

TÁC ĐỘNG CỦA NĂNG LỰC LÃNH ĐẠO ĐẾN VĂN HÓA DOANH NGHIỆP TẠO LÒNG TRUNG THÀNH CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN DỆT MAY HÒA THỌ

Bùi Thị Minh Thu^{1*}, Lê Vĩnh Hoàng Linh²

¹ Trường Đại học Kinh Tế, Đại học Đà Nẵng

71 Ngũ Hành Sơn, Bắc Mỹ Phú, Ngũ Hành Sơn, Đà Nẵng

² Trường Đại học Nội vụ Hà Nội - Phân hiệu tại Quảng Nam

749 Trần Hưng Đạo, Điện Ngọc, Điện Bàn, Quảng Nam

* Tác giả chịu trách nhiệm chính: thubtmgv@gmail.com

Ngày nhận bài: 28.05.2021, Ngày chấp nhận: 23.10.2021, Ngày đăng: 30.03.2022

TÓM TẮT:

Hoạt động từ năm 1962, Công ty Cổ phần Dệt may Hòa Thọ đã không ngừng lớn mạnh và trở thành công ty dệt may có quy mô lớn nhất miền Trung, có hệ thống tổ chức sản xuất tốt, đáp ứng được các tiêu chuẩn về trách nhiệm xã hội, đạt tiêu chuẩn SA 8000 và được các khách hàng lớn chứng nhận như Motives, Snickers, Decathlon, Perry Ellis International. Do tính chất ngành dệt may nên Công ty Cổ phần Dệt may Hòa Thọ có môi trường làm việc nhanh, nhịp độ cao, người lao động đến từ các vùng miền văn hóa khác nhau vì vậy đòi hỏi năng lực lãnh đạo của các nhà quản lý tạo ra văn hóa doanh nghiệp phù hợp để nâng cao lòng trung thành cho người lao động. Dữ liệu thu thập từ 420 lao động tại Công ty Cổ phần Dệt may Hòa Thọ được sử dụng kỹ thuật phân tích mô hình bằng Structural Equation Modeling đã khẳng định năng lực lãnh đạo, văn hóa doanh nghiệp có ảnh hưởng trực tiếp đến lòng trung thành. Từ đó đề ra những biện pháp về công tác quản trị tạo lợi thế cạnh tranh cho Công ty Cổ phần Dệt may Hòa Thọ và ứng dụng các doanh nghiệp khác tại Việt Nam.

Từ khóa: lòng trung thành, năng lực lãnh đạo, văn hóa doanh nghiệp

IMPACT OF LEADERSHIP ON CORPORATE CULTURE CREATE LIABILITY FOR EMPLOYEES AT HOA THO TEXTILE AND GARMENT JOINT STOCK COMPANY

Bui Thi Minh Thu^{1,*}, Le Vinh Hoang Linh²

¹ University of Economics, The University of Danang

71 Ngu Hanh Son, Bac My Phu, Ngu Hanh Son, Da Nang 55000, Vietnam

² Hanoi University of Home Affairs, Branch in Quang Nam

749 Tran Hung Dao, Dien Ngoc, Dien Ban, Quang Nam 51000, Vietnam

* Corresponding author: thubtmgv@gmail.com

Received: May 28, 2021, Accepted: October 23, 2021, Published: March 30, 2022

ABSTRACT:

Since 1962, Hoa Tho Textile and Garment Joint Stock Company has continuously grown and become the largest textile and garment company in the Central region, with a good production organisation system, meeting the standards of the textile industry. Social responsibility, SA 8000 standard and certified by major clients such as Motives, Snickers, Decathlon, Perry Ellis

International. Due to the nature of the textile industry, Hoa Tho Textile and Garment Joint Stock Company has a good working environment. Fast-paced, fast-paced employees come from different cultural regions, so it requires the leadership capacity of managers to create an appropriate corporate culture to improve employee loyalty. Data collected from 420 employees at Hoa Tho Textile and Garment Joint Stock Company, using modelling analysis techniques by Structural Equation Modeling, has confirmed that leadership capacity and corporate culture (VHDN) directly influence loyalty. From there, propose measures on management to create competitive advantages for Hoa Tho Textile and Garment Joint Stock Company and apply other businesses in Vietnam.

Keywords: *loyalty, leadership capacity, corporate culture*

I. GIỚI THIỆU

Quá trình toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế làm cho môi trường kinh doanh thay đổi một cách nhanh chóng. Để thành công, các doanh nghiệp phải thích ứng được với sự biến đổi của thị trường và tạo ra những lợi thế cạnh tranh bền vững (Dulaimi và cộng sự, 2005). Thực tiễn đã chỉ ra rằng lãnh đạo mà cụ thể là năng lực lãnh đạo của người đứng đầu là nhân tố quyết định thành công của doanh nghiệp. Theo học giả Bennis (2009), lãnh đạo là quá trình gây ảnh hưởng mang tính xã hội nhằm tìm kiếm sự tham gia tự nguyện của cấp dưới trong việc thực thi mục tiêu, sứ mệnh. Năng lực lãnh đạo chính là tổng hợp các kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm và hành vi, thái độ nhằm biến tổ chức, doanh nghiệp thành một khối kết dính, thống nhất, đảm bảo cạnh tranh thành công trên thương trường. Nghiên cứu của Noe (2013), văn hóa doanh nghiệp (VHDN) ngày nay được xem là một phần trong vốn xã hội tạo nên tài sản vô hình quyết định sự phát triển bền vững của doanh nghiệp. VHDN xác lập một hệ thống các giá trị được mọi người làm trong doanh nghiệp chia sẻ, chấp nhận, đề cao và ứng xử theo các giá trị đó. Qua đó, VHDN góp phần tạo nên sự khác biệt giữa các doanh nghiệp và được coi là nguồn của lợi thế cạnh tranh. Trong khi đó Công ty Cổ phần Dệt may Hòa Thọ với hàng ngàn người lao động là một tập hợp những con người khác nhau về trình độ chuyên môn, trình độ văn hóa, mức độ nhận thức, quan hệ xã hội, vùng miền địa lý, tư tưởng văn hóa... Chính sự khác nhau này tạo ra một môi trường làm việc đa dạng và phức tạp. Bên cạnh đó, do tính chất ngành may nên Công ty Cổ phần Dệt may Hòa Thọ có môi trường làm việc nhanh, nhịp độ làm việc cao, thời gian làm việc dài, điều kiện làm việc và quá trình làm việc có một mức độ cao của phụ thuộc lẫn nhau giữa các nhóm làm việc, vì thế cần thiết phải tạo VHDN cao hơn cho người lao động ở các ngành khác nhau có môi trường làm việc tốt hơn.

