạn dưới	Giới hạn trên		
					Dưới 1 năm	45		
Từ 1 đến dưới 3 năm	88	3,5833	0,45766	0,04879	3,4864	3,6803	2,67	4,50
Từ 3 đến dưới 6 năm	115	3,6304	0,46295	0,04317	3,5449	3,7160	2,67	4,33
Từ 6 đến dưới 10 năm	63	3,5556	0,48081	0,06058	3,4345	3,6766	2,67	4,33
Trên 10 năm	31	3,3763	0,55938	0,10047	3,1712	3,5815	2,00	4,17
Tổng	342	3,5921	0,47455	0,02566	3,5416	3,6426	2,00	4,50

Nguồn: Xử lý số liệu bằng SPSS của tác giả

Bảng 4.17c: Kết quả ANOVA

COMMITV

	Tổng biến thiên	df	Trung bình biến thiên	F	Sig.
Giữa nhóm	2,340	4	0,585	2,648	0,033
Trong nhóm	74,453	337	0,221		
Tổng	76,793	341			

Nguồn: Xử lý số liệu bằng SPSS của tác giả

Tiếp theo, kết quả kiểm định sự khác biệt giữa các nhóm cho thấy có sự khác biệt giữa các nhóm (Sig. = 0,033 < 0,05; Bảng 4.17c). Vậy ta có thể kết luận, ở độ tin cậy 95% có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê về mức độ gắn bó với tổ chức giữa năm nhóm có thâm niên công tác khác nhau. Có thể thấy rằng, thời gian làm việc với tổ chức càng cao thì càng gắn bó với tổ chức.

4.6. Đánh giá thực trạng từng yếu tố văn hóa tổ chức

Để thấy được thực trạng từng yếu tố cấu thành văn hóa tổ chức tại BIDV, tác giả tiến hành phân tích Bảng 4.18:

Bảng 4.18: Điểm trung bình các yếu tố cấu thành văn hóa tổ chức

TT		Thành phần	Điểm trung bình	Độ lệch chuẩn
1	COMMU	Giao tiếp trong tổ chức	3,06	0,443
2	TRAIN	Đào tạo và phát triển	3,16	0,584
3	REWARD	Tiền lương, tiền thưởng và sự công nhận	3,24	0,604
4	DECI	Hiệu quả trong việc ra quyết định	4,13	0,601
5	RISK	Chấp nhận rủi ro bởi sự sáng tạo và cải tiến	3,90	0,664
6	PLAN	Định hướng về kế hoạch tương lai	3,97	0,580
7	TEAM	Làm việc nhóm	3,54	0,857
8	FAIR	Sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị	4,16	0,654
9	COMMITV	Sự gắn bó của nhân viên với tổ chức	3,59	0,475

Nguồn: Xử lý số liệu bằng SPSS của tác giả

Về giao tiếp trong tổ chức với điểm đánh giá trung bình 3,06, hiện tại BIDV có nhiều kênh truyền tải thông tin khác nhau và rời rạc nên việc nhận thông tin của nhân viên không thuận lợi và tốn nhiều thời gian. Còn nhiều cán bộ nhân viên ngân hàng chưa nắm vững các quy tắc ứng xử trong nội bộ và giao tiếp đối với bên ngoài.

Về công tác đào tạo và phát triển với điểm đánh giá trung bình 3,16. Cho thấy, ngoài những ưu điểm như BIDV đã xây dựng trung tâm đào tạo. Thường xuyên tổ chức các lớp đào tạo dành cho nhân viên và các chương trình đào tạo mà BIDV cung cấp cũng rất đa dạng. Bên cạnh đó còn bộc lộ một số hạn chế như các chi nhánh chưa làm tốt công tác xác định nhu cầu đào tạo nên thành phần tham gia các lớp đào tạo mà BIDV tổ chức đôi khi chưa đáp ứng đúng nhu cầu và nguyện vọng của nhân viên.

Về tiền lương, tiền thưởng và sự công nhận với điểm đánh giá trung bình 3,24, trong giai đoạn đầu triển khai hệ thống trả lương theo kết quả công việc vì thế mà không tránh khỏi các thiếu sót, hiện tại vẫn có sự bất công trong cách quy định mức lương ở một số vị trí công việc. Về chương trình thi đua bán hàng dành cho các cá nhân xuất sắc nhất. Đây là các giải thưởng mang tính toàn hệ thống nên số lượng người đạt được giải thưởng là rất ít, chưa thật sự tạo động lực cho người lao động.

Về hiệu quả của việc ra quyết định với điểm đánh giá trung bình 4,13, các quyết định tại ngân hàng được thực hiện theo cấu trúc từ trên xuống vì vậy việc thực hiện công việc của nhân viên phải theo trình tự và theo từng cấp quản lý, không được vượt cấp thẩm quyền giải quyết. Tuy nhiên, các quyết định quan trọng của tổ chức chủ yếu chỉ có các trưởng phòng/ban và lãnh đạo đơn vị mới được tham gia vào việc ra quyết định. Vì vậy có những quyết định được ban hành lại không phù hợp với thực tế phát sinh công việc và phải điều chỉnh lại nhiều lần.

Về chấp nhận rủi ro do bởi sáng tạo và cải tiến với điểm đánh giá trung bình 3,90, ngoài những mặt tích cực, nhiều nhân viên cho rằng sự sáng tạo của nhân viên chưa có điều kiện để phát huy và yếu tố chấp nhận rủi ro cũng được giảm thiểu ở mức thấp nhất.

Về định hướng về kế hoạch tương lai với điểm đánh giá trung bình 3,97 điểm đánh giá khá cao, tuy vậy vẫn còn nhiều nhân viên chưa nắm vững các giá trị văn hóa BIDV như tầm nhìn, sứ mệnh và mục tiêu để thực hiện đúng theo định hướng của ngân hàng.

Về làm việc nhóm, nhân viên cho rằng làm việc nhóm chưa thật sự được phát huy, không có sự hỗ trợ tích cực qua lại lẫn nhau giữa các phòng/ban với điểm trung bình là 3,54.

Về sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị với điểm đánh giá trung bình 4,16, với điểm đánh giá khá cao, tuy vậy nhiều vẫn nhiên vẫn cho rằng BIDV còn hạn chế như các chính sách thăng tiến, khen thưởng vẫn chưa được Ban lãnh đạo công khai chi tiết để mọi nhân viên biết và phấn đấu thực hiện.

4.7. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Nghiên cứu này cho thấy các thành phần văn hóa tổ chức tác động tích cực đến sự gắn bó với tổ chức của nhân viên. Đề tài đã tiến hành một cách đầy đủ theo quy trình được thiết kế ở chương 3. Với cỡ mẫu 342, các phương pháp kiểm định, phân tích cần thiết đã được tiến hành nhằm hướng tới mục tiêu nghiên cứu ở chương 1.

Thứ nhất, xác định các yếu tố văn hóa tổ chức đến sự gắn bó của nhân viên. Để khẳng định ảnh hưởng của văn hóa tổ chức đến sự gắn bó của nhân viên, một mô hình lý thuyết được xây dựng và kiểm định. Mô hình này được xây dựng dựa trên cơ sở các yếu tố văn hóa tổ chức đến sự gắn bó của nhân viên của các tác giả tiêu biểu.

Thứ hai, đo lường mức độ ảnh hưởng của văn hóa tổ chức đến sự gắn bó của nhân viên tại BIDV. Kết quả nghiên cứu đã chỉ ra rằng có 8 yếu tố bao gồm: Giao tiếp trong tổ chức; Đào tạo và phát triển; Tiền lương, tiền thưởng và sự công nhận; Hiệu quả trong việc ra quyết định; Chấp nhận rủi ro bởi sự sáng tạo và cải tiến; Định hướng về kế hoạch tương lai; Làm việc nhóm và Sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị. Cụ thể, trong mô hình, yếu tố đào tạo và phát triển là yếu tố có ảnh hưởng lớn nhất sự gắn bó của nhân viên với Ngân hàng. Mức độ giải thích của yếu tố văn hóa tổ chức được 54,2% sự gắn bó của nhân viên. Trên cơ sở đó, chúng ta có đầy đủ cơ sở khoa học và đầy đủ ý nghĩa thống kê trong việc chấp nhận 8 giả thuyết đặt ra. Kết quả nghiên cứu tương đồng kết quả nghiên cứu của Recardo và Jolly; Đỗ Thụy Lan Hương, Nguyễn Thị Bảo Ngọc cũng cho thấy mối quan hệ tích cực giữa đào tạo và phát triển và lòng trung thành của nhân viên; mối quan hệ tích cực giữa phần thưởng và sự công nhận và lòng trung thành của nhân viên.

Thứ ba, từ kết quả nghiên cứu, luận văn đã đưa ra một số hàm ý quản trị nhằm sự gắn bó của nhân viên tại BIDV từ các yếu tố: (1) Đào tạo và phát triển; (2) Sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị; (3) Hiệu quả trong việc ra quyết định; (4) Làm việc nhóm; (5) Tiền lương, tiền thưởng và sự công nhận; (6) Định hướng về kế hoạch tương lai; (7) Chấp nhận rủi ro bởi sự sáng tạo và cải tiến; (8) Giao tiếp trong tổ chức.

Tóm tắt chương 4

Chương 4 đã trình bày kết quả phân tích: Đánh giá độ tin cậy của thang đo thông qua hệ số Cronbach's Alpha; Phân tích nhân tố khám phá EFA. Phân tích hồi quy đa biến và kiểm định giả thuyết, đã chứng minh rằng yếu tố đào tạo và phát triển là yếu tố có ảnh hưởng lớn nhất sự gắn bó của nhân viên với Ngân hàng. Bên cạnh đó, tuy không lớn bằng đào tạo và phát triển, song các yếu tố: sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị; hiệu quả trong việc ra quyết định; làm việc nhóm; tiền lương, tiền thưởng và sự công nhận; định hướng về kế hoạch tương lai; chấp nhận rủi ro bởi sáng tạo và cải tiến; giao tiếp trong tổ chức cũng tác động đến sự gắn bó của nhân viên với Ngân hàng. Và chúng ta có đầy đủ cơ sở khoa học và đầy đủ ý nghĩa thống kê trong việc chấp nhận 8 giả thuyết đặt ra. Kiểm định T-test và phân tích ANOVA cho các kết quả như sau: sự gắn bó của nhân viên giữa nam và nữ là khác nhau (nam giới cảm thấy được gắn bó cao hơn nữ giới) và có sự khác biệt giữa các nhóm có trình độ và thâm niên khác nhóm.

CHƯƠNG 5: ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN VÀ GỢI Ý (HÀM Ý) CHÍNH SÁCH TĂNG CƯỜNG GẮN BÓ CỦA NHÂN VIÊN VỚI TỔ CHỨC

5.1. Định hướng hoạt động của Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam

- Về đối tượng phục vụ

Ngân hàng Phát triển Việt Nam tập trung vào các hoạt động tín dụng đầu tư phát triển, tín dụng xuất khẩu của Nhà nước được Chính phủ, Thủ tướng Chính phủ quyết định trong từng thời kỳ.

+ Tập trung vốn tín dụng đầu tư vào các lĩnh vực cơ sở hạ tầng kinh tế - xã hội; công nghiệp phụ trợ; nông nghiệp nông thôn; xã hội hóa trong lĩnh vực giáo dục, y tế, bảo vệ môi trường và công nghệ xanh; năng lượng sạch và năng lượng tái tạo.

+ Hoạt động tín dụng xuất khẩu được tập trung vào những ngành hàng quan trọng đem lại giá trị xuất khẩu cao, cần có sự hỗ trợ của Nhà nước đồng thời đảm bảo thực hiện các cam kết quốc tế.

+ Tập trung nguồn vốn ODA vay về cho vay lại của Chính phủ thực hiện qua Ngân hàng Phát triển Việt Nam; khuyến khích các quỹ tài chính địa phương (như quỹ đầu tư phát triển địa phương, quỹ bảo lãnh tín dụng) thực hiện đầu tư ủy thác qua Ngân hàng theo mục tiêu phát triển của địa phương.

+ Hoàn thiện nghiệp vụ bảo lãnh tín dụng cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa vay vốn các tổ chức tín dụng tạo điều kiện cho các doanh nghiệp tiếp cận nguồn vốn vay cho đầu tư phát triển sản xuất kinh doanh có hiệu quả, đồng thời, nâng cao năng lực tài chính để tạo điều kiện mở rộng quy mô bảo lãnh và tăng cường quản trị rủi ro.

