

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC NGOẠI THƯƠNG**

---

## **LUẬN ÁN TIẾN SĨ**

**CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG TỚI SỰ GẮN KẾT  
CỦA NHÂN VIÊN VỚI TỔ CHỨC TẠI CÁC DOANH  
NGHIỆP SAU M&A Ở VIỆT NAM**

**Ngành: Quản trị Kinh doanh**

**HOÀNG THỊ THÙY DƯƠNG**

**Hà Nội, 2021**

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC NGOẠI THƯƠNG**

---

## **LUẬN ÁN TIẾN SĨ**

**CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG TỚI SỰ GẮN KẾT  
CỦA NHÂN VIÊN VỚI TỔ CHỨC TẠI CÁC DOANH  
NGHIỆP SAU M&A Ở VIỆT NAM**

**Ngành: Quản trị kinh doanh**

*Mã số: 93.40.101*

**HOÀNG THỊ THÙY DƯƠNG**

**Người hướng dẫn khoa học: PGS, TS Bùi Anh Tuấn  
TS Nguyễn Hải Ninh**

**Hà Nội, 2021**

## LỜI CAM ĐOAN

Tôi đã đọc và hiểu về các hành vi vi phạm sự trung thực trong học thuật. Tôi cam kết bằng danh dự cá nhân rằng nghiên cứu này do tôi tự thực hiện và không vi phạm yêu cầu về sự trung thực trong học thuật.

Hà Nội , ngày    tháng    năm 2021

Nghiên cứu sinh

## LỜI CẢM ƠN

Trong suốt quá trình nghiên cứu và hoàn thành luận án, tác giả đã nhận được sự giúp đỡ và hướng dẫn quý báu của các thầy cô, đồng nghiệp và các bạn. Tác giả xin gửi lời cảm ơn sâu sắc và chân thành nhất tới những người đã đồng hành cùng mình trong suốt thời gian hoàn thành công trình nghiên cứu này.

Đầu tiên, tác giả xin gửi lời cảm ơn và sự biết ơn sâu sắc tới PGS, TS Bùi Anh Tuấn – Hiệu trưởng Trường Đại học Ngoại thương và TS Nguyễn Hải Ninh – Giám đốc Trung tâm phát triển quốc tế, Trường Đại học Ngoại thương là những người hướng dẫn khoa học đã hết lòng giúp đỡ, hướng dẫn, dành nhiều tâm huyết cũng như góp ý quý báu; những người luôn động viên và tạo mọi điều kiện thuận lợi cho em trong suốt quá trình học tập và hoàn thành luận án.

Tiếp theo, tác giả xin gửi lời cảm ơn chân thành tới Ban Giám hiệu Trường Đại học Ngoại thương, Khoa Sau đại học Trường Đại học Ngoại thương đã luôn hỗ trợ các nghiên cứu sinh với các chương trình, buổi tọa đàm nghiên cứu nhằm giúp nghiên cứu sinh có thêm kiến thức và kỹ năng nghiên cứu khoa học cũng như kinh nghiệm và quyết tâm để hoàn thành luận án.

Tác giả cũng xin gửi lời cảm ơn chân thành tới Ban chủ nhiệm Khoa Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Ngoại thương, các đồng nghiệp tại Khoa đã tạo điều kiện thuận lợi nhất để tác giả hoàn thành luận án.

Cuối cùng, tác giả xin gửi lời tri ân sâu sắc tới những người thân yêu trong gia đình đã luôn đồng hành và hỗ trợ tác giả trong suốt thời gian học tập và nghiên cứu.

## MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN .....	i
LỜI CẢM ƠN .....	ii
MỤC LỤC.....	iii
DANH MỤC BẢNG BIỂU - HÌNH VẼ.....	vi
PHẦN MỞ ĐẦU.....	1
1. Tính cấp thiết của đề tài.....	1
2. Mục tiêu nghiên cứu, nhiệm vụ nghiên cứu và câu hỏi nghiên cứu.....	5
3. Đối tượng nghiên cứu và phạm vi nghiên cứu .....	6
4. Phương pháp nghiên cứu .....	7
5. Những điểm mới và đóng góp của luận án.....	8
6. Kết cấu của luận án.....	9
CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU CÓ LIÊN QUAN VÀ KHOẢNG TRỐNG NGHIÊN CỨU .....	11
1.1. Các nghiên cứu về sự gắn kết với tổ chức .....	12
1.1.1. Các nghiên cứu về khái niệm sự gắn kết với tổ chức và cấu thành của sự gắn kết với tổ chức.....	12
1.1.2. Các nghiên cứu về nhân tố ảnh hưởng tới sự gắn kết của nhân viên với tổ chức.....	15
1.2. Các nghiên cứu về doanh nghiệp sau M&A.....	20
1.2.1. Các nghiên cứu về hành vi tổ chức trong doanh nghiệp sau M&A.....	21
1.2.2. Các nghiên cứu về quá trình hội nhập trong doanh nghiệp sau M&A .....	29
1.3. Các nghiên cứu về sự gắn kết với tổ chức trong các doanh nghiệp sau M&A .....	30
1.4. Khoảng trống nghiên cứu .....	33
Tổng kết chương 1 .....	37
CHƯƠNG 2: CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU.....	38
2.1. Cơ sở lý thuyết về sự gắn kết với tổ chức.....	38
2.1.1. Khái niệm về sự gắn kết với tổ chức của nhân viên .....	38
2.1.2. Vai trò của sự gắn kết nhân viên với tổ chức .....	42
2.1.3. Các nhân tố ảnh hưởng tới sự gắn kết của nhân viên với tổ chức .....	47
2.2. Cơ sở lý thuyết về doanh nghiệp sau M&A .....	51
2.2.1. Khái niệm về M&A .....	51

2.2.2. Quy trình tiến hành M&A.....	53
2.2.3. Đặc điểm về nhân sự của quá trình hội nhập văn hóa tại doanh nghiệp sau M&A.....	55
2.3. Mô hình và giả thuyết nghiên cứu .....	61
Tóm tắt chương 2 .....	71
<b>CHƯƠNG 3: PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU .....</b>	<b>72</b>
3.1. Quy trình nghiên cứu .....	72
3.2. Phương pháp xây dựng bảng hỏi và thang đo .....	73
3.3. Phương pháp chọn mẫu và thu thập dữ liệu .....	79
3.4. Nghiên cứu định tính .....	80
3.4.1. Mục tiêu của phỏng vấn sâu .....	80
3.4.2. Phương pháp thực hiện .....	81
3.5. Nghiên cứu định lượng .....	83
3.5.1. Phân tích thống kê mô tả .....	83
3.5.2. Phân tích CFA và kiểm định thang đo.....	83
3.5.3. Phân tích mô hình cấu trúc SEM .....	84
3.5.4. Phân tích Anova.....	84
Tóm tắt chương 3 .....	86
<b>CHƯƠNG 4: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VỀ CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG TỚI SỰ GẮN KẾT CỦA NHÂN VIÊN VỚI TỔ CHỨC TẠI CÁC DOANH NGHIỆP SAU M&amp;A Ở VIỆT NAM.....</b>	<b>87</b>
4.1. Tổng quan về hoạt động M&A tại Việt Nam .....	87
4.2. Phân tích kết quả nghiên cứu về các nhân tố ảnh hưởng tới sự gắn kết của nhân viên với tổ chức tại các doanh nghiệp sau M&A ở Việt Nam.....	93
4.2.1. Tổng quan về mẫu khảo sát .....	93
4.2.2. Phân tích thống kê các biến .....	94
4.2.3. Phân tích độ tin cậy của thang đo dựa trên hệ số Cronbach's Alpha .....	98
4.2.4. Phân tích nhân tố khám phá (EFA) .....	101
4.2.5. Phân tích nhân tố khẳng định (CFA) .....	102
4.2.5. Phân tích SEM .....	106
4.2.6. Kiểm định Bootstrap .....	109
4.2.7. Kiểm định điều kiện biến trung gian .....	110
4.2.8. Đánh giá sự khác biệt về Sự gắn kết tình cảm với tổ chức giữa các yếu tố nhân khẩu học thuộc biến kiểm soát.....	111

