

ẢNH HƯỞNG CỦA VĂN HÓA TỔ CHỨC ĐẾN Ý ĐỊNH Ở LẠI VÀ VAI TRÒ TRUNG GIAN CỦA SỰ HÀI LÒNG

Trần Thị Ái Cẩm

Khoa Kinh tế, Trường Đại học Nha Trang

Email: camtta@ntu.edu.vn

Ngày nhận: 02/12/2018

Ngày nhận bản sửa: 21/02/2019

Ngày duyệt đăng: 05/3/2019

Tóm tắt:

Bài báo này nghiên cứu tác động của văn hóa tổ chức đến ý định ở lại của nhân viên và vai trò trung gian của sự hài lòng. Phương pháp nghiên cứu định lượng với 600 mẫu những người đang làm việc cho 25 công ty Công nghệ thông tin ở Việt Nam. Bảng câu hỏi khảo sát được thực hiện giữa tháng 5 đến tháng 7 năm 2017. Kết quả chỉ ra rằng sự hài lòng trong công việc đóng vai trò trung gian giữa các mối quan hệ văn hóa tập thể, văn hóa phân cấp và văn hóa thị trường đến ý định ở lại của nhân viên. Ngược lại, mối quan hệ giữa văn hóa sáng tạo với ý định ở lại không có ý nghĩa thống kê. Dựa vào kết quả nghiên cứu này, bài báo có đóng góp về mặt lý thuyết và thực tiễn cho các nhà quản trị và những nghiên cứu trong tương lai.

Từ khóa: Ý định ở lại; văn hóa tổ chức; sự hài lòng trong công việc.

Mã JEL: M14

The impact of organizational culture on the intention to stay – The mediating role of job satisfaction

Abstract:

This study investigates the impact of organizational culture on the employee intention to stay and the role of intermediaries in job satisfaction. Using the methodology of quantitative research with a sample of 600 employees working in 25 information technology (IT) enterprises in Vietnam. The questionnaire survey conducted between May and July 2017. The results indicate that the job satisfaction plays a role in mediating between these relationships: clan culture, hierarchy culture, market culture and the intention to stay. In contrast, the relationship between adhocracy culture with intention to stay is not statistically significant. Based on the results, this paper contributes to managers and future research.

Keywords: Intention to stay, organizational culture, job satisfaction.

JEL Code: M14

1. Giới thiệu

Khi thế giới lao động dịch chuyển từ xã hội sản xuất sang xã hội tự động hóa thì trình độ chuyên môn và kỹ năng của nhân viên ngày càng được nâng cao. Họ có nhiều cơ hội hơn trong chọn lựa nghề nghiệp. Sự thay đổi này làm cho lòng trung thành của nhân viên bị giảm hẳn. Vì vậy, lòng trung thành

đến nay vẫn luôn là chủ đề thu hút được nhiều sự quan tâm từ các nhà quản lý (McCarthy, 2004).

Trường hợp ở Việt Nam, nhiều công ty đa quốc gia ngành công nghệ thông tin đã được thành lập trong những năm gần đây. Những công ty này lại dễ dàng thu hút nhân viên nhờ vào sự chi trả cao, có kỹ năng quản lý tốt, v.v. (Huy, 2010), nên tình trạng

nhân viên giỏi trên thị trường lao động càng trở nên khan hiếm. Lúc này, sự cạnh tranh gay gắt để thu hút nhân viên và làm cách nào để giữ chân họ ở lại làm việc cho công ty của mình là một vấn đề bất cập được đặt ra cho các nhà quản trị nhân sự.

Chính phủ Việt Nam tuyên bố rằng lĩnh vực công nghệ thông tin là một trong những ngành quan trọng nhất đóng góp cho sự phát triển kinh tế và tiến bộ xã hội của quốc gia. Cụ thể ngành này đã đóng góp cho ngân sách nhà nước năm 2015 là 82,344 tỷ VND, chiếm 10% ngân sách nhà nước (Xahoithongtin.com.vn). Tuy nhiên, ngành này cũng là ngành có tỷ lệ nhân viên nghỉ việc nhiều nhất (chiếm 15.8%) (Trí Thức Trẻ, 2013). Vì vậy, đây là chủ đề mang tính cấp thiết cần được nghiên cứu.

Theo một số tác giả (như Aldhuwaihi & cộng sự, 2012; Dadgar & cộng sự, 2013; Lund, 2003; Park & Kim, 2009), văn hóa tổ chức và sự hài lòng trong công việc là những nhân tố quan trọng tác động đến ý định ở lại của nhân viên. Tuy nhiên, vai trò trung gian của sự hài lòng trong mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức và lòng trung thành của nhân viên lại chưa được phân tích sâu. Thậm chí các bài báo trong nước cũng ít đề cập đến vấn đề này.

Do đó, bài báo này có thể bù đắp được một phần còn thiếu cho những nghiên cứu trước được tiến hành ở Việt Nam. Từ tổng quan lý thuyết, mục tiêu nghiên cứu của bài báo này là xác định vai trò trung gian của sự hài lòng trong mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức đến ý định ở lại của nhân viên. Trường hợp nghiên cứu ở các công ty công nghệ thông tin Việt Nam.

Sau phần giới thiệu này, cấu trúc của bài báo được chia làm 4 phần: (1) trình bày về tổng quan lý thuyết và mô hình nghiên cứu; (2) bàn về phương pháp nghiên cứu; (3) thảo luận về kết quả nghiên cứu; và (4) kết luận chung của bài báo.

2. Tổng quan lý thuyết và mô hình nghiên cứu

2.1. Văn hóa tổ chức

Văn hóa tổ chức là sự kết hợp của các giá trị, giá trị và niềm tin, và các quá trình diễn giải cơ bản mà mô tả tổ chức như những biểu tượng, ngôn ngữ, câu chuyện và thực tế (Bligh & Hatch, 2011; Sadri & Lees, 2001). Do đó, văn hóa của 1 tổ chức ảnh hưởng đến những khía cạnh khác nhau của hành vi tổ chức và thái độ của nhân viên (Sadri & Lees, 2001; Cameron & Freeman, 1991), và được xác

định như là yếu tố then chốt cho quản lý nguồn nhân lực (Nazir, 2005), và lợi thế cạnh tranh của tổ chức (Cameron & Quinn, 2011).

