ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ

NGÔ TẤN NHỊ

"ẢNH HƯỞNG CỦA VĂN HÓA TỔ CHỨC ĐẾN ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN – TÌNH HUỐNG NGHIÊN CỨU TẠI CÁC DOANH NGHIỆP TRÊN ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ ĐÀ NẴNG"

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh
Mã số: 9340101

TÓM TẮT LUẬN ÁN TIẾN SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Đà Nẵng - 2026

Công trình được hoàn thành tại
Trường Đại học Kinh tế - Đại học Đà Nẵng

Người hướng dẫn:
GS.TS Nguyễn Trường Sơn

Phản biện 1: PGS.TS. Lê Quang Hiếu

Phản biện 2: PGS.TS. Lê Chí Công

Phản biện 3: PGS.TS. Nguyễn Phúc Nguyên

Luận án được bảo vệ trước hội đồng tại trường Đại học Kinh tế Đại học Đà Nẵng vào lúc 14 giờ, ngày 14 tháng 8 năm 2026.

Có thể tìm hiểu luận án tại:

- Thư viện Quốc gia Việt Nam
- Trung tâm Công nghệ thông tin và Học liệu số, Trường Đại học Kinh tế
- Trung tâm Công nghệ thông tin và Học liệu số, Đại học Đà Nẵng

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Sự cần thiết của vấn đề nghiên cứu

Trong bối cảnh nền kinh tế Việt Nam ngày càng hội nhập sâu rộng với khu vực và thế giới, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trở thành ưu tiên chiến lược của các tổ chức. Một yếu tố then chốt quyết định đến hiệu quả và tính bền vững của lực lượng lao động chính là động lực làm việc (Devadass, 2011). Tuy nhiên, để duy trì động lực một cách dài hạn, tổ chức không thể chỉ dựa vào lương thưởng hay công cụ hành chính, mà cần chú trọng đến các yếu tố tâm lý – xã hội, trong đó văn hóa tổ chức đóng vai trò trung tâm (Kuranchie-Mensah, 2016).

Văn hóa tổ chức, với hệ thống giá trị, niềm tin và chuẩn mực được duy trì trong nội bộ, không chỉ định hình cách tổ chức vận hành mà còn ảnh hưởng sâu sắc đến cách nhân viên cảm nhận công việc, từ đó tác động đến cả động lực bên trong (xuất phát từ đam mê, sự phát triển bản thân) lẫn động lực bên ngoài (gắn với phần thưởng vật chất và công nhận xã hội). Một môi trường minh bạch, khuyến khích sáng tạo sẽ nuôi dưỡng động lực bên trong, trong khi một môi trường áp lực, thiên về kiểm soát dễ khiến nhân viên chỉ làm việc để đáp ứng yêu cầu bên ngoài, làm suy giảm sự cam kết.

Trên phương diện học thuật, văn hóa tổ chức là chủ đề nghiên cứu lâu đời với nhiều mô hình nền tảng như Hofstede (1991), Schein (2010) và đặc biệt là mô hình Denison (1990, 2000) với bốn chiều cạnh: Sứ mệnh, sự thích ứng, sự tham gia và tính nhất quán. Đồng thời, các lý thuyết động lực như Thuyết hai nhân tố (Herzberg, 1959), Thuyết kỳ vọng (Vroom, 1964) và nhất là Thuyết Tự Quyết (SDT – Deci & Ryan, 1985) đã làm rõ cơ chế hình thành và duy trì động lực, nhấn mạnh vai trò của ba nhu cầu tâm lý: Tự chủ, năng lực và kết nối – những nhu cầu có thể được thúc đẩy hoặc cản trở bởi văn hóa tổ chức.

Dù vậy, phần lớn các nghiên cứu hiện nay mới chỉ dừng ở phân tích tác động tổng thể của văn hóa tổ chức đến động lực làm việc, chưa đi sâu vào việc phân tích ảnh hưởng của từng chiều cạnh văn hóa đến động lực bên trong và bên ngoài. Việc thiếu sự phân định này khiến các kết quả nghiên cứu khó chuyển hóa thành giải pháp quản trị cụ thể, đặc biệt trong bối cảnh các tổ chức có bản sắc văn hóa khác biệt.

Đáng chú ý, nhiều nghiên cứu gần đây cho thấy tác động của văn hóa tổ chức đến động lực không mang tính phổ quát mà chịu ảnh hưởng mạnh từ bối cảnh văn hóa – xã hội (Lockwood, 2005; Daniel Flisak & Thomas Bjerkhage, 2015). Trong khi văn hóa đề cao cá nhân phù hợp với các quốc gia phương Tây thì ở các nước Á Đông như Việt Nam – nơi giá trị cộng đồng, sự ổn định và mối quan hệ gắn bó được đề cao, động lực lại chịu ảnh hưởng lớn từ cảm giác thuộc về tổ chức và sự công nhận xã hội. Tuy nhiên, hiện chưa có nhiều nghiên cứu thực nghiệm tại Việt Nam, đặc biệt trong các đô

thị chuyển mình như Đà Nẵng, nơi đang tích cực thúc đẩy đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số.

Vì vậy, việc tích hợp mô hình Denison và Thuyết Tự Quyết trong một nghiên cứu thực nghiệm tại Đà Nẵng sẽ góp phần làm rõ cách các yếu tố văn hóa ảnh hưởng đến từng loại động lực làm việc trong bối cảnh phương Đông. Nghiên cứu không chỉ giúp bản địa hóa các lý thuyết hành vi tổ chức mà còn mở ra hướng tiếp cận đa chiều để lý giải hiệu quả làm việc từ góc nhìn văn hóa.

Về mặt thực tiễn, nghiên cứu xuất phát từ yêu cầu cấp bách trong việc nâng cao hiệu quả quản trị nhân sự tại các doanh nghiệp trên địa bàn Đà Nẵng, trung tâm kinh tế, giáo dục và đổi mới sáng tạo của miền Trung. Trong bối cảnh tăng trưởng nhanh, cạnh tranh nhân lực gay gắt và sự chuyển dịch mạnh mẽ sau COVID-19, các doanh nghiệp đang đối mặt với hàng loạt thách thức: Nhân sự biến động lớn, năng suất lao động thiếu ổn định và khó khăn trong việc thu hút, giữ chân lao động chất lượng cao.

Một nguyên nhân sâu xa của thực trạng trên là sự thiếu rõ ràng trong xây dựng văn hóa tổ chức. Nhiều doanh nghiệp sao chép mô hình quản trị phương Tây nhưng không điều chỉnh theo đặc điểm văn hóa bản địa, dẫn đến mâu thuẫn giữa kỳ vọng tổ chức và nhu cầu nhân viên, gây suy giảm niềm tin và động lực làm việc. Trong khi đó, xây dựng một nền văn hóa tổ chức phù hợp, nơi nhân viên được khuyến khích phát triển bản thân, được công nhận và kết nối với tổ chức chính là nền tảng để gia tăng động lực và hiệu suất bền vững.

Thêm vào đó, sự đa dạng về loại hình doanh nghiệp tại Đà Nẵng (nhà nước, tư nhân, FDI) kéo theo sự khác biệt trong hệ giá trị văn hóa nội bộ. Tuy nhiên, hiện chưa có nghiên cứu nào đo lường một cách hệ thống mức độ ảnh hưởng của văn hóa tổ chức đến động lực giữa các nhóm doanh nghiệp này. Khoảng trống dữ liệu địa phương và khung lý thuyết phù hợp với văn hóa Việt Nam đang là trở ngại lớn trong việc đưa ra các khuyến nghị nhân sự mang tính ứng dụng.

Do đó, nghiên cứu này không chỉ nhằm lấp đầy khoảng trống học thuật và thực tiễn mà còn đóng vai trò cầu nối giữa khoa học hành vi và quản trị ứng dụng. Bằng việc cung cấp bằng chứng thực nghiệm rõ ràng, nghiên cứu sẽ hỗ trợ các doanh nghiệp trong việc nhận diện các yếu tố văn hóa đang thúc đẩy hoặc cản trở động lực làm việc, từ đó điều chỉnh chiến lược nhân sự phù hợp hơn. Đồng thời, kết quả nghiên cứu cũng có thể là cơ sở để chính quyền địa phương và các tổ chức giáo dục thiết kế chính sách phát triển nguồn nhân lực phù hợp với yêu cầu kinh tế số và đô thị sáng tạo.

Tóm lại, nghiên cứu "Ảnh hưởng của văn hóa tổ chức đến động lực làm việc của nhân viên – tình huống nghiên cứu tại các doanh nghiệp ở Đà Nẵng" có ý nghĩa lý luận và thực tiễn sâu sắc. Trong kỷ nguyên phát triển bền vững, nơi con người là trung

tâm của đổi mới, việc nhận diện và thúc đẩy các yếu tố văn hóa tạo động lực là một chiến lược quản trị không thể thiếu đối với mọi tổ chức hiện đại.

2. Mục tiêu nghiên cứu

Mục tiêu tổng quát của nghiên cứu là khám phá và phân tích mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức và động lực làm việc của nhân viên, tập trung xác định mức độ và chiều hướng tác động của các chiều cạnh văn hóa tổ chức (theo mô hình Denison) đến hai dạng động lực làm việc: Động lực bên trong và động lực bên ngoài, trong bối cảnh doanh nghiệp tại Đà Nẵng. Nghiên cứu hướng đến việc cung cấp cơ sở lý luận và thực tiễn cho doanh nghiệp trong việc xây dựng văn hóa tổ chức nhằm nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực. Các mục tiêu cụ thể gồm: (i) Thiết lập công cụ đo lường phù hợp với bối cảnh Việt Nam, dựa trên mô hình Denison về văn hóa tổ chức và lý thuyết Tự Quyết (SDT) để xác định hai dạng động lực làm việc. Cơ sở đo lường này góp phần tạo nền tảng cho phân tích định lượng và ứng dụng thực tiễn tại doanh nghiệp. (ii) Phân tích tác động của từng chiều cạnh văn hóa tổ chức đến động lực làm việc, từ đó xác định rõ chiều hướng và mức độ ảnh hưởng đến động lực bên trong và bên ngoài của nhân viên. (iii) So sánh sự khác biệt về mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức và động lực làm việc theo các đặc điểm nhân khẩu học như độ tuổi, giới tính, trình độ, thâm niên..., giúp doanh nghiệp cá nhân hóa chính sách nhân sự. (iv) Đề xuất định hướng và giải pháp quản trị có tính khả thi, hỗ trợ các doanh nghiệp tại Đà Nẵng và các địa phương tương đồng phát triển văn hóa tổ chức phù hợp với chiến lược nhân lực và bối cảnh văn hóa Việt Nam trong thời kỳ chuyển đổi số.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu chính của luận án là mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức và động lực nhân viên trong các doanh nghiệp.

Phạm vi nghiên cứu: Luận án tập trung nghiên cứu vấn đề VHTC theo mô hình của Denison và động lực làm việc theo quan điểm của học thuyết tự quyết (STD) của Deci, mối liên hệ giữa các khái niệm này cũng được trình bày và lý giải dựa trên các quan điểm của mô hình và học thuyết nói trên. Nghiên cứu này được thực hiện chủ yếu cho các doanh nghiệp trên địa bàn thành phố Đà Nẵng. Đối tượng khảo sát là những người lao động đang làm việc trong các doanh nghiệp. Các số liệu thứ cấp của các doanh nghiệp được thu thập trong khoảng thời gian từ năm 2018 đến năm 2024, số liệu sơ cấp được thu thập từ tháng 03/2022 đến tháng 12/2022.

4. Đóng góp mới của luận án

Về mặt lý luận:

Nghiên cứu có những đóng góp quan trọng vào việc mở rộng và làm sâu sắc hơn các mô hình lý thuyết hiện hành trong lĩnh vực hành vi tổ chức đặc biệt là trong bối cảnh văn hóa phương Đông.

- Thứ nhất, nghiên cứu đã kiểm định tính phù hợp của mô hình văn hóa tổ chức Denison tại Việt Nam, một nền văn hóa chịu ảnh hưởng sâu sắc từ các giá trị tập thể, quan hệ thứ bậc và tư duy ổn định vốn khác biệt đáng kể so với các quốc gia phương Tây nơi mô hình này được phát triển và áp dụng phổ biến.

- Thứ hai, nghiên cứu cung cấp bằng chứng thực nghiệm cho thấy từng chiều cạnh trong mô hình Denison (sứ mệnh, sự thích ứng, sự tham gia và tính nhất quán) có mức độ và hướng tác động khác nhau đến hai dạng động lực làm việc: Động lực nội tại bên trong (xuất phát từ nhu cầu phát triển bản thân và sự yêu thích công việc) và động lực bên ngoài (bị chi phối bởi yếu tố phần thưởng và nghĩa vụ). Đây là đóng góp lý luận trung tâm của nghiên cứu, giúp làm rõ cơ chế cụ thể mà văn hóa tổ chức tác động đến hành vi làm việc của nhân viên, một chủ đề còn thiếu các nghiên cứu hệ thống tại Việt Nam.

