



## Tạp chí Quản lý và Kinh tế quốc tế

Trang chủ: <http://tapchi.ftu.edu.vn>

### SỰ GẮN KẾT VỀ TÌNH CẢM VỚI TỔ CHỨC TẠI CÁC DOANH NGHIỆP SAU SÁP NHẬP VÀ MUA LẠI Ở VIỆT NAM

Hoàng Thị Thùy Dương<sup>1</sup>

Trường Đại học Ngoại thương, Hà Nội, Việt Nam

Ngày nhận: 11/08/2020; Ngày hoàn thành biên tập: 09/11/2020; Ngày duyệt đăng: 25/11/2020

**Tóm tắt:** Nghiên cứu này kiểm tra ảnh hưởng của một số nhân tố về tâm lý tới sự gắn kết về tình cảm với tổ chức trong các doanh nghiệp sau M&A ở Việt Nam. Một khảo sát trên 170 đối tượng là nhân viên và quản lý cấp trung và cơ sở tại một số doanh nghiệp sau M&A cho thấy bốn nhân tố: sự hỗ trợ của tổ chức, sự công bằng trong tổ chức, hoàn thành hợp đồng tâm lý và sự hấp dẫn về văn hóa đối với doanh nghiệp mới có ảnh hưởng tích cực tới sự gắn kết về tình cảm với tổ chức, trong khi đó nhân tố sự khác biệt văn hóa không có tác động tiêu cực tới sự gắn kết này. Tác giả cũng tập trung một số đề xuất về quản lý cho các nhà quản trị doanh nghiệp sau M&A nhằm nâng cao gắn kết về tình cảm trong tổ chức.

**Từ khóa:** Gắn kết với tổ chức, M&A, Sự gắn kết về tình cảm, Sự khác biệt văn hóa

#### AFFECTIVE ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN VIETAMESE POST-M&A ENTERPRISES

**Abstracts:** This study examines the influence of a number of factors on affective organizational commitment in post-M&A enterprises in Vietnam. A survey of 170 low and middle level managers and employees revealed four factors: perceived organizational support, organizational justice, psychological contract fulfillment, and cultural attractiveness for new businesses, which have a positive effect on affective commitment with the newly formed organization. The factor of cultural difference has not been shown to have a negative impact on this kind of commitment. The author also draws some management implications for business managers of post-M&A companies to enhance the emotional attachment of employees and low and middle level managers in their organizations.

**Keywords:** Organizational commitment, M&A, Affective organizational commitment, Cultural differences

## 1. Lời mở đầu

Sự gắn kết của nhân viên với tổ chức là chủ đề nhận được sự quan tâm rất lớn từ cả các nhà quản lý và nhà nghiên cứu. Trong nghiên cứu về M&A, sự gắn kết

<sup>1</sup> Tác giả liên hệ, Email: [duonghtt@ftu.edu.vn](mailto:duonghtt@ftu.edu.vn)

với tổ chức chưa được khai thác nhiều và chỉ thu hút nhiều sự chú ý hơn trong thập kỷ qua (Hassett, 2015). Sự gắn kết tổ chức rất quan trọng trong doanh nghiệp sau M&A vì một số lý do. Đầu tiên, đó là một phương tiện quan trọng để giữ chân các nhân sự chủ chốt và các giám đốc điều hành hàng đầu, vì họ càng gắn kết với tổ chức thì càng ít có khả năng rời bỏ doanh nghiệp đó (Allen & Meyer, 1990; Mowday & cộng sự, 1982). Những người này lại có ảnh hưởng không nhỏ tới sự gắn kết của nhân viên cấp dưới với tổ chức sau M&A. Thứ hai, các kết quả nghiên cứu đều ngụ ý rằng gắn kết với tổ chức có liên kết trực tiếp đến việc chia sẻ kiến thức trong doanh nghiệp sau M&A (Thompson & Heron, 2005; Van den Hooff & de Ridder, 2004). Hơn nữa, việc đảm bảo sự gắn kết của các nhân viên trong doanh nghiệp bị mua lại sẽ tăng cường khả năng đạt được các mục tiêu chiến lược và tác nghiệp của thương vụ và cam kết với các thay đổi của tổ chức (Rafferty & Restubog, 2010). Việc xác định các nhân tố ảnh hưởng tới sự gắn kết của tổ chức là rất quan trọng bởi vì các cá nhân gắn kết với tổ chức hơn có thể hỗ trợ nhiều hơn cho doanh nghiệp, thậm chí có thể trong giai đoạn trước M&A (Schraeder, 2001), đảm bảo sự hội nhập thành công sau M&A. Khảo sát tiến hành tại các doanh nghiệp M&A ở Việt Nam của KPMG (2018) cho thấy 8% số doanh nghiệp đề cập đến vấn đề nhân viên không còn gắn kết với doanh nghiệp và quyết định rời công ty (KPMG, 2018).

Bài viết sẽ đi vào phân tích các nhân tố ảnh hưởng tới sự gắn kết về tình cảm với tổ chức trong các doanh nghiệp sau M&A ở Việt Nam, từ đó đưa ra một số đề xuất gợi ý cho các doanh nghiệp trong việc tăng cường gắn kết về tình cảm của nhân viên.

## **2. Cơ sở lý thuyết và giả thuyết nghiên cứu**

### ***2.1 Sự gắn kết về tình cảm với tổ chức của nhân viên***

Etzione đã xây dựng một trong những quan điểm đầu tiên của sự gắn kết tổ chức. Theo cách tiếp cận này, sự gắn kết với tổ chức phản ánh mức độ phù hợp mà các cá nhân trải nghiệm đối với các định hướng của tổ chức (Etzione, 1961; Dương & Thủy, 2019). Khái niệm phổ biến nhất trong các nghiên cứu trước đây nhận định rằng các nhân viên có gắn kết mạnh mẽ với tổ chức là những người ít có khả năng rời khỏi tổ chức (Hassett, 2015). Theo định nghĩa của Mowday & cộng sự (1982), sự gắn kết với tổ chức được định nghĩa là sự gắn kết và tham gia một cách tích cực trong một tổ chức cụ thể. Dựa trên định nghĩa này, gắn kết với tổ chức không phải là sự trung thành thụ động đối với một tổ chức; nó liên quan đến một mối quan hệ tích cực với tổ chức, trong đó các cá nhân sẵn sàng cố gắng để đóng góp cho sự thịnh vượng của tổ chức (Mowday & cộng sự, 1982).