VHDN là có tác động đến lòng trung thành gắn bó của người lao động (NLĐ). VHDN mạnh mẽ tạo ra một cảm giác cho NLĐ thuộc về doanh nghiệp như là gia đình, tăng năng suất công việc tạo ra sự hài lòng và cam kết gắn bó trung thành với công ty (Cummings và cộng sự, 1997). Dựa trên mô hình nghiên cứu của Ricardo and Jolly (1997), 4 chiều của VHDN cụ thể là đào tạo và phát triển, khen thưởng, làm việc theo nhóm và giao tiếp tổ chức có hiệu ứng khác nhau về lòng trung thành của NLĐ. Nghiên cứu trong lĩnh vực quản lý chất lượng của Karia (1999) tìm thấy bằng chứng về VHDN tăng lòng trung thành, tăng khả năng cạnh tranh của tổ chức. Nghiên cứu của Kumar (2006) cho rằng lòng trung thành của NLĐ thu được thông qua các yếu tố của VHDN như: (a) Tổ chức cung cấp đầy đủ các chương trình đào tạo cho NLĐ để cải thiện kỹ năng của họ và nâng cao kiến thức; (b) Cấp trên cởi mở trong quan hệ với NLĐ; (c) Khuyến khích làm việc theo nhóm; (d) Giao tiếp tốt trong tổ chức. Có rất nhiều nghiên cứu ở Việt Nam về mối quan hệ giữa văn hóa doanh nghiệp và động lực làm việc, hoặc ảnh hưởng VHDN đối với lòng trung thành, trong đó có nghiên cứu tại Công ty Hệ thống Thông tin FPT đã kiểm định mối quan hệ tác động giữa các

nhân tố văn hóa Công ty ảnh hưởng đến sự cam kết gắn bó của nhân viên tại Công ty Hệ thống Thông tin FPT và kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng có bảy nhân tố của VHDN ảnh hưởng tích cực đến sự cam kết gắn bó của nhân viên trong công ty (Trương Hoàng Lam và cộng sự, 2012).

Cummings và cộng sự (1997) định nghĩa: “VHDN là tiềm lực để thúc đẩy sự liên kết giữa những nhiệm vụ khác nhau, để phục vụ cho mục tiêu của tổ chức và phát triển của nhân viên, thiết lập phương pháp để truyền tải thông tin xuyên suốt tổ chức”. Tuy nhiên, việc nghiên cứu năng lực lãnh đạo và lòng trung thành của người lao động trong môi trường văn hóa thì hiếm xảy ra. Câu hỏi của việc nghiên cứu là xác định mối liên hệ giữa năng lực lãnh đạo, VHDN và lòng trung thành của người lao động tại Công ty Cổ phần Dệt may Hòa Thọ. Đặc biệt, nghiên cứu muốn tìm ra mức độ quan trọng của văn hóa doanh nghiệp đối với lòng trung thành của người lao động.

II. TỔNG QUAN TÀI LIỆU

2.1. Năng lực lãnh đạo

Khái niệm về năng lực lãnh đạo có thể được tiếp cận dưới góc độ tổ chất, góc độ hành vi, cũng có thể được tiếp cận dưới góc độ gây ảnh hưởng hay góc độ sự tương tác qua lại. Theo nhà nghiên cứu Bennis (2009), năng lực lãnh đạo là một quá trình trong đó một đối tượng thuyết phục cấp dưới hành động theo như mong muốn. Theo Schein (2010), năng lực lãnh đạo là khả năng bứt phá khỏi văn hóa nhằm thực hiện một quá trình thay đổi tiến hóa mang tính thích ứng cao. Ở vai trò giám đốc điều hành, năng lực lãnh đạo chính là các yếu tố thái độ, kỹ năng, hành vi, động cơ hoặc các đặc điểm cá nhân có thể tạo ra sự khác biệt về hiệu quả lãnh đạo, giúp cho DN phát triển bền vững. Năng lực lãnh đạo là quá trình gây ảnh hưởng đến người khác để họ hiểu và đồng ý về những công việc cần thực hiện và thực hiện nó như thế nào một cách hiệu quả, là quá trình tạo điều kiện thuận lợi cho các cá nhân và tập thể nỗ lực đạt được mục tiêu của tổ chức đề ra. Năng lực lãnh đạo là quá trình gây ảnh hưởng mang tính xã hội nhằm tìm kiếm sự tham gia tự nguyện của cấp dưới để thực hiện một cách tốt nhất các mục tiêu của tổ chức. Theo nghiên cứu, dù nhìn nhận theo cách nào, thì một nhà lãnh đạo phải đảm bảo được 3 yếu tố năng lực: khả năng tạo tầm nhìn, khả năng truyền cảm hứng và khả năng gây ảnh hưởng. Như vậy, theo cách hiểu đơn giản nhất, năng lực lãnh đạo là quá trình ảnh hưởng, tác động bằng cách tạo điều kiện, môi trường, truyền cảm hứng đến con người để tìm kiếm sự tham gia tự nguyện của họ nhằm đạt mục tiêu, nhiệm vụ, sứ mạng của nhóm, của tổ chức (Pheyssey, 2003; Ritchie, 2000).

2.2. Văn hóa doanh nghiệp

Theo tác giả Pheyssey, VHDN được xác định bằng các giá trị: anh hùng, lễ nghi và nghi thức, các mạng lưới truyền thông. Một khuôn khổ VHDN được đo lường dựa trên nhiều chỉ số hiệu quả tổ chức (Pheyssey, 2003). Các kích thước theo chiều dọc phân biệt linh hoạt tổ chức và quyết định sự ổn định và kiểm soát; chiều ngang khác biệt theo định hướng của sự hài hòa nội bộ từ sự cạnh tranh bên ngoài. Một cách tiếp cận khác để xác định OC được dựa trên đặc điểm: tham gia, thống nhất, nhiệm vụ và khả năng thích ứng, phát triển bởi Denison (2010). Mô hình Denison đã đưa ra các thang đo hay tiêu chí để đánh giá sự mạnh hay yếu của VHDN với 4 đặc điểm văn hóa (khả năng thích ứng, sứ mệnh, tính nhất quán, sự tham gia), trong mỗi đặc điểm có 3 cách thức biểu hiện và sử dụng 2 chiều: Tập trung bên trong so với tập trung bên ngoài, linh động so với ổn định. Mô hình đánh giá VHDN của Denison được coi là lý tưởng nhất và đã được 5.000 DN và nhiều nhà nghiên cứu áp dụng trong hơn 20 năm qua (Denison, 2010).