- Thứ ba, nghiên cứu phát triển một khung phân tích tích hợp giữa mô hình Denison và Thuyết Tự Quyết (Self-Determination Theory – SDT), từ đó làm cầu nối giữa lý thuyết tổ chức và tâm lý học động lực. Việc kết hợp này không chỉ cho phép đánh giá tác động của văn hóa tổ chức dưới góc độ cấu trúc tổ chức mà còn mở rộng khả năng giải thích của lý thuyết SDT trong điều kiện văn hóa tập thể và kinh tế đang chuyển đổi như Việt Nam.

Cuối cùng, bằng cách tiếp cận từ một thành phố điển hình trong giai đoạn hội nhập và chuyển đổi số như Đà Nẵng, nghiên cứu góp phần vào việc phát triển lý thuyết hành vi tổ chức theo hướng gắn với bối cảnh (contextualized organizational behavior theory), qua đó làm phong phú thêm cơ sở lý luận về quản trị nhân sự tại các nền kinh tế mới nổi trong khu vực châu Á – Thái Bình Dương.

Về thực tiễn

- Kết quả chỉ ra rằng: Cả bốn đặc trưng văn hóa đều tác động đến động lực bên ngoài. Sự tham gia và tính nhất quán có tác động đáng kể đến động lực bên trong. Tuy nhiên, sự thích ứng và sứ mệnh không có tác động đáng kể đến động lực bên trong. Nghiên cứu cũng xác định được mức độ tác động cụ thể của từng đặc trưng văn hóa đến động lực bên trong và động lực bên ngoài. Đây là điểm mới có ý nghĩa thực tiễn quan trọng trong bối cảnh các doanh nghiệp tại Đà Nẵng.

Bên cạnh đó, luận án đã khẳng định vai trò của các biến kiểm soát từ người lao động, bao gồm: Giới tính, thời gian công tác, trình độ chuyên môn và vị trí công tác. Những yếu tố này tạo ra sự khác biệt trong mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức và động lực bên trong, động lực bên ngoài.

- Kết quả nghiên cứu đã bước đầu tạo cơ sở cho các doanh nghiệp tại Đà Nẵng đánh giá VHTC của doanh nghiệp, làm cơ sở cho việc hoàn thiện công tác xây dựng và quản trị văn hóa tổ chức của chính doanh nghiệp. Luận án cũng đề xuất được một

số hàm ý và giải pháp nhằm đẩy mạnh việc xây dựng VHTC cho các doanh nghiệp tại Đà Nẵng cũng như việc hoàn thiện VHTC để sử dụng nó như một công cụ quản lý nhằm tăng cường động lực làm việc cho nhân viên trong các doanh nghiệp tại Đà Nẵng.

Tóm lại, luận án không chỉ khẳng định tính phù hợp của mô hình Denison trong nghiên cứu văn hóa tổ chức tại Việt Nam mà còn làm rõ cơ chế tác động của văn hóa tổ chức đến động lực làm việc thông qua việc kết hợp các lý thuyết nền tảng và phát triển thang đo phù hợp. Kết quả nghiên cứu đã cung cấp góc nhìn sâu sắc và giá trị thực tiễn cho các doanh nghiệp trong việc xây dựng và phát triển văn hóa tổ chức, nhằm nâng cao động lực làm việc và sự gắn bó của nhân viên.

CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU CÓ LIÊN QUAN VÀ KHOẢNG TRỐNG NGHIÊN CỨU

1.1 Tổng quan nghiên cứu về văn hóa tổ chức

Lược khảo những tài liệu hiện có, có thể khái quát việc nghiên cứu về VHTC thành các hướng chính như sau: (i) Nghiên cứu xác định và phân tích các thành phần của văn hóa tổ chức; (ii) Nghiên cứu so sánh văn hóa tổ chức; (iii) Nghiên cứu ảnh hưởng của văn hóa tổ chức đến hiệu quả hoạt động của tổ chức; (iv) Khám phá mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức và các yếu tố tổ chức khác; (v) Nghiên cứu các phương pháp xây dựng và quản lý văn hóa tổ chức. Những nội dung chính và những thành quả chính về các hướng nghiên cứu VHTC có thể được tổng hợp như sau:

1.1.1 Nghiên cứu xác định và phân tích các thành phần của văn hóa tổ chức

Theo đuổi hướng nghiên cứu này, khái niệm về văn hoá tổ chức đã được bàn luận, trao đổi và đi đến một số nhận định khá thống nhất. Theo đó Văn hoá tổ chức được định nghĩa như là chất keo gắn kết các thành viên của doanh nghiệp lại với nhau (Smircich, 1983), (Mark R. Testa, 2013), văn hóa tổ chức cũng được xem là các giá trị và niềm tin được hình thành bởi sự chia sẻ của các thành viên trong tổ chức (Louis, 1980). Cũng có thể xem văn hóa tổ chức như một hệ thống qui luật chung trong tổ chức, được các thành viên trong chính tổ chức đó chấp thuận và hành xử, từ đó tạo nên sắc thái và đặc trưng riêng, những điểm độc đáo riêng có thể phân biệt các tổ chức, doanh nghiệp với nhau (Robbins, 2009). Qua việc tìm hiểu các nghiên cứu về văn hóa tổ chức trong và ngoài nước, tác giả đã rút ra được 4 mô hình nghiên cứu điển hình về văn hóa tổ chức có giá trị đó là mô hình của Schein (1992); Hofstede và cộng sự (1980), Cameron và Quinn (1999) và Denison (1984, 1990).

1.1.2 Nghiên cứu so sánh văn hóa tổ chức

Nghiên cứu theo hướng này tập trung vào việc so sánh văn hóa tổ chức giữa các tổ chức, các quốc gia với những đặc trưng văn hóa xã hội khác nhau nhằm tìm hiểu sự khác biệt và ảnh hưởng của bối cảnh văn hóa. Những nghiên cứu theo hướng so sánh và phân tích các mô hình văn hóa đã đã cung cấp các mô hình và khung phân tích so sánh văn hóa tổ chức giữa các quốc gia và ngành nghề, góp phần quan trọng vào việc hiểu và quản lý hiệu quả các tổ chức xuyên văn hóa. Hàm ý của các nghiên cứu này liên quan đến việc nghiên cứu VHTC phải đặt trong bối cảnh của văn hóa của quốc gia, của các ngành nghề với những đặc trưng kinh tế kỹ thuật khác nhau và phải đặt trong bối cảnh kinh tế xã hội khác nhau.

1.1.3 Nghiên cứu ảnh hưởng của văn hóa tổ chức lên hiệu quả hoạt động

Nhiều nghiên cứu đã tìm cách khám phá mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức và hiệu quả hoạt động của tổ chức, tìm hiểu các yếu tố văn hóa ảnh hưởng đến sự thành công của tổ chức. Kết quả nghiên cứu theo hướng này đã chứng minh rằng giá trị văn hóa tổ chức, khi trở thành những giá trị mạnh và phát triển trong thời gian dài có tác động sâu sắc đến hoạt động của tổ chức (Wilkins, 1983). Đặc biệt, nó tạo ra các hiệu ứng tích cực trên hành vi cá nhân, động lực làm việc và sự gắn bó của các thành viên trong tổ chức (Kotter, 1992), đồng thời giúp nâng cao vị thế cạnh tranh của các doanh nghiệp (Lim, 1995).

1.1.4 Nghiên cứu về sự thay đổi của văn hóa tổ chức

Nghiên cứu theo hướng này tập trung chỉ ra những lý do thay đổi văn hóa tổ chức: VHTC không phải là những giá trị bất biến theo thời gian, tùy theo bối cảnh mà VHTC sẽ thay đổi sao cho tác động mạnh nhất đến việc thực hiện mục tiêu chiến lược của tổ chức.

1.1.5 Các phát triển nghiên cứu về văn hóa tổ chức tại Việt Nam

Các nghiên cứu về văn hóa tổ chức tại Việt Nam đã xuất hiện từ cách đây khoảng 20 năm, các nghiên cứu đều tiếp cận theo cả hai hướng vĩ mô và phần lớn đều nhằm phát triển các mô hình văn hóa tổ chức từ nước ngoài vào Việt Nam.

1.2 Tổng quan nghiên cứu về động lực của nhân viên

Những nghiên cứu đầu tiên về tạo động lực lao động đã được tiến hành từ những năm 1950 và liên tục được mở rộng và phát triển bởi các học giả trên khắp thế giới. Các nghiên cứu về động lực lao động thường được tiếp cận theo hai hướng chính: Tiếp cận theo nội dung và tiếp cận theo quá trình.

1.2.1. Nghiên cứu về tạo động lực theo cách tiếp cận nội dung

Quan điểm lý thuyết theo trường phái này cho rằng động lực làm việc bắt nguồn từ nhu cầu và tìm cách giải thích các yếu tố tạo động lực trên cơ sở làm thỏa mãn các nhu cầu của người lao động. Các nhà nghiên cứu đều cho rằng động lực là nguồn lực được tạo ra từ sự khao khát của cá nhân nhằm thỏa mãn các nhu cầu. Điển hình cho

quan điểm này là thuyết nhu cầu của Abraham Maslow (1943), thuyết hai yếu tố của Frederick Herzberg (1959), thuyết ba nhu cầu của David McClelland (1961) và nhiều học thuyết khác. Dựa trên những học thuyết nền tảng này, rất nhiều nghiên cứu về tạo động lực đã được tiến hành cho tất cả các ngành nghề, lĩnh vực và trên nhiều quốc gia khác nhau.

Các kết quả nghiên cứu khá thống nhất trong việc xác định được những nhân tố điển hình tác động tới động lực như: Nhu cầu sinh học, an toàn công việc, thể hiện bản thân, điều kiện và môi trường làm việc, lương và phần thưởng tài chính. Bản chất/ sự phù hợp công việc, mối quan hệ giữa nhân viên và lãnh đạo, ghi nhận/đánh giá nỗ lực, thăng tiến, trách nhiệm, thành tựu, phát triển bản thân, ra quyết định, độc lập trong thực hiện công việc.

1.2.2 Nghiên cứu về tạo động lực lao động theo cách tiếp cận quá trình

Theo tiếp cận quá trình, các nhà nghiên cứu theo trường phái này cho rằng con người lựa chọn hành vi để thỏa mãn nhu cầu dựa trên quá trình hình thành động lực. Các đại diện quan trọng cho trường phái này như: Thuyết công bằng của JS Adams (1963), Thuyết kỳ vọng của Victor Vroom (1964), Thuyết thiết lập mục tiêu của Edwin Locke (1968), Thuyết đặc điểm công việc của Hackman và Oldham (1976)… Kết quả của cách tiếp cận quá trình trong việc nghiên cứu các yếu tố tác động đến động lực cũng đã giúp phát hiện nhiều nhân tố tác động đến động lực như nhóm các nhân tố liên quan đến đặc điểm công việc, nhóm nhân tố liên quan đến công bằng, kỳ vọng, nhóm các nhân tố liên quan đến phương tiện và lượng giá trị…

1.3 Tổng quan nghiên cứu về tác động của văn hóa tổ chức đến động lực

Nghiên cứu tác động của văn hóa tổ chức đến động lực làm việc của nhân viên được thực hiện từ những năm 80 của thế kỷ 20 và tiếp tục được phát triển cho đến hiện nay. Các nghiên cứu này đều được phát triển dựa theo các lý thuyết về văn hóa tổ chức và động lực làm việc từ các học giả phương Tây và Mỹ nhằm cụ thể hóa trong điều kiện của các quốc gia có những giá trị văn hóa khác nhau, nhất là giữa phương Tây và phương Đông. Theo đuổi hướng này rất nhiều công trình nghiên cứu đã được thực hiện, với công trình được xem là mở đầu của (Hofstede G. N., 1990), đến nay đã có rất nhiều kết quả được công bố như nghiên cứu của (Humphreys, 2007), (Reeta Khatri, 2017), (Hani Sakina Mohamad Yusof N. S., 2016), (Anatalia Renah, 2014), (Taslim, 2011), (Trần Đình An, 2021), (Nguyễn Trường Sơn, 2022), (Uzma Nadeem, Syed Hassan Raza, Muhammad Asim, 2022), (Muhammad Idris, 2022), (Mudassar Hussain, 2020), (Awadh, A. M, & Saad, A, 2020), (Owusu, E. E., & Kwakye, K. , 2021), (Khan, M. A., & Rasheed, F, 2022). (Al-Ali, W, & Ahmad, H, 2023), (Garcia, M. L., & Lopez, R, 2024), (Nguyen, 2023), (Alshammari, 2021), (Singh, 2020), (Chen, 2019)…

1.4 Đánh giá tổng quan và khoảng trống nghiên cứu

1.4.1 Những kết quả nghiên cứu chính có thể kế thừa

Kết quả nghiên cứu tổng quan cơ sở lý thuyết và đặc biệt là qua việc phân tích các bài báo khoa hoạc được công bố trên các tạp chí khoa học quốc tế uy tín từ năm 2015 đến 2024 có thể rút ra một số điểm thống nhất chung về cách văn hóa tổ chức ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên. Các điểm chung này phản ánh vai trò quan trọng của văn hóa tổ chức trong việc tạo động lực và nâng cao hiệu suất công việc.

