

# PHƯƠNG HƯỚNG TRIỂN KHAI XÂY DỰNG VĂN HÓA DOANH NGHIỆP DỰA TRÊN THÁI ĐỘ VÀ SỰ HÀI LÒNG CỦA NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY ĐIỆN LỰC BÌNH DƯƠNG GIAI ĐOẠN 2015-2020

Trần Đức Tuấn<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Trường Đại học Văn Hiến

<sup>1</sup>TuanTD@vhu.edu.vn

Ngày nhận bài: 03/01/2017; Ngày duyệt đăng: 20/06/2017

## TÓM TẮT

*Xây dựng văn hóa doanh nghiệp đóng vai trò quan trọng không chỉ trong việc cải thiện hành vi tổ chức mà còn trong việc xây dựng công tác tâm lý nhân sự. Bài báo đề cập đến vai trò của công tác tìm hiểu tâm lý hài lòng của nhân viên trong tiến trình xây dựng văn hóa doanh nghiệp tại Công Ty Điện Lực Bình Dương. Các khái niệm về văn hóa doanh nghiệp được điếm qua, các phân tích cũng cho thấy tầm quan trọng của tâm lý hài lòng của nhân viên đối với sự gắn bó lâu dài. Kết quả nghiên cứu cho thấy sự hài lòng được dựa trên văn hóa doanh nghiệp hỗ trợ, cơ chế, hay sáng tạo. Qua đó công ty nên chú trọng các giải pháp tâm lý trước khi tiến hành xây dựng văn hóa doanh nghiệp.*

**Từ khóa:** hỗ trợ, cơ chế, và sáng tạo.

## ABSTRACT

### **Building the Corporate Culture in Binh Duong Power Company in the period of 2015-2020**

*Building corporate culture plays an important role in stimulating not only the improving of organization behavior but also the personnel psychology. This article is concerned with the psychology and employees satisfaction in the process of building corporate culture at Binh Duong Power Company. It described the corporate culture theories, analyzed the results during the process and the important roles of employee satisfaction in the long term. The result showed that the impact of organizational culture's three dimensions (Supportive, Bureaucratic and Innovative) on employee's satisfaction. In consequences, Binh Duong Power Company should apply the psychology solutions before implementing the building of corporate culture.*

**Keywords:** supportive, bureaucratic and innovative.

### **1. Giới thiệu**

Theo Needle (2004) văn hóa doanh nghiệp tập hợp các giá trị, niềm tin, các

nguyên tắc từ các thành viên và chịu sự ảnh hưởng của những yếu tố lịch sử, thị trường, công nghệ, chiến lược, loại nhân

viên, phong cách quản trị, và văn hóa quốc gia, nó cũng thể hiện tầm nhìn doanh nghiệp. Điều này có nghĩa là sự biểu lộ của văn hóa có thể được nhận ra mặc dù chúng là vô hình, nói cách khác, giá trị vô hình giải thích những yếu tố văn hóa cụ thể của một tổ chức. Những hành động và cơ cấu tổ chức cho thấy ra nét văn hóa vô hình của công ty mà nó giải thích các giá trị mà định hình văn hóa một cách cụ thể. Những biểu hiện văn hóa này có thể được nhận thấy trong bất kỳ nhóm nào ví dụ như quốc gia, tổ chức hoặc nhóm cùng làm việc.

Đối với cá nhân, chúng ta đều muốn có việc để làm. Chúng ta mong muốn làm công việc thú vị, có ý nghĩa, lôi cuốn và hấp dẫn. Khi chúng ta nắm bắt tốt công việc mình làm, chúng ta cảm thấy an toàn hơn, hiệu quả hơn và sẵn lòng gắn bó lâu dài hơn với công ty và vui vẻ làm vui lòng khách hàng hơn. Điều này có nghĩa là chúng ta hài lòng với công việc mà chúng ta muốn gắn kết lâu dài.

