

NGHIÊN CỨU ẢNH HƯỞNG CỦA CÁC LOẠI VĂN HÓA TỔ CHỨC ĐẾN SỰ HÀI LÒNG CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN CÁC DOANH NGHIỆP THUỘC KHU VỰC DỊCH VỤ TẠI VIỆT NAM

HOW TYPES OF ORGANIZATIONAL CULTURE HAVE EFFECT ON THE EMPLOYEE'S JOB SATISFACTION IN VIETNAMESE SERVICE FIRMS IN GLOBAL CONTEXT

Ngày nhận bài: 06/06/2017

Ngày chấp nhận đăng: 10/05/2018

Nguyễn Thị Thủy, Nguyễn Thị Thy Vân

TÓM TẮT

Bài viết này nghiên cứu mối quan hệ giữa loại hình văn hóa tổ chức và sự hài lòng của nhân viên của các doanh nghiệp thuộc khu vực dịch vụ tại Việt Nam bằng phương pháp điều tra nghiên cứu. Kết quả của nghiên cứu chỉ ra rằng văn hóa gia đình và văn hóa cấp bậc là hai loại văn hóa tổ chức phổ biến nhất trong lĩnh vực dịch vụ ở Việt Nam. Kết quả nghiên cứu cũng chỉ ra rằng mức độ hài lòng của nhân viên trong các doanh nghiệp dịch vụ Việt Nam cao nhất ở công ty có văn hóa gia đình, tiếp theo là văn hóa sáng tạo. Văn hóa cấp bậc và đặc biệt là văn hóa thị trường ít đem lại sự hài lòng cho nhân viên nhất.

Từ khóa: Bộ công cụ đánh giá văn hóa OCAI, Doanh nghiệp dịch vụ, Sự hài lòng của nhân viên, Văn hóa tổ chức.

ABSTRACT

This paper investigates the relationship between types of organizational culture and employees' satisfaction in service sector in Vietnam by conducting a survey. This paper finds that clan culture and hierarchy culture are the two most popular types of culture in service sector in Vietnam. The findings of the paper also show that clan culture is associated with highest employees' satisfaction, followed by adhocracy culture. Meanwhile, hierarchy culture and market culture are related with lower satisfaction of employees.

Keywords: OCAI cultural evaluation, Service companies, Employees' satisfaction, Organisational culture.

1. Giới thiệu

Văn hóa tổ chức luôn là một Bài viết được quan tâm bởi các học giả kinh tế và các nhà quản lý, được xem như một nhân tố có thể ảnh hưởng đến mọi hành vi của các thành viên trong tổ chức. Trên thế giới, các nhà quản lý cấp cao cho rằng văn hóa mà doanh nghiệp tạo ra có thể chi phối khả năng thành công hay thất bại của doanh nghiệp.

Văn hóa tổ chức được định nghĩa ngắn gọn như là tập hợp của các niềm tin, giá trị và giả định được chia sẻ giữa nhân viên của tổ chức (Schien, 1985). Các nghiên cứu trước đây đã chứng minh rằng văn hóa tổ chức có ảnh hưởng lớn đến hiệu quả của doanh nghiệp nói chung và hiệu quả làm việc của nhân viên nói riêng. Các nghiên cứu về mối

quan hệ giữa văn hóa tổ chức và sự hài lòng của nhân viên trong công việc được quan tâm từ thập kỷ 80 của thế kỷ trước. Nhiều nhà nghiên cứu đã chỉ ra mối quan hệ cả tích cực lẫn tiêu cực của một số khía cạnh văn hóa đến sự hài lòng của nhân viên như tinh thần tập thể, khoảng cách quyền lực và định hướng công việc (Hui, Yee & Eastman, 1995; Kirkman & Shapiro, 2001; Robert & Reilly, 1979; Kram, 1985); sự khuyến khích ý kiến cá nhân, hành vi đạo đức, sự công nhận và khen thưởng, sự cân bằng giữa công việc và gia đình, sự phát triển nghề nghiệp (Bandana Nayak, 2013).

Nguyễn Thị Thủy, Nguyễn Thị Thy Vân, Trường:
Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng

Về cơ bản, văn hóa tổ chức có thể chia thành 4 loại hình, bao gồm văn hóa thị trường, văn hóa gia đình, văn hóa cấp bậc, và văn hóa sáng tạo. Tuy nhiên văn hóa tổ chức lại là một phạm trù có liên quan chặt chẽ đến văn hóa quốc gia (House và cộng sự, 2004; Javidan và cộng sự, 2004). Trong khi đó, theo mô hình của Hofstede (1980) văn hóa Việt Nam có nhiều điểm khác biệt với văn hóa phương tây và các quốc gia phát triển như chỉ số khoảng cách quyền lực cao, đề cao tính tập thể, các mục tiêu dài hạn, chỉ số tránh né sự không chắc chắn thấp. Vì vậy cần thiết phải có sự nghiên cứu về các mô hình văn hóa tổ chức đang tồn tại ở Việt Nam và mối quan hệ giữa các mô hình văn hóa tổ chức và sự hài lòng của nhân viên trong bối cảnh Việt Nam. Bài viết này sẽ tập trung vào các doanh nghiệp dịch vụ vì sự hài lòng của nhân viên trong lĩnh vực dịch vụ là vấn đề then chốt để tạo ra sự hài lòng của khách hàng hơn trong các doanh nghiệp sản xuất sản phẩm hữu hình.

Phần còn lại bài viết này bao gồm tổng quan nghiên cứu và xây dựng giả thiết nghiên cứu, phương pháp nghiên cứu, kết quả nghiên cứu, bình luận kết quả và kết luận.

Cơ sở lý thuyết

Năm 1990, Michael Porter giới thiệu một lý thuyết về lợi thế cạnh tranh quốc gia nhằm giải thích lý do vì sao một số quốc gia lại có lợi thế cạnh tranh về một số sản phẩm hơn so với các quốc gia khác. Lý thuyết này được thể hiện dưới dạng một mô hình gồm 4 yếu tố liên kết với nhau, gọi là “mô hình kim cương”. Các yếu tố đó cụ thể là: điều kiện các yếu tố sản xuất; điều kiện về cầu; các ngành công nghiệp hỗ trợ và có liên quan; chiến lược, cơ cấu và mức độ cạnh tranh của ngành.