Theo Meyer & Allen (1997), sự gắn kết với tổ chức bao gồm 3 thành phần: sự gắn kết về tình cảm, sự gắn kết về chi phí và sự gắn kết về nghĩa vụ. Trong đó,

sự gắn kết về tình cảm được hiểu là sự gắn kết mang tính cảm xúc với tổ chức; sự gắn kết về chi phí đề cập đến nhận thức về các chi phí liên quan đến việc rời khỏi một tổ chức và sự gắn kết về nghĩa vụ phản ánh cảm giác có trách nhiệm phải tiếp tục làm việc trong tổ chức do nhân viên cảm thấy họ nên ở lại với tổ chức đã thuê họ.

Trong sự thay đổi của các thành phần cấu thành nên sự gắn kết với tổ chức, gắn kết về tình cảm được chứng minh là yếu tố dự báo quan trọng nhất tới các hành vi quan trọng dẫn tới sự thành công của các thương vụ mua lại và sáp nhập (Meyer & cộng sự, 2007). Do vậy, sự gắn kết của nhân viên với tổ chức trong nghiên cứu này sẽ chỉ tập trung vào sự gắn kết về tình cảm vì đây là thành phần quan trọng và cũng bị ảnh hưởng nhiều nhất bởi các nhân tố bên ngoài.

## **2.2 Nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức**

Nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức (Perceived Organizational Support - POS) thường được định nghĩa là mức độ mà cá nhân tin rằng tổ chức sử dụng lao động coi trọng những đóng góp và quan tâm đến họ (Lee & Peccei, 2006). Sự hỗ trợ của tổ chức đã được chứng minh là có liên quan đến một loạt thái độ và hành vi tích cực của nhân viên trong công việc, bao gồm, sự hài lòng công việc, sự gắn kết với tổ chức, các hình thức khác nhau của hành vi công dân và ý định ở lại làm việc (Rhoades & Eisenberger, 2002). Khi các nhân viên tin rằng tổ chức coi trọng và quan tâm đến hạnh phúc của họ, có nhiều khả năng nhân viên đó sẽ cảm thấy có nghĩa vụ đối với tổ chức và do đó, lòng trung thành và sự gắn kết với tổ chức sẽ gia tăng. Vai trò của nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức được đề cập nhiều trong các nghiên cứu về nhân sự trong các doanh nghiệp có sự thay đổi như nghiên cứu của Lee & Peccei (2006) về mối quan hệ giữa POS và gắn kết dựa trên cảm xúc trong điều kiện công việc không ổn định. Rất nhiều nghiên cứu của các học giả như Allen (1992); Gary & cộng sự (1997); Yavuz (2005); Eleni (2015); đều khẳng định nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức có ảnh hưởng tới gắn kết với tổ chức của nhân viên tại các doanh nghiệp M&A.

*Giả thuyết H1: Nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức có tác động tích cực tới sự gắn kết tình cảm với doanh nghiệp sau M&A của nhân viên.*

## **2.3 Sự công bằng trong tổ chức**

Các nhà nghiên cứu định nghĩa công bằng dựa trên việc mức độ một hành động hay quyết định nào có chính xác về mặt đạo đức và tạo ra công bằng giữa các thành viên trong nhóm (Bebenroth & Thiele, 2015). Các nghiên cứu gần đây tại các doanh nghiệp M&A cũng nhấn mạnh vai trò của công bằng đối với sự gắn kết và hợp tác của nhân viên trong suốt quá trình M&A (Melkonian & cộng sự, 2011; Soenen & Melkonian, 2016). Theo nghiên cứu của Monin & cộng sự (2013),

trong quá trình hội nhập sau M&A, nhận thức về sự công bằng tổ chức giúp nhân viên chấp nhận những thay đổi mang tính kế hoạch và các đề xuất thực hiện, trong khi nếu có nhận thức về sự không công bằng sẽ dẫn tới các vấn đề tiêu cực về mặt tổ chức. Do đó, tác giả đề xuất giả thuyết thứ 2 như sau:

*Giả thuyết H2: Sự công bằng trong tổ chức có tác động tích cực tới sự gắn kết tình cảm với doanh nghiệp sau M&A của nhân viên.*

#### **2.4 Hoàn thành hợp đồng tâm lý**

Một định nghĩa được chấp nhận rộng rãi về hợp đồng tâm lý là của Rousseau (1990): Hợp đồng tâm lý là niềm tin cá nhân về nghĩa vụ với nhau, trong bối cảnh mối quan hệ giữa tổ chức và nhân viên. Hợp đồng tâm lý bao gồm nghĩa vụ tổ chức (sẽ được thực hiện bởi tổ chức) và nghĩa vụ của nhân viên (sẽ được thực hiện bởi người lao động), dựa trên những lời hứa của người sử dụng lao động và nhân viên. Hợp đồng tâm lý bị vi phạm thường xuyên hơn trong quá trình thay đổi (Freese, 2007), vì các nghĩa vụ tổ chức được thực hiện ở mức độ thấp hơn trong quá trình chuyển đổi tổ chức, đặc biệt là liên quan đến đãi ngộ, môi trường tại nơi làm việc, cơ hội nghề nghiệp, bảo đảm công việc, giao tiếp và hoạt động nhân sự (Turnley & Feldman, 1998; Freese & cộng sự, 2011). Khi tổ chức phải trải qua áp lực cần linh hoạt, thay đổi và hiệu quả hơn trong quá trình thay đổi (ví dụ, mua lại và sáp nhập), nhân viên thường sẽ phá vỡ quan hệ hợp đồng tâm lý thông qua việc tổ chức cắt giảm công việc, lương thưởng, tăng khối lượng công việc, kết quả là gắn kết về tình cảm với tổ chức của nhân viên sẽ giảm (Meyer & cộng sự, 1998).

