



IMPACTS OF ORGANIZATIONAL CULTURE TO RETENTION OF HUMAN RESOURCES AT PHONG PHU INTERNATIONAL JOINT STOCK COMPANY

Huynh Thi Thu Suong^{1*}, Nguyen Van Danh²

¹University of Finance – Marketing

²Phong Phu Corporation

ARTICLE INFO	ABSTRACT
<p>DOI: 10.52932/jfm.vi66.227</p> <p><i>Received:</i> July 13, 2020</p> <p><i>Accepted:</i> August 19, 2020</p> <p><i>Published:</i> December 25, 2021</p> <p>Keywords: Corporate culture; Maintain human resources; Phong Phu International Joint Stock Company.</p>	<p>The aim of the study is to identify factors of organizational culture affecting the maintenance of human resources at Phong Phu International Joint Stock Company. Conducting an analysis based on a sample of 264 questionnaires collected from 350 survey questionnaires distributed. Using group discussion and expert interview techniques combined with quantitative techniques including assessment of the reliability of Cronbach's Alpha scale, Explore Factor Analysis, Regression Analysis from primary data based on valid sample size 264. The research results show that there are 8 cultural factors that affect the maintenance of human resources at Phong Phu International Joint Stock Company, including Training and development; Orientation on future plans; Take risks by innovation and innovation; Communication in the organization; Teamwork; Efficiency in decision making; Rewards and recognition; Fairness and consistency in policy. The research results also show that there are no significant differences in demographic characteristics to human resource maintenance except for education.</p>

*Corresponding author:

Email: huynhthusuong@ufm.edu.vn



ẢNH HƯỞNG CỦA VĂN HÓA DOANH NGHIỆP ĐẾN DUY TRÌ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN QUỐC TẾ PHONG PHÚ

Huỳnh Thị Thu Sương^{1*}, Nguyễn Văn Danh²

¹Trường Đại học Tài chính – Marketing

²Công ty Cổ phần Quốc tế Phong Phú

THÔNG TIN	TÓM TẮT
<p>DOI: 10.52932/jfm.vi66.227</p> <p><i>Ngày nhận:</i> 13/07/2020</p> <p><i>Ngày nhận lại:</i> 19/08/2020</p> <p><i>Ngày đăng:</i> 25/12/2021</p> <p>Từ khóa: Văn hóa doanh nghiệp; Duy trì nguồn nhân lực; Công ty Cổ phần Quốc tế Phong Phú.</p>	<p>Nghiên cứu nhằm xác định các nhân tố thuộc văn hóa tổ chức ảnh hưởng đến duy trì nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Quốc tế Phong Phú. Nhóm nghiên cứu tiến hành phân tích dựa vào mẫu gồm 264 bảng hỏi thu hồi được từ 350 bảng hỏi khảo sát được phát ra. Sử dụng kỹ thuật thảo luận nhóm và phỏng vấn chuyên gia kết hợp với kỹ thuật định lượng gồm đánh giá độ tin cậy thang đo Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá, phân tích hồi quy từ dữ liệu sơ cấp đã xử lý trên cỡ mẫu hợp lệ 264. Kết quả nghiên cứu cho thấy, có 8 nhân tố thuộc văn hóa có ảnh hưởng đến duy trì nguồn nhân lực tại công ty Công ty Cổ phần Quốc tế Phong Phú, gồm: Đào tạo và phát triển, định hướng về kế hoạch tương lai, chấp nhận rủi ro bởi sáng tạo và cải tiến, giao tiếp trong tổ chức, làm việc nhóm, hiệu quả trong việc ra quyết định, phần thưởng và công nhận, sự công bằng nhất quán trong chính sách. Kết quả nghiên cứu cũng cho thấy, không có sự khác biệt đáng kể về các đặc điểm nhân khẩu học đến duy trì nguồn nhân lực (trừ trình độ học vấn).</p>

1. Giới thiệu

Cạnh tranh về nhân lực là một trong những vấn đề được các nhà quản lý quan tâm trong bối cảnh hiện nay. Tình trạng nhân viên rời bỏ công ty để chuyển đến nơi làm việc có mức lương cao hơn, chế độ đãi ngộ hấp dẫn hơn, môi trường làm việc thân thiện hơn ngày càng trở nên phổ biến, gây mất cân đối nhân lực

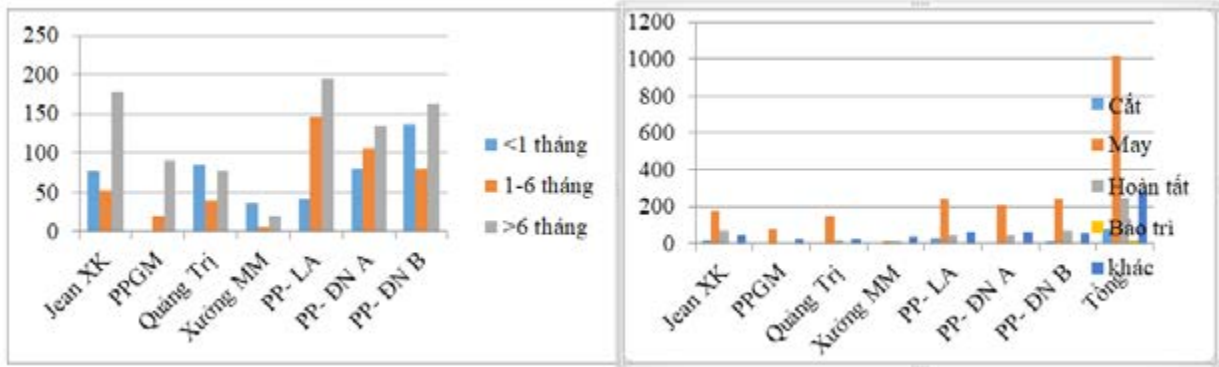
trong các bộ phận, giảm năng suất lao động, sản xuất bị đình trệ ảnh hưởng đến uy tín, vị thế của doanh nghiệp. Đặc biệt ngành dệt may, nguồn lao động ngày càng khan hiếm, tình trạng tranh giành lao động giữa các doanh nghiệp tăng lên đến mức báo động. Công ty Cổ phần Quốc tế Phong Phú là một trong những đơn vị thành viên của Tổng Công ty cổ phần Phong Phú được thành lập và hoạt động từ năm 2007 – là một trong những doanh nghiệp đầu đàn của ngành Dệt may Việt Nam. Công ty cổ phần Quốc tế Phong Phú luôn lấy đội ngũ cán bộ công nhân