Lý thuyết cho rằng một quốc gia nên đầu tư sản xuất và xuất khẩu những sản phẩm mà quốc gia đó có nhiều yếu tố đầu vào. Thế nhưng, việc phân bổ hợp lý các yếu tố đầu

vào càng có ý nghĩa hơn là chỉ sử dụng lượng lớn các yếu tố đó. Lợi thế cạnh tranh của quốc gia còn bị ảnh hưởng bởi các điều kiện nhu cầu trong nước: bản chất của nhu cầu, dung lượng và mô hình tăng trưởng của nhu cầu và cơ chế lan truyền nhu cầu. Trong ngành chè, các ngành hỗ trợ và có liên quan có thể kể đến như nhà cung cấp chè nguyên liệu, nhà sản xuất phân bón và thuốc bảo vệ thực vật, trung tâm nghiên cứu giống chè mới, vận tải chuyên chở... Tuy nhiên, không bắt buộc tất cả các ngành hỗ trợ và có liên quan đều phải có lợi thế cạnh tranh mà các đầu vào không đóng vai trò quan trọng có thể nhập khẩu để tiết kiệm chi phí. Sự khác biệt về chiến lược, mục tiêu của các doanh nghiệp trong ngành giữa các quốc gia là rất lớn và chính những khác biệt đó tạo ra lợi thế trong cạnh tranh. Áp lực cạnh tranh khiến doanh nghiệp không ngừng đổi mới, tạo ra những sản phẩm với chất lượng cao hơn và chi phí thấp hơn; thúc đẩy ý tưởng tìm kiếm, thâm nhập vào thị trường mới.

Ngoài ra, 2 yếu tố chính sách của Chính phủ và cơ hội có khả năng tác động đến 4 yếu tố trên. Chính phủ được cho là yếu tố có khả năng tác động tới bốn nhóm yếu tố chính trên thông qua các chính sách như trợ cấp, chính sách thị trường vốn, chính sách giáo dục, y tế, các tiêu chuẩn, qui định về sản phẩm (chất lượng, qui cách kỹ thuật...) do Chính phủ lập ra... Lợi thế cạnh tranh của những doanh nghiệp trước đó có thể bị xóa bỏ và các doanh nghiệp mới có được ưu thế trong việc đáp ứng những điều kiện mới nhờ những cơ hội từ sự thay đổi về công nghệ, chi phí đầu vào, thị trường chứng khoán, tỉ giá hối đoái, cầu của thế giới hay quyết định của Chính phủ các nước...

2. Tổng quan nghiên cứu và xây dựng giả thiết nghiên cứu

2.1. Tổng quan nghiên cứu

Bắt đầu từ thập kỷ 80 của thế kỷ trước, văn hóa tổ chức đã được chú ý hơn và cũng

từ đó trên thế giới các học giả cho ra đời nhiều nghiên cứu về sự ảnh hưởng của văn hóa tổ chức đến nhân viên và doanh nghiệp. Hầu hết các học giả và nhà nghiên cứu đều cho rằng văn hóa tổ chức có ảnh hưởng lớn đến hiệu suất và hiệu quả lâu dài, là một nhân tố quan trọng trong thành công về mặt tài chính của doanh nghiệp (Cameron & Quinn, 2006; Deal & Kennedy, 1982; Peter & Waterman, 1982). Nhắc đến các tập đoàn thành công hàng đầu thế giới, ngoài chiến lược và công nghệ, họ còn sở hữu văn hóa tổ chức khác biệt và dễ dàng được nhận dạng. Theo Peter & Waterman (1982), trong chia sẻ của 43 doanh nghiệp đứng đầu nước Mỹ, quyền tự chủ, tinh thần kinh doanh và các giá trị định hướng trong doanh nghiệp được nêu ra như một trong những bí quyết thành công của họ. Văn hóa tổ chức tốt có khả năng khuyến khích sự hợp tác, truyền đạt những kiến thức, kinh nghiệm và ý tưởng (Katarzyna, 2014). Sức mạnh của văn hóa tổ chức tốt có thể giúp các thành viên của tổ chức hiểu được các giá trị và mục tiêu chung, giúp truyền đạt các giá trị và quy tắc qua các thể hệ, tạo ra sự cam kết với tập thể, giúp mọi thành viên hiểu rõ tầm nhìn của doanh nghiệp (Cameron & Quinn, 2006).

Bên cạnh ảnh hưởng ở cấp độ doanh nghiệp, văn hóa tổ chức còn có sức ảnh hưởng đến từng cá nhân trong doanh nghiệp (Cameron & Quinn, 2006). Người lao động hạnh phúc là người lao động có năng suất cao (Locke, 1970). Việc một nhân viên trong doanh nghiệp cảm thấy mình là một phần có ý nghĩa trong một tập thể và cảm thấy yêu thích môi trường làm việc sẽ giúp họ làm việc có hiệu quả hơn. Một doanh nghiệp với văn hóa tổ chức tốt sẽ tập trung vào việc xây dựng một môi trường làm việc tốt cho nhân viên của họ. Việc tập trung xây dựng và duy trì văn hóa tổ chức tốt sẽ giúp nhân viên của doanh nghiệp cảm thấy họ được quan tâm và là một phần quan trọng của doanh nghiệp. Sự

phổ biến của khái niệm văn hóa tổ chức buộc các nhà quản lý phải cân nhắc việc xem xét những khía cạnh nền tảng của văn hóa tổ chức và ảnh hưởng của nó đến những vấn đề liên quan đến nhân viên như sự hài lòng, cam kết, sự gắn kết, hiệu quả làm việc, và các yếu tố khác.

Mức độ hài lòng của nhân viên là một yếu tố quan trọng bởi khi nhân viên cảm thấy hài lòng với công việc của mình thì họ sẽ ít vắng mặt hơn (Hackett & Guion, 1985), khả năng bỏ việc thấp hơn (Carsten & Spector, 1987), và cũng hài lòng với cuộc sống hơn. Một số giá trị văn hóa tổ chức đã được chứng minh là có mối quan hệ chặt chẽ với sự hài lòng của nhân viên. Nghiên cứu của Hui, Yee & Eastman (1995) chỉ ra mối quan hệ tích cực giữa tinh thần tập thể trong tổ chức với sự hài lòng của nhân viên. Mặt khác, nghiên cứu của Kirkman & Shapino (2001) chỉ ra rằng mối quan hệ giữa các giá trị văn hóa như tinh thần tập thể, định hướng công việc hay khoảng cách quyền lực lại khác nhau giữa các nền văn hóa. Ví dụ như, ở Philippines nơi mà khoảng cách quyền lực cao hơn thì mối quan hệ giữa khoảng cách quyền lực và sự hài lòng thấp hơn ở Mỹ. Bên cạnh đó, nghiên cứu của Robert & Reilly (1979), Kram (1985), Greenhaus (1990) và Gorris (2006) chỉ ra rằng các hình thức giao tiếp trong doanh nghiệp, mối quan hệ giữa nhân viên và lãnh đạo gây ra những ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng của nhân viên. Nghiên cứu của Bandana (2013) về mối liên hệ giữa văn hóa tổ chức và sự hài lòng của nhân viên của doanh nghiệp thuộc khu vực nhà nước đã chứng minh được mối quan hệ tích cực giữa năm khía cạnh văn hóa tổ chức (sự khuyến khích ý kiến cá nhân, hành vi đạo đức, sự công nhận và khen thưởng, sự cân bằng giữa công việc và gia đình, sự phát triển nghề nghiệp) với sự hài lòng công việc.

