

VĂN HÓA TỔ CHỨC ẢNH HƯỞNG ĐẾN ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI TRƯỜNG ĐẠI HỌC BÀ RỊA - VŨNG TÀU

● VÔ THỊ NGỌC PHƯƠNG - ĐỒNG THỊ THANH PHƯƠNG - PHAN VĂN NIỆM

TÓM TẮT:

Nghiên cứu này nhằm nghiên cứu các nhân tố văn hoá tổ chức ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động tại Trường Đại học Bà Rịa - Vũng Tàu. Dựa trên cơ sở lý thuyết về văn hóa tổ chức kết hợp với nghiên cứu định tính, tác giả đã xác định có 3 biến độc lập, bao gồm: (1) Các quan niệm chung, (2) Cấu trúc hữu hình và (3) Các giá trị được tuyên bố và 1 biến phụ thuộc là Động lực làm việc. Kết quả phân tích xác định động lực làm việc chịu ảnh hưởng của 3 yếu tố văn hóa tổ chức theo mức độ giảm dần như sau: (1) Các quan niệm chung ($\beta = 0.382$), (2) Cấu trúc hữu hình ($\beta = 0.269$) và (3) Các giá trị được tuyên bố ($\beta = 0.251$). Từ kết quả nghiên cứu, tác giả đưa ra một số hàm ý giúp nhà quản trị xây dựng và phát triển văn hóa nhà trường thông qua 3 yếu tố tác động trên.

Từ khóa: văn hóa tổ chức, người lao động, động lực làm việc, Trường Đại học Bà Rịa - Vũng Tàu.

1. Giới thiệu

Lý luận và thực tiễn cho thấy, văn hóa là nguồn lực nội sinh có thể tạo nên sự phát triển bền vững và đột phá cho tổ chức. Khi một tổ chức biết khai thác, vận dụng các yếu tố văn hóa vào quá trình hoạt động của mình sẽ làm gia tăng động lực làm việc cho mọi thành viên trong tổ chức. Ngày nay, văn hóa tổ chức là một phần không thể thiếu trong chiến lược sản xuất - kinh doanh của doanh

nh nghiệp. Điều này không chỉ đúng với các doanh nghiệp, mà còn phù hợp với tất cả các loại hình tổ chức khác, trong đó có trường đại học. Xây dựng văn hóa tổ chức mang đặc trưng riêng, phù hợp với bối cảnh và mục tiêu phát triển của từng cơ sở giáo dục chính là điều kiện tiên quyết nhằm nâng cao chất lượng đào tạo, nghiên cứu khoa học và phục vụ cộng đồng, tạo bản sắc riêng và nâng cao năng lực cạnh tranh của các cơ sở giáo dục đại học

trong bối cảnh hội nhập quốc tế. Văn hóa tổ chức tốt sẽ tạo ra môi trường làm việc thoải mái, lành mạnh cho mọi thành viên trong nhà trường. Do đó, nghiên cứu về các yếu tố văn hóa tổ chức ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động tại Trường Đại học Bà Rịa - Vũng Tàu cần được quan tâm, góp phần nâng cao chất lượng làm việc, hiệu quả công tác đào tạo giảng dạy, nhằm đóng góp cho sự phát triển của Nhà trường cũng như sự phát triển kinh tế - xã hội của địa phương.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Khái niệm văn hóa tổ chức

Theo Louis (1980), văn hóa tổ chức là tập hợp hệ thống các quan niệm chung của tổ chức. Những quan niệm này được mọi thành viên trong tổ chức ngầm hiểu với nhau và chỉ đúng khi dùng trong tổ chức đó. Khi có thành viên mới gia nhập, các quan niệm này sẽ được phổ biến cho họ. Đồng nhất với quan điểm trên, Robbin (1998) cho rằng, văn hóa tổ chức là một hệ thống ý nghĩa chung hàm giữa bởi các thành viên của tổ chức đó, từ đó có thể dễ dàng phân biệt tổ chức này với tổ chức khác. Ở cấp độ mở rộng hơn, Syed Z và cộng sự (2011) cho rằng, văn hóa tổ chức không chỉ là hệ thống các quan niệm được chia sẻ, giúp cho các thành viên của tổ chức hiểu được cách thức hành xử như thế nào, mà còn là mô hình bao gồm sự tin tưởng, nghi lễ, tập quán và trí tưởng tượng được phát triển trong khoảng thời gian nhất định.