Tại sao có nhiều công ty thể hiện mình trong danh sách những công ty hàng đầu? Một trong các lý do đó là họ biết xây dựng một văn hóa doanh nghiệp vững mạnh. Hai giáo sư từ Đại học Kinh Doanh Harvard là Jim Heskett và Earl Sasser cũng như đồng tác giả Joe Wheeler (2008) cho rằng văn hóa tổ chức mạnh có thể mang lại sự sáng tạo, năng suất cao, và tinh thần làm chủ trách nhiệm trong công ty

Để xây dựng một văn hóa doanh nghiệp vững mạnh, chúng ta cần nghiên cứu sự tác động của công tác tâm lý qua mức độ hài lòng trong công việc và sự gắn kết với tổ chức. Kết quả thu được qua khảo sát sẽ cho thấy loại những yếu tố nào có tác động tích cực nhất lên sự hài lòng của nhân viên, từ đó dẫn kết việc người lao

động gắn kết lâu dài với công ty.

## 2. Cơ sở lý thuyết

Cơ sở lý thuyết cho việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp được dựa trên lý thuyết của Wallach. Trong số các học giả nổi tiếng về văn hóa doanh nghiệp như Deshpande and Webster (1989), Deal and Kennedy (1982), Kilman and Saxton (1983), thì học giả Wallach (1983) nổi trội với học thuyết “Xây dựng văn hóa doanh nghiệp dựa trên ba (03) tiêu chí: hỗ trợ, cơ chế và sáng tạo”. Học thuyết của học giả Wallach mang tính thực tiễn, dễ áp dụng và phần nào phù hợp với văn hóa Á Đông theo Griffith (2013). Có 3 loại hình văn hóa doanh nghiệp là (1) văn hóa hỗ trợ (supportive culture), (2) văn hóa cơ chế (bureaucratic culture), (3) văn hóa sáng tạo (innovative culture).

Theo UNESCO (Unesco Universal Declaration on Cultural Diversity, 2002) “*Văn hóa là một phức thể, tổng thể các đặc trưng, diện mạo về tinh thần, vật chất, tri thức, linh cảm... khắc họa nên bản sắc của một cộng đồng gia đình, xóm làng quốc gia, xã hội... Văn hóa không chỉ bao gồm nghệ thuật, văn chương mà cả những lối sống, những quyền cơ bản của con người, những hệ giá trị, những truyền thống, tín ngưỡng...*”

Không chỉ nói về văn hóa doanh nghiệp, văn hóa doanh nghiệp còn là đối tượng nghiên cứu của nhiều học giả hàng thập kỷ qua. Với nhiều định nghĩa về văn hóa doanh nghiệp, thì nhiều nhà nghiên cứu đã có cùng kết luận rằng văn hóa là hệ thống các giá trị, niềm tin và hành xử được chia sẻ giữa các nhân viên (Deshpande and, 1989; Ravasi and Schultz, 2006; Xiaoming and Junchen, 2012). Một định

nghĩa phổ biến và xúc tích nhất do Schein (2004) nêu lên là “Văn hóa doanh nghiệp là hình mẫu mà một nhóm người tạo nên, hay phát hiện ra để có thể thích ứng với bên ngoài và hội nhập được với bên trong, và văn hóa doanh nghiệp được xem là có giá trị và cần phải được truyền xuống cho các nhân viên mới như là một kim chỉ nam để xem xét, suy nghĩ và hành xử trong công ty.” Ông còn nêu lên rằng văn hóa là một quá trình năng động, có từ sự tương tác giữa các thành viên trong công ty và được xúc tiến bởi cấp lãnh đạo. Văn hóa doanh nghiệp bao gồm “một loạt cơ cấu, công việc thường nhật, qui định và chuẩn mực mà định hướng và kiểm soát hành vi của các cá nhân trong một tổ chức (Schein, 2004). Còn có một định nghĩa khác về văn hóa doanh nghiệp do Claver et al (2001) đưa ra là “Văn hóa doanh nghiệp là một loạt các giá trị, hình mẫu và tinh thần được chia sẻ bởi các thành viên trong một tổ chức mà được dùng để mô tả những hành động và cách làm trong một tổ chức để giải quyết những vấn đề trong và ngoài tổ chức mà có liên quan đến khách hàng, các nhà cung cấp và các bên liên quan. Theo như Tharp (2009) đã thêm một số yếu tố vào các định nghĩa về văn hóa doanh nghiệp mà đã có từ nhiều năm qua. Trước tiên, tất cả các định nghĩa đều bao gồm các khái niệm về sự chia sẻ; có nghĩa là văn hóa doanh nghiệp chỉ được hình thành từ những nhóm người (thậm chí nhóm nhỏ). Thứ hai, văn hóa doanh nghiệp được xem như một mạng nhện nối với từng tổ chức, vị trí địa lý của tổ chức, xuất thân của các thành viên trong tổ chức, và môi trường làm việc. Cuối cùng, nhiều định nghĩa ám chỉ rằng văn hóa doanh nghiệp là đa phương diện (multidimensional) và đa tầng