Văn hóa tổ chức được đánh giá theo khung các giá trị cạnh tranh (CVF) được phát triển bởi Quinn & Rohrbaugh (1981 và 1983). Dựa trên khung lý thuyết CVF, Cameron & Quinn (2011) đã phát triển công cụ đánh giá văn hóa của một công ty gồm có 4 khía cạnh: tính tập thể, tính sáng tạo, tính phân cấp và tính thị trường.

2.1.1. Văn hóa tập thể

Nó được gọi là tập thể vì nó giống với một kiểu tổ chức gia đình. Những đặc điểm của loại văn hóa này là làm việc nhóm, tham gia các chương trình cũng như sự hòa thuận và hợp tác của nhân viên. Đó là nơi thân thiện để làm việc, nơi mà con người sẵn sàng chia sẻ với nhau mọi thứ (Cameron & Quinn, 2011).

2.1.2. Văn hóa sáng tạo

Sự sáng tạo là khả năng thích ứng nhanh và linh hoạt. Đặc tính của loại văn hóa này là tạo ra những sản phẩm và dịch vụ mới và thích nghi nhanh với những cơ hội mới (Cameron & Quinn, 2011). Nhân viên của tổ chức phải phát triển ý tưởng mới với sự sáng tạo và cố gắng có những trải nghiệm mới (Shamaila & Fariha, 2012).

2.1.3. Văn hóa phân cấp

Phân cấp chú trọng đến những quy định, thủ tục và những chính sách đề ra của tổ chức đó. Sự thành công của loại văn hóa này được xác định trong sự phân công chặt chẽ và chi phí bỏ ra là thấp. Các nhà lãnh đạo được xem như những điều phối viên và chú trọng đến năng suất.

2.1.4. Văn hóa thị trường

Văn hóa này hướng tới môi trường bên ngoài thay vì các vấn đề nội bộ. Nó tập trung vào các giao dịch với đối tác bên ngoài như nhà cung cấp, khách hàng, nhà thầu, công đoàn. Đặc tính cốt lõi của loại văn hóa này là phải có mục tiêu rõ ràng và luôn nhấn mạnh tính cạnh tranh trong công việc (Cameron & Quinn, 2011).

2.2. Sự hài lòng trong công việc

Có nhiều lý thuyết nói về sự hài lòng trong công việc, nhưng một trong lý thuyết phổ biến nhất là của Locke (1976). Ông cho rằng sự hài lòng trong công việc là một trạng thái cảm xúc tích cực, kết quả đánh giá được thực hiện bởi một người từ công việc hoặc

kinh nghiệm của họ tại nơi làm việc. Lý thuyết này cho thấy rằng sự hài lòng trong công việc được xác định bởi sự khác biệt giữa những gì họ muốn trong công việc và những gì họ thực sự nhận được; và sự không hài lòng sẽ xảy ra khi một người nhận được ít hơn những gì họ mong muốn và ngược lại.

2.3. Ý định ở lại

Ý định là một tiền đề về hành vi của con người trong tương lai (Igharia & Greenhaus, 1992). Ý định ở lại đề cập đến ý thức của nhân viên khi họ cảm thấy tổ chức hiện tại tốt hơn so các tổ chức khác (Shaw & cộng sự, 1998). Mặc khác, ý định ở lại phản ánh mức độ cam kết của nhân viên đối với tổ chức và họ sẽ tiếp tục làm việc ở đó (Hewitt, 2004), hoặc họ cảm thấy sự đóng góp của họ với tổ chức là có giá trị (Taylor, 2002).

2.4. Môi quan hệ giữa văn hóa tổ chức và sự hài lòng trong công việc và ý định ở lại của nhân viên

Trong những nghiên cứu gần đây chỉ ra rằng văn hóa tổ chức là một trong những nhân tố ảnh hưởng đến sự hài lòng cũng như ý định hành vi của nhân viên (ý định ra đi hay ý định ở lại) (Aldhuwaihi & cộng sự, 2012; Dadgar & cộng sự, 2013; Park & Kim, 2009).

Cụ thể, Park & Kim (2009) đã thực hiện nghiên cứu về tác động của các nhân tố văn hóa tổ chức đến sự hài lòng trong công việc cũng như hành vi ra đi của các y tá trong bệnh viện Hàn Quốc. Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng văn hóa tập thể có ảnh hưởng tích cực với sự hài lòng, trong khi văn hóa sáng tạo và văn hóa tập thể thì có ảnh hưởng tiêu cực với ý định ra đi. Ngược lại, văn hóa phân cấp thì lại có ảnh hưởng tích cực đến ý định ra đi. Và nghiên cứu này không tìm thấy được ý nghĩa thống kê trong mối quan hệ giữa văn hóa thị trường và ý định ra đi.

Một nghiên cứu khác của Lok & Crawford (2004) về sự ảnh hưởng của văn hóa tổ chức đến sự hài lòng của các nhà quản lý Hồng Kông và Úc. Họ chỉ ra rằng văn hóa tập thể và văn hóa sáng tạo có ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng. Trong khi đó mối quan hệ giữa văn hóa phân cấp và văn hóa thị trường lại không có ý nghĩa thống kê với sự hài lòng.

Một nghiên cứu gần đây của Dadgar & cộng sự, (2013) về mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức, sự hài lòng, cam kết tổ chức và ý định ở lại của nhân viên khoa dược của bệnh viện Khatam ol Anbia ở Iran. Kết quả nghiên cứu cho rằng văn hóa tập thể và văn

hóa phân cấp có ảnh hưởng tích cực đến ý định ở lại, trong khi văn hóa sáng tạo lại có ảnh hưởng tiêu cực đến ý định ở lại.

Nhìn chung, một doanh nghiệp có văn hóa tốt sẽ gắn kết các thành viên bởi nó có chuẩn mực ứng xử chung nhằm hướng tới mục tiêu và cùng phát triển (Nguyễn Nam Phương & Nguyễn Thị Thanh Mai, 2012). Từ những kết quả của nghiên cứu trước, tác giả kỳ vọng văn hóa tổ chức có ảnh hưởng đến sự hài lòng và ý định ở lại của nhân viên.