Từ các định nghĩa đã nêu trên, tác giả định nghĩa văn hóa tổ chức như sau: Văn hóa tổ chức là toàn bộ các yếu tố văn hóa vật chất và tinh thần được tổ chức chọn lọc, tạo ra, sử dụng và biểu hiện trong quá trình hoạt động, từ đó tạo nên bản sắc riêng của tổ chức. Các thành viên trong tổ chức chấp nhận và tuân thủ theo văn hóa của tổ chức đó.

2.2. Khái niệm văn hóa tổ chức trong nhà trường

Theo Nguyễn Công Khanh (2009), văn hóa tổ chức trong nhà trường là tập hợp các chuẩn mực, các giá trị, niềm tin và hành vi ứng xử đặc trưng

của trường học, tạo nên sự khác biệt với các tổ chức khác nói chung và các trường học khác nói riêng. Văn hóa tổ chức trong nhà trường liên quan đến toàn bộ đời sống vật chất, tinh thần của nhà trường. Văn hóa biểu hiện trong tầm nhìn, cơ mạng, triết lý, mục tiêu, các giá trị cốt lõi, phong cách lãnh đạo, quản lý, bầu không khí làm việc,... được mỗi thành viên trong nhà trường chấp nhận và tuân theo.

2.3. Khái niệm động lực làm việc

Động lực làm việc bao gồm 2 yếu tố cấu thành là động lực làm việc bên trong và động lực làm việc bên ngoài. Động lực làm việc ở đây đề cập đến yếu tố con người. Động lực làm việc được định nghĩa trong trong bài viết này là tập hợp các yếu tố bên ngoài và bên trong dẫn tới các hành vi liên quan đến việc thiết lập, định hướng hình thức, thời gian và cường độ của hành động.

2.4. Môi quan hệ giữa văn hóa tổ chức và động lực làm việc

Theo Kandula (2006), nhân viên sẽ thực hiện tốt công việc ở mức tối đa dựa trên nền văn hóa mạnh mẽ. Nghiên cứu cũng cho rằng sự khác biệt trong văn hóa tổ chức, nếu áp dụng cùng định hướng chiến lược sẽ mang lại kết quả hoàn toàn khác nhau cho 2 tổ chức trong cùng ngành. Đồng nhất với quan điểm trên, Exter (2013) cho rằng, nền văn hóa tích cực sẽ tác động tích cực đến thái độ, tình cảm của nhân viên, khiến cho cá nhân trung bình làm việc đạt kết quả tốt; trong khi nền văn hóa tiêu cực và yếu kém có thể làm cho nhân viên xuất sắc thể hiện kém hiệu quả đi.

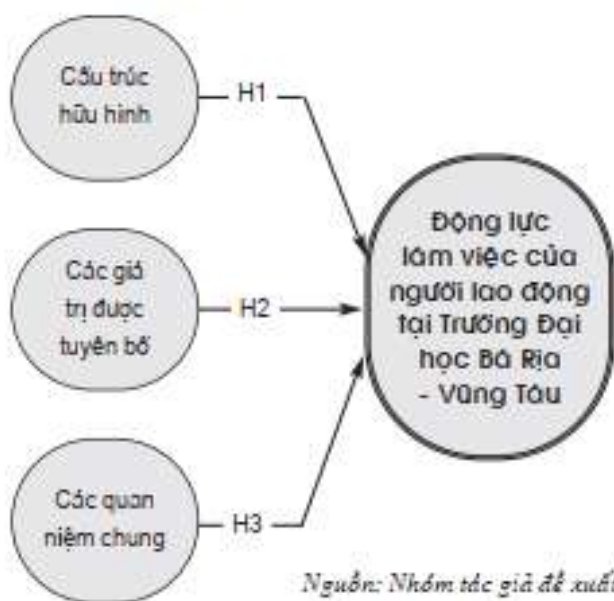
Từ các nghiên cứu ở trên, có thể kết luận rằng văn hóa tổ chức có ảnh hưởng sâu sắc đến động lực làm việc của người lao động. Tổ chức không chú trọng việc xây dựng văn hóa lành mạnh có nguy cơ sẽ gặp phải các rủi ro như người lao động không tìm thấy động lực để tiếp tục làm việc, tệ hơn nữa là người lao động rời bỏ tổ chức,... từ đó gây ra những tổn thất về nguồn nhân lực đáng kể cho tổ chức. Do đó, việc xây dựng văn hóa tổ chức là chìa khóa quan trọng để góp phần nâng cao