*Giả thuyết H3: Việc hoàn thành hợp đồng tâm lý có tác động tích cực tới sự gắn kết tình cảm với doanh nghiệp sau M&A của nhân viên.*

#### **2.5 Nhận thức về sự khác biệt về văn hóa**

Ở góc độ văn hóa doanh nghiệp, sự khác biệt về văn hóa - khác biệt về giá trị và niềm tin ở mỗi doanh nghiệp - là nguyên nhân lớn dẫn tới những vấn đề về nhân sự trong doanh nghiệp sau M&A (Stahl & Voigt, 2005). Weber (1996), trong một nghiên cứu về các thương vụ mua lại của Hoa Kỳ, đã phát hiện ra rằng sự khác biệt trong văn hóa doanh nghiệp có tác động tiêu cực tới mức độ gắn kết của các quản trị viên tại doanh nghiệp bị mua lại và hiệu quả của quá trình hội nhập. Stahl & cộng sự (2004) cũng ra kết quả tương tự khi nghiên cứu trên một mẫu gồm cả các thương vụ M&A trong nước và M&A xuyên biên giới.

*Giả thuyết H4: Sự khác biệt về văn hóa có tác động tiêu cực tới sự gắn kết với doanh nghiệp sau M&A của nhân viên.*

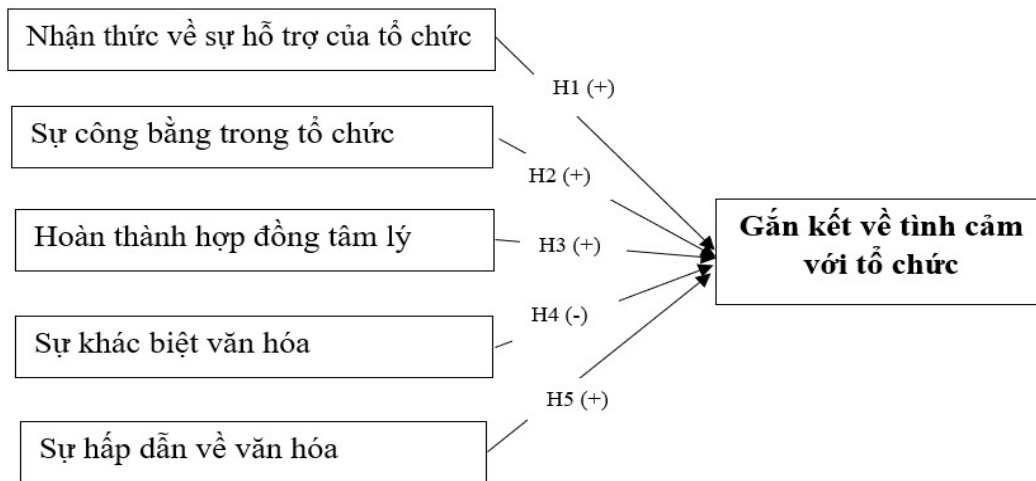
#### **2.6 Sự hấp dẫn về văn hóa**

Theo Shi & cộng sự (2017), sự hấp dẫn văn hóa đề cập đến sự hấp dẫn của việc tiếp thu văn hóa công ty mua lại trên nền tảng nhận thức của các nhân viên thuộc công ty bị mua lại. Theo mô hình do Nahavandi và Malekzadeh (1988) đề

xuất, sự hấp dẫn của việc tiếp thu văn hóa công ty là một nhân tố quan trọng cho sự thành công của quá trình hội nhập trong M&A. Rất nhiều nhà nghiên cứu khác đã chỉ ra vai trò quan trọng của sự phù hợp về văn hóa hay sự hấp dẫn về văn hóa của nhân viên công ty bị mua lại với công ty mua lại (Shi & cộng sự, 2017; Weber & Drori, 2008; Very, Lubatkin, Calori & Veiga, 1997).

*Giả thuyết H5: Sự hấp dẫn về văn hóa có tác động tích cực tới sự gắn kết tình cảm với doanh nghiệp sau M&A của nhân viên.*

Từ các giả thuyết nghiên cứu trên, tác giả đưa ra mô hình nghiên cứu như sau:



**Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất**

*Nguồn: Tác giả tổng hợp*

### 3. Phương pháp nghiên cứu

#### 3.1. Xây dựng thang đo và bảng hỏi

**Bảng 1. Thang đo nghiên cứu**

Mã	Thang đo	Số câu hỏi	Nguồn
POS	Nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức	08	Kottke & Sharafinski (1988)
OJ	Sự công bằng trong tổ chức	09	Coquilt (2001)
PCF	Hoàn thành hợp đồng tâm lý	04	Rousseau (2000)
CD	Sự khác biệt về văn hóa	11	Kế thừa từ Bộ câu hỏi OCP của
CA	Sự hấp dẫn về văn hóa	11	O'Reilly, Chatman và Caldwell (1991)
AOC	Sự gắn kết về tình cảm với tổ chức	04	Meyer & Allen (1997)

*Nguồn: Tác giả tổng hợp*

Bộ câu hỏi gồm 4 câu lược giản từ bộ 8 câu hỏi đo lường sự gắn kết về tình cảm với tổ chức của Meyer & Allen (1997) được sử dụng. Để đo lường nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức, tác giả sử dụng bộ câu hỏi gồm 16 câu của Kottke & Sharafinski (1998) được thu gọn từ bộ câu hỏi gốc gồm 36 câu của Eisenberger & cộng sự (1986). Sau khi tiến hành nghiên cứu thử nghiệm và phỏng vấn một số đối tượng khảo sát, tác giả đã lược bỏ còn 8 câu hỏi. Để đo lường sự công bằng trong tổ chức, tác giả dựa vào bộ câu hỏi của Coquilt (2001) đo lường sự công bằng trong tổ chức trên các phương diện quy trình, phân phối, quan hệ cá nhân và thông tin để xây dựng nên các câu hỏi khảo sát với tổng cộng 9 câu hỏi về sự công bằng trong tổ chức. Để đo lường việc thực hiện hợp đồng tâm lý trong doanh nghiệp, tác giả sử dụng 04 câu hỏi dựa trên các câu hỏi của tác giả Rousseau (2000). Tác giả dựa vào thang đo kế thừa từ Bộ câu hỏi OCP của O'Reilly, Chatman & Caldwell (1991) đo lường các khía cạnh văn hóa khác nhau trong mỗi doanh nghiệp để đo lường sự khác biệt và sự hấp dẫn về văn hóa giữa hai doanh nghiệp trước và sau thương vụ M&A.