H_{1a}: Văn hóa tập thể có ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng;

H_{1b}: Văn hóa tập thể có ảnh hưởng tích cực đến ý định ở lại;

H_{2a}: Văn hóa sáng tạo có ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng;

H_{2b}: Văn hóa sáng tạo có ảnh hưởng tích cực đến ý định ở lại;

H_{3a}: Văn hóa phân cấp có ảnh hưởng tiêu cực đến sự hài lòng;

H_{3b}: Văn hóa phân cấp có ảnh hưởng tiêu cực đến ý định ở lại;

H_{4a}: Văn hóa thị trường có ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng;

H_{4b}: Văn hóa thị trường có ảnh hưởng tích cực đến ý định ở lại;

2.5. Sự hài lòng trong công việc và ý định ở lại của nhân viên

Trong lý thuyết quản trị nguồn nhân lực, họ cho rằng mối quan hệ giữa sự hài lòng và ý định hành vi là điều hiển nhiên. Có nhiều nghiên cứu thực nghiệm chỉ ra rằng sự hài lòng là một tiền đề mạnh tác động tới ý định ở lại hay ra đi của nhân viên (Blais, 2005; Meyssonier & Roger, 2006; Randhawa, 2007; Mrayyan, 2007; Bang, 2011). Kết quả của những nghiên cứu này chứng minh rằng sự hài lòng có ảnh hưởng tích cực mạnh đến ý định ở lại. Dựa trên những kết quả của các nghiên cứu trước, giả thuyết thứ 5 như sau:

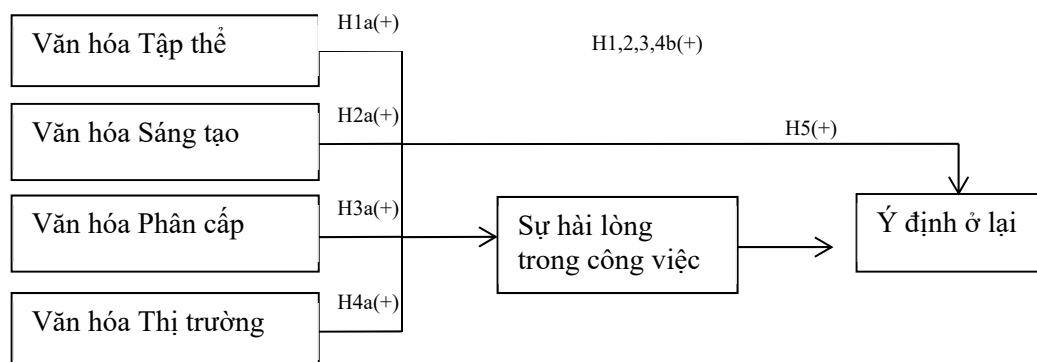
H₅: Sự hài lòng có ảnh hưởng tích cực đến ý định ở lại;

2.6. Sự hài lòng và vai trò trung gian của nó

Dựa trên các nghiên cứu được đề cập cũng như 9 giả thiết trên, những giả thiết cuối như sau:

H_{6a}: Sự hài lòng là trung gian của mối quan hệ giữa văn hóa tập thể và ý định ở lại;

Hình 1. Mô hình giải thích sự hài lòng và ý định ở lại của nhân viên



H_{6b}: Sự hài lòng là trung gian của mối quan hệ giữa văn hóa sáng tạo và ý định ở lại;

H_{6c}: Sự hài lòng là trung gian của mối quan hệ giữa văn hóa phân cấp và ý định ở lại;

H_{6d}: Sự hài lòng là trung gian của mối quan hệ giữa văn hóa thị trường và ý định ở lại.

Từ tổng quan lý thuyết được phát triển ở trên, mối quan hệ và những giả thuyết tương ứng được minh họa trong Hình 1, tạo thành mô hình lý thuyết của nghiên cứu này.

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Đối tượng nghiên cứu

Những công ty công nghệ thông tin ở Việt nam được chọn để nghiên cứu vì (1) Việt Nam nhanh chóng trở thành điểm đến của các công ty sản xuất và lắp ráp công nghệ đa quốc gia. Chính phủ luôn tạo điều kiện thuận lợi cho các nhà đầu tư, cụ thể là đối với các công ty công nghệ cao (tạp chí Vietnam Briefing, 2014); (2) Đây là nghiên cứu đầu tiên về vai trò trung gian của sự hài lòng trong mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức với lòng trung thành của nhân viên được thực hiện trong những công ty công nghệ thông tin ở Việt Nam; (3) Đây là một trong những ngành có tỷ lệ ra đi của nhân viên cao (công ty nghiên cứu thị trường Mercer-Talentnet, 2013). Thách thức của ngành công nghệ thông tin ở Việt nam không chỉ đưa ra các chiến lược để thu hút nhân viên có trình độ, mà còn phải chú trọng đến sự thỏa mãn của nhân viên để tăng ý định ở lại của họ trong công ty.

3.2. Phát triển câu hỏi

Bảng câu hỏi được chia làm 3 phần: (1) văn hóa tổ chức, (2) sự hài lòng, (3) ý định ở lại.

Các biến quan sát đo lường cho văn hóa tổ chức được phát triển bởi Cameron & Quinn (2006). Thang đo này có 24 biến quan sát được chia làm 4 nhóm: văn hóa tập thể, văn hóa sáng tạo, văn hóa phân cấp và văn hóa thị trường. Sự hài lòng được đo lường bởi Brayfield & Rothe (1951), có 4 biến quan sát. Ý định ở lại được phát triển bởi Blais (2005) gồm 4 biến quan sát. Tất cả 32 biến quan sát này được đo lường bởi thang đo 5 điểm của Likert, sắp xếp từ “rất không đồng ý = 1” đến “rất đồng ý = 5”. Bảng hỏi được kiểm tra lại bởi 2 giảng viên và một nghiên cứu sinh chuyên ngành Quản trị kinh doanh; 1 nhà quản lý nhân sự thuộc công ty IT.

1500 bảng hỏi được gửi đến cho các nhân viên đang làm việc tại 25 công ty công nghệ thông tin, 600 bảng hỏi hợp lệ được sử dụng để phân tích. Bảng hỏi được phát khi nhân viên nghỉ ăn trưa tại công ty của họ với sự đồng ý của người quản lý. Cách tiếp cận này đảm bảo rằng các nhân viên có thời gian rảnh, họ có thể đánh giá công việc và có ý kiến về ý định của mình trong tương lai.