Các khía cạnh văn hóa của Wallach (1983) cũng được nhiều học giả nghiên cứu

trong lĩnh vực quản trị nhân sự. Nghiên cứu của Odom, Boxx & Dnun (2003) ở Đài Loan chỉ ra rằng khía cạnh văn hóa quan liêu không tác động đến sự hài lòng công việc, tuy nhiên nhân viên thường sẽ thấy hài lòng hơn khi tổ chức thể hiện khía cạnh văn hóa hỗ trợ. Trong khi đó, cũng nghiên cứu ở môi trường Đài Loan, Silverthorne (2004) lại chỉ ra rằng văn hóa tổ chức có khía cạnh quan liêu dẫn đến sự hài lòng thấp hơn so với tổ chức thể hiện khía cạnh văn hóa cải tiến và hỗ trợ. Nghiên cứu của Silverthorne còn kết luận rằng rõ ràng văn hóa tổ chức đóng vai trò quan trọng trong mức độ hài lòng công việc của nhân viên. Như vậy, các nghiên cứu này vẫn chưa thống nhất về mối liên hệ giữa ba khía cạnh văn hóa của Wallach (1983) đến sự hài lòng công việc.

Nghiên cứu của Lund (2003) về sự ảnh hưởng của các loại văn hóa tổ chức đến mức độ hài lòng của nhân viên marketing thuộc các doanh nghiệp Hoa Kỳ đã sử dụng bộ công cụ OCAI của Cameron & Freeman (1991) để phân loại văn hóa tổ chức. Kết quả của nghiên cứu đã chỉ ra rằng mức độ hài lòng của nhân viên thuộc các doanh nghiệp có văn hóa gia đình và văn hóa sáng tạo thì cao hơn mức độ hài lòng của các nhân viên thuộc doanh nghiệp có văn hóa thị trường và văn hóa cấp bậc. Tuy nhiên, nghiên cứu cũng lưu ý rằng mức độ hài lòng của nhân viên đối với các loại văn hóa này cao hơn không có nghĩa là hiệu quả làm việc của họ sẽ cao hơn.

Các nghiên cứu của Taber (1975), Johnson (2004) and Chang and Lee (2007) đều chỉ ra mối quan hệ tích cực giữa văn hóa tổ chức và mức độ hài lòng công việc. Mặt khác, Johnson (2004) cho rằng một số yếu tố của văn hóa tổ chức có thể ảnh hưởng xấu đến sự hài lòng của nhân viên. Một văn hóa tổ chức kém phát triển và nghèo nàn sẽ làm giảm sự hài lòng và hiệu quả làm việc của nhân viên, từ đó giảm hiệu suất và hiệu quả

hoạt động của doanh nghiệp (McHugh và cộng sự, 1993).

2.2. *Xây dựng giả thiết nghiên cứu*

Nghiên cứu của Odom, Boxx & Dnun (2003), Silverthorne (2004) đều chỉ ra rằng văn hóa tổ chức thể hiện rõ khía cạnh hỗ trợ sẽ có tác động tích cực nhất đến sự hài lòng công việc và xếp thứ nhì là khía cạnh cải tiến. Bên cạnh đó, theo Kerr & Slocum (1987), doanh nghiệp có văn hóa tổ chức nhấn mạnh các mối quan hệ, sự hướng dẫn và tôn trọng các thành viên thường sẽ đạt được sự trung thành, cam kết lâu dài và sự hài lòng cao ở nhân viên. Như vậy, thông qua các nghiên cứu trước đây, đa phần đều kết luận rằng nhân viên doanh nghiệp sẽ hài lòng hơn đối với những doanh nghiệp nêu bật được đặc điểm văn hóa như sự hướng dẫn, tôn trọng con người và linh hoạt. Xét về khía cạnh văn hóa quốc gia, như đã trình bày, người Việt Nam có đặc trưng về tính tập thể cao, do đó các nhân viên trong tổ chức thường có xu hướng ưa chuộng sự hỗ trợ, đoàn kết và chia sẻ với nhau, do đó các đặc điểm văn hóa gia đình có khả năng ảnh hưởng tốt đến sự hài lòng của nhân viên tại Việt Nam. Bên cạnh đó, chỉ số tránh sự chắc chắn trung bình chứng tỏ người Việt Nam cũng sẵn sàng chấp nhận những cái mới, sẵn sàng đối đầu với rủi ro để nắm bắt cơ hội, do đó những doanh nghiệp nổi bật với các đặc điểm văn hóa sáng tạo có thể ảnh hưởng tốt đến sự hài lòng của nhân viên. Tuy nhiên, văn hóa gia đình cũng có thể gây ra sự trì trệ trong hoạt động kinh doanh hoặc việc đối xử không công bằng giữa các nhân viên do đặc điểm nhấn mạnh mối quan hệ kể cả giữa lãnh đạo và nhân viên. Tương tự như vậy, văn hóa sáng tạo đòi hỏi việc chấp nhận rủi ro và liên tục cải tiến, điều này lại có thể mâu thuẫn với đặc điểm văn hóa định hướng dài hạn của người Việt Nam coi trọng sự ổn định trong quá trình hoạt động. Do đó, trong mô hình

nghiên cứu này sẽ kiểm định lại sự ảnh hưởng của văn hóa gia đình và văn hóa sáng tạo tới sự hài lòng công việc của nhân viên tại Việt Nam:

Giả thiết H1: Văn hóa gia đình có ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng của nhân viên doanh nghiệp dịch vụ.

Giả thiết H2: Văn hóa sáng tạo có ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng của nhân viên doanh nghiệp dịch vụ.

Mặt khác, doanh nghiệp có văn hóa tổ chức nhấn mạnh sự kiểm soát, mệnh lệnh, sự hiếu thắng và tham vọng đạt thành tích cá nhân được xem như là một môi trường làm việc không thân thiện và không tác động tốt đến sự trung thành, cam kết và sự hài lòng của nhân viên. Mặc dù nghiên cứu của Odom, Boxx & Dnun (2003) cho rằng không có mối liên hệ giữa văn hóa mang khía cạnh quan liêu (tin tưởng, hòa đồng, thân thiện và định hướng quan hệ) đến sự hài lòng công việc, nghiên cứu của Silverthorne (2004) lại chứng minh được tác động tiêu cực của khía cạnh văn hóa này đến sự hài lòng của nhân viên. Nghiên cứu của Lund (2003) thì chứng minh rằng văn hóa cấp bậc và văn hóa thị trường có ảnh hưởng tiêu cực đến sự hài lòng của nhân viên marketing tại Mỹ. Về góc độ văn hóa quốc gia, văn hóa thị trường có thể gây nên sự phản kháng của nhân viên trong doanh nghiệp do đề cao tính cá nhân, sự cạnh tranh giữa các thành viên trong tổ chức và định hướng kết quả ngắn hạn, những đặc điểm trái ngược với văn hóa đề cao tính tập thể và định hướng dài hạn của người Việt. Đồng thời, với chỉ số tránh né sự không chắc chắn trung bình, nhân viên trong các doanh nghiệp Việt Nam cũng sẽ có xu hướng không thích sự gò bó bởi các luật lệ, quy định khắt khe, các đặc điểm của một doanh nghiệp đặc trưng bởi văn hóa cấp bậc. Tuy nhiên, văn hóa thị trường cũng có thể tác động tốt đến sự hài lòng trong công việc do đặc điểm đánh giá thành tích theo sự nỗ lực và khả năng của

