

MỤC LỤC

KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ

- 1. Nguyễn Trường Sơn, Lê Nguyễn Hương Quỳnh và Ngô Tấn Nhị** - Đánh giá văn hóa tổ chức của các doanh nghiệp tại thành phố Đà Nẵng dựa trên mô hình văn hóa denison. **Mã số: 177.1BMkt.11** 3
Evaluate of Organizational Culture of Businesses in Da Nang City Based in Denison Culture Model
- 2. Nguyễn Thùy Dương** - Quan hệ giữa đầu tư nước ngoài (FDI), thương mại quốc tế và năng suất lao động tại các địa phương Việt Nam. **Mã số: 177.1TrEM.11** 17
The Relationship Between Foreign Investment (FDI), Trade Internationalization and Labor Productivity in Vietnamese Localities
- 3. Nguyễn Thị Kim Nguyên** - Các nhân tố ảnh hưởng đến thu hút vốn đầu tư nước ngoài tại một số nước thuộc hiệp hội các quốc gia Đông Nam Á. **Mã số: 177.TrEM.11** 30
Factors Affecting the Attraction of Foreign Direct Investment in Some Asean Countries

QUẢN TRỊ KINH DOANH

- 4. Nguyễn Hoàng Ngân, Trương Bá Thanh và Mai Thị Thu Trâm** - Ảnh hưởng của nỗi sợ covid-19 đến mối quan hệ giữa truyền thông xã hội, gắn kết thương hiệu và ý định quay lại du lịch đảo Lý Sơn. **Mã số: 177.2TRMg.21** 39
The Influence of COVID-19 Fears on the Dynamics of Social Media, Brand Loyalty, and the Intention to Revisit Ly Son Island
- 5. Nguyễn Trần Hưng** - Nghiên cứu ảnh hưởng của nguồn thông tin đánh giá trực tuyến tới quyết định mua trực tuyến của người tiêu dùng Việt Nam. **Mã số: 177.2BMkt.21** 52
Research on the Influence of Online Reviews on Vietnamese Consumers' Online Purchasing Decisions

6. Bùi Văn Huyền, Đỗ Thị Mẫn và Đỗ Tuấn Vũ - Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp: tình huống của các doanh nghiệp nhỏ và vừa tỉnh Thanh Hoá.

Mã số: 177.2BAdm.22

69

Research Factors Affecting the Business Performance of Enterprises: The Situation of Small and Medium – Sized Enterprises in Thanh Hoa Province

7. Đặng Thị Thu Trang và Huỳnh Hiếu Ngân - Ảnh hưởng của tích hợp kênh lên ý định mua lặp lại tại cửa hàng trực tuyến và truyền thống của người tiêu dùng: trường hợp sản phẩm quần áo thời trang tại Đà Nẵng. **Mã số: 177.2BMkt.21**

81

The Impact of Channel Integration on Consumers' Online and Offline Patronage Intentions: A Case Study for Fashion Retailing Sector in Danang

8. Lê Bảo Ngọc và Nguyễn Hoàng Việt - Tác động của giá trị cảm nhận đối với các thiết bị gia dụng tiết kiệm điện đến lòng trung thành của khách hàng trên địa bàn thành phố Hà Nội. **Mã số: 177.2BMkt.21**

96

Impact of Perceived Value Dimensions on Customer Loyalty Towards Energy-Efficient Home Appliances in Hanoi City

Ý KIẾN TRAO ĐỔI

9. Trần Thị Hoàng Hà và Thanh Kim - Các yếu tố ảnh hưởng đến ý định sử dụng thuốc bảo vệ thực vật sinh học trong sản xuất rau an toàn tại các hợp tác xã trên địa bàn Hà Nội. **Mã số: 177.3TrEM.31**

109

Factors Affecting Intentions to Use Biological Plant Protection Chemicals in Safe Vegetables Production in Hanoi – Base Cooperatives

ĐÁNH GIÁ VĂN HÓA TỔ CHỨC CỦA CÁC DOANH NGHIỆP TẠI THÀNH PHỐ ĐÀ NẴNG DỰA TRÊN MÔ HÌNH VĂN HÓA DENISON

Nguyễn Trường Sơn

Trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng

Email: sonnt@due.edu.vn

Lê Nguyễn Hương Quỳnh

Trường Cao đẳng Kinh tế Đối ngoại TP Hồ Chí Minh

Email: lenguyenhuongquynh156@gmail.com

Ngô Tấn Nhị

Trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng

Email: ngotannhi@gmail.com

Ngày nhận: 10/02/2023

Ngày nhận lại: 14/04/2023

Ngày duyệt đăng: 20/04/2023

Bài viết sử dụng mô hình văn hóa tổ chức của Denison để nhận diện và đánh giá các giá trị văn hóa của các doanh nghiệp tại Đà Nẵng. Việc nghiên cứu được thực hiện qua hai giai đoạn, nghiên cứu định tính bằng phỏng vấn sâu các chuyên gia để hiệu chỉnh và bổ sung thang đo; nghiên cứu định lượng nhằm kiểm định mô hình, thang đo và đánh giá các đặc trưng văn hóa. Dữ liệu được thu thập từ mẫu khảo sát gồm 625 phần tử là người lao động đang công tác tại 204 doanh nghiệp tại Đà Nẵng. Kết quả nghiên cứu cho thấy các đặc trưng văn hóa tổ chức của doanh nghiệp tại Đà Nẵng theo mô hình Denison đều chỉ ở mức chấp nhận được hoặc yếu, chưa có những đặc trưng văn hóa nổi bật. Mô hình văn hóa có sự cân bằng giữa hướng nội và hướng ngoại, thiên về linh hoạt ứng phó với thay đổi hơn là duy trì sự ổn định. Mô hình cũng thể hiện sự thiếu cân bằng giữa tính thích ứng và tính nhất quán; giữa định hướng sứ mệnh và tính tham gia. Các đặc trưng văn hóa có mức đánh giá yếu là định hướng sứ mệnh và tính nhất quán. Việc nhận diện và đánh giá được các đặc trưng văn hóa tổ chức sẽ giúp cho các nhà doanh nghiệp tại Đà Nẵng có căn cứ vững chắc hơn để đề xuất các chính sách và giải pháp nhằm hiệu chỉnh và thay đổi văn hóa cho phù hợp với chiến lược phát triển. Phương pháp nghiên cứu, mô hình và thang đo điều chỉnh có thể áp dụng cho các doanh nghiệp tại Việt Nam nói chung.

Từ khóa: Đánh giá, văn hóa tổ chức, mô hình văn hóa Denison, giá trị văn hóa, đặc trưng văn hóa, doanh nghiệp.

JEL Classifications: M1, M14.

1. Giới thiệu

Những năm gần đây, văn hóa tổ chức ngày càng thu hút mạnh mẽ sự quan tâm của các nhà nghiên cứu và các nhà quản trị doanh nghiệp. Văn hóa tổ chức được thừa nhận như là một nguồn lực quan trọng, tác động mạnh mẽ đến kết quả hoạt động và sự thành công của doanh nghiệp. Văn hóa tổ chức

bao gồm các giá trị cốt lõi, các quy tắc và phương thức hành động của tổ chức, các chuẩn mực hành vi và thái độ của mọi thành viên... Văn hóa tổ chức tạo ra bản sắc riêng của doanh nghiệp, tạo môi trường kết nối và thống nhất giữa các thành viên trong việc thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp và là yếu tố cốt lõi của sự thành công trong kinh doanh. Văn hóa

tổ chức trở thành tài sản vô hình quý giá và trở thành động lực tinh thần, quy tụ được sức mạnh giúp cho doanh nghiệp thực hiện mục tiêu đổi mới và vượt qua khủng hoảng (Lok, P. et Crawford, J 1999). Những tổ chức xây dựng được một nền văn hóa mạnh, tiến bộ và phù hợp sẽ là một lợi thế, gia tăng năng lực kinh doanh giúp doanh nghiệp thành công và ngược lại. Với vai trò quan trọng như vậy, việc xây dựng, phát triển và thay đổi văn hóa tổ chức là một nội dung quan trọng của bất kỳ một doanh nghiệp nào.