3.3. Phân tích dữ liệu

Phân tích nhân tố khẳng định (CFA) được thực hiện cho mỗi thang đo để kiểm tra giá trị hội tụ và giá trị phân biệt cho các nhân tố khác nhau (Anderson & Gerbing, 1988). Độ tin cậy tổng hợp (CR) và phương sai trung bình (AVE) cho mỗi nhân tố được tính toán theo hệ số beta chuẩn và sai số (Hair & cộng sự, 1998). Cuối cùng, mô hình cấu trúc (SEM) được sử dụng để kiểm tra mối quan hệ giữa các nhân tố. Tất cả những phân tích được thực hiện bằng cách sử dụng SPSS và AMOS 21.0.

4. Kết quả

Kết quả phân tích nhân tố, độ tin cậy tổng hợp và

Bảng 1: Các nhân tố để đánh giá văn hóa tổ chức, sự hài lòng và ý định ở lại

Các nhân tố và các biến quan sát	β	Giá trị t	Độ tin cậy	Phương sai trích
Văn hóa tập thể				0,55
Lãnh đạo được xem như là những người cố vấn	0,73	19,07		
Phong cách quản lý được đặc trưng bởi tinh thần đồng đội, sự đồng thuận và cùng tham gia của nhân viên	0,77	20,07		
Sự gắn kết của công ty được biểu hiện chủ yếu qua lòng trung thành và tin tưởng lẫn nhau	0,73	19,07	0,86	
Công ty nhấn mạnh sự phát triển con người	0,74	19,43		
Sự thành công của công ty dựa trên cơ sở phát triển nhân lực, làm việc nhóm	0,75	19,82		
Văn hóa sáng tạo			0,83	0,56
Phong cách quản lý được đặc trưng bởi dám chấp nhận rủi ro, đổi mới, linh động	0,71	16,63		
Sự gắn kết của công ty được biểu hiện chủ yếu là định hướng đổi mới và phát triển	0,79	18,13		
Công ty nhấn mạnh vào việc tìm kiếm những cơ hội và thách thức mới	0,82	18,53		
Sự thành công của công ty dựa trên cơ sở có sản phẩm độc đáo	0,66	15,33		
Văn hóa phân cấp			0,83	0,50
Thủ tục hành chính công ty được điều chỉnh thường xuyên	0,58	11,40		
Lãnh đạo được xem là nhà điều phối viên, nhà tổ chức	0,80	15,58		
Phong cách quản lý được đặc trưng bởi sự giám sát về hiệu quả, và có khả năng dự báo	0,81	15,75		
Sự gắn kết của công ty là các quy tắc và chính sách	0,66	13,79		
Công ty quan tâm đến tính thường xuyên và ổn định	0,62	13,30		
Văn hóa thị trường			0,81	0,52
Mọi người chú trọng vào thành tích và cạnh tranh	0,63	15,11		
Phong cách quản lý được đặc trưng bởi đạt được thành tích cao	0,75	16,09		
Sự gắn kết của công ty là tập trung vào năng suất				
Công ty nhấn mạnh những hoạt động cạnh tranh	0,74	15,90		
	0,76	16,30		
Sự hài lòng trong công việc			0,75	0,60
Tôi thấy hài lòng với công việc hiện tại của mình	0,72	17,20		
Tôi tìm thấy niềm vui thực sự trong công việc ở đây	0,83	18,50		
Ý định ở lại			0,89	0,80
Tôi muốn ở lại công việc hiện tại của mình càng lâu càng tốt	0,83	25,42		
Tôi tự nguyện ở lại công ty trong mọi trường hợp	0,95	26,30		
$\chi^2 = 706,95$, $df = 194$, $\chi^2/df = 3.64$, $p\text{-value} = 0.000$, $NFI = 0.914$, $CFI = 0.935$, $AGFI = 0.83$, $GFI = 0.92$, $RMSEA = 0.060$.				
Tất cả các hệ số beta chuẩn có ý nghĩa thống kê tại $p < 0,001$.				

Bảng 2: Giá trị trung bình, độ lệch chuẩn và hệ số tương quan giữa các nhân tố

Các nhân tố	Trung bình	Độ lệch chuẩn	AVE	Hệ số tương quan					
				(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Văn hóa tập thể	3,92	0,75	0.55	-	0,49	0,34	0,11	0,14	0,05
Văn hóa sáng tạo	3,77	0,77	0.56	0,70**	-	0,46	0,42	0,11	0,05
Văn hóa cấp bậc	3,72	0,77	0.50	0,58**	0,68**	-	0,43	0,18	0,05
Văn hóa thị trường	3,77	0,74	0.52	0,52**	0,65**	0,66**	-	0,14	0,08
Sự hài lòng	3,66	0,82	0.6	0,33**	0,36**	0,25**	0,37**	-	0,31
Ý định ở lại	3,60	0,80	0.8	0,22**	0,22**	0,23**	0,29**	0,56**	-

Chú thích: - Tất cả các hệ số tương quan có ý nghĩa thống kê tại $p < 0,001$.

- Hệ số tương quan nằm ở góc dưới bên trái đường chéo.

phương sai trung bình (AVE) được trình bày trong Bảng 1.

Từ Bảng 1, 6 nhân tố được chọn để đánh giá ảnh hưởng của văn hóa tổ chức, sự hài lòng đến ý định ở lại của nhân viên điều tách rời. Các hệ số β (đã chuẩn hóa) đều lớn hơn 0,5 với $p < 0,001$, vì vậy các cấu trúc đều đạt được giá trị hội tụ. Ngoài ra, giá trị của RMSEA = 0,06, $< 0,08$ (Browne & Cudeck, 1992), Chi-square (χ^2) = 1268 (df = 428, $p = 0,000$); GFI = 0,91; NFI = 0,91; CFI = 0,92 $> 0,9$; Cronbach alpha từ 0,61 đến 0,88, vượt qua giới hạn giá trị tối thiểu là 0,60 theo đề nghị của Nunnally & Burnstein (1994). Kết quả này chứng minh rằng sự đo lường là đáng tin cậy và mô hình nghiên cứu phù hợp với dữ liệu thu thập.