+ Nghiên cứu cho phép thực hiện nghiệp vụ cho vay thoả thuận tự bù đắp chi phí đối với các đối tượng đang có quan hệ vay vốn tại Ngân hàng Phát triển Việt Nam nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng vốn và tạo điều kiện cho Ngân hàng Phát triển Việt Nam từng bước đảm bảo cân đối tự chủ tài chính, hạn chế cấp bù ngân sách nhà nước. Việc cho vay thoả thuận phải đảm bảo nguyên tắc cân đối được nguồn vốn huy động để cho vay và không ảnh hưởng tới việc thực hiện nhiệm vụ tín dụng đầu tư, tín dụng xuất khẩu của Nhà nước được giao hàng năm và đảm bảo có hiệu quả, thu hồi được vốn.

- Về chỉ tiêu an toàn tài chính

+ Thực hiện cơ chế lãi suất cho vay tín dụng đầu tư, tín dụng xuất khẩu theo nguyên tắc phi lợi nhuận song phải đảm bảo bù đủ chi phí về vốn, chi phí hoạt động và tăng dự phòng rủi ro trong hoạt động tín dụng của Ngân hàng Phát triển Việt Nam.

+ Áp dụng cơ chế phân loại nợ phù hợp với đặc thù hoạt động của Ngân hàng Phát triển Việt Nam, trong đó nghiên cứu loại trừ các khoản nợ mang tính chất Chính phủ hoặc được Chính phủ bảo lãnh; tăng trích lập dự phòng rủi ro tín dụng và áp dụng cơ chế xử lý rủi ro phù hợp với đặc thù hoạt động theo đó nghiên cứu đề ban hành quy chế xử lý rủi ro theo hướng tăng cường phân cấp cho Ngân hàng Phát triển Việt Nam được xử lý rủi ro theo quy định của pháp luật (theo Điều lệ tổ chức hoạt động và cơ chế tài chính đối với Ngân hàng Phát triển Việt Nam do Thủ tướng Chính phủ quyết định).

+ Nghiên cứu đề quy định và áp dụng các chỉ tiêu an toàn tài chính theo mô hình các tổ chức tín dụng, đảm bảo nguyên tắc theo thông lệ quốc tế

- Về công tác quản trị ngân hàng

+ Nghiên cứu xây dựng luật riêng áp dụng cho các ngân hàng chính sách trong đó có Ngân hàng Phát triển Việt Nam; trước mắt, Ngân hàng Phát triển Việt Nam thực hiện theo cả 02 Luật ngân sách nhà nước và Luật các tổ chức tín dụng:

+ Về Luật ngân sách nhà nước: Ngân hàng Phát triển Việt Nam được ngân sách nhà nước cấp vốn điều lệ, cấp bù chênh lệch lãi suất, tuân thủ quy định dự toán ngân sách nhà nước, chịu sự quản lý nhà nước về tài chính của Bộ Tài chính.

+ Về Luật các tổ chức tín dụng: Ngân hàng Phát triển Việt Nam thực hiện kiểm soát nội bộ, kiểm toán nội bộ; xây dựng, ban hành quy trình nội bộ về các hoạt động nghiệp vụ; thực hiện chế độ báo cáo thống kê, báo cáo hoạt động và hoạt động thanh toán theo quy định của Ngân hàng Nhà nước Việt Nam.

+ Xác định rõ quyền và nghĩa vụ của chủ sở hữu với Nhà nước tại Ngân hàng Phát triển Việt Nam theo đó xác định rõ vai trò, trách nhiệm của Chính phủ, Thủ tướng Chính phủ, các Bộ, ngành (Bộ Tài chính, Bộ Kế hoạch và Đầu tư, Ngân hàng Nhà nước Việt Nam...) trong việc quản lý nhà nước theo ngành, lĩnh vực. Giao Bộ quản lý ngành kinh doanh chính đảm nhiệm vai trò đại diện chủ sở hữu đối với Ngân hàng Phát triển Việt Nam (theo Điều lệ tổ chức và hoạt động của Ngân hàng Phát triển Việt Nam do Thủ tướng Chính phủ quyết định).

+ Thực hiện mô hình Hội đồng thành viên để quản trị đối với hoạt động của Ngân hàng Phát triển Việt Nam như một tổ chức tín dụng 100% vốn chủ sở hữu của Nhà nước, theo đó: Xác định rõ quyền hạn, trách nhiệm của Hội đồng thành viên, Ban kiểm soát, Ban điều hành và các bộ phận trong hệ thống Ngân hàng Phát triển Việt Nam; tăng cường phân cấp cho Hội đồng thành viên Ngân hàng Phát triển Việt Nam trong việc quyết định các vấn đề về quản lý vốn, tài sản, lãi suất huy động, lãi suất cho vay tín dụng đầu tư, tín dụng xuất khẩu của Nhà nước; xử lý rủi ro tín dụng.

+ Hoàn thiện các chức năng, nhiệm vụ của Ngân hàng Phát triển Việt Nam trong đó bao gồm cả các chức năng về thanh toán quốc tế, tham gia thị trường mở, thị trường liên ngân hàng ... phù hợp với quy định của pháp luật và tính chất đặc điểm hoạt động của Ngân hàng Phát triển Việt Nam.

+ Xây dựng hệ thống kiểm tra, giám sát của các Bộ, ngành phù hợp với mô hình, hoạt động đặc thù của Ngân hàng Phát triển Việt Nam theo đó: Bộ Tài chính thực hiện kiểm tra, giám sát, quản lý nhà nước về tài chính; Ngân hàng Nhà nước Việt Nam thực hiện chức năng quản lý giám sát về tín dụng và thanh toán; Bộ Kế hoạch và Đầu tư thực hiện chức năng quản lý giám sát về đầu tư phát triển; Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội thực hiện chức năng Quản lý nhà nước về tiền lương và lao động; hoàn thiện hệ thống kiểm tra, kiểm soát nội bộ, thống nhất về tổ chức và hoạt động; phối hợp chặt chẽ giữa Ban kiểm soát với hệ thống kiểm tra, kiểm soát nội bộ.

- Tái cơ cấu lại hoạt động ngân hàng

+ Hiện đại hóa hoạt động ngân hàng thực hiện chính sách tín dụng ưu đãi trong nước và từng bước mở rộng ra các nước trong khu vực.

+ Áp dụng các chỉ tiêu an toàn tài chính, quản trị rủi ro theo chuẩn mực quốc tế, đảm bảo tỷ lệ nợ xấu dưới 3%.

5.2. Hàm ý chính sách

Kết quả phân tích cho thấy các yếu tố văn hóa tổ chức tác động tích cực đến sự gắn bó với tổ chức của nhân viên. Các yếu tố này mang tính dự đoán và có thể cải thiện được mức độ gắn bó. Trên cơ sở đó, gợi ý cho các nhà quản trị trong việc xây dựng và phát triển văn hóa tổ chức, thúc đẩy các hành vi tích cực của nhân viên, nâng cao hiệu quả lao động, tạo ra lợi thế cạnh tranh cho công ty, đồng thời góp phần duy trì, thu hút nguồn nhân lực, đặc biệt là những nhân viên giỏi, tài năng. Từ các kết quả đóng góp của nghiên cứu, một vài hàm ý quản trị đối với Ngân hàng BIDV trong việc xây dựng văn hóa tổ chức. Những hàm ý dưới đây được đưa ra

dựa trên kết quả nghiên cứu trình bày ở chương 4. Tập trung vào yếu tố có tác động mạnh nhất đến gắn bó của nhân viên với tổ chức.

5.2.1. Đối với Đào tạo và phát triển

Với hệ số $\beta = 0,256$, đây là yếu tố quan trọng nhất ảnh hưởng lớn đến sự gắn bó của nhân viên tại BIDV với giá trị điểm trung bình 3,16. Một tổ chức nói chung cần phải quan tâm đến công tác đào tạo và phát triển, bởi đây là vũ khí chiến lược, gắn liền với việc sinh lợi lâu dài và là công cụ quan trọng tạo điều kiện để tổ chức có thể đạt đến mục tiêu phát triển tổ chức hiệu quả nhất. Vấn đề này lãnh đạo Sacombank cần nhìn nhận một cách thấu đáo, tập trung vào một số vấn đề như:

Đào tạo nhân viên trở thành một việc làm đương nhiên của một tổ chức như bán hàng, sản xuất... Thông qua hoạt động đào tạo sẽ cung cấp cho nhân viên những kiến thức, kỹ năng để giải quyết công việc một cách tốt nhất đối với từng điều kiện cụ thể của mỗi tổ chức. Giúp nhân viên có thể tự tin và nắm rõ thực hiện nghiệp vụ một cách tốt nhất. Việc đào tạo có thể được thực hiện bên trong hoặc bên ngoài ngân hàng. Quá trình khảo sát, phần lớn nhân viên cho rằng mình được BIDV tạo điều kiện tham gia các chương trình đào tạo, được huấn luyện các kỹ năng phù hợp với công việc của mình. Cho thấy BIDV đã và đang thực hiện tốt công tác đào tạo nhân viên. Vì thế, BIDV cần tiếp tục phát huy các chương trình hiện có, nâng cao chất lượng đào tạo. Để nâng cao chất lượng đào tạo BIDV cần:

Xây dựng hệ thống đào tạo nhân viên bài bản, tùy vào vị trí công việc mà xây dựng chương trình đào tạo phù hợp, đảm bảo đủ thời lượng đào tạo cũng như đủ kiến thức chuyên môn thực tế để nhân viên có thể áp dụng vào công việc một cách tốt nhất.

Để phát triển các chương trình đào tạo có hiệu quả cần thu thập, nghiên cứu kỹ lưỡng về định hướng, nhu cầu của ngân hàng ở hiện tại và tương lai. Đối với nhu cầu đào tạo, định kỳ 6 tháng lấy ý kiến, khảo sát cán bộ, nhân viên về nhu cầu được đào tạo, khảo sát ý kiến đánh giá đạt được với những chương trình đã được tham gia. Thông qua các kế hoạch về nhu cầu phát triển, tuyển dụng nhân sự hàng năm, xây dựng các chương trình đào tạo phù hợp đối với từng đối tượng nhân viên tân tuyển, nhân viên hiện tại, nhân viên tiềm năng, bộ phận kiểm soát, cấp lãnh đạo.

Xây dựng hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên sau đào tạo. Phương pháp đánh giá có thể thực hiện bằng phương pháp định tính (như thăm dò, bài kiểm tra) và phương pháp định lượng (như giao các chỉ tiêu về: lợi nhuận, doanh số bán sản phẩm dịch vụ cho từng nhân viên...).

Đối với nhân viên tân tuyển, phần lớn thời gian thử việc, nhân viên được đào tạo theo các chương trình đào tạo tập trung thường giới thiệu đến nhân viên lý thuyết, các quy định chung, sau đó sẽ chính thức làm việc. Như vậy, trước khi chính thức làm việc, các nhân viên này chưa được tiếp xúc thực tế nhiều, có thể xảy ra nhiều sai sót trong việc thực hiện nghiệp vụ (tiếp khách hàng, thực hiện phần mềm quản lý, triển khai sản phẩm...). Vì thế, việc đào tạo nhân viên mới cần quan tâm đến hình thức đào tạo tại đơn vị giúp cho nhân viên mới tiếp xúc thực tế với công việc. Do đó, các chương trình dành cho nhân viên tân tuyển cần được phân bổ thời gian có thể vừa tiếp xúc môi trường thực tế, vừa tiếp nhận kiến thức mới trong điều kiện cụ thể của BIDV.

Các chương trình đào tạo không chỉ hạn chế trong các buổi huấn luyện nghiệp vụ, kỹ năng, ngân hàng cần tổ chức các cuộc thi để nhân viên có thể củng cố kiến thức và hoàn thiện kỹ năng của mình.

Xây dựng đội ngũ đào tạo chuyên nghiệp, giàu kinh nghiệm, có khả năng truyền đạt tốt để bổ sung thêm nguồn nhân lực cho Trung tâm đào tạo. Đội ngũ này có thể là những giảng viên được tuyển bên ngoài từ các Trường Đại học có uy tín, có thương hiệu trong nước hoặc được tuyển nội bộ từ những người đang làm công tác chuyên môn nghiệp vụ, họ có thể kết hợp kiêm nhiệm công tác chuyên môn và phục vụ cho công tác giảng dạy khi cần thiết.