từng cá nhân, do đó sự công bằng trong việc đánh giá và khen thưởng sẽ cao hơn. Văn hóa cấp bậc, cũng tương tự như vậy, có thể ảnh hưởng tốt đến nhân viên nhờ đặc điểm ổn định và dễ đoán trước của nó. Chính vì vậy, hai giả thiết sau đây nhằm kiểm định lại sự tác động của văn hóa thị trường và văn hóa cấp bậc đến sự hài lòng của nhân viên:

Giả thiết H3: Văn hóa thị trường có ảnh hưởng tiêu cực đến sự hài lòng của nhân viên doanh nghiệp dịch vụ.

Giả thiết H4: Văn hóa cấp bậc có ảnh hưởng tiêu cực đến sự hài lòng của nhân viên doanh nghiệp dịch vụ.

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Tiến trình nghiên cứu

Để xác định loại hình văn hóa và mức độ hài lòng của các nhân viên, Bài viết thực hiện khảo sát bằng bảng câu hỏi (sẽ mô tả cụ thể trong phần dưới đây). Nghiên cứu sử dụng phương pháp lấy mẫu ngẫu nhiên thuận tiện. Tác giả tiến hành phát bảng câu hỏi trực tiếp cho một số nhân viên đang công tác tại các doanh nghiệp dịch vụ tại Đà Nẵng. Mẫu nghiên cứu của Bài viết này gồm 158 bảng câu hỏi hợp lệ. Sau đó, để thực hiện công việc thống kê và phân tích dữ liệu thu thập được tác giả sử dụng phần mềm Microsoft Excel và SPSS 22.0 (Statistical Package for Social Science) xử lý và phân tích dữ liệu thống kê, phân tích phương sai một yếu tố và sau đó sẽ thực hiện hồi quy đa biến.

3.2. Thang đo các biến nghiên cứu

3.2.1 Thang đo văn hóa tổ chức

Theo mô hình nghiên cứu đã đề xuất, văn hóa tổ chức sẽ được đo lường bằng bộ công cụOCAI của Cameron & Quinn (2006) với 24 biến quan sát chia đều cho 6 tiêu chí văn hóa tổ chức.

Người tham gia khảo sát đánh giá văn hóa doanh nghiệp mình đang công tác theo 6 tiêu chí, mỗi tiêu chí bao gồm 4 biến quan sát

tương ứng với 4 loại văn hóa. Mỗi tiêu chí sẽ có tổng điểm là 100, người tham gia khảo sát chia 100 điểm cho 4 phương án A, B, C, D theo mức độ mà mỗi phương án tương đồng với doanh nghiệp mà họ đang công tác. Phương án được người tham gia khảo sát cho điểm cao nhất chính là phương án phản ánh chính xác nhất về đặc điểm văn hóa tổ chức của doanh nghiệp đó.

Sở dĩ cách cho điểm như vậy là bởi vì trong một doanh nghiệp đa phần thường sở hữu một loại văn hóa nổi bật và phổ biến hơn so với những loại còn lại, thay vì chỉ tồn tại những đặc điểm của một loại văn hóa tổ chức duy nhất trong doanh nghiệp (Deshpande và cộng sự, 1993). Đa số các doanh nghiệp sẽ tồn tại những đặc điểm văn hóa của các loại văn hóa tổ chức khác nhau, và cũng có trường hợp một doanh nghiệp theo đuổi một loại văn hóa duy nhất. Điều này được giải thích bởi việc các doanh nghiệp đang vận hành hệ thống văn hóa tổ chức trong một môi trường phức tạp, chẳng hạn như tồn tại việc đề ra nhiều mục tiêu mâu thuẫn lẫn nhau trong đa số các doanh nghiệp; những hạn chế của môi trường; sự tinh vi của công nghệ; sự ảnh hưởng của những nhóm khác nhau tới các vấn đề chiến lược đều gây ra sự phức tạp trong vấn đề quản lý tổ chức (Van de Ven & Joyce, 1981).

Vì vậy, cách chia 100 điểm cho cả bốn loại văn hóa có thể giúp xác định được liệu một doanh nghiệp tồn tại sự kết hợp của những loại văn hóa khác nhau hay chỉ một loại văn hóa độc nhất (Lund, 2003). Xem phụ lục 1 về mô tả bộ công cụ đo lường văn hóa tổ chức OCAI.

3.2.2 Thang đo sự hài lòng công việc

Sự hài lòng của nhân viên là mức độ của nhân viên yêu thích công việc của họ (Price và Mueller, 1983). Vì vậy, để đo lường mức độ hài lòng của nhân viên, nghiên cứu này chọn 5 biến quan sát trong thang đo gồm 18

biến của Brayfield và Rothe (1951). Người tham gia khảo sát sẽ đánh giá mức độ hài lòng của mình đối với từng biến quan sát theo thang đo Likert từ 1 (Hoàn toàn không đồng ý) đến 7 (Hoàn toàn đồng ý). Xem phụ lục 2 về mô tả *thang đo về mức độ hài lòng của nhân viên*.

3.3. Mô hình hồi quy

Để xác định được loại hình văn hóa doanh nghiệp nào ảnh hưởng đến sự hài lòng của nhân viên, bài viết này sử dụng phương pháp hồi quy tuyến tính đa biến. Phương pháp trong bài này dựa chủ yếu vào mô hình Job Descriptive Index – JDI của Smith, Kendal và Hulin (1969). JDI (Chỉ số mô tả công việc) được giới thiệu vào năm 1969 và được xem như là tiêu chuẩn vàng khi đo lường sự hài lòng trong công việc của nhân viên (Landy, Shankster, & Kohler, 1994, tr. 271). Chỉ số JDI là chỉ số được trích dẫn nhiều nhất khi đo lường sự hài lòng trong công việc (Bowling, Hendricks, & Wagner, 2008; Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005). Chỉ số này cũng được cập nhật qua nhiều năm. Mô hình hồi quy cụ thể như sau:

$$Y = a + \beta * X + \gamma * Z + e \quad (1)$$

Trong đó: Y là sự hài lòng của nhân viên trong tổ chức, được xác định trong mục 3.2.2