Để kiểm tra giá trị phân biệt, các hệ số tương quan trong Bảng 2 cho thấy bình phương hệ số tương quan của các cặp nhân tố nhỏ hơn tổng phương sai trích của từng nhân tố đó nên các đo lường trong mô hình đạt được giá trị phân biệt (Fornell & Larcker, 1981) và không xuất hiện vấn đề về đa cộng tuyến.

Kết quả trong Bảng 2, ta thấy văn hóa sáng tạo và văn hóa tập thể là cặp nhân tố có hệ số tương quan lớn nhất (0,7). Bình phương hệ số tương quan này là 0,49, nó thấp hơn phương sai trích của mỗi nhân tố đó (0,55 cho văn hóa tập thể và 0,56 cho văn hóa sáng tạo). Do đó, các nhân tố đạt được giá trị phân biệt.

Kết quả phân tích mô hình cấu trúc SEM được

Bảng 3: Dự báo ý định ở lại và sự hài lòng dựa trên văn hóa tổ chức

Các nhân tố	Sự hài lòng			Ý định ở lại		
	β	Giá trị t	Mức ý nghĩa	β	Giá trị t	Mức ý nghĩa
Văn hóa tập thể	0.17	2.07	.040	0.24	2.13	.033
Văn hóa sáng tạo	0.09	1.08	.280	0.01	0.17	.868
Văn hóa phân cấp	-0.19	-2.44	.015	-0.17	-2.16	.031
Văn hóa thị trường	0.22	2.90	.004	0.11	1.48	.139
R ²		45%			32%	

Bảng 4: Dự báo ý định ở lại dựa trên sự hài lòng trong công việc

Nhân tố	β	Giá trị t	Mức ý nghĩa
Sự hài lòng	0.77	16.62	0,000
R^2		59%	

trình bày trong các bảng 3, 4 và 5. Kết quả bằng mô hình được đính kèm trong phụ lục.

Theo Baron & Kenny (1986), có 4 bước để thiết lập mối quan hệ trung gian: (1) tồn tại mối quan hệ giữa biến độc lập (văn hóa tổ chức) và biến phụ thuộc (ý định ở lại); (2) mối quan hệ giữa biến độc lập và biến trung gian (sự hài lòng) là có ý nghĩa thống kê; (3) Biến trung gian có ảnh hưởng đến biến phụ thuộc và (4) Biến độc lập và biến trung gian có ảnh hưởng đến biến phụ thuộc. Nếu cả 4 bước này được xác nhận thì hệ số ảnh hưởng của biến độc lập đến biến phụ thuộc theo bước 4 nhỏ hơn so với bước 1 trong cùng mối quan hệ.

Theo Bảng 3, văn hóa tập thể ($\beta = 0,24, p = 0,033$) có ảnh hưởng tích cực đến ý định ở lại, trong khi văn hóa phân cấp ($\beta = -0,17, p = 0,031$) lại có ảnh hưởng tiêu cực đến ý định ở lại. Điều này ngụ ý rằng văn hóa tập thể và văn hóa phân cấp như là những yếu tố tiền đề của ý định ở lại. Trong phân tích tiếp theo, mối quan hệ giữa biến độc lập và biến trung gian của sự hài lòng chỉ ra rằng văn hóa tập thể ($\beta = 0,17, p = 0,04$) và văn hóa thị trường ($\beta = 0,22, p = 0,004$) có ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng, trong khi văn hóa phân cấp ($\beta = -0,19, p = 0,015$)

lại có ảnh hưởng tiêu cực đến sự hài lòng. Mối quan hệ giữa văn hóa sáng tạo với ý định ở lại cũng như sự hài lòng lại không có ý nghĩa thống kê. Vì vậy các giả thiết $H_{1a}, H_{1b}, H_{3a}, H_{3b}, H_{4a}$, được chấp nhận. Điều này giải thích rằng đặc tính của công ty công nghệ thông tin Việt Nam chủ yếu là tinh thần tập thể, có sự phân cấp, thích có sự cạnh tranh. Những đặc trưng này được xem như là các điểm thu hút sự ở lại của nhân viên.

Bảng 4 cho thấy sự hài lòng có ảnh hưởng tích cực đến ý định ở lại ($\beta = 0,77, p = 0,000$), giả thuyết H_5 được chấp nhận.

Trong bước 4 của Baron & Kenny, kiểm tra toàn bộ cả mô hình trong mối quan hệ giữa biến độc lập và biến phụ thuộc với sự tham gia của biến trung gian. Với kết quả ban đầu ($\chi^2 = 706,95, df = 194, \chi^2/df = 3.64, p\text{-value} = 0.000, NFI = 0.914, CFI = 0.935, AGFI = 0.83, GFI = 0.92, RMSEA = 0.060$) chỉ ra rằng mô hình nghiên cứu phù hợp với dữ liệu (Bảng 5). Bảng 5 cho thấy rằng văn hóa tập thể, văn hóa phân cấp và sự hài lòng trong công việc có ảnh hưởng đến ý định ở lại. Mặc khác, hệ số ảnh hưởng trực tiếp của các mối quan hệ trong Bảng 5 (sau khi thêm biến sự hài lòng) giảm so với Bảng 3. Ngoài

Bảng 5: Dự báo ý định ở lại dựa trên sự hài lòng và văn hóa tổ chức

Nhân tố	β	Giá trị t	Mức ý nghĩa
Văn hóa tập thể	0.21	3.48	0.000
Văn hóa sáng tạo	0.02	0.28	0.779
Văn hóa phân cấp	-0.13	-1.75	0.081
Văn hóa thị trường	0.03	0.47	0.636
Sự hài lòng	0.69	15.25	0.000
R^2		55,5%	

$\chi^2 = 706,95, df = 194, \chi^2/df = 3.64, p\text{-value} = 0.000, NFI = 0.914, CFI = 0.935, AGFI = 0.83, GFI = 0.92, RMSEA = 0.060.$

trừ mối quan hệ của văn hóa sáng tạo là không có ý nghĩa thống kê. Vì vậy, kết quả này đã thiết lập vai trò trung gian của sự hài lòng trong mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức (ngoại trừ văn hóa sáng tạo) và ý định ở lại. Do đó, các giả thiết H_{6a} , H_{6c} , H_{6d} được ủng hộ.