Các cấp lãnh đạo BIDV cần tạo điều kiện, khuyến khích nhân viên tự nâng cao trình độ chuyên môn.

Cần khảo sát nhu cầu, mong muốn được đào tạo của nhân viên để từ đó có thể lựa chọn hình thức và phương pháp đào tạo phù hợp với năng lực và định hướng phát triển của ngân hàng.

5.2.2. Đối với Sự công bằng và nhất quán trong chính sách quản trị

Với hệ số $\beta = 0,225$, đây là yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn bó của nhân viên tại BIDV với điểm trung bình 4,16. Sự công bằng trong các chính sách, đặc biệt các chính sách liên quan trực tiếp đến quyền lợi và nghĩa vụ của nhân viên luôn được quan tâm hàng đầu. Nếu như các chính sách đưa ra không rõ ràng, hoặc được đưa ra nhưng thực hiện không công bằng, sẽ gây nên sự hoài nghi đối với nhân viên, làm cho họ không có động lực để phát triển bản thân. Vì thế, sự công bằng và nhất quán trong chính sách quản trị đóng vai trò quan trọng trong sự gắn bó của nhân viên. Cụ thể BIDV cần hướng đến như:

Các chính sách liên quan đến nhân viên cần được cụ thể hóa trong các quy định rõ ràng, để nhân viên có thể hiểu rõ quyền lợi và trách nhiệm của mình đối với BIDV. Cần có sự công bằng, minh bạch trong việc xét thi đua, thăng tiến trong công việc. Đối với các vị trí tuyển dụng nội bộ, bên cạnh việc ưu tiên cho sự cân nhắc của ban lãnh đạo trực tiếp, cần thực hiện công khai, rộng rãi đối với tất cả các ứng viên đạt yêu cầu, tạo nên sự cạnh tranh công bằng.

Thực sự minh bạch, công tâm trong công tác đánh giá năng lực của nhân viên để trả lương, thưởng xứng đáng cho nhân viên. Các chính sách thăng tiến, khen thưởng phải được công khai rõ ràng để mọi người biết và phấn đấu thực hiện. Ngân hàng nên đưa ra các tiêu chí cụ thể để xét tăng lương hay các điều kiện cần và đủ để xét thăng chức.

Khi cấp quản lý nhất quán trong việc thực hiện các chính sách quản trị thì nhân viên sẽ không mất thời gian và công sức để tìm hiểu vấn đề mà nhà quản lý muốn truyền đạt là gì. Nếu lãnh đạo ngân hàng đưa ra những chính sách không nhất quán thì sẽ phát sinh mâu thuẫn và gây ra xung đột văn hóa. Nên để đảm bảo tính nhất quán người lãnh đạo phải thường xuyên chú ý, đo lường và kiểm soát thông tin thật kỹ trước khi ra quyết định.

5.2.3. Đối với Hiệu quả trong việc ra quyết định

Với hệ số $\beta = 0,215$, đây là yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn bó của nhân viên tại BIDV với điểm trung bình 4,13. Cụ thể:

BIDV nên tạo điều kiện tốt nhất cho cán bộ, người lao động trong việc xây dựng mối quan hệ tốt đẹp giữa cấp trên với cấp dưới và giữa những người đồng cấp. Có chính sách tạo động lực, khuyến khích nhân viên để họ luôn vui vẻ, sẵn lòng vì tổ chức, từng đơn vị phải tìm giải pháp để kết hợp các mục tiêu của ngân hàng với việc tăng hứng thú làm việc của nhân viên để mọi người đều có quyền bày tỏ ý kiến chính đáng đóng góp vào những quyết định chung của tập thể. Cụ thể:

Các phòng/ban hội sở chính và chi nhánh nên tổ chức các cuộc họp tối thiểu là 3 tháng một lần để lãnh đạo chi nhánh tiếp xúc giao lưu với toàn thể nhân viên và triển khai công việc của đơn vị mình trong từng giai đoạn, khuyến khích mọi nhân viên tham gia đóng góp ý kiến để xây dựng cho đơn vị.

Các hoạt động cấp tín dụng cho khách hàng cũng như hoạt động đầu tư tài chính cần được thẩm định rõ ràng, tiếp thu các ý kiến của các nhân viên quản lý khách hàng, ý kiến của bộ phận, phòng ban cho khoản cấp tín dụng hay đầu tư cần

được xem xét kỹ lưỡng và có sự đánh giá đối với các ý kiến đó. Tránh việc cấp tín dụng hay đầu tư theo “chi đạo” mà bỏ qua các rủi ro.

Ngân hàng phải có hệ thống đánh giá thường xuyên, liên tục về các công việc đã thực hiện trong quá khứ, từ đó rút ra những bài học kinh nghiệm và cùng trao đổi với mọi người trong phòng/ban.

Cấp quản lý cần cụ thể hóa và truyền đạt những mục tiêu mà tổ chức mong muốn và có thể đạt được đến mọi người trong tổ chức hiểu. Cấp trên phải mạnh dạn ủy quyền cho cấp dưới để họ tự ra quyết định trong phạm vi quyền hạn của mình.

Nâng cao ý thức trách nhiệm của từng cá nhân: Ngân hàng phải đảm bảo sao cho mỗi nhân viên hiểu rõ về vai trò của mình đối với những hoạt động cũng như mục tiêu của đơn vị. Mỗi một nhân viên cần nắm rõ mục tiêu tổng thể của công ty để hiểu tầm quan trọng của mình trong công việc và phương pháp cung cấp những sản phẩm, dịch vụ hoàn hảo nhất.

5.2.4. Đối với Làm việc nhóm

Với hệ số $\beta = 0,203$, đây cũng là yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn bó của nhân viên tại BIDV với điểm trung bình 3,54. Cụ thể:

BIDV cần đẩy mạnh tinh thần làm việc nhóm của các nhân viên không chỉ trong cùng phòng ban chức năng, trong cùng một đơn vị, mà còn phải mở rộng sự hợp tác lẫn nhau giữa tất cả các phòng ban trong hệ thống ngân hàng BIDV. Mối quan hệ tốt, không khí làm việc hòa đồng, hợp tác, thân thiện sẽ tạo nên sự hợp tác, tôn trọng, chia sẻ, hỗ trợ làm việc với nhau, tạo nên một nét văn hóa liên kết cho nhóm, phòng ban, tổ chức. Tăng sự giao tiếp có thể được thực hiện qua việc khuyến khích các hoạt động tập thể. Thông qua công đoàn, đoàn thanh niên, tổ chức các hoạt động xây dựng phát triển đội nhóm, như tổ chức các phong trào văn nghệ, thể thao, các cuộc thi nghiệp vụ, nét đẹp văn hóa BIDV, để các phòng ban, các chi nhánh có cơ hội được gặp gỡ, giao lưu, tìm hiểu, chia sẻ kinh nghiệm công tác, khó khăn của nhau để cùng hợp tác và phát triển.

Việc xây dựng mối quan hệ làm việc nhóm không chỉ dừng lại ở mối quan hệ giữa các nhân viên với nhau, nó còn mở rộng ra mối quan hệ giữa nhân viên với cấp trên. Để làm được điều này, cấp quản lý cần hạn chế những rào cản quyền lực trong việc trao đổi thông tin, nhân viên cần có đầy đủ thông tin cần thiết để thực hiện công việc. Các cấp quản lý cần có sự quan tâm, hỗ trợ kịp thời, nhiệt tình đối với nhân viên trong việc giải quyết những khó khăn trong công việc.

Các chi nhánh cần vận dụng cơ chế luân chuyển cán bộ theo quy định của BIDV. Đối tượng luân chuyển theo yêu cầu quản lý và kiểm soát nội bộ của BIDV: Đối với cán bộ lãnh đạo có thời gian giữ chức vụ từ 3 nhiệm kỳ hoặc 9 năm liên tục trở lên ở cùng một vị trí công tác; cán bộ chuyên môn nghiệp vụ (tín dụng, quản lý rủi ro, quản trị tín dụng, kế toán) đã có thời gian ở cùng một vị trí công tác liên tục từ 05 năm trở lên; giao dịch viên luân chuyển ít nhất 1 năm 1 lần. Tuy nhiên, tùy theo tính chất công việc và năng lực của mỗi cán bộ, Chi nhánh có thể thực hiện luân chuyển giữa các bộ phận có liên quan công việc với nhau, để mỗi nhân viên có thể hiểu được công việc của đồng nghiệp mình, hiểu được những khó khăn trong công việc mà đồng nghiệp mình gặp phải để có thể phối hợp tốt hơn giữa các bộ phận cùng nhau hoàn thành công việc chung. Theo quy định thì Thời gian luân chuyển đối với cấp quản lý tối thiểu là 1 năm, đối với cán bộ chuyên môn nghiệp vụ và giao dịch viên tối thiểu là 06 tháng.

Ngoài ra, việc đánh giá cá nhân cần được xem xét chung với kết quả của tập thể, tránh tình trạng ý lại, hay sự bất công trong việc đánh giá hoạt động, dẫn đến sự bất mãn, bất hợp tác của một số cá nhân riêng biệt làm ảnh hưởng đến kết quả của cả nhóm.

Lãnh đạo đơn vị cần khuyến khích mọi người tăng cường hợp tác làm việc với nhau, bằng cách chia từng phòng/ban ra thành nhiều nhóm nhỏ và giao chỉ tiêu công việc cần thực hiện cho họ để họ cùng nhau hợp tác làm việc. Bên cạnh việc giao chỉ tiêu đó là các phần thưởng kèm theo nhằm khuyến khích họ tích cực làm việc để giành được giải thưởng.

Cấp hội sở ngân hàng nên đẩy mạnh việc xây dựng các chương trình thi đua giữa các chi nhánh và từng chi nhánh sẽ xây dựng lại chương trình thi đua cho các phòng ban trong chi nhánh như các chương trình thi đua bán hàng dành cho các cá nhân bán hàng xuất sắc về từng sản phẩm ngân hàng riêng biệt.

Ngoài giờ làm việc, ngân hàng nên thường xuyên tổ chức những buổi giao lưu, sinh hoạt tập thể giữa các phòng/ban trong đơn vị, hay giữa các chi nhánh các khu vực với nhau nhằm giúp mọi người lao động tại BIDV có thể giao lưu học hỏi kinh nghiệm lẫn nhau và đoàn kết với nhau hơn nhằm mục tiêu cùng hợp tác và phát triển.

5.2.5. Đối với Tiền lương, tiền thưởng và sự công nhận

Với hệ số $\beta = 0,199$, kết quả phân tích cho thấy, tiền lương, tiền thưởng và sự công nhận có mức độ ảnh hưởng trong sự gắn bó của nhân viên với điểm trung bình 3,24. Vì thế, việc đưa ra những chính sách khen thưởng hợp lý, công bằng đối với

sự đóng góp của mỗi cá nhân trong tổ chức là một việc quan trọng, bên cạnh nâng cao sự gắn bó với tổ chức của nhân viên, còn góp phần thúc đẩy, khuyến khích sự cống hiến, đóng góp cho sự phát triển của tổ chức.

Hiện nay, các chính sách lương thưởng tại BIDV đã góp phần tích cực vào việc khuyến khích tinh thần làm việc tại BIDV. Các chương trình thi đua, khen thưởng được triển khai theo từng thời kỳ hoạt động của ngân hàng. Tuy nhiên, việc đánh giá mức độ đóng góp của cá nhân chỉ mang tính định tính, chủ yếu phụ thuộc vào chí chủ quan của trưởng đơn vị. Vì thế, cần xây dựng một hệ thống đánh giá mức độ đóng góp, vai trò của nhân viên trong hoạt động đơn vị một cách công bằng, chính xác. Thang đo đánh giá được xây dựng dựa trên kết quả làm việc, mức độ quan trọng, trách nhiệm công việc, mức độ hoàn thành chỉ tiêu, kế hoạch của cá nhân, và của toàn đơn vị.

