

**ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI**  
**TRƯỜNG ĐẠI HỌC KHOA HỌC XÃ HỘI VÀ NHÂN VĂN**

---

**NGUYỄN THU HÀ**

**SỰ PHÙ HỢP CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG VỚI TỔ CHỨC (QUA KHẢO  
SÁT TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐÀO TẠO ASK)**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ**  
**Chuyên ngành: Tâm lý học**

**HÀ NỘI – 2019**

**ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI**  
**TRƯỜNG ĐẠI HỌC KHOA HỌC XÃ HỘI VÀ NHÂN VĂN**

---

**NGUYỄN THU HÀ**

**SỰ PHÙ HỢP CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG VỚI TỔ CHỨC (QUA KHẢO  
SÁT TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐÀO TẠO ASK)**

**Luận văn Thạc sĩ chuyên ngành Tâm Lý Học**

**Mã số : 60310401**

**Người hướng dẫn khoa học: PGS.TS Lê Thị Minh Loan**

**HÀ NỘI - 2019**

## **LỜI CAM ĐOAN**

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi dưới sự hướng dẫn của PGS.TS Lê Thị Minh Loan – Đại Học Khoa Học Xã Hội & Nhân Văn. Các số liệu điều tra và kết quả trong luận văn là trung thực và chưa từng được công bố trong bất kỳ công trình nào khác.

**Tác giả luận văn**

**Nguyễn Thu Hà**

## LỜI CẢM ƠN

Với tấm lòng biết ơn sâu sắc, em xin cảm ơn các thầy cô khoa Tâm lý học đã tận tình hướng dẫn, giảng dạy em trong suốt quá trình em đã học tập, nghiên cứu và rèn luyện ở trường Đại học Khoa học xã hội và Nhân văn. Em cũng xin cảm ơn các thầy cô Khoa Sau đại học - trường Đại học Khoa học xã hội và Nhân văn đã hỗ trợ và tạo điều kiện thuận lợi cho em trong thời gian em theo học tại trường!

Đặc biệt, em xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc tới PGS.TS Lê Thị Minh Loan đã tận tình hướng dẫn và giúp đỡ em trong suốt thời gian qua, để em có thể hoàn thành đề tài này!

Em cũng xin gửi lời cảm ơn chân thành đến toàn thể những người lao động tại công ty cổ phần đào tạo ASK đã nhiệt tình giúp đỡ và tạo điều kiện cho quá trình nghiên cứu, đồng thời cho em những ý kiến quý báu để giúp em hoàn thành luận văn!

Do điều kiện và năng lực của bản thân nên luận văn của em chắc chắn không tránh khỏi những sai sót, rất mong nhận được sự nhận xét và góp ý của các thầy cô và các bạn để đề tài của em được hoàn thiện hơn.

**Một lần nữa, em xin chân thành cảm ơn !**

## DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT TRONG ĐỀ TÀI

| STT | Chữ viết tắt | Nội dung chữ viết tắt |
|-----|--------------|-----------------------|
| 1   | NLĐ          | Người lao động        |
| 2   | ĐLC          | Độ lệch chuẩn         |
| 3   | ĐTB          | Điểm trung bình       |
| 4   | DN           | Doanh nghiệp          |

## DANH MỤC BẢNG BIỂU

|   |    |
|---|----|
| Bảng 3.1 Mô tả về khách thể nghiên cứu .....  | 50 |
| Bảng 3.2 Biểu hiện chính về sự phù hợp của người lao động với tổ chức tại Công ty cổ phần đào tạo ASK.....  | 54 |
| Bảng 3.3 Mức độ biểu hiện sự phù hợp về mặt cá nhân của người lao động tại Công ty cổ phần đào tạo ASK.....   | 57 |
| Bảng 3.4 Mức độ biểu hiện sự phù hợp về tính chất công việc của người lao động tại Công ty cổ phần đào tạo ASK .....                                    | 61 |
| Bảng 3.5 Mức độ biểu hiện sự phù hợp của người lao động với giá trị chuẩn mực của tổ chức tại Công ty cổ phần đào tạo ASK .....                         | 63 |
| Bảng 3.6 Mức độ biểu hiện sự phù hợp của người lao động với đồng nghiệp trong tổ chức tại Công ty cổ phần đào tạo ASK.....                              | 67 |
| Bảng 3.7 Mức độ biểu hiện sự phù hợp của người lao động với lãnh đạo trong tổ chức tại Công ty cổ phần đào tạo ASK .....                                | 68 |
| Bảng 3.8 Các yếu tố ảnh hưởng đến nhận thức của người lao động về sự phù hợp của họ với tổ chức tại Công ty cổ phần đào tạo ASK.....                    | 71 |
| Bảng 3.9 Yếu tố tính chất công việc ảnh hưởng đến nhận thức về sự phù hợp của người lao động với tổ chức tại Công ty cổ phần đào tạo ASK.....           | 73 |
| Bảng 3.10 Yếu tố sự cam kết của tổ chức ảnh hưởng đến nhận thức về sự phù hợp với tổ chức của người lao động tại Công ty cổ phần đào tạo ASK .....      | 77 |
| Bảng 3.11 Yếu tố sự hài lòng trong công việc ảnh hưởng đến nhận thức về sự phù hợp với tổ chức của người lao động tại Công ty cổ phần đào tạo ASK ..... | 79 |

|           |   |    |
|-----------|---|----|
| Bảng 3.12 | Yếu tố thương hiệu tổ chức ảnh hưởng đến nhận thức của người lao động về sự phù hợp với tổ chức tại Công ty cổ phần đào tạo ASK ..... | 80 |
| Bảng 3.13 | Tác động của sự phù hợp giữa người lao động với tổ chức tới chất lượng công việc.....   | 85 |
| Bảng 3.14 | Tác động giữa sự phù hợp của người lao động với tổ chức tới mối quan hệ của họ với đồng nghiệp và cấp trên .....                      | 87 |
| Bảng 3.15 | Tác động của sự phù hợp tới ý định ra đi của người lao động tại Công ty cổ phần đào tạo ASK.....                                      | 88 |
| Bảng 3.16 | Tác động của sự phù hợp đến sự sẵn sàng giới thiệu tổ chức của người lao động tại Công ty cổ phần đào tạo ASK .....                   | 90 |

## **DANH MỤC BIỂU ĐỒ**

|  |    |
|--|----|
| Biểu đồ 3.1 Đánh giá về mức độ chênh lệch giới tính của người lao động tại công ty cổ phần đào tạo ASK ( Theo tỉ lệ %) ..... | 51 |
| Biểu đồ 3.2 Trình độ của người lao động tại công ty cổ phần đào tạo ASK.....   | 52 |



## MỤC LỤC

|  |           |
|--|-----------|
| <b>PHẦN MỞ ĐẦU</b> .....   | <b>4</b>  |
| 1. Lý do chọn đề tài .....   | 4         |
| 2. Mục đích nghiên cứu .....   | 5         |
| 3. Đối tượng và khách thể nghiên cứu .....   | 6         |
| 4. Nhiệm vụ nghiên cứu.....  | 6         |
| 5. Giả thuyết khoa học .....   | 6         |
| 6. Phạm vi nghiên cứu. ....  | 7         |
| 7. Phương pháp nghiên cứu .....  | 7         |
| 8. Kết cấu của luận văn.....   | 8         |
| <b>CHƯƠNG 1</b> .....  | <b>9</b>  |
| <b>CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ SỰ PHÙ HỢP CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG VỚI TỔ CHỨC</b> .....  | <b>9</b>  |
| <b>1.1. Tổng quan một số nghiên cứu về phù hợp của người lao động với tổ chức</b> .....  | <b>9</b>  |
| <i>1.1.1. Các nghiên cứu về bản chất, biểu hiện sự phù hợp của người lao động với tổ chức.....</i>   | <i>9</i>  |
| <i>1.1.2 Các nghiên cứu về tác động sự phù hợp của người lao động với tổ chức đến năng suất làm việc, chất lượng công việc, sự gắn kết với tổ chức</i> | <i>15</i> |
| <i>1.1.3 Các nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng đến nhận thức của người lao động về sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức .....</i>                       | <i>24</i> |
| <i>1.1.4 Các nghiên cứu nhằm nâng cao sự phù hợp giữa cá nhân với tổ chức</i>  | <i>29</i> |
| <b>1.2. Các khái niệm cơ bản của đề tài</b> .....  | <b>31</b> |
| <i>1.2.1. Khái niệm sự phù hợp của người lao động với tổ chức .....</i>  | <i>31</i> |
| <i>1.2.2 Biểu hiện của sự phù hợp của người lao động với tổ chức .....</i>   | <i>35</i> |
| <i>1.2.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến sự phù hợp của người lao động với tổ chức</i>   | <i>36</i> |
| <b>CHƯƠNG 2: TỔ CHỨC VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU</b> .....   | <b>40</b> |
| <b>2.1. Tổ chức nghiên cứu</b> .....   | <b>40</b> |
| <i>2.1.1. Nghiên cứu những vấn đề lý luận của đề tài.....</i>  | <i>40</i> |
| <i>2.1.2. Khảo sát thực trạng .....</i>  | <i>40</i> |
| <i>2.1.3 Phân tích số liệu thu được và đánh giá kết quả .....</i>  | <i>44</i> |

|  |           |
|--|-----------|
| 2.2 Phương pháp nghiên cứu .....   | 44        |
| 2.2.1 Phương pháp nghiên cứu tài liệu .....  | 44        |
| 2.2.2. Phương pháp điều tra bằng bảng hỏi (an kết) .....   | 45        |
| 2.2.3. Phương pháp phỏng vấn sâu .....   | 46        |
| 2.2.4. Phương pháp thống kê toán học để xử lí số liệu .....  | 46        |
| 2.3 Vài nét về khách thể nghiên cứu .....  | 47        |
| <b>CHƯƠNG 3 .....</b>  | <b>50</b> |
| <b>KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VỀ SỰ PHÙ HỢP CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG VỚI TỔ CHỨC QUA KHẢO SÁT TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐÀO TẠO ASK.....</b>                                   | <b>50</b> |
| 3.1. Thực trạng về sự phù hợp của người lao động với tổ chức tại Công ty cổ phần đào tạo ASK .....   | 50        |
| 3.1.1 Mô tả về khách thể nghiên cứu .....  | 50        |
| 3.1.2. Khái quát chung về sự phù hợp của người lao động với tổ chức tại Công ty cổ phần đào tạo ASK. ....  | 54        |
| 3.2. Những mặt biểu hiện về sự phù hợp của người lao động với tổ chức tại Công ty cổ phần đào tạo ASK .....  | 56        |
| 3.2.1. Sự phù hợp về mặt cá nhân.....  | 57        |
| 3.2.2. Sự phù hợp về tính chất công việc. ....   | 60        |
| 3.2.3. Sự phù hợp về giá trị chuẩn mực của tổ chức. ....   | 63        |
| 3.2.4. Sự phù hợp của người lao động với đồng nghiệp trong tổ chức.....  | 66        |
| 3.2.5. Sự phù hợp của người lao động với lãnh đạo trong tổ chức.....   | 68        |
| 3.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến nhận thức của người lao động về sự phù hợp của người lao động với tổ chức tại công ty cổ phần đào tạo ASK.....               | 71        |
| 3.3.1. Thực trạng các yếu tố ảnh hưởng đến nhận thức của người lao động về sự phù hợp của người lao động với tổ chức tại công ty cổ phần đào tạo ASK ..... | 71        |
| 3.3.2. Yếu tố tính chất công việc.....   | 72        |
| 3.3.3. Yếu tố sự cam kết của tổ chức. ....   | 76        |
| 3.3.4. Yếu tố sự hài lòng trong công việc. ....  | 78        |
| 3.3.4. Yếu tố thương hiệu tổ chức. ....  | 80        |
| 3.4. Tác động của sự phù hợp với tổ chức của người lao động tại Công ty cổ phần đào tạo ASK .....  | 85        |
| 3.4.1. Sự phù hợp của người lao động với tổ chức và chất lượng công việc. 85   |           |

|   |           |
|---|-----------|
| 3.4.2. Sự phù hợp của người lao động với tổ chức và mối quan hệ với đồng nghiệp và cấp trên. ....             | 87        |
| 3.4.3. Sự phù hợp của người lao động với tổ chức và ý định ra đi cũng như sự sẵn sàng giới thiệu tổ chức..... | 88        |
| <b>KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ.....</b>   | <b>92</b> |
| <b>1. Kết luận.....</b>   | <b>92</b> |
| <b>2. Kiến nghị.....</b>  | <b>94</b> |
| <b>DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO .....</b>  | <b>97</b> |

## PHẦN MỞ ĐẦU

### 1. Lý do chọn đề tài

Đất nước ta đang trong thời kỳ đẩy mạnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa, hội nhập quốc tế, xây dựng, phát triển với quy mô ngày càng lớn. Thực tiễn cho thấy, sự phát triển kinh tế - xã hội phụ thuộc vào nhiều điều kiện, yếu tố khác nhau, nhưng chủ yếu nhất vẫn là con người. Các yếu tố vật chất như máy móc thiết bị, nguyên vật liệu, tài chính sẽ trở nên vô dụng nếu không có bàn tay của con người. Do vậy, hơn bất cứ nguồn lực nào khác, nguồn nhân lực luôn chiếm vị trí trung tâm và đóng vai trò quan trọng hàng đầu trong phát triển kinh tế - xã hội của đất nước, nhất là trong giai đoạn đẩy mạnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa và hội nhập kinh tế quốc tế. Việc thu hút nhân lực phù hợp vào làm việc tại doanh nghiệp là vấn đề hết sức quan trọng, để thực hiện được điều này trước hết, tổ chức đó cần phải có sự lãnh đạo sáng suốt, không chỉ ở dừng lại ở cấp lãnh đạo và các nhà quản lý cấp cao của tổ chức, và để tổ chức hoạt động hiệu quả nhất, phải đảm bảo sự lãnh đạo xuyên suốt trong tổ chức. Thứ hai, tổ chức đó cần phải được quản lý hiệu quả. Thứ ba, tổ chức đó phải có một đội ngũ nhân viên với đầy đủ kiến thức, kỹ năng, năng khiếu, và thái độ làm việc ở mức độ cao phù hợp để thực hiện sứ mệnh của tổ chức. “Tổ chức là do con người quản lý và gây dựng lên. Không có con người, tổ chức không tồn tại.” (Cascio-1992: 5).

Với điều kiện thị trường lao động ngày càng chặt chẽ, các tổ chức có khả năng tạo ra những ứng viên chất lượng nhất và được lựa chọn nhiều hơn trong các quyết định tuyển dụng của họ sẽ làm tăng hiệu quả của hệ thống nhân sự tổng thể của họ (Boudreau & Rynes, 1985), và nhờ đó có được lợi thế cạnh tranh trên thị trường (Michaels và cộng sự, 2001). Như vậy, hiểu được các yếu tố ban đầu khiến các cá nhân quyết định ứng tuyển vào các vị trí trong các tổ chức là điều cần thiết trong việc tối đa hóa nguồn nhân lực của một công ty.

Mặc dù đã có một vài nghiên cứu kiểm tra về sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức như một yếu tố dự báo, tạo ra kết quả tuyển dụng ở giai đoạn tìm hiểu công

việc từ ứng viên như ý định theo đuổi công việc và sự thu hút của tổ chức, các phân tích tổng hợp về ảnh hưởng của khái niệm này rất cao (Chapman, Uggerslev, Carroll, Piasentin, & Jones, 2005; Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005). Nói chung, sự phù hợp giữa cá nhân với tổ chức đã giải quyết được sự tương thích giữa con người và văn hóa tổ chức (Kristof-Brown et al., 2005). Tuy nhiên, đây là một lĩnh vực mà chúng ta biết rất ít về cách các cá nhân phát triển nhận thức của các nhà tuyển dụng tiềm năng để họ đánh giá về mức độ tương thích, hoặc phù hợp với tổ chức. Hiểu được các hiện tượng của sự phù hợp, mối liên hệ của nó với sự thu hút của tổ chức và cuối cùng là quyết định ứng dụng, là điều cần thiết để tối đa hóa hiệu quả của nhân viên.

Dưới góc độ cá nhân, sự phù hợp của người lao động với tổ chức chính là nhận thức của họ về sự phù hợp với tổ chức họ đang làm việc và câu hỏi được đặt ra là sự phù hợp này có tác động như thế nào đối với hiệu quả hoạt động và công việc trong các doanh nghiệp đó? Ngoài ra, còn các yếu tố khác ảnh hưởng đến nhận thức của người lao động về sự phù hợp với tổ chức. Tìm hiểu được các yếu tố ảnh hưởng này sẽ góp phần tích cực trong việc tìm phương hướng nâng cao sự phù hợp của người lao động với tổ chức và có ý nghĩa không nhỏ đối với các doanh nghiệp. Với khuôn khổ và trong khả năng cho phép nên trong đề tài nghiên cứu này, tôi chỉ đi sâu nghiên cứu về mặt nhận thức của người lao động về sự phù hợp của họ với tổ chức. Thực tế cho thấy ở Việt Nam chưa có một nghiên cứu chuyên sâu nào về sự phù hợp của người lao động với tổ chức. Xuất phát từ những lý do trên, tôi lựa chọn thực hiện đề tài nghiên cứu *Sự phù hợp của người lao động với tổ chức (qua khảo sát tại công ty cổ phần đào tạo ASK)* mà bản chất chính là nghiên cứu nhận thức của người lao động về sự phù hợp với tổ chức.

## **2. Mục đích nghiên cứu**

Mục đích nghiên cứu của đề tài nhằm chỉ ra thực trạng và một số yếu tố ảnh hưởng đến nhận thức về sự phù hợp của người lao động với tổ chức tại công ty cổ phần đào tạo ASK. Từ đó đề xuất một số kiến nghị tăng cường sự phù hợp của người lao động với tổ chức trong doanh nghiệp này.

### **3. Đối tượng và khách thể nghiên cứu**

- Nhận thức của người lao động về mức độ phù hợp của người lao động với tổ chức tại công ty cổ phần đào tạo ASK

- Khách thể nghiên cứu : Người lao động đang làm việc tại công ty cổ phần đào tạo ASK

### **4. Nhiệm vụ nghiên cứu**

#### **4.1. Nhiệm vụ nghiên cứu lý luận**

Tổng hợp một số công trình nghiên cứu về sự phù hợp của người lao động với tổ chức, trên cơ sở đó xây dựng khái niệm công cụ của luận văn: phù hợp; sự phù hợp của người lao động với tổ chức.

#### **4.2. Nhiệm vụ nghiên cứu thực tiễn**

Làm rõ các biểu hiện về sự phù hợp của người lao động với tổ chức tại công ty cổ phần đào tạo ASK.

Làm rõ thực trạng phù hợp của người lao động với tổ chức tại công ty cổ phần đào tạo ASK và một số yếu tố ảnh hưởng đến nhận thức của người lao động về sự phù hợp đó.

Đề xuất một số kiến nghị nhằm tăng cường sự phù hợp của người lao động với doanh nghiệp.

### **5. Giả thuyết khoa học**

Nhận thức của người lao động về sự phù hợp của họ với tổ chức tại công ty cổ phần đào tạo ASK bị ảnh hưởng bởi các yếu tố như: Đặc điểm cá nhân, tính chất công việc, mối quan hệ với lãnh đạo, đồng nghiệp và bầu không khí tâm lý trong tổ chức. Trong đó yếu tố ảnh hưởng mạnh đến sự phù hợp là tính chất công việc.

Sự phù hợp của người lao động với tổ chức qua khảo sát tại công ty cổ phần đào tạo ASK có tác động đến sự hài lòng, sự cam kết, xu hướng ra đi, hiệu quả làm việc của người lao động. Trong đó sự phù hợp có tác động mạnh đến yếu tố hiệu quả làm việc của người lao động.

## **6. Phạm vi nghiên cứu.**

Đề tài giới hạn trong phạm vi nghiên cứu sau:

- Nghiên cứu trên cơ sở điều tra các đối tượng là các nhân viên, tổ trưởng/chuyên viên, quản lý hiện đang làm việc tại công ty cổ phần đào tạo ASK. (85 nhân viên)

- Nội dung nghiên cứu: Nghiên cứu Sự phù hợp của người lao động với tổ chức có thể xuất phát từ đánh giá từ phía tổ chức và đánh giá từ phía người lao động ở công ty về vấn đề này. Trong nghiên cứu này chúng tôi nghiên cứu về nhận thức của người lao động về sự phù hợp với tổ chức (qua khảo sát tại công ty cổ phần đào tạo ASK)

## **7. Phương pháp nghiên cứu**

Nghiên cứu sử dụng sự kết hợp các phương pháp sau:

### **7.2. Phương pháp nghiên cứu tài liệu**

- Thu thập các sách, báo, tạp chí, tài liệu... có liên quan đến đề tài nghiên cứu
- Phân tích tổng hợp và hệ thống hóa các tài liệu lý luận có liên quan đến vấn đề sự phù hợp của người lao động với tổ chức trong các doanh nghiệp để làm sáng tỏ các vấn đề lý luận.

### **7.2. Phương pháp điều tra bằng bảng hỏi**

Sử dụng bảng hỏi đã thiết kế bao gồm một hệ thống câu hỏi dành cho khách thể nghiên cứu và đối tượng có liên quan nhằm thu thập thông tin, từ đó làm sáng tỏ:

- Thực trạng nhận thức về sự phù hợp của người lao động với tổ chức tại công ty cổ phần đào tạo ASK
- Các yếu tố tác động đến nhận thức về sự phù hợp của người lao động với tổ chức tại công ty cổ phần đào tạo ASK

### 7.3. Phương pháp phỏng vấn sâu

- Tiến hành phỏng vấn sâu tập trung hướng vào các nội dung gắn với vấn đề nghiên cứu.

- Phỏng vấn sâu người lao động đang làm việc tại công ty cổ phần đào tạo ASK. Nghiên cứu nhận thức về sự phù hợp của họ với doanh nghiệp họ đang làm việc.

- Nội dung phỏng vấn được ghi thành biên bản

### 7.4. Phương pháp thống kê toán học

- Tôi sử dụng phần mềm SPSS 21 để xử lý số liệu bao gồm các thông số: tỉ lệ phần trăm, điểm trung bình, hệ số tương quan để phân tích số liệu thu được từ các phương pháp nghiên cứu đã sử dụng trong đề tài.

## 8. Kết cấu của luận văn

Chương 1: Cơ sở lý luận về sự phù hợp của người lao động với tổ chức

Chương 2: Tổ chức nghiên cứu và Phương pháp nghiên cứu

Chương 3: Kết quả nghiên cứu về sự phù hợp của người lao động với tổ chức qua khảo sát tại công ty cổ phần đào tạo ASK

Kết luận và các kiến nghị



# CHƯƠNG 1

## CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ SỰ PHÙ HỢP CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG VỚI TỔ CHỨC

### **1.1. Tổng quan một số nghiên cứu về phù hợp của người lao động với tổ chức**

Một doanh nghiệp muốn phát triển cân bằng, bền vững và hiệu quả thì không chỉ cần có tiềm lực kinh tế và môi trường thuận lợi mà còn cần có một yếu tố vô cùng quan trọng nữa, đó chính là sự phù hợp của người lao động với doanh nghiệp đó. Sự phù hợp của người lao động là động lực quan trọng và tiền đề cho sự duy trì và phát triển của doanh nghiệp, chính vì thế, chủ đề phù hợp với tổ chức của người lao động đã thu hút được sự quan tâm của các nhà nghiên cứu. Chúng ta có thể kể đến một số nghiên cứu nổi bật với các nội dung chính liên quan đến sự phù hợp với tổ chức của người lao động trong doanh nghiệp như sau:

#### ***1.1.1. Các nghiên cứu về bản chất, biểu hiện sự phù hợp của người lao động với tổ chức.***

Khung quy trình Thu hút -Lựa chọn -Thu hút (ASA) của Schneider (ASA) có thể được coi là cột mốc quan trọng trong việc bắt đầu nghiên cứu về sự phù hợp của cá nhân với tổ chức. Theo khuôn khổ này, các cá nhân không được phân chia ngẫu nhiên vào các tình huống, mà đúng hơn là họ tìm ra các tình huống hấp dẫn đối với họ. Cuối cùng, các cá nhân sẽ được lựa chọn để trở thành một phần của tình huống đó và giúp xác định tình huống bằng cách duy trì tình huống đó. Schneider sử dụng khuôn khổ này để giải thích chức năng của một tổ chức. Ông lập luận rằng các tổ chức là một tình huống mà người ta bị thu hút, được lựa chọn là một phần của tổ chức và ở lại nếu họ phù hợp với tổ chức, hoặc bỏ đi nếu họ không phù hợp với tổ chức. Khung ASA có thể được đặt trong sự phù hợp bổ sung vì nó đề xuất rằng con người và tổ chức được thu hút với nhau dựa trên sự giống nhau.

Sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức được mô tả là sự tương thích giữa giá trị của con người với các giá trị và chuẩn mực của tổ chức (Chatman, 1989: 339-340).

Theo Barnard (1938) sự phù hợp giữa cá nhân với tổ chức chính là tinh thần sẵn sàng hợp tác và sự cam kết của một cá nhân trong một tổ chức.

Theo Kristof, sự phù hợp của cá nhân với tổ chức là tình trạng tương thích có thể xác định được khi một trong những nhu cầu và mong muốn của tổ chức được đáp ứng bởi các nhân viên có đặc điểm tương tự (Kwantes et. Tạp chí Quốc tế về Khoa học Xã hội và Nghiên cứu Con người Tập 3, Số 1, 2011 ISSN: 1309-8063 (Online)).

Quan điểm về sự phù hợp giữa cá nhân với tổ chức: Sự phù hợp với nhu cầu - nguồn cung cấp và sự phân biệt nhu cầu. Theo Kristof (1996), từ quan điểm nhu cầu / cung cấp, Sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức xảy ra khi một tổ chức đáp ứng nhu cầu, mong muốn hoặc sở thích của cá nhân. Ngược lại, nhu cầu - khả năng của cá nhân theo quan điểm này lại cho thấy rằng sự phù hợp của tổ chức xảy ra khi một cá nhân có những khả năng cần thiết để đáp ứng nhu cầu tổ chức. Cụ thể, bốn hoạt động khác nhau của sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức đã được xác định là kết quả của Kristof (1996) xem xét sự phù hợp giữa cá nhân với tổ chức dựa trên các lý thuyết. Hoạt động lần đầu tiên tập trung vào việc đo lường sự tương tự giữa các đặc điểm cơ bản của cá nhân và các tổ chức như các giá trị và tính cách, và sự đồng nhất giữa cá nhân và tổ chức là biện pháp được sử dụng nhiều nhất trong loại hoạt động này (Chatman, 1989, 1991 và Bretz, 1992; Posner, 1992). Hoạt động giữa cá nhân và tổ chức tập trung vào mục tiêu đồng thuận với các nhà lãnh đạo của tổ chức hoặc các đồng nghiệp (Vancouver, Millsap và Peters, 1994, Vancouver và Scmitt, 1991). Hoạt động thứ ba liên quan đến sự phù hợp giữa sở thích và nhu cầu cá nhân với các hệ thống và cấu trúc tổ chức (Bretz, Ash và Dreher, 1989, Cable and Judge, 1994, Turban and Keon, 1993). Hoạt động thứ tư của sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức là sự kết hợp giữa các đặc tính cá

nhân và bầu không khí của tổ chức (Bowen và cộng sự, 1991, Burke và Deszca, 1982, Ivancevich và Matteson, 1984).

Kristof (1996) đề xuất một mô hình để tạo ra một định nghĩa toàn diện hơn. Trong mô hình, mối quan hệ giữa các đặc tính cơ bản của một người như giá trị, mục đích, tính cách và thái độ và đặc điểm cơ bản của một tổ chức như văn hoá, bầu không khí, giá trị, mục tiêu và tiêu chuẩn là sự "bổ sung phù hợp". Mặt khác, mối quan hệ giữa nhu cầu cá nhân và sự cung cấp của tổ chức đại diện cho sự "bổ sung phù hợp" lẫn nhau. Cụ thể, các tổ chức cung cấp các nguồn tài chính, vật chất, tâm lý và các cơ hội thăng tiến liên quan đến nhiệm vụ và nhân sự mà nhân viên yêu cầu. Các tổ chức lại đòi hỏi thời gian, nỗ lực, cam kết, kiến thức, kỹ năng và năng lực của nhân viên. Cần lưu ý rằng nhu cầu và nguồn cung có thể bị ảnh hưởng bởi các đặc tính cơ bản của cá nhân và tổ chức. Kết quả là sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức được xác định một cách toàn diện bởi tính tương thích giữa cá nhân và tổ chức xảy ra khi ít nhất một thực thể cung cấp những nhu cầu mà bên kia mong muốn hoặc khi chúng có cùng đặc điểm cơ bản hoặc cả hai điều trên trong mô hình. Bằng cách này, cả hai quan điểm bổ sung cho nhau và đều được đưa vào định nghĩa.

Trong một nghiên cứu, Bretz và Cộng sự (1994) đã sử dụng nhiều biện pháp phù hợp và cho thấy những ảnh hưởng tích cực đáng kể về sự hài lòng của nhân viên nhưng không giải quyết được những vấn đề liên quan đến ảnh hưởng của từng loại phù hợp. Nghiên cứu của Westerman và Cyr (2004) có lẽ là nghiên cứu duy nhất để kiểm tra các cách tiếp cận khác nhau giữa sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức để đạt được một bức tranh toàn diện hơn. Liên quan đến điều này, họ thực nghiệm kiểm tra hai phương pháp để cá nhân phù hợp với tổ chức với đề xuất của Kristof (1996); sự bổ sung phù hợp (như đo bằng các giá trị đồng dạng và sự đồng dạng cá tính) và nhu cầu cung cấp vật phẩm phù hợp (được đo bằng sự tương hợp giữa môi trường làm việc) để tìm hiểu xem chúng có những ảnh hưởng độc đáo hoặc khác nhau như thế nào về sự hài lòng của nhân viên, cam kết và ý định ở lại với tổ chức. Dữ liệu được thu thập từ 105 nhân viên trong sáu tổ chức. Sự bổ sung phù hợp được đo bằng các giá trị tương ứng và nhu cầu cung cấp sự phù hợp đã

được tìm thấy là dự báo đáng kể cho sự cam kết và sự hài lòng của cá nhân. Hơn nữa, cả ba biện pháp phù hợp có liên quan đến ý định của nhân viên để ở lại với tổ chức. Do đó, tính chất đa chiều của sự phù hợp được thể hiện rõ ràng. Trong số các cách tiếp cận phù hợp khác nhau, sự đồng dạng giá trị đã trở thành sự tiên đoán nhất quán và hiệu quả nhất về kết quả của sự phù hợp cá nhân với các nghiên cứu trước đây.

Sự phù hợp của cá nhân với tổ chức được vận hành như là sự đồng thuận giá trị giữa nhân viên và tổ chức trong nghiên cứu này vì một số lý do:

Thứ nhất, loại hình hoạt động này đã được tìm ra là dự báo nhất quán và có hiệu quả nhất về kết quả của nhân viên trong các nghiên cứu trước đây (Boxx et al., 1991; Chatman, 1991, O'Reilly và cộng sự, 1991, Verquer và cộng sự, 2001, Westerman và Cyr, 2004).

Thứ hai, các giá trị là căn bản và tương đối bền vững xét về ảnh hưởng của chúng đối với hành vi và thái độ (Chatman, 1991). Giá trị đóng một vai trò quan trọng trong việc định hình và hướng dẫn thái độ, hành vi của các cá nhân và chúng tương đối khó thay đổi. Các giá trị cá nhân là niềm tin lâu dài cho một phương thức cụ thể của hành vi hoặc trạng thái cuối cùng là cá nhân được ưu tiên hơn (Rokeach, 1973). Ngoài ra, các giá trị tổ chức đã cho thấy một sự giải thích tỉ mỉ và tổng quát cho hành vi thích hợp của các thành viên trong tổ chức và các hành động, chức năng của hệ thống tổ chức đó (Enz, 1988). Giá trị là những thành phần của văn hoá tổ chức hướng dẫn hành vi của nhân viên (Schein, 1992).

Thứ ba, giá trị cá nhân và tổ chức có thể được so sánh trực tiếp, loại bỏ hầu hết các vấn đề phát sinh từ việc sử dụng các biện pháp không tương xứng. Phép đo lường hợp lý dùng để mô tả cả cá nhân và tổ chức có cùng một kích thước nội dung. Nó đảm bảo sự liên quan lẫn nhau giữa các đặc tính của người và tổ chức. Cherrington và Anh (1980) đã chứng minh một cách thực nghiệm sự vượt trội chung của các biện pháp tương xứng đối với các biện pháp không tương xứng về mặt hiệu lực dự đoán.

Thứ tư, các giá trị dự đoán một loạt các kết quả cá nhân như sự hài lòng và ý định hành vi (Meglino et al., 1992, Vancouver và Schmitt, 1991, O'Reilly và cộng sự, 1991, Boxx và cộng sự, 1991. Tepeci, 2001)

Trong lịch sử gần 100 năm của mình, nhiều khái niệm khác nhau về nội dung phù hợp đã xuất hiện (ví dụ: giá trị, mục tiêu, tính cách, và nhu cầu) cũng như các chiến lược đo lường phù hợp (ví dụ: trực tiếp so với biện pháp gián tiếp; phương pháp khách quan và chủ quan; các biện pháp đồng nhất và không đồng nhất, và toàn cầu hoặc so với tiếp cận vi mô hơn).

Trong số tất cả các nghiên cứu về phù hợp thì vấn đề sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức đã được nghiên cứu rộng rãi nhất, với phần lớn các nghiên cứu thử nghiệm trên mẫu nhân viên để dự đoán thái độ của nhân viên và liên quan đến công việc. Kết quả, với hai phân tích tổng hợp chính tóm tắt nghiên cứu đồ sộ này. Một phân tích tổng hợp của Verquer, Beehr và Wagner (2003) tập trung vào mối quan hệ thái độ của cá nhân và tổ chức, thấy rằng sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức đã tác động đáng kể đến sự hài lòng công việc, cam kết của tổ chức và ý định về doanh thu, phân tích của Hoffman và Woehr (2006) về ảnh hưởng của sự phù hợp cá nhân với tổ chức đã cho thấy kết quả liên quan đến công việc, rằng sự không phù hợp giữa cá nhân với tổ chức dự đoán mức tăng hay giảm doanh thu, giảm hành vi công dân và giảm hiệu suất tổ chức (Andrew, Baker, & Hunt, 2011), và một số người đã trình bày trong các nghiên cứu về các mối quan hệ này ngay cả khi kiểm soát khả năng nhận thức (McCulloch & Turban, 2007).

Chỉ có hai nghiên cứu đã kiểm tra thực nghiệm sự phù hợp giữa các tình nguyện viên đó là nghiên cứu của Van Vianen, Nijstad và Voskuijl (2008) dựa trên dữ liệu từ các tình nguyện viên Hà Lan trong sáu tổ chức. Họ nhận thấy rằng, sự phù hợp với tính cách, được định nghĩa là sự tương đồng giữa các tình nguyện viên về tính cách tự mô tả của họ và nhận thức của họ về tính cách của tình nguyện viên nguyên mẫu trong tổ chức của họ, nghiên cứu này cho thấy sự tác động tích cực liên quan đến sự hài lòng của tình nguyện viên và cam kết gắn bó. Kim, Chelladurai và Trail (2007) phát hiện ra rằng mối quan hệ giữa sự phù hợp

giữa cá nhân với tổ chức và nhiệm vụ cá nhân (PT) phù hợp đã dự đoán đáng kể cả việc trao quyền và ý định tiếp tục làm việc của các tình nguyện viên.

Đáng chú ý hơn cả là cả nghiên cứu về nhân viên và tình nguyện viên về sự phù hợp tập trung vào kết quả, liên tục chứng minh rằng: Mức độ phù hợp cao có liên quan đến cả tình cảm tích cực và kết quả của hành vi nhân viên.

Theo Schneider, bầu không khí của tổ chức được tạo ra bởi người lao động và sự phù hợp của người lao động trong tổ chức là năng động và linh hoạt. Bởi vì mọi người thích ứng với môi trường của tổ chức cũng như thay đổi nó.

Khái niệm chung về phù hợp hoặc sự đồng điệu, từ lâu đã rất quan trọng trong tâm lý học và hành vi tổ chức (Nadler & Tushman, 1980). Trong nghiên cứu sự phù hợp của con người, các nhà nghiên cứu hành vi tổ chức thường lấy một trong hai hướng nghiên cứu sau: Hướng nghiên cứu thứ nhất đã dẫn đến việc tìm hiểu về sự tương tác của các đặc điểm cá nhân và các thuộc tính nghề nghiệp rộng lớn. Hướng thứ hai nghiên cứu để khám phá ra sự phù hợp giữa các đặc điểm cụ thể của một tổ chức và những người trong đó. Về phạm vi tiếp cận thứ hai, bao gồm các nghiên cứu về sự kết hợp kỹ năng của cá nhân với yêu cầu công việc, nghiên cứu mối quan hệ giữa các đặc điểm cá nhân và bầu không khí của tổ chức (ví dụ: Downey, Hellriegel, & Slocum, 1975). Ví dụ: Lý thuyết chính về lựa chọn nghề nghiệp (Holland, 1985, Super, 1957) đều cho rằng một cá nhân sẽ lựa chọn nghề nghiệp phù hợp với mình hoặc nghề nghiệp gần tương tự mà phù hợp với nhân cách của người đó. Các kết quả thực nghiệm đã ủng hộ cho giả thiết rằng sự đồng nhất giữa nhân cách cá nhân và nhu cầu của nghề nghiệp có liên quan đến ảnh hưởng tích cực đến nghề nghiệp cũng như quyết định lựa chọn tổ chức của cá nhân đó (Mount & Muchinsky, 1978, Spokane, 1985) và họ sẽ có nhiều khả năng tham gia trong công việc của họ hơn (Meir & Hasson, 1982). Một logic tương tự đặc trưng cho một loạt các nghiên cứu về sự điều chỉnh công việc được thực hiện bởi Lofquist và Dawis (1969).

Mặc dù một số nghiên cứu trước đây đã khám phá khái niệm tổng quát về sự phù hợp của con người (Graham, 1976, Joyce & Slocum, 1984, Tom, 1971), mỗi

quan tâm gần đây hơn tập trung vào ý tưởng rằng các tổ chức có nền văn hoá nhiều hơn hoặc ít hấp dẫn hơn đối với một số loại cá thể (ví dụ, Wilkins & Ouchi, 1983). Như Barley và các đồng nghiệp (1988) lưu ý, khái niệm về văn hoá tổ chức có một lịch sử lâu dài, có liên quan đến các nghiên cứu xã hội học ban đầu (ví dụ, Gouldner, 1954, Selznick, 1949). Tuy nhiên, gần đây nhất, thuật ngữ "văn hoá tổ chức" trở nên nổi bật.