(multileveled) và bao gồm nhiều tầng lớp xã hội.

Trong suốt quá trình nghiên cứu về văn hóa doanh nghiệp, các nhà nghiên cứu đã phân loại ra nhiều loại văn hóa doanh nghiệp, để mô tả mô hình và chức năng của tổ chức.

Deal and Kennedy (1982) đã đưa ra 04 loại văn hóa doanh nghiệp, đề cập đến chiến lược và kỳ vọng của nhân viên. 04 loại văn hóa doanh nghiệp đó là: (01) Văn hóa The Tough-Guy, Macho

( tạm dịch văn hóa tạo áp lực) nhân viên thuộc loại văn hóa này thường làm việc dưới nhiều áp lực và sẵn lòng chấp nhận rủi ro để hoàn thành mục tiêu của tổ chức và hoài bão cá nhân. (2) Văn hóa làm hết sức chơi hết mình: tổ chức mà có văn hóa này, ứng xử của nhân viên sẽ tập trung giải quyết nhu cầu của khách hàng và có tính chất hành động nhanh để giải quyết vấn đề nhanh. (3) Văn hóa công ty tốt nhất : loại văn hóa này liên quan đến đặc tính công ty, văn hóa có được do được lên kế hoạch kỹ lưỡng tuy nhiên nó có phần mạo hiểm. (4) Văn hóa theo quy trình: dựa trên sự chính xác, chi tiết và hoàn hảo, đầu tư ít rủi ro và mức độ căng thẳng áp lực của nhân viên cũng thấp.

Wallach (1983) cho rằng văn hóa doanh nghiệp có 03 loại cơ bản, đó là văn hóa hỗ trợ, văn hóa cơ chế và văn hóa sáng tạo. Trong đó văn hóa hỗ trợ là tập trung vào làm việc đồng đội, dựa trên cơ sở tin cậy, khuyến khích khích lệ và hướng tới xây dựng một môi trường vì con người trong tập thể. Văn hóa cơ chế là văn hóa dựa trên phân quyền, văn hóa này phân rõ quyền hành và trách nhiệm của các cấp trong công ty, và công việc thì được thiết kế rất rõ ràng và có tổ chức, văn hóa này

dựa trên quyền hạn và kiểm soát. Văn hóa sáng tạo là nơi đó kết quả được ưu tiên quan tâm, nhân viên được giao nhiệm vụ sẽ tự quyền quyết định làm thế nào để hoàn thành nhiệm vụ được giao, văn hóa này đặc biệt chú trọng đến sự khác biệt, khuyến khích sự sáng tạo trong công ty.

Ngoài ra, bốn loại văn hóa doanh nghiệp khác do Xenikou and Furnham (1996), đề cập đến mục tiêu và qui trình ra quyết định của tổ chức. (1) Văn hóa The Openness to change/innovation khuyến khích thay đổi và sáng tạo: loại văn hóa này có tính chất hướng đến con người và ủng hộ sự hợp tác, thành quả, hỗ trợ và sáng tạo. (2) Văn hóa Task oriented (tập trung vào công việc) tổ chức mà có văn hóa này sẽ có xu hướng tập trung vào tiểu tiết và chất lượng của sản phẩm và dịch vụ, trong khi đó lãnh đạo cấp cao thì mang nhiều hoài bão và có tinh thần đeo đuổi sự thành công. (3) Văn hóa Bureaucratic (văn hóa cơ chế): loại văn hóa này là loại văn hóa bảo thủ, cơ chế ra quyết định là cơ chế tập trung từ trên xuống dưới. (4) Văn hóa Competition/Confrontation (Văn hóa cạnh tranh đối đầu): với văn hóa này tinh thần cạnh tranh trong công ty rất cao, tất cả vì mục tiêu đề ra, trong khi đó cấp lãnh đạo thì có xu hướng thích sự hoàn hảo và thành tựu.