Không phải luôn trao cho nhân viên bằng những phần thưởng hữu hình, sự công nhận có thể được thực hiện bằng những lời khen ngợi, những phản hồi tích cực từ phía lãnh đạo, tặng bằng khen và được thông báo đến toàn thể nhân viên. Sự khen ngợi, công nhận khi nhân viên thực hiện tốt công việc của mình sẽ khích lệ tinh thần, họ cảm thấy có sự công nhận của cấp trên đối với những việc mình đã thực hiện và sẽ tiếp tục cố gắng nhiều hơn cho sự phát triển của đơn vị. Mặt khác, người quản lý cần sử dụng lời khen có hiệu quả, đúng thời điểm, đúng mức độ và đúng lý do để khơi dậy tinh thần làm việc và đánh giá được mức độ quan trọng của công việc mình đang làm. Ngoài ra, trong kết quả đạt được của cá nhân, nhà lãnh đạo cần nêu cao sự hợp tác, hỗ trợ của tập thể để tạo ra động lực cho các thành viên khác.

Đối với những nhân viên có kinh nghiệm lâu năm, có thành tích làm việc tốt, cần có sự cất nhắc công bằng trong cơ chế tiền lương, và ưu tiên, tạo cơ hội thăng tiến trong công việc của nhân viên. Thay vì đánh giá kết quả, hiệu quả công tác 02 năm xuất sắc, 3 năm hoàn thành tốt được nâng lương một lần, BIDV nên cần thay đổi theo định kỳ 6 tháng đến 1 năm/lần đánh giá để cá nhân phấn đấu thời gian không dài, không gây nhàm chán và xa rời mục tiêu cá nhân.

Với các chương trình thi đua bán hàng hàng tháng/quý/năm của hệ thống BIDV, ngân hàng cần phải công khai, minh bạch số liệu thi đua bán hàng của từng nhân viên, đây cũng là một yếu tố quan trọng để từng người lao động nhìn nhận lại bản thân mình và cố gắng phấn đấu để đạt được kết quả cao nhất trong công việc.

Tùy theo tính quan trọng của từng mục tiêu mà chi nhánh phải đạt được trong từng giai đoạn mà Ban Giám đốc nên xây dựng chính sách thưởng nóng bằng tiền

cho nhân viên và tập thể phòng/ban trong việc thực hiện chỉ tiêu đó. Đối với cá nhân thì áp dụng mức thưởng hàng tháng dựa trên tỷ lệ hoàn thành so với kế hoạch của tháng; đối với tập thể thì áp dụng mức thưởng hàng quý dựa trên tỷ lệ hoàn thành so với kế hoạch của quý. Đây chính là đòn bẩy kích lệ tinh thần làm việc của nhân viên.

5.2.6. Đối với Định hướng về kế hoạch tương lai

Với hệ số $\beta = 0,188$, đây cũng là yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn bó của nhân viên tại BIDV với điểm trung bình 3,97. Cụ thể:

BIDV cần hiện thực hóa các mục tiêu bao quát như tầm nhìn, sứ mệnh, chiến lược của công ty thành công việc hàng ngày của nhân viên bằng phương pháp “Bảng đánh giá cân bằng” (Balanced Score Card).

BIDV nên thực hiện: Xây dựng mục tiêu SMART: Đó là Specific (Cụ thể), Measurable (Có thể đo lường được), Achievable (Có thể đạt được), Relevant (Có tính thực tiễn cao), Timebound (Đúng hạn định). Đây là một công cụ đơn giản thường được sử dụng để xác định các mục tiêu một cách rõ ràng để giúp doanh nghiệp xây dựng một kế hoạch hành động chính xác nhằm đạt được kết quả tối ưu. Cụ thể: vào đầu mỗi năm kế hoạch, hội sở chính sẽ tiến hành giao chỉ tiêu kinh doanh hàng năm cho các chi nhánh. Từ đó, lãnh đạo các chi nhánh cần thông qua hội nghị tổng kết hàng năm, đánh giá tổng kết lại tình hình thực hiện chỉ tiêu của năm trước và giao chỉ tiêu kế hoạch trong năm cho các phòng/ban kèm theo kế hoạch hành động cụ thể của toàn đơn vị trong việc thực hiện chỉ tiêu này. Căn cứ vào đó, lãnh đạo phòng/ban sẽ giao lại chỉ tiêu cho từng cán bộ nhân viên trong phòng/ban mình phụ trách và kèm theo việc ký nhận bản cam kết thực hiện mục tiêu. Định kỳ hàng tháng/quý, lãnh đạo chi nhánh sẽ tiến hành đánh giá tổng kết việc thực hiện công việc của nhân viên trong từng phòng/ban để có cách thức ứng xử phù hợp. Xem kết quả thực hiện mục tiêu của từng nhân viên làm căn cứ đề bạt, bổ nhiệm hoặc có chính sách luân chuyển phù hợp.

BIDV thường xuyên thực hiện và kiểm soát công việc của nhân viên: Hệ thống KPI tuy đã được áp dụng từ năm 2013 cho từng nhân viên dựa trên công việc cụ thể của nhân viên đó. Cơ chế trả lương, thưởng dựa trên kết quả công việc và KPI của người lao động đã phần nào thúc đẩy nhân viên làm việc để đạt được mục tiêu của cá nhân và mục tiêu của ngân hàng, tuy nhiên ngân hàng cần hoàn thiện hệ thống KPI hơn nữa để đảm bảo sự công bằng cho người lao động ở từng vị trí công việc khác nhau, cụ thể như xây dựng các chỉ tiêu đánh giá định lượng nhiều hơn và

giảm bớt các chỉ tiêu đánh giá định tính. Ngoài ra, để kiểm soát và đánh giá kết quả thực hiện mục tiêu của từng cá nhân, bộ phận và đơn vị thì phải xây dựng được quy trình thực hiện và kiểm soát kịp thời để đảm bảo tổ chức không đi chệch hướng.

Để thực hiện thành công mục tiêu đã đề ra, BIDV cần phát huy văn hóa hợp tác trong tổ chức, dù làm ở bộ phận nào nhưng đã là cán bộ nhân viên BIDV thì sẽ phải cùng nỗ lực cùng cam kết thực hiện nhiệm vụ và hướng đến mục tiêu chung của BIDV.

5.2.7. Đối với Chấp nhận rủi ro bởi sáng tạo và cải tiến

Với hệ số $\beta = 0,132$, đây cũng là yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn bó của nhân viên tại BIDV với điểm trung bình 3,90. Cụ thể: BIDV cần tạo môi trường làm việc thật tốt để giúp nhân viên được tự do tư duy, sáng tạo. Đặc biệt là các cán bộ, nhân viên thuộc bộ phận phát triển sản phẩm, dịch vụ ngân hàng. Cụ thể:

Nên đề ra mức rủi ro có thể chấp nhận được để khuyến khích mọi người mạnh dạn đưa ra các ý kiến sáng tạo, cải tiến; Hay không nên giới hạn thời gian làm việc của nhân viên bộ phận phát triển sản phẩm, dịch vụ; Tạo ra không gian làm việc mở cho họ để có thể phát huy tối đa khả năng tư duy.

Quan tâm hơn nữa đến các đặc điểm cá nhân của nhân viên, ưu tiên khuyến khích tạo điều kiện để họ phát huy những điểm mạnh của mình, đồng thời giúp họ nhận ra những điểm yếu và tìm giải pháp khắc phục.

Tôn trọng sự khác biệt giữa các cá nhân, tạo điều kiện để mọi nhân viên phát huy hết năng lực của họ, song song đó lãnh đạo Ngân hàng cũng nên khuyến khích nhân viên tự ra quyết định trong phạm vi trách nhiệm và quyền hạn của mình.

Đặc điểm của việc triển khai sản phẩm dịch vụ ở ngân hàng BIDV đó là được thực hiện thống nhất theo một quy trình được kiểm soát chặt chẽ, vì vậy, sự sáng tạo ở đây chưa có điều kiện để được phát huy nhiều, và yếu tố chấp nhận rủi ro được giảm thiểu tối đa. Vì thế, theo kết quả cho thấy, yếu tố này có mức độ ảnh hưởng không cao đến sự gắn bó của nhân viên. Tuy nhiên, trong môi trường cạnh tranh gay gắt, một tổ chức vẫn cần có sự đột phá, những cải tiến sáng tạo mới mẻ trong công tác phát triển sản phẩm, phát triển hình ảnh của BIDV, tạo nên sức cạnh tranh trong lĩnh vực ngân hàng. Phần lớn nhân viên của BIDV là lớp lao động trẻ, có năng lực và nhiệt huyết, đầy tính sáng tạo, luôn muốn phát huy, được đóng góp, phát triển ngân hàng ngày càng vững mạnh, vì thế, yếu tố này vẫn đóng vai trò quan trọng trong hoạt động của ngân hàng và ủng hộ sự gắn bó của lớp nhân viên năng động sáng tạo, nguồn lao động quý giá của BIDV.

Để phát huy tính sáng tạo trong công việc của nhân viên, các nhà quản trị nên khuyến khích nhân viên tự tin, đề xuất những ý tưởng, cải tiến mới trong việc phát triển sản phẩm, dịch vụ, hay quy trình, cách thức, phương thức làm việc. Những cải tiến mới gắn liền với rủi ro có thể phát sinh, vì thế những ý tưởng, cải tiến cần được cân nhắc, phân tích, đưa ra đóng góp ý kiến của tất cả các bộ phận có liên quan, từ đó có phản hồi đối với các ý kiến được đưa ra.

Khuyến khích các ý tưởng sáng tạo của toàn bộ nhân viên trong các chương trình quảng cáo, xây dựng hình ảnh BIDV bằng cách tổ chức các cuộc thi đưa ra các ý tưởng, hình ảnh, kịch bản trong các chương trình tiếp thị sản phẩm mới của ngân hàng. Bài thi xuất sắc sẽ được nhận giải thưởng xứng đáng và sử dụng trong chương trình quảng cáo, tiếp thị sản phẩm.

Những sáng kiến cải tiến hiệu quả mang lại lợi ích cho tổ chức nên được đánh giá, ghi nhận bằng các chính sách đánh giá kết quả, động viên, khen thưởng thích hợp.

5.2.8. Đối với Giao tiếp trong tổ chức

Với hệ số $\beta = 0,087$, đây cũng là yếu tố có ảnh hưởng trực tiếp đến sự giao tiếp, trao đổi thông tin, nâng cao hiệu quả làm việc giữa các bộ phận, phòng ban, chức năng, giúp cho các chương trình, kế hoạch, quy trình, quy định được thực hiện thông suốt, giúp cho ngân hàng đạt được mục tiêu. Điểm trung bình của nhân tố này được đánh giá là 3,06. Vì vậy, khi được tạo điều kiện thuận lợi để làm việc, để đạt được kết quả tốt nhất, sự gắn bó của nhân viên đối với công việc, tổ chức càng được nâng cao. Các yếu tố về sự giao tiếp trong tổ chức được phần lớn nhân viên được phỏng vấn đồng tình cao, cho thấy, tại BIDV việc truyền tải thông tin, giao tiếp, liên hệ giữa các cấp, các bộ phận phòng ban đã được thực hiện tương đối tốt. Vì thế, BIDV cần tiếp tục và chú trọng đến việc khuyến khích giao tiếp, trao đổi thông tin, ngoài ra, một vài đóng góp trong việc nâng cao hơn nữa khả năng giao tiếp trong tổ chức tại BIDV:

Các đơn vị cần nhấn mạnh tầm quan trọng đối với việc giao tiếp, trao đổi thông tin hai chiều giữa các cấp với nhau. Cấp lãnh đạo cần nghe và công bằng trong việc tiếp nhận thông tin từ cấp dưới. Khuyến khích sự đóng góp ý kiến từ các cấp, phòng ban, đơn vị, về việc cải tiến, nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ, công việc, cũng như sự mong muốn của nhân viên trong các chính sách của ngân hàng.

Hiện tại, tại BIDV, các ý kiến đóng góp cũng như nguyện vọng của nhân viên được trao đổi, tiếp nhận theo từng cấp quản lý từ thấp đến cao, vì thế, việc giải quyết phụ thuộc lớn vào người lãnh đạo trực tiếp, có những ý kiến không được giải

quyết thỏa đáng. Vì thế, để có thể nhận được ý kiến nhân viên một cách khách quan, tiếp cận tốt nhất với nguyện vọng của nhân viên cần tạo thêm nhiều kênh tiếp nhận ý kiến đóng góp, như:

Các cuộc khảo sát về việc đánh giá một cách cụ thể các hoạt động khách hàng, chương trình, sản phẩm được triển khai tại các đơn vị thực hiện nghiệp vụ;

Đẩy mạnh tuyên truyền, phổ biến đến mọi nhân viên về các bộ quy tắc giao tiếp ứng xử trong nội bộ và bên ngoài mà ngân hàng đã ban hành. Vì thế, ở từng đơn vị nên tổ chức các cuộc thi tìm hiểu về các văn bản, quy tắc ngân hàng đã ban hành, giúp mọi người nhanh chóng nắm bắt rõ hơn và vận dụng trong công việc hằng ngày.