Sự lan rộng và tầm quan trọng của các giá trị trong văn hoá tổ chức về cơ bản liên quan đến quá trình tâm lý của sự hình thành nhân cách, trong đó các cá nhân dường như tìm kiếm một bản sắc xã hội mang ý nghĩa và có sự liên kết với họ (Ashforth & Mael, 1989). Một nghiên cứu lớn đã chỉ ra rằng các cá nhân có khuynh hướng phân loại thành các loại hình như giới tính, chủng tộc, sắc tộc, tổ chức và sử dụng các loại hình này để tự xác định giá trị cho mình. Ví dụ, người ta có vẻ đặc biệt có khả năng phân biệt đối xử giữa các nhóm trong với nhóm bên ngoài và có xu hướng thu hút những người có những đặc điểm tương tự như họ về nhóm của mình (Brewer, 1979, Moreland, 1985). Dựa trên các giá trị cơ bản, các cá nhân có thể quản lý cuộc sống theo cách giúp họ lựa chọn vai trò, nghề nghiệp, và thậm chí cả các tổ chức khác nhau (Albert & Whetten, 1985, Sampson, 1978, Stryker & Serpe, 1982).

Schneider (1987) đề xuất rằng các cá nhân có thể bị thu hút bởi các tổ chức mà họ cho là có giá trị tương tự như của riêng họ. Ngoài ra, các tổ chức cố gắng lựa chọn tân binh có khả năng chia sẻ giá trị của họ. Những người mới nhập cư sau đó sẽ được xã hội hoá và đồng hoá hơn, và những người không phù hợp ở lại. Do đó, các giá trị cơ bản của cá nhân hoặc sở thích cá nhân sẽ có tác động đối với các phương thức hành xử nhất định của họ và được thể hiện trong các lựa chọn của tổ chức, sau đó được củng cố trong bối cảnh tổ chức.

### ***1.1.2 Các nghiên cứu về tác động sự phù hợp của người lao động với tổ chức đến năng suất làm việc, chất lượng công việc, sự gắn kết với tổ chức***

Tất cả các nghiên cứu đã được kiểm tra và chứng minh được mối quan hệ đáng kể giữa sự phù hợp của cá nhân với tổ chức và một số kết quả về sự tích cực

hay tiêu cực của cá nhân như nghiên cứu của Ostroff (1993). Vì vậy, hầu như tất cả các nghiên cứu đã xác minh mối quan hệ giữa sự phù hợp của cá nhân với tổ chức ảnh hưởng đến việc cá nhân có sự tích cực hoặc tiêu cực. Các nghiên cứu được xem xét có thể được phân loại chủ yếu dưới đây:

***Nghiên cứu về sự phù hợp của người lao động với tổ chức tác động đến năng suất làm việc***

Các nghiên cứu trước đây đã chứng minh rằng sự phù hợp giữa người lao động và tổ chức (PO) có liên quan đến những kết quả tích cực của người lao động (nghĩa là sự hài lòng trong công việc, hiệu suất làm việc) và người sử dụng lao động (ví dụ như quyết định tuyển dụng, cam kết trong công việc (Kristof-Brown, Zimmerman, và Johnson, 2005) .

Động lực làm việc được cho là một kết quả quan trọng của việc phù hợp giữa người lao động và tổ chức (Bretz, 1994, Mitchell, 1997). Đặc biệt, những người lao động phù hợp với tổ chức họ đang làm việc thường có xu hướng phấn đấu trở thành công dân tốt của tổ chức đó (Cable & DeRue, 2002). Tuy nhiên, lại có rất ít các nghiên cứu về cơ chế tâm lý giải thích tại sao sự phù hợp của người lao động với tổ chức có liên quan đến quyền công dân của tổ chức.

Nghiên cứu của Schneider đã cho thấy rằng, các cá nhân cảm thấy thoải mái hơn trong các tổ chức mà các thành viên có các đặc điểm tương tự như họ, vì vậy họ tham gia nhiều hơn vào loại hình tổ chức này. Cũng giống như vậy, các tổ chức thường sử dụng những người lao động gần gũi với văn hoá tổ chức của họ hơn. Sau khi cùng làm việc, cả hai bên đang cố gắng duy trì trạng thái tương thích này. Sau đó, tổ chức này tiến hành các quá trình xã hội hoá để thích ứng các truyền thống và giá trị của họ với người lao động. Sự hấp dẫn của tổ chức đối với cá nhân và sự hấp dẫn của cá nhân đối với tổ chức phải là vĩnh viễn để duy trì sự phù hợp càng lâu càng tốt. Người sử dụng lao động và người lao động có quá trình xem xét mức độ phù hợp giữa họ thường xuyên (Hauenstein và cộng sự, 2007: 4).

Các nhà nghiên cứu về tổ chức - cá nhân dựa vào các giá trị và nhu cầu để phân loại các đặc điểm nhân cách về con người và tổ chức (Vianen, 2001:2). Các



quy định và giá trị của tổ chức là sản phẩm của nhóm, mặc dù tất cả các thành viên trong tổ chức không có cùng giá trị giống nhau nhưng hầu hết các thành viên của tổ chức đều chấp nhận các quy định và giá trị này. Vì vậy, công tác tuyển chọn nhân viên cần phải xem xét đến tính phù hợp giữa các giá trị của ứng viên với văn hóa của tổ chức.

Theo Backhaus, các nghiên cứu về sự phù hợp với tổ chức của cá nhân cho thấy có sự phù hợp ở mức cao giữa các giá trị cá nhân và tổ chức sẽ dẫn đến kết quả tích cực cho mọi người. Các nghiên cứu về chủ đề này cho thấy rằng mọi người thích làm việc trong các tổ chức nơi họ có thể phản ánh giá trị cá nhân của riêng mình. Sự phù hợp giữa tổ chức và cá nhân có liên quan đến việc giảm hay tăng doanh thu, sự hài lòng công việc ở cấp độ cao hơn, cam kết của tổ chức và sự phản kháng, mâu thuẫn giữa các cá nhân vv (Backhaus, 2003: 21).

Lý thuyết Kỳ vọng được đề xuất bởi Victor Vroom vào năm 1964, sau đó được sửa đổi, bổ sung bởi một số học giả khác. Khác với Maslow, Vroom không tập trung nhiều vào nhu cầu, mà chủ yếu tập trung vào kết quả. Maslow nghiên cứu dựa trên mối quan hệ giữa nhu cầu nội tại và nỗ lực tạo ra kết quả nhằm thoả mãn nhu cầu nội tại đó, còn Vroom lại tách biệt giữa nỗ lực (phát sinh từ động lực), hành động và hiệu quả. Ông cho rằng hành vi và động cơ làm việc của con người không nhất thiết được quyết định bởi hiện thực mà nó được quyết định bởi nhận thức của con người về những kỳ vọng của họ trong tương lai. Người lao động hăng say làm việc vì sự kỳ vọng, họ làm việc vì mong muốn đạt được những kết quả nào đó và mong nhận được lợi ích cũng như tạo ra những giá trị nhất định

Có một khía cạnh quan trọng của sự phù hợp giữa người lao động và tổ chức ở cấp độ bề mặt trong ý thức và quá trình tâm lý vô thức. Mặc dù nó sẽ phù hợp với một số người hơn những người khác. Khi các hoạt động đội nhóm có một chiến lược tốt và phù hợp với các hoạt động khác của tổ chức thì sau đó hiệu suất sẽ được tăng cường và khả năng chống thay đổi giảm (Castka, Bamber, Sharp và Belohoubek, 2001).

Downey và cộng sự (1975) đã tiến hành một nghiên cứu trong đó ông đã thử nghiệm đề xuất rằng: môi trường tổ chức sẽ tương tác với cá nhân trong việc tìm ra ảnh hưởng của sự tương tác đó đến sự hài lòng trong công việc và năng suất làm việc. Dữ liệu được thu thập từ 92 người quản lý từ một công ty công nghiệp làm việc ở các cấp độ phân cấp khác nhau và các khu chức năng của một cơ quan. Hiệu suất công việc được đo theo các chuyển động công việc trong bốn năm qua và phần trăm tiền lương tăng từ năm 1971 đến năm 1973. JDI đã được sử dụng cho đo lường sự hài lòng công việc. Kết quả cho thấy các cá nhân có nhu cầu cao về tiếp xúc xã hội và sự phụ thuộc lẫn nhau với những người khác là những người làm việc tốt hơn (như được đo lường bằng số lượng chương trình khuyến mãi hoặc phần trăm tăng lương cho người quản lý) trong các tổ chức khi so sánh với các đồng nghiệp ít hòa đồng hơn. Ngoài ra, các cá nhân có nhu cầu cao về tiếp xúc xã hội và phụ thuộc lẫn nhau với những người khác trong tổ chức, bên cạnh đó còn có những người cảm nhận bầu không khí của tổ chức như cởi mở, đồng cảm và thiết lập các tiêu chuẩn cao về thành tích đã hài lòng hơn với người giám sát của họ và được trả lương cao hơn so với những người có cấu trúc nhu cầu cá nhân tương tự nhưng những người cảm nhận bầu không khí của tổ chức như đóng cửa, quan liêu và phi cá nhân.

Tziner (1987) đã nghiên cứu hiệu quả của sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức với hiệu suất công việc của nhân viên công nghiệp bằng cách sử dụng báo cáo. Kết quả chỉ ra rằng nhân viên báo cáo sự khác biệt thấp giữa bầu không khí của tổ chức để đạt được thành tích và các ưu đãi cho bầu không khí như vậy sẽ có hiệu suất làm việc tự thẩm định cao hơn so với nhân viên báo cáo sự khác biệt cao. Meglino et al. (1989) điều tra sự phù hợp giữa người giám sát và cấp dưới trên cơ sở giá trị công việc đồng dư. Đồng dư giá trị được đánh giá bằng cách sử dụng quy mô nhân mạnh so sánh, là một công cụ lựa chọn bắt buộc 24 mục thứ hạng lặp lại của bốn giá trị công việc; thành tích, công bằng, trung thực và giúp đỡ quan tâm. Kết quả cho thấy rằng sự đồng dư trong các giá trị được liên kết với công việc như sự hài lòng, cam kết của tổ chức và làm việc đúng giờ.

Có nhiều phương thức và định nghĩa về sự phù hợp, nhưng nhìn chung mọi người sẽ nói về một số loại tương thích giữa một người và một tổ chức khi định nghĩa về sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức. Ngoài ra, sự không phù hợp hoặc xung đột giữa những gì được thực hiện trong lý thuyết và những gì được quan sát trong thực tế đã tạo ra một sự nhầm lẫn, sự thiếu cam kết và sự vắng mặt tâm lý giữa các nhân viên (Dolan, 2006). Giá trị phù hợp với giá trị thường liên quan đến các chức năng HRM như tuyển chọn, thích ứng (xã hội hóa), phát triển và bồi thường cho người lao động và cũng là yếu tố thành công của các tổ chức, chẳng hạn như sự hài lòng trong công việc của nhân viên, hiệu suất, cam kết với tổ chức, doanh thu, vv (Diskienė, Goštautas, 2012).

### ***Nghiên cứu về sự phù hợp của người lao động với tổ chức có tác động đến chất lượng công việc***

Kết quả của nghiên cứu của Scroggins (2008) cho thấy sự phù hợp với ý tưởng tự làm việc có liên quan đến công việc có ý nghĩa. Điều này giải thích rằng khi nhân viên cảm nhận được sự tự tin, phù hợp với công việc vì họ có tay nghề cao trong việc điều chỉnh việc thực hiện công việc, họ có xu hướng trải nghiệm các cảm giác có ý nghĩa đối với công việc. Khi nhân viên cảm thấy họ rất phù hợp với công việc của họ, họ có thể nhận ra sự nỗ lực, thời gian và năng lực của họ trong việc thực hiện công việc là rất có giá trị và đáng giá. Điều đó sẽ đại diện cho các sản phẩm lao động có ý nghĩa cao. Với tình huống này, tổ chức có thể khuyến khích nhân viên làm việc theo hướng thực hiện các công việc có ý nghĩa với họ. Vì vậy, nó cho thấy rằng nhân viên phù hợp với công việc của họ có thể làm tăng mức độ tham gia của họ thông qua công việc có ý nghĩa tích cực.

Mối quan hệ giữa cá nhân với công việc phù hợp, đặc biệt là mối quan hệ giữa sự phù hợp với cá nhân và sự tham gia công việc có thể được giải thích bằng Lý thuyết Hiện trường được phát triển bởi Lewin (1951). Trong lý thuyết của Lewin (1951), ông đề xuất sự tương tác giữa cá nhân và môi trường làm việc sẽ dẫn đến hành vi nhất định. Trong lý thuyết này, hành vi của cá nhân dựa trên nhận thức của cá nhân đối với môi trường làm việc của họ. Khi cá nhân có nhận thức tích

cực với môi trường làm việc của họ thì họ có khuynh hướng chứng minh hành vi tích cực. Vì vậy, khi nhân viên cảm thấy phù hợp với công việc và tổ chức của mình, họ có xu hướng làm việc hiệu quả bằng cách tham gia vào việc thực hiện tốt các vai trò và sứ mệnh của tổ chức cũng như tạo ra tầm nhìn lớn, sự thành công cho tổ chức.

Ngoài ra, mối quan hệ trên cũng được hỗ trợ bởi Lý thuyết về hành vi theo kế hoạch (TPB) do Ajzen đề xuất (1991). Các nhân viên có thể cảm thấy rằng họ có tay nghề cao trong việc thực hiện công việc họ đang làm và điều này sẽ ảnh hưởng đến họ khi thực hiện công việc của mình. Nhân viên có khả năng phù hợp với công việc và nhu cầu của tổ chức có thể thực hiện công việc của mình hiệu quả hơn những nhân viên khác. Họ được trang bị tốt cho công việc và nhu cầu của tổ chức, về việc thực hiện thành công công việc và sứ mệnh, tầm nhìn của tổ chức điều đó giúp họ tham gia rất cao vào vai trò của họ. Từ khái niệm lý thuyết của Lewin (1951) và TPB (Ajzen, 1991), người ta giả thuyết rằng sự phù hợp giữa cá nhân và công việc có thể ảnh hưởng đến sự tham gia tích cực hay tiêu cực của nhân viên.

Sự tác động giữa cá nhân và công việc phù hợp có hai chiều: “người- công việc phù hợp và người - công việc không phù hợp” (Brkich et al 2002.). Người công việc phù hợp được giải thích là sự tương đồng giữa nhu cầu lao động, ham muốn và sở thích và lợi ích gắn liền với công việc và các tương đồng giữa nhu cầu công việc và kiến thức của nhân viên, kỹ năng và khả năng (Brkich et al 2002; Chien, Yen, Tsai, 2014; Edwards, 1991). Con người làm việc mà không phù hợp có thể mô tả là khi các nhân viên không thể thực hiện công việc và luôn bị ảnh hưởng bởi một mối nguy hiểm cho bản thân hoặc người khác. Trong những tình huống khi có sự không phù hợp giữa những phẩm chất này khái niệm “người- công việc không thích hợp” phát sinh, do đó nó là nguyên nhân làm tăng mức độ căng thẳng (Brkich et al 2002; Buchanan & Norko, 2011). Điều đó cũng dẫn đến chất lượng công việc bị giảm sút do sự không tương thích giữa cá nhân và tổ chức.

## ***Nghiên cứu về sự phù hợp của người lao động với tổ chức có tác động đến sự gắn kết với tổ chức***

Nghiên cứu của Lauver và Kristof-Brown (2000) đã chỉ ra rằng cả sự phù hợp giữa con người với công việc (person-job fit) và sự phù hợp giữa cá nhân với tổ chức (person-organization fit) đều có vai trò quan trọng trong việc tạo nên sự hài lòng trong công việc và sự gắn kết của nhân viên. Vì vậy, những người không phù hợp với công việc hoặc tổ chức thường có nhiều khả năng rời bỏ tổ chức hơn những ai phù hợp khăng khít giữa con người và công việc, cá nhân và tổ chức.

Các tổ chức không nên chỉ điều hòa phù hợp giữa các yêu cầu công việc với kiến thức, kỹ năng và năng lực của cá nhân mà còn nên cân trọng điều hòa cho phù hợp giữa các đặc điểm và giá trị cá nhân với các giá trị và văn hóa của tổ chức.

Các nghiên cứu tập trung vào thái độ, ý định và hành vi của nhân viên như là kết quả của sự phù hợp giữa cá nhân với tổ chức và các nghiên cứu tập trung vào thái độ và hành vi của người tìm việc, nhân viên mới, ý định, hành vi và các hoạt động tuyển chọn và tổ chức như là kết quả của sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức.

Các nghiên cứu sử dụng thái độ, ý định và hành vi khác nhau của nhân viên đã chứng minh rằng sự đồng nhất giữa một cá nhân và tổ chức có liên quan đến việc điều chỉnh của cá nhân đối với công ty, như sự hài lòng và thái độ tiêu cực, ý định bỏ thuốc lá (Chatman, 1991) là một yếu tố tiên đoán sự hài lòng của công việc, cam kết với tổ chức và xu hướng ra đi (O'Reilly et al., 1991), có liên quan trực tiếp đến thái độ làm việc tích cực (Posner, 1992), liên quan đến việc cam kết với tổ chức, sự hài lòng trong công việc và sự tiêu cực liên quan đến ý định bỏ thuốc lá (Vancouver và Schmitt, 1991), kết hợp với sự hài lòng công việc, cam kết tổ chức và làm việc đúng giờ (Meglino et al., 1989), kết quả là các cá nhân ưu tiên ở lại với tổ chức trong giai đoạn tuyển dụng đầu tiên (Vandenberghe, 1999) là một dự báo về nhiệm vụ và thực hiện theo hoàn cảnh (Goodman and Svyantek, 1999), Tính tích cực gắn liền với sự hài lòng trong công việc và sự sẵn sàng để giới thiệu tổ chức với người khác và vẫn còn ý định đó (Tepeci, 2001), Tính tích cực liên

quan đến cả sự tự đánh giá công việc (Tziner, 1987) và hiệu quả được đo bằng mức lương tăng lên hoặc mức thưởng (Downey và cộng sự) có ảnh hưởng trực tiếp đến sự hài lòng của tổ chức, nhiệm kỳ tổ chức và một tác động gián tiếp lên chương trình thưởng và mức lương (Bretz and Judge, 1994).

Hai nghiên cứu điều tra tác động của người quản lý về mối quan hệ giữa sự phù hợp của cá nhân và tổ chức với các biến liên quan đến những công việc khác nhau. Một nghiên cứu đã chỉ ra rằng các biến số nhân khẩu học không làm giảm mối quan hệ (Posner, 1992) và một nghiên cứu đã chỉ ra rằng mức độ công việc đòi hỏi cá nhân làm việc chặt chẽ với những người khác đã làm giảm mối quan hệ giữa giá trị làm việc và sự thể hiện tư cách của cá nhân với tổ chức. Kiểm duyệt mối quan hệ giữa sự hài lòng với tổ chức và sự hài lòng với các giá trị công việc (Adkins và cộng sự, 1992).

Một nghiên cứu điều tra tác động (Westerman và Cyr, 2004) đã phát hiện ra các kết quả hỗn hợp về thái độ làm việc (sự cam kết với tổ chức và sự hài lòng trong công việc) có tác động trung gian cho mối quan hệ giữa ý định duy trì môi trường làm việc tương xứng của cá nhân; tác động trung gian một phần cho các giá trị tương đồng và không có hiệu ứng trung gian có ý nghĩa đối với sự tương đồng các cá tính của cá nhân.

Nghiên cứu của Ostroff (1991) khác với những người khác trong việc nghiên cứu sự tương tác giữa bầu không khí trong tổ chức của những người gây ra ảnh hưởng tiêu cực trong bầu không khí đó. Nghiên cứu này đã không giải thích một cách rõ ràng sự khác biệt trong hành vi và thái độ của những cá nhân đó, những gì được giải thích là những tác động chính của bầu không khí và các định hướng cá nhân. Hai nghiên cứu đã khảo sát xem liệu xu hướng phù hợp (đo lường cung là vượt quá giá trị hay ngược lại) có ảnh hưởng đến kết quả, ngoài việc kiểm tra mối quan hệ giữa sự tương đồng và các biến kết quả.

Một nghiên cứu cho thấy: Liên quan đến sự không hài lòng trong công việc và căng thẳng trong công việc hay nói cách khác là do sự cung cấp của tổ chức về các mặt không đầy đủ sẽ liên quan đến sự không hài lòng trong công việc ở tất cả

các mức độ quan trọng của các giá trị cá nhân, trong khi nguồn cung quá mức chỉ liên quan đến sự không hài lòng khi ở mức độ vừa hoặc cao (Edwards, 1996).

Một nghiên cứu khác đã chứng minh rằng sự đồng dạng giá trị của cá nhân và tổ chức có liên quan một cách tích cực đến phúc lợi của cá nhân và sự cung cấp quá mức về các giá trị sẽ dẫn đến mức độ hạnh phúc cao hơn cũng như sự gắn kết cao hơn với tổ chức (Edwards và Rothbard, 1999).

Các nghiên cứu tập trung vào thái độ, ý định và hành vi của ứng viên và nhân viên mới: Các ý định, hành vi và các hoạt động tuyển dụng và tuyển chọn của tổ chức là kết quả của sự phù hợp giữa cá nhân với tổ chức. Sự phù hợp giữa cá nhân với tổ chức thể hiện ở tính hấp dẫn của chính sách chi trả (Cable and Judge, 1994) điều đó đóng vai trò thu hút nhiều nhân viên hơn (Ash và cộng sự, 2002), và liên quan đến lựa chọn công việc (Thẩm phán và Bretz, 1992).

Ngoài ra, Arygris (1957) và Schneider et al. (1995) lập luận rằng mức độ phù hợp cao có thể dẫn đến viễn cảnh tươi đẹp nhưng không có khả năng áp dụng với môi trường thay đổi ở cấp độ tổ chức.

Có những nghiên cứu đã nghiên cứu về sự hạn chế của mối quan hệ giữa sự phù hợp cá nhân và sự tham gia công việc (ví dụ Scroggins, 2008). Trong việc giải thích mối quan hệ này, những phát hiện từ nghiên cứu của Scroggins (2008) về tác động của việc tự sắp xếp - công việc phù hợp với công việc có ý nghĩa đã được sử dụng. Theo cách tự sắp xếp công việc, nhân viên có xu hướng tự điều chỉnh để phù hợp với yêu cầu công việc, có thể liên quan đến công việc phù hợp với yêu cầu công việc (phù hợp với người làm việc). Trong khi đó, công việc có ý nghĩa là một trong những tiền đề quan trọng liên quan đến sự tham gia của công việc của nhân viên (Scroggins, 2008) thông qua cảm giác của nhân viên đánh giá, họ sẽ xem công việc đó có hữu ích và có giá trị không khi họ thực hiện những công việc đó của họ (Kahn, 1990). Do đó, việc xây dựng các công trình có ý nghĩa từ nghiên cứu của Scroggins (2008) có thể được sử dụng để biểu diễn cấu trúc xây dựng công việc.

### ***1.1.3 Các nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng đến nhận thức của người lao động về sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức***

Cable and Judge (1996) là nghiên cứu đầu tiên kiểm tra cấu trúc về sự phù hợp giữa cá nhân với tổ chức. Nghiên cứu điều tra các yếu tố quyết định đến kết quả của nhận thức về sự phù hợp với tổ chức từ suy nghĩ chủ quan của nhân viên. Họ điều tra những người đang có nhu cầu tìm việc và các tổ chức tuyển dụng. Họ nghiên cứu sự phù hợp với tổ chức về mặt nhận thức và nghiên cứu trên 96 người đang tìm việc hoạt động trong ba khoảng thời gian, từ hoạt động tìm kiếm công việc ban đầu của họ đến ý định ra đi từ các công việc mà họ đã chấp nhận. Giả thuyết được thúc đẩy bởi sự lựa chọn công việc của cá nhân sự tìm kiếm nhân viên phù hợp của tổ chức và tập trung vào các yếu tố quyết định công việc như những nhận thức của người tuyển dụng hay nhân viên mới, cũng như mức độ quan trọng của sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức.

Sự phù hợp của cá nhân với tổ chức liên quan đến các thuộc tính công việc trong quyết định lựa chọn công việc của cá nhân cũng như cam kết của tổ chức. Ngoài ra, sự hài lòng trong công việc cũng như ý định ra đi và việc sẵn lòng giới thiệu tổ chức của mình đến những người khác của nhân viên cũng là yếu tố tác động đến sự phù hợp. Kết quả cho thấy phù hợp với tổ chức của người tìm việc được dự đoán bởi sự tương đồng giữa giá trị của cá nhân và tổ chức đó. Kết quả cuối cùng thấy rằng người tìm việc có thể quản lý thái độ làm việc trong tương lai của họ bằng cách cân nhắc tổ chức nào phù hợp với quyết định lựa chọn công việc của họ.

Để hiểu rõ hơn về những ảnh hưởng của sự nhận thức về sự phù hợp giữa cá nhân với tổ chức, nghiên cứu của Todd Christian Darnold (2008) đã điều tra ba tiền đề tiềm năng để tìm hiểu sự nhận thức của nhân viên về sự phù hợp giữa cá nhân với tổ chức. Kết quả cho thấy, nhận thức về sự phù hợp giữa cá nhân với tổ chức của nhân viên liên quan trực tiếp đến yếu tố thương hiệu của tổ chức. Đây là yếu tố liên quan đến tổng thể của sự phù hợp giữa cá nhân với tổ chức trong bối cảnh tuyển dụng của tổ chức.



Sau khi kiểm soát các biện pháp thuộc tính cụ thể của sự phù hợp giữa cá nhân với tổ chức, nghiên cứu này đã cho thấy rằng thương hiệu tổ chức đóng vai trò tổng thể như một yếu tố quan trọng và không có “nguyên nhân nào khác” của sự nhận thức về sự phù hợp giữa cá nhân với tổ chức trong bối cảnh tuyển dụng sớm.

Cuối cùng, để hiểu rõ hơn về khái niệm thương hiệu tổ chức trong quá trình tuyển dụng ban đầu, nghiên cứu này đã điều tra năm khía cạnh tiềm năng của thương hiệu tổ chức. Kết quả của nghiên cứu đã hỗ trợ các phát hiện của những nghiên cứu trước đây liên quan trong việc tiếp thị và tạo uy tín doanh nghiệp, các lý thuyết nghiên cứu đã chứng minh năm khía cạnh quan trọng của thương hiệu tổ chức đó là: định hướng khách hàng, sử dụng lao động tốt, công ty đáng tin cậy và mạnh mẽ về tài chính, sản phẩm - chất lượng dịch vụ, và trách nhiệm với xã hội - môi trường. Kết quả của nghiên cứu này cho thấy cần phải hoàn thành nhu cầu tuyển dụng sớm của người tìm việc làm. Các yếu tố như trả lương, sự phát triển và công việc thú vị có liên quan đến việc cá nhân chấp nhận tham gia một tổ chức hay còn gọi là sự thu hút của tổ chức thông qua nhận thức tổng thể về việc cá nhân được đáp ứng nhu cầu. Điều này cho thấy rằng, về mặt hiệu quả để thu hút nhân viên thì tổ chức cần phải hoàn thiện về các mặt như việc trả lương, cơ hội phát triển và công việc thú vị nên là trọng tâm của thương hiệu tổ chức. Việc truyền thông về tổ chức nên liên quan đến lý do tại sao tổ chức lại là một tổ chức phù hợp cho nhân viên đang có mong muốn tham gia làm việc. Edwards và đồng nghiệp (2006) cho thấy rằng việc cung cấp quá mức các thuộc tính công việc như trả lương thực sự đã làm tăng sự phù hợp của cá nhân với tổ chức với các thuộc tính đó. Hơn nữa, những dữ liệu này cho thấy rằng bằng cách xây dựng khía cạnh chủ nhân tốt của tổ chức hay còn gọi là việc xây dựng thương hiệu một tổ chức tốt không chỉ là xây dựng thương hiệu tổng thể của nó, mà còn gián tiếp làm tăng khả năng nhân viên sẽ cảm nhận được sự phù hợp với tổ chức đó.

Barber (1998) kêu gọi nghiên cứu các lý do tại sao và làm thế nào về mối quan hệ giữa hình ảnh tổ chức và kết quả tuyển dụng của tổ chức đó. Sự phù hợp

giữa cá nhân và tổ chức có thể dùng để giải thích một phần mối quan hệ này vì nó đã được chứng minh là một yếu tố dự báo kết quả tuyển dụng của tổ chức.

Edwards và các cộng sự đặc biệt lưu ý đến việc nghiên cứu về các nguyên nhân khác của nhận thức về sự phù hợp giữa cá nhân với tổ chức. Do thương hiệu của tổ chức có vai trò là hình ảnh trong việc định hình bản sắc, tín ngưỡng, và nhận thức về sức hấp dẫn với các thuộc tính của tổ chức cho mỗi cá nhân, ngoài ra nó còn có ý nghĩa đối với cả hai nhận thức về sự phù hợp bổ sung và bổ sung ở cả thuộc tính cụ thể và mức độ tổng thể.

Về mặt lý thuyết khái niệm về sự phù hợp đã có mặt trong (1971) các nghiên cứu ban đầu của Tom. Tom đo hình ảnh tổ chức bằng cách hỏi sinh viên để tìm hiểu về mức đánh giá cao nhất và ít nhất của họ về việc sử dụng lao động. Tom sử dụng một đánh giá gồm 15 mục về cá tính và sáu mục giá trị với các dụng cụ. Sau đó có các sinh viên đánh giá bản thân bằng các dụng cụ và thấy rằng sinh viên có xu hướng thích sử dụng lao động có hình ảnh tương tự như hình ảnh riêng của họ. Có thể lập luận rằng ông điều tra sự phù hợp bổ sung gián tiếp thông qua cá tính và giá trị. Theo đó, nghiên cứu của ông cung cấp bằng chứng ban đầu cho quan điểm cho rằng nhận thức về sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức là cơ chế mà qua đó ảnh hưởng của hình ảnh tổ chức đến kết quả tuyển dụng ban đầu. Lý thuyết xây dựng thương hiệu, như đã thảo luận trước đó, cho thấy rằng các thương hiệu tổ chức hoạt động để tạo ra điểm sự khác biệt và là lý do để người lao động lựa chọn một tổ chức có thương hiệu lớn hơn so với đối thủ cạnh tranh của nó (Keller, 1993).

Dựa trên những lý thuyết, trong một nghiên cứu của 368 sinh viên, Cable và Turban (2003) nhận thấy rằng xếp hạng uy tín của tổ chức có liên quan đến niềm tin về thuộc tính tổ chức như triển vọng về thu nhập trong tương lai, tinh thần của nhân viên, và cơ hội cho kinh nghiệm học tập. Uy tín tổ chức đã tổ chức thống kê mối quan hệ đáng kể ( $\beta = 0,36$ ) với một thước đo tổng hợp của công trình thuộc tính trong một con đường mô hình với ý định theo đuổi công việc là biến phụ thuộc cuối cùng. Theo đó, nếu thương hiệu tổ chức hoạt động để báo hiệu các

thuộc tính công việc cụ thể và các giá trị đặc trưng cho việc tìm, nó nên ảnh hưởng đến đánh giá của họ về sự phù hợp trên các thuộc tính tổ chức cụ thể và các giá trị.

Tuy nhiên, do mối quan hệ trong các tài liệu còn tồn tại (ví dụ, Dineen et al, 2002; Kristof-Brown et al, 2005), tổng thể nhận thức về sự phù hợp phải bị ảnh hưởng bởi thêm các biến. Lý thuyết bản sắc xã hội và lý thuyết tài sản thương hiệu cho thấy một nguồn tiềm năng này ngắt kết nối giữa phù hợp với thuộc tính cụ thể và phù hợp với tổng thể. Thuyết bản sắc xã hội cho thấy rằng các cá nhân tìm kiếm và duy trì tổ chức thành viên để xác định hoặc xác định vị trí bản thân trong xã hội (Ashforth & Mael, 1989). Mức độ mà các cá nhân tìm kiếm để xác định bản thân một cách tích cực cho xã hội chứ không phải là xác định vị trí bản thân trong xã hội, hình ảnh thương hiệu tổ chức theo kiểu khác nên ảnh hưởng đến các phương pháp thuộc tính cụ thể và tổng thể để đo sự phù hợp PO. Các cá nhân không chỉ đơn giản là tìm kiếm để tìm sự phù hợp với một tổ chức mà là một đại diện đích thực của nhu cầu và giá trị của họ. Tuy nhiên, nếu cá nhân tìm kiếm để xác định cho bản thân và người khác một hình ảnh tự lý tưởng hóa, họ sẽ có khả năng nhận thức phù hợp với một tổ chức.

Lý thuyết tài sản thương hiệu củng cố quan điểm này. Như tài sản thương hiệu đã thảo luận trước đây lý thuyết cho thấy rằng một thương hiệu sẽ làm việc thông qua việc tạo sức hấp dẫn để ảnh hưởng đến niềm tin ở trên và vượt ra ngoài thông tin thuộc tính thực tế. Như vậy, sau khi điều chỉnh thuộc tính cụ thể về sự nhận thức phù hợp, hình ảnh thương hiệu của tổ chức nên ảnh hưởng đến tổng thể nhận thức PO phù hợp dựa vào mức độ thu hút nói chung được tạo ra bởi nhận thức của người tìm việc của hình ảnh công ty.

Luu Ngô (2011) đã nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến sự thoả mãn đối với công việc của người công nhân và kỹ sư xây dựng. Kết quả nghiên cứu đã chỉ ra 5 nhân tố hàng đầu dẫn đến sự hài lòng của công nhân xây dựng là an toàn lao động, tiền lương thỏa đáng, quan hệ tốt với đồng nghiệp, trả lương đúng hạn, phối hợp tốt với đồng nghiệp trong nhóm.

Liên quan đến lĩnh vực dịch vụ, Bùi Thị Hồng Thủy (2010) với nghiên cứu “Các nhân tố ảnh hưởng đến mức độ gắn bó của nhân viên đối với công ty Bảo Việt Nhân Thọ khu vực Đồng bằng sông Cửu Long”, đã khẳng định thêm kết quả của Lê Hồng Lam (2009) khi cho rằng yếu tố (1) mối quan hệ với cấp trên có ảnh hưởng quan trọng nhất đến sự hài lòng của nhân viên với tổ chức, tiếp theo là yếu tố (2) tiền lương và chế độ chính sách. Hai yếu tố sau là (3) ý nghĩa công việc và (4) môi trường, bầu không khí làm việc và triển vọng phát triển của công ty lại có mức độ ảnh hưởng yếu hơn. Hai yếu tố này cũng đã được Trần Kim Dung (1999, 2005) khẳng định trong các nghiên cứu trước đó.

Nhóm tác giả Đỗ Phú Trần Tình, Nguyễn Văn Nền và Nguyễn Thị Diệu Hiền đã khảo sát 200 người lao động đang làm việc tại các cơ quan và doanh nghiệp trên địa bàn TP.HCM đã kết luận: cơ hội thăng tiến là yếu tố có tác động mạnh nhất đến quyết định có tiếp tục ở lại làm việc của nhân viên trẻ tại công ty, tiếp đến là chính sách khen thưởng và phúc lợi, quan hệ với lãnh đạo, điều kiện làm việc và cuối cùng là mức độ phù hợp với mục tiêu nghề nghiệp. Nghiên cứu này cũng khẳng định thu nhập không phải biến quan trọng quyết định sự gắn bó của lao động trẻ với doanh nghiệp. Trong bài viết “Quản trị nguồn nhân lực và sự gắn kết của người lao động tại các doanh nghiệp”, nhóm tác giả Phạm Thế Anh và Nguyễn Thị Hồng Đào đã đưa ra các chỉ số cơ bản của sự gắn kết gồm: sự trung thành, sự tự hào, sự cố gắng.

Trong bài viết có liên quan đến gắn kết với tổ chức của người lao động trong các doanh nghiệp, tác giả Lê Thị Minh Loan đã cho thấy đa số doanh nghiệp có những hành vi sử dụng và khai thác nguồn nhân lực chưa tốt như : chưa tạo cơ hội làm việc cho những người có năng lực; trả lương không xứng đáng cho người lao động; đánh giá nhân viên chưa thực sự khách quan, công bằng; hiệu quả tổ chức các hoạt động văn hoá tinh thần cho người lao động chưa tốt; đảm bảo trợ cấp xã hội cho người lao động và đảm bảo an toàn cho người lao động chưa cao. Điều này cho thấy về tổng thể, các doanh nghiệp chưa thực hiện tốt việc sử dụng và khai thác nguồn nhân lực và sẽ làm giảm sút mức độ gắn kết của người lao động với doanh nghiệp Lê An Khang (2013) nghiên cứu về sự tác động của phong

cách lãnh đạo chuyên đổi và sự tín nhiệm đến sự gắn kết của nhân viên đối với tổ chức trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh. Kết quả cho thấy các thành phần của phong cách lãnh đạo chuyên đổi tác động tích cực đến 3 thành phần của gắn kết với tổ chức mặc dù mối quan hệ này là rất yếu. Nghiên cứu cũng chỉ ra mối quan hệ tích cực giữa sự tín nhiệm người quản lý với ý thức gắn kết tổ chức của nhân viên.

#### ***1.1.4 Các nghiên cứu nhằm nâng cao sự phù hợp giữa cá nhân với tổ chức***

Trong quá trình tuyển chọn nhân viên, sự phù hợp giữa cá nhân với tổ chức được cân nhắc, xem xét dựa trên sự phù hợp giữa niềm tin cá nhân với tổ chức hoặc mục tiêu của cá nhân và tổ chức (Kristof 1996).

Trong quá trình lựa chọn nhân sự, cần xem xét sự phù hợp giữa con người với công việc (Person –Job fit), thể hiện ở việc xem xét trình độ, bằng cấp và đánh giá các kiến thức, kỹ năng hoặc khả năng, và nhận diện các đặc điểm của cá nhân ứng viên xem các yếu tố đó có phù hợp với vị trí công việc sẽ được tuyển dụng hay không. Tuy nhiên, hiện nay, vì mức độ phức tạp của công việc ngày càng gia tăng, các tổ chức sử dụng nhiều phương pháp tuyển chọn để có thể nắm bắt được năng lực nào của ứng viên phù hợp với vị trí công việc.