động lực làm việc của người lao động, tạo nền tảng vững chắc cho sự phát triển lâu dài và bền vững của tổ chức.

3. Khung phân tích của nghiên cứu

Từ các cơ sở lý thuyết, phỏng vấn các chuyên gia, các nghiên cứu trước đó về các yếu tố văn hóa tổ chức ảnh hưởng động lực làm việc của các nhà nghiên cứu trước đây và đặc thù của Trường Đại học Bà Rịa - Vũng Tàu so với các tổ chức giáo dục cũng như những tổ chức kinh doanh khác, tác giả đưa ra mô hình nghiên cứu đề xuất như Hình 1.

Hình 1: Mô hình lý thuyết về văn hóa tổ chức ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động tại Trường Đại học Bà Rịa - Vũng Tàu



Các giả thuyết:

H1: Cấu trúc hữu hình ảnh hưởng thuận chiều đến động lực làm việc của cán bộ, giảng viên và nhân viên Trường Đại học Bà Rịa - Vũng Tàu.

H2: Các giá trị được tuyên bố ảnh hưởng thuận chiều đến động lực làm việc của cán bộ, giảng viên và nhân viên Trường Đại học Bà Rịa - Vũng Tàu.

H3: Các quan niệm chung ảnh hưởng thuận chiều đến động lực làm việc của cán bộ, giảng viên và nhân viên Trường Đại học Bà Rịa - Vũng Tàu.

4. Kết quả nghiên cứu

Thang đo đã được điều chỉnh phù hợp với tình hình thực tế của Trường Đại học Bà Rịa - Vũng Tàu. Tất cả thang đo các khái niệm mô hình đều là thang đo đa biến. Các biến quan sát được đo lường trên thang đo Likert 5 cấp độ thay đổi, từ: (1) Hoàn toàn không đồng ý; (2) Không đồng ý; (3) Trung lập; (4) Đồng ý đến (5) Hoàn toàn đồng ý. Thang đo chính thức được diễn đạt và mã hóa như sau:

- Thang đo Các cấu trúc hữu hình (ký hiệu CTHH) gồm 5 biến quan sát (CTHH1, CTHH2,

- Thang đo Các giá trị được tuyên bố (ký hiệu GTTB) gồm 3 biến quan sát (GTTB1, GTTB2, GTTB3).

- Thang đo Các quan niệm chung (ký hiệu QNC) gồm 3 biến quan sát (QNC1, QNC2, QNC3).

- Thang đo Động lực làm việc (ký hiệu DLLV) gồm 3 biến quan sát (DLLV1, DLLV2, DLLV3).

Tổng số cán bộ, giảng viên, nhân viên tham gia trả lời bảng câu hỏi khảo sát là 158 người. Sau khi loại bỏ các phiếu trả lời không đầy đủ hoặc câu trả lời có từ 2 lựa chọn trở lên, số lượng bảng câu hỏi còn lại được sử dụng để phân tích dữ liệu là 150, tỷ lệ 94.9%.

Địa bàn khảo sát: Trường Đại học Bà Rịa - Vũng Tàu.

Đối tượng được khảo sát: Cán bộ, giảng viên, nhân viên trong Trường.

Thời gian tiến hành khảo sát: Từ ngày 01/6/2021 đến ngày 30/6/2021.

