

# Ảnh hưởng của văn hóa tổ chức đến ý định ở lại và vai trò trung gian của chính sách tiền thưởng

Trần Thị Ái Cẩm\*



Use your smartphone to scan this QR code and download this article

## TÓM TẮT

Bài báo này kiểm tra vai trò trung gian của chính sách tiền thưởng về tác động của văn hóa tổ chức (cụ thể là văn hóa tập thể, văn hóa sáng tạo, văn hóa phân cấp và văn hóa thị trường) đến ý định ở lại của nhân viên đang làm việc trong ngành công nghệ thông tin. Mô hình nghiên cứu trong bài báo này được phát triển dựa trên những nghiên cứu trước trong lĩnh vực về văn hóa tổ chức và quản trị nhân sự. Bằng phương pháp nghiên cứu định lượng, sau khi thu thập dữ liệu từ những người đang làm việc cho 25 công ty Công nghệ thông tin ở Việt Nam, có 600 bảng hỏi hợp lệ được đưa vào cho phân tích. Bảng câu hỏi khảo sát này được thực hiện giữa tháng 5 đến tháng 7 năm 2017. Bài báo sử dụng phân tích nhân tố khẳng định và mô hình cấu trúc để kiểm tra dữ liệu thu thập. Kết quả chỉ ra rằng văn hóa sáng tạo và văn hóa thị trường có ảnh hưởng trực tiếp đến ý định ở lại của nhân viên ngành công nghệ thông tin. Đồng thời, chính sách tiền thưởng cũng đóng vai trò trung gian giữa các mối quan hệ này. Ngược lại, mối quan hệ giữa văn hóa tập thể và văn hóa phân cấp với ý định ở lại không có ý nghĩa thống kê trong bài báo này. Dựa vào kết quả nghiên cứu này, bài báo có đóng góp về mặt lý thuyết và thực tiễn cho các nhà quản trị nhân sự, nhà lãnh đạo và làm tài liệu tham khảo cho những nghiên cứu trong tương lai.

**Từ khóa:** ý định ở lại, văn hóa tổ chức, chính sách tiền thưởng, công nghệ thông tin

## GIỚI THIỆU

Các tổ chức phải thích nghi với sự thay đổi toàn cầu, và sự thay đổi này là không thể tránh khỏi. Đặc biệt, họ tập trung vào công nghệ hay các giá trị được nắm giữ bởi nhân viên, điều này nó dẫn đến sự suy giảm lòng trung thành của nhân viên. Tuy nhiên, theo nghiên cứu trước đây của Tsui & cộng sự (1995)<sup>1</sup>, lòng trung thành của nhân viên giỏi có xu hướng tạo ra kết quả kinh doanh hiệu quả cao được đo lường bởi doanh thu tăng, năng suất được cải thiện, khả năng sinh lợi cao. Vì vậy, các công ty Việt Nam và đa quốc gia (đặc biệt ngành công nghệ thông tin) đã có sự cạnh tranh gay gắt để thu hút nhân viên và tìm cách giữ chân họ ở lại làm việc cho công ty của mình. Vì vậy, vấn đề về lòng trung thành của nhân viên giỏi đã trở thành chủ đề nghiên cứu và mối quan tâm quan trọng của các nhà quản trị.

Thực tế, các nhà quản trị nhận định rằng việc quản lý con người trở nên khó khăn khi cả nhà quản lý và nhân viên có những suy nghĩ khác nhau trong một bản sắc đa sắc tộc của văn hóa tổ chức. Vì vậy, những nghiên cứu gần đây<sup>2,3</sup>, chỉ ra rằng sự hiểu biết về những đặc tính của văn hóa tổ chức cũng như biết cách quản lý tiền thưởng hiệu quả sẽ có ảnh hưởng mạnh đến quyết định ở lại của nhân viên trong công ty.

Ở Việt Nam, tốc độ tăng trưởng nhanh của các công ty đa quốc gia dẫn đến sự cạnh tranh mạnh về nguồn nhân lực và trong thị trường lao động. Do đó, sự quan tâm nhất của các nhà quản lý nhân sự ở các công ty IT năm 2017 là cần có những chiến lược tiền thưởng hợp lý tương thích với văn hóa tổ chức để giải quyết sự khác biệt giữa công ty và các nhân viên. Theo công ty nghiên cứu thị trường W & S Việt Nam (2013) cho rằng chính sách tiền thưởng đóng góp 66% cho quyết định ở lại làm việc cho công ty. Từ quan điểm này, có một số nghiên cứu đã chỉ ra rằng chính sách tiền thưởng là một trong những yếu tố quyết định hành vi của họ việc (ra đi hay ở lại) trong công ty<sup>3,4</sup>. Tuy nhiên, chính sách tiền thưởng còn phụ thuộc vào chiến lược và khả năng chi trả của công ty. Nó cũng bị ảnh hưởng bởi các yếu tố khác như nền kinh tế và sự cạnh tranh, xã hội và văn hóa, v.v.<sup>5</sup>.

Chính phủ Việt Nam tuyên bố rằng ngành công nghệ thông tin là một trong những ngành quan trọng nhất cho sự phát triển kinh tế và tiến bộ xã hội của một quốc gia. Cụ thể, ngành này đã đóng góp nhiều nhất cho ngân sách nhà nước năm 2015 (82,344 tỉ VND chiếm 10% tổng ngân sách) (Theo Khoa học công nghệ và truyền thông Việt nam, 2016)<sup>a</sup>. Mặc khác,

<sup>a</sup>Báo cáo dự toán ngân sách Nhà nước năm 2018. <https://www.mof.gov.vn/webcenter/portal/btc/r/lvtc/slnsnn/sltm/bcnsnnh9/bcn>

Trường Đại học Nha Trang

### Liên hệ

Trần Thị Ái Cẩm, Trường Đại học Nha Trang

Email: camtta@ntu.edu.vn

### Lịch sử

- Ngày nhận: 27/4/2019
- Ngày chấp nhận: 15/6/2019
- Ngày đăng: 31/12/2019

DOI: 10.32508/stdjelm.v3i4.580



### Bản quyền

© ĐHQG Tp.HCM. Đây là bài báo công bố mở được phát hành theo các điều khoản của the Creative Commons Attribution 4.0 International license.



Trích dẫn bài báo này: Ái Cẩm T.T. Ảnh hưởng của văn hóa tổ chức đến ý định ở lại và vai trò trung gian của chính sách tiền thưởng. *Sci. Tech. Dev. J. - Eco. Law Manag.*; 3(4):367-378.

theo nghiên cứu của Mercer-Talentnet (2013)<sup>b</sup>, sự ra đi của nhân viên ở ngành này chiếm tỷ lệ cao nhất (15,8%). 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.

Theo như tổng quan các nghiên cứu trước chỉ ra rằng chính sách tiền thưởng và ý định ở lại của nhân viên chịu tác động mạnh từ văn hóa tổ chức, như Dadgar & cộng sự, (2013), Nguyễn Thị Hồng Thắm (2014), Park & Kim, (2009)<sup>6-8</sup>. Theo Kerr & Slocum (1987)<sup>9</sup>, chính sách tiền thưởng đóng vai trò quan trọng trong định hình văn hóa tổ chức. Chúng ảnh hưởng đến động lực, sự hài lòng và hành vi của nhân viên trong công ty hiện tại. Tuy nhiên, tại Việt Nam các nghiên cứu về ảnh hưởng của văn hóa tổ chức đến chính sách tiền lương thưởng cũng như ý định ở lại còn khá mới mẻ, vẫn có rất ít nghiên cứu về nó và vai trò của nó giữa văn hóa tổ chức và lòng trung thành của nhân viên vẫn chưa được phân tích sâu.