Tại Việt Nam, với đặc điểm phần lớn các doanh nghiệp đều thuộc loại hình nhỏ và vừa, các doanh nghiệp thường không đủ thời gian và nguồn lực để quan tâm nhiều đến vấn đề văn hóa tổ chức. Trong các doanh nghiệp, văn hóa tổ chức hình thành một cách tự phát, chịu tác động lớn từ đặc điểm cá nhân của người lãnh đạo, đặc điểm của môi trường kinh doanh và đặc điểm của ngành nghề. Mặc dù mỗi doanh nghiệp đều đã có những nét văn hóa tổ chức riêng, tuy nhiên những câu hỏi rất cụ thể như mô hình văn hóa nào đang chi phối ở doanh nghiệp? Những giá trị văn hóa nào là những giá trị mạnh? Văn hóa tổ chức đã phù hợp với chiến lược phát triển của doanh nghiệp hay chưa? Kỳ vọng thay đổi văn hóa trong tương lai thế nào? Và làm sao để thực hiện được sự thay đổi này ... chưa có câu trả lời thỏa đáng. Các doanh nghiệp chưa nhận diện và đánh giá được những giá trị văn hóa hiện tại thì rất khó để đề xuất các giải pháp hoàn thiện và thay đổi trong tương lai. (Nguyễn Trường Sơn và cộng sự, 2021).

Văn hóa tổ chức chịu sự chi phối lớn của văn hóa dân tộc, văn hóa quốc gia (Hofstede, 2001). Những kết quả nghiên cứu về việc đánh giá và nhận diện văn hóa mặc dù rất thành công ở nhiều nước, tuy nhiên khi sử dụng tại Việt Nam rất cần những điều chỉnh cho phù hợp với đặc điểm văn hóa, trình độ phát triển kinh tế xã hội của quốc gia. Các nghiên cứu về vấn đề này tại Việt Nam còn khá tản mạn và thiếu tính thống nhất.

Bài viết đề cập đến việc sử dụng mô hình văn hóa do Denison đề xuất để nhận diện và đánh giá các giá trị văn hóa tổ chức của các doanh nghiệp tại Đà Nẵng. Kết quả nghiên cứu sẽ giúp các doanh nghiệp nhận diện các giá trị văn hóa đặc trưng, mức độ mạnh – yếu của các giá trị, tạo cơ sở cho việc điều chỉnh và thay đổi văn hóa phù hợp với mục tiêu phát triển.

2. Cơ sở lý thuyết

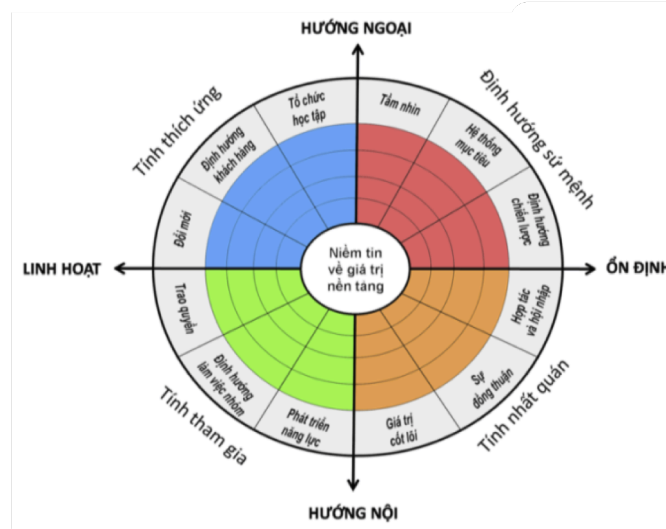
2.1. Khái niệm văn hóa tổ chức

Văn hóa tổ chức (VHTC) là một khái niệm đa chiều, mỗi nhà nghiên cứu tùy theo góc độ nghiên cứu của mình có thể đưa ra những khái niệm khác biệt về văn hóa tổ chức. Sự khác biệt trong định nghĩa xuất phát từ các thành phần phức tạp và các cơ chế khác nhau được nhà nghiên cứu sử dụng để giải thích cho khái niệm này.

Edgar H. Schein cho rằng “Văn hóa tổ chức là các ngầm định, giá trị và niềm tin được chia sẻ bởi các thành viên trong tổ chức” (Edgar H. Schein 1985). Denison, một nhà nghiên cứu văn hóa tổ chức nổi tiếng khác đưa ra khái niệm khá gần gũi với quan điểm trên và cho rằng “Văn hóa tổ chức là cấu trúc chiều sâu của các tổ chức, bắt nguồn từ các giá trị, niềm tin và giả định được chia sẻ bởi các thành viên tổ chức” (Denison, D.R; Mishra, A.K. 1995). Mặc dù có sự đa dạng và khác biệt nhưng giữa các khái niệm đều có điểm chung và khá thống nhất khi đều cho rằng văn hóa tổ chức là các giá trị chia sẻ và niềm tin (O'Reilly and Chatman 1991). 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. Schein (1985), Chatman (1991) 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.

2.2. Mô hình văn hóa tổ chức của Denison

Để đánh giá được sự phù hợp giữa văn hóa tổ chức và chiến lược, thực hiện việc thay đổi khi cần thiết cần phải đánh giá văn hóa tổ chức hiện tại, xác định được khoảng trống cần thay đổi, xây dựng chương trình thay đổi, duy trì văn hóa tổ chức mới (Victor S, L.Tan, 2009). Bài viết này nhằm thực hiện bước đầu tiên, đánh giá văn hóa tổ chức bao gồm hai nội dung chính (i) nhận diện các giá trị văn hóa tổ chức, (ii) đánh giá mức độ mạnh yếu của các giá trị văn hóa.



Hình 1: Mô hình văn hóa tổ chức Denison

Việc nhận diện và đánh giá các giá trị VHTC cần phải được tiến hành dựa trên các mô hình văn hóa lý thuyết đã được xây dựng, kiểm chứng và khẳng định giá trị thực tiễn. Cho đến nay, có rất nhiều mô hình lý thuyết về VHTC được nhiều nhà nghiên cứu đề xuất và áp dụng trong thực tế, trong đó các tác giả tiêu biểu là Trompenaars (1998), O'Reilly, Chatman & Caldwell (1999), Camaron và Quinn (2006), Hofstede (2001), Denison (2010)... Mỗi mô hình đều có những ưu điểm và hạn chế riêng, trong nghiên cứu này việc nhận diện các giá trị VHTC của các doanh nghiệp tại Đà Nẵng được thực hiện dựa trên mô hình VHTC được Denison đề xuất (Denison, 2010).

Cấu trúc của mô hình VHTC của Denison được thể hiện trong hình 1. Ở điểm trung tâm và cốt lõi của mô hình là niềm tin và giá trị nền tảng, hai điều này tạo nên nguồn gốc của các hoạt động và hành vi trong tổ chức. Mô hình Denison gồm 4 đặc điểm văn hóa:

- Sự tham gia (Involvement): thể hiện việc xây dựng năng lực của nhân viên, quyền sở hữu và trách nhiệm. Đặc điểm này thể hiện sự tập trung của tổ chức vào việc phát triển, thẩm thấu, thu hút tâm trí của nhân viên. Sự tham gia được thể hiện ở việc phân quyền, định hướng làm việc nhóm và phát triển năng lực.

- Tính nhất quán (Consistency): được sử dụng để xác định sự vững chắc và tính cố kết trong nội bộ

của văn hóa tổ chức. Tính nhất quán được thể hiện ở giá trị cốt lõi, sự đồng thuận, hợp tác và hội nhập.