Trong quá trình tuyển chọn nhân viên, sự phù hợp giữa cá nhân với tổ chức được cân nhắc, xem xét dựa trên sự phù hợp giữa niềm tin cá nhân với tổ chức hoặc mục tiêu của cá nhân và tổ chức (Kristof 1996). Theo Barnard (1938) sự phù hợp giữa cá nhân với tổ chức là chính tinh thần sẵn sàng hợp tác và sự cam kết của một cá nhân trong một tổ chức. Vì vậy, công tác tuyển chọn nhân viên cần phải xem xét đến tính phù hợp giữa các giá trị của ứng viên với văn hóa của tổ chức.

Nghiên cứu của Lauver và Kristof-Brown (2000) đã chỉ ra rằng cả sự phù hợp giữa con người với công việc (person-job fit) và sự phù hợp giữa cá nhân với tổ chức (person-organization fit) đều có vai trò quan trọng trong việc tạo nên sự hài lòng trong công việc của nhân viên. Vì vậy, những người không phù hợp với

công việc hoặc tổ chức thường có nhiều khả năng rời bỏ tổ chức hơn những ai phù hợp khăng khít giữa con người và công việc, cá nhân và tổ chức. Các tổ chức không nên chỉ điều hòa phù hợp giữa các yêu cầu công việc với kiến thức, kỹ năng và năng lực của cá nhân mà còn nên cân trọng điều hòa cho phù hợp giữa các đặc điểm và giá trị cá nhân với các giá trị và văn hóa của tổ chức.

Như vậy các nghiên cứu về sự phù hợp với tổ chức của người lao động đã mang lại những kết quả với mức ý nghĩa sâu sắc với nhiều tổ chức và doanh nghiệp trong việc xây dựng chiến lược phát triển công ty cũng như nhận thức vai trò của sự phù hợp giữa người lao động với tổ chức. Sự phù hợp sẽ khiến nhân viên cảm thấy muốn được làm việc và muốn được tham gia góp phần thành công cho tổ chức bởi mục tiêu bản thân và mục tiêu công ty liên kết chặt chẽ với nhau.

Như vậy, chủ đề gắn kết với tổ chức của người lao động trong các doanh nghiệp hay sự thỏa mãn với công việc của người lao động đã được các nhà nghiên cứu trong và ngoài nước phân tích, tìm hiểu ở cả phương diện lý luận và thực tiễn tuy nhiên chủ đề về sự phù hợp của người lao động với các tổ chức hiện nay chưa được các tác giả trong nước quan tâm. Trong điều kiện xã hội hóa hiện nay, các doanh nghiệp ngày càng được mở rộng hơn, sự cạnh tranh cũng trở nên gay gắt hơn, thì yếu tố nhân sự sẽ là yếu tố quan trọng và quyết định đến sự phát triển của các doanh nghiệp hiện nay.

Việc chỉ ra thực trạng mức độ phù hợp của người lao động với doanh nghiệp, làm rõ sự tác động của thực trạng này đến người lao động và sự phát triển của doanh nghiệp, cũng như phân tích những nguyên nhân dẫn đến thực trạng của mức độ phù hợp đó là cần thiết. Tuy nhiên, tại Việt Nam, vấn đề về sự gắn kết của người lao động chỉ mới được đề cập trong một vài bài viết, công trình nghiên cứu về gắn kết với doanh nghiệp mà chưa đề cập tới sự phù hợp của người lao động với tổ chức.

Do đó, tôi thực hiện nghiên cứu đề tài này với mục đích làm rõ thực trạng, nguyên nhân, các yếu tố ảnh hưởng và biện pháp nâng cao mức độ phù hợp với tổ chức của người lao động tại công ty cổ phần đào tạo ASK

## **1.2. Các khái niệm cơ bản của đề tài**

### **1.2.1. Khái niệm sự phù hợp của người lao động với tổ chức**

#### **1.2.1.1. Khái niệm tổ chức, người lao động, doanh nghiệp**

- Tổ chức :

Theo quan điểm xã hội học, tổ chức là những thực thể xã hội phối hợp với nhau có mục đích, là những hệ thống xã hội được cơ cấu theo mục tiêu. Dưới góc độ tâm lý xã hội, tổ chức được hiểu là một nhóm có tổ chức của các cá nhân hoặc là những hệ thống tương tác xử lý các thông tin và đưa ra quyết định. Theo Chester Irving Barnard, nhà khoa học người Mỹ đã đưa ra thuyết quản lý tổ chức thì : tổ chức là một hệ thống những hoạt động hay nỗ lực của hai hay nhiều người được kết hợp với nhau một cách có ý thức. Theo Nguyễn Hữu Thọ: Tổ chức là dạng đặc thù của nhóm xã hội bao gồm từ hai cá nhân trở lên, liên kết với nhau bởi mục tiêu chung nào đó, có sự phân công lao động, có quản lý và điều hành nhằm thực hiện có hiệu quả các nhiệm vụ đặt ra. Theo Bùi Anh Tuấn: Tổ chức được coi là một hệ thống các hoạt động do hai hay nhiều người phối hợp hoạt động với nhau nhằm đạt được mục tiêu chung. Theo định nghĩa này, tổ chức bao gồm các yếu tố cấu thành sau: i) Những người trong tổ chức đều phải làm việc hướng tới một mục tiêu chung của tổ chức, ii) Phối hợp các nỗ lực của những con người trong tổ chức là nền tảng tạo nên tổ chức, iii) Các nguồn lực khác như tài chính, công nghệ, nhà xưởng,...iv) Có hệ thống quyền lực và quản lý. Như vậy, tổ chức có thể được hiểu là một đơn vị có cấu trúc, chức năng cụ thể, phạm vi hoạt động được quy định rõ ràng và có đội ngũ nhân lực để điều hành và thực hiện các mục tiêu, nhiệm vụ chung để duy trì tổ chức đó.

- Người lao động:

Theo quy định tại Điều 6 Bộ luật lao động: Người lao động là người ít nhất đủ 15 tuổi trở lên, có khả năng lao động và có giao kết hợp đồng lao động. Theo Bách khoa toàn thư mở Wikipedia: Người lao động là người sử dụng tư liệu sản xuất của chính mình hoặc của người khác một cách hợp pháp để sản xuất ra sản phẩm có giá trị sử dụng.

Người lao động là người làm công ăn lương, thường gồm 2 hình thức:

+ Lao động phổ thông: Công nhân, thợ, nông dân làm thuê, người giúp việc ...

+ Lao động trí thức: Nhân viên (công chức, tư chức), cán bộ...

- Khái niệm Doanh nghiệp :

Là một tổ chức kinh tế, có tên riêng, có tài sản, có trụ sở giao dịch ổn định, được đăng ký kinh doanh theo quy định của pháp luật nhằm mục đích thực hiện các hoạt động kinh doanh. Cũng theo Luật doanh nghiệp 2005 giải thích, Kinh doanh là việc thực hiện liên tục một, một số hoặc tất cả các công đoạn của quá trình đầu tư, từ sản xuất đến tiêu thụ sản phẩm hoặc cung ứng dịch vụ.

*1.2.1.2 Khái niệm sự phù hợp với tổ chức của người lao động trong các doanh nghiệp.*

- *Khái niệm về sự phù hợp*

Theo từ điển Tiếng Việt thì định nghĩa về sự phù hợp là: Sự phù hợp có thể được hiểu là sự hợp với nhau và ăn khớp với nhau, tương xứng với nhau.

Theo lý thuyết dự phòng, các nhà nghiên cứu dự phòng đã cho rằng: Ban đầu, cách diễn giải phổ biến nhất của sự "phù hợp" là sự thích nghi với các đặc điểm của bối cảnh để tồn tại hoặc phát triển một cách có hiệu quả.

- *Khái niệm về sự phù hợp với tổ chức*

Định nghĩa về sự phù hợp của cá nhân với tổ chức là một vấn đề rộng được nhiều nhà nghiên cứu quan tâm và đề xuất

Sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức được định nghĩa theo quan điểm của hầu hết các nhà nghiên cứu là: sự tương thích giữa các cá nhân với tổ chức mà cá nhân tham gia.

Quan điểm đầu tiên về sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức liên quan đến sự khác biệt giữa bổ sung và bổ sung phù hợp. Như đã nói bởi Muchinsky và Monahan (1987): Sự phù hợp bổ sung xảy ra khi một người bổ sung, tô điểm, hoặc



sở hữu các đặc điểm tương tự với các cá nhân khác trong môi trường (p. 269), và sự phù hợp bổ sung xảy ra khi một người có các đặc tính tạo ra toàn bộ môi trường hoặc thêm vào môi trường đó những gì còn thiếu (p.271).

Sự phù hợp giữa tổ chức và cá nhân được mô tả là sự tương thích giữa các giá trị của cá nhân và các giá trị của tổ chức (Chatman, 1989: 339-340). Theo Chatman, sự phù hợp giữa tổ chức và cá nhân là sự tương thích giữa các đặc điểm không thể thay đổi của tổ chức và cá nhân. Tình trạng tương thích này liên quan đến hành vi của nhân viên như sự cam kết, sự hài lòng và ý định doanh thu (Ambrose et al., 2007: 324). Các tài liệu đã chứng minh rằng phù hợp với tổ chức con người có lợi ích tích cực về thái độ và hành vi của nhà tuyển dụng. Theo đó, khi khả năng tương thích tăng giữa tổ chức và cá nhân, nhân viên đã trở nên hài lòng hơn, cam kết hơn và làm việc hiệu quả hơn (Bright, 2007: 364-365).

Theo Kristof, sự phù hợp của cá nhân với tổ chức là tình trạng tương thích có thể xác định được khi một trong những nhu cầu và mong muốn của tổ chức được đáp ứng bởi các nhân viên có đặc điểm tương tự (Kwantes et. Tạp chí Quốc tế về Khoa học Xã hội và Nghiên cứu Con người Tập 3, Số 1, 2011 ISSN: 1309-8063 (Online).

Tuy nhiên, như Kristof (1996) đã lưu ý, tính tương thích có thể được khái niệm hóa theo nhiều cách khác nhau, dẫn đến hai quan điểm khác nhau về sự phù hợp của cá nhân và tổ chức. Quan điểm đầu tiên về sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức liên quan đến sự khác biệt của sự bổ sung và bổ sung phù hợp. Như đã nói bởi Muchinsky và Monahan (1987): Sự bổ sung phù hợp xảy ra khi một người bổ sung, tô điểm, hoặc sở hữu các đặc điểm tương tự với các cá nhân khác trong môi trường (p. 269), và sự bổ sung phù hợp xảy ra khi một người có các đặc tính tạo ra toàn bộ môi trường hoặc thêm vào đó những gì còn thiếu (p.271).

Khuôn khổ (AttA-Selection-Attrition-Attrition-Attrition-ASA) của Schneider (1987) có thể được coi là một cột mốc quan trọng đầu tiên trong nghiên cứu sự phù hợp của cá nhân với tổ chức. Theo khung lý thuyết này, cá nhân không được phân ngẫu nhiên vào các tình huống, mà là họ tìm kiếm ra các tình huống hấp dẫn

đối với họ. Cuối cùng, cá nhân sẽ được chọn là một phần của tình huống đó và giúp xác định tình hình bằng cách ở lại trong tình huống đó.

Schneider sử dụng khung này trong việc giải thích chức năng của một tổ chức. Ông ấy lập luận rằng : tổ chức chính là một trong những tình huống mà mọi người bị thu hút, được chọn là một phần của tổ chức và vẫn ở cùng tổ chức nếu họ phù hợp với tổ chức, hoặc ra đi nếu họ không phù hợp với tổ chức. Khung ASA có thể được đặt trong sự bổ sung phù hợp vì nó đề xuất rằng cá nhân và tổ chức bị thu hút lẫn nhau dựa trên những điều giống nhau, tương thích với nhau. Quan điểm thứ hai về sự phù hợp của cá nhân với tổ chức liên quan đến nhu cầu và nhu cầu khác biệt.

Theo Kristof (1996), từ góc nhìn nhu cầu: Sự phù hợp của cá nhân với tổ chức xảy ra khi một tổ chức đáp ứng nhu cầu, mong muốn hoặc sở thích của cá nhân đó. Ngược lại, quan điểm nhu cầu-khả năng cho thấy rằng sự phù hợp xảy ra khi một cá nhân có khả năng cần thiết để đáp ứng nhu cầu của tổ chức mà họ tham gia.

Theo Barnard (1938) sự phù hợp giữa cá nhân với tổ chức là chính tinh thần sẵn sàng hợp tác và sự cam kết của một cá nhân trong một tổ chức.

- Khái niệm sự phù hợp của người lao động với tổ chức trong các doanh nghiệp.

Có nhiều nghiên cứu và quan điểm khác nhau về sự phù hợp của người lao động với tổ chức, mỗi tác giả có những quan điểm không giống nhau. Tuy nhiên, xem xét những khái niệm đã phân tích ở trên, trong phạm vi đề tài tôi sử dụng khái niệm Sự phù hợp với tổ chức của người lao động được hiểu là: “ *Sự phù hợp với tổ chức của người lao động là sự tương thích về nhu cầu, mong muốn, sở thích của người lao động với các giá trị, chuẩn mực của doanh nghiệp mà họ đang làm việc và ngược lại bản thân người lao động cũng đáp ứng được các nhu cầu mà doanh nghiệp đang tìm kiếm*”

### ***1.2.2 Biểu hiện của sự phù hợp của người lao động với tổ chức***

Cụ thể, bốn mặt biểu hiện khác nhau của sự phù hợp giữa cá nhân với tổ chức được xác định là kết quả nghiên cứu của Kristof (1996).

+ Mặt biểu hiện đầu tiên tập trung đo lường sự tương đồng giữa các đặc tính cơ bản của cá nhân, năng lực cá nhân với tổ chức như giá trị, tính chất công việc và sự cộng tác giữa cá nhân và tổ chức là biện pháp thường được sử dụng nhất trong loại hình hoạt động này (Chatman, 1989, 1991; Thâm phán và Bretz, 1992; Posner, 1992).

+ Mặt biểu hiện thứ hai tập trung vào sự tương đồng mục tiêu của cá nhân với các nhà lãnh đạo tổ chức hoặc đồng nghiệp, hay mối quan hệ với lãnh đạo và đồng nghiệp (Vancouver, Millsap và Peters, 1994; Vancouver và Scmitt, 1991).

+ Mặt biểu hiện thứ ba liên quan đến sự phù hợp giữa sở thích cá nhân hoặc nhu cầu cá nhân và hệ thống tổ chức cấu trúc (Bretz, Ash và Dreher, 1989; Cable and Judge, 1994; Turban và Keon, 1993).

+ Mặt biểu hiện thứ tư của sự phù hợp của cá nhân với tổ chức là sự phù hợp giữa đặc điểm của cá nhân và môi trường tổ chức (Bowen và cộng sự, 1991, Burke và Deszca, 1982; Ivancevich và Matteson, 1984).

Kristof (1996) đã đề xuất một mô hình để tạo ra một định nghĩa toàn diện hơn. Trong mô hình, mối quan hệ giữa cơ sở đặc điểm của một người như giá trị, mục tiêu, tính cách và thái độ và các đặc điểm cơ bản của một tổ chức như văn hóa, bầu không khí, giá trị, mục tiêu là các chỉ tiêu đại diện cho sự "bổ sung phù hợp". Mặt khác, mối quan hệ giữa nhu cầu và nguồn cung cấp của cá nhân và tổ chức cũng đại diện cho "bổ sung phù hợp". Cụ thể, các tổ chức cung cấp nguồn lực tài chính, vật lý, tâm lý và các cơ hội thăng tiến liên quan đến công việc của cá nhân được yêu cầu bởi chính cá nhân đó. Và cá nhân dựa trên nhu cầu sẽ dành thời gian, nỗ lực, cam kết, kiến thức, kỹ năng và khả năng của mình để phục vụ cho công việc, cho tổ chức. Cần lưu ý rằng nhu cầu và nguồn cung cấp có thể bị ảnh hưởng bởi các đặc điểm cơ bản của con người và tổ chức.

Ngoài bốn mặt biểu hiện trên của sự phù hợp giữa cá nhân với tổ chức, trong Lý thuyết kỳ vọng của Vroom Nhà tâm lý học Vroom (1964) cho rằng con người sẽ được thúc đẩy trong việc thực hiện những công việc để đạt tới mục tiêu nếu họ tin vào giá trị của mục tiêu đó, và họ có thể thấy được rằng những công việc họ làm sẽ giúp họ đạt được mục tiêu. Lý thuyết của Vroom khẳng định rằng động cơ thúc đẩy con người làm việc sẽ được xác định bởi giá trị mà họ đặt vào kết quả cố gắng của họ, được nhân thêm bởi niềm tin mà họ có. Nói cách khác, Vroom chỉ ra rằng động cơ thúc đẩy là sản phẩm của giá trị mong đợi mà con người đặt vào mục tiêu và những cơ hội mà họ thấy sẽ hoàn thành được những mục tiêu đó. Thuyết của Vroom có thể được phát biểu như sau : Động cơ thúc đẩy = Mức ham mê x Niềm hy vọng Khi một người thờ ơ với việc đạt mục tiêu thì mức ham mê coi như bằng không; và mức ham mê sẽ có dấu âm khi con người phản đối việc đạt tới mục tiêu đó. Kết quả của cả hai trường hợp đều không có động cơ thúc đẩy. Tương tự, một người có thể không có động cơ thúc đẩy nào để đạt tới mục tiêu nếu hy vọng là số không hoặc số âm.

*Như vậy, dựa trên các công trình nghiên cứu về tổ chức cũng như người lao động của các nhà khoa học ,ta có thể rút ra các mặt biểu hiện chính của sự phù hợp của người lao động với tổ chức là:*

- Sự phù hợp của người lao động với tổ chức về mặt cá nhân
- Sự phù hợp của người lao động với tổ chức về mặt công việc
- Sự phù hợp của người lao động với tổ chức về mặt giá trị
- Sự phù hợp của người lao động với đồng nghiệp trong tổ chức
- Sự phù hợp của người lao động với người lãnh đạo trong tổ chức

### ***1.2.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến sự phù hợp của người lao động với tổ chức***

Như phần nội dung 1.1 đã nêu, có rất nhiều nghiên cứu của các nhà khoa học đã chỉ ra yếu tố ảnh hưởng đến sự với tổ chức của người lao động, chúng ta có thể khái quát hóa lại như sau:

Trong quá trình lựa chọn nhân sự, cần xem xét sự phù hợp giữa con người với công việc (Person –Job fit), thể hiện ở việc xem xét trình độ, bằng cấp và đánh giá các kiến thức, kỹ năng hoặc khả năng, kinh nghiệm làm việc và nhận diện các đặc điểm của cá nhân ứng viên xem các yếu tố đó có phù hợp với vị trí công việc sẽ được tuyển dụng hay không. Tuy nhiên, hiện nay, vì mức độ phức tạp của công việc ngày càng gia tăng, các tổ chức sử dụng nhiều phương pháp tuyển chọn để có thể nắm bắt được năng lực nào của ứng viên phù hợp với vị trí công việc.

Từ các nghiên cứu về tổ chức và sự phù hợp của cá nhân với tổ chức, có thể thấy các yếu tố ảnh hưởng đến sự phù hợp của người lao động với tổ chức là:

- Về tính chất công việc: Các cá nhân thường lựa chọn công việc phù hợp với chính năng lực, kỹ năng chuyên môn của mình. Đối với những người đi tìm việc làm họ có xu hướng lựa chọn những công việc phù hợp với bản thân mình rồi mới nộp đơn xin việc, do đó sẽ làm tăng sự phù hợp của họ với tổ chức mà họ tham gia. Ngoài ra, khi lựa chọn công việc các cá nhân cũng có xu hướng lựa chọn những công việc có tính chất thú vị và đem lại cho họ cảm giác hứng thú. Điều này là một yếu tố ảnh hưởng không nhỏ đến sự phù hợp của cá nhân với chính tổ chức mà họ đang làm việc.

- Sự cam kết của tổ chức: Khi tham gia một tổ chức, cá nhân có xu hướng chú ý đến sự cam kết của tổ chức đó. Nếu một tổ chức có sự cam kết tốt với nhân viên thông qua các điều khoản trong hợp đồng và cách thức thực hiện các chính sách với nhân viên thì bản thân người lao động sẽ có xu hướng an tâm hơn với công việc mà họ đang tham gia từ đó tác động đến nhận thức của họ về sự phù hợp với tổ chức đó.

- Sự hài lòng trong công việc: Thông thường khi một cá nhân cảm thấy hài lòng với công việc họ đang làm tại tổ chức thì tức là mức độ phù hợp giữa họ và tổ chức được tăng lên. Ban đầu khi được tuyển dụng cá nhân có thể chưa hình dung ra hết được mức độ hài lòng trong công việc mà mình thực hiện nhưng trong quá trình làm việc nếu mức độ hài lòng của cá nhân được tăng cao thì nó cũng đi đôi với việc tăng mức độ phù hợp của họ với tổ chức.

- Thương hiệu của tổ chức: Việc xây dựng hình ảnh thương hiệu của tổ chức tốt không chỉ tác động đến việc quảng bá cho doanh nghiệp và làm tăng lợi nhuận của doanh nghiệp mà nó còn là một yếu tố thu hút sự tham gia của những người tìm kiếm việc làm. Ngược lại, chính những người tìm kiếm việc làm cũng có xu hướng tìm kiếm những tổ chức có thương hiệu hình ảnh tốt và phù hợp với họ để tham gia làm việc. Thông thường, người tìm việc bằng nhận thức chủ quan của mình họ sẽ có xu hướng tìm kiếm những doanh nghiệp mà bản thân họ cảm thấy tin tưởng thông qua hình ảnh thương hiệu của tổ chức. Trong yếu tố thương hiệu tổ chức, các nghiên cứu có đề cập đến năm khía cạnh đó là (việc sử dụng lao động; định hướng khách hàng; độ tin cậy và độ mạnh về tài chính; chất lượng sản phẩm dịch vụ; Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp).

### **Tiểu kết chương 1**

Trong phạm vi của đề tài, tôi sử dụng khái niệm công cụ “ Sự phù hợp với tổ chức của người lao động là sự tương thích về nhu cầu, mong muốn, sở thích của người lao động với các giá trị, chuẩn mực của tổ chức mà họ đang làm việc và ngược lại bản thân người lao động cũng đáp ứng được các nhu cầu mà tổ chức đang tìm kiếm ”

- Sự phù hợp về mặt cá nhân (đặc điểm cá nhân, trình độ năng lực của người lao động)
- Sự phù hợp về mặt công việc ( Tính chất công việc, yêu cầu công việc)
- Sự phù hợp về mặt giá trị ( giá trị của cá nhân có phù hợp với giá trị của tổ chức)
- Sự phù hợp với đồng nghiệp ( trong mối quan hệ của người lao động với đồng nghiệp)
- Sự phù hợp với người lãnh đạo ( Phong cách lãnh đạo)

Các yếu tố ảnh hưởng đến sự phù hợp với tổ chức của người lao động:

- Yếu tố thuộc tính công việc ( Công việc thú vị, công việc có tính cạnh tranh, công việc khiến người khác ngưỡng mộ)

- Yếu tố cam kết của tổ chức ( Những cam kết của tổ chức liên quan đến công việc và vị trí của cá nhân)
- Yếu tố hài lòng trong công việc ( Mức độ hài lòng trong công việc của người lao động)
- Yếu tố ý định ra đi ( Sự gắn kết với tổ chức, ý định làm việc lâu dài)
- Yếu tố sẵn sàng giới thiệu tổ chức ( sẵn sàng giới thiệu cho các cá nhân khác về tổ chức mình đang làm việc)
- Yếu tố thương hiệu tổ chức ( Định hướng khách hàng, sử dụng lao động, độ tin cậy và tài chính ; chất lượng sản phẩm dịch vụ ; trách nhiệm xã hội)

## **CHƯƠNG 2: TỔ CHỨC VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU**

### **2.1. Tổ chức nghiên cứu**

Để có thể chứng minh được giả thuyết khoa học của đề tài, nhằm tìm hiểu sự phù hợp của người lao động với tổ chức qua khảo sát tại công ty cổ phần đào tạo ASK, trên cơ sở đó đề xuất một số kiến nghị nhằm cải thiện điều kiện làm việc và chính sách để người lao động tại công ty có được phù hợp với công ty, đề tài tiến hành tổ chức nghiên cứu theo 3 giai đoạn

#### **2.1.1. Nghiên cứu những vấn đề lí luận của đề tài**

##### **Mục đích nghiên cứu**

- Hệ thống hóa một số vấn đề lý luận cơ bản để định hướng cho nghiên cứu thực tiễn như: “sự phù hợp”, “sự phù hợp của người lao động với tổ chức”.

##### **Phương pháp nghiên cứu**

Phương pháp nghiên cứu lí luận chủ yếu là phương pháp nghiên cứu tài liệu. Phương pháp này bao gồm các giai đoạn như phân tích, tổng hợp, hệ thống hóa và khái quát hóa các lý thuyết khác nhau, cũng như những nghiên cứu của các tác giả đã được đăng tải trên các sách báo và tạp chí về các vấn đề liên quan đến nội dung nghiên cứu của đề tài này.

##### **Nội dung nghiên cứu**

- Phân tích, tổng hợp những công trình nghiên cứu của các tác giả mà chúng tôi tham khảo được về sự phù hợp, sự phù hợp với tổ chức.

- Xác định các khái niệm công cụ và các khái niệm có liên quan như người lao động, tổ chức, sự phù hợp, sự phù hợp của người lao động với tổ chức. Những khái niệm cơ bản này là những vấn đề then chốt trong việc phân tích sự phù hợp của người lao động với tổ chức

#### **2.1.2. Khảo sát thực trạng**

a. Xây dựng công cụ công cụ chính được xây dựng trong nghiên cứu này đó chính là phiếu điều tra. Phiếu này được phân chia thành các Item, các Item này



bao quát các tiêu chí mà đề tài đã xác định để đánh giá các Item, được chúng tôi quy ước đánh giá định lượng như sau:

5 điểm: Rất đồng ý, 4 điểm: Đồng ý, 3 điểm: Đồng ý nhiều hơn không đồng ý, 2 điểm: Không đồng ý nhiều hơn đồng ý, 1 điểm: Hoàn toàn không đồng ý.

### **Nội dung bảng hỏi**

Để xây dựng bảng hỏi cho đề tài này, chúng tôi đã tham khảo thang đo: Sự phù hợp giữa cá nhân và môi trường (PPEFS) của nhóm tác giả Chuang, A., Shen, C. T., & Judge, T. A. (2016) đăng trong tạp chí Tâm lý học quốc tế và thang đo Nhận thức về sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức của tác giả Todd Christian Darnold. Điểm trung bình để đánh giá mức độ nhận thức về sự phù hợp của người lao động với tổ chức cho toàn bộ các tiêu chí là 5, sẽ có các mức độ đánh giá như sau:

- + Điểm 5 (Tốt).
- + Điểm 4 (Khá)
- + Điểm 3 (Trung bình)
- + Điểm 2 (Kém)
- + Điểm 1 (Rất kém)

Cấu trúc bảng hỏi gồm 3 phần lớn

Phần I: Tìm hiểu về Mặt biểu hiện chính của người lao động với tổ chức.

Về mặt cá nhân: Câu 1,2,3,4; Về mặt công việc: câu 5,6,7,8; Về mặt giá trị: câu 9,10,11,12,13,14,15; Về mặt đồng nghiệp: câu 16,17,18,19,20; Về mặt lãnh đạo: câu 21,22,23,24,25

Phần II: Các yếu tố ảnh hưởng đến nhận thức về sự phù hợp của người lao động với tổ chức.

- Về tính chất công việc: câu 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10; Về sự cam kết của tổ chức: câu 11,12,13; Về sự hài lòng trong công việc: câu 14,15; Về Mặt thương hiệu tổ chức: câu 16,17,18,19,20,21,22,23,24,25,26,27,28,29,30,31

### Phần III. Những thông tin riêng của người lao động

- Giới tính; Lứa tuổi; Trình độ học vấn; Vị trí làm việc; Thâm niên công tác

#### b. Khảo sát thử

##### Mục đích khảo sát

- Xác định sự phù hợp và độ tin cậy của bảng hỏi (phiếu trưng cầu ý kiến) và đề cương phỏng vấn sâu, tiến hành chỉnh sửa các câu hỏi không đạt yêu cầu.

- Xác định phương hướng xử lý kết quả thu được.

##### Khách thể được khảo sát

Các đối tượng khảo sát thử là 10 người lao động

##### Quy trình khảo sát thử

- Xây dựng hệ thống bảng hỏi (phiếu trưng cầu ý kiến)
- Xác định độ tin cậy và tính bao quát của bảng hỏi
- Tiến hành khảo sát thử
- Khách thể nghiên cứu: 10 khách thể đại diện cho các bộ phận trong công ty
- Phương pháp: Điều tra bằng bảng hỏi đã được xây dựng

#### ***Cách xử lý số liệu***

Sau khi các bảng hỏi được tập hợp, kết quả được xử lý bằng chương trình SPSS trong môi trường Window. Trong phần này chúng tôi sử dụng kỹ thuật thống kê ứng dụng phân tích dữ liệu trong các nghiên cứu khoa học xã hội là độ tin cậy của bảng hỏi. Tính độ tin cậy của bảng hỏi bằng phương pháp tính hệ số Alpha.

Độ tin cậy là hệ số tương quan của tỷ lệ trả lời đúng/sai giữa các lần đo lường bằng thang đo lường tương đương. Một thang đo lường được coi là đáng tin cậy khi ta thực hiện những phép đo liên tiếp trên cùng một chủ thể, trong cùng một điều kiện như nhau và ta đều thu được kết quả giống nhau và kết quả có tính bền

vững. Để tính độ tin cậy của thang đo chúng tôi sử dụng phương pháp tính hệ số Alpha Cronbach.

Kết quả tính độ tin cậy Alpha Cronbach trong các câu hỏi của phiếu trưng cầu ý kiến (bảng hỏi) cho thấy tất cả những câu hỏi trên đều có giá trị Alpha cho phép từ 0,6 đến 0,9.

Như vậy, với kết quả tính độ tin cậy của các bảng hỏi trong giới hạn cho phép, bảng hỏi đạt độ tin cậy. Trên cơ sở xác định độ tin cậy, đồng thời tham khảo ý kiến của một số chuyên gia nghiên cứu và đã có kinh nghiệm, chúng tôi đã chỉnh sửa và hoàn thiện một số câu hỏi nhằm nâng cao độ tin cậy của thang đo và phù hợp với đối tượng nghiên cứu là người lao động tại công ty cổ phần đào tạo ASK. Bảng hỏi được lập ra và sử dụng trong điều tra chính thức.

### ***c .Khảo sát chính thức***

#### ***Mục đích khảo sát chính.***

Tìm hiểu thực trạng về sự phù hợp của người lao động với tổ chức tại công ty cổ phần đào tạo ASK, từ đó đưa ra những kết luận và đề xuất kiến nghị để nâng cao sự phù hợp cho người lao động

#### ***Khách thể được khảo sát.***

Đó là 85 người lao động làm việc tại các bộ phận của công ty cổ phần đào tạo ASK tại Hà Nội. Còn một số người lao động đang làm rải rác ở các cơ sở ngoài Hà Nội chúng tôi chưa có điều kiện nghiên cứu.

#### ***Điều tra chính thức.***

Trong giai đoạn điều tra chính thức, chúng tôi tiến hành điều tra bằng bảng hỏi trên mẫu gồm 85 người lao động. Hình thức chúng tôi tiến hành là: gặp gỡ những người được điều tra hướng dẫn phương pháp, đưa phiếu cho họ tự đánh dấu và trả lời vào phiếu. Ngoài ra chúng tôi cũng tiến hành phỏng vấn sâu một số người lao động như công thức lựa chọn ở trên. Yêu cầu của chúng tôi khi điều tra là người trả lời bảng hỏi cũng như phỏng vấn phải trong trạng thái tinh táo, vui vẻ

và chấp nhận việc trả lời. Để thuận lợi và đảm bảo tính chính xác, khách quan cho việc điều tra, chúng tôi hướng dẫn bằng hỏi hoặc nội dung cần phỏng vấn, sau đó dành cho người được hỏi một khoảng thời gian nhất định để trả lời. Qua việc sử dụng phương pháp điều tra bằng bảng hỏi và phỏng vấn sâu, chúng tôi thu được những thông tin về khách thể nghiên cứu. Những phiếu điều tra thu được và nội dung phỏng vấn sâu tương đối đầy đủ những thông tin cần thiết được chúng tôi sử dụng làm dữ liệu chính khi phân tích và được trình bày trong luận văn.

### **2.1.3 Phân tích số liệu thu được và đánh giá kết quả**

Những dữ liệu thu được bằng những phương pháp nghiên cứu khác nhau được chúng tôi sử dụng phương pháp thống kê toán học để phân tích. Theo mục đích và nhiệm vụ đặt ra, dữ liệu thu về được phân tích thành bốn mảng chính: Khái quát chung về sự phù hợp của người lao động với tổ chức, mặt biểu hiện chính của sự phù hợp của người lao động với tổ chức, các yếu tố ảnh hưởng đến nhận thức về sự phù hợp của cá nhân với tổ chức và tác động của sự phù hợp của người lao động với tổ chức đối với doanh nghiệp.

## **2.2 Phương pháp nghiên cứu**

Để giải quyết nhiệm vụ nghiên cứu của luận văn, chúng tôi sử dụng tổng hợp các phương pháp nghiên cứu sau:

### **2.2.1 Phương pháp nghiên cứu tài liệu**

Trong quá trình nghiên cứu số liệu chúng tôi đã tìm hiểu, tổng hợp, khái quát cũng như phân tích nhiều tài liệu khác nhau có liên quan đến vấn đề thỏa mãn lao động. Dựa trên những nghiên cứu này chúng tôi xây dựng cơ sở lý luận cho đề tài của mình.

- Những tài liệu chúng tôi tìm hiểu và nghiên cứu có nội dung tập trung vào vấn đề thỏa mãn lao động

- Nghiên cứu những chuyên đề, bài của các tác giả, một số công trình trên được đăng tải trên sách báo, tạp chí, mạng internet...

- Nghiên cứu các tài liệu chuyên ngành tập trung vào một số khái niệm tâm lý (sự phù hợp, nhận thức, tình cảm...) qua đó phân tích sự phù hợp của người lao động với tổ chức tại công ty cổ phần đào tạo ASK.

Để nghiên cứu, phân tích nhằm tìm hiểu thực trạng sự phù hợp của cá nhân với tổ chức tại công ty cổ phần đào tạo ASK chúng tôi tìm hiểu các nguồn tư liệu. Nguồn tài liệu tập trung vào các vấn đề:

- Một số công trình nghiên cứu về người lao động, tổ chức
- Một số công trình nghiên cứu về sự phù hợp của cá nhân với tổ chức

Từ việc phân tích văn bản, tài liệu, chúng tôi xác định nội hàm một số khái niệm cơ bản và khái niệm liên quan: Tổ chức, người lao động, Doanh nghiệp, Sự phù hợp, sự phù hợp của cá nhân với tổ chức.

### ***2.2.2. Phương pháp điều tra bằng bảng hỏi (an kết)***

Đây là một trong những phương pháp chính được sử dụng để thu nhập thông tin phục vụ cho đề tài nghiên cứu. Sử dụng phương pháp này chúng tôi nhằm tìm hiểu về thực trạng sự phù hợp của cá nhân với tổ chức tại công ty cổ phần đào tạo ASK

- Khách thể điều tra

Khách thể điều tra là người lao động với những trình độ khác nhau bởi vậy khi điều tra chúng tôi đã phải hướng dẫn cụ thể cho phù hợp với từng khách thể và sau đó đưa phiếu cho họ tự điền. Tổng số phiếu phát ra là 100 phiếu sau khi loại bỏ những phiếu không hợp lệ chúng tôi thu được 85 phiếu

- Nguyên tắc điều tra

Các khách thể tham gia điều tra được trả lời độc lập, theo nhận định của cá nhân.

Bảng hỏi được thiết kế những câu hỏi đóng xen lẫn câu hỏi mở nhằm mục đích kiểm tra và bổ xung lẫn nhau.

Quá trình thực hiện phương pháp điều tra bảng hỏi được thực hiện theo 3 giai đoạn chính là: Thiết kế bảng hỏi, khảo sát thử, điều tra chính thức. Mỗi giai đoạn có mục đích và nội dung cụ thể khác nhau (đã trình bày ở phần tổ chức nghiên cứu).

### ***2.2.3. Phương pháp phỏng vấn sâu***

Trước khi tiến hành nghiên cứu, chúng tôi phỏng vấn một số vấn đề thuộc nội dung nghiên cứu với mục đích thăm dò nhận thức, thái độ của công nhân viên. Dựa trên những thông tin thu thập được và căn cứ vào tình hình cụ thể, chúng tôi soạn ra bảng hỏi (anket) để lấy dữ liệu phục vụ cho mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu.

Bên cạnh đó chúng tôi còn sử dụng phương pháp này trong quá trình điều tra nghiên cứu nhằm tìm hiểu sâu hơn những vấn đề liên quan đến sự phù hợp của cá nhân với tổ chức tại công ty cổ phần đào tạo ASK làm cơ sở đề xuất một số kiến nghị nhằm nâng cao sự phù hợp của cá nhân với tổ chức.

Chúng tôi đã tiến hành gặp gỡ và trực tiếp phỏng vấn sâu từng khách thể. Bên cạnh những nội dung đã được phỏng vấn từ trước, chúng tôi cũng chuẩn bị hình thức phỏng vấn theo ngữ cảnh, theo nội dung khách thể đề cập đến.

Lựa chọn phỏng vấn trực tiếp 1 người trong ban giám đốc, 2 trưởng phòng, 4 quản lý, 8 nhân viên.

Nội dung phỏng vấn chúng tôi cũng dựa trên 3 tiêu chí lớn đánh giá sự phù hợp nghề nghiệp.

### ***2.2.4. Phương pháp thống kê toán học để xử lý số liệu***

Sử dụng phương pháp thống kê toán học để phân tích các kết quả khảo sát thực tiễn. Các số liệu thu được sau khi khảo sát thử cũng như điều tra chính thức được xử lý bằng chương trình phần mềm thống kê SPSS trong môi trường Window.

Những bảng hỏi thu được sau khi khảo sát thử, chúng tôi sử dụng phần mềm trên để phân tích độ tin cậy của bảng hỏi, độ khó, giá trị của các câu hỏi, xem xét tương quan giữa từng câu hỏi với toàn bộ hệ thống bảng hỏi.