Draft (2001) cũng đưa ra 04 loại văn hóa doanh nghiệp khác, dựa trên đòi hỏi của môi trường. (1) Văn hóa Entrepreneurial (văn hóa khởi nghiệp) chiến lược của công ty sẽ tập trung vào bên ngoài có nghĩa là nó hành động để đáp ứng đòi hỏi của khách hàng trong một môi trường luôn thay đổi và năng động. Nó tạo ra những sự thay đổi và sáng tạo, khả năng chịu rủi ro, có triển vọng phát triển, làm

việc tập thể, tự do chủ động trong làm việc và sáng tạo. (2) Văn hóa Involvement (tham gia) nhấn mạnh sự tham gia của tất cả các thành viên trong tổ chức, tạo ra một môi trường đáng tin cậy, tất cả mọi người đều là chủ của công ty và nhấn mạnh vào sự gắn kết với tổ chức. (3) Văn hóa mission (sứ mạng): thể hiện sự quan tâm đến khách hàng. Nhân viên trong công ty sẽ được tin tưởng giao nhiệm vụ. (4) Văn hóa Bureaucratic (cơ chế) tập trung vào nội lực bên trong để giúp công ty có thể thích ứng được với môi trường bên ngoài. Trong công ty, sự tham gia của nhân viên không nhiều nhưng có sự giám sát và kiểm soát cao. Trong văn hóa này qui tắc, thứ hạng, vị trí, phân quyền được coi quan trọng.

Tóm lại, văn hóa doanh nghiệp đã được định nghĩa ở nhiều góc độ bởi nhiều nhà nghiên cứu khác nhau, nó bao gồm niềm tin, giá trị và cách hành xử của nhân viên được chia sẻ trong nội bộ công ty, nó có ảnh hưởng lớn đến nhân viên và ảnh hưởng đến việc ra quyết định của cá nhân hay của nhóm. Văn hóa doanh nghiệp cũng có thể được xem như là bàn giúp tổ chức đi đúng hướng, đúng chiến lược đề ra.

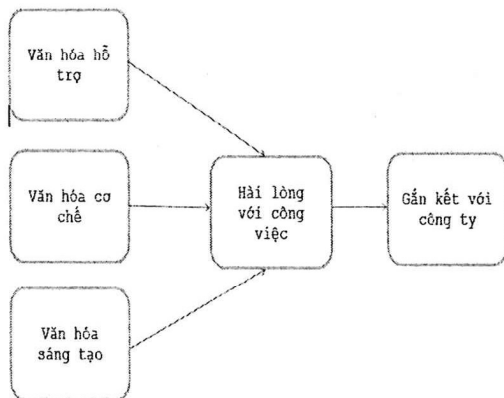
Mục tiêu nghiên cứu nhắm tới việc xem xét về mức độ tâm lý hài lòng của nhân viên một công ty cụ thể là Công ty Điện Lực Bình Dương trong việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp tại công ty.

Có hai câu hỏi đặt ra là:

1. Loại văn hóa doanh nghiệp nào có tác động tích cực nhất lên mức độ hài lòng của nhân viên?
2. Loại văn hóa doanh nghiệp nào có tác động tích cực nhất lên sự gắn kết của nhân viên?

Việc hoàn thành đề tài sẽ giúp chúng

ta xây dựng một mô hình văn hóa doanh nghiệp vững mạnh cho công ty này. Dựa trên lý thuyết của Wallach, chúng ta sẽ kiểm định mô hình lý thuyết của đề tài như sau:



H1: Văn hóa hỗ trợ có ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng của nhân viên

H2: Văn hóa cơ chế có ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng của nhân viên

H3: Văn hóa sáng tạo có ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng của nhân viên

H4: Sự hài lòng của nhân viên có ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên đối với tổ chức.