Các lãnh đạo đơn vị nên khuyến khích mọi nhân viên đóng góp ý kiến xây dựng thông qua email của cá nhân lãnh đạo để có thể nắm bắt tâm tư nguyện vọng của người lao động và giải quyết dứt điểm các tồn tại phát sinh mà cấp lãnh đạo trung gian chưa giải quyết thỏa đáng.

Hàng năm, cần lấy ý kiến về mức độ tín nhiệm của nhân viên đối với cấp quản lý trực tiếp, để từ đó có sự đánh giá công bằng, khách quan trong chính sách xây dựng phát triển nhân lực.

5.2.9. Các chính sách khác

Sau khi kiểm định sự khác biệt về sự gắn bó giữa nam và nữ, cũng như sự khác biệt về thâm niên làm việc, nhận thấy:

Với nhân viên là nam giới thì có mức độ gắn bó lâu dài hơn nữ giới – Điều này so sánh với trong thực tế tại BIDV là hoàn toàn phù hợp, vì thường nữ giới sau khi lập gia đình, sinh con thì tình trạng nghỉ việc tại BIDV trong giai đoạn này là một thực trạng vì áp lực công việc là tương đối cao, cụ thể nữ giới họ có thời gian làm việc trung bình trong một ngày nhiều hơn nam giới, do công tác hoàn thiện công việc trong ngày – Thường họ bắt đầu lúc 7g30 và kết thúc vào lúc 18g30. Do đó BIDV cần có sự sắp xếp lại công việc, quy trình làm việc để giảm áp lực làm việc, nhằm giúp lao động nữ có thể cải thiện mức độ gắn bó với BIDV.

Về thâm niên làm việc, thì rõ ràng trong thực tế BIDV, nhân sự thường ít có sự biến động so với các Ngân hàng khác, vì số lượng nhân sự có thâm niên nhiều năm chiếm tỷ trọng cao và họ đã gắn bó thường trên 5 năm, đây là điều mà các Ngân hàng khác khó thực hiện được. Do vậy BIDV vẫn có chính sách đãi ngộ ưu tiên cho các đối tượng này về phụ cấp thâm niên, ưu đãi trong sử dụng vốn vay và ưu đãi cho người thân của họ, cũng như vinh danh họ trong các sự kiện gắn bó 5

năm, 10 năm... nhằm làm gương cho các nhân sự mới gia nhập noi theo và tạo cho đội ngũ nhân sự BIDV ngày càng có sự gắn bó bền chặt với tổ chức hơn.

Tóm tắt chương 5

Chương 5 trình bày kết luận về nghiên cứu và hàm ý chính sách, từ kết quả phân tích, gợi ý cho các nhà quản trị trong việc xây dựng và phát triển văn hóa tổ chức, thúc đẩy các hành vi tích cực của nhân viên, nâng cao hiệu quả lao động, tạo ra lợi thế cạnh tranh cho công ty, đồng thời góp phần duy trì, thu hút nguồn nhân lực, đặc biệt là những nhân viên giỏi, tài năng. Từ các kết quả đóng góp của nghiên cứu, một vài hàm ý quản trị đối với Ngân hàng BIDV trong việc xây dựng văn hóa tổ chức. Tập trung vào yếu tố có tác động mạnh nhất đến gắn bó của nhân viên với tổ chức như: Đào tạo và phát triển; Sự công bằng và nhất quán trong chính sách quản trị ; Hiệu quả trong việc ra quyết định; Làm việc nhóm; Tiền lương, tiền thưởng và sự công nhận; Định hướng về kế hoạch tương lai; Chấp nhận rủi ro bởi sáng tạo và cải tiến; Giao tiếp trong tổ chức.

Chương này cũng trình bày các hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo của đề tài:

Hạn chế đầu tiên nằm ở mẫu khảo sát. Cách thức lấy mẫu là chọn mẫu phi xác suất với hình thức chọn mẫu thuận tiện. Với cách chọn mẫu này, mẫu khảo sát được sẽ không mang tính đại diện cao cho tổng thể. Giá trị của nghiên cứu sẽ cao hơn nếu các nghiên cứu sau có phương pháp chọn mẫu làm cho mẫu mang tính đại diện hơn.

Hạn chế thứ hai là về phạm vi khảo sát, nghiên cứu được thực hiện tại BIDV, khu vực thành phố Hồ Chí Minh chỉ giúp đưa ra một số kết luận và đóng góp cho BIDV. Cần thực hiện các nghiên cứu tiếp theo có thể khảo sát trên toàn quốc để có thể có kết quả mở rộng, mang tính đại diện cao. Và có thể áp dụng đối với các ngành nghề, lĩnh vực khác nhau.

Hạn chế tiếp theo là do mục tiêu nghiên cứu chỉ quan tâm đến một số yếu tố văn hóa tổ chức theo mô hình của Recardo và Jolly (1997), đến sự gắn bó của nhân viên với tổ chức, song văn hóa tổ chức còn bao gồm các khía cạnh khác vì vậy cần phải đưa thêm vào mô hình nghiên cứu các khía cạnh khác của văn hóa tổ chức. Đây chính là gợi ý cho những nghiên cứu tiếp theo.

KẾT LUẬN

Luận văn “*Ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến sự gắn bó của nhân viên với tổ chức: Nghiên cứu tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Đầu tư và Phát triển Việt Nam tại Thành phố Hồ Chí Minh*” đã hoàn thành các nội dung sau:

Thứ nhất, xác định các yếu tố văn hóa tổ chức đến sự gắn bó của nhân viên. Để khẳng định ảnh hưởng của văn hóa tổ chức đến sự gắn bó của nhân viên, một mô hình lý thuyết được xây dựng và kiểm định. Mô hình này được xây dựng dựa trên cơ sở các yếu tố văn hóa tổ chức đến sự gắn bó của nhân viên của các tác giả tiêu biểu.

Thứ hai, đo lường mức độ ảnh hưởng của văn hóa tổ chức đến sự gắn bó của nhân viên tại BIDV. Kết quả nghiên cứu đã chỉ ra rằng có 8 yếu tố bao gồm: Giao tiếp trong tổ chức; Đào tạo và phát triển; Tiền lương, tiền thưởng và sự công nhận; Hiệu quả trong việc ra quyết định; Chấp nhận rủi ro bởi sự sáng tạo và cải tiến; Định hướng về kế hoạch tương lai; Làm việc nhóm và Sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị. Cụ thể, trong mô hình, yếu tố đào tạo và phát triển là yếu tố có ảnh hưởng lớn nhất sự gắn bó của nhân viên với Ngân hàng. Mức độ giải thích của yếu tố văn hóa tổ chức được 54,2% sự gắn bó của nhân viên. Trên cơ sở đó, chúng ta có đầy đủ cơ sở khoa học và đầy đủ ý nghĩa thống kê trong việc chấp nhận 8 giả thuyết đặt ra.

Thứ ba, từ kết quả nghiên cứu, luận văn đã đưa ra các hàm ý quản trị đối với Ngân hàng BIDV trong việc xây dựng văn hóa tổ chức. Tập trung vào yếu tố có tác động mạnh nhất đến gắn bó của nhân viên với tổ chức như: Đào tạo và phát triển; Sự công bằng và nhất quán trong chính sách quản trị ; Hiệu quả trong việc ra quyết định; Làm việc nhóm; Tiền lương, tiền thưởng và sự công nhận; Định hướng về kế hoạch tương lai; Chấp nhận rủi ro bởi sáng tạo và cải tiến; Giao tiếp trong tổ chức. Luận văn này cũng trình bày các hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tài liệu Tiếng Việt

- [1] Trần Kim Dung, 2005. *Ảnh hưởng của văn hóa tổ chức và phong cách lãnh đạo đến kết quả làm việc của nhân viên và lòng trung thành của họ đối với tổ chức*. Đề tài nghiên cứu khoa học cấp bộ, Trường Đại Học Kinh Tế TP. Hồ Chí Minh. Mã số B2006-09-06.
- [2] Trần Kim Dung, 2005. *Nhu cầu, sự thỏa mãn của nhân viên và mức độ gắn kết đối với tổ chức*. Đề tài nghiên cứu khoa học cấp bộ, Trường Đại Học Kinh Tế TP. Hồ Chí Minh. Mã số B2004-22-67.
- [3] Đỗ Thị Phi Hoài, 2009. *Văn hóa doanh nghiệp*, NXB Tài chính Hà Nội.
- [4] Đỗ Thụy Lan Hương, 2008. *Ảnh hưởng của văn hóa công ty đến sự cam kết gắn bó với tổ chức của nhân viên trong các doanh nghiệp ngoài quốc doanh*. Luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh.
- [5] Nguyễn Nhật Hãn, 2013. *Ảnh hưởng của các yếu tố văn hóa công ty đến sự gắn bó của nhân viên trong ngành thiết kế vi mạch tại TP. Hồ Chí Minh*. Luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh.
- [6] Phạm Thị Mỹ Hằng, 2013. *Tác động của các thành phần văn hóa doanh nghiệp đến cam kết gắn bó với tổ chức của nhân viên khối ngân hàng TMCP tại TP. HỒ CHÍ MINH*. Luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh.
- [7] Lê Thúy Kiều, 2009. *Ảnh hưởng của văn hóa tổ chức đến sự gắn bó của nhân viên với tổ chức*, Luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh.
- [8] Trương Hoàng Lâm, Đỗ Thị Thanh Vinh, 2012. *Ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến sự cam kết gắn bó của nhân viên. Trường hợp của công ty hệ thống thông tin FPT*. Hội thảo khoa học về quản trị và kinh doanh (COMB2012).
- [9] Võ Thị Quý, 2004. *Ảnh hưởng của sự chuyển đổi cơ cấu sở hữu đến kết quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp Nhà Nước*. Đề tài nghiên cứu khoa học, Trường Đại Học Kinh Tế TP. Hồ Chí Minh.

[10] Trương Thị Thanh Thủy, 2012. *Ảnh hưởng của văn hóa công ty đến sự gắn kết với tổ chức của nhân viên ngành hàng tiêu dùng nhanh trên địa bàn TP. HỒ CHÍ MINH*. Luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh.

[11] Nguyễn Đình Thọ, Nguyễn Thị Mai Trang, 2007. *Nghiên cứu khoa học Marketing*. Nhà xuất bản Đại học Quốc gia TP. Hồ Chí Minh.

[12] Hoàng Trọng, Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2008. *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS*. Nhà xuất bản Thống kê.

Tài liệu Tiếng Anh

[13] Allen, N. and J. Meyer, 1990. *The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization*. Journal of Occupational Psychology 63:1-18.

[14] Aina et al, 2012. *Iorganisational culture and employees commitment in public tertiary institutions in lagos state, Nigria*. European journal of globalization and development research.

[15] Daniel R. Denison, 1990. *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York, Wiley.

[16] Gerbing & Anderson, 1988. *An Update Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and Its Assessment*. Journal of Marketing Research, Vol.25, pp.186-192.

[17] Herskovits Milville, 1970. *Man and his work*.

[18] Jossy Mathewa and Emmanuel Ogbonna, 2009. *Organisational culture and commitment: a study of an Indian software organisation*, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20, No. 3, March 2009, 654-675.

[19] Louis, Meryl Reis, 1980. *Surprise and sense making*, What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings, *Administrative Science Quarterly*, 25:226-250.

[20] Mandan Momeni et al, 2012. *The Relationship between Organizational Culture and Organizational Commitment in Staff Department of General*

Prosecutors of Tehran. International Journal of Business and Social Science, Vol. 3 No. 13; July 2012.

[21] Mackinnon, et al, 2003. *Organizational culture: Association with commitment, job satisfaction, propensity to remain, and information sharing in Taiwan*. Academic journal article.

[22] Mowday, R.T, Porter, L.W and Stress, R.M., 1979. *The measures of organisational commitment*. Journal of Vocational Behaviour. 22(8), pp 90-96

[23] Meyer, J.P, and Allen, N.J, 1997. *Commitment in the workplace*, Thousand Oaks. CA: sage Publications.