*Tác giả liên hệ:

Email: huynhthusuong@ufm.edu.vn

viên làm nền tảng và động lực, bằng sự lao động sáng tạo và tận tụy, tính trách nhiệm cao cùng lực lượng lao động làm việc khoa học, nghiêm túc nhằm tạo nên những sản phẩm hoàn thiện

nhất đến khách hàng. Tuy nhiên, thực trạng nhân sự tại đây cho thấy tình hình nghỉ việc tại công ty có chiều hướng tăng dần, tập trung chủ yếu tại các nhà máy sản xuất, cụ thể:



Hình 1. Tình hình nghỉ việc phân theo thời gian và theo ngành nghề

Nguồn: Phòng Hành chính – Nhân sự PPJ, 2019

Mặc dù công ty đã có những giải pháp cải thiện các chính sách nhằm thu hút lao động và giảm đi làn sóng nghỉ việc, tuy nhiên, tình hình thay đổi, xáo trộn nhân sự vẫn không giảm, nhất là vào những tháng đầu mỗi năm. Đây cũng chính là sự cần thiết trong nghiên cứu này, nhằm mục đích góp thêm về phương diện lý thuyết duy trì nguồn nhân lực của doanh nghiệp và là cơ sở cho Ban lãnh đạo Công ty Cổ phần Quốc tế Phong Phú trên phương diện thực tiễn để giúp họ xác định được các ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến duy trì nguồn nhân lực và cách thức đo lường các yếu tố này, góp phần hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực của công ty.

2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

2.1. Cơ sở lý thuyết

Duy trì nguồn nhân lực

Là hoạt động chú trọng đến việc duy trì và sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực trong doanh nghiệp, cụ thể là kích thích, động viên liên quan đến các chính sách và các hoạt động nhằm khuyến khích, động viên người lao động trong doanh nghiệp làm việc hăng say, tận tình, có ý thức trách nhiệm và hoàn thành công việc với năng suất cao. Duy trì nguồn nhân lực trong doanh nghiệp tạo sự gắn bó lâu dài, đảm bảo

lực lượng lao động ổn định dễ dàng trong quản lý và kiểm soát. Giúp giảm thiểu chi phí thay đổi nhân viên. Đáp ứng nhu cầu trước mắt và mục tiêu phát triển lâu dài của doanh nghiệp. Duy trì đội ngũ nhân viên mang lại lợi ích cho nhân viên về mặt vật chất lẫn tinh thần. Theo Decenzo và Robbins (1998), duy trì đồng nghĩa tạo ra một môi trường để người lao động cảm thấy phấn khởi và thiết tha về công việc như là một phần không thể thiếu trong cuộc sống của họ tại doanh nghiệp. Quan điểm của Stum (1998), duy trì tức là nhân viên có ý định ở lại lâu dài cùng tổ chức/doanh nghiệp mặc dù có nơi khác có lời đề nghị lương bổng hấp dẫn hơn. Quan điểm của Roark (2008) cho rằng, duy trì nguồn nhân lực là tạo ra một môi trường để nhân viên cảm thấy phấn khởi và thiết tha về công việc như là một phần không thể thiếu trong cuộc sống của họ tại doanh nghiệp.

Văn hóa doanh nghiệp

Schein (1992), Văn hóa doanh nghiệp là tổng thể những thủ pháp và quy tắc giải quyết vấn đề thích ứng bên ngoài và thích ứng bên trong của các nhân viên trong tổ chức. Các quy tắc này đã tỏ ra hữu hiệu trong quá khứ và vẫn cấp thiết trong hiện tại. Theo Williams và cộng sự (1996) “*văn hóa doanh nghiệp là những niềm tin, thái độ và giá trị tồn tại phổ biến và tương đối ổn định trong doanh nghiệp*”. Kotter và Heskett

(1992) lập luận văn hóa thể hiện tổng hợp các giá trị và cách hành xử phụ thuộc lẫn nhau phổ biến trong doanh nghiệp và có xu hướng tự lưu truyền, thường trong thời gian dài. Văn hóa là sâu, rộng và phức tạp và có thể hiểu rằng văn hóa công ty chính là nền tảng cho các hành vi và hoạt động của mỗi cá nhân trong tổ chức, là sản phẩm và tài sản của mỗi doanh nghiệp (Schein, 1992). Phạm Thanh Tâm (2017) cho rằng “*văn hóa doanh nghiệp là toàn bộ những giá trị, những tài sản vật chất, tinh thần được tạo ra trong suốt quá trình hình thành, phát triển của doanh nghiệp ấy*”. Các giá trị đó tác động và chi phối tư tưởng, hành vi, lối ứng xử của toàn bộ các thành viên trong doanh nghiệp.