### 3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu định tính nhằm mục đích hiệu chỉnh, bổ sung thang đo các khái niệm nghiên cứu, xây dựng bảng câu hỏi lấy ý kiến nhân viên. Từ mục tiêu nghiên cứu đã xác định, cơ sở lý thuyết, tác giả đã xây dựng bảng khảo sát lần 01, lấy ý kiến phản hồi, sau đó thay đổi chỉnh sửa cho phù hợp hơn về nội dung, số lượng câu hỏi, cách trình bày, và thời lượng dành cho việc trả lời các câu hỏi. Tuy nhiên, bảng câu hỏi sơ bộ lần một, và bảng câu hỏi này được phát cho 20 người để trả lời, tuy nhiên, phản hồi nhận được là bảng khảo sát chưa phù hợp

về nội dung, cấu trúc và thời lượng trả lời câu hỏi. Do đó, bảng khảo sát lần 02 và cũng là bảng khảo sát chính thức được hoàn thiện, dựa trên những phản hồi của việc khảo sát thử lần 01. Nghiên cứu định lượng chính thức được thực hiện tại công ty điện lực Bình Dương. Theo Hair và ctv (1998), để phân tích nhân tố khám phá (EFA) với ít nhất 05 mẫu trên một biến quan sát. Bên cạnh đó, để tiến hành phân tích hồi qui một cách tốt nhất, Tabachnick & Fidell (1996) cho rằng kích thước mẫu cần phải đảm bảo theo công thức:  $n \geq 8m + 50$

Trong đó,

n là cỡ mẫu

m là biến độc lập của mô hình

Trên cơ sở đó, tác giả tiến hành thu thập dữ liệu với cỡ mẫu là 250. Độ tuổi khảo sát nằm trong khoảng từ 25-45 tuổi, trình độ từ phổ thông trung học trở lên. Phương pháp chọn mẫu được tiến hành theo phương pháp thuận lợi, ngẫu nhiên và đảm bảo đúng theo yêu cầu của mục tiêu nghiên cứu. Phương pháp thu thập dữ liệu bằng phiếu khảo sát được thực hiện tại công ty điện lực Bình Dương, phiếu được phát cho các nhân viên trong công ty để họ tự trả lời.

#### Quy trình nghiên cứu:

##### Bước 01: Xây dựng thang đo

Quy trình xây dựng thang đo trong nghiên cứu này dựa vào qui trình do Churchill (1979) đưa ra và được kiểm định bằng cronbach's alpha. Thang đo được xây dựng dựa trên cơ sở lý thuyết về các nhân tố văn hóa tác động lên sự hài lòng và lên sự gắn kết với tổ chức.

##### Bước 02: Nghiên cứu định tính

Bước này nhằm mục đích bổ sung và hiệu chỉnh thang đo cho phù hợp với mục

tiêu nghiên cứu đề ra, sau khi thực hiện bước này, thang đo sẽ được dùng để nghiên cứu định lượng sơ bộ.

### **Bước 03: Nghiên cứu định lượng sơ bộ**

Thang đo sau khi đã được hiệu chỉnh và bổ sung bằng nghiên cứu định tính, căn cứ vào thang đo sơ bộ này tác giả tiến hành khảo sát thử với 20 mẫu để điều chỉnh và hoàn thiện bằng khảo sát. Các thang đo này được điều chỉnh thông qua hai kỹ thuật chính (1) phương pháp hệ số tin cậy Cronbach's Alpha (Cronback 1951) và (2) phân tích yếu tố khám phá EFA. Trước tiên các biến trong hệ số tương quan giữa các biến và tổng (item-total correlation) dưới 0.30 trong phân tích Cronbach's Alpha sẽ bị loại bỏ. Tiếp theo, các biến quan sát có trọng số (factor loading) nhỏ hơn 0.5 trong EFA sẽ tiếp tục bị loại bỏ và kiểm tra tổng phương trình ( $\geq 50\%$ ) (Nunnally & Burnstein 1994). Các biến còn lại (thang đo hoàn chỉnh) sẽ được đưa vào bảng câu hỏi dùng cho nghiên cứu định lượng chính thức.