[24] Nazir, July 2005. *Person-Culture fit and employee*. The Journal for Decision Makers.

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 1: BẢNG CÂU HỎI KHẢO SÁT

Xin chào Anh/Chị!

Tôi là Nguyễn Biện, học viên cao học của Trường Đại học Ngoại Thương – Có sở II, tôi đang thực hiện đề tài: *“Ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến sự gắn bó của nhân viên với tổ chức: Nghiên cứu tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Đầu tư và Phát triển Việt Nam tại TP. Hồ Chí Minh”*.

Mọi ý kiến trả lời của Anh/Chị đều góp phần vào sự thành công của đề tài và giúp tôi hoàn thành khóa học. Những câu hỏi này nhằm mục đích tham khảo ý kiến của Anh/Chị liên quan đến đề tài của tôi, không ngoài mục đích nào khác. Kính mong Anh/Chị dành chút ít thời gian giúp trả lời các câu hỏi sau. Xin chân thành cảm ơn.

Dưới đây là những phát biểu liên quan đến ảnh hưởng của văn hóa tổ chức đến sự gắn bó của nhân viên tại BIDV. Xin Anh/Chị trả lời bằng cách khoanh tròn (hoặc đánh x) con số ở từng phát biểu. Những con số này thể hiện mức độ Anh/Chị đồng ý hay không đồng ý đối với các phát biểu theo quy ước như sau:

Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
1	2	3	4	5

PHẦN I: CÁC CÂU HỎI NGHIÊN CỨU

A	Các câu hỏi liên quan đến văn hóa tổ chức						
STT	Quan điểm	Mức đánh giá					
	Giao tiếp trong tổ chức						
1	Các chính sách liên quan đến nhân sự trong tổ chức đều được thông báo đầy đủ, rõ ràng	1	2	3	4	5	

2	Anh/chị có đầy đủ thông tin để thực hiện công việc	1	2	3	4	5
3	Anh/chị nhận được sự hướng dẫn của cấp trên khi gặp khó khăn trong việc giải quyết công việc	1	2	3	4	5
4	Sự giao tiếp giữa các phòng ban luôn được khuyến khích trong tổ chức	1	2	3	4	5
5	Chức năng, nhiệm vụ không chồng chéo giữa các bộ phận.	1	2	3	4	5
	Đào tạo và phát triển					
6	Anh/chị được tham gia các chương trình đào tạo theo yêu cầu công việc	1	2	3	4	5
7	Anh/chị được huấn luyện các kỹ năng cần thiết để thực hiện tốt công việc	1	2	3	4	5
8	Anh/chị được biết các điều kiện cần thiết để được thăng tiến trong tổ chức	1	2	3	4	5
9	Anh/chị có nhiều cơ hội để phát triển nghề nghiệp trong tổ chức	1	2	3	4	5
10	Tổ chức luôn khuyến khích áp dụng các kỹ năng mới trong công việc.	1	2	3	4	5
11	Công tác đào tạo trong tổ chức có hiệu quả tốt.	1	2	3	4	5
	Tiền lương, tiền thưởng và sự công nhận					
12	Anh/chị nhận được sự phản hồi về việc thực hiện công việc từ cấp trên	1	2	3	4	5
13	Khi thực hiện tốt công việc, anh/chị nhận được lời khen ngợi và sự công nhận của cấp trên	1	2	3	4	5

14	Tiền thưởng mà anh/chị nhận được tương xứng với kết quả đóng góp của anh/chị vào tổ chức	1	2	3	4	5
15	Anh/chị hiểu rõ về các khoản tiền thưởng và phúc lợi trong tổ chức	1	2	3	4	5
16	Anh/chị được tổ chức thưởng khi đưa ra những sáng kiến mới mang lại hiệu quả tốt cho tổ chức.	1	2	3	4	5
17	Tổ chức luôn đưa ra những tiêu chuẩn để xem xét thăng chức cho nhân viên	1	2	3	4	5
Hiệu quả trong việc ra quyết định						
18	Anh/chị được phép thực hiện công việc theo năng lực tốt nhất của anh/chị	1	2	3	4	5
19	Các quyết định trong tổ chức anh/chị được nhất trí dựa trên số đông.	1	2	3	4	5
20	Các quyết định sáng suốt mang lại lợi ích tốt nhất cho tổ chức của anh/chị trong dài hạn	1	2	3	4	5
21	Tổ chức của anh/chị thu thập nhiều nguồn thông tin và ý kiến phản hồi trước khi ra các quyết định quan trọng	1	2	3	4	5
Chấp nhận rủi ro bởi sự sáng tạo và cải tiến						
22	Việc đổi mới và dám chấp nhận rủi ro luôn được khuyến khích ở tổ chức anh/chị	1	2	3	4	5
23	Tổ chức của anh/chị đánh giá cao các ý tưởng mới của nhân viên	1	2	3	4	5
	Anh/chị được khuyến khích thực hiện công việc theo một					

24	phương pháp khác so với những cách mà trước đây mọi người đã làm	1	2	3	4	5
25	Những cải tiến hiệu quả được thưởng bằng tiền hoặc bằng các hình thức khác	1	2	3	4	5
Định hướng về kế hoạch tương lai						
26	Tổ chức của anh/chị có chiến lược phát triển trong tương lai rõ ràng	1	2	3	4	5
27	Anh/chị được chia sẻ thông tin về các mục tiêu của tổ chức	1	2	3	4	5
28	Anh/chị có thể thấy được mối liên hệ giữa công việc mình đang làm với mục tiêu chung của tổ chức	1	2	3	4	5
29	Các nhà quản trị trong tổ chức luôn hoạch định trước những thay đổi có thể tác động đến kết quả kinh doanh	1	2	3	4	5
Làm việc nhóm						
30	Anh/chị thích làm việc với mọi người trong bộ phận của anh/chị	1	2	3	4	5
31	Nhân viên trong bộ phận của anh/chị sẵn sàng hợp tác với nhau và làm việc như một đội	1	2	3	4	5
32	Khi cần sự hỗ trợ, anh/chị luôn nhận được sự hợp tác của các phòng ban, bộ phận trong tổ chức	1	2	3	4	5
33	Làm việc nhóm được khuyến khích và thực hiện trong tổ chức của anh/chị	1	2	3	4	5
34	Anh/chị nhận được sự hợp tác nhiệt tình của các phòng ban khác trong công ty	1	2	3	4	5

	Sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị					
35	Tổ chức đánh giá công bằng khi công nhận thành tích của nhân viên.	1	2	3	4	5
36	Không tồn tại sự thiên vị trong việc xét nâng lương hay thăng chức	1	2	3	4	5
37	Tiền lương và phân phối thu nhập trong tổ chức là công bằng	1	2	3	4	5
38	Mục tiêu của các bộ phận được liên kết một cách nhất quán rõ ràng với nhau và với mục tiêu của tổ chức	1	2	3	4	5
B	Các câu hỏi liên quan đến sự gắn bó của nhân viên					
1	Anh/chị muốn ở lại làm việc cùng tổ chức đến cuối đời.	1	2	3	4	5
2	Anh/chị tự nguyện làm bất cứ việc gì do tổ chức giao để được ở lại làm việc với tổ chức.	1	2	3	4	5
3	Anh/chị sẽ ở lại làm việc lâu dài với tổ chức mặc dù có nơi khác đề nghị lương bổng hấp dẫn hơn.	1	2	3	4	5
4	Anh/chị sẵn sàng hy sinh quyền lợi cá nhân khi cần thiết để giúp đỡ tổ chức làm việc thành công.	1	2	3	4	5
5	Về nhiều phương diện, anh/chị xem tổ chức là mái nhà thứ hai của mình.	1	2	3	4	5
6	Anh/chị cảm thấy trung thành với tổ chức.	1	2	3	4	5

PHẦN II: THÔNG TIN CÁ NHÂN**Anh/chị vui lòng cho biết đôi điều về bản thân****1. Giới tính** Nam Nữ**2. Trình trạng hôn nhân** Độc thân Đã kết hôn Kết hôn nhưng đã ly hôn**3. Độ tuổi** Dưới 25 Từ 25-34 Từ 34-44 Từ 45-55 Trên 55 tuổi**4. Trình độ chuyên môn** Trung cấp Cao đẳng Đại học Sau đại học**5. Thâm niên** Dưới 1 năm Từ 1- dưới 3 năm Từ 3- dưới 6 năm Từ 6- dưới 10 năm Trên 10 năm

6. Anh chị đang làm tại Chi nhánh/phòng giao dịch:.....

Xin trân trọng cảm ơn sự giúp đỡ của Anh/Chị!

PHỤ LỤC 2: ĐẶC ĐIỂM MẪU KHẢO SÁT

1. Đặc điểm về giới tính

Gioi tinh

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nam	139	40,6	40,6	40,6
Nu	203	59,4	59,4	100,0
Total	342	100,0	100,0	

2. Đặc điểm về tình trạng hôn nhân

Hon nhan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Doc than	138	40,4	40,4	40,4
Da ket hon	197	57,6	57,6	98,0
Ket hon nhung da ly hon	7	2,0	2,0	100,0
Total	342	100,0	100,0	

3. Đặc điểm về tuổi

Tuoi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Duoi 25 tuoi	58	17,0	17,0	17,0
Tu 25 den 34 tuoi	127	37,1	37,1	54,1
Tu 35 den 44 tuoi	92	26,9	26,9	81,0
Tu 45 den 55 tuoi	44	12,9	12,9	93,9
Tren 55 tuoi	21	6,1	6,1	100,0
Total	342	100,0	100,0	

4. Đặc điểm về trình độ

Trình độ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Trung cap	46	13,5	13,5	13,5
	Cao dang	125	36,5	36,5	50,0
	Dai hoc	117	34,2	34,2	84,2
	Sau dai hoc	54	15,8	15,8	100,0
	Total	342	100,0	100,0	

5. Đặc điểm về thâm niên công tác

Tham nien

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Duoi 1 nam	45	13,2	13,2	13,2
	Tu 1 den duoi 3 nam	88	25,7	25,7	38,9
	Tu 3 den duoi 6 nam	115	33,6	33,6	72,5
	Tu 6 den duoi 10 nam	63	18,4	18,4	90,9
	Tren 10 nam	31	9,1	9,1	100,0
	Total	342	100,0	100,0	

6. Phân bố tỷ lệ chi nhánh điều tra

Chi nhanh cong tac

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	41	12,0	12,0	12,0
	2	14	4,1	4,1	16,1
	3	13	3,8	3,8	19,9

	4	11	3,2	3,2	23,1
	5	12	3,5	3,5	26,6
	6	14	4,1	4,1	30,7
	7	14	4,1	4,1	34,8
	8	14	4,1	4,1	38,9
	9	13	3,8	3,8	42,7
	10	14	4,1	4,1	46,8
	11	12	3,5	3,5	50,3
	12	13	3,8	3,8	54,1
	13	13	3,8	3,8	57,9
	14	13	3,8	3,8	61,7
	15	11	3,2	3,2	64,9
	16	13	3,8	3,8	68,7
	17	12	3,5	3,5	72,2
	18	12	3,5	3,5	75,7
	19	11	3,2	3,2	78,9
	20	12	3,5	3,5	82,5
	21	11	3,2	3,2	85,7
	22	10	2,9	2,9	88,6
	23	11	3,2	3,2	91,8
	24	14	4,1	4,1	95,9
	25	14	4,1	4,1	100,0
	Total	342	100,0	100,0	

PHỤ LỤC 3: KIỂM ĐỊNH ĐỘ TIN CẬY THANG ĐO SƠ BỘ

1. Thang đo Giao tiếp trong tổ chức (COMMU)

Reliability Statistics

Cronbach's

Alpha	N of Items
,872	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
COMMU_1	12,26	2,977	,776	,827
COMMU_2	12,38	3,115	,721	,841
COMMU_3	12,49	3,160	,630	,862
COMMU_4	12,23	3,087	,785	,828
COMMU_5	12,11	2,785	,642	,870

2. Thang đo Đào tạo và phát triển (TRAIN)

Reliability Statistics

Cronbach's

Alpha	N of Items
,765	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TRAIN_1	16,06	9,902	,512	,730
TRAIN_2	16,57	8,968	,651	,692
TRAIN_3	16,05	9,357	,638	,700
TRAIN_4	16,51	8,973	,491	,737
TRAIN_5	16,14	10,215	,363	,766
TRAIN_6	16,06	9,590	,437	,750