Vai trò trung gian được chia làm 2 loại: bán phần và toàn phần. Theo Baron & Kenny (1986), trung gian toàn phần khi biến độc lập không có ý nghĩa thống kê, trong khi biến trung gian thì lại có ý nghĩa thống kê. Nếu cả biến độc lập và biến trung gian đều có ý nghĩa thống kê thì đó là trung gian bán phần. Qua đó, từ Bảng 3, 4 và 5 thấy rằng sự hài lòng không đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa văn hóa sáng tạo và ý định ở lại. Trong khi đó, sự hài lòng đóng vai trò trung gian bán phần của mối quan hệ giữa văn hóa tập thể, văn hóa phân cấp và ý định ở lại. Và sự hài lòng đóng vai trò trung gian toàn phần của mối quan hệ giữa văn hóa thị trường và ý định ở lại.

Nhìn chung, tất cả các nhân tố này giải thích được 55,5% ảnh hưởng đến ý định ở lại. Kết quả nghiên cứu này trả lời được với các giả thuyết đặt ra ở trên và cũng có những đóng góp nhất định vào các ý nghĩa lý thuyết và thực tiễn.

5. Kết luận

Nghiên cứu này muốn kiểm tra vai trò trung gian của sự hài lòng giữa mối quan hệ văn hóa tổ chức và ý định ở lại của nhân viên.

Theo kết quả này, văn hóa tập thể có ảnh hưởng tích cực đến ý định ở lại. Nghiên cứu này khẳng định lại kết quả của Park & Kim (2009). Nhân viên cảm thấy hài lòng và thích làm việc trong môi trường thân thiện và có sự đồng thuận, họ cùng tham gia trong quá trình ra quyết định và chú trọng hơn vào việc phát triển nguồn nhân lực. Văn hóa phân cấp có ảnh hưởng tiêu cực đến ý định ở lại cùng với sự có mặt của nhân tố sự hài lòng. Điều này khẳng định lại kết quả nghiên cứu của Lund (2003); Park & Kim (2009). Bên cạnh đó, sự hài lòng là biến trung gian toàn phần trong mối quan hệ giữa văn hóa thị trường và ý định ở lại. Kết quả này thì ngược với nghiên cứu của Aldhuwaihi & cộng sự (2012). Tuy nhiên, những kết quả nghiên cứu này lại phù hợp với bối cảnh nghiên cứu. Đây có thể được xem như những đặc tính ưu thế trong ngành công nghệ thông tin. Nó đặc trưng bởi áp lực làm thế nào để làm tốt hơn đối thủ cạnh tranh, để chiến thắng và gia tăng thị

phần. Nó đặc trưng bởi sự khuyến khích đổi mới, chứ không phải là sự phân cấp quyền lực. Họ cảm thấy hài lòng khi được làm việc trong môi trường chú trọng vào năng suất, hiệu quả và thành tích, tạo ra lợi thế cạnh tranh và luôn chiếm lĩnh thị trường.

Ngược lại, văn hóa sáng tạo không có ý nghĩa thống kê trong mối quan hệ này. Kết quả này ngược lại với nghiên cứu của Park & Kim (2009); Dadgar & cộng sự (2013). Văn hóa sáng tạo được đặc trưng bởi sự khuyến khích sáng kiến cải tiến của cá nhân, đổi mới. Đây là những đặc điểm chung trong ngành công nghệ thông tin. Do đó, văn hóa sáng tạo được xem như là đặc tính đương nhiên của ngành. Vì vậy, nó không có ảnh hưởng gì đến việc đi hay ở của nhân viên.

Nhìn chung, văn hóa tập thể, văn hóa phân cấp, văn hóa thị trường và sự hài lòng là những nhân tố tiền đề quan trọng của ý định ở lại. Qua đó nó củng cố lòng trung thành của nhân viên. Khi có những khó khăn hay những vấn đề xảy ra trong tổ chức mà họ có thể giải quyết được thông qua sự cảm thông, đoàn kết, đồng thuận hay cải tiến. Họ cảm thấy vui nếu họ có thể cùng nhau đạt được mục tiêu của tổ chức, và có thể giành được nhiều thị phần. Điều này nó ảnh hưởng tốt đến sự hài lòng và ý định ở lại làm việc cho công ty sẽ tăng.

Về mặt lý thuyết, kết quả nghiên cứu này làm đa dạng hơn cho lý thuyết hiện tại về ý định ở lại cũng như sự hài lòng trong công việc. Đồng thời, có thể bổ sung thêm vào kết quả nghiên cứu của các bài báo trước (Park & Kim, 2009; Dadgar & cộng sự, 2013; v.v.). Ngoài ra, kết quả này có thể là một tham chiếu cho các bằng chứng thực nghiệm cho các nghiên cứu trong tương lai.

Văn hóa tập thể được đặc trưng bởi tinh thần đồng đội, sự đồng thuận và cùng tham gia với nhau; văn hóa phân cấp được đặc trưng bởi sự kiểm soát, tuân thủ theo quy định và các mối quan hệ ổn định; còn văn hóa thị trường đặc trưng bởi áp lực làm thế nào để làm tốt hơn đối thủ cạnh tranh, để chiến thắng và gia tăng thị phần. Do đó, để duy trì lòng trung thành của nhân viên IT, công ty cần nuôi dưỡng một môi trường làm việc thân thiện, mối quan hệ tốt với nhân viên. Một khi họ thỏa mãn với công việc và môi trường làm việc hiện tại thì họ sẽ ít vắng mặt hơn và không thích rời khỏi công ty.