2.3. Lòng trung thành của người lao động

Lòng trung thành của NLD đối với tổ chức được định nghĩa NLD luôn mong muốn được là thành viên, được kết nối với tổ chức, được ở trong tổ chức. NLD luôn mong muốn được làm nhiệm vụ, cảm giác tin tưởng với các thành viên trong tổ chức, tự nguyện liên kết lại với nhau và tuân theo các quy tắc và quy định của một tổ chức (Adler, 1988).

Theo Man Power Inc (2002) khảo sát của Trung tâm nghiên cứu lòng trung thành: “lòng trung thành của NLD là khi NLD cam kết gắn liền với thành công của tổ chức và tin rằng làm việc cho tổ chức này chính là sự lựa chọn tốt nhất của họ”. Allen và cộng sự (1990) chú trọng ba trạng thái tâm lý của NLD khi gắn kết với tổ chức: (1) NLD có thể trung thành với tổ chức, xuất phát từ tình cảm thực sự của họ, họ sẽ ở lại với tổ chức dù có nơi khác trả lương cao hơn, điều kiện làm việc tốt hơn. (2) NLD có thể trung thành với tổ chức chỉ vì họ không có cơ hội kiếm được công việc tốt hơn. (3) NLD có thể trung thành với tổ chức vì những chuẩn mực đạo đức mà họ theo đuổi. Theo Mowday và cộng sự (1979), lòng trung thành là ý định hoặc mong muốn duy trì là thành viên của tổ chức. Stump (2001) cho rằng lòng trung thành của NLD là NLD có ý định ở lại lâu dài cùng tổ chức, doanh nghiệp, sẽ ở lại cùng tổ chức, doanh nghiệp mặc dù có nơi khác có lời đề nghị lương bổng tương đối hấp dẫn hơn.

Trong giới hạn nghiên cứu này, lòng trung thành của NLD là NLD luôn mong muốn được làm việc vì sự thành công của công ty. Họ luôn nỗ lực hết mình và đặt lợi ích của công ty lên trên lợi ích cá nhân, có ý định ở lại lâu dài cùng tổ chức, doanh nghiệp.

III. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

3.1. Giới thiệu nghiên cứu

Để xây dựng câu hỏi khảo sát thì nhóm các chuyên gia bao gồm có 5 thầy cô với trình độ nghiên cứu sâu về quản trị nhân lực ở Đại học Kinh tế Đà Nẵng, Đại học Nội vụ Hà Nội phân hiệu Quảng Nam, 3 giám đốc đã cung cấp các thông tin, dữ liệu để xác định các yếu tố hình thành bằng câu hỏi khảo sát về năng lực lãnh đạo và văn hóa doanh nghiệp tác động đến lòng trung thành của người lao động. Trong phần nghiên cứu định tính này, một số tên gọi đã được các chuyên gia góp ý để chỉnh sửa cho phù hợp với đặc điểm và điều kiện của Công ty Cổ phần Dệt may Hòa Thọ.

3.2. Phương pháp thu thập số liệu

3.2.1. Xác định cỡ mẫu

Theo các nhà nghiên cứu Hair và cộng sự (1998), thì để chọn kích thước quan sát nghiên cứu phù hợp đối với phân tích nhân tố khám phá EFA cỡ quan sát tối thiểu $N > 5 \cdot x$ (x : là tổng số biến quan sát). Theo Tabachnick và Fidell (1996) để tiến hành phân tích hồi quy một cách tốt nhất thì cỡ quan sát tối thiểu cần đạt được tính theo công thức $N > 50 + 8m$ (trong đó m là biến độc lập). Để tiến hành nghiên cứu, tác giả sử dụng cách tính toán số quan sát ứng với 4 thang đo quan sát của lòng trung thành của người lao động, 34 biến của năng lực lãnh đạo của doanh nghiệp, 4 biến quan sát của văn hóa doanh nghiệp: $N > \max(5 \cdot 42; 50 + 8 \cdot 16) = (210, 128) = 210$ quan sát. Do người lao động ở Công ty cổ phần dệt may Hòa Thọ có số lượng nhiều nên để đảm bảo tính chính xác hơn cho dữ liệu nghiên cứu là 580, cuối cùng tổng quan sát thu được là 434 quan sát trong thời gian từ tháng 10 đến tháng 12/2020 là phù hợp với nghiên cứu.

3.2.2. Phương pháp chọn mẫu

Việc lựa chọn phương pháp chọn quan sát ở đây là phương pháp chọn quan sát thuận tiện, đối tượng tham gia trong nghiên cứu này bao gồm người lao động của Công ty cổ phần dệt may Hòa

Thọ. Xác định cỡ mẫu trên 580 quan sát, sử dụng phương pháp bảng số ngẫu nhiên chọn đối tượng cho tới khi đủ cỡ mẫu. Phương pháp này có ưu điểm: cách làm đơn giản, tính đại diện cao, có thể lồng vào các kỹ thuật chọn mẫu khác. Việc phỏng vấn đáp viên theo hình thức phát trực tiếp tại nơi làm việc là 520 phiếu và gửi email là 60 phiếu.

3.3. Phương pháp xử lý số liệu

Kỹ thuật phân tích của nghiên cứu được xây dựng dựa trên nền tảng lý thuyết mô hình phương trình cấu trúc SEM (Structural Equation Modeling) và sự hỗ trợ của phần mềm SPSS 22 và phần mềm AMOS (Analysis Of Moment Structures). Với kỹ thuật phân tích này sẽ bỏ qua đa cộng tuyến trong mô hình và sự tin cậy của dữ liệu thị trường cũng được xem xét thông qua các sai số đo lường. Đánh giá độ tin cậy thang đo thông qua đại lượng Cronbach Alpha, phân tích nhân tố khám phá EFA (Exploratory Factor Analysis). Kỹ thuật phân tích mô hình cấu trúc SEM đã được sử dụng rộng rãi trong các lĩnh vực nghiên cứu như tâm lý học, xã hội học và trong lĩnh vực quản lý. Như vậy trong nghiên cứu sẽ sử dụng phần mềm AMOS để kiểm tra SEM với các trọng số (chuẩn hóa) của thang đo đều cao hơn $> 0,5$; các trọng số (chưa chuẩn hóa) đều có ý nghĩa thống kê ($P < 0,1$) thì các biến đạt giá trị hội tụ.