- Khả năng thích ứng (Adaptability): Tập trung vào khả năng thích ứng nhanh chóng với những dấu hiệu từ môi trường bên ngoài, bao gồm khách hàng và thị trường của tổ chức. Khả năng thích ứng được thể hiện ở khả năng đổi mới, định hướng khách hàng, tổ chức học tập.

- Sứ mệnh (Mission): Xác định những định hướng rõ ràng về mục tiêu và phương hướng hoạt động dài hạn của doanh nghiệp. Yếu tố này giúp doanh nghiệp xác định xem doanh nghiệp của mình đang ở tình trạng nguy hiểm do thiếu chiến lược dài hạn hay đã được trang bị đầy đủ những chiến lược và phương hướng hoạt động có hệ thống. Sứ mệnh được thể hiện ở tầm nhìn, định hướng chiến lược, hệ thống mục tiêu.

Việc lựa chọn mô hình Denison trong nghiên cứu này xuất phát từ những lý do chính sau: Xét về bối cảnh nghiên cứu, mô hình văn hóa tổ chức của Denison được xác lập trên một mẫu nghiên cứu có tính đại diện cao và bối cảnh nghiên cứu có thể sử dụng trong điều kiện của Việt Nam. Cơ sở dữ liệu thu thập để đúc kết thành các chiều văn hóa trải rộng trên một phổ khá rộng về quy mô doanh nghiệp từ 10 nhân viên đến 2000 nhân viên; thời gian hoạt động của doanh nghiệp từ 5 năm đến 200 năm... bối cảnh nghiên cứu này khá tương thích với điều kiện các doanh nghiệp nhỏ và vừa, tuổi thọ còn ngắn như

ở Việt Nam. Hơn 550 công ty đã được lựa chọn để đưa ra các định chuẩn và kiểm chứng sự phù hợp, chính vì vậy mô hình văn hóa tổ chức Denison có tính đại diện cao và phạm vi ứng dụng vào phân tích văn hóa tổ chức khắp toàn cầu (Hoàng La Phương Hiền, 2021). Cho đến nay, mô hình Denison đã được nhiều quốc gia có nền kinh tế rất khác biệt nhau áp dụng như: Mỹ, Anh, Đức, Pháp, Hà Lan, Thụy Điển, Thụy Sĩ, Úc, New Zealand, Trung Quốc, Hàn Quốc, Nhật Bản, Ấn Độ, Malaysia, Indonesia, Thái Lan, Nam Phi và Kenya...

Tại Việt Nam, đã có một số nghiên cứu sử dụng mô hình Denison, các nghiên cứu này chủ yếu xem xét sự tác động của văn hóa tổ chức, trong đó 04 đặc trưng văn hóa của Denison được sử dụng như các biến độc lập, tác động tới các biến phụ thuộc như: kết quả kinh doanh của doanh nghiệp (Hoàng Duy Anh & Nguyễn Phương Thảo 2021), động lực làm việc hoặc sự gắn kết của nhân viên (Nguyễn Lan Anh 2017). Các nghiên cứu đi sâu vào việc hiệu chỉnh mô hình và thang đo Denison cho phù hợp với đặc điểm văn hóa Việt Nam và đặc trưng của doanh nghiệp để đánh giá văn hóa tổ chức chưa được thực hiện nhiều.

3. Phương pháp nghiên cứu và dữ liệu sử dụng

3.1. Phương pháp nghiên cứu

Văn hóa tổ chức với bốn đặc điểm: Sự tham gia, Tính nhất quán, Khả năng thích ứng và Sự mệnh. Mỗi đặc điểm được giải thích bởi ba yếu tố, có các câu hỏi (các biến quan sát) để đo lường mỗi yếu tố. Cấu trúc mô hình nghiên cứu thể hiện trong hình 2.

Thiết kế nghiên cứu nhằm thực hiện các nhiệm vụ chính: hiệu chỉnh thang đo, đo lường các mức giá trị, từ đó đưa ra những kết luận về văn hóa tổ chức của các doanh nghiệp tại Đà Nẵng, do vậy quá trình nghiên cứu được chia thành hai giai đoạn chính:

Giai đoạn 1, nghiên cứu định tính.

Mục tiêu của nghiên cứu định tính là hiệu chỉnh thang đo. Trong nghiên cứu này, thang đo VHTC được kế thừa từ nghiên cứu của Denison (Denison & Neale, 2000) và đo lường bằng 60 biến quan sát. Trong đó, 4 đặc điểm hay phương diện của văn hóa doanh nghiệp bao gồm: Sự mệnh, khả năng thích ứng, sự tham gia, tính nhất quán và mỗi đặc điểm được cấu thành ba yếu tố. Mặc dù đã được công nhận và sử dụng tại nhiều quốc gia, tuy nhiên trước khi sử dụng chính thức, bộ thang đo này cần được điều chỉnh và bổ sung cho phù hợp với đặc trưng văn hóa và đặc điểm của các doanh nghiệp Việt Nam.



(Nguồn: Tác giả xây dựng)

Hình 2: Cấu trúc mô hình nghiên cứu

Với số lượng câu hỏi lớn, có độ phức tạp cao, thứ tự và logic của câu hỏi có thể không phù hợp với tất cả những người tham gia, phương pháp phỏng vấn sâu cá nhân bán cấu trúc (semi-structured interview) được tác giả lựa chọn cho nghiên cứu này. Mẫu nghiên cứu định tính bao gồm 20 cá nhân, trong đó có 10 giám đốc doanh nghiệp và 10 người lao động trực tiếp. Tất cả các chuyên gia đều có trình độ từ đại học đến sau đại học và họ đều là những người am hiểu thực tiễn, điều này bảo đảm khả năng khai thác thông tin, đánh giá vấn đề liên quan đến văn hóa tổ chức. Với các nhân viên nhận lời mời tham gia phỏng vấn, họ đều có thời gian công tác trên 10 năm, đã có nhiều trải nghiệm để đánh giá các thang đo và đưa ra được những nhận xét hữu ích. Mỗi một biến quan sát sẽ được chấp nhận nếu 2/3 thành viên tham gia thảo luận đồng ý.

Kết quả nghiên cứu định tính trước hết là việc hiệu chỉnh lại ngữ nghĩa, văn phong để đạt được sự xúc tích, dễ hiểu, phù hợp với ngôn ngữ và văn hóa Việt Nam của 60 biến quan sát từ thang đo gốc của Denison. Bên cạnh đó còn là việc bổ sung 05 biến quan sát gồm: PQ6: Doanh nghiệp nhấn mạnh đến trách nhiệm của cá nhân; DHN6: Doanh nghiệp có chính sách định hướng làm việc nhóm; DT6: Lãnh đạo doanh nghiệp luôn chú trọng sự đồng lòng, thống nhất của mọi thành viên; DM6: Doanh nghiệp rất sáng tạo trong việc đưa ra sản phẩm, dịch vụ mới; HT6: Doanh nghiệp luôn tạo cơ hội để nhân viên học hỏi qua các tình huống thực tế. Cả 5 biến quan sát này đều đạt sự đồng thuận cao trong các phiên thảo luận.

Như vậy, kết quả nghiên cứu định tính đã xác định bộ thang đo gồm 65 chỉ báo dựa trên việc hiệu chỉnh và bổ sung cho bộ thang đo do Denison đề xuất (Denison & Neale, 2000).

Giai đoạn 2, nghiên cứu định lượng.

Mục tiêu của nghiên cứu định lượng là kiểm định thang đo văn hóa tổ chức và xác định đặc trưng văn hóa tổ chức của các doanh nghiệp tại Đà Nẵng theo mô hình Denison. Trong nghiên cứu này, các phương pháp phân tích bao gồm kiểm định độ tin cậy của thang đo bằng Cronbach's Alpha (Nguyễn Đình Thọ, 2014), phân tích nhân tố khám phá (EFA) để đánh giá giá trị hội tụ và giá trị phân biệt của thang đo (Hair et al., 2010), phân tích nhân tố khẳng định (CFA) để kiểm tra tính phù hợp của dữ liệu nghiên cứu (Anderson & Gerbing, 1988).