Câu hỏi được thiết kế theo thang đo 5 mức độ của Likert với các câu trả lời theo mức độ tăng dần từ 1 - Hoàn toàn không đồng ý tới 5 - Hoàn toàn đồng ý với các nội dung về sự hỗ trợ của tổ chức, sự công bằng trong tổ chức, việc hoàn thành hợp đồng tâm lý, sự gắn kết với tổ chức; 1 - Hoàn toàn giống nhau tới 5 - Hoàn toàn khác biệt với các câu hỏi về sự khác biệt văn hóa và 1 - Rất không hấp dẫn tới 5 - Rất hấp dẫn đối với các câu hỏi về sự hấp dẫn về văn hóa giữa hai tổ chức.

### ***3.2 Phương pháp thu thập dữ liệu***

Bộ câu hỏi khảo sát (gồm các câu hỏi về thông tin chung của người tham gia và các câu hỏi để đo lường các biến) được gửi tới các nhân viên thuộc các doanh nghiệp sau M&A trong ba ngành nghề là dịch vụ và bán lẻ (Ngân hàng Shinhan, Ngân hàng SHB, BigC, Infinitive), sản xuất và xây dựng (Công ty thép Việt Ý, Vinfast, Vinaconex), nông nghiệp (Pan Group) qua hai hình thức làm khảo sát trực tiếp ra giấy và trả lời trực tuyến theo đường dẫn khảo sát trong thời gian từ 08/2019 đến 11/2019. Có tổng cộng 250 phiếu được gửi đi và lượng phiếu nhận về đáp ứng yêu cầu để phân tích là 170. Phương pháp chọn mẫu này đáp ứng hai tiêu chí: thứ nhất, người tham gia khảo sát hoạt động trong các lĩnh vực đa dạng, tập trung nhiều vào lĩnh vực dịch vụ và bán lẻ, sản xuất và xây dựng do số lượng các thương vụ M&A trong các lĩnh vực này khá nhiều; thứ hai, thuận tiện cho tác giả trong việc thu thập thông tin.

#### 4. Phân tích kết quả nghiên cứu

**Bảng 2. Mô tả mẫu nghiên cứu**

Đặc điểm	Số lượng	Phần trăm (%)
<b>Tuổi</b>		
Dưới 25 tuổi	26	15,3
Từ 25 đến dưới 35 tuổi	113	66,5
Từ 35 đến dưới 45 tuổi	28	16,5
Từ 45 tuổi trở lên	3	1,8
<b>Vị trí</b>		
Nhân viên	116	68,2
Quản trị viên cấp cơ sở	28	16,5
Quản trị viên cấp trung	26	15,3
<b>Kinh nghiệm làm việc</b>		
Có	123	72,4
Không	47	27,6
<b>Ngành nghề</b>		
Dịch vụ và bán lẻ	107	62,9
Sản xuất và xây dựng	39	22,9
Nông nghiệp	24	14,2

*Nguồn: Tác giả tổng hợp từ kết quả SPSS*

Với 170 phiếu khảo sát hợp lệ đưa vào phân tích, hầu hết các đối tượng tham gia khảo sát có độ tuổi dưới 45, đang là nhân viên hoặc quản trị viên cấp cơ sở và cấp trung tại các doanh nghiệp tiến hành khảo sát (quản trị viên cấp cao không được đưa vào đối tượng khảo sát do hầu hết họ thuộc các công ty mua lại). Trong các cá nhân tham gia khảo sát, 72,4% đã có kinh nghiệm làm việc trước đó ở công ty khác trước khi làm việc cho công ty bị mua lại, còn lại 27,6% là những người chưa có kinh nghiệm chuyên chỗ làm (điều này có thể ảnh hưởng tới khả năng thích ứng với môi trường mới sau thương vụ M&A và sự cam kết gắn bó với tổ chức). Các nhân viên/quản lý này làm việc cho các doanh nghiệp thuộc 3 lĩnh vực: dịch vụ và bán lẻ (chiếm 62,9%), sản xuất và xây dựng (chiếm 22,9%) và nông nghiệp (chiếm 14,2%).

##### 4.1 Kiểm định độ tin cậy và phân tích khám phá nhân tố

Kết quả phân tích hệ số Cronbach's Alpha cho thấy, 6 thành phần thang đo với 47 quan sát đều có độ tin cậy lớn hơn 0,6 nên đều tin cậy để sử dụng. Điều đó cho thấy, thang đo được xây dựng có ý nghĩa trong thống kê và đạt hệ số tin cậy cần thiết nên được tiếp tục đưa vào phân tích nhân tố khám phá EFA. Phương pháp phân tích nhân tố khám phá EFA được tiến hành bằng phần mềm SPSS và

kết quả chỉ số KMO sau 3 lần loại các biến không đủ điều kiện là  $0,899 > 0,5$ , giá trị Sig. của kiểm định Bartlett's bằng  $0,000 < 0,05$  cho thấy, các biến có tương quan với nhau nên mô hình là phù hợp để đưa vào phân tích nhân tố khám phá. Có 7 nhân tố được trích ra đều có giá trị Eigenvalue lớn hơn 1 và điểm dừng khi trích các yếu tố tại nhân tố thứ 7 có Eigenvalue là  $1,075 > 1$ . Tổng phương sai trích của 7 nhân tố bằng  $68,875\% > 50\%$  cho thấy, khả năng sử dụng 7 nhân tố thành phần này giải thích được  $68,875\%$  biến thiên của các biến quan sát. Dựa vào ma trận xoay nhân tố khi chạy EFA có 41 biến còn lại được trích thành 7 nhân tố trong đó nhân tố sự khác biệt văn hóa được tách ra làm 3 nhân tố: sự khác biệt trong mức độ chính xác và cẩn thận (CD\_1), sự khác biệt trong mức độ đổi mới và quy định (CD\_2), sự khác biệt về định hướng thành tích và làm việc nhóm (CD\_3). Các thành phần thang đo mới được đo lường lại chỉ số Cronbach's Alpha và đều đáp ứng với giá trị  $> 0,6$ .