Thứ nhất, các kết quả nghiên cứu đều khẳng định văn hóa tổ chức là yếu tố cốt lõi ảnh hưởng đến động lực nhân viên.

Thứ hai, các yếu tố văn hóa tổ chức có mối liên hệ trực tiếp đến động lực như: Sứ mệnh tổ chức, sự trao quyền và tham gia, sự ghi nhận và khen thưởng, văn hóa phát triển cá nhân…

Thứ ba, về vai trò trung gian của sự gắn kết và sự hài lòng : Các kết quả nghiên cứu bên cạnh khẳng định sự tác động trực tiếp của một số giá trị văn hóa đến động lực còn thống nhất cho rằng sự gắn kết và sự hài lòng của nhân viên đóng vai trò là những nhân tố trung gian trong tác động của văn hóa tổ chức đến động lực.

Thứ tư, sự tác động của văn hóa tổ chức đến động lực nhân viên chịu ảnh hưởng rất lớn bởi văn hóa quốc gia, đặc điểm ngành nghề và môi trường kinh doanh của doanh nghiệp.

1.4.2 Khoảng trống nghiên cứu và cơ hội nghiên cứu của luận án

Mặc dù các nghiên cứu đã đạt được nhiều điểm đồng thuận về tác động của văn hóa tổ chức đến động lực nhân viên vẫn tồn tại một số vấn đề còn tranh luận hoặc chưa được làm rõ, đây cũng chính là khoảng trống nghiên cứu và cơ hội nghiên cứu của luận án.

Thứ nhất, chưa có sự thống nhất về tác động trực tiếp hay gián tiếp của văn hóa tổ chức đến động lực. Các kết quả nghiên cứu cho đến nay, đặc biệt là những nghiên cứu gần đây đều có quan điểm khá khác nhau trong việc khẳng định vai trò trực tiếp hay gián tiếp đến động lực ngoài một số giá trị cụ thể của văn hóa tổ chức đến động lực. Sự khác biệt này dẫn đến tranh luận về cơ chế tác động chính xác của văn hóa tổ chức và cần các nghiên cứu sâu hơn để giải quyết. Đây cũng là một khoảng trống nghiên cứu và cơ hội nghiên cứu của luận án khi muốn khám phá sự tác động trực tiếp của văn hóa tổ chức đến động lực nhân viên trong bối cảnh Việt Nam.

Thứ hai, Sự đa dạng và chưa thống nhất trong cách đo lường văn hóa tổ chức và động lực. Về các mô hình văn hóa đã có rất nhiều mô hình văn hóa tổ chức được xây dựng và kiểm chứng, trong đó các mô hình của Schein (1985), Quinn và Cameroon (2011), Hofstede (1990) và Denison (1995) đang được nhiều doanh nghiệp sử dụng để đo lường văn hóa tổ chức. Tuy nhiên việc sử dụng từng mô hình như thế nào cho hiệu quả còn đang là ẩn số.

Về thang đo văn hóa tổ chức, các giá trị văn hóa tổ chức chịu tác động bởi văn hóa

quốc gia, mặt khác văn hóa tổ chức cũng liên tục thay đổi theo sự phát triển của tổ chức. Các giá trị, chuẩn mực văn hóa có thể thay đổi theo thời gian, do đó các thang đo cũ được áp dụng từ các doanh nghiệp khác hoặc từ các quốc gia khác có thể không còn phù hợp cần phải xây dựng lại. Như vậy từ việc lực chọn và sử dụng mô hình văn hóa tổ chức nào, hiệu chỉnh hệ thống thang đo ra sao cho phù hợp với bối cảnh văn hóa xã hội, bối cảnh thời đại mới và bối cảnh các doanh nghiệp của Việt Nam…cũng thiếu những minh chứng khoa học tin cậy. Đây cũng là một khoảng trống nghiên cứu và là cơ hội thực hiện luận án của tác giả.

Thứ ba, về việc sử dụng các lý thuyết nghiên cứu sự tác động của văn hóa tổ chức đến động lực. Với cuộc sống phát triển như hiện nay nếu chỉ sử dụng lý thuyết nhu cầu và lý thuyết công bằng bộc lộ rất nhiều hạn chế trong việc giải quyết vấn đề nâng cao động lực. Nhà quản lý rất khó nắm bắt được nhu cầu của người lao động vì nhiều nhu cầu mới phát sinh, mặt khác khả năng đáp ứng nhu cầu của tổ chức là hữu hạn và không thể đáp ứng nhu cầu ngày càng gia tăng. Bên cạnh đó tính công bằng rất khó giải thích trong bối cảnh mới của thời đại công nghiệp 4.0 và hội nhập sâu rộng như hiện nay. Các cách tiếp cận này làm cho văn hóa tổ chức bị hòa lẫn trong nhiều nhân tố khác, chưa có điều kiện để xuất hiện như một biến số độc lập. Để hiểu rõ tác động của văn hóa tổ chức đến động lực cần có một sự tiếp cận mới, trong đó sử dụng kết hợp các lý thuyết truyền thống với lý thuyết tự quyết STD là một hướng được nhiều nhà nghiên cứu khuyến khích.

Thứ năm, tác động của các thành phần văn hóa tổ chức lên động lực bên trong và động lực bên ngoài chưa được khám phá đầy đủ. Các nghiên cứu hiện tại đều chưa chú trọng khám phá sự tác động của từng đặc trưng văn hóa đến từng loại động lực bên trong và bên ngoài. Các nghiên cứu hiện tại đều xem động lực như một khái niệm tổng thể mà không chia tách yếu tố bên trong và bên ngoài, làm hạn chế sự hiểu biết về cách văn hóa tổ chức ảnh hưởng đến mỗi loại động lực. Đây cũng là một khoảng trống lớn mở ra cơ hội nghiên cứu của luận án.

Tóm lại, những tranh luận và những điểm chưa thống nhất cho thấy nghiên cứu về tác động của văn hóa tổ chức đến động lực nhân viên vẫn đang phát triển và cần được khám phá thêm. Các nhà nghiên cứu cần tập trung vào lựa chọn mô hình và hiệu chỉnh thang đo cho phù hợp với bối cảnh nghiên cứu mới, mở rộng nghiên cứu đến các ngành và bối cảnh khác nhau để có cái nhìn toàn diện hơn. Xem xét tác động trực tiếp của các yếu tố văn hóa cũng như mức độ tác động của các yếu tố đó đến động lực bên trong và động lực bên ngoài.

1.4.3 Các vấn đề cần thực hiện trong luận án

Thứ nhất: Luận giải để sử dụng mô hình Denison nhằm đánh giá văn hóa tổ chức cho các doanh nghiệp tại Đà Nẵng.

Thứ hai: Xây dựng mô hình về sự tác động trực tiếp của VHTC (theo mô hình Denison) đến động lực bên trong và động lực bên ngoài của nhân viên.

Thứ ba: Kiểm định sự khác biệt của tác động VHTC đến động lực bên trong và

động lực bên ngoài dưới tác động của các biến điều tiết như độ tuổi, thâm niên công tác, cương vị công tác trong doanh nghiệp.

Thứ tư: Xuất phát từ kết quả nghiên cứu đề xuất một số hàm ý quản trị cho các nhà quản trị doanh nghiệp trong việc sử dụng VHTC như một công cụ quản trị nhằm tăng cường động lực cho nhân viên.

CHƯƠNG 2: CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

2.1 Cơ sở lý thuyết về văn hóa tổ chức

2.1.1 Khái niệm về văn hóa tổ chức

Văn hóa tổ chức (organizational culture) là một khái niệm được sử dụng với nhiều tên gọi khác nhau như văn hóa doanh nghiệp, văn hóa công ty (corporate culture), có khi là văn hóa kinh doanh (businees culture)…Văn hóa tổ chức là một khái niệm đa chiều, được tiếp cận theo nhiều góc độ khác nhau. Mỗi cá nhân, mỗi tổ chức đều có một cách hiểu khác nhau về khái niệm của văn hóa doanh nghiệp, bởi "lăng kính" của mỗi người được cấu tạo từ nền tảng kiến thức, hiểu biết và trải nghiệm khác nhau. Thống kê sơ bộ cho thấy, hiện tại đã có hơn 300 khái niệm về VHTC.

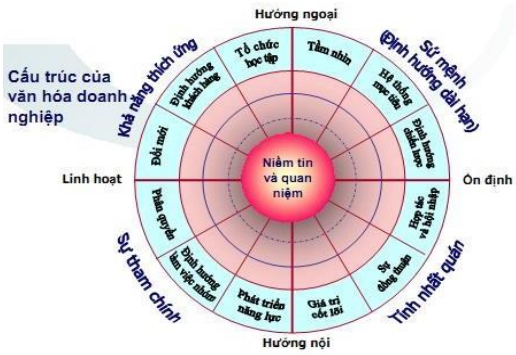
Trong nghiên cứu này, văn hóa tổ chức được tiếp cận theo các giá trị và niềm tin được các thành viên chia sẻ trong tổ chức, đồng quan điểm với Denison (1985), Edgar H.Shein (1985)…và cho rằng *"văn hóa tổ chức là tập hợp các giá trị, niềm tin chủ đạo được tổ chức chọn lọc, được chia sẻ và tạo được sự đồng thuận giữa các thành viên, tạo nên bản sắc cốt lõi của tổ chức và hướng dẫn hành vi của các thành viên trong tổ chức"*. Cơ sở của sự lựa chọn hướng tiếp cận này là giá trị được chia sẻ trong doanh nghiệp tương đối ổn định và bền vững, nó thể hiện sự tương tác giữa con người và tổ chức, từ đó tạo ra các mô thức hành vi thể hiện văn hóa tổ chức.

2.1.2 Các giá trị của văn hóa tổ chức theo mô hình của Daniel Denison

Trong nghiên cứu của mình, tác giả luận án sử dụng mô hình VHTC của Denison đề xuất để xem xét sự tác động của VHTC đến động lực làm việc do vậy sẽ trình bày kỹ hơn các thành phần của mô hình và lý do lựa chọn.

2.1.2.1 Mô hình văn hóa tổ chức của Denison

Trong mô hình nghiên cứu văn hóa tổ chức của Denison, niềm tin và quan niệm cốt lõi này được biểu hiện bởi 4 đặc điểm văn hóa có tác động đến kết quả hoạt động của tổ chức là *Sứ mệnh, Khả năng thích ứng, Tính nhất quán và Sự tham gia* (Denison D. , 1990). Tác giả cũng đã xây dựng được bộ thang đo thang đo để đánh giá sự mạnh hay yếu của văn hoá một doanh nghiệp theo 4 đặc điểm nêu trên, trong mỗi đặc điểm có 3 cách thức biểu hiện và sử dụng 2 chiều: Tập trung bên trong (hướng nội) so với tập trung bên ngoài (hướng ngoại), Linh hoạt so với ổn định (Denison. DR, 1990).



Nguồn (Denison. DR, 1990)

2.1.2.2 Lý do lựa chọn mô hình Denison để nghiên cứu trong luận án

Trong nghiên cứu này, tác giả lựa chọn mô hình của Deninson vì những lý do chính sau: Mô hình văn hóa tổ chức của Denison có nhiều ưu điểm khi được áp dụng để nghiên cứu mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức và động lực nhân viên. Các ưu điểm này chủ yếu đến từ cấu trúc hệ thống, khả năng đo lường rõ ràng và tính ứng dụng thực tiễn của mô hình: Mô hình có cấu trúc rõ ràng và toàn diện, điều này được thể hiện thông qua việc phân loại rõ ràng. Thuận lợi cho việc đo lường và áp dụng phương pháp định lượng. Tích hợp cả yếu tố nội tại và ngoại vi, mô hình Denison tích hợp được các yếu tố nội tại của doanh nghiệp như sự tham gia và tính nhất quán, giúp thúc đẩy động lực thông qua cảm giác gắn kết, tự chủ và ổn định trong công việc và cả yếu tố ngoại vi như sứ mệnh và sự thích nghi, giúp tăng động lực bằng cách tạo cảm hứng và định hướng cho nhân viên khi đối mặt với môi trường thay đổi. Cấu trúc này giúp nghiên cứu dễ dàng phân tích từng khía cạnh của văn hóa tổ chức và liên kết với các yếu tố ảnh hưởng đến động lực nhân viên. Mô hình thể hiện khả năng liên kết với các lý thuyết động lực, mô hình Denison dễ dàng kết hợp với các lý thuyết động lực phổ biến như: Thuyết tự quyết (Self-Determination Theory): Trao quyền (Empowerment) và Phát triển năng lực (Capability Development) trong mô hình thúc đẩy động lực bên trong thông qua tự chủ và sự phát triển và Thuyết kỳ vọng của Vroom (Expectancy Theory). Tính khoa học và nền tảng thực nghiệm đã được kiểm chứng. Định hướng hành động cụ thể, mô hình Denison không chỉ giúp xác định các yếu tố văn hóa ảnh hưởng đến động lực mà còn đưa ra các giải pháp thực tiễn để cải thiện văn hóa tổ chức, tăng cường động lực làm việc, tập trung vào sự thay đổi và thích nghi.