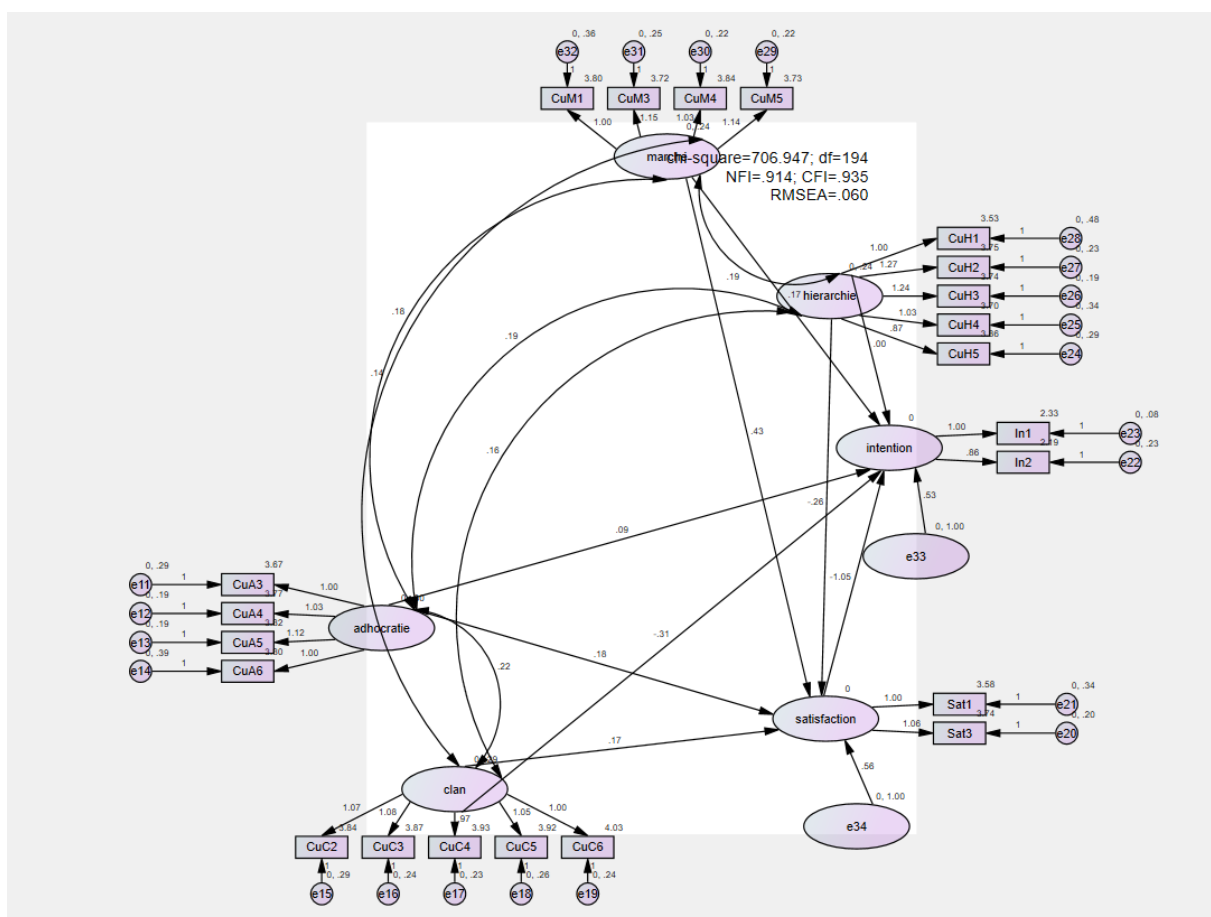
Vì vậy, các nhà quản lý trong tổ chức mong tạo ra được một môi trường làm việc ấm áp và thân thiện,

năng động, luôn tạo ra được những cái mới, nỗ lực xây dựng sự đồng thuận và gắn kết, tinh thần đồng đội, phong cách quản lý biết lắng nghe. Điều này tạo ra tinh thần tốt cho nhân viên khi làm việc. Trong môi trường như vậy sẽ giúp họ thỏa mãn hơn với công việc và giảm trực tiếp ý định nghỉ việc. Do đó, các nhà lãnh đạo nỗ lực tạo ra mức độ hài lòng công việc cao hơn để thúc đẩy lòng trung thành của nhân viên với tổ chức.

Mặc dù nghiên cứu này góp phần mở rộng sự hiểu biết lý thuyết về tiền đề của ý định ở lại, nhưng nó cũng có một số hạn chế nhất định. Đầu tiên, nghiên cứu này không kiểm tra ảnh hưởng của nhân khẩu học đến lòng trung thành của nhân viên, trong khi những cuộc nghiên cứu trước họ chỉ ra mối quan

hệ giữa tuổi và ý định ra đi (Ng & Feldman, 2009), giới tính và ý định ra đi (Lee, 2012). Thứ 2, dữ liệu của nghiên cứu này chỉ thu thập từ các nhân viên làm việc trong lĩnh vực công nghệ thông tin ở Việt Nam. Do vậy, những nghiên cứu trong tương lai sẽ phát triển ra nhiều lĩnh vực hơn. Vì vậy, mục tiêu của các nghiên cứu trong tương lai nhằm đáp ứng được những hạn chế cần thiết để làm giàu cho kết quả nghiên cứu hiện tại. Ngoài ra, chúng tôi cũng muốn biết chi tiết văn hóa tổ chức của mỗi công ty và so sánh sự khác biệt giữa văn hóa tổ chức của các doanh nghiệp Việt nam với các công ty nước ngoài ở Việt Nam. Tuy nhiên, chúng tôi hiện tại vẫn chưa có khả năng để thực hiện nghiên cứu này. Mặc dù công việc này khá phức tạp nhưng nó sẽ rất thú vị cho nghiên cứu trong tương lai.