Từ góc độ lý thuyết, nghiên cứu này nhằm mục đích xác định ảnh hưởng vai trò trung gian của chính sách tiền thưởng đối với các mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức và ý định ở lại. Cụ thể hơn, tất cả các nhân tố (văn hóa tổ chức, chính sách tiền thưởng và ý định ở lại) được đo lường bằng cách sử dụng nhiều items. Hơn nữa, nghiên cứu thực nghiệm được thực hiện ở Việt Nam. Điểm này cũng có thể bổ sung những thiếu sót của những nghiên cứu trước đã thực hiện ở Việt Nam.

Đối tượng nghiên cứu: bài báo tập trung giải thích các yếu tố văn hóa tác động đến ý định ở lại của nhân viên IT và vai trò trung gian của chính sách tiền thưởng.

Đối tượng khảo sát: Để phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến ý định ở lại của nhân viên IT, đề tài tập trung khảo sát đối tượng là các nhân viên làm việc toàn thời gian trong 25 công ty IT ở Việt Nam.

Sau phần giới thiệu này, cấu trúc của bài báo được chia làm 4 phần: tổng quan lý thuyết và mô hình nghiên cứu; phương pháp nghiên cứu; thảo luận về kết quả nghiên cứu; và cuối cùng là phần kết luận chung của bài báo.

## TỔNG QUAN LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

### Văn hóa tổ chức, chính sách tiền thưởng và ý định ở lại của nhân viên

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

snnhn\_chitiet2;jsessionid=\_meOkL0gUNmhit5RNG6T3xbI-3AKq RjxwFpaTda9ioDG8aP53kbj!-646197971.

<sup>b</sup>Mercer-Talentner là công ty tư vấn nhân sự tại Việt Nam. Số liệu thông tin của năm 2013.

tổ chức như những biểu tượng, ngôn ngữ, câu chuyện và thực tế<sup>10,11</sup>. Do đó, văn hóa của một tổ chức ảnh hưởng đến những khía cạnh khác nhau của hành vi tổ chức và thái độ của nhân viên<sup>11,12</sup>, và được xác định như là yếu tố then chốt cho quản lý nguồn nhân lực<sup>13</sup>, và lợi thế cạnh tranh của tổ chức<sup>14</sup>.

Văn hóa tổ chức được đánh giá theo khung các giá trị cạnh tranh (CVF) được phát triển bởi Quinn & Rohrbaugh (1981, 1983)<sup>15,16</sup>. Vì khung này có giá trị thực nghiệm và được chấp nhận để xác định các loại văn hóa chính trong một tổ chức<sup>17</sup>. Dựa trên khung lý thuyết CVF, Cameron & Quinn (2011)<sup>2</sup> 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.

### 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<sup>2</sup>.

Đặc điểm văn hóa này ở các doanh nghiệp Việt Nam có thể thấy qua sự quan tâm của các nhà lãnh đạo đối với nhân viên và cả gia đình của nhân viên<sup>18</sup>.

Park & Kim (2009)<sup>8</sup> đã tiến hành một nghiên cứu về ảnh hưởng của các loại văn hóa tổ chức về hành vi ra đi của các y tá trong bệnh viện Hàn Quốc. Họ cho rằng văn hóa tập thể có ảnh hưởng tiêu cực tới ý định ra đi. Trong cuộc nghiên cứu khác, Dadgar & cộng sự (2013)<sup>6</sup> thực hiện mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức, chính sách tiền thưởng, cam kết tổ chức và ý định ở lại trong trường đại học khoa học y tế Zahedan, Khatam ol Anbia ở Iran. Kết quả của họ chỉ ra rằng văn hóa tập thể có tác động tích cực ý nghĩa trong mối quan hệ với chính sách tiền thưởng và ý định ở lại. Vì vậy, hai giả thuyết đầu tiên của nghiên cứu này là:

**H<sub>1a</sub>**: Văn hóa tập thể có tác động ý nghĩa đến chính sách tiền thưởng

**H<sub>1b</sub>**: Văn hóa tập thể có tác động ý nghĩa đến ý định ở lại

### 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<sup>2</sup>. Nhân viên của tổ chức phải phát triển ý tưởng mới với sự sáng tạo và cố gắng có những trải nghiệm mới<sup>19</sup>.

Thời kỳ công nghệ 4.0, người Việt Nam được thể hiện bởi sự năng động và sáng tạo trong các hoạt động kinh

tế và nâng cao trách nhiệm nhóm và cá nhân đối với chất lượng sản phẩm của họ.

Park & Kim (2009)<sup>8</sup> cho rằng văn hóa sáng tạo có ảnh hưởng tiêu cực với ý định ra đi. Dadgar & cộng sự (2013)<sup>6</sup> kết luận rằng văn hóa sáng tạo có ảnh hưởng tiêu cực đến ý định ở lại nhưng lại không có ảnh hưởng đến chính sách tiền thưởng. Tuy nhiên, tác giả hy vọng rằng có sự tồn tại mối quan hệ chính sách tiền thưởng và văn hóa sáng tạo trong nghiên cứu này. Do đó, giả thuyết thứ hai trong nghiên cứu này là:

**H<sub>2a</sub>:** Văn hóa sáng tạo có tác động ý nghĩa đến chính sách tiền thưởng

**H<sub>2b</sub>:** Văn hóa sáng tạo có tác động ý nghĩa đến ý định ở lại

### Văn hóa phân cấp

Phân cấp chú trọng đến những quy định, thủ tục và những chính sách để 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.

Văn hóa phân cấp có ảnh hưởng tích cực đến ý định ra đi<sup>4</sup>. Còn Dadgar & cộng sự (2013)<sup>6</sup> kết luận rằng văn hóa phân cấp là tiền đề tích cực và đáng kể của ý định ở lại. Bên cạnh đó, Dadgar & cộng sự (2013)<sup>6</sup> cho rằng văn hóa phân cấp có ảnh hưởng tích cực đến chính sách tiền thưởng. Vì vậy, giả thuyết thứ 3 của nghiên cứu này như sau:

**H<sub>3a</sub>:** Văn hóa phân cấp có tác động ý nghĩa đến chính sách tiền thưởng

**H<sub>3b</sub>:** Văn hóa phân cấp có tác động ý nghĩa đến ý định ở lại

### 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<sup>14</sup>.

Dadgar & cộng sự (2013)<sup>6</sup> nói rằng văn hóa thị trường có một ảnh hưởng tiêu cực đến chính sách tiền thưởng. Cả Park & Kim (2009)<sup>8</sup> và Dadgar & cộng sự (2013)<sup>6</sup> đã không tìm thấy mối quan hệ đáng kể nào giữa văn hóa thị trường và ý định ở lại. Tuy nhiên, tác giả hy vọng có sự tồn tại mối quan hệ giữa văn hóa thị trường và ý định ở lại trong nghiên cứu này. Do đó, giả thuyết số 4 của nghiên cứu này như sau:

**H<sub>4a</sub>:** Văn hóa thị trường có tác động ý nghĩa đến chính sách tiền thưởng

**H<sub>4b</sub>:** Văn hóa thị trường có tác động ý nghĩa tích cực đến ý định ở lại

### Chính sách tiền thưởng và ý định ở lại của nhân viên

Chính sách tiền thưởng là một sự pha trộn của tiền thưởng cố định và tiền thưởng biến động. Tiền thưởng cố định được xác định như “số tiền được trả cố định”<sup>20</sup> và không phụ thuộc vào năng suất của nhân viên. Tiền thưởng biến động phụ thuộc vào những gì mà nhân viên làm được thực tế<sup>21</sup>.