**Bảng 3. Ma trận xoay nhân tố và giá trị Cronbach's Alpha**

Nhân tố	Hệ số tải nhân tố							Cronbach's Alpha	
	1	2	3	4	5	6	7		
<b>Sự hấp dẫn về văn hóa (OI)</b>	OI7	0,818							0,941
	OI2	0,805							
	OI8	0,793							
	OI11	0,775							
	OI9	0,755							
	OI3	0,749							
	OI10	0,726							
	OI4	0,691							
	OI5	0,689							
	OI6	0,687							
OI1	0,573								
<b>Sự hỗ trợ của tổ chức (POS)</b>	POS2		0,819						0,930
	POS4		0,808						
	POS5		0,806						
	POS6		0,777						
	POS7		0,727						
	POS8		0,710						
	POS1		0,671						
	POS3		0,663						



Nhân tố	Hệ số tải nhân tố							Cronbach's Alpha
	1	2	3	4	5	6	7	
<i>Hoàn thành</i>	PCF3		0,781					0,898
<i>hợp đồng tâm lý (PCF)</i>	PCF4		0,738					
	PCF1		0,676					
	PCF2		0,648					
<i>Sự công bằng trong tổ chức (OJ)</i>	OJ4				0,663			0,910
	OJ3				0,662			
	OJ2				0,605			
	OJ1				0,595			
	OJ7				0,554			
<i>Sự khác biệt trong mức độ chính xác và cẩn thận (CD_1)</i>	OD8			0,853				0,833
	OD7			0,836				
	OD9			0,746				
	OD2			0,594				
<i>Sự khác biệt trong mức độ đổi mới và tuân thủ quy định (CD_2)</i>	OD4					0,754		0,678
	OD3					0,720		
	OD1					0,692		
<i>Sự khác biệt về mức độ định hướng thành tích và làm việc nhóm (CD_3).</i>	OD10						0,798	0,781
	OD5						0,588	
	OD11						0,575	
	OD6						0,567	
Sự gắn kết tình cảm với tổ chức (AOC)								0,868

*Nguồn: Tác giả tổng hợp từ kết quả SPSS*

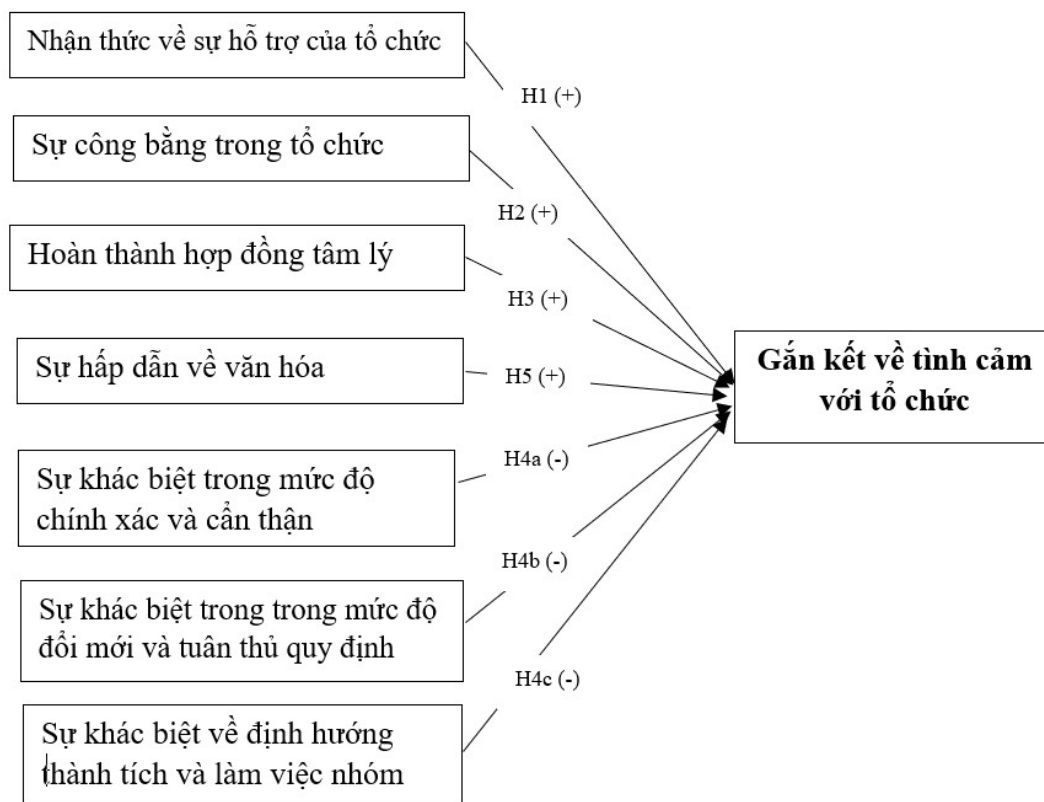
Do có sự điều chỉnh về nhân tố, Giả thuyết H4 được thay thế bằng ba giả thuyết mới H4a, H4b và H4c:

*Giả thuyết H4a: Sự khác biệt trong mức độ chính xác và cẩn thận có tác động tiêu cực tới sự gắn kết với doanh nghiệp sau M&A của nhân viên.*

*Giả thuyết H4b: Sự khác biệt trong mức độ đổi mới và quy định có tác động tiêu cực tới sự gắn kết với doanh nghiệp sau M&A của nhân viên.*

*Giả thuyết H4c: Sự khác biệt về định hướng thành tích và làm việc nhóm có tác động tiêu cực tới sự gắn kết với doanh nghiệp sau M&A của nhân viên.*

Mô hình nghiên cứu được biến thành mô hình mới với 7 biến độc lập được trình bày như sau:



**Hình 2. Mô hình nghiên cứu điều chỉnh**

*Nguồn: Tác giả tổng hợp*

#### **4.2 Kiểm định giả thuyết nghiên cứu**

Kết quả Bảng 4 cho thấy, có 4 yếu tố có ý nghĩa về mặt thống kê gồm: Sự hấp dẫn về văn hóa, Sự hỗ trợ của tổ chức, Sự công bằng trong tổ chức, việc hoàn thành hợp đồng đồng tâm lý. Riêng ba nhân tố về sự khác biệt văn hóa do có Sig. >

0,05 nên không phù hợp và bị loại. Vì vậy, phương trình hồi quy được xác định như sau:

$$AOC^* = 0,189 CA + 0,285 POS + 0,221 OJ + 0,161 PCF$$

Bên cạnh đó, thống kê F của phân tích phương sai có p-value bằng 0.000 và chỉ số Durbin Watson bằng 1,991 cho thấy kết quả ước lượng là phù hợp. Giá trị R<sup>2</sup> hiệu chỉnh = 0,538 cho biết rằng, các biến độc lập trong mô hình có thể giải thích được 53,8% sự biến thiên của biến phụ thuộc. Hệ số VIF của các biến phụ thuộc trong mô hình đều nhỏ hơn 10, vì vậy không có sự tồn tại của hiện tượng đa cộng tuyến.