4.2.9. Kết quả kiểm định giả thuyết nghiên cứu.....	114
4.3. Thảo luận kết quả nghiên cứu.....	116
Tóm tắt chương 4 .....	126
<b>CHƯƠNG 5: GIẢI PHÁP NÂNG CAO SỰ GẮN KẾT CỦA NHÂN VIÊN VỚI TỔ CHỨC TẠI CÁC DOANH NGHIỆP SAU M&amp;A Ở VIỆT NAM.....</b>	<b>127</b>
5.1. Triển vọng phát triển hoạt động M&A ở Việt Nam .....	127
5.2. Giải pháp nâng cao sự gắn kết với tổ chức của nhân viên tại các doanh nghiệp sau M&A ở Việt Nam.....	129
5.2.1. Những giải pháp chung nhằm nâng cao sự gắn kết với tổ chức của nhân viên tại các doanh nghiệp sau M&A ở Việt Nam.....	130
5.2.2. Quy trình hội nhập đề xuất nhằm nâng cao sự gắn kết với tổ chức của nhân viên doanh nghiệp sau M&A.....	137
5.3. Một số hạn chế của đề tài và định hướng nghiên cứu mới.....	142
Tóm tắt chương 5 .....	144
<b>KẾT LUẬN.....</b>	<b>145</b>
<b>TÀI LIỆU THAM KHẢO.....</b>	<b>148</b>
<b>PHỤ LỤC.....</b>	<b>168</b>

## **DANH MỤC BẢNG BIỂU - HÌNH VẼ**

### DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 1.1: Các cấu trúc/biến văn hóa thường được sử dụng trong các nghiên cứu ảnh hưởng của văn hóa tới doanh nghiệp sau M&A .....	23
Bảng 1.2: Các nghiên cứu về ảnh hưởng của sự khác biệt văn hóa tới kết quả hội nhập văn hóa của doanh nghiệp M&A.....	26
Bảng 1.3: Các nghiên cứu về nhân tố ảnh hưởng tới sự gắn kết của nhân viên với tổ chức trong các doanh nghiệp sau M&A.....	32
Bảng 2.1: Một số khái niệm về sự gắn kết của nhân viên với tổ chức .....	40
Bảng 2.2: Các nhiệm vụ cần làm giai đoạn hội nhập sau M&A.....	54
Bảng 2.3: Ảnh hưởng của khác biệt văn hóa đến hoạt động quản trị trong doanh nghiệp sau M&A .....	60
Bảng 2.4 : Các biến độc lập trong mô hình nghiên cứu định lượng .....	70
Bảng 3.1: Số câu hỏi và nguồn tham khảo trong thang đo nghiên cứu đề xuất.....	74
Bảng 3.2: Thang đo các nhân tố trong mô hình .....	76
Bảng 3.3: Đặc điểm mẫu trong nghiên cứu định tính sơ bộ .....	81
Bảng 4.1: Các thương vụ M&A tiêu biểu tại Việt Nam từ 2014 đến 2019 .....	89
Bảng 4.2: Mô tả mẫu nghiên cứu .....	94
Bảng 4.3: Thống kê biến Nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức .....	94
Bảng 4.4: Thống kê Nhân tố Nhận thức về sự hỗ trợ của quản lý.....	95
Bảng 4.4: Thống kê biến Nhận thức về sự công bằng trong tổ chức.....	95
Bảng 4.5: Thống kê biến Sự khác biệt về văn hóa.....	96
Bảng 4.6: Thống kê biến Sự hấp dẫn về văn hóa.....	96
Bảng 4.7: Thống kê biến Sự phù hợp giữa nhân viên với tổ chức.....	97
Bảng 4.8: Thống kê biến Sự gắn kết tình cảm với tổ chức của nhân viên.....	97
Bảng 4.9 : Độ tin cậy của các thang đo.....	99
Bảng 4.10 : Kiểm định KMO and Bartlett's Test .....	101
Bảng 4.11: Tổng phương sai trích các biến .....	101
Bảng 4.12: Độ giá trị hội tụ của các thang đo.....	103
Bảng 4.13: Tính phân biệt của thang đo .....	105
Bảng 4.14: Kiểm định mối quan hệ trực tiếp giữa các biến trong mô hình.....	108
Bảng 4.15: Kết quả kiểm định Bootstrap về mô hình.....	110
Bảng 4.16: Kết quả kiểm định Bootstrap về biến trung gian.....	111



Bảng 4.17: Tổng hợp số liệu phân tích Anova về đánh giá sự khác biệt về sự gắn kết tình cảm với tổ chức giữa các nhóm nhân khẩu học thuộc biến kiểm soát .....	112
Bảng 4.18: Kết quả kiểm định Post Hoc về khác biệt về sự gắn kết tình cảm với tổ chức của nhân viên trong các nhóm lĩnh vực khác nhau .....	113
Bảng 4.19: Kết quả kiểm định giả thuyết nghiên cứu.....	114