Tất cả các thang đo Cấu trúc hữu hình, Các giá trị được tuyên bố, Các quan niệm chung, Động lực làm việc có độ tin cậy Cronbach's Alpha lần lượt là 0,874; 0,852; 0,820; 0,768 đều lớn hơn 0,6, đồng thời tất cả các biến quan sát đều có hệ số tương quan biến tổng lớn hơn 0,3. Do đó, 4 thang đo bao gồm: 3 biến độc lập và 1 biến phụ thuộc với tổng cộng 14 biến quan sát đều được chấp nhận.

Kết quả phân tích hồi quy bội cho thấy R² điều chỉnh (Adjusted R Square) bằng 0,456, suy ra rằng mô hình đã giải thích được các biến độc lập được đưa vào hồi quy ảnh hưởng 45,6% sự thay đổi của biến phụ thuộc Động lực làm việc, còn lại 54,4% là do các biến ngoài mô hình và sai số ngẫu nhiên.

Kết quả phân tích hồi quy với các giá trị Sig. tương ứng với các biến CTHH, GTTB, QNC đều bằng 0,000 < 0,05, do đó các biến này có ý nghĩa giải thích cho biến phụ thuộc. Khi đó các biến độc lập CTHH, GTTB, QNC với hệ số phóng đại phương sai (VIF) có giá trị thấp nhất là 1,165 và cao nhất là 1,313 đều nhỏ hơn 10. Có thể kết luận, mô hình hồi quy tuyến tính bội không có hiện tượng đa cộng tuyến. Như vậy, mối quan hệ giữa các biến độc lập không ảnh hưởng đến việc giải thích mô hình hồi quy tuyến tính bội.

5. Kết luận và hàm ý quản trị

5.1. Kết luận

Qua phân tích các số liệu, các biến được đưa ra trong mô hình nghiên cứu đều không bị loại, bao gồm 3 biến độc lập: Cấu trúc hữu hình, Các giá trị được tuyên bố và Các quan niệm chung với tổng cộng 11 biến quan sát. Mỗi biến đều có tác động đến động lực làm việc của người lao động với những hệ số khác nhau.

Phương trình hồi quy tuyến tính được trích theo hệ số Beta chuẩn hóa có phương trình sau:

$$DLLV = 0,269 + CTHH + 0,251 + GTTB + 0,382 + QNC$$

Kết quả phân tích dữ liệu xác định được có 3 yếu tố văn hóa tổ chức tác động đến động lực làm việc của người lao động tại Trường Đại học Bà Rịa - Vũng Tàu theo mức độ giảm dần như sau: (1) Các quan niệm chung ($\beta = 0,382$), (2) Cấu trúc hữu hình ($\beta = 0,269$) và (3) Các giá trị được tuyên bố ($\beta = 0,251$). Ngoài những yếu tố trên, vẫn còn một số yếu tố khác (yếu tố nhân khẩu học, ví dụ như: giới tính, độ tuổi, trình độ, thâm niên công tác, thu nhập,...) cũng có ảnh hưởng đến động lực

làm việc của người lao động tại Trường Đại học Bà Rịa - Vũng Tàu.

5.2. Hàm ý quản trị

Dựa trên kết quả nghiên cứu, tác giả đưa ra một số đề xuất kiến nghị giải pháp cho lãnh đạo Trường Đại học Bà Rịa - Vũng Tàu như sau:

5.2.1. Yếu tố Các quan niệm chung

Nhà trường cần xây dựng bầu không khí làm việc hòa đồng, hợp tác, tôn trọng lẫn nhau, cần cùng chia sẻ kinh nghiệm và hỗ trợ nhau khi cần thiết trong tập thể cán bộ, giảng viên, nhân viên, nhằm tạo ra nét văn hóa liên kết. Cần thúc đẩy việc trao đổi thông tin hỗ trợ lẫn nhau giữa các bộ phận phòng ban, tạo điều kiện cho việc hoàn thành công việc của trường.