Thang đo Likert 5 mức độ được sử dụng để đánh giá các biến quan sát, với 1 là rất không đồng ý và 5 là rất đồng ý.

3.2. Phương pháp thu thập dữ liệu

Để bảo đảm độ tin cậy của kiểm định, kích thước mẫu cần phải đủ lớn. Theo (Hoelter 1983), (Hoyle 1995), và (Kline 2011), cỡ mẫu hợp lý nhất phải từ 200 quan sát trở lên trở lên có thể bảo đảm cho việc cung cấp một nền tảng vững chắc để ước lượng. Nghiên cứu này chọn cỡ mẫu 625 phần tử đại diện cho các doanh nghiệp tại Đà Nẵng. Mẫu được chọn có sự phân tầng. Tiêu chí phân tầng bao gồm: tuổi thọ doanh nghiệp, ngành nghề và lĩnh vực kinh doanh, quy mô doanh nghiệp, trình độ nghề nghiệp, thâm niên công tác, chức vụ đang đảm nhận. Cuộc khảo sát được thực hiện trong 6 tháng (tháng 6/2022 đến tháng 11/2022), 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. Cấu trúc mẫu điều tra thực hiện thu thập dữ liệu thể hiện trên bảng 1.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Kết quả kiểm định thang đo văn hóa tổ chức

Thang đo của nghiên cứu này được xác lập dựa trên thang đo gốc của (Denison & Neale, 2000), việc nghiên cứu định tính đã hiệu chỉnh lại, có bổ sung và thay thế một số yếu tố cho phù hợp với đặc trưng văn hóa Việt Nam cũng như đặc điểm tổ chức và hoạt động của các doanh nghiệp tại Việt Nam. Do vậy cần tiến hành kiểm định để bảo đảm độ tin cậy, tính đơn hướng, tính hội tụ cũng như sự phù hợp với dữ liệu nghiên cứu đã thu thập.

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 65 biến quan sát đại diện cho 12 nhóm yếu tố là các biến giá trị văn hóa. Các tiêu chuẩn đánh giá được sử dụng theo các khuyến nghị của (Hair, J. F và cộng sự, 2010) bao gồm: Giá trị Cronbach Alpha lớn hơn 0,7; Các giá trị tương quan lớn hơn 0,3 và các giá trị Cronbach Alpha khi loại biến cần nhỏ hơn giá trị Cronbach Alpha biến tổng. Kết quả kiểm định với từng nhóm yếu tố, một biến quan sát bị loại vì không thỏa mãn điều kiện nêu trên (biến DT5: Có một thỏa thuận rõ ràng về cách làm đúng và sai khi thực hiện công việc). Sau khi loại biến quan sát, các biến còn

Bảng 1: Thông tin về mẫu nghiên cứu

Thông tin nhân khẩu (625 đáp viên)		Tần suất	Tỷ lệ %
Giới tính	Nam	303	48.5
	Nữ	322	51.5
Thời gian làm việc	Dưới 5 năm	188	30
	Từ 5 - 10 năm	250	40
	Trên 10 năm	188	30
Vị trí công tác	Nhân viên	319	51
	Quản lý cấp trung	231	37
	Lãnh đạo công ty	75	12
Trình độ chuyên môn	Trung cấp nghề	153	24.5
	Cao đẳng	156	25
	Đại học	219	35
	Sau đại học	75	12
	Khác	22	3.5
Thông tin doanh nghiệp (204 doanh nghiệp)			
Quy mô doanh nghiệp	Doanh nghiệp nhỏ	95	47
	Doanh nghiệp vừa	72	35
	Doanh nghiệp lớn	37	18
Loại hình doanh nghiệp	Doanh nghiệp kinh tế tư nhân	102	50
	Doanh nghiệp nhà nước	64	31
	Doanh nghiệp FDI	38	19
Lĩnh vực hoạt động	Dịch vụ, thương mại	62	30
	Sản xuất, chế biến	55	27
	Du lịch/khách sạn	57	28
	Tài chính/ngân hàng	30	15
Tuổi thọ doanh nghiệp	Từ 5 - 10 năm	65	32
	Từ 10 - 15 năm	84	41
	Trên 15 năm	55	27

(Nguồn: Tổng hợp từ kết quả lấy mẫu)

lại đạt các tiêu chuẩn do Hair và cộng sự (2010) đề xuất. Kết quả cụ thể được thể hiện tại Bảng 2.

Phân tích nhân tố khám phá EFA

Phân tích nhân tố khám phá nhằm loại bỏ một lần nữa những thang đo không đủ độ tin cậy, chỉ giữ lại các thang đo có độ kết dính cao, có thể rút gọn lại thành các nhân tố phản ánh chính xác các đặc trưng văn hóa trong mô hình. Phân tích EFA trong nghiên cứu này được tiến hành cho từng đặc điểm văn hóa, được thực hiện bằng các kỹ thuật như thực hiện phép trích Principal component, phép xoay Varimax, kiểm định Bartlett.

Phân tích EFA được tiến hành hai lần. Sau khi phân tích lần thứ nhất, 02 biến (HT2, CL3) không thỏa mãn các điều kiện sẽ bị loại và thực hiện phân

tích EFA lần thứ hai. Kết quả kiểm định KMO của các thang đo bốn đặc điểm của văn hóa doanh nghiệp lớn hơn 0.5 nên kết quả phân tích nhân tố là phù hợp. Kết quả kiểm định Bartlett đều cho kết quả Sig. (Bartlett's Test) = 0.000 (sig. < 0.05) chứng tỏ các biến quan sát tham gia vào phân tích EFA có tương quan với nhau. Các thang đo cho 4 đặc điểm văn hóa 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 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).