Thật vậy, tiền thưởng cố định là một trong những đòn bẩy chính của việc giữ chân nhân viên trong công ty<sup>22</sup>. Nó không chỉ giữ nhân viên của họ mà còn thu hút những nhân viên có năng lực khác ở bên ngoài công ty<sup>23</sup>. Các nhà kinh tế cho rằng chính sách tiền thưởng có thể hoạt động như một chất xúc tác để khuyến khích các nhân viên trí thức, không chỉ để tích hợp trong tổ chức mà còn để khuyến khích họ ở lại<sup>24,25</sup>.

Ý định là một tiền đề chính xác về hành vi của con người trong tương lai<sup>26</sup>. Ý định ở lại để cập đến ý thức của nhân viên khi họ cảm thấy tổ chức hiện tại tốt hơn so các tổ chức khác<sup>27</sup>. Mặc khác, ý định ở lại phản ánh mức độ cam kết của nhân viên đối với tổ chức của họ và họ sẽ tiếp tục làm việc ở đó<sup>28</sup>, hoặc họ cảm thấy sự đóng góp của họ với tổ chức là có giá trị<sup>29</sup>.

Barber & cộng sự (1992)<sup>30</sup>, và Soulié (1997)<sup>31</sup> chỉ ra rằng có tồn tại một mối quan hệ tích cực giữa chính sách tiền thưởng và thái độ và hành vi của nhân viên. Ngược lại, Tremblay & cộng sự (1998)<sup>32</sup> không tìm thấy mối quan hệ này. Ngoài ra, kết quả của một số nhà nghiên cứu Fairiss, (2004), Griffith & cộng sự (2000)<sup>33,34</sup> chỉ ra rằng chính sách tiền thưởng có ảnh hưởng âm đến sự ra đi. Từ những yếu tố lý thuyết, giả thuyết thứ 5 như sau:

**H<sub>5</sub>:** Chính sách tiền thưởng có tác động ý nghĩa tích cực đến ý định ở lại

### Chính sách tiền thưởng và vai trò trung gian của nó

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

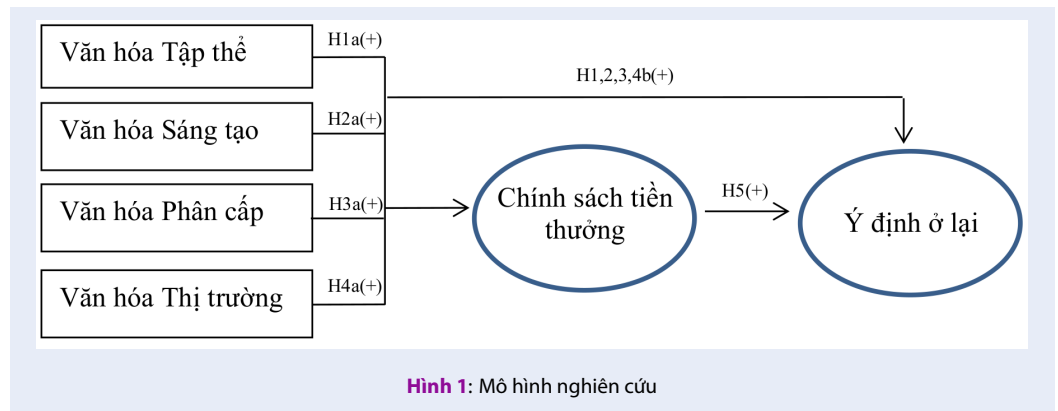
**H<sub>6a</sub>:** Chính sách tiền thưởng là trung gian của mối quan hệ giữa văn hóa tập thể và ý định ở lại

**H<sub>6b</sub>:** Chính sách tiền thưởng là trung gian của mối quan hệ giữa văn hóa sáng tạo và ý định ở lại

**H<sub>6c</sub>:** Chính sách tiền thưởng là trung gian của mối quan hệ giữa văn hóa phân cấp và ý định ở lại

**H<sub>6d</sub>:** Chính sách tiền thưởng 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.



Hình 1: Mô hình nghiên cứu

## PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

### Nơi nghiên cứu

Với sự phát triển nhanh chóng của ngành Công nghệ thông tin (CNTT) và kỹ thuật, nhu cầu sử dụng nhân lực có kỹ năng CNTT ngày càng cao. Thứ trưởng Bộ Thông tin và Truyền thông Phan Tâm cho biết số doanh nghiệp trong lĩnh vực CNTT năm 2017 tăng 16,01% so với năm 2016. Tổng số lao động năm 2017 trong ngành này tăng 22,5% so với năm 2016.

Chúng tôi chọn ngành IT Việt Nam cho nghiên cứu này với nhiều lý do. Đầu tiên, theo bản kế hoạch tổng thể phát triển ngành Thương mại điện tử và Công nghệ Thông tin của Chính phủ Việt Nam, dự đoán các ngành này sẽ đóng góp 8-10% tổng sản phẩm quốc nội (GDP) của Việt Nam vào năm 2020<sup>c</sup>. Mặt khác, Việt Nam cũng là điểm đến hấp dẫn của các công ty đa quốc gia lớn như Samsung, LG, Intel, v.v. Điều này giúp ngành CNTT ở Việt Nam tăng trưởng mạnh và cũng làm tăng tính cạnh tranh về nguồn nhân lực<sup>d</sup>. Việc khan hiếm nguồn nhân lực này trong thị trường lao động vẫn đang là vấn đề khó giải quyết. Vì vậy, kết quả của nghiên cứu này một phần đóng góp cho giải quyết tình trạng trên. Thứ hai, nghiên cứu này điều tra về ý định ở lại của các nhân viên IT làm việc trong các công ty IT ở Việt Nam và rất ít nghiên cứu thực nghiệm làm về điều này. Cuối cùng, theo số liệu của LinkedIn, tỷ lệ nghỉ việc trung bình trên toàn cầu năm 2017 là 10,9%. Các công ty công nghệ (phần mềm) có tỷ lệ nghỉ việc cao nhất trong năm 2017 với 13,2%. Có bằng chứng cho rằng, khó khăn trong việc giữ chân nhân tài của ngành công nghệ là do nhu cầu nhân sự cao và việc tăng chế độ đãi ngộ. Khi ngành nghề có tính cạnh tranh cao, nhân tài sẵn sàng nhảy vào

những cơ hội mới<sup>e</sup>. Thách thức ở đây không chỉ đưa ra các chiến lược để giữ chân nhân viên giỏi mà còn phải cải thiện chính sách tiền thưởng để tăng ý định ở lại của họ.

### Phát triển bảng hỏi

Bảng hỏi được chia làm 4 phần: (1) văn hóa tổ chức, (2) chính sách tiền thưởng, (3) ý định ở lại và (4) thông tin nhân khẩu. Những câu hỏi được thiết kế dựa trên tổng quan các lý thuyết trước đó và những đặc tính đặc biệt của ngành IT Việt Nam. Các biến quan sát được chọn để đo lường cho văn hóa tổ chức được phát triển bởi Cameron & Quinn (2006)<sup>14</sup>, chính sách tiền thưởng được ứng dụng từ Saphora-Job (2004), ý định ở lại được điều chỉnh từ Blais (2005)<sup>35f</sup>. Thang đo này được xác nhận của 4 chuyên gia về nhân sự (1 giảng viên về quản trị nhân sự, 1 nghiên cứu sinh chuyên ngành quản trị nhân sự, 2 trưởng phòng nhân sự của 2 công ty IT) và 3 nhân viên người đang làm việc tại 1 công ty IT ở Việt Nam. Những 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”.