X: loại hình văn hóa, được xác định trong mục 3.2.1

Z: các biến kiểm soát

Các biến kiểm soát cũng tác động vào biến phụ thuộc như các biến độc lập tuy nhiên mối quan hệ này không phải là mục tiêu của nghiên cứu. Đưa các biến kiểm soát vào việc phân tích sự tương quan giữa các biến độc lập và biến phụ thuộc là bởi không thể bỏ qua sự tác động của các biến kiểm soát khi xem xét sự tác động của các biến độc lập. Như đã trình bày ở mô hình nghiên cứu, bài viết này sử dụng mô hình Job

Descriptive Index –JDI của Smith, Kendal và Hulin (1969) để làm biến kiểm soát trong quá trình phân tích sự ảnh hưởng của nhân tố độc lập là văn hóa tổ chức với nhân tố phụ thuộc là sự hài lòng công việc của nhân viên. Người tham gia khảo sát sẽ đánh giá mức độ hài lòng của mình đối với từng yếu tố (làm đại diện cho biến kiểm soát) theo thang đo Likert từ 1 (Hoàn toàn không hài lòng) đến 7 (Hoàn toàn hài lòng). Các biến kiểm soát trong bài viết này theo mô hình JDI bao gồm sự hài lòng về lương, đào tạo, cấp trên, đồng nghiệp, công việc, điều kiện làm việc, và phúc lợi

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Mô tả mẫu

Phân tích thông tin về đặc điểm nhân khẩu học, mẫu nghiên cứu có tỷ lệ Nam – Nữ của những người tham gia khảo sát không chênh lệch nhiều, ở mức 51.9% và 48.1%. Số liệu về tuổi cho thấy độ tuổi trung bình của mẫu rất trẻ với 52.5% người tham gia khảo sát từ 25 tuổi trở xuống và 41.8% người tham gia khảo sát từ 25 đến 35 tuổi. Do đó, tỷ lệ độc thân (70.9%) cũng cao hơn so với tỷ lệ những người đã lập gia đình (29.1%). Trình độ học vấn với đa số là người đạt trình độ từ Đại học với 84.8%, và không có người tham gia khảo sát nào ở trình độ Trung học phổ thông và Trung cấp nghề.

Tỷ lệ 105/158 người (66.5%) đang làm việc trong các bộ phận đòi hỏi trực tiếp tiếp xúc với khách hàng cho thấy kết quả khảo sát cho phản ánh nhiều hơn tính chất của các ngành dịch vụ. Bên cạnh đó, 81% trong số những người được khảo sát là ở cấp nhân viên, do đó họ sẽ phản ánh tốt hơn cảm nhận của nhân viên về các chính sách quản trị nhân sự và mối quan hệ giữa các cấp quản lý với nhân viên.

Bởi vì đa số người tham gia khảo sát khá trẻ (dưới 25 tuổi) do đó thời gian làm việc

cũng tập trung vào khoảng dưới 1 năm (38.6%), từ 1 năm đến 3 năm (34.8%). Về thu nhập của người tham gia khảo sát, tần suất phân bố tương đối đều ở cả năm mức lương, trong đó phổ biến nhất là những người có mức lương từ 5 đến 11 triệu đồng mỗi tháng.

4.2. Thống kê mô tả các loại văn hóa

Để kiểm định lại sự phù hợp của các thang đo trong bộ công cụ OCAI tại môi trường văn hóa Việt Nam, tác giả đã tiến hành kiểm định độ tin cậy của thang đo bằng hệ số Cronbach's alpha và phân tích nhân tố khám phá EFA của 24 biến quan sát đo lường văn hóa tổ chức và 5 biến quan sát đo lường sự hài lòng công việc của nhân viên thì không có biến quan sát nào bị loại và mô hình kiểm định vẫn giữ nguyên như cũ. Sau các bước đánh giá độ tin cậy và phân tích nhân tố, để phục vụ cho các phân tích tiếp theo, dữ liệu của các nhân tố văn hóa và nhân tố hài lòng công việc sẽ được xử lý như sau:

Bước 1: Đối với mỗi bảng câu hỏi, số điểm mà người tham gia khảo sát đánh giá 4 loại văn hóa (A – văn hóa gia đình, B – văn hóa sáng tạo, C – văn hóa thị trường, D – văn hóa cấp bậc) đối với 6 tiêu chí văn hóa (1 – đặc điểm nổi bật, 2 – đội ngũ lãnh đạo, 3 – quản trị nhân sự, 4 – cơ sở gắn kết, 5 – trọng tâm chiến lược và 6 – tiêu chí đánh giá thành công) sẽ được tính tổng điểm và chia trung bình cộng 6 tiêu chí văn hóa đề cập ở trên.

Bước 2: Dựa vào điểm trung bình của bốn loại văn hóa đã được tính ở bước 1, loại văn hóa có số điểm trung bình cao nhất là loại văn hóa đặc trưng cho doanh nghiệp mà người tham gia khảo sát đang công tác.

Bước 3: Chia mẫu ra làm 4 nhóm tương ứng với 4 loại văn hóa tổ chức đặc trưng và thống kê điểm trung bình của 4 loại văn hóa trong mỗi nhóm.

Kết quả phân loại và thống kê văn hóa tổ chức hiện hữu tại các doanh nghiệp như sau:

Bảng 4.1: Tần suất của 4 loại văn hóa

Văn hóa đặc trưng ở Hiện tại	Tần suất	Phần trăm (%)	Điểm trung bình của bốn loại văn hóa theo nhóm			
			VHGD	VHST	VHTT	VHCB
Văn hóa gia đình	70	43.0	40.3	20.4	15.7	23.7
Văn hóa sáng tạo	19	12.0	26.5	38.5	21.1	13.9
Văn hóa thị trường	27	19.6	18.4	19.7	36.9	25.1
Văn hóa cấp bậc	42	25.4	24.9	17.1	20.0	38.1

Văn hóa gia đình được đánh giá là phổ biến nhất với tỷ lệ là 43%, xếp sau đó là văn hóa cấp bậc và văn hóa thị trường với tỷ lệ 25.4% và 19.6%, xếp cuối cùng là văn hóa sáng tạo với tỷ lệ 12%. Như vậy trong 158 bảng khảo sát thì có 70 bảng có đặc trưng văn hóa gia đình, 42 bảng đặc trưng văn hóa cấp bậc, 27 bảng đặc trưng văn hóa thị trường và 19 bảng đặc trưng văn hóa sáng tạo. Có thể thấy, trong cả bốn nhóm văn hóa thì điểm số của văn hóa gia đình và văn hóa cấp bậc luôn khá cao. Bên cạnh đó, hầu hết

những người được khảo sát đều đánh giá rằng tồn tại đặc điểm của cả bốn loại hình văn hóa trong doanh nghiệp của họ. Điều này tương đồng với các nghiên cứu trước đây cũng đã chứng minh rằng sự tồn tại đa văn hóa trong một doanh nghiệp (Deshpande và cộng sự, 1993; Van Maanen & Barley, 1984).

Các bước tương tự cũng được thực hiện để thống kê loại văn hóa tổ chức mà người tham gia khảo sát mong muốn doanh nghiệp mình tập trung xây dựng.