IV. MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU ĐỀ XUẤT

4.1. Lựa chọn và phát triển thang đo

4.1.1. Thang đo năng lực lãnh đạo

Tác giả kế thừa thang đo của Trần Kiều Trang (2012) và Lê Quân, Nguyễn Quốc Khánh (2012). *Thang đo kiến thức lãnh đạo*: Trong đó tác giả điều chỉnh và bổ sung thêm một số kiến thức để phù hợp với công tác lãnh đạo như: “Kiến thức về lãnh đạo bản thân” trong phần kiến thức liên quan đến công tác lãnh đạo; “Kiến thức về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp”; “Kiến thức về văn hóa doanh nghiệp”; “Kiến thức về quản trị sự thay đổi, rủi ro” trong phần kiến thức bổ trợ. *Thang đo kỹ năng lãnh đạo*: Trong đó tác giả bổ sung thêm “Kỹ năng xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp” nhằm làm rõ hơn nhiệm vụ công tác lãnh đạo của giám đốc DNNVV. *Thang đo phẩm chất lãnh đạo*: giữ nguyên. Bổ sung thêm *thang đo sự hợp tác*: “Kỹ năng hợp tác với các DN trong nước và quốc tế”; “Kỹ năng hợp tác với các cơ quan chính quyền” (**Bảng 1**).

Bảng 1. Thang đo năng lực lãnh đạo doanh nghiệp

Thang đo	
Kiến thức lãnh đạo (14) KIENTHUC	KT1 Kiến thức về lĩnh vực ngành nghề kinh doanh; KT2 Kiến thức về văn hóa, xã hội; KT3 Kiến thức chính trị, pháp luật; KT4 Kiến thức về lãnh đạo bản thân; KT5 Kiến thức về chiến lược kinh doanh; KT6 Kiến thức về quản trị nhân lực; KT7 Kiến thức về marketing; KT8 Kiến thức về tài chính, kế toán; KT9 Kiến thức về quản trị sản xuất, dịch vụ... KT10 Kiến thức về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp; KT11 Kiến thức về văn hóa doanh nghiệp; KT12 Kiến thức về quản trị sự thay đổi, quản trị rủi ro; KT13 Kiến thức về hội nhập quốc tế; KT14 Kiến thức ngoại ngữ, tin học.
Kỹ năng lãnh đạo (14) KYNANG	KN1 Kỹ năng thấu hiểu bản thân; KN2 Kỹ năng cân bằng công việc và cuộc sống; KN3 Kỹ năng học hỏi; KN4 Kỹ năng giải quyết vấn đề; KN5 Kỹ năng giao tiếp lãnh đạo; KN6 Kỹ năng động viên khuyến khích; KN7 Kỹ năng phát triển đội ngũ; KN8 Kỹ năng gây ảnh hưởng và xây dựng hình ảnh; KN9 Kỹ năng thiết lập và lãnh đạo nhóm; KN10 Kỹ năng xây dựng tầm nhìn và lập chiến lược; KN11 Kỹ

	năng tổ chức và triển khai công việc; KN12 Kỹ năng huy động và phối hợp các nguồn lực; KN13 Kỹ năng khởi xướng sự thay đổi; KN14 Kỹ năng xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp.
Phẩm chất lãnh đạo (10) PHAMCHAT	PC1 Nhìn xa trông rộng; PC2 Tính mạo hiểm và quyết đoán; PC3 Ham học hỏi; PC4 Tư duy đổi mới và sáng tạo; PC5 Linh hoạt và nhạy bén; PC6 Trách nhiệm; PC7 Tính bao quát; PC8 Đạo đức nghề nghiệp; PC9 Tính kiên nhẫn; PC10 Tự tin
SUHOPTAC	SHT1 Kỹ năng hợp tác với các doanh nghiệp trong nước và quốc tế; SHT2 Kỹ năng hợp tác với các cơ quan chính quyền.

Nguồn: Đề xuất của tác giả

4.1.2. Thang đo văn hóa doanh nghiệp

Dựa trên mô hình của Denison (2010), bốn cấu trúc lớn được xem xét:

(1) Sự tham gia: đề cập đến mức độ mà tổ chức này tập trung vào việc phát triển, thông báo, liên quan đến người dân và nhận được sự tham gia từ họ, liên quan đến nhân viên đó là khả năng, quyền sở hữu và trách nhiệm.

(2) Tính nhất quán: đề cập đến mức độ mà tổ chức này có một nội bộ mạnh mẽ và gắn kết, văn hóa, liên quan đến những giá trị chung, cách để hòa giải những bất đồng, phối hợp và tích hợp giữa các đơn vị chức năng khác nhau.

(3) Sứ mệnh: đề cập đến mức độ mà tổ chức này có một ý thức rõ ràng về mục đích định hướng lâu dài, bao gồm cả tầm nhìn, chỉ đạo chiến lược, mục đích và mục tiêu.

(4) Khả năng thích ứng: mức độ mà khả năng thích ứng của tổ chức một cách nhanh chóng với những tín hiệu từ môi trường bên ngoài, bao gồm cả khách hàng và thị trường.

4.1.3. Thang đo lòng trung thành của người lao động

Để đo lường lòng trung thành của NLĐ, các nhà nghiên cứu đã sử dụng các kích thước tâm lý của người lao động về công việc tại doanh nghiệp. Mowday và cộng sự (1979), sau đó đến Becker và cộng sự (1995) cũng thống nhất cho rằng người lao động có cam kết gắn bó với tổ chức cũng chính là có lòng trung thành. Và lòng trung thành của người lao động được đo lường bằng 03 yếu tố: Mong muốn mạnh mẽ là một thành viên của một tổ chức cụ thể; Sẵn sàng nỗ lực ở mức độ cao trên danh nghĩa của tổ chức; Có niềm tin và chấp nhận các giá trị và mục tiêu của tổ chức.

Northcraft và cộng sự (1996), kết luận trong nghiên cứu của mình cho rằng sự cam kết gắn bó của người lao động là thái độ phản ánh lòng trung thành của NLĐ với tổ chức. Và đó là một quá trình liên tục thông qua đó các thành viên tổ chức thể hiện mối quan tâm của họ đối với tổ chức và cố gắng gắn kết thành công của mình cho tổ chức. Lòng trung thành là một khái niệm bậc một, được đo lường trực tiếp qua các biến quan sát.

Thang đo Lòng trung thành của Aon Consulting (Stump 2001) cho rằng lòng trung thành được đo bằng các biến quan sát: Người lao động có ý định làm việc lâu dài với công ty; Người lao động ở lại dù nơi khác có đề nghị mức lương hấp dẫn hơn; Người lao động xem công ty này như ngôi nhà thứ hai của mình. Theo mô hình thang đo lòng trung thành NLĐ của Man Power (2002), những tiêu chuẩn đánh giá lòng trung thành của NLĐ bao gồm: Sẵn lòng giới thiệu công ty của mình như một nơi làm việc tốt; Sẵn lòng giới thiệu các sản phẩm và dịch vụ của công ty; Có ý định gắn bó lâu dài với công ty. Tại Việt Nam, trong đề tài nghiên cứu của mình, tác giả Trần Kim Dung

đã sử dụng thang đo lòng trung thành của Aon Consulting (có bổ sung) và đã chứng minh độ tin cậy của thang đo này trong điều kiện thực tiễn. Vì thế để ứng dụng thực tế vào doanh nghiệp, tác giả cũng sử dụng thang đo lòng trung thành của Aon Consulting có sửa đổi bổ sung cho phù hợp (Trần Kim Dung và cộng sự, 2011).