Theo Recardo và Jolly (1997), khi nói đến văn hóa doanh nghiệp, thường quan tâm đến hệ thống các giá trị và niềm tin được hiểu và chia sẻ bởi các thành viên trong một tổ chức. Một nền văn hóa giúp định hình và xác định các hành vi ứng xử của các thành viên và các chính sách trong tổ chức. Văn hóa công ty được đo lường dựa trên tám khía cạnh, cụ thể như sau: (i) Giao tiếp bao hàm số lượng và các hình thức giao tiếp, các thông tin gì được giao tiếp và bằng cách nào, có phải hệ thống giao tiếp mở. (ii) Đào tạo và phát triển ẩn chứa cam kết của các nhà quản trị cung cấp các cơ hội phát triển và tổ chức cho phép các kỹ năng mới để ứng dụng vào công việc. Bên cạnh đó, các nhà quản trị cung cấp các chương trình đào tạo cho nhu cầu phát triển hiện tại hay tương lai của nhân viên. (iii) Phần thưởng và sự công nhận là các hành vi nào thì được thưởng và các hình thức thưởng được sử dụng, các nhân viên được thưởng theo cá nhân hay theo nhóm, những tiêu chuẩn để thăng chức, và mức độ mà tổ chức cung cấp phản hồi về mức độ hoàn thành công việc. (iii) Ra quyết định liên quan đến các quyết định được tạo ra như thế nào và các mâu thuẫn được giải quyết ra sao, nhanh hay chậm, tập trung hay phân quyền. (iv) Chấp nhận rủi ro đồng nghĩa các sáng tạo và cải tiến được đánh giá cao và tưởng thưởng, chấp nhận rủi ro được khuyến khích, có sự rộng mở với các ý tưởng mới. Mọi người bị trừng phạt hay được khuyến khích để thử nghiệm các ý tưởng mới. (v) Định hướng kế hoạch hoạch định dài hạn hay ngắn hạn, và định hướng kế hoạch tương lai; các tầm

nhìn, chiến lược, mục tiêu nào được chia sẻ với nhân viên. Nhân viên cam kết ở cấp độ nào để đạt chiến lược của doanh nghiệp và các mục tiêu khác của tổ chức. (vi) Làm việc nhóm liên quan đến tầm quan trọng, hình thức, và sự hiệu quả của làm việc nhóm trong tổ chức, bao gồm tầm quan trọng của sự hợp tác giữa các phòng ban khác nhau, sự tin tưởng giữa các bộ phận chức năng hay các đơn vị khác nhau, và mức độ hỗ trợ đối với quá trình thực hiện công việc. (vii) Các chính sách quản trị đo lường sự công bằng và nhất quán với các chính sách được thực thi, sự ảnh hưởng của phong cách quản trị đối với nhân viên, mức độ nhà quản trị cung cấp một môi trường làm việc an toàn.

Mối quan hệ giữa văn hóa doanh nghiệp và duy trì nguồn nhân lực

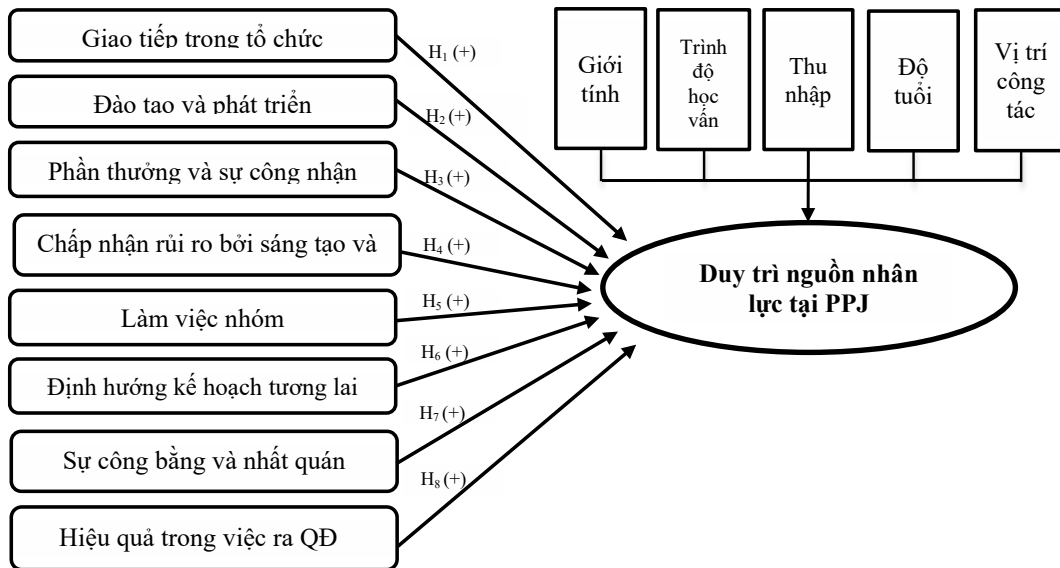
Văn hóa doanh nghiệp được xem là nhân tố kích thích quan trọng bậc nhất và là sức mạnh cạnh tranh trong sự phát triển của mỗi doanh nghiệp. Các giá trị văn hóa tích cực phản ánh một hình ảnh tốt đẹp của doanh nghiệp và môi trường làm việc hấp dẫn với mục đích duy trì nguồn nhân lực nhất là những nhân viên giỏi, tài năng vì văn hóa cũng là một trong những yếu tố ảnh hưởng đến khuynh hướng rời bỏ doanh nghiệp của người lao động; đồng thời thu hút một lượng lao động đặc biệt là những người có năng lực, những nhân tài bên ngoài. Theo Stum (1998), người lao động thường tham gia vào một tổ chức hoặc tìm kiếm công việc trong một lĩnh vực cụ thể bởi vì họ tìm ra sự lôi cuốn trong văn hóa của công ty với bản thân họ. Khi văn hóa thay đổi hoặc thay đổi hệ thống quản lý mới thì nhiều người trong doanh nghiệp sẽ cảm thấy không thoải mái dẫn đến họ sẽ tìm kiếm một doanh nghiệp khác phù hợp với văn hóa của họ. Theo Boon và Arumugam (2006) về ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến sự gắn kết với tổ chức của nhân viên công ty bán dẫn tại Malaysia đã kết luận có mối quan hệ chặt chẽ giữa văn hóa công ty và sự duy trì nhân viên trong tổ chức. Văn hóa doanh nghiệp có vai trò quan trọng đối với doanh nghiệp, vì doanh nghiệp tạo được văn hoá tốt thì người lao động không chỉ cảm thấy vui vẻ hơn mà còn làm việc hiệu quả hơn, và họ có xu hướng muốn làm việc với công ty trong thời gian dài. Vì thế, doanh nghiệp vừa có thể cải thiện năng

suất lao động vừa duy trì được nguồn nhân lực thông qua nền tảng văn hóa doanh nghiệp vững mạnh. Chính vì vậy, văn hoá doanh nghiệp và duy trì nguồn nhân lực luôn có mối quan hệ chặt chẽ. Thành công của doanh nghiệp có một phần quan trọng của việc duy trì được nguồn nhân lực lâu dài. Để làm được điều đó, phải tạo được văn hoá doanh nghiệp ở đó người lao động muốn đến làm việc.