Bảng 4.2: Tần suất của 4 loại văn hóa được mong muốn

Văn hóa đặc trưng được Mong muốn	Tần suất	Phần trăm (%)
Văn hóa gia đình	112	70.9
Văn hóa sáng tạo	23	14.6
Văn hóa thị trường	3	1.9
Văn hóa cấp bậc	20	12.7

Phần văn hóa tổ chức được nhân viên mong muốn là có kết quả như sau: 70.9% người được khảo sát mong muốn văn hóa gia đình nắm vai trò chủ đạo trong doanh nghiệp; 14.6% và 12.7% người được khảo sát mong muốn văn hóa sáng tạo và văn hóa thị trường là văn hóa chủ đạo ở doanh nghiệp và có rất

ít người mong muốn văn hóa thị trường giữ vai trò chủ đạo trong doanh nghiệp mình với tỷ lệ là 1.9%.

Điểm trung bình của bốn loại văn hóa cũng được tính dựa trên tất cả 158 bảng khảo sát như sau:

Bảng 4.3: Điểm trung bình của 4 loại văn hóa

Hiện tại		Mong muốn	
Văn hóa gia đình	30.8	Văn hóa gia đình	38.1
Văn hóa sáng tạo	21.5	Văn hóa sáng tạo	25.3
Văn hóa thị trường	21.1	Văn hóa thị trường	14.5
Văn hóa cấp bậc	26.6	Văn hóa cấp bậc	22.1

Như vậy, văn hóa gia đình và văn hóa cấp bậc là hai loại văn hóa được cho là phổ biến nhất trong các doanh nghiệp với số điểm là 30.8 và 26.4. Văn hóa sáng tạo và văn hóa thị trường có số điểm bằng nhau ở mức 21.5. Ở phần đánh giá văn hóa tổ chức mà nhân viên mong muốn, văn hóa gia đình cũng xếp thứ nhất với 38.1 điểm, văn hóa sáng tạo và văn hóa cấp bậc xếp thứ 2 và thứ 3 với 25.3 và 22.1 điểm, loại văn hóa mà nhân viên ít mong muốn nhất là văn hóa thị trường với số điểm là 14.5. Tuy nhiên, do hạn chế của phương thức chọn mẫu ngẫu nhiên thuận tiện, có sự chênh lệch trong số nhân viên tham gia khảo sát ở mỗi doanh nghiệp, nên thống kê này chưa đủ bao quát để nói lên tình hình văn hóa tổ chức của tất cả các doanh nghiệp.

4.3. Phân tích mối quan hệ giữa các loại văn hóa và sự hài lòng của nhân viên

Để phân tích mối quan hệ giữa các loại hình văn hóa và sự hài lòng của nhân viên, chúng tôi sử dụng hồi quy đa biến

Hệ số R bình phương hiệu chỉnh = 0.798, có nghĩa là trong 100% sự biến thiên của sự hài lòng công việc thì có 79.8% là do sự biến thiên giữa các loại văn hóa tổ chức và các nhân tố kiểm soát. Giá trị Sig. (p-value) = 0.000 < 5% nên suy ra tồn tại mô hình tương quan. Giá trị Sig. tương ứng với 3 biến văn hóa đều nhỏ hơn 5% nên các tham số hồi quy đều có ý nghĩa phân tích. Hệ số VIF của các biến độc lập đều nhỏ hơn 10 do đó không xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến trong mô hình

Bảng 4.5: Phân tích hồi quy đa biến

Coefficients^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.368	.257		1.432	.154
	GD	.983	.154	.431	6.404	.000
	ST	.586	.192	.168	3.054	.003
	CB	.169	.145	.065	1.166	.024
	Lương	.151	.052	.163	2.893	.004
	Đào tạo	.000	.058	.000	.003	.998
	Cấp trên	.402	.064	.417	6.253	.000
	Đồng nghiệp	.032	.072	.031	.449	.654
	Công việc	.006	.050	.006	.110	.912
	Điều kiện	.283	.053	.266	5.365	.000
	Phúc lợi	-.024	.044	-.027	-.546	.586

So với văn hóa thị trường, độ lệch chuẩn của sự hài lòng công việc của nhân viên tăng nhiều nhất khi doanh nghiệp đặc trưng bởi văn hóa gia đình (Beta = 0.431), tiếp đến là văn hóa sáng tạo (Beta = 0.192), đứng thứ ba là văn hóa cấp bậc (Beta = 0.065), có nghĩa là độ lệch chuẩn của sự hài lòng công việc thấp nhất khi doanh nghiệp được đặc trưng bởi văn hóa thị trường. Ngoài ra có thể nhận

thấy, mức độ ảnh hưởng của các loại văn hóa đến sự hài lòng công việc là khá cao so với các biến kiểm soát trong mô hình.

Bên cạnh đó, kết quả hệ số tương quan của các biến kiểm soát cũng có một số điểm đáng chú ý. Trong số 7 biến kiểm soát, có ba biến là Lương, Cấp trên và Điều kiện làm việc có ý nghĩa thống kê với hệ số Sig. < 0.05 và hệ số Beta của các biến này cũng khá

cao (hệ số Beta của biến Lương, Cấp trên và Điều kiện làm việc lần lượt là 0.151, 0.402, 0.283), chứng tỏ tác động tích cực và đáng kể của các yếu tố Lương, Cấp trên và Điều kiện làm việc đến sự hài lòng công việc của nhân viên. Mặt khác, các biến Đào tạo, Đồng nghiệp, Đặc điểm công việc và Phúc lợi lại không có ý nghĩa thống kê với $\text{Sig.} > 0.05$, tuy nhiên hệ số beta của các biến Đào tạo, Đồng nghiệp và Đặc điểm công việc đều cho thấy mối quan hệ tích cực nhưng không đáng kể giữa các yếu tố này với sự hài lòng công việc của nhân viên. Đặc biệt là hệ số beta của biến Phúc lợi âm, tương đương với mối quan hệ tiêu cực giữa sự hài lòng về các chính sách Phúc lợi so với sự hài lòng công việc nói chung. Lý do có thể do mẫu có độ tuổi phổ biến khá trẻ và đa số đang làm việc trong các doanh nghiệp tư nhân nên Phúc lợi không phải là mối quan tâm chủ yếu.