Bảng 2: Kết quả phân tích Cronbach's alpha

Tên biến	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Tên biến	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Phân quyền (PQ): $\alpha = 0.874$					Đổi mới (DM): $\alpha = 0.867$				
PQ1	17.86	12.499	0.589	0.869	DM1	18.41	14.537	0.726	0.833
PQ2	18.28	12.797	0.702	0.849	DM2	18.21	14.1	0.673	0.845
PQ3	18.31	12.674	0.719	0.846	DM3	18.03	15.371	0.674	0.842
PQ4	17.71	12.032	0.683	0.852	DM4	18.18	15.683	0.679	0.842
PQ5	17.85	12.487	0.731	0.843	DM5	18.43	16.377	0.563	0.861
PQ6	18.16	12.736	0.659	0.855	DM6	18.12	15.638	0.686	0.841
Định hướng nhóm (DHN): $\alpha = 0.881$					Định hướng khách hàng (KH): $\alpha = 0.844$				
DHN1	18.62	14.624	0.744	0.853	KH1	13.75	7.789	0.652	0.812
DHN2	18.35	14.869	0.674	0.863	KH2	13.76	7.991	0.67	0.807
DHN3	18.37	15.087	0.649	0.867	KH3	13.75	8.01	0.639	0.815
DHN4	18.47	13.756	0.704	0.859	KH4	13.75	8.215	0.624	0.819
DHN5	18.48	14.048	0.694	0.86	KH5	13.59	7.704	0.666	0.808
DHN6	18.28	14.454	0.689	0.861	Tổ chức học tập (HT): $\alpha = 0.884$				
Phát triển năng lực (PTNL): $\alpha = 0.852$					HT1	18.46	12.095	0.751	0.856
PTNL1	14.86	9.636	0.63	0.83	HT2	18.35	13.492	0.653	0.873
PTNL2	14.62	8.774	0.717	0.806	HT3	18.48	12.045	0.699	0.864
PTNL3	14.67	9.255	0.663	0.821	HT4	18.43	11.97	0.7	0.864
PTNL4	14.51	8.747	0.649	0.826	HT5	18.23	12.343	0.682	0.867
PTNL5	14.46	8.912	0.662	0.821	HT6	18.36	11.642	0.717	0.862
Giá trị cốt lõi (GTL): $\alpha = 0.846$					Định hướng chiến lược (CL): $\alpha = 0.836$				
GCL1	14.51	8.064	0.683	0.807	CL1	13.74	7.866	0.647	0.801
GCL2	14.28	7.704	0.685	0.805	CL2	13.71	7.509	0.696	0.787
GCL3	14.11	7.695	0.61	0.829	CL3	13.53	7.964	0.533	0.835
GCL4	14.5	8.206	0.634	0.819	CL4	13.69	7.966	0.644	0.802
GCL5	14.48	8.083	0.664	0.811	CL5	13.73	7.729	0.682	0.792
Đồng thuận (DT): $\alpha = 0.809$					Hệ thống mục tiêu (MT): $\alpha = 0.845$				
DT1	13.51	7.552	0.717	0.801	MT1	15.05	8.839	0.633	0.819
DT2	13.57	7.752	0.677	0.812	MT2	15.07	8.499	0.692	0.803
DT3	13.55	8.168	0.616	0.828	MT3	14.8	8.572	0.68	0.806
DT4	13.32	8.274	0.641	0.822	MT4	14.82	8.819	0.63	0.82
DT6	13.36	8.227	0.636	0.823	MT5	14.83	8.819	0.626	0.821
Hợp tác và hội nhập (HN): $\alpha = 0.859$					Tầm nhìn (TN): $\alpha = 0.849$				
HN1	14.9	8.421	0.695	0.825	TN1	14.98	9.927	0.669	0.815
HN2	14.89	8.526	0.65	0.837	TN2	14.95	9.459	0.683	0.811
HN3	15.13	8.36	0.691	0.826	TN3	14.97	10.134	0.613	0.829
HN4	15.12	8.423	0.682	0.829	TN4	14.95	9.634	0.682	0.811
HN5	14.86	8.585	0.661	0.834	TN5	14.94	10.024	0.643	0.822

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu)

KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ

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 12 khái niệm (nhân tố), 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 nhân tố này.

- Đánh giá sự phù hợp của mô hình

Để đo lường mức độ phù hợp của mô hình với thông tin thị trường, nghiên cứu này sử dụng các chỉ tiêu: Chi-bình phương (yêu cầu: $p > 5\%$); Chi-bình phương điều chỉnh theo bậc tự do ($CMIN/DF < 3$); Chỉ số GFI (Goodness-of-fit index ≈ 1); chỉ số thích hợp so sánh CFI (comparative fit index > 0.9); chỉ số TLI (Tucker & Lewis index > 0.9) và chỉ số RMSEA (root mean square error approximation < 0.08),

Các chỉ số Model Fit đều nằm trong ngưỡng chấp nhận:

$$CMIN/DF = 1.651 < 3$$

$$GFI = 0.849 > 0.8$$

$$CFI = 0.940 > 0.9$$

$$TLI = 0.936 > 0.9$$

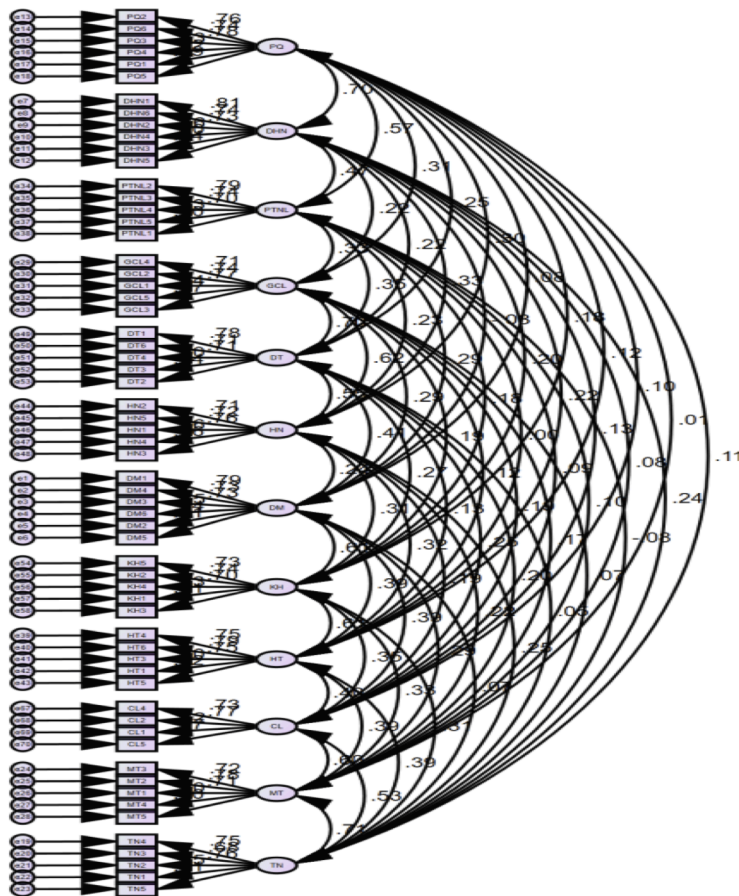
$$RMSEA = 0.032 < 0.08$$

$$PCLOSE = 1.000 > 0.0$$

Như vậy mô hình đạt được độ phù hợp tốt (Hu & Bentler, 2009).

- 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 3.



Chi-square/df=1.651
GFI=.849
CFI=.940
TLI=.936
RMSEA=.032
PCLOSE=1.000

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

Hình 3: Mô hình CFA VHTC.01 (chuẩn hóa)

Bảng 3: Tổng hợp kết quả các chỉ số phản ánh tính hội tụ và tính phân biệt của thang đo văn hóa tổ chức

	CR	AVE	MSV	DM	DHN	PQ	TN	MT	GCL	PTNL	HT	HN	DT	KH	CL
DM	0.870	0.528	0.378	0.727											
DHN	0.883	0.557	0.491	-0.028	0.746										
PQ	0.878	0.546	0.491	0.084	0.701	0.739									
TN	0.849	0.530	0.504	0.070	0.236	0.110	0.728								
MT	0.846	0.523	0.504	0.285	0.083	0.011	0.710	0.723							
GCL	0.848	0.529	0.490	0.293	0.224	0.313	0.067	0.170	0.727						
PTNL	0.853	0.538	0.330	0.291	0.467	0.574	0.076	0.101	0.326	0.733					
HT	0.874	0.581	0.376	0.388	0.225	0.125	0.390	0.390	0.119	0.004	0.762				
HN	0.860	0.551	0.384	0.240	0.325	0.300	0.254	0.222	0.620	0.234	0.320	0.742			
DT	0.850	0.531	0.490	0.412	0.222	0.250	0.048	0.205	0.700	0.349	0.132	0.549	0.729		
KH	0.844	0.521	0.378	0.614	0.201	0.184	0.312	0.334	0.191	0.182	0.614	0.307	0.270	0.722	
CL	0.835	0.559	0.356	0.388	0.126	0.099	0.527	0.597	0.191	0.089	0.401	0.185	0.247	0.348	0.748

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu)

Kết quả bảng 3 cho thấy: Các giá trị CR (độ tin cậy tổng hợp) đều lớn hơn 0.7 và AVE (phương sai được trích) đều lớn hơn 0.5, điều này cho thấy các thang đo đều đảm bảo tính hội tụ (Hair et al, 2010). 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 (phương sai riêng lớn nhất) nhỏ hơn AVE, do vậy tính phân biệt được đảm bảo (Fornell & Larcker, 1981).

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 xử lý dữ liệu thể hiện trên hình 4.