Đối với thang đo lòng trung thành, phần đông nhóm chuyên gia thống nhất với các câu hỏi của thang đo chỉ bổ sung thêm câu: “NLĐ sẵn sàng lên tiếng bảo vệ tài sản, danh dự DN mình” (**Bảng 2**). Sau khi chỉnh sửa thang đo lòng trung thành với nhóm chuyên gia thì tác giả đã thống nhất thang đo gồm các câu hỏi như sau:

Bảng 2. Bảng thang đo lòng trung thành của người lao động

STT	Tên biến
LTT1	Người lao động có ý định làm việc lâu dài với công ty (LAMVIECLAUDAI)
LTT2	NLĐ ở lại dù nơi khác đề nghị mức lương hấp dẫn hơn (OLAI)
LTT3	NLĐ xem công ty này như ngôi nhà thứ hai của mình (NGOINHA)
LTT4	NLĐ sẵn sàng lên tiếng bảo vệ tài sản, danh dự DN mình (BAOVEDN)

Nguồn: Tác giả thống kê khảo sát chuyên gia – 2020

4.2. Giả thuyết nghiên cứu

4.2.1. Mối quan hệ giữa văn hóa doanh nghiệp và lòng trung thành của người lao động

VHDN ảnh hưởng đến hành vi của các thành viên trong doanh nghiệp vì vậy một nền VHDN mạnh sẽ tạo cho NLĐ sự hợp tác lâu dài với nhau trong công việc và tạo ra lòng trung thành của NLĐ đối với doanh nghiệp. VHDN mạnh sẽ giúp giảm xung đột trong tổ chức, điều động, kiểm soát và tạo lòng trung thành cho NLĐ (Schein, 2010). Thứ nhất, một nền VHDN mạnh mẽ thắt các kết nối giữa các thành viên, giúp họ chia sẻ những hiểu biết chung về một vấn đề, lựa chọn và định hướng hành động của họ trong nhóm cùng nhau. Khi có nguy cơ mâu thuẫn trong tổ chức, chỉ tiêu và các giá trị được chia sẻ là yếu tố đoàn kết mọi người, giúp họ đánh giá tình hình một cách chính xác và cư xử đúng mực. Thứ hai, VHDN sẽ kiểm soát hành vi của thành viên trong doanh nghiệp bởi các tiêu chuẩn, quy trình, quy định ...vv...

Ngoài ra, VHDN giúp xem xét trong quá trình ra quyết định vì một quyết định đạt hiệu quả chỉ khi nó phù hợp với văn hóa để có được thành viên tổ chức chấp thuận. Mặt khác, VHDN giúp các thành viên để đạt được một cái nhìn rõ ràng các mục tiêu và định hướng của nhiệm vụ. Một nền VHDN mạnh mẽ cũng tạo ra mối quan hệ tốt giữa các thành viên khi họ chia sẻ sự hiểu biết và quan tâm. VHDN cải thiện môi trường làm việc để NLĐ được thoải mái và đồng lòng. Khi một tổ chức thành công trong việc xây dựng một nền VHDN mạnh mẽ, nó tạo ra sự trung thành của NLĐ đối với công ty, làm cho các thành viên cảm thấy tự hào về tổ chức cũng như các công việc họ đang làm.

Giả thuyết 1: VHDN ảnh hưởng tích cực đến lòng trung thành của người lao động

4.2.2. Mối quan hệ giữa năng lực lãnh đạo và lòng trung thành của người lao động

Các yếu tố cấu thành năng lực lãnh đạo của giám đốc DNNVV ảnh hưởng đến lòng trung thành của người lao động. Nghiên cứu của Bass (1965) cũng đề cập đến các kiến thức lãnh đạo như kiến thức hiểu biết chung, kiến thức liên quan đến nghề nghiệp... là những thành phần tất yếu khi

nói đến năng lực lãnh đạo. Như vậy, kiến thức lãnh đạo là một yếu tố cấu thành năng lực lãnh đạo. Trong một nghiên cứu của Koerniadi và cộng sự (2012) thì kỹ năng và năng lực của chủ doanh nghiệp là nguyên liệu không thể thiếu để tạo nên sự thành công của các nghiệp chủ cũng như quyết định hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp tạo lòng trung thành cho người lao động. Pheysey phân tích trong công trình nghiên cứu của mình cho rằng “năng lực lãnh đạo có mối quan hệ với nhiều khía cạnh của công tác quản trị doanh nghiệp. Cụ thể tác giả này đã làm rõ mối quan hệ giữa năng lực lãnh đạo, tạo động lực, lòng trung thành của người lao động ra quyết định, hành vi nhóm, lãnh đạo và quản trị, phát triển tổ chức” (Pheysey, 2003).

Giả thuyết 2: Năng lực lãnh đạo có quan hệ thuận chiều với lòng trung thành của NLD

4.2.3. Mối quan hệ giữa năng lực lãnh đạo và văn hóa doanh nghiệp.

Trong nghiên cứu mô hình phát triển năng lực, mức độ của mô hình phát triển năng lực có liên quan tới quá trình chiến lược thực hiện và mô hình phát triển năng lực ở mức cao hơn thì liên quan chất lượng và văn hóa doanh nghiệp. TS. Phạm Văn Phổ - Chuyên gia EduViet Consultancy, nguyên Viện trưởng Viện Nghiên cứu kinh tế và kinh doanh Hà Nội cho rằng: “Xây dựng VHDN là một quá trình kiên nhẫn, lâu dài và đòi hỏi ý chí lớn lao của từng nhà lãnh đạo, cán bộ công ty”. Và theo Ông, để xây dựng văn hóa trong doanh nghiệp, trước hết phải là ý chí xây dựng văn hóa của ban lãnh đạo doanh nghiệp, sau đó phải qua công tác giáo dục để nhân viên hiểu, chấp nhận chia sẻ và đi đến sự đồng thuận trong cộng đồng doanh nghiệp đó. Ngoài ra, muốn xây dựng VHDN thì phải biết phối hợp chặt chẽ giữa các bộ phận trong Công ty. Thiếu sự hợp lực này thì VHDN sẽ không xây dựng được.