Để sử dụng phần mềm thống kê SPSS, khi phân tích các kết quả thu được qua điều tra chính thức bằng bảng hỏi, chúng tôi đã lượng hóa các kết quả trả lời của khách thể để xử lý định lượng và định tính số liệu

- Phân tích sử dụng thống kê mô tả.
- Phân tích tương quan nhị biến

Tương quan nhị biến là tương quan giữa hai biến số. Mục đích tương quan là tìm hiểu sự liên hệ bậc nhất giữa hai biến số, cụ thể biến thiên ở một biến số xảy ra đồng thời với sự biến thiên của biến số kia như thế nào. Mức độ liên kết hoặc độ mạnh của mối quan hệ giữa hai biến số được chỉ số hóa bởi hệ số tương quan ( $r$ )

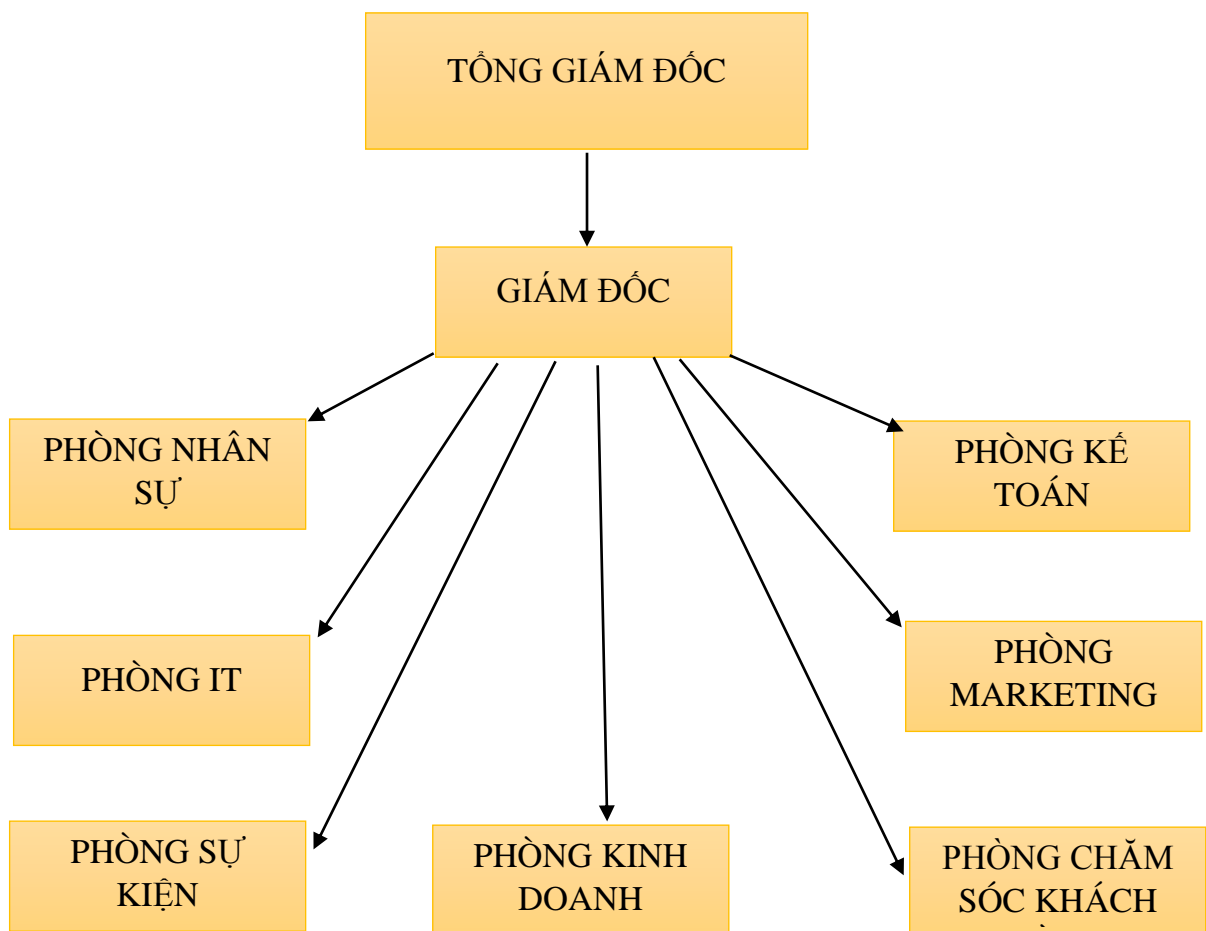
Trong nghiên cứu này, chúng tôi sử dụng hệ số tương quan Pearson ( $r$ ) để xác định sự tương quan giữa hai biến số. Hệ số tương quan này có giá trị từ (- 1) đến (+ 1) cho biết độ mạnh của mối liên hệ giữa hai biến số. Hướng của mối quan hệ đó thuận hay nghịch, thể hiện ở dấu của  $r$  có giá trị + ( $r > 0$ ) cho biết mối liên hệ đó là thuận, khi có giá trị - ( $r < 0$ ) thì giá trị của  $r$  được chấp nhận là có ý nghĩa. Cụ thể chúng tôi sử dụng hệ số tương quan  $r$  để tìm hiểu mối quan hệ giữa các yếu tố của 3 tiêu chí trong thang đo sự phù hợp của cá nhân với tổ chức.

### **2.3 Vài nét về khách thể nghiên cứu**

Địa bàn nghiên cứu được lựa chọn là trụ sở chính của công ty số 60 ngõ 850 Đường Láng, Phường Láng Thượng, quận Đống Đa, Hà Nội. Công ty Cổ phần Đào tạo ASK (gọi tắt là ASK) được sáng lập từ năm 2008, sau 10 năm hình thành và phát triển ASK đã vươn lên không ngừng để đáp ứng và đào tạo gần 50,000 lượt học viên bằng đam mê và tâm huyết của những chuyên gia hàng đầu trong lĩnh vực phát triển cá nhân, quản lý tài chính, kinh doanh hiện đại và nổi bật lên là các khóa học giúp phát triển cá nhân, cộng đồng và doanh nghiệp. Là một công ty trẻ về tuổi đời, song nhờ phát huy tối đa tiềm năng về tài chính, công nghệ, đồng thời hoạch định được chiến lược kinh

doanh một cách bài bản, chặng đường vừa qua của ASK đã ghi dấu những bước đi vững chắc, bước đầu tạo dựng được uy tín thương hiệu. Tuyên bố tầm nhìn của ASK: Đến năm 2020 trở thành Tập đoàn giáo dục Phát triển cá nhân chuyên sâu và toàn diện số 1 Việt Nam. Tạo ra cộng đồng doanh nhân tiên phong với 50,000 thành viên. Tuyên bố sứ mệnh của ASK: Truyền cảm hứng và động lực cho Cộng đồng người Việt để khơi dậy khát vọng làm giàu, kiến tạo cuộc sống thịnh vượng và khẳng định vị thế Việt Nam trên bản đồ kinh tế thế giới

Chúng ta có thể tham khảo về sơ đồ tổ chức của ASK để hiểu rõ hơn về cấu trúc hoạt động của công ty.



- Khách thể nghiên cứu : Với 100 nhân viên đang làm việc chính thức tại công ty

Nhân viên được tuyển dụng dựa trên hai hình thức chính



- Nguồn thứ 1: Tuyển dụng từ những sinh viên ở bên ngoài là các trường Trung cấp, hoặc các trường Cao đẳng, Đại học phù hợp với các vị trí tuyển dụng. (chủ yếu là các nhân viên làm khối văn phòng)

- Nguồn thứ 2: Tuyển dụng từ chính những nhân viên ở trong công ty được giữ lại, bồi dưỡng trở thành trường phòng, quản lý trực tiếp. Đội ngũ này chủ yếu là những nhân viên đã làm lâu năm tại công ty và có thành tích nổi bật. Đây cũng là lực lượng lao động vô cùng quan trọng và có tính gắn kết với công ty cao hơn những lực lượng lao động khác trong công ty. Khách thể trong nghiên cứu này là người lao động của công ty cổ phần đào tạo ASK đang làm việc tại các bộ phận khác nhau trong công ty.

Do vậy khách thể của chúng tôi rất đa dạng và phong phú về giới tính, độ tuổi, trình độ... Chúng ta có thể quan sát cụ thể vài nét đặc trưng của người lao động qua bảng số liệu sau đây:

## **Tiểu kết chương 2**

Nghiên cứu đã được thực hiện theo quy trình có tổ chức chặt chẽ, từ khâu nghiên cứu lý luận để xác lập quan điểm chủ đạo trong việc nghiên cứu đến khâu thực tiễn về sự phù hợp của cá nhân với tổ chức tại công ty cổ phần đào tạo ASK. Nghiên cứu đã kết hợp nhiều phương pháp thu thập và tổng hợp thông tin khác nhau như phương pháp phân tích số liệu để tìm hiểu về các vấn đề của sự phù hợp của cá nhân với tổ chức, phương pháp điều tra bằng bảng hỏi nhằm thu được số liệu định lượng về thực trạng sự phù hợp của cá nhân với tổ chức tại công ty cổ phần đào tạo ASK, phương pháp phỏng vấn sâu nhằm tìm hiểu sâu hơn những vấn đề liên quan đến sự phù hợp của cá nhân với tổ chức, phương pháp thống kê toán học để phân tích các kết quả khảo sát thực tiễn... Các phương pháp này hỗ trợ, bổ sung cho nhau trong việc nghiên cứu thực trạng của sự phù hợp của cá nhân với tổ chức tại công ty cổ phần đào tạo ASK, đồng thời cho phép có những kết quả và kết luận, đủ độ tin cậy và có giá trị về mặt khoa học.

**CHƯƠNG 3**  
**KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VỀ SỰ PHÙ HỢP CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG**  
**VỚI TỔ CHỨC QUẢ KHẢO SÁT TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐÀO TẠO**  
**ASK**

**3.1. Thực trạng về sự phù hợp của người lao động với tổ chức tại Công ty cổ phần đào tạo ASK**

**3.1.1 Mô tả về khách thể nghiên cứu**

Khách thể trong nghiên cứu này rất đa dạng và phong phú về giới tính, độ tuổi, trình độ... Chúng ta có thể quan sát cụ thể vài nét đặc trưng của người lao động qua bảng số liệu sau đây:

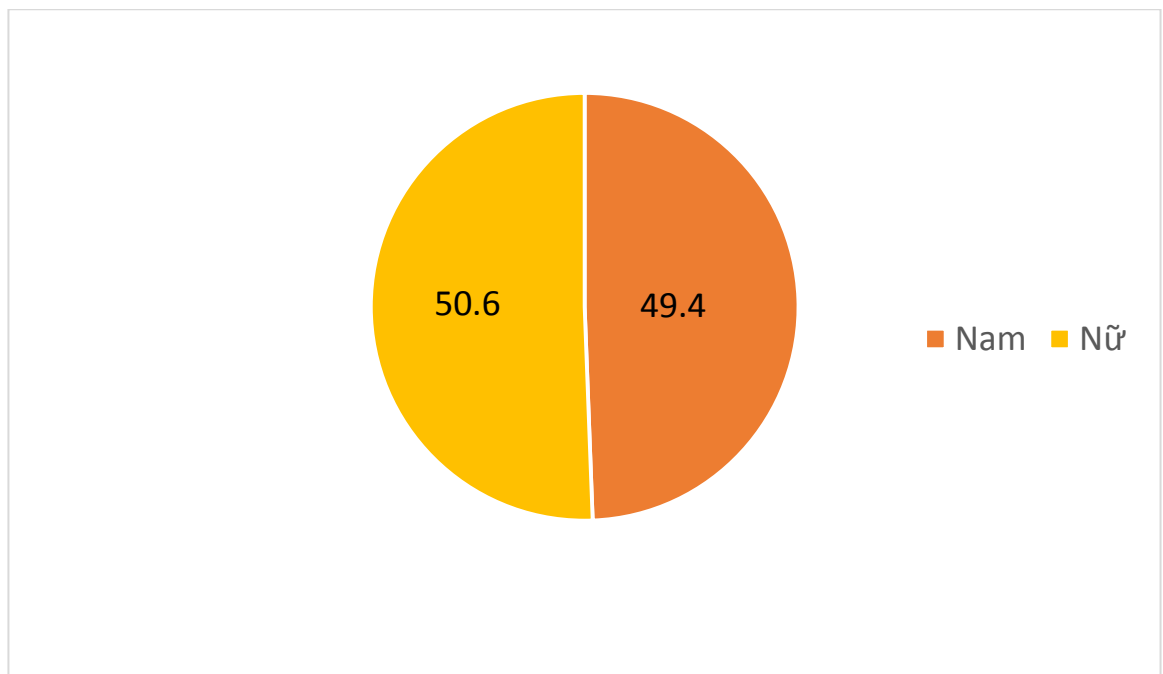
**Bảng 3.1 Mô tả về khách thể nghiên cứu**

| <b>STT</b> | <b>Nội Dung</b>                     |               | <b>Số lượng</b> | <b>Tổng</b> |
|------------|-------------------------------------|---------------|-----------------|-------------|
| 1          | Giới tính                           | Nam           | 42              | 85          |
|            |                                     | Nữ            | 43              |             |
| 2          | Học vấn                             | Dưới cao đẳng | 8               | 85          |
|            |                                     | Cao đẳng      | 17              |             |
|            |                                     | Đại học       | 51              |             |
|            |                                     | Trên đại học  | 9               |             |
| 3          | Vị trí                              | Nhân viên     | 65              | 85          |
|            |                                     | Quản lý       | 20              |             |
| 4          | Độ tuổi                             | 18 – 25 tuổi  | 28              | 85          |
|            |                                     | 26- 35 tuổi   | 39              |             |
|            |                                     | 36 – 40 tuổi  | 15              |             |
|            |                                     | Trên 45 tuổi  | 3               |             |
| 5          | Thời gian làm việc tại doanh nghiệp | Dưới 1 năm    | 16              | 85          |
|            |                                     | Từ 1 – 3 năm  | 29              |             |
|            |                                     | Từ 3- 5 năm   | 20              |             |
|            |                                     | Từ 5 – 10 năm | 18              |             |

|  |  |             |   |  |
|--|--|-------------|---|--|
|  |  | Trên 10 năm | 2 |  |
|--|--|-------------|---|--|

+ Theo bảng 2.1 chúng ta nhận thấy, về tỉ lệ giới tính: nhân viên công ty cổ phần đào tạo ASK là khá cân bằng, Nữ chiếm 43% và Nam chiếm 42%. Sự cân bằng này là vì trong công ty có nhiều phòng ban khác nhau, ở mỗi phòng ban lại có những đặc thù công việc phù hợp với những giới khác nhau ( Ví dụ phòng chăm sóc khách hàng chủ yếu là nữ nhưng phòng sự kiện lại chủ yếu là nam) .

Tỉ lệ phần trăm không lệch về giới tính như vậy sẽ không ảnh hưởng nhiều tới phần nghiên cứu so sánh tương quan về giới nếu tính theo tỉ lệ % với các tiêu chí sự phù hợp của cá nhân với tổ chức trong nghiên cứu này. Tuy nhiên chúng tôi sẽ quan tâm nhiều hơn đến mối quan hệ với bản thân giới và sẽ so sánh với điểm trung bình chung của hai giới để đảm bảo tính khách quan trong việc so sánh giữa hai giới, chúng ta có thể thấy rõ hơn đặc điểm về giới của người lao động tại công ty cổ phần đào tạo ASK qua biểu đồ sau:

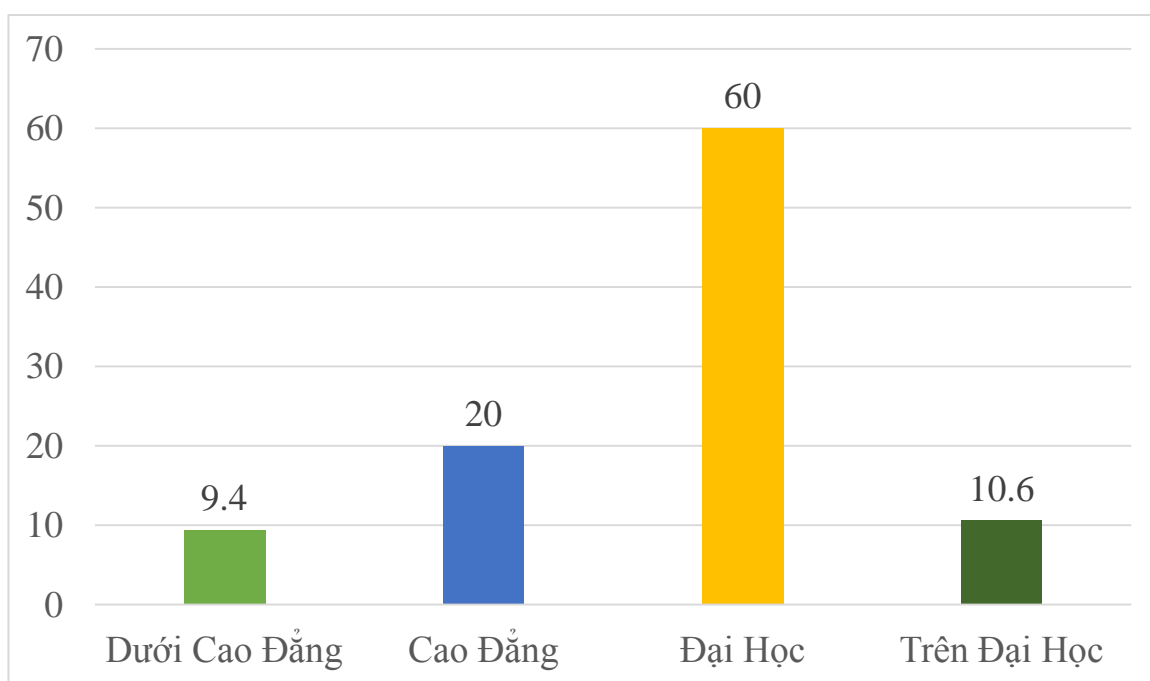


**Biểu đồ 3.1 Đánh giá về mức độ chênh lệch giới tính của người lao động tại Công ty cổ phần đào tạo ASK (Theo tỉ lệ %)**

+ Bên cạnh đặc điểm về giới của nhân viên thì lứa tuổi lao động cũng là một trong những đặc điểm chiếm vị trí khá quan trọng.

Bảng 3.1 trên cũng cho chúng ta thấy tuổi của nhân viên là khá khác nhau. Tuy nhiên lứa tuổi tập trung chủ yếu là lao động trẻ bởi vì có tới 45.9% nhân viên nằm trong lứa tuổi từ 26-35 tuổi và 32,9% nằm trong lứa tuổi từ 18 – 25 tuổi. Mặt khác do tính đặc thù là công ty tư nhân nên bên cạnh các nhân viên trẻ vẫn có một số sáng lập viên lứa tuổi cao ( hơn 40 tuổi), cụ thể với lứa tuổi từ 35- 40 tuổi có 17.6% và lứa tuổi trên 45 tuổi có 3,5%.

Bên cạnh lứa tuổi thì trình độ, học vấn của nhân viên cũng là một trong những đặc điểm cần phải chú ý. Để thấy rõ hơn đặc trưng của trình độ nhân viên ta có thể nhìn vào biểu đồ sau:



### **Biểu đồ 3.2 Trình độ của người lao động tại Công ty cổ phần đào tạo ASK**

Biểu đồ trên cho thấy trình độ của nhân viên là rất phong phú và đa dạng ở rất nhiều các trình độ khác nhau. Tuy nhiên tập trung chủ yếu là trình độ Đại Học (60%) và Cao Đẳng (20%). Sở dĩ có đặc điểm như vậy về trình độ là do tính đặc thù của công ty là một công ty chuyên đào tạo và giáo dục các khóa học chất lượng cao và có quy mô lớn nên tỉ lệ nhân viên ở có trình độ học viên ở mức đại học là cần thiết để đảm bảo đầy đủ kiến thức và kỹ năng để hoàn thành tốt các nhiệm vụ công việc vì vậy tỉ lệ 60% trình độ đại học chủ yếu là ở các bộ phận như Marketing và kế toán chiếm đa số. Còn lại 20% trình độ cao đẳng chủ yếu là

các nhân viên thuộc khối sự kiện và bên cạnh đó cũng có một số ít những nhân viên đã có trình độ học vấn ở mức sau đại học, những nhân viên này cũng góp một phần không nhỏ giúp công ty ngày càng phát triển và đảm bảo chất lượng làm việc trong công ty.

Chúng ta có thể thấy rõ trên biểu đồ trình độ của nhân viên công ty cổ phần đào tạo ASK, cột trình độ Cao đẳng và Đại học là chiếm vị trí cao nhất. Như vậy chúng ta có thể kết luận nhân viên công ty cổ phần đào tạo ASK có những đặc điểm hết sức đa dạng về giới tính, lứa tuổi và trình độ, lao động trong một môi trường mang tính đặc thù cao. Đây cũng chính là những yếu tố dẫn đến có những nhìn nhận và đánh giá khác nhau về sự phù hợp của cá nhân với tổ chức tại công ty cổ phần đào tạo ASK.

Như đã trình bày ở trên công ty cổ phần đào tạo ASK là một công ty chuyên cung cấp thông tin và tổ chức các khóa đào tạo cho cá nhân và doanh nghiệp ở mức độ cao nên công ty cũng có những đặc điểm rất đặc biệt. Mặc dù vậy họ vẫn hội tụ đầy đủ những nhu cầu vốn có của người lao động. Bởi thế nhân sự của công ty cổ phần đào tạo ASK cũng vận động và biến đổi giống như những công ty tư nhân và các doanh nghiệp lao động khác. Thành lập đến nay đã được 11 năm, ASK đã tuyển dụng và cũng chia tay với rất nhiều các nhân viên, đội ngũ này có nhiều thay đổi ít nhiều cũng gây ảnh hưởng đến hoạt động phát triển của công ty. Sự ra đi của các nhân viên có rất nhiều nguyên nhân nhưng một trong những nguyên nhân quan trọng là họ ít cảm thấy phù hợp hoặc không thấy phù hợp trong lao động nghề nghiệp. Bởi vậy với mong muốn hạn chế sự biến động nhân sự của công ty thì việc đánh giá chung thực trạng về sự phù hợp giữa cá nhân người lao động với tổ chức của nhân viên là rất quan trọng. Trong phần nghiên cứu lí luận đã cho thấy trên thế giới đã có rất nhiều công trình nghiên cứu về sự phù hợp của người lao động với nhiều phương pháp đánh giá khác nhau, tuy nhiên chúng ta thấy thước đo họ sử dụng để đánh giá nhiều nhất đó là căn cứ vào Khung quy trình Thu hút-Lựa chọn-Thu hút (ASA) của Schneider (ASA) và nghiên cứu Cable and Judge (1996) là nghiên cứu đầu tiên kiểm tra cấu trúc về sự phù hợp giữa cá nhân với tổ chức. Bên cạnh đó, còn có Lý thuyết tài sản thương hiệu. Với

nghiên cứu này chúng tôi cũng dựa trên lí thuyết đó nhưng có cải biến đôi chút về việc chia các tiêu chí để thuận tiện cho việc đánh giá.

### **3.1.2. Khái quát chung về sự phù hợp của người lao động với tổ chức tại Công ty cổ phần đào tạo ASK.**

Một lực lượng lao động gắn bó và phù hợp với tổ chức có nghĩa là mỗi nhân viên đều hiểu và cam kết với giá trị và mục tiêu của tổ chức, đó là động lực thúc đẩy không chỉ giúp nhân viên làm việc tốt mà giúp họ vượt lên để đạt được mục tiêu cũng như đem lại sự phát triển cho tổ chức họ đang làm việc. Vì vậy, để đánh giá được các mặt biểu hiện chính của sự phù hợp của cá nhân với tổ chức tại công ty cổ phần đào tạo ASK tôi đã nghiên cứu 5 mặt biểu hiện chính sau đây:

- Sự phù hợp của người lao động với tổ chức về mặt cá nhân
- Sự phù hợp của người lao động với tổ chức về mặt công việc
- Sự phù hợp của người lao động với tổ chức về mặt giá trị
- Sự phù hợp của người lao động với đồng nghiệp trong tổ chức
- Sự phù hợp của người lao động với người lãnh đạo trong tổ chức

Theo kết quả nghiên cứu, trong năm mặt biểu hiện chính của sự phù hợp của cá nhân với tổ chức tại công ty cổ phần đào tạo ASK thì mặt biểu hiện về đặc điểm cá nhân có điểm trung bình cao nhất đạt 3.96 điểm còn mặt biểu hiện về lãnh đạo lại có giá trị điểm trung bình thấp nhất đạt 3.49 điểm. Còn lại các mặt biểu hiện khác có giá trị lần lượt là: Mặt biểu hiện về công việc đạt 3.79 điểm; Mặt biểu hiện về đồng nghiệp đạt 3,86 điểm ; Mặt biểu hiện về giá trị chuẩn mực tổ chức đạt 3.89 điểm. Để quan sát rõ hơn về các mặt biểu hiện chính của sự phù hợp của cá nhân với tổ chức tại công ty cổ phần ASK có thể theo dõi bảng số liệu dưới đây:

**Bảng 3.2 Biểu hiện chính về sự phù hợp của người lao động với tổ chức tại Công ty cổ phần đào tạo ASK**

| <b>STT</b> | <b>Nội dung</b> | <b>ĐTB</b> | <b>ĐLC</b> |
|------------|-----------------|------------|------------|
|------------|-----------------|------------|------------|

|                                    |  |      |      |
|------------------------------------|--|------|------|
| 1                                  | Sự phù hợp của người lao động với tổ chức về đặc điểm cá nhân              | 3,96 | 0.60 |
| 2                                  | Sự phù hợp của người lao động với tổ chức về tính chất công việc           | 3,79 | 0.73 |
| 3                                  | Sự phù hợp của người lao động với tổ chức về giá trị chuẩn mực của tổ chức | 3,89 | 0.67 |
| 4                                  | Sự phù hợp với đồng nghiệp của người lao động trong tổ chức                | 3,63 | 0.72 |
| 5                                  | Sự phù hợp với lãnh đạo của người lao động                                 | 3,49 | 0.70 |
| Sự phù hợp của cá nhân với tổ chức |  | 3,71 | 0.50 |

Nhìn vào bảng khái quát trung về mặt biểu hiện chính sự phù hợp của cá nhân với tổ chức trên ta có thể thấy: Sự phù hợp của cá nhân với tổ chức về đặc điểm cá nhân có điểm trung bình cao nhất chiếm 3.96 điểm. Cụ thể các giá trị từng thành phần trong mặt biểu hiện này như sau: Kỹ năng chuyên môn, kiến thức và năng lực của bạn phù hợp với những yêu cầu từ công việc bạn đang làm đạt 4,08 điểm ; Đặc điểm nhân cách của bạn phù hợp với yêu cầu của công việc bạn đang làm đạt 3,99 điểm; Những vấn đề mà bạn quan tâm (sự ổn định, sự an toàn, sự công bằng, bảo hiểm) phù hợp với những điều bạn mong muốn đạt 3,99; Đặc trưng từ công việc hiện tại phù hợp với mong muốn tìm kiếm công việc của bản thân bạn đạt 3,80 điểm. Như vậy, có thể thấy người lao động tại công ty cổ phần đào tạo ASK cảm thấy bản thân phù hợp với tổ chức nhất về biểu hiện ở chính đặc điểm cá nhân của họ, điều này cho thấy người lao động của công ty đã có quá trình chọn lựa công việc kỹ càng và có đánh giá ban đầu về công việc tương đối phù hợp với những năng lực và đặc điểm bản thân đang có rồi mới quyết định tham gia làm việc tại công ty. Khi mới bắt đầu tham gia vào một tổ chức, việc lựa chọn một vị trí công việc phù hợp với bản thân là một việc rất quan trọng vì hiện nay các tổ chức rất đa dạng về ngành nghề và công việc. Lựa chọn công việc phù hợp với những đặc điểm cá nhân đang có là một quyết định rất quan trọng với mỗi người,

nó sẽ đặt nền móng đầu tiên, là yếu tố quyết định mang lại sự thành công trong sự nghiệp tương lai của mỗi người. Quyết định đúng đắn sẽ giúp cá nhân có được một công việc phù hợp, phát huy được năng lực của bản thân và góp phần làm phát triển tổ chức họ đang tham gia làm việc.

Bên cạnh đó, ta cũng thấy được sự phù hợp của cá nhân với tổ chức về lãnh đạo có điểm trung bình thấp nhất trong năm mặt biểu hiện, đạt 3.49 điểm. Như vậy, có thể thấy người lao động tại công ty cổ phần đào tạo ASK đang gặp những vấn đề khó khăn trong việc tương thích với các đặc điểm cá nhân cũng như phong cách làm việc của người lãnh đạo. Đây cũng là vấn đề cần quan tâm trong các tổ chức hiện nay, một tổ chức thực sự phát triển không chỉ cần có một người lãnh đạo có kiến thức chuyên môn tốt mà còn cần người lãnh đạo có phong cách làm việc và quản lý nhân viên phù hợp. Một nhà lãnh đạo tốt phải dám nhận trách nhiệm, đương đầu với những thử thách và chấp nhận thay đổi. Họ phải biết động viên nhân viên của mình bằng cách tạo ra môi trường làm việc tốt. Khen và phê bình đúng lúc, đúng mức có tác dụng động viên rất cao. Huấn luyện và phát triển cũng như phân quyền cho nhân viên cũng là các kỹ năng quan trọng của một nhà lãnh đạo. Nhà lãnh đạo giỏi phải có các cộng sự giỏi để biến các kế hoạch của họ thành hiện thực. Điều này đòi hỏi sự tinh tế, linh hoạt và kiến thức cũng như kinh nghiệm xã hội của nhà quản lý. Mục tiêu của việc này là nâng cao sự hiểu biết và tôn trọng lẫn nhau trên cơ sở nhận diện và công nhận các giá trị và nhu cầu của các đối tượng giao tiếp trong tổ chức. Công nhận và chia sẻ các giá trị và thành tựu của người khác hoàn toàn không phải là việc đơn giản dù giá trị đó là của cấp dưới hay đồng nghiệp, hoặc cấp trên. Đây là cơ sở quan trọng của giao tiếp xử lý mâu thuẫn và thương lượng trong một tổ chức.

### **3.2. Những mặt biểu hiện về sự phù hợp của người lao động với tổ chức tại Công ty cổ phần đào tạo ASK**

Các lí thuyết về sự phù hợp đều cho thấy rằng sự phù hợp hay không phù hợp giữa cá nhân với tổ chức đều biểu hiện ở các mặt có liên quan đến các nội dung như: phù hợp về mặt cá nhân, phù hợp về mặt công việc, phù hợp về giá trị chuẩn mực của tổ chức, phù hợp về mối quan hệ với đồng nghiệp và phù hợp về trình độ



quản lý của lãnh đạo...trong môi trường làm việc của họ. Đây cũng chính là những mặt biểu hiện chính của sự phù hợp giữa cá nhân với tổ chức trong nghiên cứu này. Nhân viên tại công ty cổ phần đào tạo ASK là những lực lượng lao động đang thực hiện hoạt động theo sự phân công lao động của xã hội, cụ thể ở đây là hoạt động giáo dục mang tính đặc thù và cái mà các nhân viên cũng rất quan tâm đó là sự phù hợp về mặt cá nhân giữa họ và tổ chức họ tham gia lao động. Chính bởi lí do này nên chúng tôi đã đưa nội dung này vào trong phần nghiên cứu đầu tiên của mặt biểu hiện chính của sự phù hợp giữa cá nhân với tổ chức và kết quả chúng tôi thu được như sau:

### ***3.2.1. Sự phù hợp về mặt cá nhân***

**Bảng 3.3 Mức độ biểu hiện sự phù hợp về mặt cá nhân của người lao động tại Công ty cổ phần đào tạo ASK**

| <b>STT</b> | <b>Nội dung biểu hiện</b>  | <b>ĐTB</b> | <b>ĐLC</b> |
|------------|--|------------|------------|
| 1          | Kĩ năng chuyên môn, kiến thức và năng lực của bạn phù hợp với những yêu cầu từ công việc bạn đang làm              | 4,08       | 0.91       |
| 2          | Đặc điểm nhân cách của bạn phù hợp với yêu cầu của công việc bạn đang làm  | 3,99       | 0.73       |
| 3          | Những vấn đề mà bạn quan tâm (sự ổn định, sự an toàn, sự công bằng, bảo hiểm) phù hợp với những điều bạn mong muốn | 3,99       | 0.79       |
| 4          | Đặc trưng từ công việc hiện tại phù hợp với mong muốn tìm kiếm công việc của bản thân bạn                          | 3,80       | 0.94       |

Sự phù hợp về mặt cá nhân có các thành tố như sau : Kĩ năng chuyên môn, kiến thức và năng lực của bạn phù hợp với những yêu cầu từ công việc bạn đang làm đạt mức điểm trung bình cao nhất là 4.08 điểm với các giá trị cụ thể như sau:

“Rất đồng ý” chiếm 3.92%, “đồng ý” chiếm 51.8%, “đồng ý nhiều hơn không đồng ý” chiếm 9.4%, “không đồng ý nhiều hơn đồng ý” chiếm 2.4% và “hoàn toàn không đồng ý” chiếm 3.5%. Chia sẻ của chị N.T.M bộ phận kinh doanh thể hiện rất rõ nội dung này: *“Đi làm một công việc mà kỹ năng chuyên môn, kiến thức năng lực của bản thân phù hợp với yêu cầu của công việc đó thì chắc chắn tôi sẽ cảm thấy mọi việc dễ dàng hơn và có nhu cầu gắn bó với công việc này lâu hơn”*. Mỗi cá nhân ai cũng có điểm mạnh, điểm yếu riêng và công việc nào cũng yêu cầu người thực hiện cần đảm bảo một số kỹ năng cơ bản nhất định. Vì vậy mà việc chọn lựa công việc đúng sở trường, phù hợp năng lực bản thân thì cá nhân mới cơ hội để thực hiện tốt, phát huy được nhiều điểm mạnh để có thể tạo ra sự thăng tiến, đi lên trong công việc.

Những nội dung có ĐTB thấp hơn so với nội dung trên nhưng đều có tỷ lệ người lao động thể hiện quan điểm : “rất đồng ý” và “đồng ý” cao tương đương nhau bao gồm: Đặc điểm nhân cách của bạn phù hợp với yêu cầu của công việc bạn đang làm ( ĐTB=3,99) và Những vấn đề mà bạn quan tâm (sự ổn định, sự an toàn, sự công bằng, bảo hiểm) phù hợp với những điều bạn mong muốn (ĐTB=3,99) . Điều này cho thấy, những người lao động tại công ty cổ phần đào tạo ASK cảm thấy bản thân mình có những đặc điểm nhân cách phù hợp cao với công việc họ đang làm nên họ có sự cố gắng và phấn đấu tốt hơn những người lao động không nhận ra được sự phù hợp về mặt nhân cách của bản thân với công việc họ đang làm. Anh H.M.H nhân viên phòng sự kiện cho biết: *“Nhiều khi công việc gặp khó khăn nhưng tôi vẫn luôn ngày càng cố gắng hơn vì tôi cảm thấy với những đặc điểm tính cách của bản thân là một người hướng ngoại, luôn thích giao lưu với mọi người thì đây là công việc phù hợp với tôi để tôi gắn bó lâu dài. Đó cũng chính là động lực để tôi luôn quyết tâm giải quyết những khó khăn để đem lại hiệu quả công việc tốt nhất”*. Bên cạnh đó nội dung: Những vấn đề mà bạn quan tâm (sự ổn định, sự an toàn, sự công bằng, bảo hiểm) phù hợp với những điều bạn mong muốn cũng thể hiện mức độ cao của việc người lao động coi trọng những yếu tố chính sách bên trong của doanh nghiệp và nó có tác động trực tiếp đến mức độ phù hợp của nhân viên với doanh nghiệp đó. Chị N.T.H cho biết:

*“Tôi là người đã có gia đình và đi làm cách công ty 15km nhưng tôi đã làm ở đây được hơn 3 năm rồi vì tôi cảm thấy những chính sách của công ty về việc cung cấp cho nhân viên một nơi làm việc an toàn và đảm bảo đầy đủ các quyền lợi như chính sách bảo hiểm và sự công bằng đã khuyến khích tôi và mọi người làm việc hết khả năng của mình”.*

Bảng trên cũng cho chúng ta thấy các biểu hiện liên quan đến vấn đề đặc trưng công việc hiện tại với mong muốn tìm kiếm công việc của bản thân lại là một trong những biểu hiện ít thấy được sự phù hợp nhất. Điểm trung bình chung của 3 biểu hiện trên so với thang điểm đều nằm ở mức đồng ý và đồng ý nhiều hơn không đồng ý. Yếu tố có điểm trung bình chung thấp nhất là: “Đặc trưng từ công việc hiện tại phù hợp với mong muốn tìm kiếm công việc của bản thân bạn”: đạt 3.80 điểm và con số phần trăm cụ thể là: có 1,2% “hoàn toàn không đồng ý”, 7,1% “không ý nhiều hơn đồng ý”, 28,2% “đồng ý nhiều hơn không đồng ý”, 37,6% “đồng ý”, 25,9% “rất đồng ý” .

Như vậy, chúng ta thấy rằng tỉ lệ % nhân viên ít cảm thấy phù hợp về mặt cá nhân cũng không phải là quá cao và đa phần mọi người đều cảm thấy phù hợp về đặc điểm cá nhân với công ty họ đang làm việc. Công ty cổ phần đào tạo ASK là một công ty luôn hướng đến mục tiêu trở thành một công ty đào tạo phát triển cá nhân hàng đầu Việt Nam, bởi vậy việc tuyển chọn người lao động tham gia làm việc tại công ty cũng sẽ phải thông qua khâu phỏng vấn kỹ càng. Những cá nhân làm việc tại các bộ phận trong công ty phải là những nhân viên không chỉ tốt về mặt kiến thức chuyên môn mà còn phải là một nhân viên có ý thức và trách nhiệm với những nhiệm vụ mình được giao. Về phía người lao động, trước khi tham gia làm việc tại công ty họ sẽ được giới thiệu kỹ càng về lĩnh vực hoạt động của công ty cũng như vị trí họ sẽ đảm nhận khi ứng tuyển và các quyền lợi họ có được khi làm việc, vì vậy hầu hết các cá nhân sẽ có quá trình tìm hiểu kỹ công việc trước khi đồng ý tham gia làm việc và khi đã quyết định trở thành nhân viên của công ty đa phần họ sẽ cảm thấy mức độ phù hợp cao về đặc điểm cá nhân của họ đối với công việc họ đảm nhận. Việc phù hợp về mặt cá nhân của người lao động có ý nghĩa quan trọng với cả người lao động và doanh nghiệp vì sự phù hợp này sẽ

giúp người lao động phát huy tối đa năng lực cho doanh nghiệp đồng thời giúp cho bản thân người lao động cảm thấy gắn bó và cố gắng hơn trong công việc mình đang làm.