2.2 Động lực làm việc của nhân viên

2.2.1 Khái niệm động lực làm việc

Động lực nói chung và động lực làm việc nói riêng là một khái niệm được sử

dụng rộng rãi trong tất cả các lĩnh vực của đời sống. Tuy nhiên cho đến hiện nay vẫn còn có nhiều trường phái và nhận thức khác nhau về khái niệm này, điều đó dẫn đến những tranh luận trong nhận thức khoa học và cả khi vận dụng vào thực tiễn và chưa có một định nghĩa nào được chấp nhận rộng rãi (Phạm Đức Chính, 2021)**.**

Trong nghiên cứu của luận án, tác giả ủng hộ quan điểm của Stee và Porter và sử dụng khái niệm *"Động lực làm việc là sự khao khát và tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt các mục tiêu của tổ chức, là sự thôi thúc, bền bỉ trong quá trình làm việc"* làm cơ sở cho việc phát triển các nội dung của luận án.

2.2.2 Động lực bên trong và động lực bên ngoài

Theo quan điểm của lý thuyết sự tự quyết *(Self-determination Theory- SDT)* của Richard M. Ryan & Edward L. Deci động lực được hình thành do bị tác động bởi các xu hướng bị thúc đẩy bởi nhu cầu phát triển và đạt được sự thỏa mãn.

- Động lực bên trong (Intrinsic Motivation) là loại động lực xuất phát từ chính bản thân cá nhân, được thúc đẩy bởi sự hứng thú, niềm vui và ý nghĩa gắn liền với hành động hoặc công việc mà không cần sự ép buộc từ bên ngoài hoặc kỳ vọng vào các phần thưởng vật chất. Đây là dạng động lực xuất phát từ mong muốn cá nhân được hoàn thiện bản thân, khám phá, học hỏi hoặc làm những việc có giá trị đối với chính mình.

- Động lực bên ngoài (*Extrinsic Motivation*) là loại động lực thúc đẩy một cá nhân thực hiện hành động hoặc công việc nhằm đạt được các phần thưởng hoặc tránh các hậu quả từ bên ngoài thay vì được thúc đẩy bởi sự hứng thú hoặc giá trị nội tại của chính hành động đó. Các phần thưởng hoặc tác nhân bên ngoài có thể là tiền lương, tiền thưởng, sự thăng tiến, lời khen ngợi hoặc tránh sự chỉ trích và hình phạt.

2.3 Lý thuyết nền về sự tác động của văn hóa tổ chức đến động lực làm việc

Với sự phát triển khoa học quản trị tổ chức và quản trị nguồn nhân lực, hiện nay có rất nhiều lý thuyết khác nhau lý giải mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức và động lực làm việc của nhân viên, trong phạm vi nghiên cứu của mình tác giả sử dụng kết hợp các lý thuyết nền tảng sau đây:

2.3.1 Lý Thuyết Tự Quyết (Self-Determination Theory - SDT)

Thuyết Tự Quyết (Self-Determination Theory - SDT) được phát triển bởi Edward L. Deci và Richard M. Ryan vào năm 1985 (Ryan R. M., 2000), SDT cho rằng con người có xu hướng tự nhiên để phát triển và hoàn thiện bản thân, để đạt được điều đó, môi trường xung quanh phải hỗ trợ thỏa mãn ba nhu cầu tâm lý cơ bản: Tự chủ (autonomy), năng lực (competence) và kết nối (relatedness). Khi ba nhu cầu này được đáp ứng, cá nhân sẽ phát triển động lực bên trong mạnh mẽ đạt được hiệu suất cao và cảm giác hạnh phúc. SDT nhấn mạnh rằng môi trường có thể ảnh hưởng đến động lực

của cá nhân. Một môi trường hỗ trợ các nhu cầu về khả năng, sự liên kết và tự chủ sẽ tăng cường động lực bên trong. Ngược lại, một môi trường kiểm soát, áp lực hoặc thiếu sự hỗ trợ có thể làm giảm động lực và gây ra cảm giác không thoải mái.

Thuyết tự quyết tập trung vào việc giải thích cách môi trường được tạo bởi văn hóa tổ chức ảnh hưởng đến cả động lực bên trong (Intrinsic Motivation). Văn hóa tổ chức tạo một môi trường tích cực, hỗ trợ ba nhu cầu tâm lý cơ bản (tự chủ, năng lực, kết nối), sẽ thúc đẩy động lực bên trong mạnh mẽ hơn.

2.3.2 Lý thuyết Kỳ Vọng (Expectancy Theory)

Lý thuyết kỳ vọng (Expectancy Theory) do Victor Vroom giới thiệu năm 1964 (Vroom, 1964), đây là một trong những lý thuyết nổi bật về động lực trong lĩnh vực quản trị và tâm lý tổ chức. Lý thuyết này tập trung vào cách con người lựa chọn hành động dựa trên kỳ vọng của họ về kết quả đạt được. Theo Vroom, động lực không chỉ phụ thuộc vào nhu cầu của con người (như Maslow đề xuất) mà còn bị ảnh hưởng bởi cách họ nhận thức mối quan hệ giữa nỗ lực, hiệu suất và kết quả. Lý thuyết kỳ vọng giải thích rằng con người sẽ có động lực làm việc khi họ tin rằng: (i) Nỗ lực sẽ dẫn đến hiệu suất cao, (ii) Hiệu suất cao sẽ dẫn đến kết quả mong đợi, (iii) Kết quả đó có giá trị đối với họ. Theo lý thuyết này, động lực làm việc của cá nhân được quyết định bởi ba yếu tố chính: Kỳ vọng (Expectancy), phương tiện (Instrumentality), giá trị (Valence).

Lý thuyết kỳ vọng tập trung vào việc giải thích động lực bên ngoài, tức là cách cá nhân hành động dựa trên niềm tin rằng nỗ lực của họ sẽ dẫn đến hiệu suất tốt và được thưởng xứng đáng. Văn hóa tổ chức có vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy động lực bên ngoài thông qua việc: Tạo ra niềm tin vào mối liên hệ giữa nỗ lực, hiệu suất, phần thưởng và đảm bảo phần thưởng có giá trị, phù hợp với nhu cầu của nhân viên.

Việc kết hợp lý thuyết kỳ vọng và các lý thuyết tự quyết để làm cơ sở cho việc lý giải sự tác động của văn hóa tổ chức đến động lực sẽ kết hợp các điểm mạnh của mỗi lý thuyết, bổ sung cho nhau để lý giải một cách rõ ràng sự tác động của các yếu tố văn hóa tổ chức đến động lực bên trong và động lực bên ngoài. Đây cũng là một điểm mới mẻ trong luận án.

2.3.3 Lý thuyết về vai trò của văn hóa tổ chức của Edgar Schein

Lý thuyết của Edgar Schein về văn hóa tổ chức là một trong những lý thuyết quan trọng giải thích tác động của văn hóa tổ chức đến động lực của nhân viên. Lý thuyết này giúp hiểu rõ hơn về cách văn hóa tổ chức ảnh hưởng đến giá trị, hành vi và động lực của nhân viên (Edgar H. Schein, 1985). Theo lý thuyết của Schein, văn hóa tổ chức được xem như một hệ thống các giá trị, niềm tin, quy tắc, quyền lực và hành vi chung được chia sẻ bởi các thành viên trong tổ chức. Văn hóa tổ chức ảnh hưởng mạnh mẽ đến động lực của nhân viên theo các cách sau:

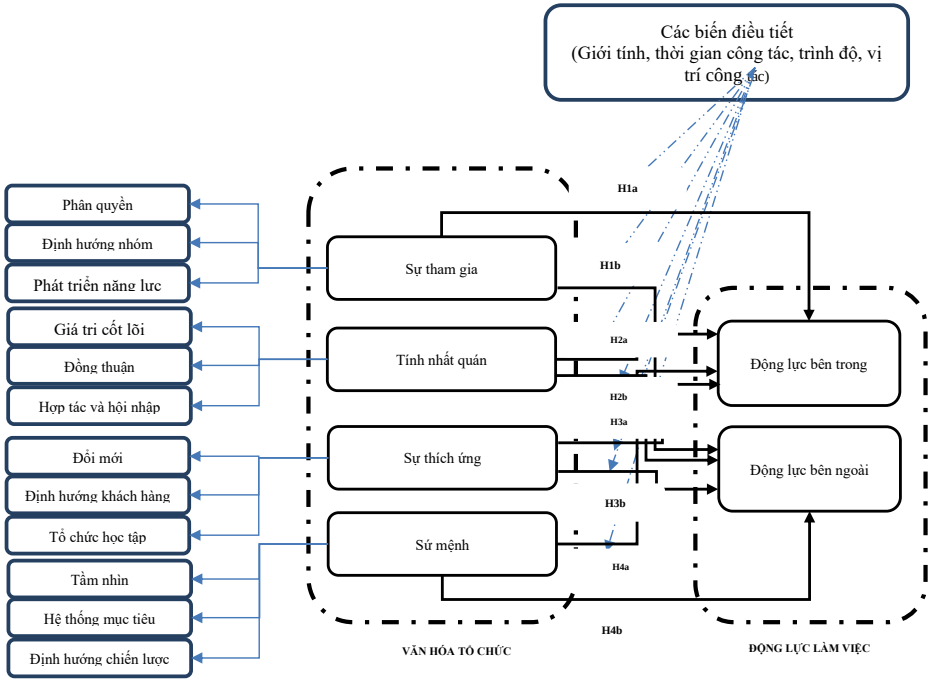
2.4 Đề xuất giả thuyết và mô hình nghiên cứu

2.4.1 Xây dựng các giả thuyết nghiên cứu

Việc phát triển các mối quan hệ, xây dựng các giả thuyết về sự tác động của các yếu tố cấu thành VHTC theo Denison đến động lực bên trong và động lực bên ngoài được thực hiện dựa trên các lý thuyết nền đã nêu ở trên và được trình bày như sau:

- H1a: Sự tham gia có ảnh hưởng thuận chiều đến động lực bên trong của nhân viên.
- H1b: Sự tham gia có ảnh hưởng thuận chiều đến động lực bên ngoài của nhân viên.
- H2a: Sự nhất quán có ảnh hưởng thuận chiều đến động lực bên trong của nhân viên.
- H2b: Sự nhất quán có ảnh hưởng thuận chiều đến động lực bên ngoài của nhân viên.
- H3a: Sự thích ứng có ảnh hưởng thuận chiều đến động lực bên trong của nhân viên.
- H3b: Sự thích ứng có ảnh hưởng thuận chiều đến động lực bên ngoài của nhân viên.
- H4a: Sứ mệnh của tổ chức có ảnh hưởng thuận chiều đến động lực bên trong của nhân viên.
- H4b: Sứ mệnh của tổ chức có ảnh hưởng thuận chiều đến động lực bên ngoài của nhân viên.

2.4.2 Đề xuất mô hình nghiên cứu



Hình 2.2 Mô hình nghiên cứu đề xuất

CHƯƠNG 3: THIẾT KẾ NGHIÊN CỨU

3.1 GIỚI THIỆU BỐI CẢNH NGHIÊN CỨU

3.1.1 Tổng quan về các doanh nghiệp tại Đà Nẵng

Về số lượng doanh nghiệp và cơ cấu theo hình thức sở hữu doanh nghiệp: Số lượng doanh nghiệp không ngừng tăng lên, từ 15.127 doanh nghiệp năm 2017 đến 20.393 doanh nghiệp năm 2021 và 21.012 doanh nghiệp vào năm 2023. Trong đó doanh nghiệp ngoài nhà nước luôn chiếm số lượng lớn và có sự tăng trưởng vượt bậc về số lượng, điều này chứng tỏ môi trường kinh doanh của thành phố càng ngày càng có sự cải thiện, khuyến khích người dân tham gia bỏ vốn kinh doanh. Số lượng doanh nghiệp nhà nước giảm sút về số lượng và tỷ trọng, từ 56 doanh nghiệp xuống còn 45 doanh nghiệp (2022), điều này phù hợp với xu thế chung của cả nước.

Về Quy mô vốn của các doanh nghiệp tại Đà Nẵng: Về quy mô vốn trang bị trong các doanh nghiệp đang có xu hướng tăng lên từ 21.98 tỷ đồng/doanh nghiệp năm 2017 lên 30,07 tỷ đồng/doanh nghiệp năm 2021. Nhìn chung về quy mô doanh nghiệp theo quy mô vốn bình quân thì các doanh nghiệp tai đây chủ yếu là quy mô nhỏ và đang có xu hướng tăng lên.

Về Quy mô lao động trong các doanh nghiệp tại Đà Nẵng: Điều đáng quan tâm là tổng lượng lao động thu hút vào các doanh nghiệp, quy mô bình quân về lao động/doanh nghiệp đang càng ngày càng giảm.