**Bảng 4. Kết quả hồi quy tuyến tính**

Biến độc lập	Beta	Sig.	Thống kê đa cộng tuyến	
			Độ chấp nhận	VIF
CD1	0,034	0,602	0,666	1,502
CD2	0,019	0,778	0,630	1,587
CD3	-0,139	0,055	0,554	1,805
CA	0,189	0,010	0,544	1,837
POS	0,285	0,001	0,410	2,439
OJ	0,221	0,015	0,354	2,823
PCF	0,161	0,043	0,459	2,177
R <sup>2</sup> hiệu chỉnh	0,583			
Durbin Watson	1,991			
Sig.	0,000			

Biến phụ thuộc: AOC

*Nguồn: Tác giả tổng hợp từ kết quả chạy SPSS*

Kết quả hồi quy cũng cho thấy sự hỗ trợ của tổ chức, sự công bằng trong tổ chức, việc hoàn thành hợp đồng tâm lý và sự hấp dẫn về văn hóa đều có tác động tích cực tới sự gắn kết về tình cảm với tổ chức (Beta > 0 và Sig. < 0,05). Các giả thuyết H1, H2, H3 và H5 được chấp nhận, còn lại ba giả thuyết H4a, H4b, H4c bị loại bỏ.

### 4.3 Thảo luận

Với hệ số Beta = 0,285, sự hỗ trợ của tổ chức đối với nhân viên là nhân tố ảnh hưởng lớn nhất tới sự gắn kết của họ với tổ chức, theo sau là sự công bằng trong tổ chức (Beta = 0,221), sự hấp dẫn về văn hóa (Beta = 0,189), cuối cùng là việc hoàn thành hợp đồng tâm lý (Beta = 0,161). Kết quả nghiên cứu này phù hợp với rất nhiều nghiên cứu về ảnh hưởng của sự hỗ trợ của tổ chức tới gắn kết với tổ chức của nhân viên tại các doanh nghiệp M&A của các học giả như Allen (1992);

Gary & cộng sự (1997); Yavuz (2005); Eleni (2015); hay các nghiên cứu gần đây tại các doanh nghiệp M&A về vai trò của công bằng đối với sự gắn kết và hợp tác của nhân viên trong suốt quá trình M&A (Lipponen & cộng sự, 2004; Melkonian & cộng sự, 2011).

Dựa trên kết quả hồi quy cũng có thể thấy về mặt thống kê với mức ý nghĩa 0,05, các biến về sự khác biệt văn hóa không có ảnh hưởng ngược chiều tới sự gắn kết với tổ chức. Điều này phù hợp với kết quả nghiên cứu trước đây về ảnh hưởng của sự khác biệt văn hóa tới hiệu quả về nhân sự khi các nghiên cứu cho ra rất nhiều kết luận không thống nhất về mối quan hệ này. Về mặt quản lý, sự khác biệt về văn hóa giữa doanh nghiệp trước và sau M&A không phải là yếu tố quan trọng ảnh hưởng tiêu cực tới sự gắn kết với tổ chức của nhân viên do họ có khả năng thích nghi dần với môi trường mới. Nhân tố về văn hóa quan trọng hơn và ảnh hưởng tới sự gắn kết của nhân viên là sự hấp dẫn về văn hóa. Nếu nhân viên thấy thích văn hóa mới hơn (trong nhiều trường hợp doanh nghiệp mua lại sẽ năng động, đổi mới và định hướng làm việc hiệu quả hơn) thì họ sẽ càng gắn kết với tổ chức ngay cả khi hai văn hóa rất khác biệt.

**Bảng 5. Kết quả kiểm định Anova về sự gắn kết với tổ chức giữa các nhóm**

<b>Biến</b>	<b>T -test</b>	<b>P value</b>	<b>Kết quả</b>
<i>Tuổi tác</i>	0,236	0,871	Không có khác biệt
<i>Vị trí</i>	5,028	0,008	Có khác biệt
<i>Kinh nghiệm làm việc trước đây</i>	1,464	0,228	Không khác biệt
<i>Ngành</i>	1,164	0,315	Không khác biệt

*Nguồn: Tác giả tổng hợp từ kết quả SPSS*

Kết quả kiểm định Anova cho thấy không có sự khác biệt giữa các nhóm nhân viên có tuổi tác, kinh nghiệm làm việc trước đây cũng như ngành khác nhau tới sự gắn kết tình cảm với tổ chức. Sự khác biệt trong gắn kết tình cảm với tổ chức xuất hiện trong các nhóm người tham gia khảo sát có vị trí khác nhau trong các doanh nghiệp. Người có vị trí càng cao có xu hướng gắn kết tình cảm nhiều hơn với doanh nghiệp sau M&A. Cụ thể, đối tượng quản trị viên cấp trung có mức độ gắn kết tình cảm trung bình với tổ chức là 4,1058, trong khi đó mức độ này đối với quản trị viên cấp cơ sở và nhân viên lần lượt là 3,9375 và 3,5560. Điều này có thể giải thích là do quản trị viên cấp cao hơn thường có thời gian làm việc tại doanh nghiệp lâu hơn nên sẽ có nhiều gắn bó về tình cảm. Mặt khác, các doanh nghiệp mua lại hiểu được ảnh hưởng của các quản trị viên tới nhân viên cấp dưới nên thường có nhiều chế độ đãi ngộ và hỗ trợ tốt cho họ để họ tiếp tục làm việc, do vậy họ có cam kết gắn bó cao hơn nhân viên cấp dưới.

## **5. Kết luận và một số đề xuất**

Sự gắn kết của nhân viên với tổ chức trong doanh nghiệp sau M&A là kết quả của quá trình hội nhập văn hóa xã hội giữa hai doanh nghiệp. Hội nhập sau M&A là một quá trình bắt đầu với sự nỗ lực không ngừng thông qua các hoạt động quản lý của doanh nghiệp mới. Ở góc độ học thuật, từ kết quả phân tích và kiểm định giả thuyết nghiên cứu có thể thấy nhằm nâng cao sự gắn kết với tổ chức của nhân viên các doanh nghiệp sau M&A cần giúp nhân viên cảm nhận được rằng: (1) Họ được sự hỗ trợ từ doanh nghiệp và quản lý; (2) Họ được đối xử công bằng trong công việc; (3) Cả công ty và nhân viên đều thực hiện những cam kết và lời hứa với nhau và (4) Những khác biệt về văn hóa gây hấp dẫn và được nhân viên đánh giá cao.