2.2. Mô hình nghiên cứu

Từ quá trình lược khảo các công trình nghiên cứu trước đây cho thấy có rất nhiều yếu tố ảnh hưởng đến duy trì nguồn nhân lực, trong đó yếu tố văn hóa doanh nghiệp là một trong những yếu tố quan trọng mà các doanh nghiệp hiện nay luôn quan tâm hàng đầu. Vì doanh nghiệp

xây dựng văn hóa càng tốt thì tỉ lệ duy trì nhân viên cao, đồng nghĩa với việc tỉ lệ thôi việc được giảm xuống, công ty sẽ tăng thêm sự hài lòng của khách hàng, và cả cơ hội phát triển toàn diện của công ty, và còn rất nhiều lợi ích về mặt kinh tế khác mà sự duy trì nhân viên sẽ đem lại cho công ty. Dựa trên 3 cơ sở khoa học gồm các công trình nghiên cứu trước đây của Maister (2005); Boon và Arumugam (2006); Ezekiel và Dairus (2012); Trương Hoàng Lâm và Đỗ Thị Thanh Vinh (2012); Lý Tú Hiền (2014); Huỳnh Thị Thu Sương (2016); Trịnh Thùy Anh và Phan Tường Vi (2017), kết hợp với nghiên cứu thực tiễn về tình hình nhân sự tại Công ty Cổ phần Quốc tế Phong Phú, và thảo phỏng vấn các nhà quản lý tại PPJ, mô hình nghiên cứu đề xuất có dạng như sau:



Hình 2. Mô hình nghiên cứu đề xuất

3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu này sử dụng kết hợp hai phương pháp nghiên cứu gồm nghiên cứu định tính, và nghiên cứu định lượng. Nghiên cứu định tính sử dụng kỹ thuật phỏng vấn tay đôi các nhà quản lý và kỹ thuật thảo luận nhóm với các nhân viên đang làm việc tại PPJ giúp khám phá các ý tưởng, bổ sung và điều chỉnh các biến quan sát dùng để đo lường các khái niệm trong mô hình. Nghiên cứu định lượng sẽ được thực hiện qua 2 bước gồm: (i) định lượng sơ bộ với

kích thước mẫu n = 50 để đánh giá thử độ tin cậy của thang đo và loại bỏ những biến quan sát không phù hợp; (ii) định lượng chính thức với kích thước mẫu khảo sát n = 264 để kiểm định các giả thuyết nghiên cứu và đánh giá mức độ ảnh hưởng của các biến độc lập tới biến phụ thuộc. Thời gian khảo sát từ tháng 6 đến tháng 9 năm 2019. Tổng số bản khảo sát phát ra là 350 có 264 mẫu khảo sát được thu về, tỷ lệ đạt 75,43%. Sau khi phân tích định lượng sơ bộ, từ 8 biến độc lập ban đầu, vẫn giữ nguyên 8 biến độc lập để tiếp tục khảo sát định lượng chính

thức bao gồm: giao tiếp trong tổ chức, đào tạo và phát triển, phần thưởng và sự công nhận, hiệu quả của việc ra quyết định, chấp nhận rủi ro bởi sáng tạo và cải tiến, định hướng kế hoạch tương lai, làm việc nhóm, sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị.

4. Kết quả nghiên cứu

Thống kê mô tả mẫu nghiên cứu

Tổng số phiếu phát ra là 350 phiếu theo kỹ thuật phân tầng, căn cứ trên danh sách nhân sự đang làm việc do phòng tổ chức lao động cung cấp, chọn các nhân viên tham gia khảo sát sao cho đảm bảo tính bao quát tất cả các đơn vị của PPJ, người lao động có 1 năm thâm niên sẽ được chọn khảo sát. Tổng số phiếu phát ra là

350 phiếu theo phòng ban như sau: Hành chính văn phòng 50 (14,3%), Sản xuất 150 (42,8%), Quản lý 50 (14,3%), Kinh doanh và tài chính 100 (28,6%). Kết quả thu về 264 phiếu trả lời hợp lệ sau khi loại đi những phản hồi không đạt yêu cầu.

Phân tích Cronbach’s Alpha

Phân tích hệ số tin cậy Cronbach’s Alpha với tổng kích thước mẫu $n = 350$ gồm 9 thành phần với 36 biến quan sát để xác định lại hệ số tin cậy của thang đo. Kết quả cho thấy các thang đo đều có hệ số tin cậy tốt nằm trong khoảng biến thiên $[0,70 - 0,90]$ và hệ số tương quan biến tổng hiệu chỉnh đều lớn hơn 0,30 (bảng 1). Như vậy, các biến đề xuất đều đủ tin cậy để đưa vào phân tích nhân tố khám phá.