3.1.2 Tình hình về VHTC và động lực làm việc của người lao động trong các doanh nghiệp tại Đà Nẵng

Tại Đà Nẵng, hiện có hơn 21.000 doanh nghiệp đang hoạt động, trong đó có khoảng 45 doanh nghiệp nhà nước, 20.490 doanh nghiệp ngoài nhà nước và 477 doanh nghiệp có vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài. VHTC của các doanh nghiệp chịu tác động rất lớn bởi các đặc điểm sở hữu, tại Đà Nẵng có thể khái quát một số đặc trưng VHTC của các doanh nghiệp như sau: Đối với các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài, phần lớn các doanh nghiệp này đến từ các nước châu Á như Hàn Quốc, Nhật Bản, Đài Loan…Đây là nhóm các doanh nghiệp có VHTC được hình thành rõ nét nhất. Phần lớn các doanh nghiệp này đều mang những đặc trưng của các công ty mẹ hoặc đặc trưng văn hóa quốc gia của họ. Các doanh nghiệp Việt Nam tại Đà Nẵng bao gồm cả doanh nghiệp nhà nước và doanh nghiệp tư nhân đã có sự thay đổi rất lớn trong nhận thức về vai trò của văn hóa tổ chức, đạo đức kinh doanh và ngày càng chú trọng việc xây dựng văn hóa trong doanh nghiệp của mình. Tuy vậy, việc xây dựng, phát triển VHTC và sử dụng nó như một công cụ quản lý nhằm tăng cường động lực cũng như sự cam kết của nhân viên đang gặp những vấn đề lớn. Các doanh nghiệp nhỏ và vừa thiếu sự đầu tư vào VHTC. Phần lớn doanh nghiệp tại Đà Nẵng chưa dành ngân sách riêng hoặc rất hạn chế ngân sách cho việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp. Việc xây

dựng văn hóa tổ chức còn thiếu tính đồng bộ. Các chủ doanh nghiệp thiếu sự nghiên cứu hệ thống và đầy đủ về VHTC.

3.2 QUY TRÌNH NGHIÊN CỨU

Toàn bộ quy trình nghiên cứu được thiết kế và mô tả trên hình 3.1.

3.3 THIẾT KẾ NGHIÊN CỨU ĐỊNH TÍNH

3.3.1 Giới thiệu bộ thang đo văn hóa tổ chức của Denison

Trong nghiên cứu này, để nhận diện và đo lường văn hóa tổ chức, chúng tôi sử dụng lại bộ thang đo được Denison đề xuất và đo lường bằng 60 biến quan sát. Trong đó, 4 đặc điểm hay phương diện của văn hóa doanh nghiệp bao gồm: Sự tham gia (Phân quyền, Định hướng nhóm, Phát triển năng lực), Tính nhất quán (Giá trị cốt lõi, Đồng thuận, Hợp tác và hội nhập), Sự thích ứng (Đổi mới, Định hướng khách hàng, Tổ chức học tập), Sứ mệnh (Tầm nhìn, Hệ thống mục tiêu, Định hướng chiến lược). Như vậy mỗi đặc điểm được cấu thành ba yếu tố, mỗi một yếu tố lại được đo lường trực tiếp thông qua 5 biến quan sát. (Denison, D. and Neale, W, 1996). Thang đo động lực bên trong và động lực bên ngoài được hiệu chỉnh từ thang đo của (Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A., Tighe, E, 1994) cho phù hợp với đặc điểm của các doanh nghiệp Việt Nam.

3.3.2 Mục tiêu và phương pháp nghiên cứu định tính

Mục tiêu của nghiên cứu định tính là kiểm tra sự phù hợp của thang đo do chính Denison đề xuất trong bối cảnh Việt Nam. Bên cạnh đó thông qua quá trình phỏng vấn sâu, tác giả cũng mong muốn được các đối tượng phỏng vấn cho ý kiến hoàn thiện về cấu trúc câu và từ ngữ được dùng trong những câu hỏi sẽ được dùng trong phiếu điều tra định lượng sau này.

Phương pháp nghiên cứu định tính: Với mục tiêu là sàng lọc, bổ sung và hiệu chỉnh các biến độc lập, kiểm tra và hiệu chỉnh thang đo, nghiên cứu này tác giả sử dụng phương pháp phỏng vấn sâu các chuyên gia (in-depth interview) để thực hiện.

3.3.3 Dàn bài phỏng vấn và chuyên gia được mời phỏng vấn

Dựa trên mục tiêu nghiên cứu định tính, tác giả thiết kế một dàn bài thảo luận bao gồm nhiều câu hỏi mở với nội dung liên quan đến mô hình nghiên cứu và thang đo. Cụ thể, dàn bài phỏng vấn được thiết kế nhằm đảm bảo sao cho người được hỏi hiểu được mô hình văn hóa của Denison, các yếu tố cấu thành, liên hệ với văn hóa doanh nghiệp của mình, sự tác động của văn hóa đến động lực bên trong và động lực bên ngoài, kỳ vọng tác động của văn hóa đến động lực.

3.4 THIẾT KẾ NGHIÊN CỨU ĐỊNH LƯỢNG CHÍNH THỨC

3.4.1 Thiết kế mẫu khảo sát dữ liệu trong nghiên cứu định lượng

Với tổng thể nghiên cứu là người lao động có hợp đồng lao động chính thức trong các doanh nghiệp tại Đà Nẵng, khung lấy mẫu chính là danh sách người lao động được

trả lương tại các doanh nghiệp. Trong nghiên cứu này số biến quan sát được sử dụng trong mô hình là 68 với tỷ lệ 5 – 10 lần số biến quan sát thì quy mô mẫu tối thiểu 340 phần tử. Phương pháp lấy mẫu phi xác suất với kỹ thuật lấy mẫu thuận tiện có sự phân tầng. Cuộc khảo sát được thực hiện trong 6 tháng (tháng 4/2022 đến tháng 12/2022), 700 bảng câu hỏi được phát ra, sau khi loại bỏ những câu không phù hợp (câu trả lời không đầy đủ, câu trả lời không đáng tin cậy), tổng cộng có 625 bảng câu hỏi hợp lệ được chọn để kiểm định thang đo.

3.4.2 Phương pháp xử lý dữ liệu

Phương pháp phân tích thống kê mô tả: Phương pháp này dùng để phân tích về tình hình doanh nghiệp tại Đà Nẵng, phân tích mẫu nghiên cứu, thực trạng VHTC của các doanh nghiệp tại Đà Nẵng. Phân tích thống kê mô tả sẽ dùng các bảng, đồ thị và hình mô tả để mô tả các hiện tượng quan sát được.

Kiểm tra độ tin cậy của thang đo hệ số Cronbach's Alpha: Kỹ thuật này được sử dụng để đánh giá độ tin cậy của thang đo. Tiêu chuẩn sử dụng là Hệ số Cronbach's Alpha của biến tổng > 0,6. Hệ số tương quan biến tổng (corrected itemtotal correlation) > 0,3.

Phân tích nhân tố khám phá EFA được tiến hành thông qua kiểm định KMO và Bartlett nhằm thu gọn các tiêu chí, nhận diện các nhân tố để chuẩn bị cho phân tích tiếp theo. Tiêu chuẩn sử dụng là những tiêu chí có trọng số (factor loading) < 0,5 sẽ bị loại và chỉ giữ lại những biến có tổng phương sai trích >50%.

Phân tích nhân tố khẳng định (CFA): CFA được sử dụng để đánh giá tính đơn hướng, tính hợp lệ, độ tin cậy và tính phù hợp của mô hình SEM (Nazim và Ahmad, 2013). Để đánh giá độ tin cậy, tính hội tụ, tính phân biệt trong CFA, các nhà nghiên cứu sử dụng một số các chỉ số đo lường gồm: Độ tin cậy tổng hợp (CR), Phương sai trung bình được trích (AVE), Phương sai riêng lớn nhất (MSV).

Kiểm định mô hình và các giả thuyết nghiên cứu bằng phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM): Kiểm định sự phù hợp của SEM thông qua các thước đo tương tự như trong bước phân tích CFA để đánh giá sự phù hợp với dữ liệu thực tế. Kiểm định quan hệ tương tác của các nhân tố để xác định tương quan các nhân tố có ý nghĩa thống kê. Mức ý nghĩa P-value ≤ 0,05 là phù hợp, P-value ≤ 0,01 là tốt (Garver và Mentzer, 1999, Hair và cộng sự, 2010).

CHƯƠNG 4: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU ĐỊNH TÍNH VÀ ĐỊNH LƯỢNG SƠ BỘ

4.1 Kết quả nghiên cứu định tính

4.1.1 Hồ sơ những người tham gia phỏng vấn

Dựa trên các tiêu chí đã đề ra ở thiết kế nghiên cứu định tính, dựa trên các mối quan hệ và sự hiểu biết của cá nhân người nghiên cứu với đội ngũ doanh nhân tại Đà Nẵng, tác giả luận án đã lập được danh sách 10 chuyên gia và 10 nhân viên tham gia phỏng vấn bán cấu trúc.

4.1.2 Kết quả phỏng vấn sâu bán cấu trúc

Kết quả nghiên cứu định tính đã xác định bộ thang đo gồm 60 biến quan sát về VHTC và 08 biến quan sát cho động lực bên trong và động lực bên ngoài. Kết quả nghiên cứu không có sự bổ sung hoặc thay thế các thang đo, tuy nhiên điều quan trọng nhất là hiệu chỉnh thang đo cho phù hợp với bối cảnh văn hóa Việt Nam cũng như phù hợp với đặc điểm các doanh nghiệp và trình độ quản lý của các doanh nghiệp Việt Nam.

4.2 Kết quả nghiên cứu

Mẫu khảo sát sơ bộ gồm 100 người đang làm việc trong các doanh nghiệp tại Đà Nẵng được lựa chọn ngẫu nhiên. Dữ liệu thu thập được sử dụng để đánh giá sơ bộ độ tin cậy của thang đo bằng phương pháp phân tích hệ số Cronbach's Alpha và đánh giá sơ bộ độ giá trị của thang đo bằng phân tích nhân tố khám phá EFA.

4.2.1 Kết quả kiểm định độ tin cậy bằng hệ số Cronbach'alpha

Kết quả kiểm định sơ bộ độ tin cậy của thang đo cho thấy tất cả các biến quan sát (thang đo) của 12 biến tiềm ẩn thể hiện đặc điểm văn hóa và các thang đo động lực bên trong và động lực bên ngoài đều bảo đảm sự tương quan chặt chẽ và đều đóng góp vào việc đo lường và không loại biến quan sát nào do Corrected Item-Total Correlation của tất cả các biến đều lớn hơn 0.3 và hệ số Cronbach' Alpha của nhân tố lớn

4.2.2 Kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA trong nghiên cứu sơ bộ

Kết quả phân tích Cronbach'Alpha và phân tích EFA cho thấy các biến quan sát đều đạt yêu cầu về độ tin cậy và giá trị, có thể sử dụng để nghiên cứu chính thức.

Tóm lại, sau khi thực hiện nghiên cứu định lượng sơ bộ, tác giả giữ nguyên các giả thuyết nghiên cứu và mô hình nghiên cứu đề xuất, các thang đo đã được điều chỉnh để tiến hành nghiên cứu định lượng chính thức. Bảng câu hỏi khảo sát ý kiến nhân viên về VHTC và động lực bên trong, động lực bên ngoài được trình bày tại Phụ lục số 4 của bản chính luận án.

CHƯƠNG 5: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU ĐỊNH LƯỢNG CHÍNH THỨC

5.1 Thống kê mô tả mẫu nghiên cứu

Tổng số bảng câu hỏi khảo sát phát ra là 700 bảng, tổng số bảng câu hỏi khảo sát thu về là 650 bảng, chiếm tỉ lệ là 92% tổng số bảng câu hỏi khảo sát phát ra. Trong số 650 bảng câu hỏi thu nhận được có 25 bảng câu hỏi không đạt yêu cầu, chủ yếu người trả lời không có ý kiến ở một số mục hỏi. Với 625 bảng câu hỏi khảo sát hợp lệ là đáp ứng được kích thước mẫu nghiên cứu tối thiểu để đảm bảo đủ độ tin cậy cho kết quả khảo sát theo nghiên cứu của Saunders và cộng sự (2003).

5.2 Kiểm định thang đo các biến nghiên cứu trong mô hình

5.2.1 Kiểm định độ tin cậy thang đo bằng Cronbach's Alpha

Nghiên cứu này sử dụng kiểm định hệ số Cronbach's Alpha nhằm đánh giá độ tin cậy của 60 biến quan sát đại diện cho 12 nhóm yếu tố tiềm ẩn thể hiện các giá trị văn hóa của tổ chức và 08 biến quan sát đại diện cho 02 nhóm yếu tố thể hiện động lực bên

trong và động lực bên ngoài.

Kết quả phân tích Cronbach's anpha cho thấy: Tất cả các biến quan sát đều có hệ số tương quan biến tổng (Corrected Item-Total Correlation) của tất cả các biến đều lớn hơn 0.3 và hệ số Cronbach Alpha của nhân tố lớn hơn 0.6, do vậy tất cả các biến quan sát đều đạt yêu cầu về độ tin cậy.