4.4. Kiểm định thêm (Robustness tests): Kiểm định lại ảnh hưởng của các loại văn hóa tới sự hài lòng công việc bằng phương pháp phân loại của Cameron & Freeman (1991)

Nhận thấy phương pháp phân loại văn hóa doanh nghiệp bằng cách gán loại văn hóa có số điểm trung bình cao nhất với văn hóa đặc trưng của doanh nghiệp có thể dẫn đến kết quả sai lệch khi số điểm của hai loại văn hóa xấp xỉ nhau hoặc chỉ chênh lệch nhau rất nhỏ. Do đó, nghiên cứu thực hiện kiểm định lại sự ảnh hưởng của văn hóa tổ chức đến sự hài lòng công việc bằng phương pháp phân loại của Cameron & Freeman (1991). Đối với phương pháp này, loại văn hóa đặc trưng của doanh nghiệp được quyết định dựa trên loại văn hóa mà người nhân viên cho điểm cao nhất trong ít nhất 4 tiêu chí trên tổng cộng 6 tiêu chí của bộ công cụ OCAI. Sau khi thực hiện phương pháp phân loại trên, tác giả đã phải loại 45 bảng câu hỏi, lý do là trong các bảng này, người tham gia khảo sát đã không

cho điểm một loại văn hóa cao nhất trong 4 tiêu chí trở lên.

Thực hiện các bước phân tích tương tự như phương pháp phân loại cũ, kết quả thống kê mặc dù có một số thay đổi về mức độ tương quan, tuy nhiên thứ tự mức độ hài lòng công việc tương ứng với bốn loại văn hóa tổ chức vẫn giữ nguyên theo thứ tự từ cao đến thấp như sau: *văn hóa gia đình*, *văn hóa sáng tạo*, *văn hóa cấp bậc* và *văn hóa thị trường*. Các loại văn hóa ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng công việc cũng không đổi gồm văn hóa gia đình và văn hóa sáng tạo; trong khi đó văn hóa thị trường và văn hóa cấp bậc vẫn cho kết quả tác động tiêu cực đến sự hài lòng công việc. ***(Kết quả bằng bảng sẽ cung cấp khi có yêu cầu)***

5. Kết luận

Trong lý thuyết quản trị đương đại, con người là yếu tố đóng vai trò trung tâm trong sự thành công của một tổ chức. Việc đầu tư vào nguồn nhân lực sẽ củng cố sức mạnh của doanh nghiệp, duy trì sự phát triển bền vững. Việc nghiên cứu về văn hóa tổ chức và sự ảnh hưởng của nó đến sự hài lòng công việc của nhân viên sẽ giúp các doanh nghiệp xây dựng những chính sách thích hợp, cũng như điều chỉnh văn hóa tổ chức để phù hợp với bối cảnh doanh nghiệp nói riêng và bối cảnh hội nhập của nền kinh tế nói chung, nhằm mục đích tăng hiệu quả lao động của nhân viên, từ đó sự tăng trưởng của doanh nghiệp sẽ được cải thiện.

Nhìn chung, các mục tiêu nghiên cứu đã đặt ra cho Bài viết đã đạt được ở một mức độ nhất định. Tuy nhiên, nhận thấy vấn đề nghiên cứu này khá cấp thiết trong bối cảnh kinh tế nước ta, hướng nghiên cứu tiếp theo có thể ở trong lĩnh vực sản xuất hay tập trung vào nghiên cứu văn hóa tổ chức và ảnh hưởng của nó trong một số ngành dịch vụ chủ chốt như tài chính, du lịch và dịch vụ hành chính.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Brayfield, A., Rothe, H. (1951), “An index of job satisfaction”, *Journal of Applied Psychology*, 35, 307 – 311.
- Boxx, W.R., Odom R.Y. & Dunn, M.G. (1991), “Organizational values and value congruency and their impact on satisfaction, commitment, and cohesion”, *Public Personnel Management*, 20, 195-205.
- Cameron, S. Kim & Quinn, E. Robert. (2006), *Dianosing and Changing Organizational Culture*. New York: John Wiley & Sons
- Cameron, K.S & Freeman, S.J. (1991), “Cultural congruence, strength and type: relationship to effectiveness”, *Research in Organizational Change and Development*, 5, 23 – 58.
- Carsten, J.M. & Spector, P.E. (1987), “Unemployment, job satisfaction, and employee turnover: A meta-analytic test of the Muchinsky model”, *Journal of Applied Psychology*, 72, 374-381.
- Chang, S., Lee, M. (2007), “A Study on Relationship among Leadership, Organisational Culture, the Operation of Learning Organisation and Employee, Job Satisfaction”, *The Learning Organisation*, 14 (2), 155–185.
- Deal T. E. and Kennedy, A. A. (1982)., *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Harmondsworth: Penguin Books.
- Deshpande R, Farley J U and Webster F E (1993), “Corporate Culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis”, *Journal of Marketing*, Vol.57, January.
- Deshpande, Rohit & Webster, E. Federick. (1989), “Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda”, *Journal of Marketing*, 53: 3 – 15.
- George, W., & Marshall, C., 1984, *Developing new services*, Chicago: American Marketing Association.
- Hackett, R. D., & Guion, R. M. (1985), “A reevaluation of absenteeism–job satisfaction relationship”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 35, 340–381.
- Himmer, N.Sophie. (2013), *How does organizational culture influence the performance of luxury hotels based on the example of the Ritz-Carlton Hotel Company L.L.C?*, Bachelor thesis, Module University, Vienna.
- Hofstede, G. (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills, CA: Sage.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorman, P. W., & Gupta, V. (2004), *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*, Sage Publications, Inc.
- Hui, C.H., Yee, C., Eastman, K.L. (1995), “The Relationship between Individualism-Collectivism and Job Satisfaction”, *Applied Psychology*, 44 (3): 276-282
- Johnson, G. (2004), Otherwise engaged. *Training*, 41(10)
- Katarzyn, S.W. (2014), “The importance of organizational culture for innovation in the company”, *Forum Scientiae Oeconomia*, 2 (3): 27 – 39.
- Kerr, J.L. & Slocum, J.W. Jr. (1987), “Managing corporate culture through reward systems”, *Academy of Management Executive*, 1, 99-107.

- Kirkman, L. Bradley & Shapiro, L. Debra. (2001), “The impact of cultural values on job satisfaction and organizational commitment in self-managing work teams: the mediating role of employee resistance”, *Academy of Management Journal*, 44 (03): 557 – 569.
- Kram, K. E. (1985), *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*, Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Locke, E. A. (1970), “Job satisfaction and job performance: A theoretical analysis”, *Organizational Behavior & Human Performance*, 5, 484-500
- Lund, Daulatram B. (2003), “Organizational Culture and Job satisfaction”, *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 18 (2/3): 219
- Nayak, Bandana & Barik, Anil. (2013), “Assesment of the link between Organizational culture and job satisfaction (Study of an Idian Public Sector)”, *International Journal of Information, Business & Management*, 5 (4): 47
- Price, J.L., & Mueller, C.W. (1981), *Professional turnover: The case of nurses*, New York: SP Medical and Scientific Books.
- Quinn, R.E. & Rohrbaugh, J. (1983), “A spatial model of effectiveness criteria: toward a competing values approach to organizational analysis”, *Management Science*, 29: 363 – 377.
- Silverthorne, Colin. (2004), The impact of Organizational Culture and person – organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan, *Leadership & Organizational Development Journal*, 25 (7/8): 592
- Smith, PC, LM Kendall, & CL Hulin. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*, Chicago. Rand McNally.
- Taber, T.D. and Seashore, S.E. (1975), Job satisfaction and their correlations, *American Behavior and Scientists*, 18(2): 346-56.
- Wallach, E.J. (1983), Individuals and organizations: The cultural match, *Training and Development Journal*, February, 29-36.