3. Thang đo Tiền lương, tiền thưởng và sự công nhận (REWARD)

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,763	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
REWARD_1	15,98	9,453	,451	,744
REWARD_2	16,15	9,507	,506	,729
REWARD_3	16,17	8,705	,654	,688
REWARD_4	16,43	9,187	,594	,707
REWARD_5	16,35	9,670	,443	,745
REWARD_6	15,68	9,722	,404	,756

4. Thang đo Hiệu quả trong việc ra quyết định (DECI)

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,700	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DECI_1	12,15	4,788	,409	,689
DECI_2	11,95	4,795	,534	,608
DECI_3	12,11	4,848	,547	,602
DECI_4	11,69	4,748	,466	,648

5. Thang đo Chấp nhận rủi ro bởi sự sáng tạo và cải tiến (RISK)

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,840	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
RISK_1	11,75	4,782	,584	,835
RISK_2	11,49	4,379	,670	,800
RISK_3	11,45	4,282	,700	,786
RISK_4	12,02	4,328	,745	,767

6. Thang đo Định hướng về kế hoạch tương lai (PLAN)

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,664	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PLAN_1	11,69	4,216	,461	,587
PLAN_2	11,22	4,484	,362	,652
PLAN_3	11,23	4,180	,516	,552
PLAN_4	11,78	4,078	,449	,595

7a. Thang đo Làm việc nhóm (TEAM)

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,797	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TEAM_1	13,82	11,278	,329	,824
TEAM_2	13,57	8,562	,667	,728
TEAM_3	13,77	7,712	,678	,726
TEAM_4	13,92	9,478	,752	,718
TEAM_5	13,29	9,491	,527	,775

8. Thang đo Sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị (FAIR)

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,862	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
FAIR_1	12,89	3,066	,835	,780
FAIR_2	12,86	3,090	,766	,803
FAIR_3	12,98	2,922	,676	,842
FAIR_4	13,14	3,184	,598	,871

9. Thang đo Sự gắn bó của nhân viên với tổ chức (COMMITV)

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,800	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
COMMITV_1	17,65	7,170	,691	,749
COMMITV_2	17,65	7,420	,598	,766
COMMITV_3	17,94	6,715	,491	,788
COMMITV_4	17,78	6,672	,626	,752
COMMITV_5	17,85	6,413	,511	,787
COMMITV_6	17,75	7,063	,534	,774

PHỤ LỤC 4: KIỂM ĐỊNH ĐỘ TIN CẬY THANG ĐO CHÍNH THỨC

1. Thang đo Giao tiếp trong tổ chức (COMMU)

Reliability Statistics

Cronbach's

Alpha	N of Items
,797	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
COMMU_1	12,21	3,263	,684	,728
COMMU_2	12,36	3,334	,535	,772
COMMU_3	12,37	3,412	,489	,787
COMMU_4	12,22	3,292	,678	,731
COMMU_5	12,08	3,176	,541	,773

2. Thang đo Đào tạo và phát triển (TRAIN)

Reliability Statistics

Cronbach's

Alpha	N of Items
,798	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TRAIN_1	15,56	9,015	,631	,752
TRAIN_2	16,06	8,574	,642	,746
TRAIN_3	15,57	8,885	,643	,748
TRAIN_4	16,09	8,777	,515	,777
TRAIN_5	15,80	8,920	,496	,781
TRAIN_6	15,58	9,129	,434	,797

3. Thang đo Tiền lương, tiền thưởng và sự công nhận (REWARD)

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,834	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
REWARD_1	16,04	9,450	,560	,817
REWARD_2	16,31	9,440	,607	,807
REWARD_3	16,22	8,953	,692	,788
REWARD_4	16,46	9,370	,695	,791
REWARD_5	16,37	9,706	,578	,812
REWARD_6	15,70	9,560	,523	,825

4. Thang đo Hiệu quả trong việc ra quyết định (DECI)

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,818	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DECI_1	12,54	3,164	,625	,784
DECI_2	12,34	3,479	,660	,762
DECI_3	12,56	3,450	,712	,740
DECI_4	12,13	3,717	,579	,798

5. Thang đo Chấp nhận rủi ro bởi sự sáng tạo và cải tiến (RISK)

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,797	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
RISK_1	11,77	4,414	,556	,772
RISK_2	11,52	4,180	,602	,750
RISK_3	11,51	4,221	,620	,741
RISK_4	12,00	4,120	,658	,722

6. Thang đo Định hướng về kế hoạch tương lai (PLAN)

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,812	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PLAN_1	12,15	3,076	,659	,750
PLAN_2	11,67	3,371	,572	,791
PLAN_3	11,70	3,372	,630	,765
PLAN_4	12,17	3,050	,664	,747

7a. Thang đo Làm việc nhóm (TEAM)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,772	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TEAM_1	14,29	10,340	,587	,716
TEAM_2	14,01	9,255	,648	,691
TEAM_3	14,12	9,486	,633	,697
TEAM_4	14,37	10,616	,618	,711
TEAM_5	14,16	11,762	,282	,818

7b. Thang đo Làm việc nhóm (TEAM) sau khi loại biến

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,818	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TEAM_1	10,71	7,186	,650	,767
TEAM_2	10,44	6,411	,676	,754
TEAM_3	10,55	6,835	,611	,786
TEAM_4	10,80	7,640	,636	,776

8. Thang đo Sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị (FAIR)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,810	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
FAIR_1	12,46	4,190	,565	,793
FAIR_2	12,37	4,129	,671	,743
FAIR_3	12,51	3,881	,676	,738
FAIR_4	12,60	4,158	,605	,773

9. Thang đo Sự gắn bó của nhân viên với tổ chức (COMMITV)**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,848	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
COMMITV_1	17,87	5,947	,794	,802
COMMITV_2	17,86	6,113	,657	,821
COMMITV_3	18,04	5,706	,621	,825
COMMITV_4	18,04	5,646	,547	,844
COMMITV_5	18,06	5,542	,568	,841
COMMITV_6	17,90	5,852	,724	,808

PHỤ LỤC 5: PHÂN TÍCH NHÂN TỐ KHÁM PHÁ

1. Phân tích nhân tố biến độc lập

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,794
Bartlett's Test of Approx. Chi-Square		5061,557
Sphericity	df	666
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
COMMU_1	1,000	,679
COMMU_2	1,000	,519
COMMU_3	1,000	,503
COMMU_4	1,000	,690
COMMU_5	1,000	,549
TRAIN_1	1,000	,621
TRAIN_2	1,000	,631
TRAIN_3	1,000	,629
TRAIN_4	1,000	,513
TRAIN_5	1,000	,452
TRAIN_6	1,000	,395
REWARD_1	1,000	,509
REWARD_2	1,000	,569
REWARD_3	1,000	,683
REWARD_4	1,000	,676

REWARD_5	1,000	,550
REWARD_6	1,000	,494
DECI_1	1,000	,647
DECI_2	1,000	,674
DECI_3	1,000	,719
DECI_4	1,000	,588
RISK_1	1,000	,549
RISK_2	1,000	,626
RISK_3	1,000	,648
RISK_4	1,000	,683
PLAN_1	1,000	,665
PLAN_2	1,000	,597
PLAN_3	1,000	,658
PLAN_4	1,000	,671
TEAM_1	1,000	,686
TEAM_2	1,000	,717
TEAM_3	1,000	,609
TEAM_4	1,000	,655
FAIR_1	1,000	,595
FAIR_2	1,000	,707
FAIR_3	1,000	,696
FAIR_4	1,000	,612

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6,180	16,703	16,703	6,180	16,703	16,703	3,350	9,053	9,053
2	3,002	8,114	24,817	3,002	8,114	24,817	3,189	8,619	17,673
3	2,675	7,229	32,045	2,675	7,229	32,045	2,849	7,701	25,374
4	2,654	7,174	39,219	2,654	7,174	39,219	2,703	7,304	32,678
5	2,467	6,666	45,885	2,467	6,666	45,885	2,669	7,212	39,890
6	2,274	6,146	52,031	2,274	6,146	52,031	2,655	7,177	47,067
7	1,970	5,323	57,355	1,970	5,323	57,355	2,632	7,113	54,180
8	1,445	3,907	61,261	1,445	3,907	61,261	2,620	7,081	61,261
9	,979	2,647	63,908						
10	,907	2,451	66,359						
11	,824	2,227	68,587						
12	,762	2,059	70,645						
13	,714	1,930	72,575						
14	,707	1,912	74,487						

15	,679	1,834	76,321
16	,671	1,815	78,136
17	,597	1,613	79,748
18	,556	1,502	81,250
19	,548	1,482	82,732
20	,526	1,421	84,153
21	,475	1,284	85,437
22	,467	1,263	86,701
23	,464	1,253	87,954
24	,434	1,173	89,127
25	,419	1,133	90,261
26	,405	1,095	91,356

27	,390	1,054	92,410
28	,360	,974	93,384
29	,338	,912	94,296
30	,315	,852	95,149
31	,306	,827	95,976
32	,293	,792	96,768
33	,278	,753	97,520
34	,275	,744	98,264
35	,227	,613	98,877
36	,213	,575	99,452
37	,203	,548	100,000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix(a)

	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
REWARD_3	,805							
REWARD_4	,800							
REWARD_2	,718							
REWARD_6	,686							
REWARD_1	,683							
REWARD_5	,653							
TRAIN_1		,770						
TRAIN_3		,764						
TRAIN_2		,753						
TRAIN_4		,671						
TRAIN_5		,635						
TRAIN_6		,586						
COMMU_4			,789					
COMMU_1			,728					
COMMU_5			,722					
COMMU_3			,688					
COMMU_2			,623					
DECI_1				,776				
DECI_3				,774				
DECI_2				,743				
DECI_4				,741				
TEAM_2					,830			

TEAM_1					,811			
TEAM_4					,796			
TEAM_3					,777			
RISK_4						,802		
RISK_3						,795		
RISK_2						,759		
RISK_1						,732		
FAIR_2							,831	
FAIR_3							,828	
FAIR_4							,764	
FAIR_1							,750	
PLAN_4								,788
PLAN_3								,781
PLAN_1								,765
PLAN_2								,756

a Rotation converged in 6 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3	4	5	6	7	8
1	,456	,413	,439	,441	,039	,250	,150	,384
2	,093	-,515	,429	,215	,449	-,477	,231	-,119
3	-,277	,378	,094	-,020	,655	-,059	-,580	,037
4	,743	,066	-,360	-,435	,331	-,118	,030	-,012
5	-,345	,135	-,180	-,118	,451	,321	,710	,075
6	,096	-,615	-,028	,035	,196	,672	-,287	,194
7	,156	,138	,097	,189	,064	,339	,006	-,890
8	-,032	,033	,665	-,720	-,108	,153	,030	-,031

2. Phân tích nhân tố biến phụ thuộc

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,855
Bartlett's Test of Approx. Chi-Square		992,472
Sphericity		
	df	15
	Sig.	,000

Communalities

Initial	Extraction	
COMMITV_1	1,000	,800
COMMITV_2	1,000	,642
COMMITV_3	1,000	,546
COMMITV_4	1,000	,439
COMMITV_5	1,000	,472
COMMITV_6	1,000	,713

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Total	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared Loadings		
		% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,612	60,207	60,207	3,612	60,207	60,207
2	,737	12,281	72,488			
3	,576	9,604	82,092			
4	,556	9,275	91,367			
5	,328	5,475	96,841			
6	,190	3,159	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix(a)

Component	
1	
COMMITV_1	,894
COMMITV_6	,845
COMMITV_2	,801
COMMITV_3	,739
COMMITV_5	,687
COMMITV_4	,663

a 1 components extracted.