5.2.2 Phân tích nhân tố khám phá (Exploratory Factor Analysis - EFA)

Phân tích EFA lần thứ nhất 04 biến quan sát Agr5, Coi2, Lea2, Str3 không thỏa mãn các điều kiện và bị loại. Thực hiện loại các biến quan sát trên khỏi mô hình, tiến hành phân tích EFA lần thứ 2 cho 64 biến quan sát được giữ lại (56 biến quan sát của biến độc lập và 08 biến quan sát của biến phụ thuộc). Kết quả phân tích đều cho thấy: Các thang đo cho các đặc điểm văn hóa và động lực bên trong và bên ngoài được kiểm định đều có tổng phương sai trích lớn hơn 50%. Điều này cho thấy mức độ giải thích cho biến thiên của các biến quan sát đưa vào phân tích EFA của cả thang đo các biến nghiên cứu đều đảm bảo yêu cầu. Hệ số tải Factor Loading (phụ lục 5) của các biến quan sát trong ma trận xoay đều lớn hơn 0.5, như vậy tương quan giữa các biến quan sát với nhân tố và ngược lại đều bảo đảm (Hair et al, 2010).

5.3 Phân tích nhân tố khẳng định (CFA)

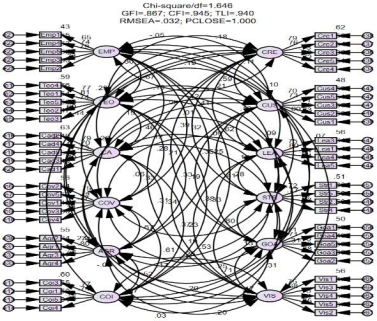
5.3.1 Phân tích nhân tố khẳng định cho thang đo văn hóa tổ chức

a. Phân tích nhân tố khẳng định CFA bậc 1 (first order construct)

Trong mô hình lý thuyết về văn hóa tổ chức của Denison bao gồm 4 đặc trưng văn hóa được cấu thành bởi 12 khái niệm (biến tiềm ẩn), CFA bậc 1 được sử dụng để kiểm định độ phù hợp tổng quát, giá trị hội tụ, giá trị phân biệt của thang đo các biến tiềm ẩn này.

Đánh giá sự phù hợp của mô hình

Kết quả phân tích CFA văn hóa tổ chức bậc 1 được thể hiện trên hình 5.1.



Hình 5.1 Mô hình CFA VHTC bậc 1 (chuẩn hóa)

Các chỉ số Model Fit đều nằm trong ngưỡng chấp nhận: CMIN/DF = 1.646< 3; GFI = 0.867 > 0.8; CFI = 0.945 > 0.9; TLI = 0.940 > 0.9; RMSEA = 0.032 < 0.08;

PCLOSE = 1.000 > 0.05. Như vậy mô hình đạt được độ phù hợp tốt (Hu & Bentler, 2009) . Từ kết quả phân tích có thể thấy các thang đo bậc một đại diện cho 12 đặc trưng văn hóa doanh nghiệp trong mô hình là phù hợp.

Đánh giá tính hội tụ và tính phân biệt của thang đo VHTC

Bên cạnh đánh giá độ phù hợp mô hình, nghiên cứu này còn xem xét tính hội tụ và tính phân biệt giữa các nhóm biến. Các chỉ số đo lường tính hội tụ và tính phân biệt từ kết quả xử lý dữ liệu được tổng hợp ở bảng 5.5. Kết quả cho thấy các thang đo đều đảm bảo tính hội tụ và tính phân biệt.

b. Phân tích nhân tố khẳng định bậc hai (Second Order CFA)

Sau khi tiến hành phân tích nhân tố khẳng định bậc 1 (first order construct) và đảm bảo 12 khái niệm (biến bậc 1) của mô hình văn hóa tổ chức đạt được các yêu cầu về giá trị hội tụ và mức độ phân biệt, nghiên cứu này tiếp tục sử dụng phương pháp phân tích nhân tố khẳng định bậc hai (Second Order CFA) nhằm khẳng định lại sự đóng góp của 12 biến bậc 1 cho biến bậc 2 (VHTC).

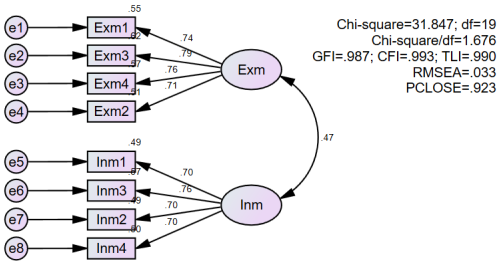
Kết quả phân tích cho thấy 12 nhân tố bậc một đại diện cho văn hóa tổ chức trong mô hình Denison là phù hợp. Kết quả phân tích cũng cho thấy các thang đo VHTC đều bảo đảm tính hội tụ, tính phân biệt.

Như vậy, có thể kết luận mô hình phù hợp với dữ liệu thực tế, các khái niệm trong mô hình có độ tin cậy, đạt giá trị hội tụ và giá trị phân biệt. Thang đo được sử dụng cho việc đánh giá VHTC trong các doanh nghiệp tại Đà Nẵng là phù hợp.

5.3.2 Phân tích nhân tố khẳng định cho thang đo động lực

Mô hình CFA.DL.01 thực hiện khi tách động lực thành hai nhân tố: Động lực bên trong và động lực bên ngoài (hình 5.3).

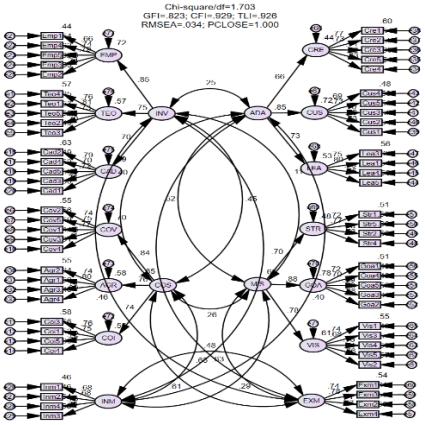
Các chỉ số Model Fit đều nằm trong ngưỡng chấp nhận: CMIN/DF = 1.676 < 3; GFI = 0.987 > 0.9; CFI = 0.993 > 0.9; TLI = 0.990 > 0.9; RMSEA = 0.033 < 0.08; PCLOSE = 0.923 > 0.05. Như vậy mô hình đạt được độ phù hợp tốt.



Kết quả phân tích tính hội tụ và tính phân biệt cho thấy: Giá trị độ tin cậy tổng hợp (CR) đều lớn hơn 0.7 và Phương sai trung bình được trích (AVE) đều lớn hơn 0.5, như vậy các thang đo đều đảm bảo tính hội tụ. Căn bậc hai của AVE lớn hơn các tương quan giữa các biến tiềm ẩn với nhau, giá trị MSV nhỏ hơn AVE, do vậy tính phân biệt được đảm bảo.

5.3.3 Phân tích nhân tố khẳng định cho mô hình tới hạn

Mô hình CFA tới hạn nhằm kiểm định: Độ tin cậy tổng quát của mô hình, giá trị hội tụ, giá trị phân biệt, tính toán độ tin cậy tổng hợp và phương sai trích của các thang đo nhằm khẳng định lại sự phù hợp của mô hình tổng thể, tính hội tụ, tính phân biệt với dữ liệu thị trường. Kết quả phân tích CFA cho mô hình tới hạn được thể hiện trên hình 5.4.



Kết quả phân tích cho thấy mô hình đạt được độ phù hợp tốt.

Về việc đánh giá tính hội tụ và tính phân biệt, kết quả tổng hợp thể hiện trên bảng 5.8. Kết quả cho thấy: Chỉ số Composite Reliability (CR) của các thang đo đều lớn hơn 0.7, do vậy các thang đo đều đảm bảo độ tin cậy tốt. Chỉ số Average Variance Extracted (AVE) của các thang đo đều lớn hơn 0.5, như vậy các thang đo đều đảm bảo tính hội tụ. Giá trị căn bậc hai của AVE (các số in đậm) lớn hơn các tương quan giữa các biến tiềm ẩn với nhau (hệ số tương quan nằm ở phần dưới đường chéo in đậm), giá trị MSV nhỏ hơn AVE, do vậy tính phân biệt được đảm bảo.

Như vậy việc phân tích CFA cho phép kết luận mô hình tổng thể nghiên cứu, thang đo các biến độc lập và biến phụ thuộc của mô hình phù hợp với dữ liệu thị trường, đủ độ tin cậy, độ giá trị để thực hiện phân tích SFM. Toàn bô dữ liệu phục vụ cho việc phân tích CFA được thể hiện trong phụ lục 7 tổng hợp kết quả phân tích CFA.

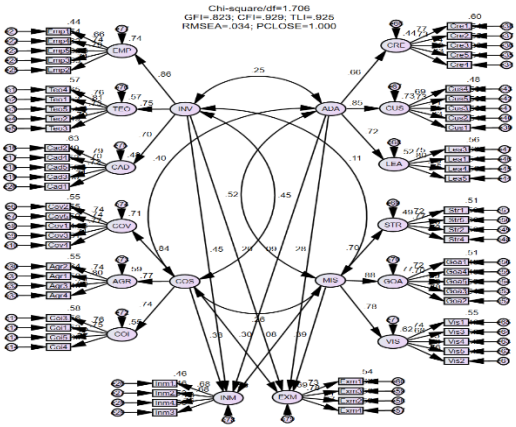
5.4 Kiểm định mối quan hệ giữa VHTC và động lực của người lao động trong các doanh nghiệp tại Đà Nẵng bằng mô hình cấu trúc tuyến tính SEM

5.4.1 Mức độ phù hợp của mô hình lý thuyết với dữ liệu

Mô hình cấu trúc tuyến tính SEM về mối quan hệ giữa các đặc trưng VHTC theo mô hình Denison với động lực bên trong và động lực bên ngoài được thể hiện như hình 5.6 dưới đây. Các chỉ số Model Fit đều nằm trong ngưỡng chấp nhận và cho thấy mô hình lý thuyết đạt mức phù hợp tốt với dữ liệu.

5.4.2 Kết quả kiểm định mô hình cấu trúc tuyến tính SEM

Mô hình ước lượng cuối cùng (hình 5.6) đã bảo đảm sự phù hợp với dữ liệu thu nhận được và được sử dụng để kiểm định các giả thuyết nghiên cứu bằng mô hình cấu trúc tuyến tính SEM.



Bảng 5.9 Kết quả phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính

Giả thuyết	Mối quan hệ	Hệ số chưa chuẩn hóa	Sai lệch chuẩn (S.E.)	Giá trị t (C.R.)	Giá tri p	Hệ số chuẩn hóa	Đánh giá giả thuyết
H1a	INM <--- INV	.404	.052	7.709	***	.446	Chấp nhận
H2a	INM <--- COS	.340	.052	6.554	***	.376	Chấp nhận
H3a	INM <--- ADA	.105	.063	1.647	.100	.091	Không chấp nhân
H4a	INM <--- MIS	.097	.060	1.615	.106	.081	Không chấp nhân
H1b	EXM <--- INV	.160	.036	4.430	***	.197	Chấp nhận
H2b	EXM <--- COS	.239	.040	5.932	***	.295	Chấp nhận
H3b	EXM <--- MIS	.417	.058	7.235	***	.387	Chấp nhận
H4b	EXM <--- ADA	.286	.056	5.157	***	.279	Chấp nhận

Ghi chú: *** Ý nghĩa ở mức 0,001

Nguồn: tổng hợp từ phân tích kết quả điều tra

Bảng 5.9 trình bày toàn bộ kết quả kiểm định tham số đã được chuẩn hóa và chưa được chuẩn hóa. Theo đó các giả thuyết H1a, H2a, H1b, H2b, H3b, H4b đều được kiểm định và có ý nghĩa thống kê, giả thuyết được chấp nhận (P-value < 0,05), các giả thuyết H3a, H4a đều có P-Value> 0,05 nên không có ý nghĩa thống kê và bị bác bỏ. Điều đó có nghĩa là sự thích ứng và sứ mệnh tổ chức không ảnh hưởng đến động lực bên trong của nhân viên. Thứ tự hệ số hồi quy chuẩn hóa cho thấy thứ tự tác động của các biến độc lập lên biến phụ thuộc. Gía trị tuyệt đối hệ số càng lớn, tác động càng mạnh.

Cũng theo kết quả phân tích, giá trị R2 của biến phụ thuộc Exm là 0.687, các biến văn hóa tổ chức tác động vào động lực bên ngoài giải thích được 68.7% sự biến

thiên của biến động lực bên ngoài. Giá trị R2 của biến phụ thuộc Inm là 0.584, các biến văn hóa tổ chức tác động vào động lực bên trong giải thích được 58.4% sự biến thiên của biến động lực bên trong.