Phụ lục 1: Bộ công cụ đo lường văn hóa tổ chức OCAI

1. Đặc điểm nổi bật		X1	Y1
A	Doanh nghiệp là một nơi nhấn mạnh các mối quan hệ con người. Các thành viên trong doanh nghiệp coi nhau như một gia đình lớn. Mọi người thường xuyên chia sẻ thông tin với nhau.	GD1	GD7
B	Doanh nghiệp là một tổ chức kinh doanh năng động. Mọi thành viên sẵn sàng đối mặt và chấp nhận rủi ro.	ST1	ST7
C	Doanh nghiệp chú trọng định hướng kết quả. Mỗi quan tâm chính là hoàn thành công việc. Mọi nhân viên rất cạnh tranh với nhau và định hướng thành tích.	TT1	TT7
D	Doanh nghiệp được kiểm soát và cấu trúc chặt chẽ. Những quy trình chính thức kiểm soát hoạt động của nhân viên.	CB1	CB7
	Tổng	100	100
2. Đội ngũ lãnh đạo		X2	Y2
A	Các nhà lãnh đạo trong tổ chức được xem như người tư vấn, tạo điều kiện và nuôi dưỡng các thành viên trong tổ chức.	GD2	GD8
B	Các nhà lãnh đạo trong tổ chức được xem như là hình mẫu của một nhà kinh doanh, quan tâm đến cải tiến và luôn chấp nhận rủi ro.	ST2	ST8
C	Các nhà lãnh đạo trong tổ chức thường dựa vào lý trí, hiệu suất và định hướng vào kết quả.	TT2	TT8
D	Các nhà lãnh đạo trong tổ chức thường nhấn mạnh hiệu quả phối hợp, tổ chức và hoạt động nhịp nhàng.	CB2	CB8
	Tổng	100	100
3. Quản trị nhân sự		X3	Y3
A	Phong cách quản lý của doanh nghiệp nhấn mạnh vào sự tham gia, đồng thuận và làm việc nhóm.	GD3	GD9
B	Phong cách quản lý của doanh nghiệp nhấn mạnh việc cá nhân chấp nhận rủi ro, tự do, cải tiến và độc đáo.	ST3	ST9
C	Phong cách quản lý của doanh nghiệp nhấn mạnh vào sự cạnh tranh quyết liệt, yêu cầu cao và chú trọng thành tích.	TT3	TT9
D	Phong cách quản lý của doanh nghiệp nhấn mạnh vào khả năng làm việc lâu dài của nhân viên, sự phù hợp với tổ chức, tuân thủ và ổn định trong các mối quan hệ.	CB3	CB9
	Tổng	100	100
4. Cơ sở gắn kết		X4	Y4
A	Điểm gắn kết các thành viên trong doanh nghiệp lại với nhau là sự trung thành và tin tưởng lẫn nhau. Sự cam kết với tổ chức nhờ vậy cũng cao hơn.	GD4	GD10
B	Điểm gắn kết các thành viên trong doanh nghiệp lại với nhau là sự cam kết cải tiến và phát triển. Doanh nghiệp chú trọng phát triển các giá trị vượt trội.	ST4	ST10
C	Điểm gắn kết các thành viên trong doanh nghiệp lại với nhau là việc hướng vào thành tích và hoàn thành mục tiêu. Sự hiệu suất là phổ biến trong doanh nghiệp.	TT4	TT10
D	Điểm gắn kết các thành viên trong doanh nghiệp lại với nhau là những luật lệ và chính sách chính thức. Việc duy trì một tổ chức hoạt động nhịp nhàng là quan trọng.	CB4	CB10
	Tổng	100	100
5. Trọng tâm chiến lược		X5	Y5
A	Doanh nghiệp nhấn mạnh sự phát triển con người. Trong doanh nghiệp duy	GD5	GD11

TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ - ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

	trì sự tin tưởng, cởi mở và mức độ tham gia cao.		
B	Doanh nghiệp nhấn mạnh việc tiếp thu những nguồn lực mới và tạo ra những thử thách mới. Thử nghiệm những cái mới và luôn tìm kiếm các cơ hội là giá trị mà doanh nghiệp theo đuổi.	ST5	ST11
C	Doanh nghiệp nhấn mạnh những hành động cạnh tranh và thành tích. Việc đạt được các mục tiêu và chiến thắng trên thị trường được xem là trọng tâm.	TT5	TT11
D	Doanh nghiệp nhấn mạnh sự ổn định và lâu dài. Hiệu quả, kiểm soát và hoạt động nhịp nhàng là các yếu tố quan trọng.	CB5	CB11
	Tổng	100	100
6. Tiêu chí đánh giá thành công		X6	Y6
A	Doanh nghiệp định nghĩa sự thành công dựa trên sự phát triển của nguồn nhân lực, làm việc nhóm, sự cam kết của nhân viên và sự quan tâm tới con người.	GĐ6	GĐ12
B	Doanh nghiệp định nghĩa thành công dựa trên việc có nhiều yếu tố độc đáo nhất và sản phẩm dịch vụ mới nhất. Doanh nghiệp là một tổ chức dẫn đầu về sản phẩm dịch vụ và cải tiến.	ST6	ST12
C	Doanh nghiệp định nghĩa thành công dựa trên việc chiến thắng trên thị trường và vượt qua các đối thủ. Dẫn đầu thị trường cạnh tranh là yếu tố cốt lõi.	TT6	TT12
D	Doanh nghiệp định nghĩa thành công dựa trên sự hiệu quả. Dịch vụ chuẩn xác, thời gian và chi phí thấp là những yếu tố quan trọng	CB6	CB12
	Tổng	100	100

Phụ lục 2: Thang đo sự hài lòng công việc

Hài lòng công việc	
HLCV1	Tôi hài lòng với công việc hiện tại của mình.
HLCV2	Hầu hết mọi ngày tôi đều cảm thấy hăng hái với công việc.
HLCV3	Tôi thích công việc của mình hơn mức trung bình.
HLCV4	Tôi tìm thấy niềm vui thật sự khi làm công việc này.
HLCV5	Tôi thường thấy buồn chán với công việc hiện tại.

Phụ lục 3: Thang đo các biến kiểm soát

Đánh giá mức độ hài lòng với các yếu tố khác ngoài văn hóa tổ chức	
HLLT	Lương thưởng.
HLĐT	Chính sách đào tạo và cơ hội thăng tiến.
HLCT	Cấp trên
HLĐN	Đồng nghiệp
HLCV	Đặc điểm công việc
HLĐK	Điều kiện làm việc
HLPL	Phúc lợi