Các chỉ số Model Fit đều nằm trong ngưỡng chấp nhận:

$$CMIN/DF = 1.836 < 3$$

$$GFI = 0.813 > 0.8$$

$$CFI = 0.921 > 0.9$$

$$TLI = 0.917 > 0.9$$

$$RMSEA = 0.037 < 0.08$$

$$PCLOSE = 1.000 > 0.05$$

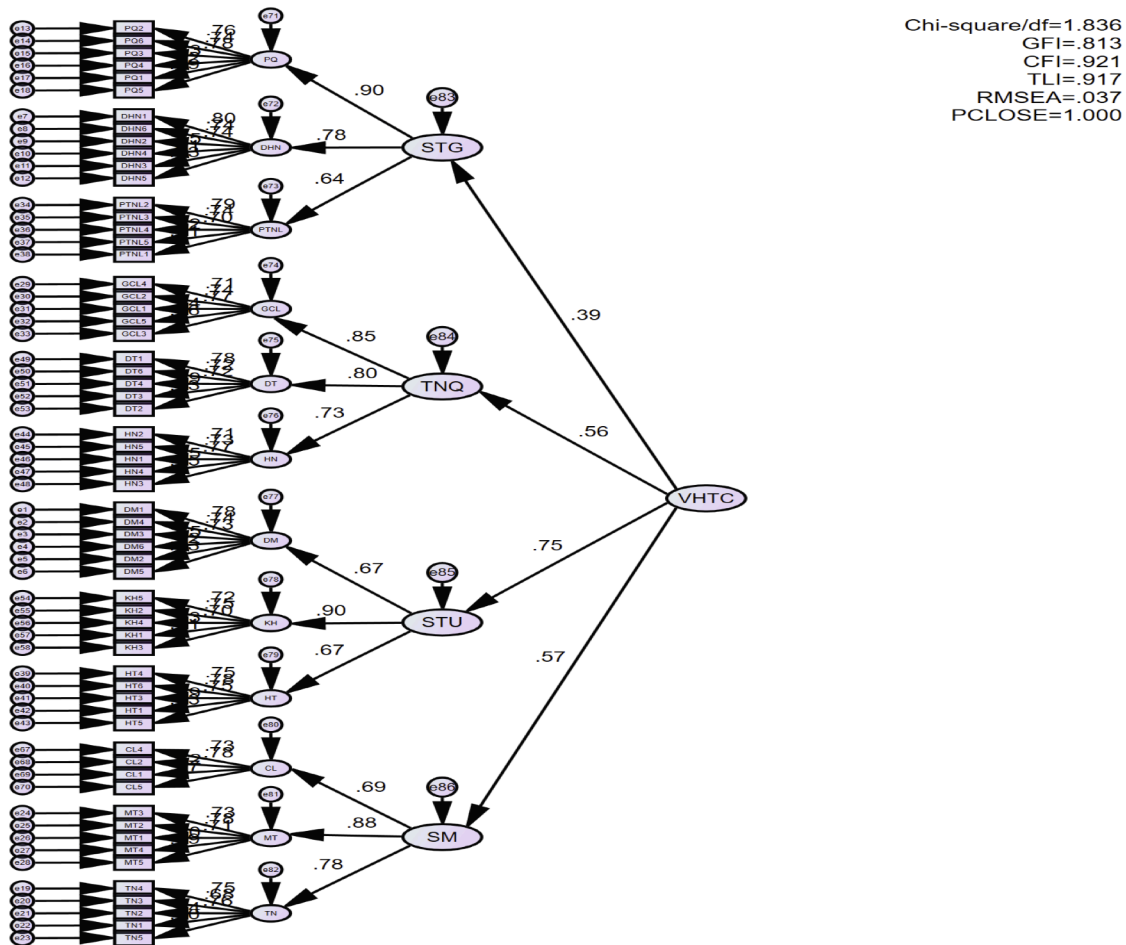
Từ kết quả phân tích, có thể thấy 12 nhân tố bậc một đại diện cho văn hóa tổ chức trong mô hình Denison là phù hợp tốt (Hu & Bentler, 2009).

Tổng hợp các kết quả phân tích đã trình bày ở trên, 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.

4.2. Văn hóa tổ chức của các doanh nghiệp thành phố Đà Nẵng theo mô hình Denison

Tổng hợp kết quả đánh giá văn hóa tổ chức của các doanh nghiệp tại thành phố Đà Nẵng qua mẫu điều tra được thể hiện trên bảng 4.

Với kết quả trên (bảng 4), mô hình Denison về văn hóa tổ chức của các doanh nghiệp tại Đà Nẵng được thể hiện trên hình 5. Điểm số của mỗi yếu tố sẽ cho thấy mức độ mạnh yếu của văn hóa doanh nghiệp. Cụ thể, mức điểm từ 84 - 100 điểm (4.20-5.00) là giá trị văn hóa ở mức mạnh, từ 74 - 83 điểm (3.70-4.19): ở mức độ trung bình và dưới 73 điểm



(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

Hình 4: Mô hình phân tích nhân tố khẳng định CFA bậc 2 thang đo VHTC

(1-3.69) là những giá trị văn hóa ở mức yếu (Denison & Neale, 2000).

5. Đánh giá văn hóa tổ chức các doanh nghiệp tại Đà Nẵng

Với kết quả xử lý dữ liệu và thể hiện văn hóa tổ chức theo mô hình Denison như trình bày ở trên, các nhận định đánh giá VHTC của các doanh nghiệp tạo Đà Nẵng như sau:

5.1. Đánh giá tổng quát về mô hình văn hóa tổ chức

- Với 4 đặc điểm văn hóa, đặc điểm về tính tham gia (81 điểm) và tính thích ứng (79 điểm) được đánh giá ở mức trung bình; các đặc điểm về tính nhất quán (71 điểm) và định hướng sứ mệnh (73 điểm) được đánh giá ở mức yếu. Chưa có đặc điểm văn

hóa nào được đánh giá là đặc điểm văn hóa mạnh và nổi trội. Điều này phần nào cho thấy việc xây dựng văn hóa tổ chức mặc dù được quan tâm tuy nhiên thiếu định hướng, tính chất tự phát hoặc chịu tác động bởi các yếu tố ngẫu nhiên khi hình thành các giá trị văn hóa trong doanh nghiệp vẫn còn khá cao.

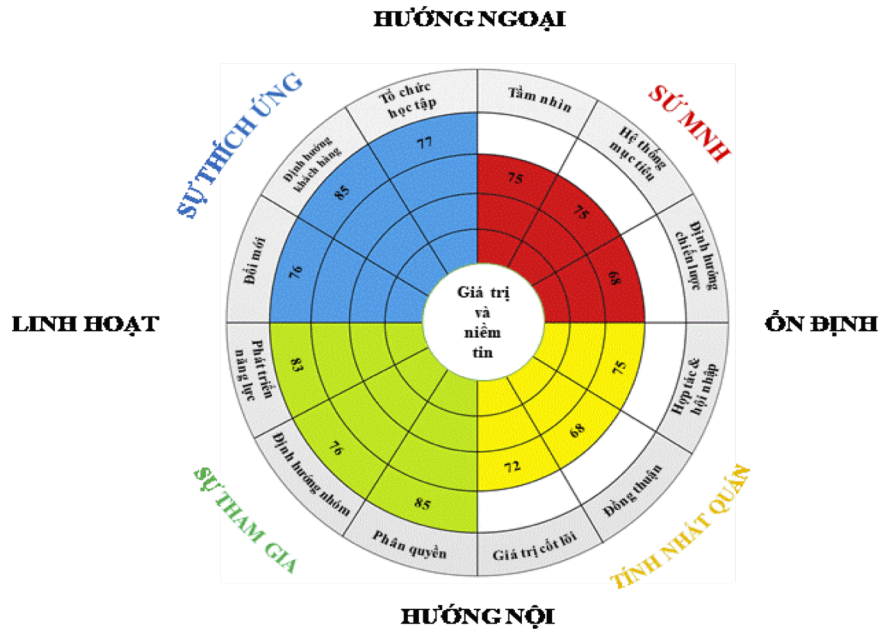
- Xem xét ½ mô hình theo chiều ngang, tổng điểm của các đặc điểm văn hóa thể hiện tính hướng ngoại bao gồm tính thích ứng và định hướng sứ mệnh đạt giá trị 152 điểm; tổng điểm các đặc tính thể hiện tính hướng nội bao gồm tính tham gia và tính nhất quán đạt giá trị 152 điểm. Kết quả này cũng cho thấy văn hóa tổ chức có sự cân bằng giữa hướng nội và hướng ngoại.