5.5 Kiểm định sự khác biệt của các đặc điểm nhân khẩu học đến sự tác động của VHTC đến động lực làm việc

5.5.1 Kiểm định sự khác biệt theo giới tính

a. Về sự khác biệt tổng thể

Kết quả phân tích SEM cho thấy Giá trị P-value = 0.000 < 0.05, có sự khác biệt Chi-square giữa mô hình khả biến và mô hình bất biến. Như vậy có sự khác biệt tổng thể trong mô hình theo giới tính giữa nam và nữ. Hay yếu tố giới tính tạo ra sự khác biệt trong mối quan hệ giữa VHTC và động lực theo giới tính.

b. Phân tích sự khác biệt trong từng quan hệ tác động của biến giới tính đến mối quan hệ giữa VHTC và động lực

- *Đối với giới tính nam: Kết quả phân tích SEM được cho thấy:*

- Có 4 tác động không có ý nghĩa do p-value lớn hơn 0.05 ở nhóm Nam là: Sự đáp ứng và động lực bên trong, sứ mệnh và động lực bên trong, sự tham gia và động lực bên ngoài, sự đáp ứng và động lực bên ngoài.

- Yếu tố VHTC tác động mạnh nhất đến động lực đối với giới tính Nam: Sự tham gia tác động lên động lực bên trong và yếu tố sứ mệnh tác động lên động lực bên ngoài.

- *Đối với giới tính Nữ: kết quả phân tích SEM cho thấy:*

- Có 2 tác động không có ý nghĩa do p-value lớn hơn 0.05 ở nhóm Nữ là: Sự thích ứng và động lực bên trong, sứ mệnh và động lực bên trong.

- Yếu tố VHTC tác động mạnh nhất đến động lực đối với người lao động nữ: Sự tham gia và động lực bên trong, sứ mệnh và động lực bên ngoài.

5.5.2 Kiểm định sự khác biệt theo vị trí công tác

a. Về sự khác biệt tổng thể

Kết quả phân tích SEM cho thấy giá trị P-value = 0.000 < 0.05, như vậy, có sự khác biệt tổng thể trong mô hình theo vị trí (nhân viên và cán bộ quản lý), hay yếu tố vị trí công việc tạo ra sự khác biệt trong mối quan hệ giữa VHTC và động lực.

b. Phân tích sự khác biệt trong từng quan hệ tác động của biến vị trí công tác đến mối quan hệ giữa VHTC và động lực

- *Đối với nhóm nhân viên:*

- Có 2 tác động không có ý nghĩa do p-value lớn hơn 0.05 ở nhóm Nhân viên là: Sự thích ứng đến động lực bên trong cũng như sứ mệnh tác động đến động lực bên trong.

- Yếu tố VHTC tác động mạnh nhất đến động lực đối với nhóm Nhân viên: Sự

tham gia đến động lực bên trong, sứ mệnh đến động lực bên ngoài.

- *Đối với cán bộ quản lý: kết quả phân tích cho thấy.*

- Có 3 tác động không có ý nghĩa do p-value lớn hơn 0.05 ở nhóm Quản lý là: Sự thích ứng và động lực bên trong, sự tham gia và động lực bên ngoài, sự thích ứng và động lực bên ngoài

- Yếu tố VHTC tác động mạnh nhất đến động lực đối với nhóm quản lý là: Sự tham gia và động lực bên trong, sứ mệnh và động lực bên ngoài.

5.5.3 Kiểm định sự khác biệt theo trình độ nghề nghiệp công tác

a. Về sự khác biệt tổng thể

Kết quả phân tích cho thấy có sự khác biệt tổng thể trong mô hình theo trình độ (trung cấp và đại học). Hai yếu tố trình độ nghề nghiệp của nhân viên tạo ra sự khác biệt trong mối quan hệ giữa VHTC và động lực.

b. Phân tích sự khác biệt trong từng quan hệ tác động của biến trình độ nhân viên đến mối quan hệ giữa VHTC và động lực

- *Đối với trình độ trung cấp: Kết quả phân tích SEM cho thấy:*

- Có 2 tác động không có ý nghĩa do p-value lớn hơn 0.05 ở nhóm Trung cấp là: Sự thích ứng và động lực bên trong, sứ mệnh và động lực bên trong.

- Yếu tố VHTC tác động mạnh nhất đến động lực đối với nhóm Trung cấp là: Sự tham gia và động lực bên trong, sứ mệnh và động lực bên ngoài.

- *Đối với trình độ Đại học: Kết quả phân tích SEM cho thấy:*

- Có 3 tác động không có ý nghĩa do p-value lớn hơn 0.05 ở nhóm Đại học là: Sự thích ứng và động lực bên trong, sự tham gia và động lực bên ngoài, sự thích ứng và động lực bên ngoài.

- Yếu tố VHTC tác động mạnh nhất đến động lực đối với nhóm Đại học là: Sự tham gia và động lực bên trong, sứ mệnh và động lực bên ngoài.

5.5.4 Kiểm định sự khác biệt theo thời gian công tác

a. Về sự khác biệt tổng thể

Kết quả phân tích cho thấy có sự khác biệt tổng thể trong mô hình theo thời gian công tác của nhân viên. Yếu tố thời gian công tác của nhân viên tạo ra sự khác biệt trong mối quan hệ giữa VHTC và động lực.

b. Phân tích sự khác biệt trong từng quan hệ tác động của biến thời gian công tác của nhân viên đến mối quan hệ giữa VHTC và động lực

- *Đối với thời gian công tác dưới 5 năm:*

- Có 2 tác động không có ý nghĩa do p-value lớn hơn 0.05 ở nhóm có thời gian công tác dưới 5 năm là: Sự thích ứng và động lực bên trong, sứ mệnh và động lực bên trong.

- Yếu tố VHTC tác động mạnh nhất đến động lực đối với nhóm thời gian công

tác dưới 5 năm là: Sự thích ứng và động lực bên trong, tính nhất quán, sự thích ứng và động lực bên ngoài.

- *Đối với thời gian công tác từ 5 năm trở lên:*

- Có 2 tác động không có ý nghĩa do p-value lớn hơn 0.05 ở nhóm thời gian công tác trên 5 năm là: Sự thích ứng và động lực bên trong, sứ mệnh và động lực bên trong.

- Yếu tố VHTC tác động mạnh nhất đến động lực đối với nhóm thời gian công tác trên 5 năm là: Sự tham gia và động lực bên trong, sứ mệnh và động lực bên ngoài.

CHƯƠNG 6: BÌNH LUẬN KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ GỢI Ý GIẢI PHÁP

6.1 Kết quả nghiên cứu chính của luận án

Quá trình nghiên cứu thực hiện luận án, tác giả đã thu nhận một số kết quả chính như sau:

- Thứ nhất: Đã thực hiện việc tổng quan tài liệu, hệ thống hóa các công trình nghiên cứu trước đây về VHTC, động lực và đặc biệt là sự tác động của VHTC đến động lực làm việc của nhân viên qua đó chỉ ra những khoảng trống nghiên cứu làm cơ sở cho việc xác định mục tiêu và định hướng nghiên cứu về VHTC và động lực của nhân viên trong các doanh nghiệp.

- Thứ hai: Đã biện giải được lý do trong việc sử dụng mô hình VHTC của Denison và mô hình động lực theo lý thuyết tự quyết (STD) của Real và Deci làm cơ sở cho việc khảo sát ảnh hưởng của VHTC đến động lực bên trong và động lực bên ngoài của nhân viên trong các doanh nghiệp tại Đà Nẵng.

- Thứ ba: Đã xây dựng được mô hình nghiên cứu về sự tác động của 4 đặc điểm VHTC của Denison đóng vai trò là biến độc lập: Sự tham gia (INV), tính nhất quán (CON), sự đáp ứng (ADA), sứ mệnh (MIS) đến động lực đóng vai trò là biến phụ thuộc bao gồm: Động lực bên trong (INM) và động lực bên ngoài (EXM).

- Thứ tư: Đã hiệu chỉnh được thang đo VHTC theo mô hình Denison và thang đo động lực bên trong và động lực bên ngoài cho phù hợp với đặc điểm văn hóa xã hội của Việt Nam và đặc điểm của các doanh nghiệp Việt Nam. Quá trình nghiên cứu định tính cũng xác định được các yếu tố nhân khẩu học (giới tính, trình độ, vị trí công việc, thời gian công tác) có tác động đến mối quan hệ giữa VHTC và động lực bên trong, động lực bên ngoài.

- Thứ năm: Thông qua kết quả khảo sát 625 nhân viên đang làm việc trong các doanh nghiệp tại Đà Nẵng, tác giả đã kiểm định cho kết quả phù hợp về thang đo các đặc trưng VHTC theo mô hình Denison và động lực bên trong, động lực bên ngoài.

- Thứ sáu: Luận án đã kiểm định thành công mô hình về 4 đặc điểm VHTC theo mô hình của Denison tác động đến các yếu tố động lực bên trong và động lực bên

ngoài. Kết quả kiểm định cho thấy: Sự tham gia (INV), sự nhất quán (CON) tác động cùng chiều đến động lực bên trong (INM) trong khi đó sự thích ứng (ADA) và sứ mệnh (MIS) không tác động đến động lực bên trong. Cả 4 đặc trưng văn hóa theo mô hình Denison là Sự tham gia (INV), Sự nhất quán (CON), Sự thích ứng (ADA) và Sứ mệnh (MIS) đều tác động thuận chiều đến động lực bên ngoài (EXM).

- Thứ bảy: Kết quả nghiên cứu của luận án cũng cho thấy có sự khác biệt về sự tác động của các biến kiểm soát theo nhân khẩu học (giới tính, trình độ, vị trí công việc, thời gian làm việc) đến mối quan hệ giữa VHTC và động lực làm việc của nhân viên.

6.2 Bình luận kết quả nghiên cứu

Về sự tác động của đặc trưng văn hóa "Sự tham gia" đến động lực

Kết quả nghiên cứu cho thấy đặc điểm văn hóa "sự tham gia" tác động thuận chiều đến động lực bên trong và động lực bên ngoài và là nhân tố tác động mạnh nhất đến động lực bên trong. Điều này có nghĩa là người lao động coi trọng việc mình là thành viên của tổ chức, đó sẽ là niềm tự hào của họ và là tác nhân chính để họ tăng động lực bên trong. Kết luận này phù hợp với nhiều kết quả nghiên cứu trước đó như nghiên cứu của (Rose, 2005), (Taslim, 2011)…Điểm khác biệt trong kết luận nghiên cứu này chính là sự tác động mạnh nhất của "sự tham gia" đến động lực bên trong, chưa thấy các kết luận tương tự.

Về sự tác động của đặc trưng văn hóa "Sự nhất quán" đến động lực

Đặc trưng văn hóa "sự nhất quán" tác động thuận chiều đến động lực bên trong và động lực bên ngoài. Kết quả này phù hợp với nhiều kết quả nghiên cứu trước đây như (Reeta Khatri, 2017)…Tuy nhiên, trong khi nhiều nghiên cứu cho rằng tính nhất quán ít tác động nhất tới sự cam kết và động lực của nhân viên trong số 4 đặc trưng văn hóa theo mô hình Denison (Wambui, L. N., & Gichanga, L, 2018), thì trong nghiên cứu này mức độ tác động của nó khá cao, tác động mạnh thứ hai cho cả động lực bên trong và bên ngoài. Với đặc trưng văn hóa Á đông, đề cao văn hóa cộng đồng và môi trường làm việc, kết luận này tỏ ra rất phù hợp.

Về sự tác động của đặc trưng văn hóa "Sự thích ứng" đến động lực

Trái ngược với kỳ vọng, kết quả nghiên cứu cho thấy giả thuyết H3a sự thích ứng tác động thuận chiều đến động lực bên trong không được chấp nhận (P-Value=0,100> 0,05). Kết luận về giả thuyết H3a có những điểm khác biệt so với một số nghiên cứu trước đây như (Nguyễn Quốc Nghi, 2014), (Taslim, 2011)…

Giả thuyết H3b về sự tác động của "sự thích ứng" đến động lực bên ngoài được chấp thuận (P-Value=0,000 và hệ số chuẩn hóa 0,387). Kết quả nghiên cứu này trùng hợp với nhiều kết quả nghiên cứu trước đây như nghiên cứu của Hofstede (1980) và nhiều tác giả khác.

Về sự tác động của đặc trưng văn hóa "Sứ mệnh" đến động lực

Một phát hiện khá thú vị trong nghiên cứu này khi cho thấy giả thuyết H4a về sự tác động của dặc trưng văn hóa "sứ mệnh" không được chấp nhận (P-Value=0,100> 0,05). Điều này cũng trái ngược với các kết quả nghiên cứu trước đây từ các quốc gia khác như (Hofstede, 1980), (Humphreys, 2007), (Anatalia Renah, 2014) và phần nào trùng hợp với kết quả nghiên cứu của một tác giả khác tại Việt Nam (Cao Viet Hieu, 2019).