Ở góc độ quản lý, doanh nghiệp mua lại sẽ tác động tới những cảm nhận này của nhân viên thông qua các hoạt động quản trị, cách giao tiếp và kỹ năng lãnh đạo của người quản lý. Những hoạt động này phải được thực hiện trong suốt quá trình hội nhập hai doanh nghiệp. Tác giả xin đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao sự gắn kết của nhân viên với tổ chức trong doanh nghiệp sau M&A như sau:

#### *Tăng cường giao tiếp để hiểu và hỗ trợ nhân viên*

Việc giao tiếp với nhân viên công ty sau mua lại cần được thực hiện sớm qua nhiều kênh khác nhau với nhiều tác dụng: (1) Doanh nghiệp có cơ hội hiểu được nhu cầu và hỗ trợ tốt cho nhân viên, (2) Giới thiệu văn hóa mới tới những người ở công ty cũ, giúp họ làm quen, không bị lạ lẫm và gặp khó khăn nhiều trong môi trường văn hóa mới và (3) Làm cho nhân viên công ty cũ thấy thích thú hơn với văn hóa mới. Kinh nghiệm của Ngân hàng Shinhan sau khi tiến hành thương vụ mua lại mảng bán lẻ của Ngân hàng ANZ cho thấy, bắt đầu quá trình soát xét sau tiền M&A việc giao tiếp với nhân viên đã được tiến hành với chiến lược rất rõ ràng: (1) Giao tiếp, gặp gỡ thường xuyên theo định kỳ để nhân viên quen dần và tin tưởng nhà điều hành mới; (2) Giao tiếp để giúp nhân viên biết được tình hình thương vụ, những thay đổi có thể xảy ra với họ và những nỗ lực của doanh nghiệp mua lại nhằm hỗ trợ họ; (3) Giao tiếp gặp gỡ ở nhiều cấp độ từ quản lý tới nhân viên để thể hiện sự nghiêm túc, quan tâm và tác động tới tất cả các cấp lãnh đạo của doanh nghiệp bị mua lại; (4) Tổ chức giao lưu giữa nhân viên hai doanh nghiệp từ trước khi thương vụ được hoàn tất nhằm chuẩn bị cho nhân viên doanh nghiệp bị mua lại hiểu biết về môi trường làm việc mới. Khi thương vụ đã hoàn tất, giao tiếp cởi mở, thoải mái sẽ hỗ trợ nhân viên củng cố đánh giá về doanh nghiệp mới và nâng cao sự gắn kết với tổ chức.

#### *Cần tôn trọng và công bằng với nhân viên công ty bị mua lại*

Một điều quan trọng là phải đối xử với nhân viên của công ty bị mua lại - những cá nhân sẽ bị ảnh hưởng tiêu cực, với sự tôn trọng, công bằng và hỗ trợ. Ví dụ, khi nhân viên đưa ra ý kiến và được cân nhắc phản hồi ý kiến của họ về quá

trình hội nhập, họ sẽ cảm thấy được tôn trọng, đóng góp được cho tổ chức và cũng được đối xử bình đẳng như những nhân viên tại công ty mua lại. Đây không chỉ là điều đúng đắn mà còn là một cách hữu hiệu để cho những người này phát triển những cảm xúc tích cực và giúp họ cảm thấy tin tưởng và gắn kết với công ty mới.

#### *Xây dựng một nhà quản trị hội nhập*

Những nhân viên thuộc công ty mới được thành lập cần một người mà họ có thể nói chuyện thoải mái, để hỏi những câu hỏi “ngu ngốc”, tìm hiểu cách thức hoạt động của công ty mua lại và khám phá những tài nguyên nào có sẵn và cách sử dụng nguồn lực này. Họ cần được chỉ dẫn về văn hóa mới và kết nối với công ty mua lại. Đây phải là người thực sự hiểu hai doanh nghiệp, biết được định hướng phát triển của công ty mới và có sự cam kết gắn bó lâu dài với tổ chức hậu M&A. Việc định ra một chức danh với những yêu cầu cùng quyền lợi cụ thể sẽ giúp quá trình hội nhập hai văn hóa diễn ra suôn sẻ, nhân viên được cung cấp đầy đủ thông tin cũng như hỗ trợ vượt qua quá trình hội nhập. Vì vậy, xây dựng một vị trí quản lý quá trình hội nhập hai doanh nghiệp là cần thiết.

Bài viết phân tích các nhân tố tác động tới sự gắn kết về tình cảm với tổ chức của nhân viên doanh nghiệp sau M&A tại Việt Nam. Điểm mới của nghiên cứu là chỉ ra vai trò của biến “sự hấp dẫn về văn hóa” tới sự gắn kết với tổ chức của nhân viên và quản trị viên cấp trung trong các doanh nghiệp sau M&A. Tuy nhiên, các nhân tố đưa vào mô hình đều là các nhân tố thuộc nhóm tâm lý, đo lường quan điểm chủ quan của người được khảo sát. Các nghiên cứu sau này có thể khai thác mở rộng thêm các nhân tố khách quan khác như đặc điểm doanh nghiệp, cá nhân nhân viên và của thương vụ mua lại và sáp nhập hoặc các hoạt động quản trị được tiến hành trong doanh nghiệp để tìm hiểu cơ chế ảnh hưởng của các nhân tố này tới sự gắn kết về tình cảm với tổ chức.

#### **Tài liệu tham khảo**

- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990), “The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization”, *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63 No.1, pp. 1 - 18.
- Allen, M.W. (1992), “Communication and organizational commitment: Perceived organizational support as a mediating factor”, *Communication Quarterly*, Vol. 40 No. 4, pp. 357 - 367.
- Bebenroth, R. & Thiele, K.O. (2015), "When organizational justice matters for affective merger commitment", Discussion Paper Series DP2015-22, Research Institute for Economics & Business Administration, Kobe University.
- Colquitt, J.A. (2001), “On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86 No. 3, pp. 386 - 400.