TS. Hoàng Đình Phi - Chủ tịch HĐQT EduViet và Chủ tịch HĐQT Tập đoàn Sannam đã đưa ra những cơ sở lý luận cơ bản để xây dựng và phát triển trình độ VHDN và Ông cho rằng: “đã đến lúc các doanh nghiệp Việt Nam nên nghiên cứu và thành lập thêm một bộ phận quản lý mới trong hệ thống quản trị doanh nghiệp để chuyên quản lý về văn hóa doanh nghiệp”.

Giả thuyết 3: Năng lực lãnh đạo có ảnh hưởng tích cực đến văn hóa doanh nghiệp

4.3. Mô hình nghiên cứu

Dựa theo các giả thiết nghiên cứu và tổng quan tài liệu, mô hình nghiên cứu được đề xuất ở **Hình 1**



Nguồn: Đề xuất của tác giả

Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

V. KẾT QUẢ VÀ THẢO LUẬN

5.1. Thống kê đặc điểm mẫu điều tra

Bảng 3 trình bày đặc điểm nhân khẩu học của mẫu, các dữ liệu được sử dụng trong nghiên cứu này bao gồm các câu trả lời từ những người lao động của Công ty Cổ phần Dệt may Hòa Thọ. Như vậy, tổng cộng 580 phiếu điều tra, thu vào được 434 phiếu (74,83%), trong đó đáp viên theo hình thức phát trực tiếp tại nơi làm việc là 420 phiếu, gửi email là 14 phiếu.

Bảng 3. Số lượng và tiêu chí người tham gia khảo sát

Tiêu chí		Số lượng (người)	Tỷ trọng (%)
Giới tính	Nam	15	3,5
	Nữ	419	96,5
Độ tuổi	Dưới 35	352	81,11
	Từ 35 - 50	52	11,98
	Trên 50	30	6,91
Trình độ	Dưới đại học	382	88,01
	Đại học	52	11,98
	Trên Đại học	0	0
Thâm niên	Dưới 5 năm	395	91,01
	Từ 5 - 10 năm	34	7,83
	Trên 10 năm	5	1,16

Nguồn: Số liệu điều tra khảo sát của tác giả năm 2020

Nhận xét: Tỷ lệ nữ cao hơn nhiều lần so với nam đây cũng là đặc thù của ngành dệt may. Độ tuổi trên phù hợp với thực tế vì người lao động ngành dệt may thường nằm trong độ tuổi từ 21 đến dưới 40 tuổi vì ngành dệt may đòi hỏi óc sáng tạo, sức khỏe (mắt, thần kinh...) nên tuổi nghề không cao. Người lao động ngành dệt may đa phần có trình độ dưới đại học chiếm 88,01% và còn lại 11,98% có trình độ đại học, tỷ lệ này phù hợp với thực tế. Số người có thời gian công tác dưới 5 năm chiếm hơn 91,01%, từ 5-10 năm chiếm 7,83% điều này cho thấy việc gắn kết với tổ chức không cao. Nên nghiên cứu các biện pháp tạo thêm lòng trung thành cho người lao động tại Công ty Cổ phần Dệt may Hòa Thọ là hợp lý.

5.2. Kiểm định thang đo

Hệ số Cronbach's Alpha (**Bảng 4**) của tất cả các thang đo sau khi rút trích từ phân tích EFA đều đạt độ tin cậy (>0.7). Trong mỗi nhóm biến thì hệ số tương quan tổng của các biến quan sát đều lớn hơn 0.3. Điều này khẳng định thang đo các nhân tố rút trích từ các biến quan sát là phù hợp và đáng tin cậy. Vậy tất cả các biến quan sát có thể được sử dụng trong các bước phân tích ở **Bảng 5**. Theo kết quả kiểm định kolmogorov-smirnow, cả 12 nhóm nhân tố đều có giá trị Sig.>0.05, tức là không đủ cơ sở bác bỏ H_0 . Vì vậy dữ liệu của các nhân tố này đều có phân phối chuẩn, có thể sử dụng tốt trong các bước kiểm định tham số. Phân tích nhân tố khẳng định (CFA) của thang đo năng lực lãnh đạo và lòng trung thành của người lao động. Nghiên cứu đã đánh giá sự phù hợp của mô hình, đánh giá độ tin cậy thang đo, kiểm định giá trị hội tụ, tính đơn nguyên, giá trị phân biệt đều đạt yêu cầu.

Bảng 4. Bảng Kiểm định Cronbach's Alpha

Nhóm	Chỉ số đo lường	Cronbach's
Năng lực lãnh đạo của giám đốc	KIENTHUC	0,798

DNVVN NANGLUCLANHDAO	KYNANG	0,765
	PHAMCHAT	0,891
	SUHOPTAC	0,884
Lòng trung thành của người lao động LONGTRUNGTHANH	LAMVIECLAUDAI	0,905
	OLAI	0,846
	NGOINHA	0,876
	BAOVEDN	0,867
Văn hóa doanh nghiệp VANHOADOANHNGHIEP	SUTHAMGIA	0,910
	TINHNHATQUAN	0,891
	THICHUNG	0,898
	SUMENH	0,884

Nguồn: Số liệu điều tra khảo sát của tác giả năm 2020

Bảng 5. Bảng Kiểm định phân phối chuẩn

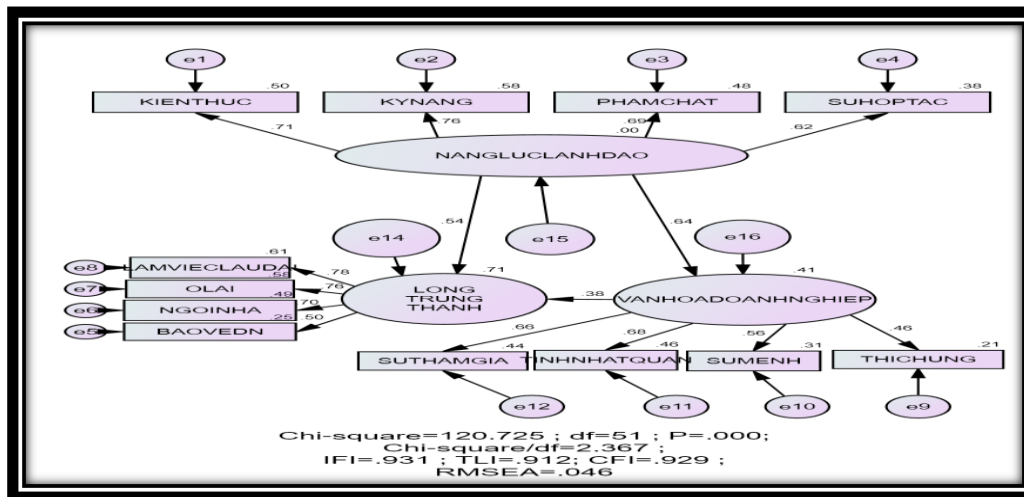
Nhóm	Chỉ số đo lường	Kolmogorov-Smirnov Z	Sig. (2-tailed)
Năng lực lãnh đạo của giám đốc DNVVN NANGLUCLANHDAO	KIENTHUC	1,213	0,121
	KYNANG	1,124	0,122
	PHAMCHAT	1,217	0,118
	SUHOPTAC	1,189	0,105
Lòng trung thành của người lao động LONGTRUNGTHANH	LAMVIECLAUDAI	1,165	0,099
	OLAI	1,187	0,110
	NGOINHA	1,214	0,115
	BAOVEDN	1,363	0,132
Văn hóa doanh nghiệp VANHOADOANHNGHIEP	SUTHAMGIA	1,119	0,156
	TINHNHATQUAN	1,318	0,093
	THICHUNG	1,187	0,117
	SUMENH	1,215	0,121