Bảng 4: Kết quả đánh giá VHTC của các doanh nghiệp tại Đà Nẵng

ĐẶC ĐIỂM VĂN HÓA	Giá trị trung bình	Điểm tương ứng	Đánh giá
SỰ THAM GIA	4.06	81	Trung bình
Phân quyền	4.14	83	Trung bình
Định hướng nhóm	3.79	76	Trung bình
Phát triển năng lực	4.24	85	Mạnh
TÍNH NHẤT QUẢN	3.57	71	Yếu
Giá trị cốt lõi	3.59	72	Yếu
Đồng thuận	3.38	68	Yếu
Hợp tác và hội nhập	3.74	75	Trung bình
SỰ THÍCH ỨNG	3.96	79	Trung bình
Đổi mới	3.80	76	Trung bình
Định hướng khách hàng	4.23	85	Mạnh
Tổ chức học tập	3.85	77	Trung bình
ĐỊNH HƯỚNG SỨ MỆNH	3.63	73	Yếu
Định hướng chiến lược	3.42	68	Yếu
Hệ thống mục tiêu	3.73	75	Trung bình
Tầm nhìn	3.74	75	Trung bình

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu)

(Ghi chú: 1 điểm trong thang đo Likert tương ứng 20 điểm trong mô hình Denison).



Hình 5: Mô hình Denison về văn hóa tổ chức của các doanh nghiệp Đà Nẵng

- Xem xét $\frac{1}{2}$ mô hình theo chiều thẳng đứng, tổng điểm các đặc điểm văn hóa thể hiện tính linh hoạt, bao gồm tính thích ứng và tính tham gia đạt 160 điểm; tổng điểm các đặc điểm văn hóa thể hiện tính ổn định bao gồm tính nhất quán và định hướng sứ mệnh đạt 144 điểm. Kết quả này cho thấy văn hóa tổ chức các doanh nghiệp tại Đà Nẵng đang thể hiện tính linh hoạt như một đặc điểm văn hóa mạnh. Điều này hỗ trợ rất mạnh cho quá trình hội nhập kinh tế quốc tế, sự thay đổi của môi trường kinh doanh.

- Xem xét các góc chéo của mô hình: Một trong những đặc điểm đặc biệt của mô hình Denison là đề cập tới hai nghịch lý mà bất cứ doanh nghiệp nào cũng trải qua và phải khéo léo để có được sự cân bằng. Các nghịch lý này thể hiện thông qua các góc chéo của mô hình. Góc chéo thứ nhất là tính nhất quán cùng khả năng thích ứng. Trong mô hình của các doanh nghiệp tại Đà Nẵng, tính thích ứng đạt 79 điểm, tính nhất quán đạt 71 điểm. Các doanh nghiệp tại Đà Nẵng phần lớn đều tập trung để thích nghi với môi trường bên ngoài, điều này rất dễ dẫn tới sự phá vỡ sự nhất quán, sự bền vững giữa nội bộ. Đây cũng là một điểm lưu ý trong việc xây dựng và điều chỉnh văn hóa của các doanh nghiệp về sau. Góc chéo thứ hai thể hiện sự tương quan giữa Sứ mệnh nhìn và tính tham gia. Các doanh nghiệp tại Đà Nẵng đang thể hiện sự mất cân đối khá lớn giữa sứ mệnh (73 điểm) và tính tham gia (81 điểm). Điều này thể hiện công tác hoạch định chiến lược đang có sự chưa tương xứng với sự tham gia của nhân viên. Doanh nghiệp tạo môi trường cho sự tự do của nhân viên quá mức sẽ dẫn đến những khó khăn trong việc định hướng và quyết định cho chiến lược của mình.

5.2. Đánh giá các giá trị văn hóa tổ chức

Với 4 đặc điểm văn hóa và 12 yếu tố cấu thành trong mô hình Denison về văn hóa tổ chức của các doanh nghiệp tại Đà Nẵng thể hiện trên bảng 3 và hình 4, có thể đưa ra những nhận định sau:

Đặc điểm về sự tham gia thể hiện như một giá trị văn hóa trung bình nhưng ở mức cận cao, điều này cho thấy các doanh nghiệp ở Đà Nẵng chú ý đến yếu tố con người trong tổ chức, cũng như chú trọng đến sự phối hợp trong nội bộ của hệ thống, chú trọng việc xây dựng cấu trúc và quy trình nhằm thực hiện

sự phân quyền và phối hợp trong tổ chức. Điểm đáng lưu ý nhất là yếu tố phát triển năng lực (85 điểm) đang được thể hiện như đặc điểm văn hóa mạnh, điều này cho thấy các doanh nghiệp tại Đà Nẵng đã rất chú trọng công tác đào tạo, huấn luyện, xây dựng môi trường học tập và chia sẻ kiến thức trong doanh nghiệp.

Đặc điểm về sự nhất quán được thể hiện như một giá trị văn hóa yếu trong tổ chức. Các yếu tố cấu thành ngoài định hướng hợp tác và hội nhập được đánh giá trung bình thì các yếu tố còn lại đều ở mức yếu. Kết quả này cho thấy các doanh nghiệp ở Đà Nẵng có khuynh hướng thiếu sự ổn định trong cách vận hành doanh nghiệp, các giá trị cốt lõi, các giá trị ngầm định chưa được đánh giá cao trong doanh nghiệp. Các giá trị đó chưa tạo ra được sự nhất quán và đồng thuận trong việc thực hiện mục tiêu và sứ mệnh của tổ chức.

Đặc điểm về tính thích ứng được thể hiện ở mức trung bình với điểm khá cao ở mức này. Có thể xem đây là một đặc điểm văn hóa đặc trưng của các doanh nghiệp tại Đà Nẵng với khả năng định hướng khách hàng rất cao (85 điểm) là một giá trị mạnh, Các doanh nghiệp đã rất chú trọng việc xây dựng một tổ chức học tập, đổi mới. Điều này đã giúp các doanh nghiệp tại đây thích nghi rất nhanh với những thay đổi và khủng hoảng như thích nghi nhanh với bối cảnh đại dịch Covid 19 cả trước, trong và sau dịch, thích nghi nhanh với việc đổi mới công nghệ, chuyển đổi số và quan trọng nhất là thích nghi nhanh với sự thay đổi của khách hàng. Đặc điểm này sẽ hỗ trợ rất quan trọng cho doanh nghiệp phát triển bền vững.

Đặc điểm về sứ mệnh được xem là đặc trưng văn hóa yếu của các doanh nghiệp tại Đà Nẵng. Phần lớn các doanh nghiệp đều xác định tầm nhìn và các mục tiêu chiến lược thiếu rõ ràng. Tầm nhìn chưa truyền được cảm hứng cho nhân viên, các mục tiêu khá rời rạc và thiếu gắn kết với định hướng chiến lược. Việc theo đuổi thực hiện tầm nhìn, mục tiêu chung của tổ chức chưa phải là điểm nhất quán trong hoạt động của nhân viên. Ngoài ra, tính thiếu ổn định bên trong cũng là cho những hạn chế ở đặc trưng văn hóa sứ mệnh bộc lộ rõ thêm.