Mặt khác, một bảng hỏi chọn lọc đảm bảo rằng cuộc khảo sát dành cho các nhân viên đã làm việc tại đơn vị đó từ 3 năm trở lên. Các câu hỏi chọn lọc nhằm mục đích giảm sự thiên lệch liên quan đến hành vi quyết định đi hay ở của nhân viên, nó gây ra bởi những yếu tố chủ quan và khách quan của họ. Bảng hỏi được kiểm tra lại với 4 chuyên gia về quản trị nhân sự và 3 nhân viên làm việc tại công ty IT như để cập ở trên. Dựa trên sự phản hồi của những người tham gia, bảng câu hỏi được điều chỉnh lại cho dễ hiểu hơn.

<sup>c</sup><https://giaoducthoidai.vn/tre/xu-huong-nong-ve-nganh-cong-nghe-thong-tin-o-viet-nam-3950487-v.html>

<sup>d</sup><https://vnexpress.net/kinh-doanh/nhan-luc-cong-nghe-thong-tin-viet-nam-chua-dap-ung-nhu-cau-4-0-3839208.html>

<sup>e</sup><http://ndh.vn/nhung-nganh-co-ty-le-nghi-viec-cao-nhat-the-gioi-20180418080047154p145c151.news>

<sup>f</sup>Saphora-Job (2004), La satisfaction au travail. Revue de la Littérature Mars 2004 révision février 2005. Réf 00188- SATJOB rapport interne CCECQA février 2005



### Thiết kế mẫu và thu thập dữ liệu

Nhân viên làm việc toàn thời gian và có hợp đồng lao động tại các công ty IT ở Việt Nam được xem là đối tượng nghiên cứu của bài báo này. Đồng thời, các tiêu chuẩn liên quan đến thời gian làm việc từ 3 năm trở lên tại công ty đó cũng được xem xét.

Để tối đa hóa tỷ lệ trả lời, bảng hỏi được phát khi nhân viên nghỉ ăn trưa tại công ty của họ sau khi được sự chấp nhận của người quản lý. Cách tiếp cận này đảm bảo rằng các nhân viên có thời gian rảnh và có thể đánh giá công việc của họ và có ý kiến về ý định của họ trong tương lai.

Có 1500 bảng hỏi đã được gửi đến cho các nhân viên đang làm việc tại 25 công ty công nghệ thông tin. Sau khi nhận được bảng trả lời, tác giả đã chọn lọc và phân loại ra những bảng không hợp lệ, và có 600 bảng hỏi hợp lệ được sử dụng để phân tích.

### KẾT QUẢ

#### Phân tích nhân tố khẳng định CFA

Phân tích nhân tố khẳng định CFA được sử dụng để kiểm tra giá trị hội tụ hợp lý và giá trị khác biệt giữa các nhân tố<sup>36</sup>. 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<sup>37</sup>. Một giá trị được chấp nhận khi bằng hay lớn hơn 0,7 đối với CR và 0,5 đối với AVE<sup>37,38</sup>. Để đánh giá sự phù hợp của mô hình tổng thể, một số chỉ tiêu như CFI, GFI, AGFI, NFI, RMSEA, và  $\chi^2/df$  được sử dụng. Giá trị  $> 0,9$  đối với các chỉ tiêu NFI, GFI và CFI, giá trị của AGFI  $\geq 0,8$ , của RMSEA  $< 0,08$ , và giá trị của  $\chi^2/df < 3$  được cho là mô hình phù hợp. Cuối cùng, mô hình cấu trúc (SEM) được sử dụng để kiểm tra các mối quan hệ giữa các nhân tố. Tất cả các phân tích được thực hiện bằng phần mềm SPSS và AMOS 21.0.

Kết quả phân tích nhân tố CFA, độ tin cậy tổng hợp và phương sai trung bình (AVE) được trình bày trong **Bảng 1**.

Từ kết quả bảng 1, 6 nhân tố được chọn để đánh giá ảnh hưởng của văn hóa tổ chức, chính sách tiền thưởng đến ý định ở lại của nhân viên đều tách rời. Theo Steenkamp & Van Trijp (1991)<sup>39</sup>, tất cả các mục có hệ số  $\beta$  chuẩn dưới 0,5 thì loại bỏ khỏi phân tích. Trong số 24 mục hỏi dùng để đo lường văn hóa tổ chức, có 5 mục của văn hóa tập thể, 4 mục của văn hóa sáng tạo, 5 mục của văn hóa phân cấp và 4 mục của văn hóa thị trường là đáp ứng theo yêu cầu. Ngoài ra, 4 mục của chính sách tiền thưởng và 2 mục của ý định ở lại được giữ lại cho phân tích tiếp theo vì hệ số  $\beta$  chuẩn lớn hơn 0,5. Vì vậy, giá trị hội tụ của thang đo được thiết lập. Ngoài ra, giá trị của RMSEA = 0,052,  $< 0,08$ <sup>40</sup>, Chi-square ( $\chi^2$ ) = 1026,93 (df = 341, p =

0,000); GFI = 0,92; NFI = 0,90; CFI = 0,93  $> 0,9$ ; 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)<sup>41</sup>. 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 (được thể hiện qua **Hình 2** - phụ lục).

Để kiểm tra giá trị phân biệt, giá trị AVE cho mỗi nhân tố được so sánh với bình phương hệ số tương quan giữa nhân tố này với nhân tố khác<sup>38</sup>. Kết quả **Bảng 2** cho thấy văn hóa sáng tạo và văn hóa tập thể là một cặp nhân tố có hệ số tương quan cao nhất (0,7). Giá trị bình phương hệ số của cặp nhân tố này là 0,49, nhỏ hơn giá trị AVE của cả 2 nhân tố này (0,57 và 0,53). Kết quả này chứng minh rằng bình phương hệ số tương quan của mỗi cặp nhân tố thấp hơn giá trị AVE của từng nhân tố và tất cả hệ số tương quan có ý nghĩa tại  $p < 0,05$  và không xuất hiện vấn đề về đa cộng tuyến.