Bảng 1. Kết quả phân tích Cronbach’s Alpha

Thang đo	Ký hiệu	Số biến quan sát	Hệ số Cronbach’s Alpha	Hệ số tương quan biến tổng có giá trị nhỏ nhất	Hệ số tương quan nếu loại biến có giá trị nhỏ nhất	Kết luận về độ tin cậy
Giao tiếp trong tổ chức	GTT	4	0,888	0,669 (GTT4)	0,830 (GTT2)	Đạt yêu cầu
Sự công bằng và nhất quán trong chính sách quản trị	SCB	4	0,805	0,612 (SCB3)	0,742 (SCB4)	Đạt yêu cầu
Phần thưởng và sự công nhận	PT	4	0,738	0,441 (PT4)	0,625 (PT2)	Đạt yêu cầu
Đào tạo và phát triển	DT	4	0,780	DT3 (0,509)	0,710 (DT4)	Đạt yêu cầu
Định hướng kế hoạch và tương lai	DH	4	0,824	0,549 (DH4)	0,720 (DH1)	Đạt yêu cầu
Chấp nhận rủi ro bởi sự sáng tạo và cải tiến	CNRR	4	0,864	0,664 (CNRR4)	0,800 (CNRR2)	Đạt yêu cầu
Làm việc nhóm	LVN	4	0,878	0,667 (LVN3)	0,810 (LVN1)	Đạt yêu cầu
Hiệu quả trong việc ra quyết định	HQ	4	0,889	0,716 (HQ1)	0,840 (HQ3)	Đạt yêu cầu
Duy trì nguồn lực	DTNL	4	0,836	0,641 (DTNL4)	0,774 (DTNL1)	Đạt yêu cầu

Phân tích nhân tố EFA

Kết quả cho thấy trong thành phần thang đo các biến độc lập với $\text{sig} = 0,000$ và hệ số KMO = 0,805 các biến hội tụ lại thành 8 yếu tố phân biệt như giả thuyết ban đầu và tổng phương sai trích được đạt 69,404% cho ý nghĩa rằng 8 yếu

tố rút ra được giải thích 69,404% biến thiên của dữ liệu, tại hệ số Eigenvalue bằng 1,353. Tương tự, trong thành phần phụ thuộc, với $\text{sig.} = 0,000$ và hệ số KMO = 0,825 các biến hội tụ lại thành 1 yếu tố với tổng phương sai trích đạt 67,06% thể hiện rằng 1 yếu tố rút ra giải

thích được 67,06% biến thiên của dữ liệu, tại hệ số Eigenvalue bằng 1,682. Trong số nhân tố các biến và tổng phương sai trích đều thỏa các điều kiện, vì vậy có thể kết luận mô hình EFA

phù hợp, các biến tiếp tục được đưa vào phân tích hồi quy sau khi kiểm định hệ số tương quan và đạt yêu cầu.

Bảng 2. Kết quả phân tích EFA cho thang đo các biến độc lập

Biến quan sát	Thành phần							
	HQ	GTT	LVN	CNRR	DT	SCB	DH	PT
HQ3	0,871							
HQ2	0,842							
HQ4	0,821							
HQ1	0,814							
GTT2		0,855						
GTT3		0,824						
GTT1		0,821						
GTT4		0,711						
LVN1			0,894					
LVN2			0,859					
LVN3			0,812					
LVN4			0,797					
CNRR2				0,866				
CNRR3				0,812				
CNRR1				0,803				
CNRR4				0,750				
SCB4					0,819			
SCB3					0,779			
SCB2					0,719			
SCB1		0,326			0,636		0,302	
DT4						0,764		
DT1						0,758		
DT2						0,738		
DT3						0,634		
DH1							0,759	
DH4							0,752	
DH2						0,373	0,675	
DH3							0,640	
PT2								0,784
PT3								0,728
PT4								0,719
PT1								0,677

Bảng ma trận xoay nhân tố cho thấy, các hệ số tải nhân tố của các biến quan sát đều có giá trị > 0,6. Do đó, thang đo có độ tin cậy cao. Từ các phân tích trên, tác giả nhận thấy thang đo đạt độ tin cậy cao và được dùng để phân tích hồi quy nhằm đo lường mức độ tác động của thành phần văn hóa doanh nghiệp đến sự duy

trì nguồn nhân lực. Như vậy, thang đo thành phần văn hóa doanh nghiệp đến sự duy trì nguồn nhân lực từ 8 thành phần nguyên gốc (32 biến quan sát) sau khi phân tích nhân tố khám phá vẫn được rút trích thành 8 thành phần với 32 biến quan sát, các nhân tố trích ra đều đạt độ tin cậy và độ giá trị. Kết quả cho thấy, các hệ số

tương quan giữa các biến phần lớn đều cao và có mức ý nghĩa sig = 0,000 < 0,05, do đó, hệ số tương quan có ý nghĩa thống kê. Kết quả cho

thấy thang đo DTNL đều có tính tương quan có ý nghĩa với các nhân tố độc lập trong mô hình.

Bảng 3. Ma trận tương quan giữa các yếu tố trong mô hình nghiên cứu

	SCB	PT	DT	DH	GTT	CNRR	HQ	LVN
PT	0,184**	1						
DT	0,372**	0,149*	1					
DH	0,461**	0,309**	0,492**	1				
GTT	0,448**	0,214**	0,433**	0,443**	1			
CNRR	0,223**	0,246**	0,265**	0,353**	0,342**	1		
HQ	0,170**	0,208**	0,252**	0,325**	0,242**	0,222**	1	
LVN	0,077	0,143*	-0,021	0,089	-0,005	0,145*	0,258**	1
DTNL	0,453**	0,361**	0,508**	0,585**	0,509**	0,474**	0,433**	0,277**

Chú giải: Ký hiệu * thể hiện tương quan tại mức 5%; ** thể hiện tương quan tại mức 1%.

Kết quả bảng hệ số tương quan (bảng 3) cho thấy, biến phụ thuộc có mối tương quan tuyến tính với 8 yếu tố độc lập: SCB, PT, DT, DH, GTT, CNRR, HQ, LVN. Đồng thời, bảng 5 cũng đã chỉ ra rằng giá trị sig của các yếu tố SCB, PT, DT, DH, GTT, CNRR, HQ, LVN đều có ý nghĩa thống kê (Sig. < 0,05). Chính vì vậy, tác giả nhận thấy các nhân tố độc lập và nhân tố phụ thuộc có tương quan với nhau, và có khả năng xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến trong mô hình vì hệ số tương quan lớn.