## DANH MỤC HÌNH

Hình 1.1. Các trường phái nghiên cứu về doanh nghiệp sau M&A.....	21
Hình 2.1: Các nhân tố chính tác động đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức ....	47
Hình 2.2: Các nhân tố ảnh hưởng tới sự gắn kết về tình cảm của nhân viên với tổ chức .....	48
Hình 2.5: Mô hình nghiên cứu .....	62
Hình 3.1: Quy trình nghiên cứu .....	72
Hình 4.1: Rủi ro và thách thức khi đầu tư vào thị trường M&A Việt Nam.....	90
Hình 4.2: Các quốc gia đầu tư lớn đầu tư vào thị trường M&A Việt Nam .....	91
Hình 4.3: Các ngành đầu tư hấp dẫn trong thời gian tới .....	92
Hình 4.4: Những thách thức hậu giao dịch trong các thương vụ M&A ở Việt Nam	93
Hình 4.5: Mô hình tương quan các biến .....	106
Hình 4.6: Mô hình cấu trúc các biến .....	107
Hình 4.7: Kết quả phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (chuẩn hóa) .....	109
Hình 5.1: Dự báo về hoạt động M&A tại Việt Nam.....	129

## PHẦN MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài

Một trong những chủ đề được nghiên cứu và quan tâm rất nhiều trong lĩnh vực quản trị nhân sự nói chung và hành vi nhân viên trong tổ chức nói riêng là sự gắn kết với tổ chức (organizational commitment) của nhân viên. Khái niệm về sự gắn kết với tổ chức đã được định nghĩa theo nhiều cách khác nhau và được nghiên cứu rộng rãi. Thông thường, khi một người được mô tả là có sự gắn kết, nó ngụ ý rằng anh/cô ấy cam kết một cái gì đó, ví dụ cho tổ chức của mình hoặc cho một dự án cụ thể (Meyer & Allen, 1997). Sự gắn kết với tổ chức có thể được định nghĩa là trạng thái tâm lý xã hội làm người ta có sự gắn kết chặt chẽ và phụ thuộc vào chủ lao động (Meyer & Allen, 1997, tr. 11). Khái niệm phổ biến nhất trong các tài liệu cho rằng các nhân viên có gắn kết mạnh mẽ là những người ít có khả năng rời khỏi tổ chức (ví dụ như Allen & Meyer, 1990; Elangovan, 2001; Mowday và đồng sự, 1979).

Sự gắn kết của nhân viên là quan trọng với tổ chức vì mức độ gắn kết cao dẫn đến một số kết quả hành vi tích cực. Hàng loạt nghiên cứu cho thấy cam kết gắn bó tổ chức có ảnh hưởng ngược chiều đến sự vắng mặt của nhân viên (Farrell & Stamm, 1988), hành vi chống đối (Dalal, 2005); và có liên quan tích cực đến sự hài lòng trong công việc (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005), động lực làm việc (Mathieu & Zajac, 1990), và hành vi công dân tổ chức (Riketta, 2002). Hơn nữa, các nghiên cứu đã cung cấp bằng chứng về mối tương quan tích cực giữa sự gắn kết với tổ chức và hiệu suất công việc (ví dụ: Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin, & Jackson, 1989). Sự gắn kết với tổ chức thấp cũng có liên quan tới tinh thần làm việc thấp (DeCottis & Summers, 1987), làm giảm giảm mức độ tuân thủ của nhân viên (Schappe, 1998). Cuối cùng, việc nhân viên không gắn kết đồng nghĩa với việc hình ảnh tổ chức với bên ngoài không tốt, do đó làm giảm khả năng thu hút nhân viên chất lượng cao của công ty (Mowday, Porter, & Steers, 1982).

Việc nhân viên suy giảm gắn kết với tổ chức sẽ dẫn đến những hậu quả về hành vi rất đáng ngại. Những hậu quả này bao gồm ảnh hưởng tới hiệu suất làm việc của nhân viên, hành vi bỏ việc, hành vi né tránh công việc và các hậu quả khác như nhân viên đòi lên chức hay tăng lương, giảm lòng trung thành hoặc ý thức về nghĩa