PHỤ LỤC 6: PHÂN TÍCH TƯƠNG QUAN (Correlations)

		COMMU	TRAIN	REWARD	DECI	RISK	PLAN	TEAM	FAIR	COMMITV
COMMU	Hệ số tương quan	1	.186**	.242**	.474**	.085	.247**	.077	.088	.378**
	Pearson									
	Sig. (2-tailed)		.001	.000	.000	.118	.000	.157	.103	.000
	N	342	342	342	342	342	342	342	342	342
TRAIN	Hệ số tương quan	.186**	1	.208**	.209**	.192**	.239**	.006	.028	.436**
	Pearson									
	Sig. (2-tailed)	.001		.000	.000	.000	.000	.912	.603	.000
	N	342	342	342	342	342	342	342	342	342
REWARD	Hệ số tương quan	.242**	.208**	1	.228**	.124*	.241**	.019	.115*	.414**
	Pearson									
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.021	.000	.730	.033	.000
	N	342	342	342	342	342	342	342	342	342
DECI	Hệ số tương quan	.474**	.209**	.228**	1	.151**	.248**	.007	.103	.446**
	Pearson									
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.005	.000	.901	.058	.000
	N	342	342	342	342	342	342	342	342	342
RISK	Hệ số tương quan	.085	.192**	.124*	.151**	1	.209**	-.024	.051	.291**
	Pearson									
	Sig. (2-tailed)	.118	.000	.021	.005		.000	.655	.352	.000
	N	342	342	342	342	342	342	342	342	342
PLAN	Hệ số tương quan	.247**	.239**	.241**	.248**	.209**	1	.014	.078	.420**
	Pearson									
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.798	.152	.000

PHỤ LỤC 7: PHÂN TÍCH HỒI QUY

Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	FAIR, TEAM, TRAIN, RISK, COMMU, REWARD, PLAN, DECI(a)		.Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: COMMITV

Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,743(a)	,553	,542	,32114	1,752

a Predictors: (Constant), FAIR, TEAM, TRAIN, RISK, COMMU, REWARD, PLAN, DECI

b Dependent Variable: COMMITV

ANOVA(b)

		Sum of				
Model		Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	42,450	8	5,306	51,452	,000(a)
	Residual	34,343	333	,103		
	Total	76,793	341			

a Predictors: (Constant), FAIR, TEAM, TRAIN, RISK, COMMU, REWARD, PLAN, DECI

b Dependent Variable: COMMITV

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-,613	,216		-2,841	,005		
	COMMU	,093	,046	,087	2,042	,042	,736	1,358
	TRAIN	,208	,032	,256	6,571	,000	,884	1,131
	REWARD	,156	,031	,199	5,074	,000	,874	1,144
	DECI	,170	,034	,215	5,036	,000	,734	1,362
	RISK	,094	,027	,132	3,456	,001	,925	1,081
	PLAN	,154	,033	,188	4,716	,000	,846	1,182
	TEAM	,112	,020	,203	5,523	,000	,992	1,008
	FAIR	,163	,027	,225	6,063	,000	,978	1,023

a

Dependent

Variable:

COMMITV

Collinearity Diagnostics(a)

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions								
				(Constant)	COMMU	TRAIN	REWARD	DECI	RISK	PLAN	TEAM	FAIR
1	1	8,812	1,000	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00
	2	,055	12,710	,00	,00	,02	,02	,00	,01	,00	,87	,00
	3	,028	17,647	,00	,01	,48	,15	,01	,12	,00	,01	,17
	4	,027	17,996	,00	,00	,11	,43	,00	,24	,00	,01	,18
	5	,024	19,341	,00	,06	,13	,33	,06	,42	,00	,01	,05
	6	,022	19,910	,00	,14	,22	,04	,14	,03	,02	,00	,38
	7	,016	23,448	,00	,03	,02	,02	,07	,08	,90	,00	,00
	8	,011	28,730	,00	,70	,00	,00	,70	,01	,00	,01	,00
	9	,006	39,529	,99	,05	,02	,01	,03	,09	,07	,09	,21

a Dependent Variable: COMMITV

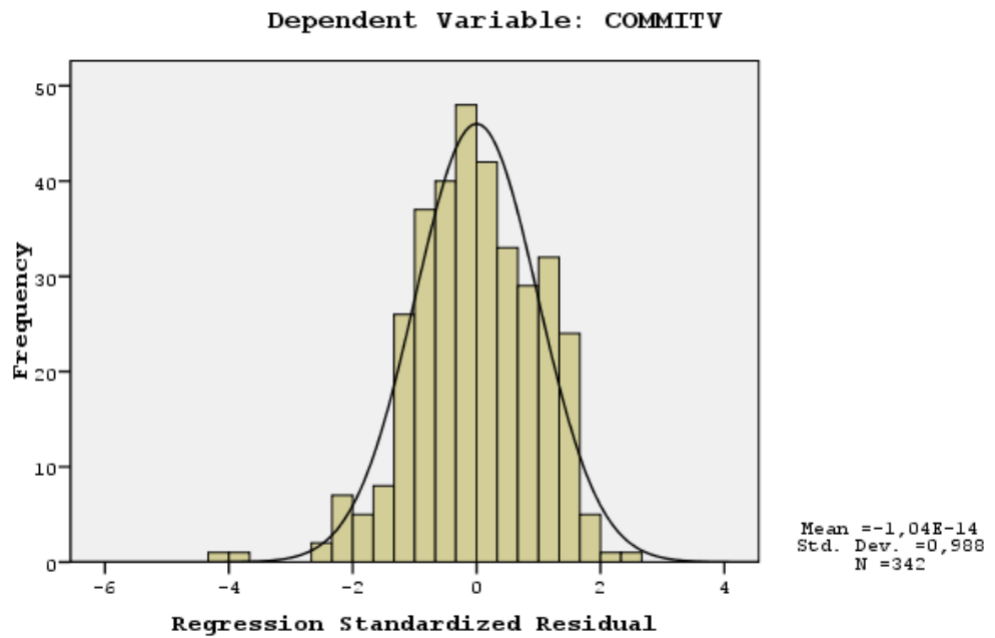
Residuals Statistics(a)

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2,6214	4,4314	3,5921	,35283	342
Residual	-1,28517	,83017	,00000	,31735	342
Std. Predicted Value	-2,751	2,379	,000	1,000	342
Std. Residual	-4,002	2,585	,000	,988	342

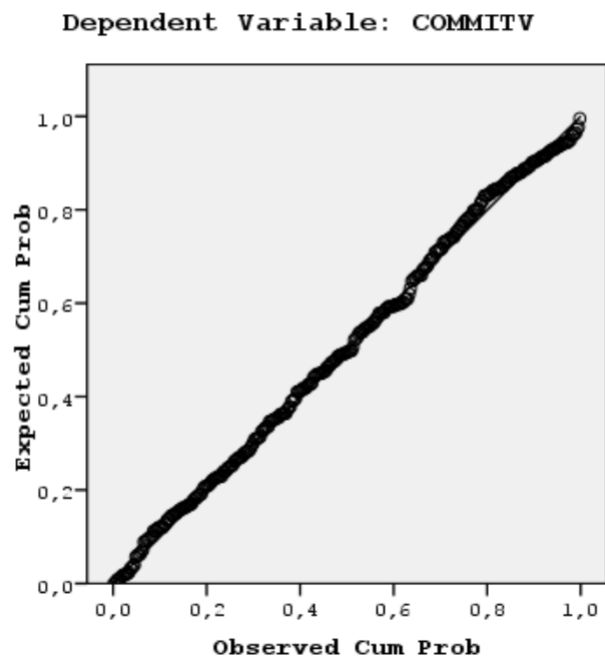
Dependent Variable: COMMITV

Charts

Histogram

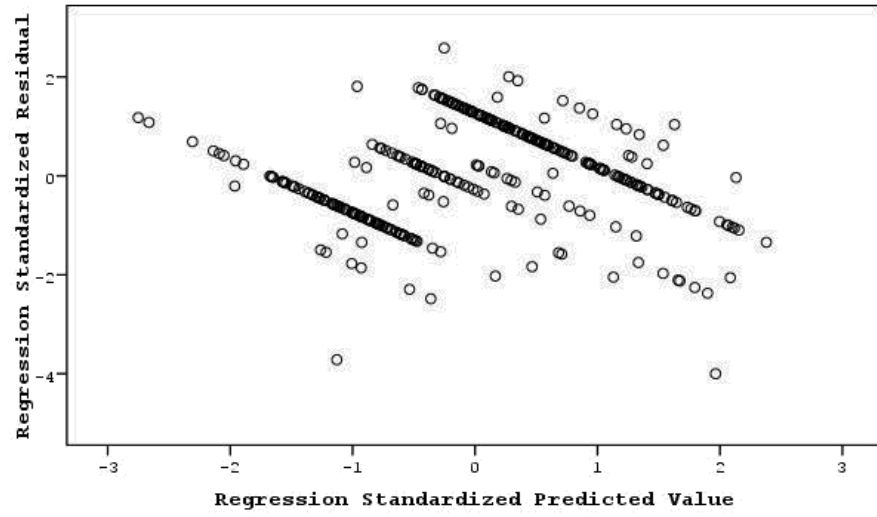


Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Scatterplot

Dependent Variable: COMMITV



**PHỤ LỤC 8: KIỂM ĐỊNH INDEPENDENT SAMPLES TEST VÀ ANOVA 1. KIỂM ĐỊNH
INDEPENDENT SAMPLES TEST THEO GIỚI TÍNH**

Group Statistics

Gioi tinh	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
				Mean
COMMITV Nam	158	3,6582	,48209	,03835
Nu	184	3,5353	,46176	,03404

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
COMMITV Equal variances assumed	,149	,699	2,404	340	,017	,12290	,05111	,02236	,22344
Equal variances not assumed			2,397	327,455	,017	,12290	,05128	,02202	,22378

2. KIỂM ĐỊNH ANOVA THEO ĐỘ TUỔI

Descriptives

COMMITV

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
					Duoi 25 tuoi	58		
Tu 25 den 34 tuoi	127	3,6115	,46389	,04116	3,5301	3,6930	2,67	4,50
Tu 35 den 44 tuoi	92	3,6196	,46444	,04842	3,5234	3,7157	2,67	4,33
Tu 45 den 55 tuoi	44	3,5606	,47153	,07109	3,4172	3,7040	2,83	4,33
Tren 55 tuoi	21	3,2619	,58588	,12785	2,9952	3,5286	2,00	4,17
Total	342	3,5921	,47455	,02566	3,5416	3,6426	2,00	4,50

Test of Homogeneity of Variances

COMMITV

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,102	4	337	,356

ANOVA

COMMITV

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,641	4	,660	3,001	,019
Within Groups	74,152	337	,220		
Total	76,793	341			

3. KIỂM ĐỊNH ANOVA THEO TRÌNH ĐỘ

Descriptives

COMMITV

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Trung cap	46	3,5543	,48312	,07123	3,4109	3,6978	3,00	4,33
Cao dang	125	3,6320	,44766	,04004	3,5527	3,7113	2,67	4,50
Dai hoc	117	3,6396	,45746	,04229	3,5558	3,7234	2,67	4,33
Sau dai hoc	54	3,4290	,53553	,07288	3,2828	3,5752	2,00	4,33
Total	342	3,5921	,47455	,02566	3,5416	3,6426	2,00	4,50

Test of Homogeneity of Variances

COMMITV

Levene	Statistic	df1	df	Sig.
	2,303	3	338	,077

ANOVA**COMMITV**

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,965	3	,655	2,958	,032
Within Groups	74,828	338	,221		
Total	76,793	341			

4. KIỂM ĐỊNH ANOVA THEO THÂM NIÊN**Descriptives****COMMITV**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Duoi 1 nam	45	3,7111	,42847	,06387	3,5824	3,8398	3,00	4,33
Tu 1 den duoi 3 nam	88	3,5833	,45766	,04879	3,4864	3,6803	2,67	4,50
Tu 3 den duoi 6 nam	115	3,6304	,46295	,04317	3,5449	3,7160	2,67	4,33
Tu 6 den duoi 10 nam	63	3,5556	,48081	,06058	3,4345	3,6766	2,67	4,33
Tren 10 nam	31	3,3763	,55938	,10047	3,1712	3,5815	2,00	4,17
Total	342	3,5921	,47455	,02566	3,5416	3,6426	2,00	4,50

Test of Homogeneity of Variances

COMMITV

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,324	4	337	,261

ANOVA

COMMITV

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,340	4	,585	2,648	,033
Within Groups	74,453	337	,221		
Total	76,793	341			

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
COMMU	342	2,00	4,40	3,0620	,44275
TRAIN	342	1,67	4,50	3,1559	,58440
REWARD	342	1,67	4,83	3,2368	,60366
DECI	342	2,00	5,00	4,1294	,60141
RISK	342	2,25	5,00	3,8991	,66383
PLAN	342	2,50	5,00	3,9744	,58000
TEAM	342	1,00	5,00	3,5409	,85739
FAIR	342	2,00	5,00	4,1623	,65376
COMMITV	342	2,00	4,50	3,5921	,47455
Valid N (listwise)	342				