- Duong, H.T.T. & Thuy, D.T.T. (2019), "Factors affecting organizational commitment of students in Foreign Trade University's Clubs", *Journal of International Economics and Management*, Vol. 124, pp. 64 - 88.
- Eleni, M.F.N. (2015), "Post M&A ill-health", *Employee Relations*, Vol. 37 No. 2, pp. 176 - 191.
- Etzione, A. (1961), *A comparative analysis of complex organizations*, Free Press, New York.
- Freese, C. (2007), *Organizational change and the dynamics of psychological contracts: a longitudinal study*, Doctor of Philosophy, Ridderkerk.
- Freese, C., Schalk, R. & Croon, M. (2011), "The impact of organizational changes on psychological contracts: a longitudinal study", *Personnel Review*, Vol. 40 No. 4, pp. 404 - 422.
- Gary, R.M., Betty, A.B., Samuel, G.L. & John, F.D. (1997), "How group merge: the effect of merger integration patterns on anticipated commitment to the merged organization", *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 27 No. 15, pp. 1335 - 1358.
- Hassett, M. (2015). "Organisational commitment in acquisitions", In *Advances in Mergers and Acquisitions*, Vol. 10, pp. 19 - 38.
- Kottke, J.L. & Sharafinski, C.E. (1988), "Measuring perceived supervisory and organizational support", *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 48 No. 4, pp. 1075 - 1079.
- KPMG. (2018), Triển khai M&A tại Việt Nam: những thách thức và giải pháp - Góc nhìn người trong cuộc,  
<https://home.kpmg/content/dam/kpmg/vn/pdf/publication/2018/MA2018/Pursuing%20MA%20in%20Vietnam%20Final%202018%20VN.PDF>, truy cập 20/11/2019.
- Lee, J. & Peccei, R. (2006), "Perceived organizational support and affective commitment: the mediating role of organization-based self-esteem in the context of job insecurity", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 28 No. 6, pp. 661- 685.
- Melkonian, T., Monin, P. & Noorderhaven, N.G. (2011), "Distributive justice, procedural justice, exemplarity, and employees' willingness to cooperate in M&A integration processes: an analysis of the Air France-KLM merger", *Human Resource Management*, Vol. 50 No. 6, pp. 809 - 837.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. & Topolnytsky, L. (1998), "Commitment in a changing world of work", *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, Vol. 39 No. 1 - 2, pp. 83 - 93.
- Meyer, J.P., Srinivas, E.S., Lal, J.B. & Topolnytsky, L. (2007), "Employee commitment and support for an organizational change: test of the three-component model in two cultures", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 80 No. 2, pp. 185 - 211.
- Monin, P., Noorderhaven, N., Vaara, E. & Kroon, D. (2013), "Giving sense to and making sense of justice in postmerger integration", *Academy of Management Journal*, Vol. 56 No. 1, pp. 256 - 284.
- Mowday, R.T., Porter, L.W. & Steers, R.M. (1982), *Employee-organisation linkages - the psychology of commitment, absenteeism, and turnover*, New York, NY: Academic Press.
- Nahavandi, A. & Malekzadeh, A.R. (1988), "Acculturation in mergers and acquisitions", *The Academy of Management Review*, Vol. 13 No. 1, pp. 79 - 90.
- O'Reilly, C.A., Chatman, J. & Caldwell, D.F. (1991), "People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit", *Academy of Management Journal*, Vol. 34 No. 3, pp. 487 - 516.

- Rafferty, A.E. & Restubog, S.L.D. (2010), "The impact of change process and context on change reactions and turnover during mergers", *Journal of Management*, Vol. 36 No. 5, pp. 1309 - 1339.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002), "Perceived organizational support: a review of the literature", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87 No. 4, pp. 698 - 714.
- Rousseau, D.M. (2000), *Psychological contract inventory technical report*, Pittsburgh, PA: Heinz School of Public Policy, Carnegie Mellon University.
- Rousseau, D.M. (1990), "New hire perceptions of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 11 No. 5, pp. 389 - 400.
- Schraeder, M. (2001), "Identifying employee resistance during the threat of a merger: An analysis of employee perceptions and commitment to an organization in a pre-merger context", *The Mid-Atlantic Journal of Business*, Vol. 37 No. 4, pp. 191 - 203.
- Shi, K., Liu, X., Yang, C., Yao, Z. & Liu, D. (2017) "Impact of organizational cultural differences on mergers and acquisitions performance: quantitative study of Chinese firms", *Journal of Chinese Human Resource Management*, Vol. 8 No. 1, pp. 1 - 29.
- Soenen, G. & Melkonian, T. (2016), "Fairness and commitment to change in M&As: the mediating role of organizational identification", *European Management Journal*, Vol. 35 No. 4, pp. 486 - 492.
- Stahl, G.K. & Voigt, A. (2005), "The performance impact of cultural differences in mergers and acquisitions: a critical research review and an integrative model", *Advances in Mergers and Acquisitions*, Vol. 4, pp. 51 - 82.
- Stahl, G.K., Kremershof, I. & Larsson, R. (2004), "Trust dynamics in mergers and acquisitions: a case survey", Paper presented at the Academy of Management, New Orleans.
- Thompson, M. & Heron, P. (2005), "The difference a manager can make: organizational justice and knowledge worker commitment", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16 No. 3, pp. 383 - 404.
- Turnley, W.H. & Feldman, D.C. (1998), "Psychological contract violations during organizational restructuring", *Human Resource Management*, Vol. 37 No. 1, pp. 71 - 83.
- Van den Hooff, B. & de Ridder, J.A. (2004), "Knowledge sharing in the context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8 No. 6, pp. 117 - 130.
- Very, P., Lubatkin, M., Calori, R. & Veiga, J. (1997), "Relative standing and the performance of recently acquired European firms", *Strategic Management Journal*, Vol. 18 No. 8, pp. 593 - 614.
- Weber, Y. (1996), "Corporate cultural fit and performance in mergers and acquisitions", *Human Relations*, Vol. 49 No. 9, pp. 1181 - 1202.
- Weber, Y. & Drori, I. (2008), *The linkages between cultural differences, psychological states, and performance in international mergers and acquisitions*, In C.
- Yavuz, R.I. (2005), *An integrative perspective on merger and acquisitions: social identity, acculturation, organizational support, reward and organizational commitment*, Master thesis, Middle East Technical University.