Với mức ĐTB đạt 3.9 có thể nhận định rằng sự phù hợp về mặt cá nhân của người lao động với doanh nghiệp ở mức tương đối cao, họ cho rằng bản thân họ có những kỹ năng, đặc điểm nhân cách nhất định để phù hợp với công việc tại công ty, điều này thể hiện những yếu tố tích cực khi người lao động làm việc tại doanh nghiệp.

### **3.2.2. Sự phù hợp về tính chất công việc**

Phù hợp tính chất công việc là một nhân tố quan trọng trong sự phù hợp chung của người lao động với doanh nghiệp của mình. Khi người lao động làm việc tại các doanh nghiệp, họ sẽ cân nhắc đến đặc điểm công việc họ làm có mang lại cho họ những lợi ích hay giúp họ phát huy tốt những năng lực cá nhân mà họ đang có hay không. Ngoài ra những đặc điểm như tính chất thú vị của công việc, sự thách thức hay thời gian cũng là nhân tố để người lao động cân nhắc khi tham gia làm việc tại doanh nghiệp.

Các nhà nghiên cứu cho rằng việc làm phong phú công việc (job enrichment) mang lại những kết quả tích cực, bao gồm cải thiện thái độ và hành vi của nhân viên (Hackman và Lawler, 1971; Hackman và Oldham, 1980; Hackman et al 1975). Trong gần bốn thập kỷ qua, mô hình đặc điểm công việc (Job Characteristic Model - JCM) của Hackman and Oldham (1976) được coi là mô hình thành công nhất trong việc luận giải bản chất của một công việc và giúp giải thích mối liên hệ giữa công việc với sự hài lòng của nhân viên đối với công việc đó (Elanain, 2009). Hackman and Oldham (1976) cho rằng mọi công việc có thể phân tách thành 5 đặc điểm, bao gồm *mức độ đa dạng của các kỹ năng (skill variety)*, *mức độ rõ ràng và hoàn chỉnh của nhiệm vụ (task identity)*, *mức độ ý nghĩa của nhiệm vụ (task significance)*, *tính tự chủ trong công việc (autonomy)*, và *phản hồi trong công việc (feedback)*.

Các biểu hiện của sự phù hợp về mặt công việc,

Kết quả nghiên cứu sự phù hợp về mặt công việc của người lao động với tổ chức tại công ty cổ phần đào tạo ASK được thể hiện qua bảng số liệu dưới đây:

**Bảng 3.4 Mức độ biểu hiện sự phù hợp về tính chất công việc của người lao động tại Công ty cổ phần đào tạo ASK**

| <b>STT</b> | <b>Nội Dung</b>  | <b>ĐTB</b> | <b>ĐLC</b> |
|------------|--|------------|------------|
| 1          | Công việc cho phép tổ chức sử dụng tốt năng lực cá nhân mà bạn đang có | 3,98       | 0.92       |
| 2          | Công việc bạn đang làm rất thú vị                                      | 3,75       | 1.02       |
| 3          | Công việc bạn đang làm có nhiều thách thức                             | 3,74       | 1.06       |
| 4          | Công việc bạn đang làm phù hợp với thời gian của bạn                   | 3,72       | 0.98       |

Đối với mặt biểu hiện về công việc, kết quả nghiên cứu của tôi cho thấy rằng tiêu chí phù hợp về mặt công việc đạt: 3.7 điểm. Đây là mặt biểu hiện đạt mức điểm trung bình cao thứ hai so với 4 mặt biểu hiện còn lại. Cụ thể, trong mặt biểu hiện này có thể thấy tiêu chí “Công việc cho phép tổ chức sử dụng tốt năng lực cá nhân mà bạn đang có” đạt mức điểm cao nhất: 3,98 điểm và cụ thể giá trị phần trăm trong tiêu chí này như sau: 1,2% “hoàn toàn không đồng ý”, 4,7% “không đồng ý nhiều hơn đồng ý”, 22,4 % “đồng ý nhiều hơn không đồng ý”, 38,8% “đồng ý” và 32,9% “rất đồng ý”.

Năng lực cá nhân được hiểu là kiến thức, kỹ năng, khả năng và hành vi mà người lao động cần phải có, thể hiện ổn định, đáp ứng yêu cầu công việc và là yếu tố giúp một cá nhân làm việc hiệu quả hơn so với những người khác. Trong một doanh nghiệp Đổi mới công nghệ là yếu tố quan trọng giúp tăng năng suất lao động, nhưng để doanh nghiệp có thể phát triển bền vững thì yếu tố con người mới là quan trọng nhất. Giữa hai doanh nghiệp có máy móc công nghệ hiện đại ngang nhau, doanh nghiệp nào có môi trường làm việc lý tưởng và thỏa mãn nhu cầu của nhân viên hơn, sản phẩm của doanh nghiệp đó chắc chắn sẽ chất lượng hơn do người lao động có sự gắn kết, tinh thần trách

nhiệm, tận lực hơn trong việc đóng góp và cống hiến hết mình. Vì vậy, khi các cá nhân được doanh nghiệp tạo điều kiện cho phép bản thân họ được phát huy tối đa năng lực của mình thì sẽ giúp cả doanh nghiệp và người lao động phát triển hơn. Anh T.T.H đảm nhận vị trí Trưởng phòng Marketing cho biết: “ Công việc tôi đang làm hiện tại phù hợp với chuyên môn của tôi, tôi bước chân vào công ty ở một vị trí nhỏ nhưng từ khi được làm công việc phù hợp và phát huy được tối đa năng lực của bản thân tôi đã được lên làm trưởng phòng chỉ sau 1 năm và đó là động lực để tôi làm việc tốt hơn mỗi ngày”

Những nội dung còn lại của mặt biểu hiện phù hợp về đặc điểm công việc bao gồm: Công việc bạn đang làm rất thú vị (ĐTB=3.75) Công việc bạn đang làm có nhiều thách thức (ĐTB=3.74 ) Công việc bạn đang làm phù hợp với thời gian của bạn (ĐTB=3.72) đều có ĐTB từ 3.72 đến 3.75 cho thấy sự phù hợp về mặt công việc của người lao động trong công ty cổ phần đào tạo ở mức trung bình.

Bên cạnh đó, vẫn có một số người lao động thể hiện sự phù hợp không cao với công việc họ đang làm nhưng họ vẫn chưa muốn rời khỏi công ty vì một số khó khăn nhất định như chi sẽ của chị P.P.A bộ phận kế toán: “Công việc này đôi lúc khiến tôi phải làm thêm ngoài giờ nhiều khiến việc chăm sóc con nhỏ của tôi gặp nhiều khó khăn, nhưng môi trường làm việc ở đây dù sao cũng quen thuộc với tôi và nếu nghỉ thì việc kiếm được công việc khác ở thời điểm này với tôi cũng rất vất vả cũng như ảnh hưởng nhiều đến thu nhập hiện tại của bản thân”

Nhìn chung mỗi cá nhân sẽ được động viên bởi hai nhóm nhu cầu. Nhóm nhu cầu thứ nhất còn gọi là nhóm nhu cầu cơ bản, bao gồm nhu cầu “com, áo, gạo, tiền, nơi ăn chốn ở, sự an toàn”. Nhóm nhu cầu thứ hai là nhu cầu muốn được đóng góp cho một tập thể, nhu cầu tự khẳng định mình có thể hoàn thành tốt công việc được giao và nhu cầu tự hoàn thiện bản thân để ngày càng có ích hơn cho tổ chức và xã hội. Vì vậy, các doanh nghiệp hãy tạo điều kiện để người lao động đảm nhận các vị trí công việc mà có thể nắm bắt được thông tin từ người lãnh đạo, tham gia vào việc kèm cặp và chỉ dẫn các nhân viên mới, được đóng góp ý kiến, tham gia vào các dự án quan trọng, tham gia vào việc hoạch định chiến thuật,

chiến lược của phòng ban, công ty, như vậy họ sẽ cảm thấy công việc họ đang làm không chỉ phát huy tốt năng lực của họ mà còn giúp họ có động lực để gắn bó và cống hiến cho doanh nghiệp. Ngoài ra, khao khát số một của nhiều người là được làm một công việc thú vị, có ý nghĩa và phát huy tài năng, sở trường mà mình có. Mọi người cảm nhận được thử thách và tham gia hết mình vào công việc. Để thỏa mãn nhu cầu này, nhà lãnh đạo doanh nghiệp hãy giao cho mọi người những công việc trên mức khả năng của họ, để họ nỗ lực hết sức, xét về khía cạnh đầu tư thời gian và nỗ lực hoàn thành tốt công việc. Chỉ khi mọi người nỗ lực vươn lên cải thiện bản thân và phương thức thực hiện công việc, họ mới cảm thấy tràn đầy nhiệt huyết và là người đem lại hiệu quả công việc.

Với mức ĐTB cho toàn bộ sự phù hợp về mặt công việc của người lao động với tổ chức tại công ty cổ phần đào tạo ASK là 3.8 có thể khẳng định đa phần người lao động cảm thấy họ phù hợp về mặt công việc với công ty. Nhiều người lao động cho thấy những cảm xúc tích cực như họ vui vẻ và hào hứng với công việc hằng ngày vì tính chất công việc họ đang đảm nhận phù hợp với những gì họ mong muốn.

### 3.2.3. Sự phù hợp về giá trị chuẩn mực của tổ chức

**Bảng 3.5 Mức độ biểu hiện sự phù hợp của người lao động với giá trị chuẩn mực của tổ chức tại Công ty cổ phần đào tạo ASK**

| STT | Nội Dung  | ĐTB  | ĐLC  |
|-----|---|------|------|
| 1   | Bạn và doanh nghiệp đều quan tâm đến sự trung thực          | 4,13 | 0.88 |
| 2   | Bạn và doanh nghiệp đều quan tâm đến hiệu quả làm việc      | 4,09 | 0.92 |
| 3   | Bạn và doanh nghiệp đều quan tâm đến sự công bằng           | 4,06 | 0.98 |
| 4   | Bạn và tổ chức bạn làm việc luôn hỗ trợ lẫn nhau            | 4,01 | 0.86 |
| 5   | Mục tiêu phấn đấu của bạn và doanh nghiệp là sự khen thưởng | 3,74 | 0.88 |

|   |  |      |      |
|---|--|------|------|
| 6 | Mục tiêu phấn đấu của bạn và doanh nghiệp là tiền bạc      | 3,82 | 0.94 |
| 7 | Mục tiêu phấn đấu của bạn và doanh nghiệp là sự cạnh tranh | 3,42 | 1.14 |

Mức độ phù hợp về giá trị chuẩn mực tổ chức của người lao động với doanh nghiệp được thể hiện mạnh mẽ nhất qua việc cả người lao động và doanh nghiệp đều quan tâm đến sự trung thực (ĐTB= 4.13) . Tính trung thực đòi hỏi doanh nghiệp không dùng các thủ đoạn gian xảo hoặc phi pháp để kiếm lời, cạnh tranh không lành mạnh. Đối với đối tác, khách hàng và người tiêu dùng, chủ thể kinh doanh phải giữ chữ tín trong kinh doanh, theo đó doanh nghiệp, doanh nhân phải giữ chữ tín trong quan hệ, bảo đảm thực hiện đúng nghĩa vụ và cam kết; không sản xuất kinh doanh hàng giả, hàng nhái, hàng kém chất lượng, hàng độc hại cho sức khỏe con người, quảng cáo sai sự thật, vi phạm quyền sở hữu trí tuệ, nhãn mác và xuất xứ hàng hóa. Chủ thể kinh doanh phải chấp hành nghiêm luật pháp của Nhà nước, theo đó doanh nghiệp, doanh nhân không trốn thuế, lậu thuế, sản xuất kinh doanh những mặt hàng quốc cấm. Đối với xã hội, chủ thể kinh doanh không được làm ô nhiễm môi trường tự nhiên (xả thải độc hại ra môi trường, tàn phá hệ sinh thái) và môi trường xã hội (kinh doanh những hàng hóa hay dịch vụ có hại cho thuần phong mỹ tục, ảnh hưởng đến giáo dục con người), thực hiện các trách nhiệm xã hội. Có thể thấy, người lao động tại công ty cổ phần đào tạo ASK cảm thấy cả bản thân mình và doanh nghiệp họ đang làm việc cần phải đề cao yếu tố trung thực và quan tâm đến yếu tố này trong công việc không chỉ là đối với khách hàng mà đối với cả bản thân doanh nghiệp và mỗi cá nhân người lao động. Việc coi trọng yếu tố trung thực cũng đồng nghĩa với việc người lao động sẽ hoàn thành công việc của mình theo đúng phương châm và nguyên tắc làm việc của tổ chức, không viện lý do để thực hiện sai phạm trong công việc và sai phạm đối với các khách hàng và ngược lại doanh nghiệp cũng thực hiện nghiêm túc các nghĩa vụ cần có đối với người lao động của họ. Chính yếu tố này sẽ giúp cả doanh nghiệp và người lao động giữ gìn được văn hóa doanh nghiệp và giúp cả 2 cùng phát triển tốt hơn mỗi ngày. Chia sẻ của anh P.H.P bộ phận chăm sóc khách hàng cho biết: *“ở vị trí của chúng tôi, chúng tôi luôn thực hiện đúng phương châm*



*trung thực với khách hàng, không giới thiệu quá mức sản phẩm của công ty nhưng đi kèm đó chúng tôi cũng trung thực với cả doanh nghiệp mình đang làm bằng cách không nhận tiền của khách hàng và bán sản phẩm quá với mức giá yêu cầu của công ty”*. Đỉnh cao của văn hóa doanh nghiệp là sự tự điều chỉnh hành vi của mỗi thành viên. Trong doanh nghiệp có nền tảng văn hóa mạnh, mọi người sẽ tự hành xử đúng chuẩn. Nếu doanh nghiệp phải cần quá nhiều chế tài để giám sát nhân viên thì đó chỉ là văn hóa "ảo", nó sẽ nhanh chóng mất đi khi không có sự quản lý của người đứng đầu. Có những lúc công ty đang gặp khó khăn nhưng lãnh đạo của công ty cổ phần đào tạo ASK cũng đã từng chia sẻ họ chấp nhận sa thải 2 nhân viên giỏi vốn mang lại lợi nhuận lớn cho công ty bởi hai nhân viên này đã nhận tiền của khách hàng, đi ngược lại quan điểm làm ăn liêm chính, trung thực với khách hàng của công ty. Chia sẻ của anh P.N.A trong ban lãnh đạo công ty : *“Nhân viên của chúng tôi không được phép nhận những món quà từ khách hàng dù đó là món quà lớn hay nhỏ và cả tiền mặt. Những món quà nhỏ đều phải gửi trả lại. Nếu không, số điểm giá trị cốt lõi sẽ xuống thấp, nhân viên phải chấp nhận chịu phạt. Chính điều này đã hình thành nên giá trị văn hóa doanh nghiệp của chúng tôi cho tận ngày hôm nay ”*. Như vậy, có thể thấy trong một doanh nghiệp nếu không có giá trị trung thực thì sẽ không thể quản lý và phát triển được.

Các nội dung: *“Bạn và doanh nghiệp đều quan tâm đến hiệu quả làm việc” ; Bạn và doanh nghiệp đều quan tâm đến sự công bằng” ; “Bạn và tổ chức bạn làm việc luôn hỗ trợ lẫn nhau” ; “Mục tiêu phấn đấu của bạn và doanh nghiệp là sự khen thưởng” ; “Mục tiêu phấn đấu của bạn và doanh nghiệp là tiền bạc”* đều có ĐTB ở mức cao từ 3.74 đến 4.09. Có thể thấy rằng, nhiều người lao động đã thể hiện rất rõ rằng: Việc họ cảm thấy mình phù hợp với doanh nghiệp không phải chỉ đơn thuần là vì họ thấy mình có trách nhiệm với doanh nghiệp mà vì chính những giá trị chuẩn mực của tổ chức họ đang làm việc đã đem lại cho họ nhưng nhu cầu cần thiết giúp họ gắn bó hơn với doanh nghiệp. Chia sẻ rất thẳng thắn của anh H.A.Đ bộ phận IT: *“Mình đi làm vì kiếm tiền thôi nên khi tìm được công ty với mức lương phù hợp với nhu cầu thì mình làm, chứ không phải vì lí do nào khác”*.

Ngoài ra, đa số người lao động cảm thấy rằng họ và doanh nghiệp đều quan tâm đến hiệu quả làm việc với tỷ lệ người lao động “rất đồng ý” và “đồng ý” lên đến 80%, nhiều người lao động trong công ty đã bày tỏ rằng : “ Công ty đã trả tôi một mức lương xứng đáng thì bản thân tôi cũng có trách nhiệm hoàn thành công việc một cách tốt nhất để đem lại hiệu quả cho doanh nghiệp”

Với nội dung: “Mục tiêu phấn đấu của bạn và doanh nghiệp là sự cạnh tranh” có ĐTB thấp nhất (3.42) trong mặt biểu hiện sự phù hợp về giá trị tổ chức. Người lao động thẳng thắn bày tỏ rằng: “Tôi nghĩ sự cạnh tranh không phải là mục tiêu phấn đấu của tôi và các nhân viên khác vì chúng tôi đi làm chỉ vì tiền lương để đảm bảo cuộc sống cho mình” - chị B.M.P bộ phận sự kiện chia sẻ.

Sự phù hợp về mặt giá trị chuẩn mực của tổ chức của người lao động với doanh nghiệp có ý nghĩa rất lớn đối với doanh nghiệp họ đang làm và với chính người lao động. Việc tạo lập những giá trị chuẩn mực tổ chức phù hợp với người lao động trong doanh nghiệp sẽ giúp người lao động luôn làm việc quên mình, luôn cảm thấy thiếu khi xa nơi làm việc, tạo cho người lao động tâm lý khi đi đâu cũng cảm thấy tự hào mình là thành viên của doanh nghiệp, sống và cống hiến hết mình cho tổ chức, tạo động lực thúc đẩy sự phát triển của doanh nghiệp.

#### **3.2.4. Sự phù hợp của người lao động với đồng nghiệp trong tổ chức**

Ngày nay, việc tập trung làm việc theo nhóm, trao quyền, và đề cao các tổ chức đã khuyến khích hành vi của cá nhân trong tổ chức hỗ trợ mối quan hệ với tư cách thành viên để nhân viên hành động theo bản năng mang lại lợi ích cho cả tổ chức và nhóm làm việc của họ. Về cơ bản, những nhân viên làm việc theo một nhóm có xu hướng cảm thấy mình gắn bó cao hơn với các nỗ lực của nhóm và toàn bộ tổ chức. Do đó, nhân viên có xu hướng ở lại và cảm thấy phù hợp trong các tổ chức mà họ thiết lập được các mối quan hệ công việc chặt chẽ theo nhóm tại nơi làm việc.

Kết quả nghiên cứu mức độ phù hợp về mối quan hệ với đồng nghiệp tại công ty cổ phần đào tạo ASK được thể hiện qua bảng số liệu sau đây:

**Bảng 3.6 Mức độ biểu hiện sự phù hợp của người lao động với đồng nghiệp trong tổ chức tại Công ty cổ phần đào tạo ASK**

| <b>STT</b> | <b>Nội Dung</b>   | <b>ĐTB</b> | <b>ĐLC</b> |
|------------|---|------------|------------|
| <b>1</b>   | Bạn thấy bạn và đồng nghiệp của bạn có cá tính giống nhau             | 3,18       | 1.06       |
| <b>2</b>   | Bạn thấy bạn và đồng nghiệp của bạn có phong cách làm việc giống nhau | 3,40       | 1.09       |
| <b>3</b>   | Bạn thấy đồng nghiệp của bạn thoải mái và dễ chịu                     | 3,82       | 0.84       |
| <b>4</b>   | Bạn thấy bạn và đồng nghiệp của bạn phối hợp làm việc tốt với nhau    | 3,81       | 0.90       |
| <b>5</b>   | Bạn và đồng nghiệp của bạn thường giúp đỡ lẫn nhau                    | 3,98       | 0.80       |

Phần lớn người lao động đã thể hiện rằng mức độ phù hợp giữa họ và đồng nghiệp được thể hiện rõ nhất qua mặt biểu hiện: “Bạn và đồng nghiệp của bạn thường giúp đỡ lẫn nhau”. (ĐTB =3,98), với 47,1% người lao động “đồng ý” và 27,1% người lao động “rất đồng ý”. Đây cũng là nội dung được đánh giá cao nhất trong những nội dung của mức độ phù hợp về mối quan hệ với đồng nghiệp. Xây dựng mối quan hệ trong cuộc sống là điều quan trọng đối với hầu hết mọi người. Cuộc sống sẽ rất khó khăn khi chúng ta không có gia đình, bạn bè bên cạnh và phải tự mình đối mặt với mọi thứ một mình. Trong môi trường làm việc cũng tương tự như vậy, sẽ không ai thành công nếu chỉ dựa riêng vào mỗi họ, và bạn sẽ cần sự giúp đỡ từ đồng nghiệp để giải quyết mọi vấn đề khó khăn. Việc đồng nghiệp giúp đỡ lẫn nhau không chỉ làm gia tăng hiệu quả công việc mà còn góp phần giúp người lao động có tinh thần thoải mái và hình thành nhu cầu gắn bó với tổ chức cao hơn. Những nội dung còn lại của mặt biểu hiện sự phù hợp về đồng nghiệp bao gồm: (1) “Bạn thấy bạn và đồng nghiệp của bạn có cá tính giống nhau” ; (2) “Bạn thấy bạn và đồng nghiệp của bạn có phong cách làm việc giống nhau” (3) “ Bạn thấy đồng nghiệp của bạn thoải mái và dễ chịu” (4) “Bạn thấy bạn và đồng nghiệp của bạn phối hợp làm việc tốt với nhau” có số người lao động

cảm thấy “đồng ý” nhiều hơn “không đồng ý” trong khoảng từ 25% - 46% với ĐTB từ 3,18 – 3,81 cho thấy mức độ phù hợp về mặt đồng nghiệp của người lao động tại công ty cổ phần đào tạo ASK tương đối cao.

Như vậy, với mức điểm trung bình cho toàn bộ mặt biểu hiện sự phù hợp về đồng nghiệp của người lao động tại công ty cổ phần đào tạo ASK là 3,6 có thể khẳng định rằng người lao động có đánh giá cao về sự phù hợp với đồng nghiệp tại tổ chức, tuy có một vài sự thể hiện tiêu cực của một số người lao động về sự phù hợp của họ với đồng nghiệp nhất là về mặt tính cách tuy nhiên chỉ chiếm 4,7%. Nhân viên ở lại tổ chức khi họ có mối quan hệ chặt chẽ với các đồng nghiệp và công việc của mình. Ngày nay, các công ty đều khuyến khích việc tổ chức làm việc theo nhóm, phân việc theo dự án tạo điều kiện cho nhân viên phối hợp với đồng nghiệp, và các cơ hội tương tác xã hội cả trong và ngoài công việc. Một trong những giá trị của hình thức một tổ chức hình thành trên cơ sở nhóm là sự gắn kết giữa các thành viên trong nhóm. Như Ray (1987) đã quan sát thấy rằng "Trò chuyện về những căng thẳng trong công việc có thể mang lại cho nhân viên cảm nhận về tình bạn và tinh thần đồng đội, giúp tăng thêm giá trị ý nghĩa trong môi trường làm việc của họ".

### ***3.2.5. Sự phù hợp của người lao động với lãnh đạo trong tổ chức***

**Bảng 3.7 Mức độ biểu hiện sự phù hợp của người lao động với lãnh đạo trong tổ chức tại Công ty cổ phần đào tạo ASK**

| <b>STT</b> | <b>Nội Dung</b>   | <b>ĐTB</b> | <b>ĐLC</b> |
|------------|---|------------|------------|
| 1          | Giá trị theo đuổi trong cuộc sống của bạn và người quản lý giống nhau           | 3,38       | 1.06       |
| 2          | Tính cách của bạn phù hợp với tính cách của người quản lý                       | 3,18       | 1.06       |
| 3          | Phong cách làm việc của bạn phù hợp với phong cách làm việc của quản lý của bạn | 3,41       | 0.99       |
| 5          | Quản lý của bạn có tác phong lịch sự, hòa nhã                                   | 3,75       | 0.92       |

|   |  |      |      |
|---|--|------|------|
| 6 | Phong cách lãnh đạo của quản lý phù hợp với phong cách lãnh đạo mà bạn mong muốn | 3,33 | 0.93 |
|---|--|------|------|

Mức độ phù hợp về trình độ quản lý của người lãnh đạo tại công ty cổ phần đào tạo ASK cho thấy mặt biểu hiện: “quản lý của bạn có tác phong lịch sự, hòa nhã” đạt mức ĐTB cao nhất = 3,75 điểm với tỉ lệ 20% người lao động “rất đồng ý” và 45,9% người lao động “đồng ý”. Như vậy có thể thấy, trong một tổ chức yếu tố về tác phong, phẩm chất của người quản lý có tác động đến sự phù hợp của người lao động với tổ chức họ đang làm việc. Người quản lý giỏi không chỉ cần có kiến thức chuyên môn tốt mà việc có lối sống, tác phong chuẩn mực cũng giúp cho nhân viên gia tăng sự phù hợp với tổ chức. Người quản lý cần giao tiếp rõ ràng, chuyên nghiệp và thường xuyên. Nhân viên luôn mong đợi nhận được lời đánh giá trung thực của người quản lý về những gì họ thể hiện. Để đưa ra được những phản hồi đáng tin cậy, người quản lý giỏi phải thực sự thấu hiểu về tổ chức của mình và đánh giá chính xác từng tiến độ công việc. Khi mọi thứ đang vận hành trơn tru, hãy đánh dấu những điều đang thực hiện và chia sẻ với mọi người về thành công. Khi có vấn đề phát sinh, hãy xem xét các tác động tiềm tàng bằng cách trao đổi với nhân viên về những gì mà họ quan tâm. Chia sẻ của chị N.T.T.H bộ phận chăm sóc khách hàng cho biết: *“Tôi cảm thấy việc người quản lý có tác phong lịch sự hòa nhã và biết chia sẻ với nhân viên sẽ giúp chúng tôi cảm thấy an tâm hơn khi làm việc và sẵn sàng cống hiến cho công việc nhiều hơn”*

Các mặt biểu hiện khác của sự phù hợp về trình độ lãnh đạo của người quản lý đó là: (1) “Giá trị theo đuổi trong cuộc sống của bạn và người quản lý giống nhau” (2) “Tính cách của bạn phù hợp với tính cách của người quản lý” (3) “Phong cách làm việc của bạn phù hợp với phong cách làm việc của quản lý của bạn” (4) “Phong cách lãnh đạo của quản lý phù hợp với phong cách lãnh đạo mà bạn mong muốn” có mức ĐTB từ 3.18 – 3.41 cho thấy rằng sự đánh giá mức độ phù hợp về trình độ lãnh đạo của người quản lý tại công ty cổ phần đào tạo ASK là không cao. Chia sẻ của chị H.H.T bộ phận Marketing cho rằng: *“Quản lý của tôi là người khá nóng tính và không thích nghe trình bày nhiều nên khi gặp*

*vấn đề trong công việc tôi ít khi dám chia sẻ thẳng thắn với quản lý mà sẽ thường phải phân tích vấn đề đang gặp phải và trình bày một cách khéo léo, điều đó làm tôi mất rất nhiều thời gian vì nếu không làm như vậy rất có thể tôi sẽ để lại ấn tượng xấu với sếp và khiến cho công việc của mình không thuận lợi”*

Kết quả nghiên cứu cho thấy thấy mặt biểu hiện chính của sự phù hợp ở tiêu chí phù hợp về trình độ quản lý của lãnh đạo điểm trung bình chung đạt: 3.4 điểm. Đây là tiêu chí đạt mức điểm trung bình thấp nhất so với 4 tiêu chí còn lại, nếu so với bảng điểm đánh giá thì tiêu chí này vẫn nằm trong khoảng đồng ý nhiều hơn không đồng ý nhưng ở gần với mức độ ít đồng ý hơn. Điều này cho thấy nhân viên của công ty ASK phần lớn là ít cảm thấy phù hợp với trình độ quản lý của lãnh đạo tại công ty. Chúng ta có thể thấy rõ hơn ở điểm trung bình chung đối với từng biểu hiện trong tiêu chí này ở bảng dưới. Trong ứng xử với những người dưới quyền, với nhân viên cấp dưới trong công ty. Kiên nhẫn hay thấu hiểu nhân viên là một trong những đức tính không thể thiếu được với người lãnh đạo. Nó là cơ sở của thành công. Balzac đã nói: “Mọi quyền lực đều được xây dựng bằng kiên nhẫn và thời gian”. Napoleon cũng từng nói “Ai bền gan thì thắng”, hay theo Maiacopxki thì “Trên đường đời, hành lý của con người cần mang theo là lòng kiên nhẫn và tính chịu đựng”... Bên cạnh đó khả năng thuyết phục cũng là một phẩm chất tâm lý không thể thiếu được. Có thể nói, lãnh đạo là một quá trình phát triển nghệ thuật thuyết phục, lôi cuốn và tập hợp mọi người thực hiện những mục đích chung của tổ chức. Nhận thức của con người là một quá trình. Khả năng thuyết phục của lãnh đạo sẽ làm cho những người dưới quyền hiểu đúng vấn đề, yên tâm thực hiện các nhiệm vụ được giao và tăng tính hiệu quả công việc cũng như tăng sự phù hợp của cá nhân với tổ chức. Khả năng thuyết phục của người lãnh đạo cũng rất cần thiết trong việc cảm hóa và sử dụng những người đứng đầu các nhóm đối lập trong tổ chức, để biến họ trở thành những người có cùng định hướng và hành động với tập thể. Để cảm hóa được những cá nhân này, đòi hỏi người lãnh đạo không chỉ có khả năng thuyết phục, mà còn có lòng kiên nhẫn.

Trong việc gắn kết nhân viên với tổ chức, vai trò của người quản lý (critical role) là rất quan trọng thông qua gắn kết với giá trị cá nhân của chính nhà quản lý.

Chính những hành động và phong cách lãnh đạo của người quản lý sẽ giúp tăng tính phù hợp của các nhân viên trong tổ chức.

### **3.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến nhận thức của người lao động về sự phù hợp của người lao động với tổ chức tại công ty cổ phần đào tạo ASK**

#### **3.3.1. Thực trạng các yếu tố ảnh hưởng đến nhận thức của người lao động về sự phù hợp của người lao động với tổ chức tại công ty cổ phần đào tạo ASK**

Một lực lượng lao động phù hợp không tự nhiên mà có. Đó là một quá trình hai chiều mà ở đó mỗi tổ chức cần làm việc chăm chỉ để để gắn kết đội ngũ nhân viên của mình và quan trọng là các nhân viên cũng tự quyết định cách thức họ sẽ phù hợp với tổ chức. Đó là một mối quan hệ cộng sinh mà cả tổ chức và nhân viên hỗ trợ lẫn nhau; nếu một bên thay đổi, mức độ gắn bó sẽ xấu đi nhanh chóng.

Trong xã hội ngày nay, với sự phát triển ngày càng mạnh mẽ của các tổ chức doanh nghiệp khác nhau cũng như nguồn nhân lực dồi dào trên cả nước thì việc cần quan tâm đến mức độ phù hợp của người lao động trong các tổ chức là vô cùng quan trọng và người lao động tại công ty cổ phần đào tạo ASK dường như cũng nhận thức được vấn đề này nên hầu hết các nhân viên được khảo sát đều có sự quan tâm nhất định đến các yếu tố ảnh hưởng đến sự phù hợp của họ đối với tổ chức.

**Bảng 3.8 Các yếu tố ảnh hưởng đến nhận thức của người lao động về sự phù hợp của họ với tổ chức tại Công ty cổ phần đào tạo ASK**

| <b>STT</b> | <b>Nội dung</b>                       | <b>ĐTB</b> | <b>ĐLC</b> | <b>r</b> |
|------------|---------------------------------------|------------|------------|----------|
| 1          | Yếu tố về tính chất công việc         | 3,58       | 0.71       | 0.61     |
| 2          | Yếu tố về sự cam kết của tổ chức      | 3,46       | 0.94       | 0.51     |
| 3          | Yếu tố về sự hài lòng trong công việc | 3,32       | 1.02       | 0.59     |
| 4          | Yếu tố về thương hiệu tổ chức         | 3,54       | 0.75       | 0.65     |
|            | Yếu tố sự phù hợp của NLĐ với tổ chức | 3,31       | 0.51       | 0.48     |

*Ghi chú: r là hệ số tương quan giữa các yếu tố ảnh hưởng và sự phù hợp của người lao động với tổ chức*

Nhìn vào bảng số liệu trên ta có thể thấy yếu tố ảnh hưởng nhiều nhất đến nhận thức của người lao động về sự phù hợp của họ với tổ chức tại công ty cổ phần đào tạo ASK là yếu tố tính chất công việc với mức điểm trung bình đạt 3,58 điểm. Như vậy có thể thấy, những công việc mà họ đang đảm nhận tại tổ chức có ảnh hưởng lớn đến mức độ nhận thức của họ về sự phù hợp của cá nhân với tổ chức. Ngược lại, với yếu tố đạt điểm trung bình thấp nhất là yếu tố sự hài lòng trong công việc đạt 3.32 điểm, điều này cho thấy các cá nhân không có sự hài lòng trong công việc sẽ có mức độ nhận thức thấp hơn về sự phù hợp của họ với tổ chức.

Ngoại trừ yếu tố tính chất công việc, nhìn vào bảng số liệu ta có thể thấy các yếu tố có điểm trung bình cao tương đương nhau đó là: yếu tố sự cam kết của tổ chức và yếu tố thương hiệu của tổ chức là có mức điểm trung bình cao tương đương nhau trong khoảng 3.5 điểm. Như vậy cho thấy rằng, người lao động tại công ty cổ phần đào tạo ASK có mức độ đồng ý cao nhất về nhận thức sự phù hợp của cá nhân với tổ chức ở hai yếu tố này.

Kiểm định mối tương quan Correlate cũng cho thấy, sự phù hợp giữa người lao động với tổ chức có tương quan tương đối với các yếu tố ảnh hưởng tới nhận thức của người lao động tại công ty cổ phần đào tạo ASK nói chung ( $r=0.48$ ). Ngoài ra, các hệ số tương quan của từng yếu tố ảnh hưởng như tính chất công việc, sự cam kết của tổ chức, sự hài lòng trong công việc và thương hiệu tổ chức lần lượt là  $r = 0.61$ ;  $r = 0.49$ ,  $r = 0.59$  và  $r = 0.65$  với mức ý nghĩa  $p$  đều là 0.00.

### ***3.3.2. Yếu tố tính chất công việc***

Người lao động sẽ cảm thấy thế nào khi nhận được một công việc không như mong muốn của họ, ngược lại họ sẽ cảm thấy như thế nào khi nhận được một công việc phù hợp với khả năng, sở trường, mong muốn của họ... những vấn đề này sẽ ảnh hưởng rất lớn đến năng suất làm việc, hiệu quả làm việc của nhân viên và tính phù hợp với tổ chức họ đang làm việc. Vì vậy chúng ta cần quan tâm đến nhu cầu, khả năng của nhân viên để vừa tạo điều kiện cho nhân viên phát huy khả năng của họ vừa tạo ra được sự phù hợp của họ đối với tổ chức. Chính vì vậy, đặc điểm của công việc đang làm là một yếu tố góp phần làm cho người lao động đam



mê với công việc, hăng say làm việc và cảm thấy phù hợp với công việc mà tổ chức giao cho.

Kết quả nghiên cứu về sự phù hợp của người lao động tại công ty cổ phần đào tạo ASK về yếu tố tính chất công việc được thể hiện qua bảng số liệu dưới đây:

**Bảng 3.9 Yếu tố tính chất công việc ảnh hưởng đến nhận thức về sự phù hợp của người lao động với tổ chức tại Công ty cổ phần đào tạo ASK**

| TT | Nội Dung  | 1   | 2    | 3    | 4    | 5    | ĐTB  |
|----|---|-----|------|------|------|------|------|
|    |   | %   | %    | %    | %    | %    |      |
| 1  | Bạn hào hứng khi đảm nhận công việc hiện tại                                | 2,4 | 5,9  | 25,9 | 42,4 | 23,5 | 3.79 |
| 2  | Đây là công việc khiến bạn tự hào với người khác                            | 3,5 | 7,1  | 31,8 | 40,0 | 17,6 | 3.61 |
| 3  | Đây là công việc đa dạng và bạn có nhiều cơ hội để làm nhiều việc khác nhau | 2,4 | 7,1  | 32,9 | 28,2 | 29,4 | 3.75 |
| 4  | Mức lương hiện tại tương xứng với năng lực của bạn                          | 5,9 | 16,5 | 34,1 | 32,9 | 10,6 | 3.26 |
| 5  | Bạn có thể sống dựa vào hoàn toàn tiền lương của công ty                    | 7,1 | 22,4 | 36,5 | 24,7 | 9,4  | 3.07 |
| 6  | Công ty có chế độ phúc lợi không thua kém công ty khác                      | 2,4 | 10,6 | 30,6 | 41,2 | 15,3 | 3.56 |
| 7  | Công ty có chế độ bảo hiểm tốt  | 3,5 | 4,7  | 22,4 | 49,4 | 20,0 | 3.78 |
| 8  | Công ty có chế độ khen thưởng rõ ràng                                       | 8,2 | 12,9 | 25,9 | 36,5 | 16,5 | 3.40 |

|    |   |     |     |      |      |      |      |
|----|---|-----|-----|------|------|------|------|
| 9  | Bạn được công ty đào tạo đầy đủ các kỹ năng để thực hiện tốt công việc của mình | 7,1 | 9,4 | 21,2 | 43,5 | 18,8 | 3.58 |
| 10 | Công ty tạo điều kiện thăng tiến và phát triển sự nghiệp cho nhân viên          | 8,2 | 7,1 | 24,7 | 42,4 | 17,6 | 3.54 |

*Ghi chú: (1): Hoàn toàn không đồng ý; (2): Không đồng ý nhiều hơn đồng ý; (3): Đồng ý nhiều hơn không đồng ý; (4): Đồng ý; (5): Rất đồng ý*

Thông qua bảng số liệu trên có thể thấy yếu tố “Bạn hào hứng khi đảm nhận công việc hiện tại” có ĐTB cao nhất =3,79 điểm với số người lao động đưa ra ý kiến “rất đồng ý” chiếm 23.5% và “đồng ý” chiếm 42.4% . Đánh giá về mức độ hào hứng khi đảm nhận công việc hiện tại, nhiều người lao động tại công ty cổ phần đào tạo ASK cho rằng khi đảm nhận một công việc mà khiến họ hào hứng họ sẽ có tinh thần làm việc tốt hơn dẫn đến kết quả làm việc cao hơn, khi một cá nhân không tìm được sự hào hứng trong công việc họ sẽ thường xuyên tự đặt câu hỏi "Mình có thực sự yêu thích công việc hiện tại?" Sự hứng thú trong công việc thường đi đôi với sự hài lòng và là yếu tố giúp người lao động tăng tính phù hợp với tổ chức.