### **Bước 4: Nghiên cứu định lượng chính thức**

Thang đo chính thức được dùng cho nghiên cứu định lượng. Kết quả thu thập số liệu sẽ được đưa vào phân tích hồi qui đa biến nhằm kiểm định các giả thuyết và mô hình nghiên cứu đặt ra. Cuối cùng kiểm tra các yếu tố ảnh hưởng này có sự khác biệt nhau theo độ tuổi, trình độ học vấn, thời gian làm việc ...

#### **Xây dựng thang đo**

Thang đo trong nghiên cứu này được dựa vào lý thuyết để xây dựng, có 05 nhóm yếu tố được nghiên cứu đó là : (1) văn hóa hỗ trợ - ký hiệu là SV, (2) văn hóa cơ chế - ký hiệu là BV, (3) văn hóa sáng tạo - ký

hiệu là IV, (4) sự hài lòng của nhân viên - ký hiệu là ES, (5) sự gắn kết của nhân viên - ký hiệu là EC.

### **Thang đo về các nhóm văn hóa hỗ trợ trong công ty**

Như đã trình bày ở trên, công ty có văn hóa hỗ trợ sẽ giúp các thành viên hoàn thành tốt công việc của mình. Một công ty có tinh thần tương trợ lẫn nhau trong công việc là môi trường làm việc tốt. Do đó, đề tài sử dụng các biến sau để đo lường mức độ tương trợ trong công ty.

SV-1: Nhân viên dễ dàng nắm bắt được các chính sách của công ty.

SV-2: Cấp trên có những phản hồi kịp thời đến nhân viên để giúp họ làm việc tốt hơn.

SV-3: Những người làm chung rất thân thiện và giúp đỡ nhau.

SV-4: Cấp trên dành thời gian hướng dẫn giúp nhân viên hoàn thành nhiệm vụ.

### **Thang đo về nhóm văn hóa cơ chế trong công ty**

Công ty có xu hướng thiên làm việc theo nguyên tắc, cấp bậc. Với cơ chế này mọi thông tin, chuẩn mực, qui định sẽ rõ ràng có tính thực tiễn. Nhân viên sẽ được đối đãi công bằng về lương, phụ cấp, và cơ hội thăng chức... dựa trên các tiêu chuẩn, chuẩn mực đã đề ra. Do đó, thang đo này nhằm đo lường mức độ văn hóa cơ chế được áp dụng tại công ty Điện Lực Bình Dương.

BV-1: Tôi hiểu rõ các chuẩn mực công việc của công ty.

BV-2: Cơ cấu tổ chức phân quyền quản lý trong công ty rõ ràng.

BV-3: Các quy định trong công ty có tính thực tiễn.

BV-4: Các quy định trong công ty có tính công bằng.

### **Thang đo về nhóm văn hóa sáng tạo trong công ty**

Một công ty thiên về văn hóa sáng tạo sẽ tạo điều kiện cho nhân viên nghĩ ra những cách làm mới giúp giảm thời gian, tăng suất và hiệu suất trong công việc. Từ đó giúp cho Công ty tăng khả năng cạnh tranh so với các đối thủ cùng ngành về mặt chất lượng, mẫu mã và giá thành. Thang đo này giúp đo lường mức độ mà công ty tạo môi trường cho nhân viên sáng tạo.

IC-1: Công ty khuyến khích sự sáng tạo.

IC-2: Cho cá nhân tự do trong công việc.

IC-3: Cấp trên chú trọng đến kết quả công việc hơn là cách thức thực hiện.

IC-4: Đặt niềm tin vào nhân viên khi giao việc.

### **Thang đo về sự hài lòng trong công việc của nhân viên**

Thang đo này đo lường mức độ hài lòng của nhân viên đối với công việc và môi trường làm việc.