#### Mô hình cấu trúc và thảo luận

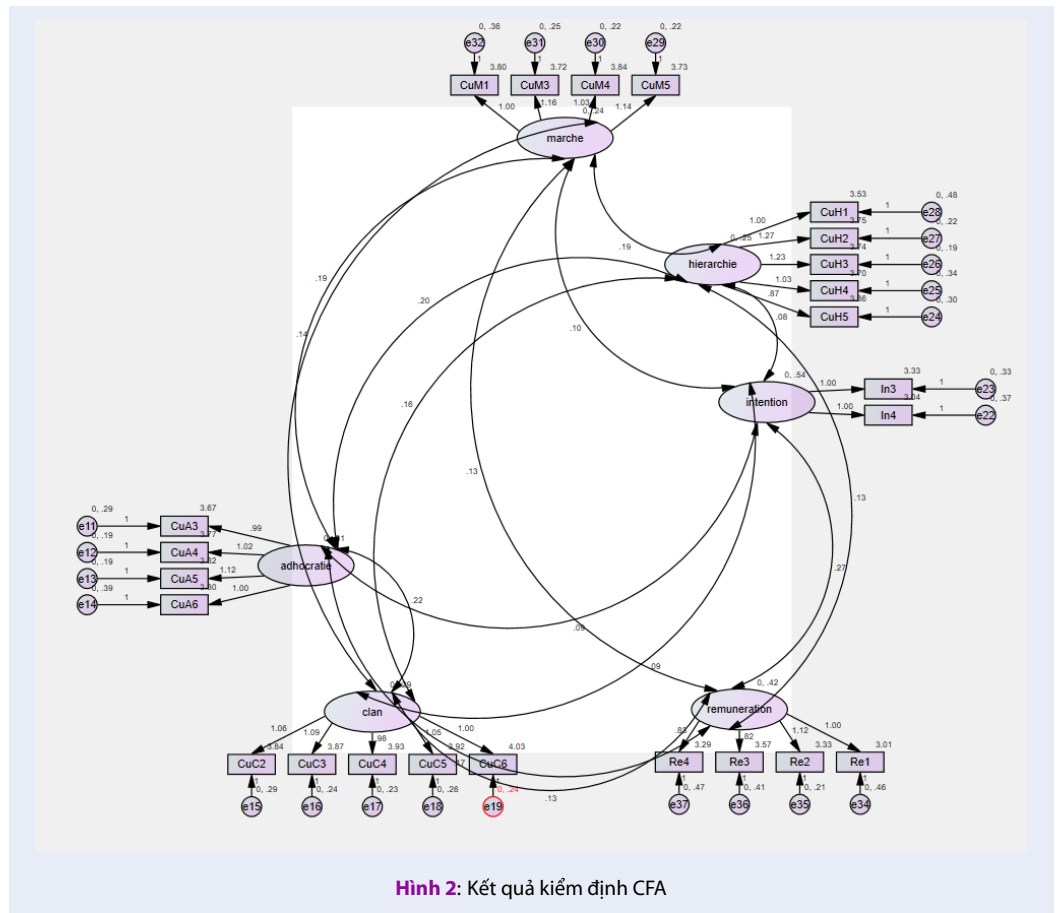
Để kiểm tra vai trò trung gian của chính sách tiền thưởng trong mối quan hệ nhân quả giữa văn hóa tổ chức và ý định ở lại, dựa vào các nghiên cứu trước đây, lý thuyết phổ biến của Baron & Kenny (1986)<sup>42</sup> được áp dụng. Lý thuyết này được công nhận như là cách tiếp cận phổ biến nhất để kiểm tra vai trò trung gian<sup>43</sup>. Theo Baron & Kenny (1986)<sup>42</sup>, để thiết lập vai trò trung gian, cần phải đáp ứng được 4 điều kiện: (1) có 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 (chính sách tiền thưởng) 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. Vai trò trung gian hoàn hảo được thiết lập khi ảnh hưởng của biến độc lập đến biến phụ thuộc trong điều kiện 1 có ý nghĩa và tác động tương tự trong điều kiện 4. Nói tóm lại, giả sử rằng cả 4 điều kiện này được thỏa thì vai trò trung gian được hỗ trợ<sup>42</sup>.

Kết quả phân tích mô hình cấu trúc SEM, kết quả của cả 4 điều kiện này được trình bày trong **Bảng 3, 4 và 5**. Bước đầu tiên, văn hóa sáng tạo ( $\beta = -0,14$ ,  $p = 0,07$ ) và văn hóa thị trường ( $\beta = 0,27$ ,  $p = 0,003$ ) có ảnh hưởng đáng kể đến ý định ở lại (**Bảng 3**) tại mức độ thấp hơn 10%. Điều này xác nhận lại kết quả của các nghiên cứu trước<sup>6,8</sup>. Bước thứ 2 kiểm tra mối quan hệ giữa biến độc lập và biến trung gian. Kết quả bước này chỉ ra rằng văn hóa sáng tạo ( $\beta = 0,28$ ,  $p = 0,002$ ) và

**Bảng 1: Kết quả phân tích nhân tố khẳng định của mô hình đo lường**

Các nhân tố và các biến quan sát	$\beta$	Giá trị t	Độ tin cậy	Phương sai trích
<b>Văn hóa tập thể</b>				
Lãnh đạo được xem như là những người cố vấn	0,71	19,05		
Phong cách quản lí được đặc trưng bởi tinh thần đồng đội, sự đồng thuận và cùng tham gia của nhân viên	0,75	20,05		
Sự gắn kết của công ty được biểu hiện chủ yếu qua lòng trung thành và tin tưởng lẫn nhau	0,72	19,41	<b>0,85</b>	<b>0,53</b>
Công ty nhấn mạnh sự phát triển con người	0,73	19,80		
Sự thành công của công ty dựa trên cơ sở phát triển nhân lực, làm việc nhóm	0,72	19,80		
<b>Văn hóa sáng tạo</b>				
Phong cách quản lí được đặc trưng bởi dám chấp nhận rủi ro, đổi mới, linh động	0,72	16,64		
Sự gắn kết của công ty được biểu hiện chủ yếu là định hướng đổi mới và phát triển	0,80	18,14	<b>0,84</b>	<b>0,57</b>
Công ty nhấn mạnh vào việc tìm kiếm những cơ hội và thách thức mới	0,83	18,54		
Sự thành công của công ty dựa trên cơ sở có sản phẩm độc đáo	0,67	15,34		
<b>Văn hóa phân cấp</b>				
Thủ tục hành chính công ty được điều chỉnh thường xuyên	0,59	11,41		
Lãnh đạo được xem là nhà điều phối viên, nhà tổ chức	0,81	15,59		
Phong cách quản lí được đặc trưng bởi sự giám sát về hiệu quả, và có khả năng dự báo	0,82	15,76	<b>0,83</b>	<b>0,50</b>
Sự gắn kết của công ty là các quy tắc và chính sách	0,67	13,80		
Công ty quan tâm đến tính thường xuyên và ổn định	0,62	13,31		
<b>Văn hóa thị trường</b>				
Mọi người chú trọng vào thành tích và cạnh tranh	0,66	15,14		
Phong cách quản lí được đặc trưng bởi đạt được thành tích cao	0,78	16,12	<b>0,80</b>	<b>0,51</b>
Sự gắn kết của công ty là tập trung vào năng suất	0,77	15,93		
Công ty nhấn mạnh những hoạt động cạnh tranh	0,79	16,33		
<b>Chính sách tiền thưởng</b>				
Tôi rất hài lòng với mức lương hiện tại của mình	0,72	16,20		
Tôi rất hài lòng với chính sách tăng lương của công ty	0,86	17,99	<b>0,84</b>	<b>0,57</b>
Lương tương ứng với sự phức tạp và trách nhiệm của công việc	0,62	14,60		
Công ty của tôi có chính sách khen thưởng công bằng và rõ ràng	0,63	14,75		
<b>Ý định ở lại</b>				
Tôi muốn ở lại công việc hiện tại của mình càng lâu càng tốt	0,84	25,46	<b>0,87</b>	<b>0,78</b>
Tôi tự nguyện ở lại công ty trong mọi trường hợp	0,92	26,22		

$\chi^2 = 806,23$ ,  $df = 237$ ,  $\chi^2/df = 3,4$ , giá trị  $p = 0,000$ , NFI = 0,902, CFI = 0,93, AGFI = 0,83, GFI = 0,93, RMSEA = 0,057.  
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	SD	AVE	Hệ số tương quan					
				(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Văn hóa tập thể (1)	3,92	0,75	0,53	-	0,49	0,34	0,27	0,14	0,05
Văn hóa sáng tạo (2)	3,77	0,77	0,57	0,70	-	0,46	0,42	0,22	0,05
Văn hóa cấp bậc (3)	3,72	0,77	0,50	0,58	0,68	-	0,43	0,18	0,05
Văn hóa thị trường (4)	3,77	0,74	0,57	0,52	0,65	0,66	-	0,18	0,08
Chính sách tiến thường (5)	3,40	0,85	0,51	0,37	0,47	0,42	0,42	-	0,31
Ý định ở lại (6)	3,60	0,83	0,78	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.