Với nội dung: “Bạn có thể sống dựa vào hoàn toàn tiền lương của công ty” có ĐTB = 3.07 thấp nhất trong các tiêu chí của yếu tố thuộc tính công việc cho thấy người lao động tại công ty cổ phần đào tạo ASK chưa cảm thấy phù hợp về chính sách tiền lương của công ty, bản thân họ cảm thấy với mức lương được trả không đủ chi trả cho các sinh hoạt tại nơi họ sống điều này cũng sẽ ảnh hưởng không nhỏ đến việc gia tăng tính phù hợp của người lao động với công ty. Chia sẻ của anh B.T.K bộ phận IT cho rằng : “ Với mức lương hiện tại tôi được trả khi làm tại công ty không đủ để tôi chi trả cho chi phí sinh hoạt của gia đình mình tại Hà Nội nên tôi thường xuyên phải nhận thêm việc về nhà làm để đảm bảo gia đình mình có cuộc sống ổn định nhất”. Có thể thấy tiền lương là yếu tố khá quan trọng đối với người lao động khi tham gia làm việc tại một tổ chức, Tiền lương luôn gắn với người lao động và là nguồn sống chủ yếu của người lao động và gia đình họ. Tiền

lương là động lực cơ bản thúc đẩy con người làm việc, kích thích nhân viên nâng cao năng lực làm việc của mình và gia tăng năng suất lao động.

Ngoài yếu tố về tiền lương thì có thể thấy yếu tố về “chế độ bảo hiểm” là yếu tố có ĐTB = 3.78 khá cao so với các yếu tố còn lại. Chia sẻ của chị T.M.A bộ phận nhân sự cho rằng *“Tôi hài lòng với chế độ bảo hiểm mà công ty đang thực hiện với nhân viên, tôi mới vào làm nhưng cũng được hỗ trợ đóng bảo hiểm từ đầu và rất may sau đó tôi có em bé nên cũng được hưởng chế độ thai sản sau khi sinh nở”*

Các nội dung còn lại bao gồm: “ Đây là công việc khiến bạn tự hào với người khác”; “Đây là công việc đa dạng và bạn có nhiều cơ hội để làm nhiều việc khác nhau”; “Mức lương hiện tại tương xứng với năng lực của bạn” ; “Công ty có chế độ phúc lợi không thua kém công ty khác”; “Công ty có chế độ khen thưởng rõ ràng” ; “Bạn được công ty đào tạo đầy đủ các kỹ năng để thực hiện tốt công việc của mình”; “Công ty tạo điều kiện thăng tiến và phát triển sự nghiệp cho nhân viên” có ĐTB từ 3.26 đến 3.78 . Nhiều người lao động tại công ty cổ phần đạo tào ASK bày tỏ thẳng thắn về mức lương và chế độ khen thưởng của công ty không phù hợp và chưa tương xứng với năng lực của họ, việc họ vẫn ở lại công ty không phải vì các chính sách về lương thưởng của công ty phù hợp với họ mà là vì họ chưa tìm được công việc khác, họ sẵn sàng ra đi khi tìm được công ty nào trả lương xứng đáng với năng lực của họ hơn. Các yếu tố còn lại như tính chất công việc, điều kiện thăng tiến, được đào tạo hay chế độ phúc lợi cũng là những thành phần tác động đến sự phù hợp của người lao động với tổ chức. Đào tạo được xem là một hình thức đầu tư của cá nhân hoặc tổ chức cho nguồn vốn con người (Wetland 2003). Khi được tuyển vào cơ quan làm việc, nhân viên sẽ được tham gia các chương trình đào tạo nâng cao kỹ năng làm việc. Cơ quan, tổ chức mong đợi các nhân viên của mình sẽ tiếp thu được các kỹ năng và kiến thức mới để áp dụng vào công việc và chia sẻ với đồng nghiệp. Nghiên cứu của Lauri, Benson và Cheney (1996) đã chỉ ra rằng các tổ chức thường trì hoãn hoạt động đào tạo để xác định xem nhân viên có phù hợp với công việc và với tổ chức hay không, nghĩa là nhân viên đó có xác suất rời khỏi công ty ở mức thấp thì họ mới tiến hành đào

tạo. Khi con người nỗ lực làm việc họ sẽ mong đợi một kết quả tốt đẹp cùng với một phần thưởng xứng đáng. Nếu phần thưởng phù hợp với nguyện vọng của họ thì nó sẽ có tác động tạo ra động lực lớn hơn trong quá trình làm việc tiếp theo. Kỳ vọng của người lao động có tác dụng tạo động lực rất lớn cho người lao động, nhưng để tạo được kỳ vọng cho người lao động thì phải có phương tiện và điều kiện để thực hiện nó. Những phương tiện này chính là các chính sách, cơ chế quản lý, điều kiện làm việc... mà doanh nghiệp đảm bảo cho người lao động. Đặc biệt doanh nghiệp khi thiết kế công việc cho người lao động phải thiết kế đủ cao để họ phát huy được tiềm năng của mình nhưng cũng phải đủ thấp để họ nhìn thấy kết quả mà họ có thể đạt được. Kết quả bảng 3.8 cũng cho thấy giữa tính chất công việc và sự phù hợp có mối tương quan thuận và có ý nghĩa thống kê. Số liệu này cho thấy khi yếu tố tính chất công việc đáp ứng được nhu cầu của người lao động thì sẽ thúc đẩy sự phù hợp của người lao động với tổ chức ngày càng cao hơn.

### ***3.3.3. Yếu tố sự cam kết của tổ chức.***

Cam kết với tổ chức được định nghĩa một cách khái quát như “sức mạnh dựa trên mối quan hệ của sự gắn bó chặt chẽ của cá nhân và sự tham gia của cá nhân đó trong tổ chức” (Mowday và cộng sự, 1982) và là một nhân tố tạo ra sự kết nối giữa những người lao động và tổ chức (Meyer và cộng sự, 1997), hơn nữa giúp tổ chức đạt được thành công (Mowday và cộng sự, 1982). Cam kết với tổ chức có mối quan hệ tích cực với những thành quả của tổ chức như kết quả thực hiện công việc (Yousef, 2000), sự thỏa mãn của người lao động (Chughtai và Zafar, 2006; Meyer và cộng sự, 2002; Yousef, 2000) và doanh thu của tổ chức (Angle và Perry, 1981; Meyer và cộng sự, 2002; Powell và Meyer, 2004), bên cạnh đó tỷ lệ nghịch với tỷ lệ vắng mặt tại nơi làm việc của người lao động (Cohen, 1992) và liên quan trực tiếp tới ý định ở lại tổ chức của người lao động (Chew và Chan, 2008; Mathieu và Zajac, 1990; Meyer và cộng sự, 2002; Porter và cộng sự, 1974)

Kết quả nghiên cứu về yếu tố sự cam kết của tổ chức ảnh hưởng đến nhận thức về sự phù hợp với tổ chức của người lao động tại công ty cổ phần đào tạo ASK được thể hiện dưới bảng số liệu sau đây:

**Bảng 3.10 Yếu tố sự cam kết của tổ chức ảnh hưởng đến nhận thức về sự phù hợp với tổ chức của người lao động tại Công ty cổ phần đào tạo ASK**

| TT | Nội dung   | 1   | 2    | 3    | 3    | 4    | ĐTB  |
|----|--|-----|------|------|------|------|------|
|    |  | %   | %    | %    | %    | %    |      |
| 1  | Bạn cảm thấy mình quen thuộc với công ty này   | 7,1 | 7,1  | 24,7 | 44,7 | 16,5 | 3.56 |
| 2  | Bạn cảm thấy bản thân mình quan trọng với tổ chức này hơn là việc chỉ là một nhân viên bình thường | 8,2 | 8,2  | 32,9 | 37,6 | 12,9 | 3.39 |
| 3  | Đây là công ty bạn nghĩ đến khi bạn nghĩ về sự cam kết trong công việc                             | 4,7 | 14,1 | 30,6 | 34,1 | 16,5 | 3.44 |

*Ghi chú: (1): Hoàn toàn không đồng ý; (2): Không đồng ý nhiều hơn đồng ý; (3): Đồng ý nhiều hơn không đồng ý; (4): Đồng ý; (5): Rất đồng ý*

So sánh ĐTB và tỷ lệ người lao động có sự đồng ý các với quan điểm đưa ra có thể thấy, Yếu tố sự cam kết của tổ chức tác động đến nhận thức của người lao động về sự phù hợp với tổ chức được thể hiện mạnh mẽ nhất ở mặt nội dung “Bạn cảm thấy mình quen thuộc với công ty này” với ĐTB = 3.56 và có 44.7% người lao động “đồng ý”. Thực tế cho thấy, rất nhiều người lao động cảm thấy bản thân phù hợp với tổ chức họ đang làm việc vì họ đã có thời gian gắn bó với công việc, đồng nghiệp tại đó, điều đó khiến họ không muốn rời đi khi họ có cơ hội làm một công việc khác tốt hơn tại công ty khác. Chia sẻ của anh Đ.D.N bộ phận Marketing “*Tôi đã làm công việc này được 3 năm, đã quá quen thuộc với môi trường làm việc và đồng nghiệp ở đây, nên khi có công ty khác mời tôi về làm ở vị trí tốt hơn tôi cũng quyết định không rời đi. Tôi vẫn cảm thấy mình phù hợp với một môi trường làm việc quen thuộc hơn tìm những công ty mới với nhiều biến động*”.

Những nội dung có ĐTB thấp hơn so với nội dung trên nhưng đều có tỷ lệ trên 50% người lao động thể hiện quan điểm “rất đồng ý” và “đồng ý” bao gồm: “Bạn cảm thấy bản thân mình quan trọng với tổ chức này hơn là việc chỉ là một nhân viên bình thường” (ĐTB= 3.39) và “Đây là công ty bạn nghĩ đến khi bạn nghĩ về sự cam kết trong công việc” (ĐTB = 3.44) . Trong một tổ chức, việc người lao động luôn được trân trọng và được quan tâm đến giá trị bản thân sẽ giúp họ nâng cao nhận thức về sự phù hợp với tổ chức đó, ngoài ra việc tạo lòng tin với nhân viên bằng các chính sách cam kết giúp họ an tâm khi làm việc cũng là yếu tố góp phần nâng cao nhận thức của họ về sự phù hợp với tổ chức họ đang làm việc. Trong công việc, hãy tạo điều kiện và cơ hội cho người lao động làm những mảng sở trường hoặc theo đuổi đam mê sẽ thúc đẩy hiệu suất công việc cũng như sự thỏa mãn nghề nghiệp, để họ cảm thấy thực sự thỏa mãn với những gì họ được cung cấp từ công việc họ đang làm. Với hệ số tương quan chung  $r=0.49$  cho yếu tố sự cam kết của tổ chức và sự phù hợp của người lao động cho thấy yếu tố sự cam kết của tổ chức có ảnh hưởng tương đối tới sự phù hợp của người lao động với tổ chức tại công ty cổ phần đào tạo ASK. Sự cam kết của tổ chức càng cao và chặt chẽ thì người lao động càng có xu hướng cảm thấy phù hợp và gắn bó hơn với tổ chức.

#### ***3.3.4. Yếu tố sự hài lòng trong công việc.***

E.A. Locke (1976) cho rằng "Sự hài lòng của nhân viên trong công việc là một trạng thái cảm xúc thú vị hoặc tích cực từ kết quả thẩm định công việc hoặc kinh nghiệm làm việc của một người." Tương tự như vậy, Fieldman và Arnold nhấn mạnh "Sự hài lòng của nhân viên trong công việc sẽ được định nghĩa là số lượng ảnh hưởng tích cực nói chung hoặc (cảm xúc) mà các cá nhân có đối với công việc của mình." Còn theo Andrew Brin, sự hài lòng chính là việc yêu thích trong công việc “Nếu bạn thích công việc của mình, bạn sẽ có được sự hài lòng trong công việc cao. Nếu bạn không thích công việc của mình một cách mạnh mẽ, bạn sẽ cảm thấy không hài lòng về công việc”, sự hài lòng của người lao động trong công việc có thể được định nghĩa là mức độ tích cực của cảm xúc hoặc thái độ mà các cá nhân có đối với công việc của họ. Khi một người nói rằng

họ có sự hài lòng công việc cao, nó có nghĩa là họ thực sự thích công việc của mình. Cảm thấy tốt về nó và đánh giá cao công việc của mình.

Kết quả nghiên cứu về mức độ hài lòng trong công việc ảnh hưởng đến nhận thức về sự phù hợp với tổ chức của người lao động tại công ty cổ phần đào tạo ASK được thể hiện dưới bảng số liệu sau đây:

**Bảng 3.11 Yếu tố sự hài lòng trong công việc ảnh hưởng đến nhận thức về sự phù hợp với tổ chức của người lao động tại Công ty cổ phần đào tạo ASK**

| TT | Nội dung   | 1   | 2    | 3    | 4    | 5    | ĐTB  |
|----|--|-----|------|------|------|------|------|
|    |  | %   | %    | %    | %    | %    |      |
| 1  | Có một sự phù hợp cao giữa những gì mà công việc tại công ty này cung cấp cho bạn và những thứ bạn đang tìm kiếm | 4,7 | 10,6 | 34,1 | 29,4 | 21,2 | 3.52 |
| 2  | Làm việc tại công ty này sẽ cho tôi mọi thứ tôi muốn từ công việc  | 8,2 | 18,8 | 34,1 | 28,2 | 10,6 | 3.14 |

*Ghi chú: (1): Hoàn toàn không đồng ý; (2): Không đồng ý nhiều hơn đồng ý; (3): Đồng ý nhiều hơn không đồng ý; (4): Đồng ý; (5): Rất đồng ý*

Với bảng số liệu trên có thể thấy tiêu chí: “Có một sự phù hợp cao giữa những gì mà công việc tại công ty này cung cấp cho bạn và những thứ bạn đang tìm kiếm” đạt ĐTB=3.52 với tỉ lệ người lao động “rất đồng ý” chiếm 21.2% và “đồng ý” chiếm 29.4% như vậy có thể thấy đa phần người lao động cảm thấy hài lòng với công việc hiện tại họ đang đảm nhận. và tiêu chí : “Làm việc tại công ty này sẽ cho tôi mọi thứ tôi muốn từ công việc” đạt 3.14 điểm cho thấy cũng có những người lao động chưa cảm thấy thực sự thỏa mãn với những gì họ được cung cấp từ công việc họ đang làm. Với hệ số tương quan chung  $r=0,59$  cho yếu tố sự hài lòng trong công việc và sự phù hợp của người lao động với tổ chức cho thấy yếu tố sự hài lòng trong công việc có ảnh hưởng tương đối tới sự phù hợp của người

lao động với tổ chức tại công ty cổ phần đào tạo ASK. Sự hài lòng càng cao thì người lao động càng có xu hướng cảm thấy phù hợp hơn với tổ chức.

### 3.3.4. Yếu tố thương hiệu tổ chức.

Để hiểu rõ hơn về những ảnh hưởng của sự nhận thức về sự phù hợp giữa cá nhân với tổ chức, nghiên cứu của Todd Christian Darnold (2008) đã điều tra ba tiền đề tiềm năng để tìm hiểu sự nhận thức của nhân viên về sự phù hợp giữa cá nhân với tổ chức. Kết quả cho thấy, nhận thức về sự phù hợp giữa cá nhân với tổ chức của nhân viên liên quan trực tiếp đến yếu tố thương hiệu của tổ chức. Đây là yếu tố liên quan đến tổng thể của sự phù hợp giữa cá nhân với tổ chức trong bối cảnh tuyển dụng của tổ chức.

Kết quả nghiên cứu về Yếu tố thương hiệu tổ chức ảnh hưởng đến nhận thức về sự phù hợp với tổ chức của người lao động tại công ty cổ phần đào tạo ASK được thể hiện qua bảng số liệu dưới đây:

**Bảng 3.12 Yếu tố thương hiệu tổ chức ảnh hưởng đến nhận thức của người lao động về sự phù hợp với tổ chức tại Công ty cổ phần đào tạo ASK**

| TT | Nội dung   | 1   | 2    | 3    | 4    | 5    | ĐTB  |
|----|--|-----|------|------|------|------|------|
|    |  | %   | %    | %    | %    | %    |      |
| 1  | Công ty của bạn quan tâm đến nhu cầu của khách hàng        | 2,4 | 4,7  | 16,5 | 45,9 | 30,6 | 3.98 |
| 2  | Công ty của bạn nhận được nhiều phản hồi tốt từ khách hàng | 4,7 | 5,9  | 21,2 | 40,0 | 28,2 | 3.81 |
| 3  | Công ty của bạn đối xử với khách hàng một cách công bằng   | 8,2 | 3,5  | 24,7 | 43,5 | 20,0 | 3.64 |
| 4  | Công ty đối xử công bằng với tất cả nhân viên              | 4,7 | 11,8 | 23,5 | 40,0 | 20,0 | 3.59 |



|    |   |     |      |      |      |      |      |
|----|---|-----|------|------|------|------|------|
| 5  | Công ty chú ý đến nhu cầu, quyền lợi của nhân viên                          | 8,2 | 8,2  | 29,4 | 38,8 | 15,3 | 3.45 |
| 6  | Công ty luôn duy trì các tiêu chuẩn phù hợp trong cách đối xử với nhân viên | 7,1 | 7,1  | 29,4 | 41,2 | 15,3 | 3.51 |
| 7  | Công ty bạn có xu hướng vượt trội so với đối thủ cạnh tranh                 | 5,9 | 9,4  | 34,1 | 40,0 | 10,6 | 3.40 |
| 8  | Công ty bạn biết cách nhận ra và tận dụng các cơ hội thị trường             | 5,9 | 10,6 | 28,2 | 45,9 | 9,4  | 3.42 |
| 9  | Công ty bạn có triển vọng mạnh mẽ cho sự tăng trưởng trong tương lai        | 7,1 | 11,8 | 27,1 | 36,5 | 17,6 | 3.46 |
| 10 | Công ty luôn đưa ra những quyết định hợp lý về tài chính                    | 4,7 | 14,1 | 34,1 | 30,6 | 16,5 | 3.40 |
| 11 | Thống kê về lợi nhuận của công ty luôn ở mức cao                            | 3,5 | 16,5 | 37,6 | 32,9 | 9,4  | 3.28 |
| 12 | Công ty bạn cung cấp các sản phẩm và dịch vụ chất lượng cao                 | 7,1 | 3,5  | 25,9 | 48,2 | 15,3 | 3.61 |
| 13 | Công ty bạn phát triển các sản phẩm và dịch vụ sáng tạo                     | 5,9 | 8,2  | 29,4 | 42,4 | 14,1 | 3.51 |
| 14 | Công ty bạn là một công ty mạnh mẽ, đáng tin cậy về chất lượng sản phẩm     | 7,1 | 8,2  | 23,5 | 43,5 | 17,6 | 3.46 |

|    |   |     |      |      |      |      |      |
|----|---|-----|------|------|------|------|------|
| 15 | Công ty chấp nhận giảm lợi nhuận để bảo vệ môi trường | 2,4 | 11,8 | 32,9 | 35,3 | 17,6 | 3.54 |
| 16 | Công ty thực hiện tốt các trách nhiệm xã hội          | 3,5 | 5,9  | 23,5 | 42,4 | 24,7 | 3.79 |

*Ghi chú: (1): Hoàn toàn không đồng ý; (2): Không đồng ý nhiều hơn đồng ý; (3): Đồng ý nhiều hơn không đồng ý; (4): Đồng ý; (5): Rất đồng ý*

So sánh ĐTB về tỷ lệ người lao động có sự đồng ý cao với quan điểm đưa ra. có thể thấy, trong yếu tố thương hiệu tổ chức, người lao động có nhận thức về sự phù hợp với tổ chức cao nhất ở tiêu chí: “Công ty của bạn quan tâm đến nhu cầu của khách hàng” ( ĐTB=3.98) ,với tỷ lệ “Rất đồng ý” chiếm 30.6% và “ Đồng ý” chiếm 45.9% .Điều này thể hiện rất rõ trong phương châm đào tạo của công ty, cụ thể: Bất kỳ nhân viên nào tuyển vào cũng đều phải qua tập huấn ở trung tâm chăm sóc khách hàng của công ty. Khi đó, họ trở nên thấu hiểu khách hàng hơn, phục vụ tốt hơn và đi đúng với giá trị cốt lõi của công ty – “khách hàng là trung tâm”. Song song đó, CEO của công ty đã triển khai một chiến dịch định kỳ hằng năm là gửi hàng loạt email và cử một đội phỏng vấn tìm hiểu các giá trị cá nhân của nhân viên mình. Từ các giá trị cá nhân được tổng hợp và phân tích, ông thực hiện các điều chỉnh thích hợp, “include” các giá trị đó với giá trị của tổ chức. Công ty đã không ngừng phát triển, trở thành thương hiệu lớn và ngày càng phát triển mạnh mẽ hơn. Chia sẻ của chị P.H.T bộ phận kinh doanh : *“ Tôi nhận thấy công ty có chính sách rất tốt trong việc gìn giữ mối quan hệ với khách hàng cả trước và sau khi bán hàng, bản thân tôi là một nhân viên sale tôi cũng thường xuyên được công ty đào tạo về cách thức bán hàng và việc quan tâm đến nhu cầu của khách hàng không chỉ làm tăng uy tín, thương hiệu cho doanh nghiệp mà còn giúp những nhân viên như chúng tôi có được niềm tin của khách hàng và thúc đẩy việc tăng doanh thu cho cả công ty và bản thân chúng tôi”*

Những nội dung có ĐTB thấp hơn nội dung trên từ 3.4 – 3.81 bao gồm: “Công ty của bạn nhận được nhiều phản hồi tốt từ khách hàng”(ĐTB= 3.81) ; “Công ty của bạn đối xử với khách hàng một cách công bằng”(ĐTB=3.64); “Công ty đối xử

công bằng với tất cả nhân viên” (ĐTB=3.59); “Công ty chú ý đến nhu cầu,quyền lợi của nhân viên”(ĐTB=3.45); “Công ty luôn duy trì các tiêu chuẩn phù hợp trong cách đối xử với nhân viên” (ĐTB=3.51); “Công ty bạn có xu hướng vượt trội so với đối thủ cạnh tranh” (ĐTB=3.40); “Công ty bạn có triển vọng mạnh mẽ cho sự tăng trưởng trong tương lai” (ĐTB=3.46);“Công ty bạn biết cách nhận ra và tận dụng các cơ hội thị trường” (ĐTB=3.42); “Công ty luôn đưa ra những quyết định hợp lý về tài chính” (ĐTB=3.40); “Công ty bạn cung cấp các sản phẩm và dịch vụ chất lượng cao” (ĐTB=3.61); “Công ty bạn phát triển các sản phẩm và dịch vụ sáng tạo” (ĐTB=3.51); “Công ty bạn là một công ty mạnh mẽ, đáng tin cậy về chất lượng sản phẩm” (ĐTB=3.46); “Công ty chấp nhận giảm lợi nhuận để bảo vệ môi trường” (ĐTB=3.54); “Công ty thực hiện tốt các trách nhiệm xã hội” (ĐTB=3.79). Có thể thấy rằng,tất cả những tiêu chí trên đều là thành phần tạo nên một thương hiệu tổ chức vững mạnh,người lao động tại công ty cổ phần đào tạo ASK hầu hết đều đưa ra quan điểm tích cực ở mức “ rất đồng ý” và “ đồng ý” với tỉ lệ trên 50%. Với hệ số tương quan chung  $r=0.65$  cho yếu tố thương hiệu của tổ chức và sự phù hợp của người lao động cho thấy yếu tố thương hiệu của tổ chức có ảnh hưởng tương đối tới sự phù hợp của người lao động với tổ chức tại công ty cổ phần đào tạo ASK. Thương hiệu của tổ chức càng vững mạnh và tạo được uy tín thì sẽ ảnh hưởng lớn để nhận thức về sự phù hợp của người lao động trong tổ chức,người lao động sẽ có xu hướng cảm thấy bản thân phù hợp hơn với tổ chức.

Việc xây dựng một thương hiệu tổ chức tốt không chỉ ở vấn đề quan tâm tới khách hàng mà cần xây dựng trên mọi mặt từ việc có chính sách công bằng hợp lý với nhân viên,tạo ra sản phẩm vượt trội và uy tín,tạo một niềm tin vững chắc cho nhân viên về sự phát triển của công ty trong tương lai,luôn có những quyết định hợp lý về tài chính và đặc biệt không được bỏ qua các trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp đối với môi trường và những vấn đề khác. Bên cạnh xây dựng thương hiệu sản phẩm, doanh nghiệp cần phải xây dựng thương hiệu tổ chức tốt. Khi yếu tố thương hiệu tổ chức vững mạnh thì người lao động sẽ yên tâm làm việc và có nhu cầu gắn bó sâu sắc hơn với tổ chức cũng như tăng cường nhận thức của họ về sự phù hợp với tổ chức mà họ đang làm việc. cần tạo dựng nơi người

lao động niềm tin vào doanh nghiệp, lãnh đạo doanh nghiệp và thương hiệu nhà tuyển dụng của doanh nghiệp. Cùng với mức lương thỏa đáng, lòng tin của người lao động vào lãnh đạo doanh nghiệp, tương lai phát triển và chế độ nhân sự công bằng và công khai của doanh nghiệp, cơ hội đào tạo và thăng tiến tại doanh nghiệp... sẽ là nhân tố có vai trò quyết định tạo ra động lực cho người lao động để họ cống hiến cho công việc nhiều hơn. Cách tốt nhất để tạo dựng lòng tin là doanh nghiệp phải làm sao để được công chúng và xã hội ghi nhận là "nhà tuyển dụng hàng đầu", "doanh nghiệp có trách nhiệm xã hội". Đạt được danh hiệu trên thì doanh nghiệp sẽ tiết kiệm chi phí trong tuyển dụng nhân sự, thuận lợi hơn trong việc tạo động lực cho nhân viên cũng như tạo được sức mạnh tập thể, bởi sự chia sẻ sứ mệnh, tầm nhìn của doanh nghiệp được thông suốt trong nội bộ và việc duy trì văn hóa doanh nghiệp cũng dễ dàng thực hiện hơn.

Nội dung phản ảnh thương hiệu tổ chức thấp nhất là: “Thống kê về lợi nhuận của công ty luôn ở mức cao” (ĐTB= 3.28) với tỉ lệ người lao động bày tỏ quan điểm” rất đồng ý” chiếm 9.4% và “đồng ý” chiếm 32.9% chưa đến 50%. Như vậy có thể thấy, nhiều người lao động còn lo lắng về mức lợi nhuận của công ty, điều này ảnh hưởng đến nhận thức của họ về sự phù hợp với tổ chức mà họ đang làm việc. Không ít người lao động chia sẻ quan điểm rằng, lợi nhuận của công ty chính là một trong số những yếu tố góp phần tạo nên sự an tâm để họ làm việc và gắn bó hơn với công ty. Người lao động luôn mong muốn họ được làm việc tại một công ty có uy tín và tốc độ tăng trưởng cao. Điều này được thể hiện cụ thể qua mức thống kê lợi nhuận của công ty hằng năm. Lợi nhuận của công ty cũng là nhân tố tác động đến thương hiệu của tổ chức, khi doanh nghiệp có lợi nhuận cao sẽ giúp sản xuất kinh doanh có hiệu quả và tạo điều kiện nâng cao thu nhập, cải thiện đời sống người lao động. Ngoài phần tiền công mà mỗi lao động nhận được theo nguyên tắc phân phối theo lao động, lợi nhuận của doanh nghiệp còn góp phần nâng cao thu nhập của người lao động thông qua phân phối vào quỹ phúc lợi và quỹ khen thưởng. Chính yếu tố kinh tế đó sẽ tạo nên sự gắn bó của cán bộ công nhân với doanh nghiệp. Lợi nhuận là điều kiện tài chính để doanh nghiệp thực hiện nghĩa vụ, trách nhiệm với xã hội. Thông qua việc nộp ngân sách đầy đủ sẽ

giúp cho nhà nước thực hiện công tác phúc lợi đối với xã hội, đất nước ... tạo điều kiện cho đất nước phát triển, thực hiện tốt chủ trương công nghiệp hoá và hiện đại hoá đất nước. Vì mỗi doanh nghiệp là một tế bào của nền kinh tế quốc dân nên bản thân doanh nghiệp hoạt động hiệu quả thì nền kinh tế trong nước mới phát triển.

### **3.4. Tác động của sự phù hợp với tổ chức của người lao động tại Công ty cổ phần đào tạo ASK**

Nếu như sự phù hợp với tổ chức của người lao động chịu nhiều tác động từ yếu tố từ phía doanh nghiệp thì mức độ phù hợp đó qua nghiên cứu của chúng tôi cho thấy cũng có những ảnh hưởng nhất định đến công việc và các mối quan hệ trong tổ chức.

#### ***3.4.1. Sự phù hợp của người lao động với tổ chức và chất lượng công việc.***

Người lao động có sự phù hợp cao với doanh nghiệp không những sẽ hoàn thành công việc tốt hơn cả về khối lượng, chất lượng, tiến độ mà còn thể hiện kỹ năng cao trong thực hiện công việc. Để hiểu rõ hơn về điều này chúng tôi tiến hành điều tra ý kiến của người lao động theo bảng số liệu dưới đây:

**Bảng 3.13 Tác động của sự phù hợp giữa người lao động với tổ chức tới chất lượng công việc**

| Nội dung             | Mức độ   | Số liệu xử lí |      | Điểm TB |
|----------------------|----------|---------------|------|---------|
|                      |          | Số lượng      | %    |         |
| Khối lượng công việc | <b>5</b> | 5             | 5.9  | 2.38    |
|                      | <b>4</b> | 12            | 14.1 |         |
|                      | <b>3</b> | 15            | 17.6 |         |
|                      | <b>2</b> | 31            | 36.5 |         |
|                      | <b>1</b> | 22            | 25.9 |         |
| Chất lượng công việc | <b>5</b> | 28            | 32.9 | 3.95    |
|                      | <b>4</b> | 30            | 35.3 |         |

|                         |          |    |      |      |
|-------------------------|----------|----|------|------|
|                         | <b>3</b> | 22 | 25.9 |      |
|                         | <b>2</b> | 5  | 5.9  |      |
|                         | <b>1</b> | 0  | 0.0  |      |
| Tiến độ hoàn thành      | <b>5</b> | 20 | 23.5 | 3.68 |
|                         | <b>4</b> | 30 | 35.3 |      |
|                         | <b>3</b> | 27 | 31.8 |      |
|                         | <b>2</b> | 4  | 4.7  |      |
|                         | <b>1</b> | 4  | 4.7  |      |
| Sự thành thạo công việc | <b>5</b> | 17 | 20.0 | 3.42 |
|                         | <b>4</b> | 24 | 28.2 |      |
|                         | <b>3</b> | 28 | 32.9 |      |
|                         | <b>2</b> | 10 | 11.8 |      |
|                         | <b>1</b> | 6  | 7.1  |      |

*Ghi chú: (5): Xuất sắc; (4):Tốt; (3): Bình thường; (2):Yếu; (1):Kém*

Như vậy, sự phù hợp của người lao động với tổ chức ảnh hưởng đến sự hoàn thành công việc của họ về khối lượng công việc, chất lượng công việc và tiến độ hoàn thành công việc đó. Cụ thể, tác động của sự phù hợp của người lao động với tổ chức được thể hiện mạnh nhất ở tiêu chí: Chất lượng công việc với ĐTB=3.98 với 32.9% người lao động đánh giá ở mức độ “ Xuất sắc”, 35.3% “tốt” và chỉ có 5.9% người lao động đánh giá “yếu”. Như vậy có thể thấy rằng, khi có sự phù hợp cao giữa người lao động và tổ chức sẽ có ảnh hưởng mạnh mẽ đến chất lượng công việc của người lao động. Trong bối cảnh tổ chức hiện nay, các doanh nghiệp cần chú trọng đến việc tăng cường sự phù hợp giữa người lao động với tổ chức bằng những biện pháp như xây dựng môi trường làm việc thoải mái, linh hoạt cho nhân viên. Khi đó họ sẽ làm việc hiệu quả hơn, thời gian được tối ưu, mang lại hiệu suất công việc cao nhất. Một môi trường làm việc khiến nhân viên thoải mái sẽ giúp họ hoàn thành công việc được tốt hơn.

Các tiêu chí còn lại như: Sự thành thạo công việc đạt ĐTB= 3.42 và tiến độ hoàn thành công việc đạt ĐTB= 3.68 cho thấy sự phù hợp giữa người lao động với tổ chức tại công ty cổ phần đào tạo ASK có tác động ở mức trung bình đến khối lượng công việc và tiến độ hoàn thành công việc. Tiêu chí đạt ĐTB thấp nhất là khối lượng công việc (ĐTB=2.98) với 5.9% người lao động đánh giá mức “xuất sắc” và có đến 36.5% người lao động đánh giá ở mức độ “yếu” và 25.9% “kém”. Điều này cho thấy sự phù hợp giữa cá nhân với tổ chức không tác động nhiều đến khối lượng công việc mà người lao động đang đảm nhận. Chia sẻ của anh T.K.C bộ phận Sale: *“Dù là nhân viên có bằng cấp chuyên môn đúng chuyên ngành hay không nhưng nếu đều làm ở một vị trí giống nhau thì khối lượng công việc được giao như nhau, tôi không cho rằng sự phù hợp có tác động đến khối lượng công việc mà mỗi nhân viên chúng tôi phải đảm nhận”*

Như vậy, các doanh nghiệp muốn nâng cao hiệu suất làm việc cho hoạt động doanh nghiệp cần chú trọng hơn nữa trong việc nâng cao mức độ phù hợp của người lao động, đặc biệt là của người lao động với doanh nghiệp mình.

### **3.4.2. Sự phù hợp của người lao động với tổ chức và mối quan hệ với đồng nghiệp và cấp trên.**

Có thể thấy: Không chỉ có môi trường đồng nghiệp và cấp trên có ảnh hưởng đến sự phù hợp của người lao động với tổ chức mà chính sự phù hợp này cũng tác động ngược trở lại đến mối quan hệ của họ với đồng nghiệp và cấp trên, và mức độ phù hợp càng cao thì sự tích cực trong mối quan hệ đó cũng càng cao. Điều này thể hiện rõ trong bảng số liệu khảo sát dưới đây.

**Bảng 3.14 Tác động giữa sự phù hợp của người lao động với tổ chức tới mối quan hệ của họ với đồng nghiệp và cấp trên**

|  | Quan hệ với cấp trên và đồng nghiệp |                |          | Tổng (%) |
|--|-------------------------------------|----------------|----------|----------|
|  | Không tích cực                      | Thiếu tích cực | Tích cực |          |
|  |                                     |                |          |          |

|   |            |             |        |       |       |     |
|---|------------|-------------|--------|-------|-------|-----|
| Mức độ phù hợp của người lao động với tổ chức | Thấp       | Cấp trên    | 37.3 % | 57,2% | 5.5%  | 100 |
|   |            | Đồng nghiệp | 30 %   | 68.7% | 1,3%  | 100 |
|   | Trung bình | Cấp trên    | 26,5%  | 69,3% | 16%   | 100 |
|   |            | Đồng nghiệp | 26,3%  | 59,6% | 14,1% | 100 |
|   | Cao        | Cấp trên    | 0      | 71.3% | 28.7% | 100 |
|   |            | Đồng nghiệp | 11.2%  | 56,7% | 32,1% | 100 |

Bảng số liệu trên thể hiện rõ: mức độ phù hợp càng cao thì mức độ tích cực trong các mối quan hệ với con người nơi làm việc càng tích cực hơn.

Có thể kết luận rằng, sự phù hợp của người lao động tại công ty cổ phần đào tạo ASK có ảnh hưởng không nhỏ đến các mối quan hệ của họ trong công ty. Mức độ phù hợp càng cao thì càng góp phần tạo nên những mối quan hệ thân thiện, lành mạnh và nhiều ý nghĩa hơn đối với người lao động.

### ***3.4.3. Sự phù hợp của người lao động với tổ chức và ý định ra đi cũng như sự sẵn sàng giới thiệu tổ chức***

Khi nghiên cứu về tác động của sự phù hợp tới ý định ra đi của người lao động tại công ty cổ phần đào tạo ASK đã thu được kết quả như bảng số liệu dưới đây:

**Bảng 3.15 Tác động của sự phù hợp tới ý định ra đi của người lao động tại Công ty cổ phần đào tạo ASK**

| TT | Nội dung | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ĐTB |
|----|----------|---|---|---|---|---|-----|
|    |          | % | % | % | % | % |     |
|    |          |   |   |   |   |   |     |



|   |  |       |       |       |       |       |      |
|---|--|-------|-------|-------|-------|-------|------|
| 1 | Bạn muốn ở lại làm việc tại công ty trong vòng nhiều năm nữa | 8.2%  | 16.5% | 30.6% | 34.1% | 10.6% | 3.22 |
| 2 | Bạn có ý định ra đi khỏi công ty để tìm một công việc mới    | 16.5% | 22.4% | 27.1% | 22.4% | 11.8% | 2.91 |

*Ghi chú: (1): Hoàn toàn không đồng ý; (2): Không đồng ý nhiều hơn đồng ý; (3): Đồng ý nhiều hơn không đồng ý; (4): Đồng ý; (5): Rất đồng ý*

Kết quả nghiên cứu cho thấy nội dung “Bạn muốn ở lại làm việc tại công ty trong vòng nhiều năm nữa” có ĐTB= 3.22 với tỉ lệ người lao động “đồng ý” chiếm 34.1% và “rất đồng ý” chiếm 10.6% cho thấy rằng người lao động tại công ty cổ phần đào tạo ASK chưa thực sự có nhu cầu gắn bó lâu dài với công ty. Việc người lao động không có ý định gắn bó lâu dài với công ty sẽ có tác động không nhỏ đến nhận thức của họ về sự phù hợp với tổ chức. Khi tổ chức không đem lại cho họ những lợi ích cần thiết để họ gắn bó lâu dài thì chắc chắn họ sẽ cảm thấy đây không phải là nơi phù hợp với họ để làm việc lâu dài và sẵn sàng ra đi khi tìm được những nơi làm việc khác tốt hơn, điều này không chỉ ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức của công ty mà còn ảnh hưởng đến uy tín cũng như hiệu quả doanh thu của công ty.