Nguồn: Số liệu điều tra khảo sát của tác giả năm 2020

5.3. Phân tích của mô hình phương trình cấu trúc

Kết cấu mô hình phương trình đã được áp dụng để kiểm tra đề xuất các mô hình và giả thuyết. Mô hình phương trình cấu trúc (SEM) là một kỹ thuật thống kê đa biến để thử nghiệm lý thuyết cấu trúc (Tân, 2001) (**Hình 2**). Trong mô hình đề xuất (**Hình 1**), năng lực lãnh đạo được coi là một biến ngoại sinh, và lòng trung thành của người lao động được xem là một biến nội sinh. Văn hóa doanh nghiệp phục vụ cả hai như là một biến nội sinh (NLLĐ) nội sinh và biến ngoại sinh (KQHĐDN). Các câu hỏi cá nhân đã được tổng hợp thành các nhóm yếu tố cụ thể, kết quả sau:

Việc phân tích mô hình SEM được thể hiện trong **Hình 2** và phù hợp với các chỉ số tuyệt đối (IFI = 0,931, TLI = 0,912, CFI = 0,929, RMSEA = 0,046) chỉ ra rằng các mô hình cấu trúc hoặc đáp ứng hoặc cao hơn giới hạn, và do đó đại diện cho một sự phù hợp thỏa đáng cho các dữ liệu mẫu thu thập được. Các số liệu thống kê chi bình phương chia cho độ tự do cũng chỉ ra một sự phù hợp, hợp lý Dựa trên hình 2, cả ba mối quan hệ giả thuyết (H1, H2 và H3) cho thấy ý nghĩa thống kê (xem **Bảng 6**).



Hình 2. Mô hình SEM thể hiện mối quan hệ năng lực lãnh đạo, VHDN và lòng trung thành

Nguồn: Số liệu điều tra khảo sát của tác giả năm 2020

Bảng 6. Những quan sát được tổng kết lại từ phân tích mô hình

Giả thuyết	Đường dẫn	Kết quả
H1	Văn hóa doanh nghiệp → lòng trung thành	Có ý nghĩa thống kê
H2	Năng lực lãnh đạo → lòng trung thành	Có ý nghĩa thống kê
H3	Năng lực lãnh đạo → văn hóa doanh nghiệp	Có ý nghĩa thống kê

Nguồn: Số liệu điều tra khảo sát của tác giả năm 2020

VI. KẾT LUẬN

Như vậy các thành phần năng lực lãnh đạo của giám đốc đó là: “Kiến thức lãnh đạo”, “Kỹ năng lãnh đạo”, “Chất lượng lãnh đạo”, “Sự hợp tác” đều tác động cùng chiều đến “Lòng trung thành của người lao động”. Hay nói cách khác, khi giám đốc doanh nghiệp có mức độ đáp ứng về các năng lực lãnh đạo này càng tốt thì lòng trung thành của người lao động cũng sẽ khả quan hơn. Trong đó, mức độ tác động của nhân tố “kỹ năng” đến lòng trung thành của người lao động là lớn nhất (0,122). Với môi trường kinh doanh đa dạng, phức tạp, thay đổi từng ngày từng giờ như hiện nay, sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp cũng chịu sự chi phối và tác động bởi rất nhiều các yếu tố bên trong hoặc bên ngoài doanh nghiệp như các năng lực nội tại của doanh nghiệp, yếu tố vốn, các chính sách vĩ mô, chính sách địa phương...

Và năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp cũng chỉ là một trong rất nhiều các yếu tố có tác động và ảnh hưởng đến sự thành công của doanh nghiệp trong hoạt động kinh doanh tạo lòng trung thành của người lao động. Với kết quả trên, kết luận của nghiên cứu có thể rút ra là: “*Khi giám đốc doanh nghiệp có mức độ đáp ứng về các năng lực lãnh đạo càng tốt thì lòng trung thành của người lao động cũng sẽ khả quan hơn*”. Kết luận này cũng khá tương đồng với một số nghiên cứu của các tác giả khác. Nghiên cứu của Dulaimi và cộng sự (2005) cho thấy rằng VHDN và năng lực lãnh đạo là những nhân tố quan trọng trong việc xây dựng công ty. Phát hiện của họ đã xác nhận lại kết quả nghiên cứu của tác giả rằng VHDN là một nhân tố quan trọng nhưng ngấm ngấm trong việc tác động đến kết quả hoạt động doanh nghiệp và năng lực lãnh đạo là một nhân tố quan trọng thực hiện kế hoạch đề ra của công ty.

Vì vậy, hàm ý rằng nếu một công ty muốn thành công trên thị trường khách hàng theo định hướng nó phải quan tâm hơn nữa trong việc xác định sứ mệnh của tổ chức, các giá trị và chiến lược để trau dồi cách nghĩ “đúng” trong doanh nghiệp, chẳng hạn như tầm quan trọng của việc tin cậy với khách hàng, mặt khác đảm bảo rằng các nhu cầu của khách hàng phải đáp ứng. Một quy trình thực hiện tiêu chuẩn phải được thực hiện để giúp cho các team dự án cung cấp những sản phẩm chất lượng. Điều này chỉ có thể được thực hiện nếu tất cả các đơn vị chức năng trong công ty cùng hướng tới mục tiêu chung.

Từ kết quả ở trên, tác giả đưa ra một số kiến nghị về giải pháp như sau:

Công ty Cổ phần Dệt may Hòa Thọ cần phải chú trọng vào việc tham gia các hoạt động xã hội như tặng nhà tình thương, ủng hộ bệnh nhân nghèo khó... một cách tích cực và hiệu quả hơn, thông qua đó hình ảnh tốt đẹp về Công ty sẽ được ghi lại trong công chúng, hình ảnh thương hiệu sẽ có giá trị cao trên thương trường tạo ra văn hóa doanh nghiệp đậm nét.