Phân tích hồi quy

Kết quả hồi quy cho thấy, hệ số xác định R² là 0,593 và R² điều chỉnh là 0,580. Mô hình này giải thích được 58,00% sự thay đổi của biến phụ thuộc đến duy trì nguồn lực là do các thành phần thuộc văn hóa doanh nghiệp trong mô hình tạo ra, còn lại 42,00% biến thiên được giải thích bởi các biến khác ngoài mô hình. Giá trị sig của mô hình = 0,00 < 0,05 đạt mức ý nghĩa 99%; Không có hiện tượng tương quan vì hệ số Durbin-Watson = 1,987 (1 < 1,987 < 3).

Bảng 4. Kết quả ước lượng mô hình

	Hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa	Hệ số hồi quy chuẩn hóa	Thống kê t	Sig.	Đa cộng tuyến	
	Beta	Beta			Tolerance	VIF
Hằng số	-1,051		-4,684	0,000		
SCB	0,130	0,114	2,393	0,017	0,700	1,429
PT	0,138	0,113	2,618	0,009	0,863	1,159
DT	0,264	0,198	4,077	0,000	0,677	1,478
DH	0,231	0,199	3,786	0,000	0,579	1,728
GTT	0,182	0,161	3,256	0,001	0,651	1,535
CNRR	0,207	0,185	4,132	0,000	0,799	1,252
HQ	0,139	0,151	3,390	0,001	0,809	1,237
LVN	0,180	0,174	4,124	0,000	0,895	1,117
Kiểm định mô hình						
R bình phương		0,593				
R bình phương hiệu chỉnh		0,580				
Thống kê Durbin-Watson		1,987				
Thống kê F (sig)		46,387 (0,000)				

Hệ số phóng đại phương sai VIF < 2 nên kết luận không có hiện tượng đa cộng tuyến giữa các nhân tố. Từ bảng 4 cho thấy, có 8 yếu tố thành phần văn hóa doanh nghiệp ảnh hưởng đến duy trì nguồn lực với mức ý nghĩa Sig = 0,000, trong đó yếu tố: SCB, PT, DT, DH, GTT, CNRR, HQ, LVN tác động cùng chiều đến duy trì nguồn lực.

Kiểm định độ phù hợp của mô hình: Để suy diễn mô hình này thành mô hình tổng thể, cần phải xem xét Kiểm định F thông qua phân tích phương sai (ANOVA) như bảng 4. Vì Sig. = 0,000 ta bác bỏ giả thuyết hệ số xác định tổng thể $R^2 = 0$, có nghĩa là ít nhất một biến độc lập nào đó có ảnh hưởng đến biến phụ thuộc. Mô hình hồi quy tuyến tính bội phù hợp với tập dữ liệu và có thể chấp nhận được.

Trong mô hình này R^2 hiệu chỉnh = 0,580, Sig= 0,000 của kiểm định F < 0,05. Có thể kết luận mô hình hồi quy là phù hợp và các biến độc lập giải thích được 58% sự biến động của biến phụ thuộc. Kiểm định tự tương quan, kết quả hồi quy đáng tin cậy khi các phần dư trong mô hình hồi quy không tương quan với nhau. Sử dụng giá trị Durbin – Watson để kiểm định hiện tượng tự tương quan, giá trị này lớn hơn 1 và nhỏ hơn 3 thì phân tích hồi quy không xảy ra hiện tượng tự tương quan. Giá trị Durbin – Watson = 1,987 (1 < 1,869 < 3) cho thấy hồi quy không xảy ra hiện tượng tự tương quan.

Kết quả thống kê cho thấy, tất cả các biến độc lập đều có ý nghĩa thống kê ở độ tin cậy 0,95 vì Sig < 0,05. Kết quả phân tích tổng hợp như sau:

Bảng 5. Kết luận về giả thuyết nghiên cứu và mức độ tác động của từng nhân tố độc lập

Giả thuyết	Phát biểu	Kỳ vọng	Beta (β)	Kết luận
H1	Giao tiếp tốt trong tổ chức có ảnh hưởng tích cực đến sự duy trì với tổ chức của nhân viên	+	0,161	Chấp nhận
H2	Đào tạo và Phát triển càng nhiều và càng phù hợp thì ảnh hưởng tích cực đến sự duy trì với công ty của nhân viên	+	0,198	Chấp nhận
H3	Phần thưởng và sự công nhận ảnh hưởng tích cực đến sự duy trì với tổ chức của nhân viên	+	0,113	Chấp nhận
H4	Chấp nhận rủi ro bởi sáng tạo và cải tiến ảnh hưởng tích cực đến sự duy trì với tổ chức của nhân viên	+	0,185	Chấp nhận
H5	Làm việc nhóm ảnh hưởng tích cực đến sự duy trì với tổ chức của nhân viên	+	0,174	Chấp nhận
H6	Định hướng về kế hoạch tương lai ảnh hưởng tích cực đến sự duy trì với tổ chức của nhân viên	+	0,199	Chấp nhận
H7	Sự công bằng và nhất quán trong chính sách quản trị ảnh hưởng tích cực đến sự duy trì với tổ chức của nhân viên	+	0,114	Chấp nhận
H8	Hiệu quả trong việc ra quyết định ảnh hưởng tích cực đến sự duy trì với tổ chức của nhân viên	+	0,151	Chấp nhận

5. Kết luận và hàm ý quản trị

Kết quả khảo sát và phân tích mô hình nghiên cứu là căn cứ khẳng định cho sự ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến sự duy trì nguồn nhân lực. Nhằm góp phần giải quyết các vấn đề nhân sự trong thời đại hiện nay, đặc biệt là bài toán “giữ chân hay ổn định” sự cho tổ chức, hay dưới một góc độ nhất định đó là cách làm giảm tỷ lệ nghỉ việc của nhân viên trong tổ chức vì sự khó hòa hợp văn hóa doanh nghiệp; với kết quả nghiên cứu và quan điểm cá nhân,

tác giả kiến nghị công ty nên tập trung phát triển và đẩy mạnh văn hóa doanh nghiệp, đặc biệt cần tập trung vào một số khía cạnh cụ thể, như sau:

Về giao tiếp trong tổ chức. Bao gồm số lượng, loại hệ thống thông tin liên lạc và những thông tin được truyền đạt cũng như cách thức truyền đạt những thông tin đó trong Công ty. Công ty cần cải thiện hơn nữa yếu tố giao tiếp, giúp cho nhân viên có đầy đủ thông tin khi thực hiện công việc được giao. Mặt khác, các lãnh

đạo là Ban Giám đốc cần tạo mối quan hệ gần gũi với nhân viên hơn nữa. Ban lãnh đạo Công ty nên tổ chức những hoạt động mang tính chất vui chơi, giải trí tại Công ty để đánh dấu những dịp đặc biệt và cố gắng tạo ra một môi trường thân thiện để mọi người có thể cười vui trong công ty cũng như dành thời gian để tìm hiểu về gia đình và cuộc sống của nhân viên để cùng nhau động viên, hỗ trợ, giúp đỡ kịp thời cho người lao động.

Về đào tạo và phát triển. Công ty cần quan tâm đúng mức đến công tác đào tạo người lao động để nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, nâng cao hiệu quả công việc và tạo cơ hội cho họ thể hiện được tài năng và có cơ hội thăng tiến. Đây cũng là một nhân tố không kém phần quan trọng tạo nên động lực và sự gắn bó của người lao động với công việc. Đồng thời, Công ty nên chuyển đổi một phần chi phí đầu tư tuyển dụng, thu hút nhân tài sang chi phí đào tạo và phát triển nhân viên, điều này giúp Công ty tiết kiệm được chi phí tuyển dụng vì loại bỏ yếu tố không phù hợp văn hóa khi tuyển dụng một nhân viên mới. Bên cạnh đó, chính người lao động cũng sẽ nhận thấy sự phát triển của bản thân trong một tổ chức, tạo động lực cho họ phấn đấu, gắn bó và phát triển, vì hơn ai hết, người lao động sẽ là người hiểu rõ mức độ rủi ro cho sự phát triển nghề nghiệp của họ khi thay đổi môi trường làm việc khác.

Về phần thưởng và sự công nhận. Công ty cần sáng tạo hơn về việc khen thưởng nhân viên ngoài thưởng tiền mặt thì có thể bổ sung thêm các hình thức thưởng về tinh thần, đảm bảo khen thưởng đúng lúc và kịp thời, động viên, khuyến khích nhân viên một cách chân thành. Phổ biến rõ chính sách lương, thưởng, phúc lợi để giảm thiểu được phần nào tâm lý so sánh, bất mãn trong nhân viên. Công ty không nên bỏ qua thành tích nhỏ – điều này sẽ có tác dụng khích lệ nhất định đối với nhân viên, đặc biệt là những nhân viên mới, nhân viên trẻ vì đối với họ những thành tích ban đầu được cấp trên khen ngợi, được tổ chức ghi nhận dù là nhỏ cũng là động lực to lớn ảnh hưởng đến sự phấn đấu và cống hiến của bản thân để đạt những thành quả lớn hơn được tích lũy từ những thành quả nhỏ và góp phần tạo ra giá trị đối với sự gắn bó với tổ chức.

Về hiệu quả của việc ra quyết định. Cần xây dựng văn hóa dám làm dám chịu. Để thực hiện điều này, trước tiên Công ty phải tạo ra

một yếu tố hết sức quan trọng và thể hiện mạnh đến nhận thức của nhân viên và ảnh hưởng tốt đến văn hóa của công ty, đó là “tự quyết định và tự chịu trách nhiệm cho những quyết định của mình”. Ngoài ra, Ban lãnh đạo Công ty phải luôn tôn trọng người lao động. Các quyết định liên quan đến thay đổi chính sách của công ty mang thuộc tính, tính chất đến chuyên môn, nhân sự hoặc các vấn đề liên quan đến chức năng của bộ phận, phòng ban, cần phải tham khảo và lấy ý kiến của bộ phận đó, của nhân viên cấp dưới trước khi ra quyết định để thực hiện sự tôn trọng của Công ty đối với việc phân quyền cho bộ phận đó, nhân viên đó.

Về chấp nhận rủi ro bởi sáng tạo và cải tiến. Cần phải tạo điều kiện để nhân viên phát huy hết khả năng của mình, tức là phải tạo ra một môi trường làm việc chuyên nghiệp để nhân viên cảm thấy thoải mái, từ đó mới phát huy được khả năng tư duy, sáng tạo, sự đoàn kết cống hiến của họ, Công ty mới có những sáng kiến cải tiến mới cũng như những quy trình làm việc tiết kiệm chi phí hay tăng năng suất lao động. Bên cạnh đó, các ý tưởng sáng tạo hoặc cải tiến tốt của nhân viên nên được Công ty tuyên dương và thưởng bằng tiền mặt hoặc các hình thức khác giúp nhân viên cảm thấy được nỗ lực sáng tạo, cải tiến của mình được Công ty đánh giá rất cao, thông qua đó nhằm khuyến khích hơn nữa khả năng tham gia sáng tạo của người lao động. Đối với những ý tưởng sáng tạo hoặc cải tiến của người lao động nếu chưa thật sự tốt hoặc không sử dụng được thì Công ty cũng nên tuyên dương về tinh thần dám nghĩ, dám làm của nhân viên để thông qua đó kích thích tinh thần ham học hỏi sáng tạo, cải tiến của người lao động giúp họ tự tin trong việc đưa ra ý tưởng của mình.