**Bảng 3: Tác động của văn hóa tổ chức đến chính sách tiền thưởng và ý định ở lại**

Các nhân tố	Chính sách tiền thưởng			Ý định ở lại		
	$\beta$	Giá trị t	Mức ý nghĩa	$\beta$	Giá trị t	Mức ý nghĩa
Văn hóa tập thể	0,05	0,77	0,442	0,03	0,3	0,76
Văn hóa sáng tạo	0,28	3,14	0,002	-0,14	-2,10	0,07
Văn hóa phân cấp	0,08	0,95	0,344	-0,04	-0,41	0,68
Văn hóa thị trường	0,15	2,37	0,043	0,27	3,15	0,003
R <sup>2</sup>		24,6%			32%	

văn hóa thị trường ( $\beta = 0,15, p = 0,043$ ) có ảnh hưởng đến chính sách tiền thưởng (Bảng 3). Trong khi đó, mối quan hệ giữa văn hóa tập thể và văn hóa phân cấp với ý định ở lại cũng như chính sách tiền thưởng lại không có ý nghĩa thống kê. Vì vậy các giả thiết H<sub>2a</sub>, H<sub>2b</sub>, H<sub>4a</sub>, H<sub>4b</sub> được chấp nhận, H<sub>1a</sub>, H<sub>1b</sub>, H<sub>3a</sub>, H<sub>3b</sub> không được ủng hộ. Điều này giải thích rằng đặc tính của công ty CNTT Việt Nam chủ yếu là sự sáng tạo, thích đổi mới, cạnh tranh. Những đặc trưng này được xem như là các điểm thu hút sự ở lại của nhân viên.

Bước 3 kết quả chỉ ra rằng chính sách tiền thưởng có ảnh hưởng dương đến ý định ở lại ( $\beta = 0,57, p = 0,000$ ) (Bảng 4). Kết quả này hỗ trợ cho nghiên cứu trước<sup>31,33</sup>. Vì vậy, giả thiết H<sub>5</sub> được chấp nhận.

Kết quả của bước thứ 4 chỉ ra rằng chính sách tiền thưởng có ảnh hưởng tích cực đến ý định ở lại ( $\beta = 0,51, p = 0,000$ ) (Bảng 5). Tuy nhiên, ảnh hưởng của biến độc lập trên biến phụ thuộc trong Bảng 3 vẫn được giữ lại trong Bảng 5. Theo đó, kết quả thiết lập vai trò trung gian một phần của chính sách tiền thưởng trong mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức và ý định ở lại. Với kết quả này, các giả thiết H<sub>6b</sub>, H<sub>6d</sub> được ủng hộ. Ngoài ra, với kết quả ban đầu, giá trị của RMSEA = 0,057, Chi-square ( $\chi^2$ ) = 806,23 (df = 237, p = 0,000); GFI = 0,93; NFI = 0,902; CFI = 0,93 > 0,9. 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 (được thể hiện qua Hình 3- phụ lục).

Vai trò trung gian được chia làm 2 loại: bán phần và toàn phần. Theo Baron & Kenny (1986) giải thích rằng, 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 ta thấy rằng chính sách tiền thưởng không đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa văn hóa tập thể, văn hóa phân cấp và ý định ở lại. Trong khi đó, chính sách tiền thưởng đóng vai trò trung gian bán phần của mối quan hệ giữa văn hóa sáng tạo, văn hóa thị trường và ý định ở lại.

Nhìn chung, tất cả các nhân tố và ý định ở lại được giải thích 33,8% trong biến động phương sai của nó. Kết quả nghiên cứu này trả lời được với các giả định đặt ra ở trên và cũng có những đóng góp nhất định vào các ý nghĩa lý thuyết và thực tiễn.

## THẢO LUẬN VỀ NHỮNG KẾT QUẢ CỦA NGHIÊN CỨU

### Về mặt lý thuyết

Nghiên cứu này muốn kiểm tra sự tác động của văn hóa tổ chức đến ý định ở lại của nhân viên và vai trò trung gian của chính sách tiền thưởng.

Theo kết quả này, văn hóa sáng tạo, văn hóa thị trường có ảnh hưởng mạnh đến ý định ở lại của nhân viên. Văn hóa thị trường được đặc trưng bởi áp lực làm thế nào để làm tốt hơn so với đối thủ cạnh tranh, để chiến thắng và gia tăng thị phần. Văn hóa sáng tạo được đặc trưng bởi sự khuyến khích đổi mới, sáng kiến cải tiến của cá nhân. Đây có thể được xem như những đặc tính chiếm ưu thế trong ngành công nghệ thông tin. Như vậy, kết quả nghiên cứu này chỉ ra rằng nhân viên thích 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. Họ cảm thấy gẫn bó công việc trong một môi trường làm việc đầy thử thách, đổi mới và sáng tạo để cho ra những sản phẩm và dịch vụ mới, cũng như tìm kiếm những thị trường mới.

Ngược lại, văn hóa tập thể và văn hóa phân cấp lại không có ảnh hưởng đến ý định ở lại của nhân viên, cũng không có ảnh hưởng đến chính sách tiền thưởng. Kết quả này ngược lại với nghiên cứu của Park & Kim (2009) và Dadgar & cộng sự (2013)<sup>6,8</sup>. Theo nghiên cứu của Hofstede (1980)<sup>44</sup> về văn hóa của 70 quốc gia, Việt Nam là một trong những quốc gia có chỉ số khoảng cách quyền lực cao (70 điểm) và chỉ số cá nhân thấp (chỉ có 20 điểm). Sự xếp loại này trong xã hội thể hiện rằng con người chấp nhận sự phân cấp và trách nhiệm đối với các thành viên trong cùng nhóm. Do đó, văn hóa tập thể và văn hóa phân



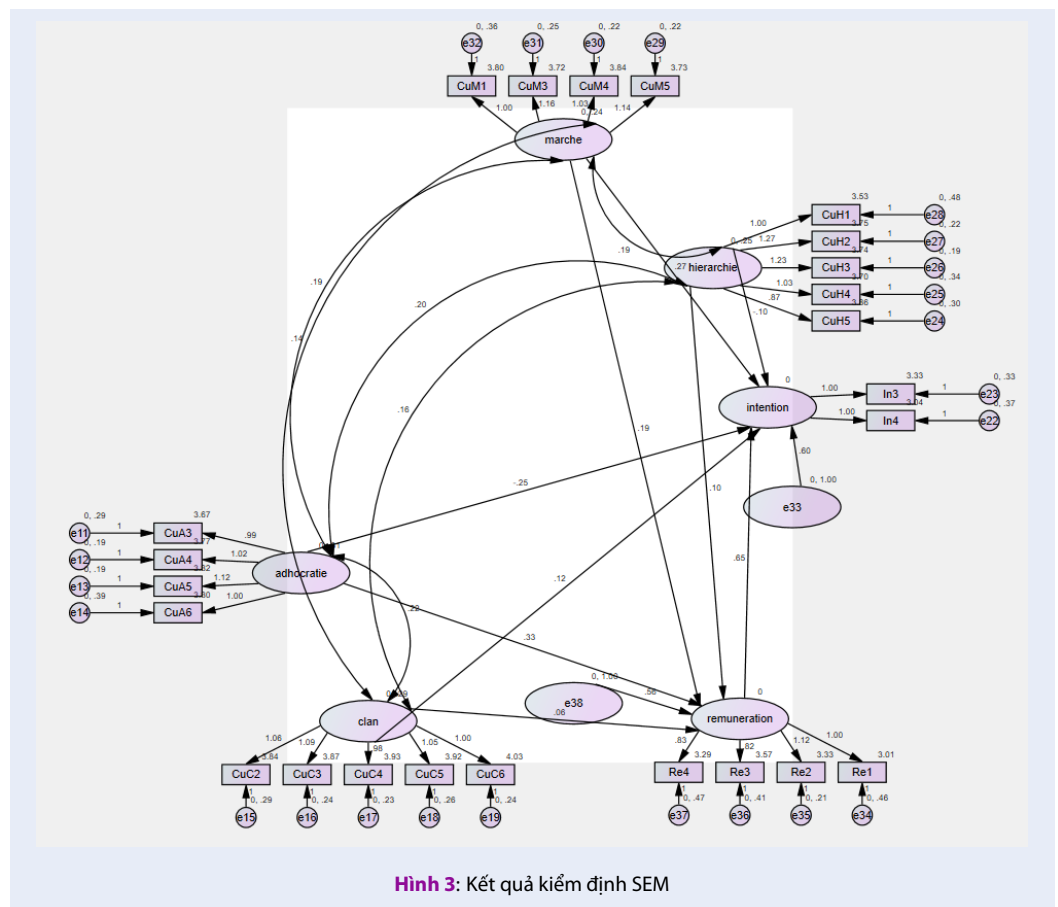
**Bảng 4:** Tác động chính sách tiền thưởng đến ý định ở lại