5.2.2. Yếu tố Cấu trúc hữu hình

Để cải thiện yếu tố này, Nhà trường xem xét thực hiện một số giải pháp như sau: (1) Nhà trường chú trọng đầu tư xây dựng cơ sở vật chất nội ngoại thất, trang thiết bị phục vụ cho việc dạy và học. Màu sắc chủ đạo của Trường là 3 màu (trắng, vàng và xanh), do đó cần chú ý khi thiết kế để tạo được nét văn hóa riêng của Trường; (2) Bố trí, lắp đặt, thiết kế lại không gian làm việc của cán bộ, giảng viên, nhân viên; (3) Lãnh đạo Nhà trường cần chú trọng xây dựng cơ cấu tổ chức gọn nhẹ, nhưng vẫn đảm bảo đầy đủ các phòng ban chức năng chuyên môn, các Khoa được phân chia hợp lý, đảm bảo duy trì cơ cấu tổ chức để người lao động kịp thời thích nghi và không phải thay đổi môi trường làm việc liên tục.

5.2.3. Yếu tố Các giá trị được tuyên bố

Để cải thiện yếu tố này, Nhà trường xem xét thực hiện một số giải pháp như sau:

Thứ nhất, truyền đạt triết lý giá trị cốt lõi, tầm nhìn, sứ mệnh thấm sâu vào mọi thành viên và biểu hiện trong thực tế hoạt động của toàn trường. Việc chia sẻ và phổ biến những chiến lược, mục tiêu, tầm nhìn của Trường giúp cán bộ, giảng viên, nhân viên hiểu rõ hơn về hoạt động của Nhà trường, cảm nhận mình là một phần của Nhà

trường, từ đó mỗi người nhận thức được vai trò công việc của mình và luôn có ý thức đóng góp vào thành công chung, cũng như sẵn sàng nỗ lực hết mình vì tương lai của Nhà trường.

Thứ hai, Nhà trường cũng cần thay đổi, bổ sung một số điều khoản vào nội quy lao động của Trường theo Luật Lao động hiện hành (Bộ luật

Lao động năm 2019) để phù hợp với điều kiện làm việc của cán bộ, giảng viên, nhân viên Nhà trường; đồng thời cũng cần xem xét sửa đổi, bổ sung bộ quy tắc ứng xử của Trường, phổ biến rộng rãi hơn nữa bộ quy tắc văn hóa ứng xử cho toàn thể cán bộ, giảng viên, nhân viên Nhà trường, sinh viên, người học ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Nguyễn Công Khanh (2009). *Chuyên đề văn hóa nhà trường*, Tài liệu bồi dưỡng Hiệu trưởng các trường phổ thông Việt Nam. Trường Đại học Sư phạm Hà Nội.
2. Broussard, S. C., & Garrison, M. E. B. (2004). The relationship between classroom motivation and academic achievement in elementary school-aged children. *Family and Consumer Sciences Research Journal*, 33, 106-120.
3. Dobre, O. (2013). Employee motivation and organizational performance. *Review of Applied Socio-Economic Research*, Vol. 5.
4. Exter. (2013). *Employee Engagement with Sustainable Business*. UK: Routledge.
5. Greenberg J., Baron A.R (2003). *Behaviour in Organizations*. USA: Prentice Hall, Vol. 8, 188-215.
6. Ivancevich, J. M. (2010). Võ Thị Phương Oanh (2010) - *Người dịch từ tiếng Anh, Quản trị nguồn nhân lực*. Nhà xuất bản Tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh.
7. Kandula, S.R. (2006). *Performance management*. India: New Prentice Hall of India private Ltd New Delhi.
8. Louis (1980). *Organizations as culture-bearing milieus*. In *Organizational Symbolism*. Edited by L.R. Pondy, et al. Greenwich, USA: JAI Press.
9. Robbins: Stepehn (1998). *Organizational behavior. Concept, controverzial, applications*. Prentice Hall: New Jersey.
10. Syed M. A. et al. (2012). The Impact of Organizational Culture on the Organizational Commitment: A Study of Faculty Members of Private Sector Universities of Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5, 92-101.

Ngày nhận bài: 14/7/2021

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 4/8/2021

Ngày chấp nhận đăng bài: 14/8/2021