Về định hướng kế hoạch tương lai. Công ty nên xây dựng các chiến lược phát triển và định hướng cho từng năm, từng tháng cũng như tham vọng của Công ty đối với thị trường, xã hội. Điều này sẽ giúp tạo tâm lý tin tưởng, củng cố vững chắc niềm tin của nhân viên đối với Công ty, giúp tăng sự gắn bó của nhân viên với Công ty. Việc xây dựng định hướng và kế hoạch tương lai phải cần rõ ràng để giúp Công ty triển khai và kiểm soát các hoạt động kinh doanh, các yếu tố tác động một cách hiệu quả và thuận lợi hơn. Nhà quản lý dễ dàng tìm ra cách giải quyết các vấn đề khó khăn và định hướng cho nhân viên.

Về làm việc nhóm. Cần xác định mô hình làm việc nhóm đã trở thành một phần tất yếu trong hoạt động công ty, phải hoạch định trước các yếu tố cấu thành nên nhóm như: mục đích, vị trí, quyền hạn, cơ cấu và con người. Công ty nên duy trì mô hình nhóm hiệu quả, đồng nghĩa với việc hình thành được một nét văn hóa đẹp cho tổ chức, văn hóa chia sẻ và hợp tác trên cơ sở các mối quan hệ bình đẳng tôn trọng lẫn nhau. Đồng thời, nội bộ Công ty luôn cần có sự hợp tác, tin cậy giữa các thành viên, những cá nhân cần có và nhận được sự tin tưởng từ những thành viên khác trong nhóm; có thể là nhóm chính thức hoặc nhóm dự án tạm thời, hay nhóm phi chính thức. Công ty phải luôn đề cao tinh thần hợp tác giữa các phòng ban, cá nhân trong nội bộ; cũng cần đề phòng và lường trước những vấn đề xung đột sẽ xảy ra trong các nhóm về công việc, lợi ích... Để quá trình làm việc nhóm hiệu quả, Công ty cần tổ chức đào tạo nhằm trang bị đầy đủ tinh thần và kỹ năng làm việc nhóm cho người lao động.

Về sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị. Cần sáng tạo về việc khen thưởng nhân viên ngoài thưởng tiền mặt thì có thể bổ sung thêm các hình thức thưởng về tinh thần, đảm bảo khen thưởng đúng lúc và kịp thời, động viên, khuyến khích nhân viên một cách chân thành. Công ty Cổ phần Quốc tế Phong Phú cần nhất quán trong các chính sách quản trị vì khi chính sách thay đổi liên tục sẽ khiến nhân viên cảm thấy khó thích ứng và sự không nhất quán của bộ máy quản trị cũng khiến nhân viên cảm thấy bế tắc và dễ rơi vào trạng thái “không phương hướng”. Do đó, tính công bằng và nhất quán là yếu tố cần thiết khi xây dựng các chính sách quản trị nhằm tạo ra động lực kích thích, động viên nhân viên,... vì nhân viên dễ dàng nhận thấy được sự nỗ lực, phấn đấu và những đóng góp của họ sẽ được ghi nhận và khen thưởng xứng đáng. Khi chính sách quản trị rõ ràng, thống nhất sẽ khiến nhân viên có tâm lý phấn đấu và cống hiến cho công ty; vì họ luôn luôn nghĩ rằng những nỗ lực của họ sẽ được đền bù xứng đáng.

Tài liệu tham khảo

- Trịnh Thùy Anh & Phan Tường Vi (2017). Văn hóa doanh nghiệp, sự hài lòng và cam kết gắn bó của nhân viên với tổ chức trong các doanh nghiệp kinh doanh sản phẩm điện tử tại TP Hồ Chí Minh. *Tạp chí phát triển kinh tế*, 28(2), 61-85.
- DeCenzo, D. A., & Robbins, S. P. (1988). *Personnel: Human Resource Management*. Prentice-Hall, USA.
- Ezekiel, S. N., & Darius, N. I. (2012). The Influence of Corporate Culture on Employee Commitment to the Organization. *International Journal of Business and Management*, 7, 22-31.
- Lý Tú Hiền (2014). Ảnh hưởng của các yếu tố văn hoá doanh nghiệp đến sự gắn bó với tổ chức của nhân viên tại các ngân hàng TMCP TP HCM. Luận văn Thạc sĩ, Trường Đại học Kinh tế TP HCM. Truy cập tại <http://digital.lib.ueh.edu.vn/handle/UEH/47841>
- Kotter, P. J., & Heskett, L. J. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.
- Trương Hoàng Lâm & Đỗ Thị Thanh Vinh (2012). Ảnh hưởng của văn hóa công ty đến sự cam kết gắn bó của nhân viên: Trường hợp của công ty hệ thống thông tin FPT. *Tạp chí Kinh tế & Phát triển*, 185(11), 119-127.
- Maister, D. H., & Hy, L. V. (2005). Bản sắc văn hóa doanh nghiệp. Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội.
- Boon, O. K., & Arumugam, V. (2006). The Influence of Corporate Culture on Organizational Commitment: Case study of Semiconductor Organizations in Malaysia. *Sunway Academy Journal*, 3(1), 99-115.
- Stum, D. L. (1998). Five Ingredients for an Employee Retention Formula. *HR Focus*, 75(9), 9-10.
- Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Recardo, R., & Jolly, J. (1997). Organization Culture and Teams. *SAM Advanced Management Journal*, 62(2), 4-7.
- Roark, E. (2008). *Using and coming to own: A left-proprietarian treatment of the just use and appropriation of common resources*. University of Missouri-Columbia.
- Huỳnh Thị Thu Sương (2016). Yếu tố ảnh hưởng đến duy trì nguồn nhân lực trong các khu công nghiệp tại Thành phố Hồ Chí Minh. *Tạp chí Kinh tế – Văn hóa – Xã hội*, 22, 54-64.
- Phạm Thanh Tâm (2017). *Văn hóa doanh nghiệp trong tiến trình hội nhập quốc tế*. Nhà xuất bản Đại học quốc gia Hà Nội.
- Williams, A., Dobson, P., & Walters, M. (1993). *Changing culture: New organizational approaches*. London: Institute of Personnel Management.