6. Kết luận

Bài viết này đề cập đến việc sử dụng mô hình Denison để đánh giá VHTC của các doanh nghiệp tại Đà Nẵng. Để áp dụng mô hình trong bối cảnh nghiên cứu mới, bài báo đề xuất việc hiệu chỉnh các đặc trưng văn hóa, các thang đo cho phù hợp với đặc trưng văn hóa và đặc điểm của doanh nghiệp bằng nghiên cứu định tính; thực hiện các nghiên cứu định lượng bằng phân tích độ tin cậy của thang đo Cronbach's Alpha, như phân tích nhân tố khám phá (EFA) và phân tích nhân tố khẳng định (CFA) với kích thước mẫu đủ 625 người làm việc trong 204 doanh nghiệp. VHTC của doanh nghiệp tại Đà Nẵng được đánh giá qua các đặc trưng như sự tham gia, tính nhất quán, tính thích ứng, định hướng sứ mệnh đều thể hiện ở mức trung bình hoặc yếu, không có giá trị văn hóa nổi trội. Mô hình có sự cân bằng giữa tính hướng nội và tính hướng ngoại, tuy nhiên thiên về thích ứng với sự thay đổi hơn là duy trì sự ổn định thông qua tính nhất quán bên trong. Các đặc điểm văn hóa hướng đến thực hiện tầm nhìn, theo đuổi sứ mệnh và các định hướng chiến lược dài hạn không thể hiện rõ, điều này thể hiện tính chất ngắn hạn, quy mô nhỏ của các doanh nghiệp tại đây. Kết quả nghiên cứu góp phần hoàn thiện bộ thang đo cho phù hợp với bối cảnh Việt Nam, xây dựng quy trình nghiên cứu hợp lý cho các nghiên cứu đánh giá văn hóa... có giá trị tham khảo tốt cho các nhà nghiên cứu và các nhà quản trị khi muốn tìm hiểu vấn đề này. Kết quả nghiên cứu cũng cung cấp những bằng chứng hữu ích giúp cho các nhà quản trị tại Đà Nẵng nói riêng và cả nước nói chung có cơ sở thực tiễn để đề ra các chính sách, giải pháp nhằm hiệu chỉnh hoặc phát triển văn hóa tổ chức của doanh nghiệp mình.

Bên cạnh những đóng góp cả về phương diện lý luận và thực tiễn như đã nêu, nghiên cứu này vẫn còn một số hạn chế, có thể xem là những gợi ý cho các nghiên cứu tiếp theo. Trước hết việc nghiên cứu định tính mới chỉ dừng lại ở sự tham gia của các nhà doanh nghiệp, họ rất am hiểu thực tiễn kinh doanh và doanh nghiệp, tuy nhiên để các đặc điểm văn hóa và thang đo Denison thấm đẫm hơn nữa đặc trưng của văn hóa Việt Nam rất cần sự tham gia của các

nhà văn hóa học, xã hội học. Bên cạnh đó, do hạn chế bởi thời gian và sự phức tạp của quá trình điều tra (thời gian điều tra kéo dài gần 06 tháng) nên mẫu điều tra mới chỉ thực hiện cho 625 cá nhân đang làm việc trong 204 doanh nghiệp, những nghiên cứu sắp tới có thể mở rộng phạm vi mẫu để nâng cao tính đại diện. Dựa trên kết quả nghiên cứu này, việc thực hiện các nghiên cứu tiếp theo nhằm đánh giá sự tác động của VHTC đến chiến lược phát triển, kết quả kinh doanh và nhiều lĩnh vực quản trị khác sẽ là những gợi mở có căn cứ vững chắc hơn. ♦

Tài liệu tham khảo:

1. Anderson & Gerbing, . *Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach*. Psychological Bulletin, 103(3), 411-423, 1988.
2. Denison. "Organizational Culture & Employee Engagement: What's the Relationship?" *www.denisonculture.com Volume 4, Issue 3*, , 2010: 415-419.
3. Denison, D.R, and W.S. Neale. *Denison organizational culture survey, Facilitator guide*,. published by Denison consulting LLC, 2000.
4. Denison, D.R; Mishra, A.K. *Toward a theory of organizational culture and effectiveness*. Organization Science, 6 (2), 202-223, 1995.
5. Edgar H. Schein. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: CA: Jossey-Bass, 1985.
6. Fornell & Larcker,. "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error." *Journal of Marketing Research*, 18(1),, 1981: 39-50.
7. Hair et al,. *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*. 7th ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2010.
8. Hoàng Duy Anh & Nguyễn Phương Thảo. "Ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến kết quả hoạt động kinh doanh - Trường hợp của Ngân hàng Sacombank Chi nhánh Hải Phòng." *Tạp chí Khoa học và Đào tạo Ngân hàng*, 2021.
9. Hoàng La Phương Hiền. "Thực hành phân tích văn hoá doanh nghiệp: Trường hợp nghiên cứu tại

Công ty Cổ phần Thanh Tân;” *Tạp chí Khoa học Đại học Huế: Kinh tế và Phát triển; Tập 130, Số 5A, 2021, Tr. 35–47, 2021: 35-47.*

10. Hoelter, J. W. “The analysis of covariance structures: .” *Goodness-of-fit indices. Sociological Methods & Research, 11(3), 1983: 325-344.*

11. Hofstede, . *Culture’s Consequences – Second Edition: Comparing Values, Behaviors,.* London: Sage: Institutions and Organizations Across Nations., 2001.

12. Hoyle, R. H., *Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications.* Thousand Oaks, CA: Sage Publications., 1995.

13. Hu & Bentler, “Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives.” *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal ; Volume 6, 2009: 1-55.*

14. Kline, R. B. *Principles and Practice of Structural Equation Modeling (3rd ed.).* . New York: Guilford., 2011.

15. Lok, P. et Crawford, J. “The relationship the between Commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development.” *Leadership & Organization Development Journal, 20, 7,, 1999: 365-367.*

16. Nguyễn Đình Thọ., *Giáo trình Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh.* Hà Nội, Việt Nam: Nhà xuất bản Tài chính., 2014.

17. Nguyễn Lan Anh. “Tác động của văn hóa doanh nghiệp đến cam kết của nhân viên.” *Kinh tế và dự báo* (Luận án tiến sĩ tại Trường Đại học Kinh tế Quốc dân), 2017.

18. Nguyễn Trường Sơn và cộng sự., “Sử dụng bộ công cụ OCAI đánh giá văn hóa doanh nghiệp - nghiên cứu tình huống tại công ty Datraco.” *Khoa học Kinh tế; ISSN-0866-7679; Số 9(01) 2021, 2021: 13-25.*

19. O’Reilly, C., A. III, and J. & Caldwell, D. F. (1991). Chatman. *People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person Organization Fit.* Academy of Management, 34(3), 487-516., 1991.

20. Peterson, R. A. A meta-analysis of Cronbach’s coefficient alpha. *Journal of consumer research, 21(2), , 1994: 381-391.*

21. Victor S, L.Tan, Managing Change, How to Change Your Corporate Culture, *Management Vol.44, No.2, 2009.*

Summary

The article uses Denison’s organizational culture model to identify and evaluate the cultural values of businesses in Da Nang. The research was carried out in two phases: qualitative research through in-depth interviews with experts to calibrate and enhance the scale; and quantitative research to test models, scales and evaluate cultural characteristics. Data is collected from a survey sample of 625 employees who are working at 204 businesses in Da Nang. Research results show that the organizational cultural characteristics of businesses in Da Nang, according to the Denison model, are only acceptable or weak without outstanding cultural characteristics. The cultural model has a balance between introversion and extroversion, favoring flexibility to respond to change rather than maintaining stability. The model also exhibits an imbalance between adaptability and consistency; between mission orientation and participation. Cultural features that have a weak rating are mission orientation and consistency. The identification and assessment of organizational cultural characteristics will give entrepreneurs in Da Nang a stronger basis to propose policies and solutions to adjust the culture accordingly with a growth strategy. Research methods, models and adjustment scales can be applied to businesses in Vietnam in general.