Nhân tố	B	Giá trị t	Mức ý nghĩa
Chính sách tiền thưởng	0,57	10,66	0,000
R <sup>2</sup>		31,8%	

**Bảng 5:** Văn hóa tổ chức, chính sách tiền thưởng như tiền đề của ý định ở lại

Nhân tố	B	Giá trị t	Mức ý nghĩa
Văn hóa tập thể	0,05	1,27	0,21
Văn hóa sáng tạo	-0,12	-1,99	0,04
Văn hóa phân cấp	-0,08	-0,78	0,44
Văn hóa thị trường	0,15	2,15	0,03
Chính sách tiền thưởng	0,51	9,51	0,000
R <sup>2</sup>		33,8%	

$\chi^2 = 806,23$ ;  $df = 237$ ;  $\chi^2/df = 3,4$ ;  $p\text{-value} = 0,000$ ;  $NFI = 0,902$ ;  $CFI = 0,93$ ;  $AGFI = 0,83$ ;  $GFI = 0,93$ ;  $RMSEA = 0,057$



**Hình 3:** Kết quả kiểm định SEM

cấp được xem như là đặc tính đương nhiên của người Việt Nam. Vì vậy, việc đi hay ở với họ không quan trọng, lương thưởng họ được nhận theo quy định của công ty. Nên 2 loại văn hóa này không ảnh hưởng đáng kể đến chính sách tiền thưởng cũng như ý định ở lại của nhân viên.

Nhìn chung, văn hóa sáng tạo và văn hóa thị trường là những nhân tố tiền đề quan trọng của ý định ở lại. Mặc khác, chính sách tiền thưởng đóng vai trò trung gian trong các mối quan hệ này. Khi có những khó khăn hay những vấn đề xảy ra trong tổ chức mà họ có thể giải quyết được thông qua sự sáng tạo, đổi mới hay cải tiến. Họ cảm thấy vui nếu họ có thể thắng được các đối thủ cạnh tranh, có thể giành được nhiều thị phần. Điều này nó tác động mạnh đến chính sách tiền thưởng 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 chính sách tiền thưởng. Đồng thời, có thể bổ sung thêm vào kết quả nghiên cứu của các bài báo trước<sup>6,8</sup>. Ngoài ra, kết quả này có thể là một tham chiếu cho các bằng chứng thực nghiệm cho các nghiên cứu trong tương lai. Thực tế, văn hóa sáng tạo và văn hóa thị trường có thể góp phần gia tăng chính sách tiền thưởng, qua đó nó củng cố lòng trung thành của nhân viên.

### VỀ MẶT QUẢN LÝ

Văn hóa sáng tạo được đặc trưng bởi sự khuyến khích tập trung vào sự đổi mới, sáng kiến cải tiến của cá nhân; còn văn hóa thị trường được đặc trưng bởi áp lực làm thế nào để làm tốt hơn so với 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 sáng tạo, đổi mới. Và có chính sách tiền thưởng tương xứng thì nhân viên họ sẽ ít có ý định ra đi. Cụ thể, những công ty có văn hóa hướng đến sự sáng tạo, cạnh tranh, đổi mới thì nên đưa ra tấp suất thưởng lớn hơn, thường xuyên hơn để bổ sung vào cho tiền lương. Điều này tạo ra động lực lớn, khuyến khích họ và là mối quan tâm lớn của nhân viên trong công ty.

Vì vậy, các nhà quản lý trong tổ chức mong tạo ra được một môi trường làm việc sáng tạo, năng động, luôn luôn tạo ra được những cái mới. Khi nhân viên làm việc trong môi trường như vậy thì họ cũng muốn có mức lương và tiền thưởng tương xứng với năng lực của họ. Theo kết quả của chúng tôi, văn hóa sáng tạo và văn hóa thị trường không chỉ làm giảm trực tiếp ý định ra đi, mà còn tạo ra chính sách tiền thưởng hợp lý. Do đó, các nhà lãnh đạo tạo ra được chính sách tiền thưởng hợp lý thì sẽ khuyến khích lòng trung thành của nhân viên.

## KẾT LUẬN, HẠN CHẾ VÀ ĐỊNH HƯỚNG NGHIÊN CỨU TƯƠNG LAI

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 các đặc điểm xã hội đến lòng trung thành của nhân viên, trong khi những cuộc nghiên cứu trước họ có chỉ ra mối quan hệ giữa tuổi và ý định ra đi<sup>45</sup>, giới tính và ý định ra đi<sup>46</sup>. Tiếp theo, kết quả này báo cáo rằng dữ liệu chỉ được thu thập từ các nhân viên làm việc trong lĩnh vực công nghệ thông tin ở Việt Nam. Do vậy, trong những nghiên cứu trong tương lai sẽ phát triển nghiên cứu 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 mở rộng hơn 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 và văn hóa tổ chức của 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.

## DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

IT: Information technologie  
CNTT: Công nghệ thông tin  
SEM: Mô hình cấu trúc  
SD: Độ lệch chuẩn  
AVE: Phương sai trích  
CVF: Khung giá trị cạnh tranh  
CR: Độ tin cậy tổng hợp

## XUNG ĐỘT LỢI ÍCH

Tác giả xin cam đoan rằng không có bất kỳ xung đột lợi ích nào trong công bố bài báo.

## ĐÓNG GÓP CỦA TÁC GIẢ

Trần Thị Ái Cẩm là tác giả đã tham gia vào việc đưa ra ý tưởng viết bài, đi thu thập dữ liệu, giải thích dữ liệu, viết bản thảo và kiểm tra lại bài viết.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Tsui AS, Pearce JL, Porter LW, Hite JP. Choice of employee-organization relationship: Influence of external and internal organizational factors. *Research in personnel and human resource management*. 1995;13(1):117-51.
2. Cameron K, Quinn R. Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass; 2011. 3rd ed.