Để nâng cao kết quả hoạt động doanh nghiệp Công ty cần cập nhật thường xuyên xu hướng thời trang hiện nay nhằm nhanh chóng có thêm nhiều sự mới lạ, độc đáo, tiện lợi cho các sản phẩm của Công ty; Đối với việc phát triển hàng công sở nữ, cần phải nghiên cứu kỹ hơn về form dáng, thông số, chất liệu; Cần quan tâm, động viên đội ngũ thiết kế của Công ty để họ có thể phát huy hết năng lực sáng tạo, đảm bảo được tính độc đáo, tránh được sự đơn điệu, cứng nhắc của sản phẩm. Khi định giá, Công ty không chỉ nên quan tâm đến chi phí sản xuất mà cần phải quan tâm đến tâm lý của khách hàng cũng như các chiến lược giá của các đối thủ cạnh tranh ở từng thị trường để có thể đưa ra chiến lược giá hợp lý. Tổng công ty cần đưa ra những quy định bắt buộc các thành viên kênh phải thực hiện tốt cam kết về giá nhằm tránh tình trạng xung đột. Bên cạnh đó, nên có kế hoạch quản lý và giám sát để những chính sách về khuyến mãi, giảm giá, tặng quà đến được tận tay khách hàng, tránh được những tác động tiêu cực của sự hiểu lầm “quảng cáo sai sự thật”.

Để nâng cao hơn năng lực lãnh đạo Công ty cần nghiêm khắc hơn trong công tác quản lý, điều hành hoạt động quản lý chất lượng sản phẩm; Tiếp tục hoàn thiện việc xây dựng và hướng dẫn thực hiện các quy trình kiểm tra nguyên phụ liệu đúng theo quy định. Công ty cần xây dựng hình ảnh thương hiệu Hòa Thọ thông qua việc nâng cao tính chuyên nghiệp, tác phong của toàn thể nhân viên Công ty. Toàn thể lãnh đạo cũng như cán bộ công nhân viên Tổng công ty đã và đang thực hiện tốt câu khẩu hiệu “Hòa cùng thời đại, thợ với nhân văn”. Một trong những giải pháp hữu hiệu nhất trong việc phát triển thương hiệu là sử dụng tiện ích của phương tiện truyền thông. Khẩu hiệu sẽ được truyền tải, lặp đi lặp lại nhiều lần và mang lại hiệu quả cao, gây ấn tượng mạnh cho khách hàng. Từ đó, câu khẩu hiệu “Hòa cùng thời đại, thợ với nhân văn” sẽ luôn gắn liền với thương hiệu Hòa Thọ mỗi khi được nhắc đến.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Adler, P. A., & Adler, P. Membership roles in field research, Sage, Vol. 6, 1987.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18, 1990.
- Bass, B. M. *Organizational psychology* Boston Allyn & Bacon. Journal of Sage Publications, Inc. on behalf of the Johnson Graduate School of Management, Cornell University, 10(4), 540-542, 1965.
- Becker, T. E., Randall, D. M., & Riegel, C. D. The multidimensional view of commitment and the theory of reasoned action: A comparative evaluation. *Journal of Management*, 21(4), 617-638, 1995.
- Bennis, W. G. *On becoming a leader*. Basic Books, 2009.

- Cummings, T. G., & Worley, C. G. *Organizational Development and Change* (Cincinnati, OH: South Western College Publishing), 1997.
- Denison, D. R., & Kotrba, L. *Organizational Culture & Employee Engagement: What's the Relationship*. *Business Science*, 4(3), 1-5, 2010.
- Dulaimi, M. F., Nepal, M. P., & Park, M. A hierarchical structural model of assessing innovation and project performance. *Construction Management and Economics*, 23(6), 565-577, 2005.
- Hair, Jr., J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. *Multivariate Data Analysis* (5th ed.). New York: Macmillan Publishing Company, 1998.
- Karia, N. The impact of TQM practice on employees' work-related attitude. MBA Unpublished Research Report, University Science Malaysia, and Penang, 1999.
- Koerniadi, H., & Tourani-Rad, A. Does board independence matter? Evidence from New Zealand. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 6(2), 3-18, 2012.
- Kumar, V., Shah, D., & Venkatesan, R. Managing retailer profitability - one customer at a time!. *Journal of Retailing*, 82(4), 277-294, 2006.
- Lê Quân và Nguyễn Quốc Khánh. Đánh giá năng lực giám đốc điều hành doanh nghiệp nhỏ Việt Nam qua mô hình ASK. *Tạp chí Khoa học Đại học Quốc gia Hà Nội, Chuyên san kinh tế và kinh doanh*, 28, 2012.
- Man power inc. *Internationnal Loyalty Survey*. Wiscosin USA. 75, 2002.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247, 1979.
- Noe, R. A., & Kodwani, A. D. *Employee training and development*, 6e. McGraw-Hill Education, 2013.
- Northcraft, T., & Neale, H. *Organisation behaviour*, 1996.
- Priem, R. L., & Butler, J. E. Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research?. *Academy of Management Review*, 26(1), 22-40, 2001.
- Pheysey, D. C. *Organizational Cultures-Types and Transformations*. Routledge, 2003.
- Ricardo, R., & Jolly, J. Training of teams in the work place. *SAM Advanced Management Journal*, 62(2), 4, 1997.
- Ritchie, M. Organizational culture: An examination of its effect on the internalization process and member performance. *Southern Business Review*, 25(2), 1, 2000.
- Schein, E. H. *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons, Vol. 2, 2010.
- Stump, E. Augustine on free will. *The Cambridge Companion to Augustine*, 124-147, 2001.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. *Using Multivariate Statistics* (id Edition), 1996.
- Trần Kiều Trang. Phát triển năng lực của đội ngũ chủ doanh nghiệp nhỏ Việt Nam trong giai đoạn hiện nay - Nghiên cứu điển hình trên địa bàn Hà Nội. *Luận án Tiến sĩ Kinh tế*, Trường Đại học Thương mại Hà Nội, 2012.
- Trần Kim Dung và Nguyễn Ngọc Lan Vy. Thang đo động viên nhân viên. *Tạp chí Phát triển Kinh tế*. 244(2), (2011).
- Trương Hoàng Lam và Đỗ Thị Thanh Vinh. Ảnh hưởng của các yếu tố văn hóa công ty đến sự cam kết gắn bó của nhân viên trường hợp công ty FPT. *Hội thảo khoa học về quản trị kinh doanh năm 2012*, 2012.