Về nội dung: “Bạn có ý định ra đi khỏi công ty để tìm một công việc mới” đạt ĐTB= 2.91 với tỉ lệ người lao động “rất đồng ý” chiếm 11.8% và “đồng ý” chiếm 22.4% cho thấy người lao động tại công ty cổ phần đào tạo ASK có ý định ra đi tìm một công việc mới phù hợp hơn với họ, tỉ lệ này là khá cao chiếm 34,2% như vậy có thể thấy công ty cổ phần đào tạo ASK chưa có những chính sách hợp lý để giữ chân nhân viên, nhân viên không có nhu cầu gắn bó cao với tổ chức điều này ảnh hưởng đến nhận thức của họ về sự phù hợp với tổ chức mà họ đang làm việc. Chỉ khi người lao động không còn cảm thấy phù hợp với nơi họ làm việc thì họ mới có ý định ra đi tìm công việc mới. Khi được hỏi về giải pháp giúp công ty tăng sự phù hợp của nhân viên với tổ chức và giảm thiểu ý định ra đi của họ, tôi nhận được chia sẻ của chị P.N.A phó giám đốc điều hành công ty: “Về vấn đề giữ

chân nhân viên, tôi nghĩ chúng tôi sẽ tăng cường sự hỗ trợ từ cấp trên, sự khen thưởng và công nhận thành tích với nhân viên, ban lãnh đạo doanh nghiệp, thì nếu thấy nhân sự biến động, chúng tôi sẽ lập tức tìm hiểu tâm tư của nhân sự, xem lại mình và điều chỉnh chính sách, yêu cầu của công ty”. Đây là một quan điểm hết sức tích cực từ ban lãnh đạo doanh nghiệp, khi tư tưởng của người điều hành có sự thay đổi phù hợp với mong muốn, nguyện vọng của nhân viên thì chắc chắn sẽ giúp nhân viên gắn bó với doanh nghiệp lâu dài hơn

Kết quả khảo sát về sự phù hợp của người lao động với tổ chức tác động đến sự sẵn sàng giới thiệu tổ chức của người lao động tại công ty cổ phần đào tạo ASK được thể hiện dưới bảng số liệu dưới đây.

**Bảng 3.16 Tác động của sự phù hợp đến sự sẵn sàng giới thiệu tổ chức của người lao động tại Công ty cổ phần đào tạo ASK**

| TT | Nội dung  | 1    | 2    | 3     | 4     | 5     | ĐTB  |
|----|---|------|------|-------|-------|-------|------|
|    |   | %    | %    | %     | %     | %     |      |
| 1  | Bạn muốn giới thiệu tới những người có nhu cầu tìm việc làm về những vị trí đang tuyển dụng tại công ty bạn | 8.2% | 8.2% | 24.7% | 42.4% | 16.5% | 3.51 |
| 2  | Bạn sẵn sàng giới thiệu cho bạn bè hoặc người thân về công ty của bạn                                       | 9.4% | 8.2% | 21.2% | 45.9% | 15.3% | 3.49 |

Ghi chú: (1): Hoàn toàn không đồng ý; (2): Không đồng ý nhiều hơn đồng ý; (3): Đồng ý nhiều hơn không đồng ý; (4): Đồng ý; (5); Rất đồng ý

Qua bảng số liệu trên chúng ta có thể thấy nội dung “Bạn muốn giới thiệu tới những người có nhu cầu tìm việc làm về những vị trí đang tuyển dụng tại công ty bạn” (ĐTB= 3.51) và “Bạn sẵn sàng giới thiệu cho bạn bè hoặc người thân về công ty của bạn” (ĐTB = 3.49) với tỉ lệ người lao động bày tỏ sự “Rất đồng ý” và “Đồng ý” đều trên 50% điều này cho thấy yếu tố sự sẵn sàng giới thiệu tổ chức có

tác động mạnh đến nhận thức của người lao động về sự phù hợp với tổ chức của người lao động tại công ty cổ phần đào tạo ASK. Tuy nhiên, cũng có nhiều người lao động bày tỏ những quan điểm khác nhau về việc sẵn sàng giới thiệu công ty họ đang làm cho những người có nhu cầu tìm việc hay cho người thân bạn bè. Như vậy có thể thấy, việc người lao động có ý định sẵn sàng giới thiệu tổ chức của mình đến những người khác hay không sẽ có tác động đến nhận thức của họ về sự phù hợp với tổ chức, khi bản thân họ nhận thức được rằng họ phù hợp với tổ chức họ đang làm việc thì họ sẽ sẵn sàng giới thiệu môi trường làm việc này cho những người lao động khác.

### **Tiểu kết chương 3**

Qua kết quả nghiên cứu của chương 3 chúng ta nhìn thấy khá rõ thực trạng về sự phù hợp của người lao động với tổ chức tại công ty cổ phần đào tạo ASK. Qua nghiên cứu trình bày tại mục 3.1, 3.2, 3.3, 3.4 cho thấy:

Từ kết quả nghiên cứu định lượng và định tính, với tỷ lệ điểm trung bình từ 3,31 đến 3,71 cho thấy thực trạng sự phù hợp của người lao động với tổ chức tại công ty cổ phần đào tạo ASK ở mức trung bình.

Thực trạng về sự phù hợp của người lao động biểu hiện ở các mặt: Phù hợp về cá nhân, phù hợp về công việc, phù hợp về giá trị chuẩn mực của tổ chức, phù hợp về đồng nghiệp và phù hợp về lãnh đạo. Trong đó, qua số liệu nghiên cứu với mức điểm trung bình đạt 3,96 cho thấy mặt biểu hiện phù hợp về cá nhân có tác động mạnh đến thực trạng về sự phù hợp của người lao động với tổ chức tại công ty cổ phần đào tạo ASK.

Nhận thức về sự phù hợp của người lao động với tổ chức phụ thuộc vào các yếu tố sau: Yếu tố thuộc tính công việc, yếu tố sự cam kết của tổ chức, yếu tố mức độ hài lòng trong công việc, yếu tố ý định ra đi, yếu tố sẵn sàng giới thiệu tổ chức, yếu tố thương hiệu tổ chức. Trong đó, yếu tố tính chất công việc có tác động mạnh hơn đến nhận thức của người lao động về sự phù hợp của họ với tổ chức.

## KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ

### 1. Kết luận

#### Về nghiên cứu lý luận

Luận văn đã hệ thống hóa cơ sở lý luận về gắn kết với tổ chức của người lao động và đưa ra kết luận như sau:

*“Sự phù hợp với tổ chức của người lao động là sự tương thích về nhu cầu, mong muốn, sở thích của người lao động với các giá trị, chuẩn mực của tổ chức mà họ đang làm việc và ngược lại bản thân người lao động cũng đáp ứng được các nhu cầu mà tổ chức đang tìm kiếm”.*

Sự phù hợp của cá nhân với tổ chức của người lao động được biểu hiện ở các mặt:

- Sự phù hợp của người lao động với tổ chức về mặt cá nhân
- Sự phù hợp của người lao động với tổ chức về mặt công việc
- Sự phù hợp của người lao động với tổ chức về mặt giá trị
- Sự phù hợp của người lao động với đồng nghiệp trong tổ chức
- Sự phù hợp của người lao động với người lãnh đạo trong tổ chức

Nhận thức về sự phù hợp của cá nhân với tổ chức của người lao động chịu sự ảnh hưởng của nhiều các yếu tố khác nhau, bao gồm các yếu tố khách quan (từ phía doanh nghiệp: sự cam kết của tổ chức với người lao động; uy tín của thương hiệu tổ chức) và yếu tố chủ quan (phía người lao động : Thuộc tính công việc phù hợp với năng lực của người lao động, Mức độ hài lòng của người lao động tại doanh nghiệp, ý định ra đi của người lao động, sự sẵn sàng giới thiệu tổ chức của người lao động).

Sự phù hợp của cá nhân với tổ chức của người lao động tác động đến chất lượng công việc trong quá trình người lao động làm việc tại tổ chức được biểu hiện ở các tiêu chí: khối lượng công việc, chất lượng công việc, tiến độ hoàn thành công việc và sự thành thạo công việc.

## Về nghiên cứu thực tiễn

Đề tài nghiên cứu “**Sự phù hợp của người lao động với tổ chức (qua khảo sát tại công ty cổ phần đào tạo ASK)**” về cơ bản đã hoàn thành nhiệm vụ đề ra và chứng minh cho các giả thuyết đã được nêu. Cụ thể là:

- Sự phù hợp của cá nhân với tổ chức của người lao động tại công ty cổ phần đào tạo ASK ở mức trung bình, phần đông NLD chưa thực sự thể hiện phù hợp với tổ chức cao tại công ty cổ phần đào tạo ASK.

- Trong các mặt biểu hiện về sự phù hợp của cá nhân với tổ chức thì biểu hiện về mặt cá nhân là mạnh mẽ nhất.

- Trong số các yếu tố thuộc về doanh nghiệp có ảnh hưởng đến nhận thức về sự phù hợp với tổ chức của người lao động tại công ty cổ phần đào tạo ASK thì yếu tố thuộc tính công việc và yếu tố thương hiệu tổ chức có ảnh hưởng mạnh nhất.

- Rất ít các yếu tố thuộc về người lao động có ảnh hưởng đến nhận thức sự phù hợp của cá nhân với tổ chức của người lao động tại công ty cổ phần đào tạo ASK, và trong số các yếu tố thuộc về người lao động thì yếu tố mức độ hài lòng của họ được coi là có ảnh hưởng mạnh nhất đến nhận thức sự phù hợp của cá nhân với tổ chức của người lao động.

Nhấn mạnh thêm về kết quả nghiên cứu về sự phù hợp của cá nhân với tổ chức của người lao động tại công ty cổ phần đào tạo ASK: Nhận thức về sự phù hợp của cá nhân với tổ chức của người lao động tại công ty cổ phần đào tạo ASK không chịu ảnh hưởng bởi các yếu tố cá nhân của họ như độ tuổi, giới tính, trình độ, vị trí công tác mà chỉ chịu ảnh hưởng bởi thương hiệu tổ chức của họ và thuộc tính công việc mà họ đang đảm nhận. Theo đó, có thể khẳng định, tại công ty cổ phần đào tạo ASK, các yếu tố cá nhân ít ảnh hưởng đến nhận thức về sự phù hợp của người lao động. Kết quả nghiên cứu cũng chỉ ra, về cơ bản, sự phù hợp với tổ chức của người lao động trong tại công ty cổ phần đào tạo ASK phần lớn chịu ảnh hưởng bởi các yếu tố từ phía doanh nghiệp (thuộc tính công việc họ được đảm

nhận và thương hiệu tổ chức họ đang làm việc). Trong đó, yếu tố tính chất công việc hào hứng và chế độ bảo hiểm có ảnh hưởng mạnh mẽ nhất.

## **2. Kiến nghị**

### **- Đối với người lao động**

Theo nội dung đã tìm hiểu ở trên, chúng tôi cho rằng, việc nâng cao mức độ phù hợp với tổ chức của người lao động có thể được tác động tích cực từ phía người lao động. Người lao động cần vững tin vào doanh nghiệp, hãy luôn an tâm khi làm việc và tránh tình trạng đứng núi nọ trông núi kia. Người lao động cần thường xuyên học hỏi, trau dồi kiến thức và kỹ năng cần thiết trong công việc để nâng cao hiệu quả làm việc cũng như giúp doanh nghiệp tin tưởng và có những chế độ đãi ngộ phù hợp với năng lực làm việc của mỗi cá nhân người lao động.

### **- Đối với doanh nghiệp**

Như đã phân tích, sự phù hợp của cá nhân với tổ chức của người lao động chịu ảnh hưởng nhiều bởi các yếu tố từ doanh nghiệp và đánh giá về các yếu tố đó đối với người lao động, vì thế, nâng cao sự phù hợp cho người lao động tại công ty cổ phần đào tạo ASK, cần tác động đến các vấn đề của doanh nghiệp bằng cách khắc phục những khó khăn, tiêu cực và kích thích sự tích cực, tạo tiền đề cho tinh thần gắn kết.

Thứ nhất, doanh nghiệp phải xây dựng một hệ thống lương cạnh tranh, tùy vào loại hình hoạt động của doanh nghiệp mà có kế hoạch khảo sát, phân tích và xác định mức thu nhập cho hợp lý. Việc phân phối thu nhập phải gắn với tính chất và mức độ phức tạp của công việc. Tiền lương phải gắn liền với sự phát triển kinh tế và mức sống của người lao động. Hàng năm doanh nghiệp cần xem xét đánh giá để điều chỉnh mức lương cho hợp lý và phải hướng đến cải thiện cuộc sống của người lao động. Bên cạnh đó, các doanh nghiệp cần phải xây dựng hệ thống lương công bằng, đồng nhất và rõ ràng, tránh tình trạng trong cùng một công ty mà chế độ giành cho người mới vào khác hoàn toàn với người cũ, tạo nên hai hệ thống lương. Công bằng thể hiện ở sự công bằng nhóm, công bằng cá nhân với những hoàn cảnh công việc như nhau. Về mặt tâm lý, nhân viên luôn so sánh kết quả làm

việc của mình với thu nhập của người khác, do đó việc trả lương không công bằng sẽ tạo cho họ cảm giác không hài lòng và họ sẽ không trung thành với tổ chức. Mặt khác, doanh nghiệp cần phải thực hiện việc đánh giá nhân viên một cách chính xác, khoa học trả lương theo năng lực và hiệu quả làm việc gắn liền với điều kiện và hoàn cảnh hoàn thành công việc cụ thể.

Thứ hai, doanh nghiệp cần phải cung cấp cho nhân viên môi trường làm việc lý tưởng cùng những phương tiện thích hợp chẳng hạn như: môi trường làm việc thoáng mát, sạch đẹp, nhiệt độ ánh sáng phù hợp, các công cụ, dụng cụ hỗ trợ công việc tương đối đầy đủ, để nhân viên đầu tư tài năng nhiều hơn cho doanh nghiệp. Đặc biệt là phải tạo ra một môi trường làm việc sao cho tất cả nhân viên đều cảm thấy an toàn tại nơi làm việc.

Thứ ba, doanh nghiệp cần phải xây dựng mục tiêu phát triển một cách cụ thể, rõ ràng và phải truyền thông điệp này đến từng nhân viên. Đây là việc làm có ý nghĩa rất quan trọng để nhân viên có thể cùng công ty đạt đến mục tiêu. Bên cạnh đó, doanh nghiệp cần phải thực hiện nhiều phương cách khác nhau để định hướng cho nhân viên hướng vào mục tiêu mà doanh nghiệp đã đặt ra.

Thứ tư, các nhà quản lý phải thể hiện sự quan tâm, giúp đỡ nhân viên, vì việc quan tâm đến nhân viên là rất quan trọng. Một nhà quản lý giỏi phải biết phát huy hết năng lực và sự nhiệt tình trong công việc của các nhân viên. Bên cạnh các kỹ năng chuyên môn, nhà quản lý cần có uy tín trong việc thu phục nhân tâm đồng thời biết đồng cảm với nhân viên và nắm bắt tâm lý của họ. Nhà quản trị nhân sự cần thường xuyên tham khảo ý kiến của nhân viên trong việc giải quyết các vấn đề nảy sinh trong công việc, chia sẻ những thông tin kinh doanh với nhóm để nhân viên thấy được mối liên quan giữa công việc họ đang làm và kết quả mà công ty đang đạt được. Có như vậy, các nhân viên sẽ cảm thấy mình được coi trọng, cảm thấy trong sự phát triển của công ty luôn có phần đóng góp nào đó của mình. Bên cạnh sự quan tâm, coi trọng nhân viên, người quản lý nên tổ chức những hoạt động mang tính chất vui chơi, giải trí tại công ty để đánh dấu những dịp đặc biệt và cố gắng tạo ra một môi trường thân thiện để mọi người có thể cười

vui trong văn phòng cũng như dành thời gian để tìm hiểu một chút về gia đình và cuộc sống riêng tư của họ. Và không chỉ riêng những người làm công tác nhân sự mới cần trang bị các kiến thức và kỹ năng quản lý cần thiết, những người làm công tác quản lý nói chung, trưởng bộ phận các phòng ban vẫn phải làm công tác nhân sự trong phạm vi quản lý của họ để thúc đẩy, tạo động lực cho các nhân viên cấp dưới cùng đạt được mục tiêu chung.

Thứ năm, các doanh nghiệp phải xem xét và kết luận một cách công bằng và khách quan về việc nhân viên có thực hiện nhiệm vụ theo đúng các yêu cầu đề ra hay không, từ đó thưởng công xứng đáng cho các cá nhân xuất sắc vì những cố gắng của họ trong công việc. Doanh nghiệp cần phải xây dựng hệ thống phân phối thu nhập và chính sách thăng tiến, đề bạt cho phù hợp với mong muốn của nhân viên, vì khi phân phối thu nhập được xem là công bằng dựa trên nhu cầu công việc, cấp độ kỹ năng của cá nhân, và những tiêu chuẩn phân phối trong cộng đồng ... thì kết quả sẽ làm cho nhân viên thỏa mãn hơn. Bên cạnh đó, doanh nghiệp cũng cần đưa ra cơ hội thăng tiến cho tất cả nhân viên là bình đẳng nhau, bởi vì nếu như nhân viên nhận thức rằng các quyết định đề bạt trong tổ chức là công bằng thì họ sẽ cảm thấy thỏa mãn hơn.

Thứ sáu, doanh nghiệp cần tạo ra một môi trường tin tưởng lẫn nhau cho cả đôi bên. Nhân viên rất cần sự nhìn nhận, trân trọng từ nhà quản lý thể hiện qua việc trao quyền tự quyết, tạo cơ hội để tự nghiên cứu, học hỏi và đóng góp vào thành công chung của doanh nghiệp. Các nhà quản lý cần giao phó công việc dựa trên các điểm yếu và điểm mạnh của nhân viên. Cần cho nhân viên học những nghiệp vụ mà họ cần. Nên biết công việc đó yêu cầu như thế nào và trao quyền cho những nhân viên có thể đảm nhận tốt công việc đó. Các nhà quản lý cũng nên nhận ra rằng công việc không thể hoàn tất khi bạn làm chỉ có một mình. Khi giao việc cho nhân viên, cần hiểu rằng ủy quyền một cách hiệu quả cũng có nghĩa là chấp nhận những biến cố ngoài ý muốn có thể kèm theo. Nhà quản lý có thể không nhận được kết quả như mong đợi nhưng cần phải chấp nhận nó và chấp nhận những sai phạm đã xảy ra.



## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

### Tiếng Việt

1. Bùi Thị Hồng Thủy (2010). *Các nhân tố ảnh hưởng đến mức độ gắn bó của nhân viên đối với công ty Bảo Việt Nhân Thọ khu vực đồng bằng sông Cửu Long*, Luận văn tốt nghiệp thạc sĩ kinh tế Trường Đại học Nha Trang.
2. Hoàng Trọng, Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2005), *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS*, NXB Thống Kê Hà Nội.
3. Lê Hồng Lam (2009), *Đo lường sự thỏa mãn của cán bộ công nhân viên đối với tổ chức tại công ty trách nhiệm hữu hạn Long Shin*, Luận văn tốt nghiệp thạc sĩ kinh tế Trường Đại học Nha Trang.
4. Lê Thị Minh Loan - Hà Thị Minh Chính (2016) , *Ảnh hưởng của động cơ làm việc đến sự chủ động trong công việc của người lao động tại các doanh nghiệp*, Tạp chí TLH Số 12, 2016, tr.79-90
5. Lê Thị Minh Loan - Phạm Thị Hồng Phương (2017) , *Gắn kết tình cảm của giảng viên với tổ chức: thực trạng và ảnh hưởng của PCLĐ chuyển hóa của trường khoa*, Tạp chí TLH Số 10, 2017, tr.
6. Lê Thị Minh Loan - Phạm Thị Hồng Phương (2017), *Mối quan hệ giữa sự phù hợp cá nhân-tổ chức, tương tác lãnh đạo nhân viên và sự hài lòng công việc*, Hội thảo QT, 2017 Q3, Tr.134-144
7. Lý Thị Kim Bình (2008), *Tạp chí Tổ chức Nhà nước* Số 11/2008
8. Nguyễn Hữu Lam (2007). *Hành vi tổ chức*, NXB Thống kê. Nguyễn Hữu Lam (2011). *Hành vi tổ chức*, NXB Lao động - Xã hội.
9. TS Bùi Anh Tuấn (2004), *Giáo trình Hành vi tổ chức*, Nxb Thống kê.
10. Trần Kim Dung (1999). *Đánh giá trình độ quản trị nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp du lịch trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh*.
11. Trần Kim Dung (2009), *Quản trị nguồn nhân lực*, Nhà xuất bản Thống Kê.

12. Trần Kim Dung (2011), *Quản trị nguồn nhân lực*, Nhà xuất bản Tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh.

13. Trần Kim Dung và Abraham Moris (2005) “Đánh giá ý thức gắn kết với tổ chức và sự thỏa mãn công việc trong bối cảnh Việt Nam”, *Hội nghị quốc tế về quản lý giáo dục*, Thành phố Hồ Chí Minh

14. Viện nghiên cứu và đào tạo về quản lý (2005), *Phương pháp và kỹ năng quản lý nhân sự*, Nhà xuất bản lao động – xã hội.

### **Tiếng Anh**

1. Ajzen, I. (1985). *From intentions to actions: A theory of planned behaviour*. In J. Kuhl & J. Beckman (Eds.), *Action control: From cognition to behaviour* (pp. 11-39). Berlin: SpringerVerlag.

2. Ajzen, I. (1991). *The theory of planned behaviour*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179–211.

3. Ajzen, I. (2001). *Nature and operation of attitudes*. *Annual Review of Psychology*, 52, 27–58.

4. Ambrose, Maureen L., Arnaud, Anke, Schminke, Marshall, “*Individual Moral Development and Ethical Climate: The Influence of Person-Organization Fit on Job Attitudes*”, *Journal of Business Ethics*. 2007, pp. 323-333.

5. Barrick, M. R., Stewart, G. L., & Piotrowski, M. (2002). *Personality and job performance: test of the mediating effects of motivation among sales representative*. *Journal of Applied Psychology*, 87, 43-51.

6. Bretz, R. D. Jr., and Ash, R. A., and Dreher, G. F. (1989), *Do people make the place? An examination of the attraction-selection-attrition hypothesis*. *Personnel Psychology*, 42, 561-581

7. Bretz, R. D., & Judge, T. A. (1994). *Person-organization fit and the theory of work adjustment: Implications for satisfaction, tenure, and career success*. *Journal of Vocational Behaviour*, 44, 32-54.

8. Bretz, R. D., & Judge, T. A. (1994). *Person-organization fit and the theory of work adjustment: Implications for satisfaction, tenure, and career success*. *Journal of Vocational Behaviour*, 44, 32–54.
9. Bretz, R. D., Rynes, S. L., & Gerhart, B. (1993). *Recruiter perceptions of applicant fit: Implications for individual career preparation and job search behavior*. *Journal of Vocational Behavior*, 43, 310–327.
10. Bretz, R.D. and Judge, J.A. (1994), *Job search behavior of employed managers*. *Personnel Psychology*, 7, 275-301.
11. Cable, D. and Judge, T. (1997) *Interviewers' perceptions of person-organization fit and organizational selection decision*. *Journal of Applied Psychology*, 82, 546–561.
12. Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002), *The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions*. *Journal of Applied Psychology*, 87, 875-884.
13. Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). *The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions*. *Journal of Applied Psychology*, 87, 875–884.
14. Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). *Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67, 294–311.
15. Cable, D. M., & Judge, T. A. (1997). *Interviewers' perceptions of person-organization fit and organizational selection decisions*. *Journal of Applied Psychology*, 82, 546–561.
16. Chatman, J. A. (1991). *Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms*. *Administrative Science Quarterly*, 36, 459-484.
17. Christian J. Resick (2009), *Person-Organization Fit, Organizational Citizenship, and Social-Cognitive Motivational Mechanisms*

18. Eder Paschoal (2011), *The Influence Of Wage On Motivation And Satisfaction*, 16. *The International Business & Economics Research Journal*; Sep 2011; 10, 9; ProQuest Business Collection, pg. 81.
19. Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). *Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit*. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342.
20. Mohammad Kamal Hossain<sup>I</sup>, Anowar Hossain<sup>II</sup> (2012), *Factors affecting employee's motivation in the fast food industry: The case of KFC UK LTD, prescott, Arizona, USA*.
21. Ostroff, C. (1993). *The effects of climate and personal influences on individual behavior and attitudes in organizations*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 56, 56-90.
22. Schein, E. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
23. Schneider, B. (1978). *Person-situation selection: A review of some ability-situation interaction research*. *Personnel Psychology*, 31, 281-298.
24. Schneider, B. (1987). *The people make the place*. *Personnel Psychology*, 40, 437-453
25. ShaemiBarzoki, Attafar, RezaJannati (2012), *An Analysis of Factors Affecting the Employees Motivation based on Herzberg's Hygiene Factors Theory*, *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*
26. Sharon D. Mays (2007), *Anchoring careers through leadership and motivation – exploring factors that improve employee satisfaction and retention*, University of Phoenix, USA.
27. Siti Norasyikin Abdul Hamid and Khulida Kirana Yahya (2010) *Relationship between person-job fit and person-organization fit on employees'*

*work engagement: a study among engineers in semiconductor companies in Malaysia*

### **Phụ lục 1. PHIẾU TRƯNG CẦU Ý KIẾN**

Với mục đích tìm hiểu sự phù hợp của anh/chị với doanh nghiệp, trên cơ sở đó đưa ra những kiến nghị phù hợp với doanh nghiệp nhằm nâng cao sự phù hợp và góp phần nâng cao chất lượng cuộc sống của anh/chị, chúng tôi rất mong anh/chị bớt chút thời gian quý báu của mình để trả lời hết các thông tin trong phiếu điều tra này. Anh/chị khoanh tròn hoặc gạch chân phương án phù hợp với

minh. Chúng tôi cam đoan rằng những thông tin mà anh/chị cung cấp hoàn toàn được bảo mật và chỉ phục vụ cho việc phân tích kết quả nghiên cứu của đề tài. Xin cảm ơn sự giúp đỡ nhiệt tình của anh/chị!

**Câu 1: Mức độ phù hợp của các nhận định sau với anh/chị khi làm việc tại doanh nghiệp?**

(5 - Rất đồng ý, 4 – Đồng ý, 3 – Đồng ý nhiều hơn không đồng ý, 2 – Không đồng ý nhiều hơn đồng ý, 1 – Hoàn toàn không đồng ý)

| STT                     | NỘI DUNG   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|-------------------------|--|---|---|---|---|---|
| <b>Về mặt cá nhân</b>   |  |   |   |   |   |   |
| 1                       | Kĩ năng chuyên môn, kiến thức và năng lực của bạn phù hợp với những yêu cầu từ công việc của bạn.                                    |   |   |   |   |   |
| 2                       | Đặc điểm nhân cách của bạn phù hợp với yêu cầu của công việc bạn đang làm.   |   |   |   |   |   |
| 3                       | Những vấn đề mà bạn quan tâm (sự ổn định, sự an toàn, sự công bằng, bảo hiểm) phù hợp với những điều bạn mong muốn đối với công việc |   |   |   |   |   |
| 4                       | Đặc trưng từ công việc hiện tại phù hợp với mong muốn tìm kiếm công việc của bản thân bạn.   |   |   |   |   |   |
| <b>Về mặt công việc</b> |  |   |   |   |   |   |
| 5                       | Công việc cho phép tổ chức sử dụng tốt năng lực cá nhân mà bạn đang có   |   |   |   |   |   |
| 6                       | Công việc bạn đang làm rất thú vị.   |   |   |   |   |   |
| 7                       | Công việc bạn đang làm có nhiều thách thức.  |   |   |   |   |   |
| 8                       | Công việc bạn đang làm phù hợp với thời gian của bạn.  |   |   |   |   |   |
| <b>Về mặt giá trị</b>   |  |   |   |   |   |   |
| 9                       | Bạn và doanh nghiệp đều quan tâm đến sự trung thực   |   |   |   |   |   |
| 10                      | Bạn và doanh nghiệp đều quan tâm đến hiệu quả làm việc   |   |   |   |   |   |
| 11                      | Bạn và doanh nghiệp đều quan tâm đến sự công bằng  |   |   |   |   |   |
| 12                      | Bạn và tổ chức bạn làm việc luôn hỗ trợ lẫn nhau   |   |   |   |   |   |

|                           |   |  |  |  |  |  |
|---------------------------|---|--|--|--|--|--|
| 13                        | Mục tiêu phấn đấu của bạn và doanh nghiệp là sự khen thưởng                         |  |  |  |  |  |
| 14                        | Mục tiêu phấn đấu của bạn và doanh nghiệp là tiền bạc                               |  |  |  |  |  |
| 15                        | Mục tiêu phấn đấu của bạn và doanh nghiệp là sự cạnh tranh                          |  |  |  |  |  |
| <b>Về mặt đồng nghiệp</b> |   |  |  |  |  |  |
| 16                        | Bạn thấy bạn và đồng nghiệp của bạn có cá tính giống nhau                           |  |  |  |  |  |
| 17                        | Bạn thấy bạn và đồng nghiệp của bạn có phong cách làm việc giống nhau               |  |  |  |  |  |
| 18                        | Bạn thấy đồng nghiệp của bạn thoải mái và dễ chịu                                   |  |  |  |  |  |
| 19                        | Bạn thấy bạn và đồng nghiệp của bạn phối hợp làm việc tốt với nhau                  |  |  |  |  |  |
| 20                        | Bạn và đồng nghiệp của bạn thường giúp đỡ lẫn nhau                                  |  |  |  |  |  |
| <b>Về mặt lãnh đạo</b>    |   |  |  |  |  |  |
| 22                        | Giá trị theo đuổi trong cuộc sống của bạn và người quản lý giống nhau               |  |  |  |  |  |
| 23                        | Tính cách của bạn phù hợp với tính cách của quản lý của bạn                         |  |  |  |  |  |
| 24                        | Phong cách làm việc của bạn phù hợp với phong cách làm việc của quản lý của bạn     |  |  |  |  |  |
| 25                        | Quản lý của bạn có tác phong lịch sự ,hòa nhã                                       |  |  |  |  |  |
| 26                        | Phong cách lãnh đạo của quản lý có phù hợp với phong cách lãnh đạo mà bạn mong muốn |  |  |  |  |  |

| STT                            | NỘI DUNG  | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|--------------------------------|---|---|---|---|---|---|
| <b>Về thuộc tính công việc</b> |   |   |   |   |   |   |
| <b>Công việc</b>               |   |   |   |   |   |   |
| 1                              | Bạn hào hứng khi đảm nhận công việc hiện tại                                |   |   |   |   |   |
| 2                              | Đây là công việc khiến bạn tự hào với người khác                            |   |   |   |   |   |
| 3                              | Đây là công việc đa dạng và bạn có nhiều cơ hội để làm nhiều việc khác nhau |   |   |   |   |   |
| Lương                          |   |   |   |   |   |   |

|   |  |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|--|
| 4   | Mức lương hiện tại tương xứng với năng lực của bạn   |  |  |  |  |  |
| 5   | Bạn có thể sống dựa vào hoàn toàn tiền lương của công ty   |  |  |  |  |  |
| <b>Lợi ích</b>                            |  |  |  |  |  |  |
| 6   | Công ty có chế độ phúc lợi không thua kém công ty khác   |  |  |  |  |  |
| 7   | Công ty có chế độ bảo hiểm tốt   |  |  |  |  |  |
| 8   | Công ty có chế độ khen thưởng rõ ràng  |  |  |  |  |  |
| <b>Phát triển</b>                         |  |  |  |  |  |  |
| 9   | Bạn được công ty đào tạo đầy đủ các kỹ năng để thực hiện tốt công việc của mình  |  |  |  |  |  |
| 10  | Công ty tạo điều kiện thăng tiến và phát triển sự nghiệp cho nhân viên   |  |  |  |  |  |
| <b>Về cam kết của tổ chức</b>             |  |  |  |  |  |  |
| 11  | Bạn cảm thấy mình quen thuộc với công ty này   |  |  |  |  |  |
| 12  | Bạn cảm thấy bản thân mình quan trọng với tổ chức này hơn là việc chỉ là một nhân viên bình thường                                     |  |  |  |  |  |
| 13  | Đây là công ty bạn nghĩ đến khi bạn nghĩ về sự cam kết trong công việc   |  |  |  |  |  |
| <b>Về mức độ hài lòng trong công việc</b> |  |  |  |  |  |  |
| 14  | Có một sự phù hợp cao giữa những gì mà công việc tại công ty này cung cấp cho tôi và những thứ tôi đang tìm kiếm từ công việc của tôi. |  |  |  |  |  |
| 15  | Làm việc tại công ty này sẽ cho tôi mọi thứ tôi muốn từ công việc.   |  |  |  |  |  |
| <b>Về mặt Thương hiệu tổ chức</b>         |  |  |  |  |  |  |
| <b>Định hướng khách hàng</b>              |  |  |  |  |  |  |
| 16  | Công ty của bạn quan tâm đến nhu cầu của khách hàng  |  |  |  |  |  |
| 17  | Công ty của bạn nhận được nhiều phản hồi tốt từ khách hàng   |  |  |  |  |  |
| 18  | Công ty của bạn đối xử với khách hàng một cách công bằng   |  |  |  |  |  |
| <b>Sử dụng lao động</b>                   |  |  |  |  |  |  |



|                                    |   |  |  |  |  |  |
|------------------------------------|---|--|--|--|--|--|
| 19                                 | Công ty đối xử công bằng với tất cả nhân viên                               |  |  |  |  |  |
| 20                                 | Công ty chú ý đến nhu cầu, quyền lợi của nhân viên                          |  |  |  |  |  |
| 21                                 | Công ty luôn duy trì các tiêu chuẩn phù hợp trong cách đối xử với nhân viên |  |  |  |  |  |
| <b>Độ tin cậy và tài chính</b>     |   |  |  |  |  |  |
| 22                                 | Công ty bạn có xu hướng vượt trội so với đối thủ cạnh tranh.                |  |  |  |  |  |
| 23                                 | Công ty bạn biết cách nhận ra và tận dụng các cơ hội thị trường             |  |  |  |  |  |
| 24                                 | Công ty bạn có triển vọng mạnh mẽ cho sự tăng trưởng trong tương lai        |  |  |  |  |  |
| 25                                 | Công ty luôn đưa ra những quyết định hợp lý về tài chính                    |  |  |  |  |  |
| 26                                 | Thống kê về lợi nhuận của công ty luôn ở mức cao                            |  |  |  |  |  |
| <b>Chất lượng sản phẩm dịch vụ</b> |   |  |  |  |  |  |
| 27                                 | Cung cấp các sản phẩm và dịch vụ chất lượng cao                             |  |  |  |  |  |
| 28                                 | Phát triển các sản phẩm và dịch vụ sáng tạo.                                |  |  |  |  |  |
| 29                                 | Là một công ty mạnh mẽ, đáng tin cậy về chất lượng sản phẩm                 |  |  |  |  |  |
| <b>Trách nhiệm xã hội</b>          |   |  |  |  |  |  |
| 30                                 | Công ty chấp nhận giảm lợi nhuận để bảo vệ môi trường                       |  |  |  |  |  |
| 31                                 | Công ty thực hiện tốt các trách nhiệm xã hội                                |  |  |  |  |  |

**Câu 2: Xin anh/chị cho biết mức độ đồng ý với các phát biểu sau đây về sự tác động của sự phù hợp tới ý định ra đi và việc giới thiệu tổ chức của anh chị**

| TT                                       | Nội Dung   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|--|--|---|---|---|---|---|
| <b>Về ý định ra đi</b>                   |  |   |   |   |   |   |
| 1  | Bạn muốn ở lại làm việc tại công ty trong vòng nhiều năm nữa |   |   |   |   |   |
| 2  | Bạn có ý định ra đi khỏi công ty để tìm một công việc mới.   |   |   |   |   |   |
| <b>Về sự sẵn sàng giới thiệu tổ chức</b> |  |   |   |   |   |   |

|   |   |  |  |  |  |  |
|---|---|--|--|--|--|--|
| 3 | Bạn muốn giới thiệu tới những người có nhu cầu tìm việc làm về những vị trí đang tuyển dụng tại công ty bạn |  |  |  |  |  |
| 4 | Bạn sẵn sàng giới thiệu cho bạn bè hoặc người thân về công ty của bạn                                       |  |  |  |  |  |

**Câu 3: Xin anh/chị tự đánh giá kết quả hoàn thành công việc của bản thân theo các khía cạnh dưới đây?**

| STT | Nội dung                      | Xuất sắc | Tốt | Bình thường | Yếu | Kém |
|-----|-------------------------------|----------|-----|-------------|-----|-----|
| 1   | Khối lượng công việc          | 5        | 4   | 3           | 2   | 1   |
| 2   | Chất lượng                    | 5        | 4   | 3           | 2   | 1   |
| 3   | Tiến độ hoàn thành            | 5        | 4   | 3           | 2   | 1   |
| 4   | Sự thành thạo trong công việc | 5        | 4   | 3           | 2   | 1   |

**Câu 4: Mức độ phù hợp các mệnh đề sau đây với anh/chị trong quan hệ với mọi người tại doanh nghiệp (5-Rất đúng, 4-Đúng, 3-Đúng nhiều hơn sai, 2-Sai nhiều hơn đúng, 1-Không đúng)**

| TT                                | Mệnh đề   | Mức độ |   |   |   |   |
|-----------------------------------|---|--------|---|---|---|---|
| <b>A. Quan hệ với đồng nghiệp</b> |   |        |   |   |   |   |
| 1                                 | Giúp đỡ đồng nghiệp khi họ cần sự trợ giúp                  | 5      | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2                                 | Xin lời khuyên để giải quyết các khó khăn trong công việc   | 5      | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3                                 | Chia sẻ kinh nghiệm làm việc với nhân viên mới, đồng nghiệp | 5      | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 4                                 | Hợp tác trong công việc chung                               | 5      | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 5                                 | Thăm hỏi khi đồng nghiệp hay gia đình có                    | 5      | 4 | 3 | 2 | 1 |

|                                |  |   |   |   |   |   |
|--------------------------------|--|---|---|---|---|---|
|                                | chuyện vui, buồn   |   |   |   |   |   |
| 6                              | Lắng nghe, tiếp thu ý kiến đóng góp, phê bình của đồng nghiệp                        | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 7                              | Chủ động hòa giải với đồng nghiệp khi có khúc mắc                                    | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| <b>B. Quan hệ với cấp trên</b> |  |   |   |   |   |   |
| 8                              | Tặng quà khi có dịp (lễ, tết, công tác, thăm quan...)                                | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 9                              | Báo cáo tiến độ và mức độ hoàn thành công việc với cấp trên kịp thời                 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 10                             | Xin lời khuyên khi gặp khó khăn (trong công việc, cuộc sống).                        | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 11                             | Chia sẻ, thăm hỏi cấp trên khi họ hay gia đình có chuyện vui, buồn                   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 12                             | Cảm thấy thoải mái khi gặp mặt, nói chuyện với cấp trên                              | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 13                             | Đề xuất việc thực hiện chế độ chính sách với người lao động khi thấy có điều bất cập | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

## PHẦN II: THÔNG TIN CÁ NHÂN

### 1. Giới tính:

Nam

Nữ

### 2. Tuổi:

18 - 25 tuổi

26 - 35 tuổi

36 - 45 tuổi

> 45 tuổi

### 3. Học vấn:

Dưới cao đẳng  Cao đẳng  Đại học  Trên đại học

#### 4. Vị trí :

Nhân viên  Quản lý

#### 5. Thời gian làm việc của Anh/Chị trong doanh nghiệp:

Dưới 1 năm  Từ 1- 3 năm  Từ 3- 5 năm

Từ 5 – 10 năm  Trên 10 năm

### Phụ lục 2. NỘI DUNG PHỎNG VẤN SÂU

1. Điều gì khiến anh/chị xem xét khi lựa chọn công việc hiện tại của mình? Xin hãy đưa ra những tiêu chí?