Phụ lục: kết quả nghiên cứu mô hình SEM



Tài liệu tham khảo:

- Aldhuwaih, A., Shee, H. K. & Stanton, P. (2012), 'Organization culture and the job satisfaction-turnover intention link: A case study of the Saudi Arabian banking sector', *World Journal of Social Sciences*, 2(3), 127-141.
- Anderson, J.C. & Gerbing, D.W. (1988), 'Structural Equation Modeling in Practice: A Review of Recommended Two-Step Approach', *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Bang, H. (2011), 'Leader-Member Exchange in Nonprofit Sport Organizations The Impact on Job Satisfaction and Intention to Stay from the Perspectives of Volunteer Leaders and Followers', *Nonprofit Management & Leadership*, 22(1), 85-105.
- Baron, R.M. & Kenny, D.A. (1986), 'The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations', *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Blais, D. (2005), 'Les déterminants de la satisfaction au travail et de l'intention de rester', *Cahier de recherche exploratoire du cours Instruments de recherche en gestion de projet*, 2(1), 1-27.
- Bligh, M. & Hatch, M. (2011), 'If I belong, do I believe? An integrative framework for culture and identification', *Journal of Psychological Issues in Organizational Culture*, 2(1), 35-53.
- Brayfield, A.H. & Rothe, H.F. (1951), 'An index of job satisfaction', *Journal of Applied Psychology*, 35, 307-311.
- Browne, M.W. & Cudeck, R. (1992), 'Alternative ways of assessing model fit', *Sociological Methods & Research*, 21(2), 230-258.
- Cameron, K. & Freeman, S. (1991), 'Cultural congruence, strength and type: Relationships of effectiveness', in W. Pasmore, & R. Woodman, (Eds.), *Research in organizational change and development*, 23-58, JAI Press, Greenwich, CT.
- Cameron, K. & Quinn, R. (2006), 'Diagnosing and Changing Organizational Culture, Based on the Competing Values Framework', Revised Edition, The Jossey-Bass, San Francisco.
- Cameron, K. & Quinn, R. (2011), *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*, 3rd ed., Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Dadgar, H., Barahouei, F., Mohammadi, M., Ebrahimi, M. & Ganjali, A. (2013), 'The Relationship Between Organizational Culture, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Intention to Stay of Health Personnel's of Zahedan University of Medical Sciences', *World Applied Sciences Journal*, 21(8), 1220-1228.
- Fornell, C. & Larcker, D.F. (1981), 'Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error', *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Hair, J.F.J., Anderson, R.E., Tatham, R.L. & Black, W.C. (1998), *Multivariate data analysis with readings*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Hewitt, A. (2004), *Strategies for Cost Management of the HR Function*, Timely Topics Survey Results.
- Huy, T.N. (2010), 'L'influence de la culture nationale sur la politique de rémunération des entreprises multinationales, une comparaison Vietnam – Europe', Doctoral dissertation Toulouse – University, Toulouse.
- Igharia, M. & Greenhaus, J.H. (1992), 'Determinants of MIS employees' turnover intentions: a structural equation model', *Association for Computing Machinery, Communications of the ACM*, 35(2), 34-49.
- Lee, T.H. (2012), 'Gender differences in voluntary turnover: Still a paradox?', *International Business Research*, 5(10), 19-28.
- Locke, E. A. (1976), 'The nature and causes of job satisfaction', in Dunnette, M.D. (Ed), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Rand McNally, Chicago, IL, 1297-1349.
- Lok, P. & Crawford, J. (2004), 'The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment', *Journal of Management Development*, 23(4), 321-338.
- Lund, D.B. (2003), 'Organizational culture and job satisfaction', *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18, 219-

- McCarthy, J. (2004), *Industry lessons and what and what not to do*, International Health, Racquet and Sports club Association, Boston, MA.
- Meyssonnier, R. & Roger, A. (2006), L'impact du cocooning organisationnel et des opportunités d'emploi sur le lien entre satisfaction au travail et intention de quitter. XVIIe Congrès de l'AGRH – Le travail au cœur de la GRH, IAE de Lille et Reims Management School, November 16th-17th, 2006, Reims, 1-23.
- Mrayyan, M.T. (2007), 'Jordanian nurses' job satisfaction and intent to stay: Comparing teaching and non-teaching hospitals', *Journal of Professional Nursing*, 23(3), 125-136.
- Nguyễn Nam Phương & Nguyễn Thị Thanh Mai (2012), 'Văn hóa doanh nghiệp góp phần làm hài hòa quan hệ lao động', *Tạp chí Kinh tế phát triển*, 183(9), 61-64.
- Nazir, N.A. (2005), 'Person-Culture Fit and Employee Commitment in Banks', *The Journal for Decision Makers*, 30(3), 39-51.
- Ng, T.W.H. & Feldman, D.C. (2009), 'Re-examining the relationship between age and voluntary turnover', *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 283-294.
- Nunnally, J.C. & Bernstein, I.H. (1994), *Psychometric theory*, (3rded.), McGraw-Hill, New York.
- Park, J.S. & Kim, T.H. (2009), 'Do types of organizational culture matter in nurse job satisfaction and turnover intention?', *Leadership in Health Services*, 22(1), 20-38.
- Quinn, R. & Rohrbaugh, J. (1981), 'A competing values approach to organizational Effectiveness', *Public Productivity Review*, 5(2), 122-140.
- Quinn, R. & Rohrbaugh, J. (1983), 'A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis', *Management Science*, 29(3), 363-377.
- Randhawa, G. (2007), 'Relationship between Job Satisfaction and Turnover Intentions: An Empirical Analysis', *Indian Management Studies Journal*, 11, 149-159.
- Sadri, G. & Lees, B. (2001), 'Developing corporate culture as a competitive advantage', *Journal of Management Development*, 20(10), 853-859.
- Shamaila, G. & Fariha, A. (2012), 'Impact of Organizational Culture Type on Job Satisfaction Level of Employees' in Different Organizations of Lahore, Pakistan', *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(12), 97-112.
- Shaw, J.D., Delery, J.E., Jenkins, D.G. & Gupta, N. (1998), 'An Organization-Level Analysis of Voluntary and Involuntary Turnover', *Academy of Management Journal*, 41(5), 511-525.
- Taylor, S. (2000), 'Occupational pensions and employee retention: debate and evidence', *Employee Relations*, 22(3), 246-259.
- Trí Thức Trẻ (2013), *Nghề nào nhiều nhân viên bỏ việc nhất?*, truy cập lần cuối ngày 19 tháng 3 năm 2017, từ <<https://news.zing.vn/nghe-nao-nhieu-nhan-vien-bo-viec-nhat-post361544.html>>.
- Xahoithongtin.com.vn (2016), *CNTT Việt Nam: Đóng góp ngân sách lớn nhưng chưa được đầu tư thỏa đáng*, truy cập lần cuối ngày ngày 19 tháng 3 năm 2017, từ <<http://xahoithongtin.com.vn/vien-thong-cntt/201607/cntt-viet-nam-dong-gop-ngan-sach-lon-nhung-chua-duoc-dau-tu-thoa-dang-537219/>>.