Tuy nhiên đặc điểm văn hóa "sứ mệnh" lại có tác động thuận chiều đến động lực bên ngoài, giả thuyết H4b được chấp thuận với (P-Value=0,000 và hệ số chuẩn hóa 0,279). Kết quả này trùng hợp với các kết luận của một số nghiên cứu trước đây như (Yilmar, C. and Ergun, E, 2008), (Tawanda, 2018)…

6.3 Gợi ý giải pháp từ kết quả nghiên cứu của luận án

6.3.1 Phát triển VHTC trong các doanh nghiệp

Như đã phân tích ở trên, VHTC trong các doanh nghiệp còn khá mờ nhạt, chưa có yếu tố nào thực sự nổi trội, các doanh nghiệp chưa thể hiện được đặc trưng văn hóa nào khác biệt, để khắc phục những hạn chế này, các doanh nghiệp cần lưu ý một số giải pháp sau:

- Tăng cường nhận thức về VHTC, tầm quan trọng của nó đối với hoạt động của doanh nghiệp cho lãnh đạo và nhân viên

- Các doanh nghiệp cần đánh giá lại VHTC theo thang đo phù hợp, có thể sử dụng lại thang đo của tác giả đề xuất trong luận án

- Tăng cường đầu tư cho việc xây dựng VHTC

6.3.2 Tăng cường động lực bên trong bằng VHTC

Điều gây bất ngờ và tạo ra sự khác biệt lớn với các kết quả nghiên cứu khác là đặc trưng văn hóa "sứ mệnh" không tác động đến động lực bên trong đối với nhân viên trong các doanh nghiệp tại Đà Nẵng. Về nguyên lý, kết quả này khó lý giải, tuy nhiên phân tích thực tiễn các doanh nghiệp cho thấy: Sở dĩ xảy ra kết quả này chủ yếu do các yếu tố sứ mệnh, mục tiêu phát triển của doanh nghiệp chưa tạo được sự hấp dẫn, phù hợp với mục tiêu của cá nhân. Những giá trị và đặc trưng văn hóa của doanh nghiệp chưa phù hợp với đặc trưng văn hóa của mỗi thành viên.

Để sứ mệnh của tổ chức thúc đẩy được động lực bên trong của nhân viên, các doanh nghiệp cần chú trọng những biện pháp sau: Cần chú trọng việc nghiên cứu, đầu tư công sức để có thể xây dựng và phát triển được một cách rõ ràng sứ mệnh và tầm nhìn của doanh nghiệp, phải bảo đảm ý nghĩa cao đẹp và khả năng truyền cảm hứng của sứ mệnh và tầm nhìn. Gắn kết sứ mệnh với công việc hàng ngày của nhân viên, làm cho nhân viên thấy được mối liên hệ giữa công việc của mình và sứ mệnh tổ chức. Giúp họ hiểu vai trò, đóng góp của bản thân vào thực hiện sứ mệnh. Tạo cơ hội cho

nhân viên tham gia vào việc xác định sứ mệnh. Liên tục truyền tải, nhắc nhở về sứ mệnh, tầm nhìn: Thường xuyên chia sẻ, thảo luận về sứ mệnh trong các buổi họp, chương trình đào tạo, tạo không khí làm việc gắn với sứ mệnh, khuyến khích nhân viên hành động vì sứ mệnh.

6.3.3 Tăng cường động lực bên ngoài bằng VHTC

Kết quả nghiên cứu của luận án cho thấy tất cả các đặc trưng văn hóa theo mô hình Denison đều tác động đến động lực bên ngoài của nhân viên. Đối chiếu với mô hình VHTC đã xác định được của các doanh nghiệp tại Đà Nẵng, để văn hóa tổ chức thúc đẩy động lực bên ngoài, tức là tạo ra môi trường làm việc khích lệ nhân viên tìm kiếm sự hài lòng và động viên từ các yếu tố ngoại cảnh, các doanh nghiệp tại Đà Nẵng cần lưu ý một số giải pháp có tính gợi ý nhưng rất quan trọng sau: VHTC cần hướng đến việc thúc đẩy sự công bằng và minh bạch cho toàn bộ nhân viên. Đảm bảo rằng quy trình tuyển dụng, thăng tiến và đánh giá hiệu suất, khen thưởng xử phạt, tôn vinh cá nhân và ghi nhận các giá trị đóng góp là công bằng và minh bạch. Sự công bằng và minh bạch giúp tạo ra cảm giác công bằng và tin tưởng từ phía nhân viên, thúc đẩy động lực bên ngoài. VHTC hướng đến việc tạo cơ hội thăng tiến và phát triển, cũng như thể hiện sự tôn trọng, ghi nhận và đánh giá thành tích…

KẾT LUẬN

Trong bối cảnh các doanh nghiệp tại Đà Nẵng chịu áp lực ngày càng lớn từ đổi mới công nghệ, chuyển đổi số và cạnh tranh nhân lực, việc nhận diện các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc trở nên cấp thiết. Luận án này tập trung khám phá mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức và động lực làm việc của nhân viên, với trọng tâm là phân tích ảnh hưởng của bốn chiều cạnh văn hóa theo mô hình Denison (sự tham gia, tính nhất quán, sự thích ứng và sứ mệnh) đến hai dạng động lực: Bên trong và bên ngoài.

Trên cơ sở tổng quan hệ thống các nghiên cứu quốc tế và trong nước, luận án xác định khoảng trống lý thuyết quan trọng liên quan đến bối cảnh văn hóa phương Đông, đặc biệt là sự thiếu vắng các nghiên cứu thực nghiệm tại Việt Nam. Từ đó mô hình Denison được tích hợp với Thuyết Tự Quyết (Self-Determination Theory – SDT) để xây dựng khung lý thuyết phân tích ảnh hưởng của từng chiều cạnh văn hóa đến động lực làm việc. Mô hình nghiên cứu được thiết kế với các biến độc lập là bốn đặc trưng văn hóa tổ chức và hai biến phụ thuộc là động lực bên trong và động lực bên ngoài, đồng thời bổ sung các biến kiểm soát nhân khẩu học để tăng độ sâu phân tích.

Thông qua khảo sát 625 nhân viên đang làm việc tại các doanh nghiệp trên địa bàn thành phố Đà Nẵng, nghiên cứu đã kiểm định giá trị thang đo và mô hình đề xuất. Kết quả chỉ ra rằng: (1) Sự tham gia và tính nhất quán có ảnh hưởng đáng kể đến động

lực bên trong, trong khi sự thích ứng và sứ mệnh không đạt ý nghĩa thống kê. (2) Ngược lại, cả bốn chiều cạnh đều tác động tích cực đến động lực bên ngoài, với vai trò nổi bật của sự thích ứng và sứ mệnh. (3) Ngoài ra, các đặc điểm nhân khẩu học như giới tính, vị trí công tác và thâm niên làm việc cho thấy sự khác biệt có ý nghĩa trong mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức và động lực làm việc, phản ánh vai trò điều tiết của các yếu tố cá nhân trong cơ chế tác động.

Những phát hiện này không chỉ góp phần làm rõ cơ chế ảnh hưởng phân hóa của từng chiều cạnh văn hóa tổ chức đến các dạng động lực khác nhau mà còn mở rộng tính ứng dụng của mô hình Denison trong bối cảnh văn hóa Á Đông. Về mặt học thuật, nghiên cứu bổ sung bằng chứng thực nghiệm có giá trị cho lý thuyết văn hóa tổ chức và động lực làm việc, đồng thời lấp đầy khoảng trống nghiên cứu hành vi tổ chức tại Việt Nam. Về mặt thực tiễn, kết quả nghiên cứu cung cấp cơ sở khoa học cho các nhà quản trị trong việc xây dựng chiến lược văn hóa tổ chức phù hợp nhằm phát huy hiệu quả động lực làm việc, một yếu tố then chốt cho sự phát triển bền vững trong môi trường kinh doanh nhiều biến động.

Hạn chế của nghiên cứu và hướng nghiên cứu tiếp theo:

Mặc dù kết quả nghiên cứu của luận án đã đạt mục tiêu và nhiệm vụ đặt ra, có những kết quả đáng ghi nhận, tuy vậy luận án vẫn có những hạn chế nhất định:

Thứ nhất, nghiên cứu này thang đo sử dụng từ nguyên bản tiếng Anh của bộ thang đo do Denison đề xuất, tuy nhiên khái niệm VHTC và động lực bên trong và động lực bên ngoài là những khái niệm rộng, chịu tác động rất lớn bởi đặc trưng văn hóa xã hội của quốc gia và địa phương, quá trình dịch thuật và nghiên cứu định tính vẫn chưa chuyển tải đầy đủ nội hàm mà thuật ngữ gốc của tiếng Anh. Màu sắc văn hóa xã hội của địa phương vẫn chưa thẩm thấu được đầy đủ trong bộ thang đo này.

Thứ hai, luận án mới chỉ tập trung nghiên cứu ảnh hưởng của VHTC đến sự động lực bên trong và bên ngoài của nhân viên. Kết quả kiểm định cũng cho thấy các biến văn hóa tổ chức tác động vào động lực bên ngoài giải thích được 68.7% sự biến thiên của biến động lực bên ngoài và giải thích được 58.4% sự biến thiên của biến động lực bên trong. Như vậy còn khá nhiều yếu tố khác tác động đến động lực, đặc biệt là động lực bên trong.

Thứ ba, luận án nghiên cứu VHTC và động lực nhân viên cho các doanh nghiệp tại Đà Nẵng, chưa có điều kiện nghiên cứu tách biệt các doanh nghiệp theo các ngành nghề và lĩnh vực khác nhau, theo từng loại hình quy mô hoặc tính chất sở hữu khác nhau. VHTC và động lực nhân viên chịu tác động rất lớn bởi các ngành nghề, lĩnh vực hoạt động, qui mô doanh nghiệp…nghiên cứu của luận án chưa kiểm soát được những sự khác biệt này.

Thứ tư, luận án đã xác định được mức độ tác động của 4 yếu tố thuộc văn hóa tổ

chức lên từng yếu tố của động lực nhân viên trong doanh nghiệp mà chưa đi sâu lý giải nguyên nhân. Bên cạnh đó, nghiên cứu này cũng chỉ ra được sự khác biệt của giới tính, trình độ chuyên môn, vị trí công tác đến mối quan hệ giữa VHTC và động lực, tuy nhiên cũng chưa đi sâu nghiên cứu để lý giải điều này. Luận án cũng chưa đi sâu nghiên cứu tìm hiểu vai trò của các biến trung gian và các tác động điều tiết trong mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức đối với động lực bên trong và động lực bên ngoài.

Trên cơ sở những hạn chế này, tác giả luận án kiến nghị một số hướng nghiên cứu tiếp theo như sau:

- Tập trung nghiên cứu sâu hơn, đặc biệt là những nghiên cứu định tính để xác định các yếu tố của mô hình VHTC của các tác giả, hiệu chỉnh thang đo cho phù hợp hơn với đặc trưng văn hóa xã hội của Việt Nam. Hướng nghiên cứu này có thể xác định một bộ thang đo có thể áp dụng cho nhiều loại hình doanh nghiệp trên cả nước.

- Bên cạnh VHTC, các nghiên cứu tiếp theo có thể mở rộng hơn trong việc nghiên cứu những yếu tố tác động khác tác động đến động lực bên trong và động lực bên ngoài, từ đó đưa ra những gợi ý thiết thực hơn cho các doanh nghiệp trong việc tăng cường động lực nhân viên, đặc biệt là động lực bên trong vốn rất ít sự quan tâm hiện nay.

- Trong nghiên cứu này, mẫu khảo sát được thực hiện theo phương pháp phân tầng và sự thuận tiện, tính đại diện bị hạn chế. Để mẫu khảo sát có tính đại diện hơn, các nghiên cứu tiếp theo nên áp dụng phương pháp chọn mẫu ngẫu nhiên, cỡ mẫu lớn hơn, bao phủ nhiều địa bàn, vùng miền khác nhau trên cả nước. Bên cạnh đó, cần đi sâu nghiên cứu mối quan hệ này cho từng ngành nghề và lĩnh vực khác nhau.

DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH ĐÃ CÔNG BỐ CỦA TÁC GIẢ

1. Ngô Tấn Nhị, Nguyễn Nhật Minh, Nguyễn Trường Sơn "Discover organizational cultural values that support successful digital transformation in Vietnamese businesses"; Proceedings of the international conference on management and business 2021 (COMB-2021). ISBN: 978-604-79-2984-9, Page 75 – 88. **(Best paper)**

2. Ngo Tan Nhi, Nguyen Truong Son; "The Effects of Organizational Culture on Employee Motivation – A Case Study in Vietnam"; Journal of Ecohumanism 2024 Volume: 3, No: 8, pp. 2463 – 2473 ISSN: 2752-6798 (Print) | ISSN 2752-6801 (Online); https://ecohumanism.co.uk/joe/ecohumanism
DOI: https://doi.org/10.62754/joe.v3i8.5743; **Scopus Q2.**

3. Ngô Tấn Nhị, Nguyễn Trường Sơn, Lê Nguyễn Hương Quỳnh; "Đánh giá văn hóa tổ chức của các doanh nghiệp tại thành phố Đà Nẵng dựa trên mô hình văn hóa Denison", Tạp chí Khoa học Thương mại, ISSN 1859-3666 E-ISSN 2815-5726; số 177, 5/2023, (trang 3 – 16).