2. Xin Anh/Chị vui lòng cho biết đánh giá chung của Anh/Chị về sự phù hợp của mình với công ty cổ phần đào tạo ASK về những vấn đề sau:

- Về bản thân người lao động và bản thân công việc:

+ Tính chất công việc

+ Năng lực của cá nhân

+ Sự cố gắng của bản thân cá nhân khi làm việc tại doanh nghiệp.

- Về điều kiện xã hội:

+ Mối quan hệ giữa các đồng nghiệp

+ Mối quan hệ giữa nhân viên và lãnh đạo

+ Sự đánh giá và thừa nhận của lãnh đạo với mỗi nhân viên.

- Về điều kiện phục vụ cho công việc :

+ Các trang thiết bị phục vụ cho công việc

+ Mức lương được hưởng

+ Các chế độ đãi ngộ của công ty.

+ Cơ hội đào tạo và thăng tiến.

2. Những khó khăn anh/ chị gặp phải trong quá trình thực hiện công việc?
3. Anh/chị vui lòng cho biết những yếu tố nào mà bản thân anh/chị phù hợp với công ty?
4. Anh/Chị sẽ mong muốn có được công việc khác hay không? Tại sao?
- 5.Theo Anh/ Chị việc anh chị phù hợp với công ty này có tác động đến những vấn đề gì?
- 6.Anh/Chị có đề xuất gì với công ty nhằm nâng cao sự phù hợp của nhân viên đối với công ty?

### Phụ lục 3 XỬ LÝ SỐ LIỆU

| Phù hợp về mặt cá nhân   |                        |      |                               |      |                               |       |        |       |            |       |      | TB    | ĐLC |
|--|------------------------|------|-------------------------------|------|-------------------------------|-------|--------|-------|------------|-------|------|-------|-----|
|  | Hoàn toàn không đồng ý |      | Không đồng ý nhiều hơn đồng ý |      | Đồng ý nhiều hơn không đồng ý |       | Đồng ý |       | Rất đồng ý |       | TB   | ĐLC   |     |
|  | N                      | %    | N                             | %    | N                             | %     | N      | %     | N          | %     |      |       |     |
| Kỹ năng chuyên môn, kiến thức và năng lực của bạn phù hợp với những yêu cầu từ công việc bạn đang làm              | 3                      | 3.5% | 2                             | 2.4% | 8                             | 9.4%  | 44     | 51.8% | 28         | 32.9% | 4.08 | 0.916 |     |
| Đặc điểm nhân cách của bạn phù hợp với yêu cầu của công việc bạn đang làm  | 1                      | 1.2% | 0                             | 0.0% | 17                            | 20.0% | 48     | 56.5% | 19         | 22.4% | 3.99 | 0.732 |     |
| Những vấn đề mà bạn quan tâm (sự ổn định, sự an toàn, sự công bằng, bảo hiểm) phù hợp với những điều bạn mong muốn | 0                      | 0.0% | 2                             | 2.4% | 21                            | 24.7% | 38     | 44.7% | 24         | 28.2% | 3.99 | 0.794 |     |
| Đặc trưng từ công việc hiện tại phù hợp với mong muốn tìm kiếm công việc của bản thân bạn                          | 1                      | 1.2% | 6                             | 7.1% | 24                            | 28.2% | 32     | 37.6% | 22         | 25.9% | 3.80 | 0.949 |     |

| Phù hợp về mặt công việc   |                        |      |                               |      |                               |       |        |       |            |       |      | TB    | ĐLC |
|--|------------------------|------|-------------------------------|------|-------------------------------|-------|--------|-------|------------|-------|------|-------|-----|
|  | Hoàn toàn không đồng ý |      | Không đồng ý nhiều hơn đồng ý |      | Đồng ý nhiều hơn không đồng ý |       | Đồng ý |       | Rất đồng ý |       | TB   | ĐLC   |     |
|  | N                      | %    | N                             | %    | N                             | %     | N      | %     | N          | %     |      |       |     |
| Công việc cho phép tổ chức sử dụng tốt năng lực cá nhân mà bạn đang có | 1                      | 1.2% | 4                             | 4.7% | 19                            | 22.4% | 33     | 38.8% | 28         | 32.9% | 3.98 | 0.926 |     |

|  |   |      |   |      |    |       |    |       |    |       |      |       |
|--|---|------|---|------|----|-------|----|-------|----|-------|------|-------|
| Công việc bạn đang làm rất thú vị                    | 3 | 3.5% | 6 | 7.1% | 21 | 24.7% | 34 | 40.0% | 21 | 24.7% | 3.75 | 1.022 |
| Công việc bạn đang làm có nhiều thách thức           | 3 | 3.5% | 6 | 7.1% | 25 | 29.4% | 27 | 31.8% | 24 | 28.2% | 3.74 | 1.06  |
| Công việc bạn đang làm phù hợp với thời gian của bạn | 3 | 3.5% | 4 | 4.7% | 26 | 30.6% | 33 | 38.8% | 19 | 22.4% | 3.72 | 0.983 |

|   | Phù hợp về giá trị chuẩn mực của tổ chức |      |                               |       |                               |       |        |       |            |       | TB   | ĐLC   |
|---|--|------|-------------------------------|-------|-------------------------------|-------|--------|-------|------------|-------|------|-------|
|   | Hoàn toàn không đồng ý                   |      | Không đồng ý nhiều hơn đồng ý |       | Đồng ý nhiều hơn không đồng ý |       | Đồng ý |       | Rất đồng ý |       |      |       |
|   | N  | %    | N                             | %     | N                             | %     | N      | %     | N          | %     |      |       |
| Bạn và doanh nghiệp đều quan tâm đến sự trung thực          | 2  | 2.4% | 1                             | 1.2%  | 13                            | 15.3% | 37     | 43.5% | 32         | 37.6% | 4.13 | 0.884 |
| Bạn và doanh nghiệp đều quan tâm đến hiệu quả làm việc      | 2  | 2.4% | 3                             | 3.5%  | 11                            | 12.9% | 38     | 44.7% | 31         | 36.5% | 4.09 | 0.921 |
| Bạn và doanh nghiệp đều quan tâm đến sự công bằng           | 2  | 2.4% | 3                             | 3.5%  | 17                            | 20.0% | 29     | 34.1% | 34         | 40.0% | 4.06 | 0.98  |
| Bạn và tổ chức bạn làm việc luôn hỗ trợ lẫn nhau            | 0  | 0.0% | 4                             | 4.7%  | 19                            | 22.4% | 34     | 40.0% | 28         | 32.9% | 4.01 | 0.866 |
| Mục tiêu phấn đấu của bạn và doanh nghiệp là sự khen thưởng | 1  | 1.2% | 5                             | 5.9%  | 26                            | 30.6% | 36     | 42.4% | 17         | 20.0% | 3.74 | 0.888 |
| Mục tiêu phấn đấu của bạn và doanh nghiệp là tiền bạc       | 1  | 1.2% | 5                             | 5.9%  | 25                            | 29.4% | 31     | 36.5% | 23         | 27.1% | 3.82 | 0.941 |
| Mục tiêu phấn đấu của bạn và doanh nghiệp là sự cạnh tranh  | 6  | 7.1% | 12                            | 14.1% | 22                            | 25.9% | 30     | 35.3% | 15         | 17.6% | 3.42 | 1.148 |

| <b>Phù hợp về mối quan hệ với đồng nghiệp</b>                         |                        |      |                               |       |                               |       |        |       |            |       |      | TB    | ĐLC |
|---|------------------------|------|-------------------------------|-------|-------------------------------|-------|--------|-------|------------|-------|------|-------|-----|
|   | Hoàn toàn không đồng ý |      | Không đồng ý nhiều hơn đồng ý |       | Đồng ý nhiều hơn không đồng ý |       | Đồng ý |       | Rất đồng ý |       |      |       |     |
|   | N                      | %    | N                             | %     | N                             | %     | N      | %     | N          | %     |      |       |     |
| Bạn thấy bạn và đồng nghiệp của bạn có cá tính giống nhau             | 4                      | 4.7% | 16                            | 18.8% | 39                            | 45.9% | 13     | 15.3% | 13         | 15.3% | 3.18 | 1.06  |     |
| Bạn thấy bạn và đồng nghiệp của bạn có phong cách làm việc giống nhau | 4                      | 4.7% | 14                            | 16.5% | 25                            | 29.4% | 28     | 32.9% | 14         | 16.5% | 3.40 | 1.093 |     |
| Bạn thấy đồng nghiệp của bạn thoải mái và dễ chịu                     | 0                      | 0.0% | 6                             | 7.1%  | 21                            | 24.7% | 40     | 47.1% | 18         | 21.2% | 3.82 | 0.848 |     |
| Bạn thấy bạn và đồng nghiệp của bạn phối hợp làm việc tốt với nhau    | 1                      | 1.2% | 3                             | 3.5%  | 29                            | 34.1% | 30     | 35.3% | 22         | 25.9% | 3.81 | 0.906 |     |
| Bạn và đồng nghiệp của bạn thường giúp đỡ lẫn nhau                    | 0                      | 0.0% | 3                             | 3.5%  | 19                            | 22.4% | 40     | 47.1% | 23         | 27.1% | 3.98 | 0.801 |     |

| <b>Phù hợp về trình độ quản lý của lãnh đạo</b>                                 |                        |      |                               |       |                               |       |        |       |            |       |      | TB    | ĐLC |
|---|------------------------|------|-------------------------------|-------|-------------------------------|-------|--------|-------|------------|-------|------|-------|-----|
|   | Hoàn toàn không đồng ý |      | Không đồng ý nhiều hơn đồng ý |       | Đồng ý nhiều hơn không đồng ý |       | Đồng ý |       | Rất đồng ý |       |      |       |     |
|   | N                      | %    | N                             | %     | N                             | %     | N      | %     | N          | %     |      |       |     |
| Giá trị theo đuổi trong cuộc sống của bạn và người quản lý giống nhau           | 4                      | 4.7% | 13                            | 15.3% | 28                            | 32.9% | 27     | 31.8% | 13         | 15.3% | 3.38 | 1.069 |     |
| Tính cách của bạn phù hợp với tính cách của người quản lý                       | 5                      | 5.9% | 18                            | 21.2% | 27                            | 31.8% | 27     | 31.8% | 8          | 9.4%  | 3.18 | 1.06  |     |
| Phong cách làm việc của bạn phù hợp với phong cách làm việc của quản lý của bạn | 2                      | 2.4% | 15                            | 17.6% | 24                            | 28.2% | 34     | 40.0% | 10         | 11.8% | 3.41 | 0.992 |     |
| Quản lý của bạn có tác phong lịch sự, hòa nhã                                   | 2                      | 2.4% | 5                             | 5.9%  | 22                            | 25.9% | 39     | 45.9% | 17         | 20.0% | 3.75 | 0.925 |     |



|  |   |      |    |       |    |       |    |       |   |      |      |       |
|--|---|------|----|-------|----|-------|----|-------|---|------|------|-------|
| Phong cách lãnh đạo của quản lý phù hợp với phong cách lãnh đạo mà bạn mong muốn | 3 | 3.5% | 12 | 14.1% | 30 | 35.3% | 34 | 40.0% | 6 | 7.1% | 3.33 | 0.931 |
|--|---|------|----|-------|----|-------|----|-------|---|------|------|-------|

| <b>Yếu tố thuộc tính công việc</b>  |                        |      |                               |       |                               |       |        |       |            |       |      |       |  |
|---|------------------------|------|-------------------------------|-------|-------------------------------|-------|--------|-------|------------|-------|------|-------|--|
|   | Hoàn toàn không đồng ý |      | Không đồng ý nhiều hơn đồng ý |       | Đồng ý nhiều hơn không đồng ý |       | Đồng ý |       | Rất đồng ý |       | TB   | ĐLC   |  |
|   | N                      | %    | N                             | %     | N                             | %     | N      | %     | N          | %     |      |       |  |
| Bạn hào hứng khi đảm nhận công việc hiện tại                                    | 2                      | 2.4% | 5                             | 5.9%  | 22                            | 25.9% | 36     | 42.4% | 20         | 23.5% | 3.79 | 0.952 |  |
| Đây là công việc khiến bạn tự hào với người khác                                | 3                      | 3.5% | 6                             | 7.1%  | 27                            | 31.8% | 34     | 40.0% | 15         | 17.6% | 3.61 | 0.977 |  |
| Đây là công việc đa dạng và bạn có nhiều cơ hội để làm nhiều việc khác nhau     | 2                      | 2.4% | 6                             | 7.1%  | 28                            | 32.9% | 24     | 28.2% | 25         | 29.4% | 3.75 | 1.034 |  |
| Mức lương hiện tại tương xứng với năng lực của bạn                              | 5                      | 5.9% | 14                            | 16.5% | 29                            | 34.1% | 28     | 32.9% | 9          | 10.6% | 3.26 | 1.048 |  |
| Bạn có thể sống dựa vào hoàn toàn tiền lương của công ty                        | 6                      | 7.1% | 19                            | 22.4% | 31                            | 36.5% | 21     | 24.7% | 8          | 9.4%  | 3.07 | 1.067 |  |
| Công ty có chế độ phúc lợi không thua kém công ty khác                          | 2                      | 2.4% | 9                             | 10.6% | 26                            | 30.6% | 35     | 41.2% | 13         | 15.3% | 3.56 | 0.957 |  |
| Công ty có chế độ bảo hiểm tốt  | 3                      | 3.5% | 4                             | 4.7%  | 19                            | 22.4% | 42     | 49.4% | 17         | 20.0% | 3.78 | 0.943 |  |
| Công ty có chế độ khen thưởng rõ ràng   | 7                      | 8.2% | 11                            | 12.9% | 22                            | 25.9% | 31     | 36.5% | 14         | 16.5% | 3.40 | 1.157 |  |
| Bạn được công ty đào tạo đầy đủ các kỹ năng để thực hiện tốt công việc của mình | 6                      | 7.1% | 8                             | 9.4%  | 18                            | 21.2% | 37     | 43.5% | 16         | 18.8% | 3.58 | 1.117 |  |
| Công ty tạo điều kiện thăng tiến và phát triển sự nghiệp cho nhân viên          | 7                      | 8.2% | 6                             | 7.1%  | 21                            | 24.7% | 36     | 42.4% | 15         | 17.6% | 3.54 | 1.119 |  |

| <b>Yếu tố cam kết của tổ chức</b>  |                        |      |                               |       |                               |       |        |       |            |       |      |       |  |
|--|------------------------|------|-------------------------------|-------|-------------------------------|-------|--------|-------|------------|-------|------|-------|--|
|  | Hoàn toàn không đồng ý |      | Không đồng ý nhiều hơn đồng ý |       | Đồng ý nhiều hơn không đồng ý |       | Đồng ý |       | Rất đồng ý |       | TB   | ĐLC   |  |
|  | N                      | %    | N                             | %     | N                             | %     | N      | %     | N          | %     |      |       |  |
| Bạn cảm thấy mình quen thuộc với công ty này   | 6                      | 7.1% | 6                             | 7.1%  | 21                            | 24.7% | 38     | 44.7% | 14         | 16.5% | 3.56 | 1.074 |  |
| Bạn cảm thấy bản thân mình quan trọng với tổ chức này hơn là việc chỉ là một nhân viên bình thường | 7                      | 8.2% | 7                             | 8.2%  | 28                            | 32.9% | 32     | 37.6% | 11         | 12.9% | 3.39 | 1.081 |  |
| Đây là công ty bạn nghĩ đến khi bạn nghĩ về sự cam kết trong công việc                             | 4                      | 4.7% | 12                            | 14.1% | 26                            | 30.6% | 29     | 34.1% | 14         | 16.5% | 3.44 | 1.074 |  |

| <b>Yếu tố mức độ hài lòng trong công việc</b>  |                        |      |                               |       |                               |       |        |       |            |       |      |       |  |
|--|------------------------|------|-------------------------------|-------|-------------------------------|-------|--------|-------|------------|-------|------|-------|--|
|  | Hoàn toàn không đồng ý |      | Không đồng ý nhiều hơn đồng ý |       | Đồng ý nhiều hơn không đồng ý |       | Đồng ý |       | Rất đồng ý |       | TB   | ĐLC   |  |
|  | N                      | %    | N                             | %     | N                             | %     | N      | %     | N          | %     |      |       |  |
| Có một sự phù hợp cao giữa những gì mà công việc tại công ty này cung cấp cho bạn và những thứ bạn đang tìm kiếm | 4                      | 4.7% | 9                             | 10.6% | 29                            | 34.1% | 25     | 29.4% | 18         | 21.2% | 3.52 | 1.087 |  |
| Làm việc tại công ty này sẽ cho tôi mọi thứ tôi muốn từ công việc  | 7                      | 8.2% | 16                            | 18.8% | 29                            | 34.1% | 24     | 28.2% | 9          | 10.6% | 3.14 | 1.104 |  |

| <b>Yếu tố thương hiệu tổ chức</b> |                        |   |                               |   |                               |   |        |   |            |   |    |     |  |
|-----------------------------------|------------------------|---|-------------------------------|---|-------------------------------|---|--------|---|------------|---|----|-----|--|
|                                   | Hoàn toàn không đồng ý |   | Không đồng ý nhiều hơn đồng ý |   | Đồng ý nhiều hơn không đồng ý |   | Đồng ý |   | Rất đồng ý |   | TB | ĐLC |  |
|                                   | N                      | % | N                             | % | N                             | % | N      | % | N          | % |    |     |  |

|   |   |      |    |       |    |       |    |       |    |       |      |       |
|---|---|------|----|-------|----|-------|----|-------|----|-------|------|-------|
| Công ty của bạn quan tâm đến nhu cầu của khách hàng                         | 2 | 2.4% | 4  | 4.7%  | 14 | 16.5% | 39 | 45.9% | 26 | 30.6% | 3.98 | 0.938 |
| Công ty của bạn nhận được nhiều phản hồi tốt từ khách hàng                  | 4 | 4.7% | 5  | 5.9%  | 18 | 21.2% | 34 | 40.0% | 24 | 28.2% | 3.81 | 1.063 |
| Công ty của bạn đối xử với khách hàng một cách công bằng                    | 7 | 8.2% | 3  | 3.5%  | 21 | 24.7% | 37 | 43.5% | 17 | 20.0% | 3.64 | 1.1   |
| Công ty đối xử công bằng với tất cả nhân viên                               | 4 | 4.7% | 10 | 11.8% | 20 | 23.5% | 34 | 40.0% | 17 | 20.0% | 3.59 | 1.083 |
| Công ty chú ý đến nhu cầu, quyền lợi của nhân viên                          | 7 | 8.2% | 7  | 8.2%  | 25 | 29.4% | 33 | 38.8% | 13 | 15.3% | 3.45 | 1.107 |
| Công ty luôn duy trì các tiêu chuẩn phù hợp trong cách đối xử với nhân viên | 6 | 7.1% | 6  | 7.1%  | 25 | 29.4% | 35 | 41.2% | 13 | 15.3% | 3.51 | 1.065 |
| Công ty bạn có xu hướng vượt trội so với đối thủ cạnh tranh                 | 5 | 5.9% | 8  | 9.4%  | 29 | 34.1% | 34 | 40.0% | 9  | 10.6% | 3.40 | 1.002 |
| Công ty bạn biết cách nhận ra và tận dụng các cơ hội thị trường             | 5 | 5.9% | 9  | 10.6% | 24 | 28.2% | 39 | 45.9% | 8  | 9.4%  | 3.42 | 1.004 |
| Công ty bạn có triển vọng mạnh mẽ cho sự tăng trưởng trong tương lai        | 6 | 7.1% | 10 | 11.8% | 23 | 27.1% | 31 | 36.5% | 15 | 17.6% | 3.46 | 1.129 |
| Công ty luôn đưa ra những quyết định hợp lý về tài chính                    | 4 | 4.7% | 12 | 14.1% | 29 | 34.1% | 26 | 30.6% | 14 | 16.5% | 3.40 | 1.071 |
| Thống kê về lợi nhuận của công ty luôn ở mức cao                            | 3 | 3.5% | 14 | 16.5% | 32 | 37.6% | 28 | 32.9% | 8  | 9.4%  | 3.28 | 0.971 |
| Công ty bạn cung cấp các sản phẩm và dịch vụ chất lượng cao                 | 6 | 7.1% | 3  | 3.5%  | 22 | 25.9% | 41 | 48.2% | 13 | 15.3% | 3.61 | 1.025 |
| Công ty bạn phát triển các sản phẩm và dịch vụ sáng tạo                     | 5 | 5.9% | 7  | 8.2%  | 25 | 29.4% | 36 | 42.4% | 12 | 14.1% | 3.51 | 1.031 |
| Công ty bạn là một công ty mạnh mẽ, đáng tin cậy về chất lượng sản          | 6 | 7.1% | 7  | 8.2%  | 20 | 23.5% | 37 | 43.5% | 15 | 17.6% | 3.46 | 1.096 |

|   |   |      |    |       |    |       |    |       |    |       |      |       |
|---|---|------|----|-------|----|-------|----|-------|----|-------|------|-------|
| phẩm  |   |      |    |       |    |       |    |       |    |       |      |       |
| Công ty chấp nhận giảm lợi nhuận để bảo vệ môi trường | 2 | 2.4% | 10 | 11.8% | 28 | 32.9% | 30 | 35.3% | 15 | 17.6% | 3.54 | 0.995 |
| Công ty thực hiện tốt các trách nhiệm xã hội          | 3 | 3.5% | 5  | 5.9%  | 20 | 23.5% | 36 | 42.4% | 21 | 24.7% | 3.79 | 1.001 |

| <b>Tác động sự phù hợp của NLD với tổ chức tới chất lượng công việc</b> |    |       |                 |       |             |       |       |       |           |       |      |       |
|---|----|-------|-----------------|-------|-------------|-------|-------|-------|-----------|-------|------|-------|
|   | Ít |       | không hoàn toàn |       | Bình thường |       | Nhiều |       | Rất nhiều |       | TB   | ĐLC   |
|   | N  | %     | N               | %     | N           | %     | N     | %     | N         | %     |      |       |
| Khối lượng công việc  | 22 | 25.9% | 31              | 36.5% | 15          | 17.6% | 12    | 14.1% | 5         | 5.9%  | 2.38 | 1.185 |
| Chất lượng công việc  | 0  | 0.0%  | 5               | 5.9%  | 22          | 25.9% | 30    | 35.3% | 28        | 32.9% | 3.95 | 0.912 |
| Tiến độ hoàn thành  | 4  | 4.7%  | 4               | 4.7%  | 27          | 31.8% | 30    | 35.3% | 20        | 23.5% | 3.68 | 1.038 |
| Sự thành thạo công việc   | 6  | 7.1%  | 10              | 11.8% | 28          | 32.9% | 24    | 28.2% | 17        | 20.0% | 3.42 | 0.953 |

| <b>Ý định ra đi</b>  |                        |       |                        |       |                               |       |        |       |            |       |      |       |
|--|------------------------|-------|------------------------|-------|-------------------------------|-------|--------|-------|------------|-------|------|-------|
|  | Hoàn toàn không đồng ý |       | Không đồng ý nhiều hơn |       | Đồng ý nhiều hơn không đồng ý |       | Đồng ý |       | Rất đồng ý |       | TB   | ĐLC   |
|  | N                      | %     | N                      | %     | N                             | %     | N      | %     | N          | %     |      |       |
| Bạn muốn ở lại làm việc tại công ty trong vòng nhiều năm nữa | 7                      | 8.2%  | 14                     | 16.5% | 26                            | 30.6% | 29     | 34.1% | 9          | 10.6% | 3.22 | 1.106 |
| Bạn có ý định ra đi khỏi công ty để tìm một công việc mới    | 14                     | 16.5% | 19                     | 22.4% | 23                            | 27.1% | 19     | 22.4% | 10         | 11.8% | 2.91 | 1.259 |

| Sự sẵn sàng giới thiệu tổ chức  |                        |      |                               |      |                               |       |        |       |            |       |      |       |  |
|---|------------------------|------|-------------------------------|------|-------------------------------|-------|--------|-------|------------|-------|------|-------|--|
|   | Hoàn toàn không đồng ý |      | Không đồng ý nhiều hơn đồng ý |      | Đồng ý nhiều hơn không đồng ý |       | Đồng ý |       | Rất đồng ý |       | TB   | ĐLC   |  |
|   | N                      | %    | N                             | %    | N                             | %     | N      | %     | N          | %     |      |       |  |
| Bạn muốn giới thiệu tới những người có nhu cầu tìm việc làm về những vị trí đang tuyển dụng tại công ty bạn | 7                      | 8.2% | 7                             | 8.2% | 21                            | 24.7% | 36     | 42.4% | 14         | 16.5% | 3.51 | 1.119 |  |
| Bạn sẵn sàng giới thiệu cho bạn bè hoặc người thân về công ty của bạn                                       | 8                      | 9.4% | 7                             | 8.2% | 18                            | 21.2% | 39     | 45.9% | 13         | 15.3% | 3.49 | 1.14  |  |

#### Giới tính

|       | N  | %     |
|-------|----|-------|
| Nam   | 42 | 49.4  |
| Nữ    | 43 | 50.6  |
| Total | 85 | 100.0 |

#### Tuổi

|              | N  | %     |
|--------------|----|-------|
| 18 - 25 tuổi | 28 | 32.9  |
| 26 - 35 tuổi | 39 | 45.9  |
| 35 - 40 tuổi | 15 | 17.6  |
| 45 tuổi +    | 3  | 3.5   |
| Total        | 85 | 100.0 |

#### Học vấn

|               | N  | %    |
|---------------|----|------|
| Dưới cao đẳng | 8  | 9.4  |
| Cao đẳng      | 17 | 20.0 |
| Đại học       | 51 | 60.0 |
| Trên đại học  | 9  | 10.6 |

|       |    |       |
|-------|----|-------|
| Total | 85 | 100.0 |
|-------|----|-------|

**Vị trí**

|           | N  | %     |
|-----------|----|-------|
| Nhân viên | 65 | 76.5  |
| Quản lý   | 20 | 23.5  |
| Total     | 85 | 100.0 |

**Thời gian làm việc trong doanh nghiệp**

|               | N  | %     |
|---------------|----|-------|
| Dưới 1 năm    | 16 | 18.8  |
| Từ 1- 3 năm   | 29 | 34.1  |
| Từ 3- 5 năm   | 20 | 23.5  |
| Từ 5 – 10 năm | 18 | 21.2  |
| Trên 10 năm   | 2  | 2.4   |
| Total         | 85 | 100.0 |

**CORRELATIONS**

/VARIABLES=BHPH YTTTCV YTCKTC YTHLCV YTYDRD YTSGT YTTTTC YTPA

YTNA

/PRINT=TWOTAIL

NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

| <b>Correlations</b>                          |                     |  |                             |                            |  |               |                                |                            |
|--|---------------------|--|-----------------------------|----------------------------|--|---------------|--------------------------------|----------------------------|
|  |                     | Biểu hiện sự phù hợp của cá nhân với tổ chức | Yếu tố thuộc tính công việc | Yếu tố cam kết của tổ chức | Yếu tố mức độ hài lòng trong công việc | ý định ra đi. | Sự sẵn sàng giới thiệu tổ chức | Yếu tố thương hiệu tổ chức |
| Biểu hiện sự phù hợp của cá nhân với tổ chức | Pearson Correlation | 1  | .617                        | .499                       | .591                                   | .445          | .611                           | .654                       |
|  | Sig. (2-tailed)     |  | .000                        | .000                       | .000                                   | .000          | .000                           | .000                       |
|  | N                   | 85   | 85                          | 85                         | 85                                     | 85            | 85                             | 85                         |
| Yếu tố thuộc tính công việc                  | Pearson Correlation | .617   | 1                           | .631                       | .655                                   | .516          | .542                           | .741                       |
|  | Sig. (2-tailed)     | .000   |                             | .000                       | .000                                   | .000          | .000                           | .000                       |
|  | N                   | 85   | 85                          | 85                         | 85                                     | 85            | 85                             | 85                         |
| Yếu tố cam kết của tổ chức                   | Pearson Correlation | .499   | .631                        | 1                          | .718                                   | .364          | .451                           | .571                       |
|  | Sig. (2-tailed)     | .000   | .000                        |                            | .000                                   | .001          | .000                           | .000                       |

|  |                     |      |      |      |      |      |      |      |
|--|---------------------|------|------|------|------|------|------|------|
|  | N                   | 85   | 85   | 85   | 85   | 85   | 85   | 85   |
| Yếu tố mức độ hài lòng trong công việc | Pearson Correlation | .591 | .655 | .718 | 1    | .487 | .558 | .695 |
|  | Sig. (2-tailed)     | .000 | .000 | .000 |      | .000 | .000 | .000 |
|  | N                   | 85   | 85   | 85   | 85   | 85   | 85   | 85   |
| ý định ra đi.                          | Pearson Correlation | .445 | .516 | .364 | .487 | 1    | .389 | .455 |
|  | Sig. (2-tailed)     | .000 | .000 | .001 | .000 |      | .000 | .000 |
|  | N                   | 85   | 85   | 85   | 85   | 85   | 85   | 85   |
| Sự sẵn sàng giới thiệu tổ chức         | Pearson Correlation | .611 | .542 | .451 | .558 | .389 | 1    | .750 |
|  | Sig. (2-tailed)     | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |      | .000 |
|  | N                   | 85   | 85   | 85   | 85   | 85   | 85   | 85   |
| Yếu tố thương hiệu tổ chức             | Pearson Correlation | .654 | .741 | .571 | .695 | .455 | .750 | 1    |
|  | Sig. (2-tailed)     | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |      |
|  | N                   | 85   | 85   | 85   | 85   | 85   | 85   | 85   |

REGRESSION

/MISSING LISTWISE  
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL  
 CHANGE ZPP  
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
 /NOORIGIN  
 /DEPENDENT BPHH  
 /METHOD=STEPWISE YTTTCV YTCKTC YTHLCV YTYDRD YTSGT YTTTTC YTPA  
 YTNA.

Model Summary

| Model | R    | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics |          |     |     |
|-------|------|----------|-------------------|----------------------------|-------------------|----------|-----|-----|
|       |      |          |                   |                            | R Square Change   | F Change | df1 | df2 |
| 1     | .654 | .428     | .421              | .38746                     | .428              | 62.116   | 1   | 83  |
| 2     | .683 | .467     | .454              | .37637                     | .039              | 5.967    | 1   | 82  |
| 3     | .709 | .502     | .484              | .36583                     | .036              | 5.790    | 1   | 81  |
| 4     | .699 | .489     | .477              | .36836                     | -.013             | 2.138    | 1   | 81  |

ANOVA

| Model        | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig. |
|--------------|----------------|----|-------------|--------|------|
| 1 Regression | 9.325          | 1  | 9.325       | 62.116 | .000 |

|   |            |        |    |       |        |      |
|---|------------|--------|----|-------|--------|------|
|   | Residual   | 12.461 | 83 | .150  |        |      |
|   | Total      | 21.786 | 84 |       |        |      |
| 2 | Regression | 10.170 | 2  | 5.085 | 35.900 | .000 |
|   | Residual   | 11.615 | 82 | .142  |        |      |
|   | Total      | 21.786 | 84 |       |        |      |
| 3 | Regression | 10.945 | 3  | 3.648 | 27.261 | .000 |
|   | Residual   | 10.840 | 81 | .134  |        |      |
|   | Total      | 21.786 | 84 |       |        |      |
| 4 | Regression | 10.659 | 2  | 5.330 | 39.277 | .000 |
|   | Residual   | 11.127 | 82 | .136  |        |      |
|   | Total      | 21.786 | 84 |       |        |      |

#### Coefficients

| Model                              | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. | Correlations |         |       |
|------------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|--------------|---------|-------|
|                                    | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      | Zero-order   | Partial | VIF   |
| 1 (Constant)                       | 2.163                       | .201       |                           | 10.740 | .000 |              |         |       |
| Yếu tố thương hiệu tổ chức         | .438                        | .056       | .654                      | 7.881  | .000 | .654         | .654    | 1.000 |
| 2 (Constant)                       | 1.950                       | .214       |                           | 9.106  | .000 |              |         |       |
| Yếu tố thương hiệu tổ chức         | .293                        | .080       | .437                      | 3.643  | .000 | .654         | .373    | 2.215 |
| Yếu tố thuộc tính công việc        | .209                        | .086       | .293                      | 2.443  | .017 | .617         | .260    | 2.215 |
| 3 (Constant)                       | 1.978                       | .209       |                           | 9.489  | .000 |              |         |       |
| Yếu tố thương hiệu tổ chức         | .145                        | .099       | .217                      | 1.462  | .148 | .654         | .160    | 3.579 |
| Yếu tố thuộc tính công việc        | .215                        | .083       | .302                      | 2.586  | .011 | .617         | .276    | 2.217 |
| Yếu tố sẵn sàng giới thiệu tổ chức | .135                        | .056       | .285                      | 2.406  | .018 | .611         | .258    | 2.287 |
| 4 (Constant)                       | 2.061                       | .202       |                           | 10.191 | .000 |              |         |       |
| Yếu tố thuộc tính công việc        | .289                        | .067       | .404                      | 4.308  | .000 | .617         | .430    | 1.415 |



|                                    |      |      |      |       |      |      |      |       |
|------------------------------------|------|------|------|-------|------|------|------|-------|
| Yếu tố sẵn sàng giới thiệu tổ chức | .186 | .044 | .392 | 4.178 | .000 | .611 | .419 | 1.415 |
|------------------------------------|------|------|------|-------|------|------|------|-------|

**Excluded Variables**

| Model | Beta In                                | t    | Sig.  | Partial Correlation | Collinearity Statistics |      |                   |      |
|-------|--|------|-------|---------------------|-------------------------|------|-------------------|------|
|       |  |      |       |                     | Tolerance               | VIF  | Minimum Tolerance |      |
| 1     | Yếu tố thuộc tính công việc            | .293 | 2.443 | .017                | .260                    | .451 | 2.215             | .451 |
|       | Yếu tố cam kết của tổ chức             | .187 | 1.875 | .064                | .203                    | .674 | 1.484             | .674 |
|       | Yếu tố mức độ hài lòng trong công việc | .264 | 2.353 | .021                | .251                    | .517 | 1.934             | .517 |
|       | Yếu tố ý định ra đi.                   | .186 | 2.028 | .046                | .219                    | .793 | 1.260             | .793 |
|       | Yếu tố sẵn sàng giới thiệu tổ chức     | .276 | 2.251 | .027                | .241                    | .438 | 2.285             | .438 |
| 2     | Yếu tố cam kết của tổ chức             | .112 | 1.059 | .293                | .117                    | .578 | 1.730             | .387 |
|       | Yếu tố mức độ hài lòng trong công việc | .202 | 1.744 | .085                | .190                    | .473 | 2.112             | .374 |
|       | Yếu tố ý định ra đi.                   | .131 | 1.390 | .168                | .153                    | .722 | 1.384             | .411 |
|       | Yếu tố sẵn sàng giới thiệu tổ chức     | .285 | 2.406 | .018                | .258                    | .437 | 2.287             | .279 |
| 3     | Yếu tố cam kết của tổ chức             | .098 | .950  | .345                | .106                    | .576 | 1.736             | .275 |
|       | Yếu tố mức độ hài lòng trong công việc | .178 | 1.574 | .119                | .173                    | .470 | 2.130             | .256 |
|       | Yếu tố ý định ra đi.                   | .111 | 1.201 | .233                | .133                    | .716 | 1.397             | .279 |
| 4     | Yếu tố cam kết của tổ chức             | .115 | 1.117 | .267                | .123                    | .585 | 1.710             | .519 |
|       | Yếu tố mức độ hài lòng trong công việc | .210 | 1.935 | .057                | .210                    | .512 | 1.952             | .512 |
|       | Yếu tố ý định ra đi.                   | .116 | 1.252 | .214                | .138                    | .717 | 1.395             | .597 |

|                            |      |       |      |      |      |       |      |
|----------------------------|------|-------|------|------|------|-------|------|
| Yếu tố thương hiệu tổ chức | .217 | 1.462 | .148 | .160 | .279 | 3.579 | .279 |
|----------------------------|------|-------|------|------|------|-------|------|

**Collinearity Diagnostics**

| Model | Eigenvalue | Condition Index | Variance Proportions |                            |                             |                                    |
|-------|------------|-----------------|----------------------|----------------------------|-----------------------------|------------------------------------|
|       |            |                 | (Constant)           | Yếu tố thương hiệu tổ chức | Yếu tố thuộc tính công việc | Yếu tố sẵn sàng giới thiệu tổ chức |
| 1 1   | 1.978      | 1.000           | .01                  | .01                        |                             |                                    |
| 2     | .022       | 9.480           | .99                  | .99                        |                             |                                    |
| 2 1   | 2.965      | 1.000           | .00                  | .00                        | .00                         |                                    |
| 2 2   | .025       | 10.985          | .98                  | .17                        | .09                         |                                    |
| 3     | .011       | 16.594          | .01                  | .83                        | .91                         |                                    |
| 3 1   | 3.927      | 1.000           | .00                  | .00                        | .00                         | .00                                |
| 3 2   | .045       | 9.290           | .30                  | .00                        | .02                         | .46                                |
| 3 3   | .019       | 14.243          | .69                  | .05                        | .40                         | .23                                |
| 4     | .008       | 21.557          | .00                  | .94                        | .58                         | .31                                |
| 4 1   | 2.937      | 1.000           | .00                  |                            | .00                         | .01                                |
| 4 2   | .045       | 8.064           | .30                  |                            | .02                         | .83                                |
| 4 3   | .018       | 12.732          | .70                  |                            | .97                         | .17                                |