ES-1: Tôi hài lòng với công việc của mình.

ES-2: Tôi quý mến những người làm việc chung.

ES-3: Tôi thấy công việc của tôi có ý nghĩa.

ES-4: Cấp trên của tôi là người hiểu biết và có trình độ chuyên môn.

### **Thang đo về sự gắn kết của nhân viên đối với công ty**

Thang đo đo lường mức độ gắn kết của nhân viên đối với công ty.

EC-1: Tôi xem công ty là ngôi nhà thứ hai của mình.

EC-2: Tôi muốn gắn bó lâu dài với công ty.

EC-3: Tôi thực sự quan tâm đến vận mệnh của công ty.

EC-4: Tôi sẵn sàng làm hết sức mình để được làm việc tại công ty.

Mục tiêu của đề tài là đánh giá và xây dựng văn hóa vững mạnh tại công ty Điện lực Bình Dương, cho nên phương pháp nghiên cứu định lượng sẽ được thực hiện để xử lý dữ liệu cho đề tài. Một bảng câu hỏi đã được thiết kế nhằm để đo lường ba loại văn hóa doanh nghiệp, mức độ hài lòng và sự gắn kết của nhân viên tại công ty Điện lực Bình Dương, 300 bảng câu hỏi được phát cho nhân viên các phòng ban ở công ty Bình Dương cho những người có thâm niên làm việc từ một năm trở lên. Trong 300 phiếu khảo sát này, có 250 phiếu có mức độ tin cậy cao nhất được chọn, những phiếu không tin cậy được loại trừ.

Dữ liệu dùng để phân tích dựa vào phiếu khảo sát để đo lường văn hóa doanh nghiệp, mức độ hài lòng, và sự gắn kết của nhân viên đối với công ty. Xem xét loại văn hóa nào trong ba loại văn hóa (hỗ trợ, cơ chế, và sáng tạo) có ảnh hưởng tích cực lên nhân viên. Nói cách khác, để thu hút và giữ chân nhân tài, công ty cần phát triển loại hình văn hóa nào.

Từ kết quả đó, đưa ra kết luận và đề xuất hướng xây dựng văn hóa doanh nghiệp vững mạnh cho công ty Điện Lực Bình Dương.

Dữ liệu được chạy trên phần mềm SPSS16. Sử dụng phương trình hồi quy để đo lường sự tác động, sử dụng Cronbach's Alpha để đo lường mức độ tin cậy của dữ liệu.

## **4. Kết quả nghiên cứu**

Kết quả cho thấy như sau:

**Bảng 1**

Giả thuyết	P-value	Result
<i>H1: Văn hóa cơ chế có tác động âm lên mức độ hài lòng của nhân viên cty ĐL Binh Duong.</i>	$\beta=0,678$ $p=0,000$	Loại H1.
<i>H2: Văn hóa sáng tạo có tác động dương lên mức độ hài lòng của nhân viên cty ĐLBD</i>	$\beta=0,125$ $p=0,012$	Chấp nhận H2
<i>H3: Văn hóa hỗ trợ có tác động dương lên mức độ hài lòng của nhân viên cty ĐLBD</i>	$\beta=0,678$ $p=0,000$	Chấp nhận H3
<i>H4: Hài lòng công việc có tác động tích cực lên sự gắn kết đối với công ty ĐLBD .</i>	$\beta=1,685$ $p=0,000$	Chấp nhận H4

Kết quả nghiên cứu cho thấy rằng văn hóa hành chính và hỗ trợ có tác động mạnh và trực tiếp lên sự gắn kết của nhân viên, và có tác động gián tiếp lên sự gắn kết đối với công ty. Một điều khá mâu thuẫn là văn hóa sáng tạo lại ít có tác động ( $\beta=0,125$ ) hơn các giả thuyết khác.