3. Thériault R, St-Onge S. Gestion de la remuneration. Théorie et pratique: Gaëtan Morin éditeur. 2000.
4. Oshagbemi T. Correlates of pay satisfaction in higher education. *International Journal of Educational Management*. 2000;14(1):31–9.
5. Huy TN. L'influence de la culture nationale sur la politique de rémunération des entreprises multinationales, une comparaison Vietnam – Europe. Thèse de doctorat de l'université de Toulouse. 2010.
6. Dadgar H, Barahouei F, Mohammadi M, Ebrahimi M, Ganjali A. 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*. 2013;21(8):1220–28.
7. Thẩm NTH. Tác động của văn hóa tổ chức lên hệ thống thù lao khuyến khích trong các doanh nghiệp Việt Nam; 2014.
8. Park JS, Kim TH. Do types of organizational culture matter in nurse job satisfaction and turnover intention? *Leadership in Health Services*. 2009;22(1):20–38.
9. Kerr J, Jrjw S. Managing corporate culture through reward systems. *Academy of Management Executive*. 1987;1(2):130–38.
10. Bligh M, Hatch M. If I belong, do I believe? An integrative framework for culture and identification. *Journal of Psychological Issues in Organizational Culture*. 2011;2(1):35–53.
11. Sadri G, Lees B. Developing corporate culture as a competitive advantage. *Journal of Management Development*. 2001;20(10):853–59.
12. Cameron K, Freeman S. Cultural congruence, strength and type: Relationships of effectiveness. In: Pasmore W, Woodman R, editors. *Research in organizational change and development*. Greenwich, CT: JAI Press; 1991. p. 23–58.
13. Nazir NA. Person-Culture Fit and Employee Commitment in Banks. *The Journal For Decision Makers*. 2005;30(3):39–51.
14. Cameron K, Quinn R. Diagnosing and Changing Organizational Culture, Based on the Competing Values Framework. In: Revised Edition. San Francisco: The Jossey-Bass; 2006. Revised Edition.
15. Quinn R, Rohrbaugh J. A competing values approach to organizational Effectiveness. *Public Productivity Review*. 1981;5(2):122–40.
16. Quinn R, Rohrbaugh J. A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*. 1983;29(3):363–77.
17. Kwan P, Walker A. Validating the competing values model as a representation of organizational culture through inter-institutional comparisons. *Organizational Analysis*. 2004;12(1):21–37.
18. Truong Q, Nguyen TV. Management style and organizational effectiveness in state and non-state sectors in Vietnam. Vietnam: Challenges on the path to development, Asian Institute of Technology, Thailand; 2000.
19. Shamaila G, Fariha A. 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*. 2012;2(12).
20. Roussel P. Rémunération, motivation et satisfaction au travail. Paris, Economica; 1996.
21. Pheakdey V. Les impacts des incitations montaires sur l'effort des salaris: positifs ou ngatifs?. La thèse de master 2, Université Lumière Lyon 2; 2007.
22. Johari A, Ahmed SI, Hashim H, Alkali H, Ramli M. Economic and environmental benefits of landfill gas from municipal solid waste in Malaysia. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*. 2012;16:2907–12.
23. Milkovich GT, Newman JM. Compensation. Boston: McGraw-Hill; 2005.
24. May TY, Korczynski M, Frenkel S. Organizational and Occupational Commitment: Knowledge Workers in Large Corporations. *Journal of Management Studies*. 2002;39(6):775–801.
25. Taylor S. Occupational pensions and employee retention: debate and evidence. *Employee Relations*. 2000;22(3):246–59.
26. Igharia M, Greenhaus JH. Determinants of MIS employees' turnover intentions: a structural equation model. *Association for Computing Machinery, Communications of the ACM*. 1992;35(2):34–49.
27. Shaw JD, Delery JE, Jenkins DG, Gupta N. An Organization-Level Analysis of Voluntary and Involuntary Turnover. *Academy of Management Journal*. 1998;41(5):511–25.
28. Hewitt A. Strategies for Cost Management of the HR Function. *Timely Topics Survey Results*; 2004.
29. Taylor CR. Focus on Talent. *Training and Development*. 2002;p. 26–31.
30. Barber AE, Dunham RB, Formisano RA. The impact of flexible benefits on employee satisfaction: A field study. *Personnel Psychology*. 1992;45(1):55–75.
31. Soulié J. Contribution à l'étude de l'influence des rémunérations cafétéria sur la satisfaction des salariés: l'exemple des plans de prévoyance flexibles; 1997.
32. Tremblay M, Sire B, Pelchat A. A Study of the Determinants and of the Impact of Flexibility on Employee Benefit Satisfaction. *Human Relation*. 1998;51(5):667–88.
33. Fairris D. Internal labor markets and worker quits. *Industrial Relations*. 2004;43(3):573–94.
34. Griffeth RW, Hom PW, Gaertner S. A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: update, moderator tests and research implications for the next millennium. *Journal of Management*. 2000;26(3):463–88.
35. Blais D. Les dterminants de la satisfaction au travail et de l'intention de rester. *Cahier de recherche exploratoire du cours Instruments de recherche en gestion de projet*. 2005;2(1):1–27.
36. Anderson JC, Gerbing DW. Structural Equation Modeling in Practice: A Review of Recommended Two-Step Approach. *Psychological Bulletin*. 1988;103(3):411–23.
37. Hair JFJ, Anderson RE, Tatham RL, Black WC. *Multivariate data analysis with readings*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall; 1998.
38. Fornell C, Larcker DF. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*. 1981;18(1):39–50.
39. Steenkamp JB, Trijp HCMV. The use of LISREL in validating marketing constructs. *International Journal of reseach in Marketing*. 1991;8(40):283–99.
40. Browne MW, Cudeck R. Alternative ways of assessing model fit. *Sociological Methods & Research*. 1992;21(2):230–58.
41. Nunnally JC, Bernstein IH. *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill; 1994.
42. Baron RM, Kenny DA. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*. 1986;51(6):1173–82.
43. Hosany S, Witham M. Dimensions of Cruisers Experiences, Satisfaction, and Intention to Recommend. *Journal of Travel Research Online First*. 2010;p. 1–14.
44. Hofstede G. *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*. Beverly Hills CA: Sage Publications; 1980.
45. Ng TWH, Feldman DC. Re-examining the relationship between age and voluntary turnover. *Journal of Vocational Behavior*. 2009;74(3):283–94.
46. Lee TH. Gender differences in voluntary turnover: Still a paradox? *International Business Research*. 2012;5(10):19–28.

# The impact of organizational culture on the employee intention to stay and the mediating role of remuneration

Tran Thi Ai Cam \*



Use your smartphone to scan this QR code and download this article

## ABSTRACT

This study investigates the mediating role of remuneration in the impact of organizational culture (i.e. clan, adhocracy, hierarchy and market) on the intention to stay of employees in the information technology (IT) sector. The research model in this paper is developed from previous studies on organizational culture and human resource management. A survey was conducted between May and July 2017 on employees of 25 IT companies in Vietnam, yielding 600 valid responses. On this sample we use confirmative factor analysis and structural model for quantitative analysis. The results indicate that adhocracy culture and market culture have a significant and direct impact on employees' intention to stay. Meanwhile, remuneration plays a mediating role in these relationships. On the contrary, the relationships between clan culture and hierarchy culture with intention to stay are not statistically significant. These results offer theoretical and practical contributions to human resource managers and references for future research.

**Key words:** intention to stay, organizational culture, remuneration, information technology

---

Nha Trang University

## Correspondence

Tran Thi Ai Cam, Nha Trang University

Email: camtta@ntu.edu.vn

## History

- Received: 27/4/2019
- Accepted: 15/6/2019
- Published: 31/12/2019

DOI : 10.32508/stdjelm.v3i4.580



## Copyright

© VNU-HCM Press. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International license.



Cite this article : Thi Ai Cam T. The impact of organizational culture on the employee intention to stay and the mediating role of remuneration. *Sci. Tech. Dev. J. - Eco. Law Manag.*; 3(4):367-378.