Công ty Điện lực Bình Dương là một công ty nhà nước, nhân viên có tâm lý cần sự ổn định, đa số người trả lời câu hỏi là nam giới, lực lượng lao động trẻ chiếm 58%, đa số tốt nghiệp đại học (78%) và có thâm niên làm việc trên 10 năm. Vì vậy, có thể nói nhân viên công ty có tâm lý khá hài lòng với văn hóa hiện tại, tâm lý thích làm việc theo cơ chế và quan tâm sự hỗ trợ, với văn hóa này công ty đã giữ chân nhân viên làm việc tại công ty qua thời gian gắn bó dài như vậy.

### **5. Kết luận và kiến nghị**

Kết quả nghiên cứu cho thấy hiện tại

nhân viên đang làm việc tuy không hài lòng trong môi trường có văn hóa doanh nghiệp thiên về cơ chế và hỗ trợ ( $\beta=0,678$ ) nhưng họ vẫn chấp nhận làm việc với suy nghĩ an phận lâu bền. Tâm lý nhân viên nói chung là cần sự hỗ trợ từ cấp trên để được thông cảm nói lòng trong việc áp dụng cơ chế. Cho nên tuy văn hóa cơ chế nghe qua có phần gò bó, nhưng nhân viên vẫn vui vẻ chấp nhận vì tin rằng sẽ được hỗ trợ và thông cảm. Điều này cũng lý giải phần nào tuy làm việc dưới văn hóa cơ chế khó khăn nhưng người lao động vẫn gắn bó lâu dài với công ty. Văn hóa sáng tạo ít có tác động hơn văn hóa hỗ trợ có thể vì chưa có cơ chế đãi ngộ phù hợp hay công ty chỉ chú trọng vấn đề cải tiến hơn sáng tạo trong việc đánh giá kết quả công việc và khen thưởng. Tâm lý không hài lòng từ nhân viên đối với văn hóa cơ chế chưa hẳn đã là tín hiệu bi quan khi tiến hành xây dựng văn hóa doanh nghiệp tại công ty.



## TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1]. Allen N. and Meyer, J., 1991. A three component conceptualization of organizational commitment: Some methodological considerations. *Human Resource Management Review*, pp.61-89.
- [2]. Field A., 2009. *Discover statistics using SPSS*. London: Sage Publications Ltd.
- [3]. Gliem J., and Gliem, R., 2003. *Calculating, Interpreting and Reporting Cronbach's Alpha* Scholar works website:  
<http://scholarworks.iupui.edu/bitstream/handle/1805/344/gliem%20&%20...?sequence=1>.
- [4]. Griffith D., 2013. The effect of organizational culture and leadership style on organizational commitment within SMES in suriname, with job satisfaction as a mediator. *MBA Thesis*, pp.17-28.
- [5]. Heskett J., Sasser E., & Wheeler J., 2008. *10 Reasons to Design a Better Corporate Culture*.  
<http://hbswk.hbs.edu/item/10-reasons-to-design-a-better-corporate-culture>.
- [6]. Lok, P., and Crawford, J., 1999. The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change development. *Leadership & Organizational Development*, 20 (7), pp.365-377.
- [7]. Lok, P., Wang, P., Westwood, B., and Crawford, C., 2007. *Antecedents of job satisfaction and organizational commitment and the mediating role of organizational sub culture*. Sydney.
- [8]. Odom, R., Boxx, R., and Dunn, M., 1990. Organizational cultures, commitment, Satisfaction and cohesion. *Product Productivity and Management Review*, XIV (2), pp.157-169.
- [9]. Opkara, J., 2004. *Job satisfaction and Organizational Commitment are there differences between American and Nigerian Managers Employed in the US MNCs in Nigeria?* Switzerland: Academy of Business & Administrative science, Braircliff College.
- [10]. O'Reilly, C., 1989. Corporations, culture and commitment: motivation and social control in organizations. *California Management Review*, 31, pp.9-25.
- [11]. O'Reilly, C., Caldwell, D., & Chatman, J., 1991. People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Studies*, 34, pp.487-516.
- [12]. Rogel, C., 2014. *The-12 Attributes of a Strong Organizational Culture*.  
<http://www.eredia.com/tlnt/the-12-attributes-of-a-strong-organizational-culture/>
- [13]. Wallach, E. 1983. Individuals and organizations: The culture match. *Training and development journal*, 12, pp.28-36.