

YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN VĂN HOÁ TỔ CHỨC TRONG CÁC DOANH NGHIỆP TẠI PHƯỜNG VIỆT HƯNG, THÀNH PHỐ HÀ NỘI

**Đoàn Thị Ngọc Thúy*, Đỗ Quang Giám, Nguyễn Công Tiệp,
Nguyễn Thị Thu Trang, Nguyễn Thị Kim Oanh**

Khoa Kế toán và Quản trị kinh doanh, Học viện Nông nghiệp Việt Nam

**Tác giả liên hệ: dtnthuy@vnua.edu.vn*

Ngày nhận bài: 24.09.2025

Ngày chấp nhận đăng: 21.01.2026

TÓM TẮT

Nghiên cứu được thực hiện nhằm phân tích yếu tố ảnh hưởng đến văn hoá tổ chức trong các doanh nghiệp tại phường Việt Hưng, Thành phố Hà Nội. Trên cơ sở 157 mẫu khảo sát thu thập bằng phương pháp phỏng vấn trực tiếp, dữ liệu được xử lý và tiến hành phân tích hồi quy nhằm đánh giá mức độ ảnh hưởng của các yếu tố đến văn hoá tổ chức. Kết quả nghiên cứu cho thấy văn hoá tổ chức có liên quan đến 5 yếu tố: lãnh đạo, ngành nghề kinh doanh, yếu tố cộng đồng và môi trường làm việc, chính sách lương thưởng và đãi ngộ, thủ tục và chính sách làm việc. Trên cơ sở phân tích mức độ ảnh hưởng, nghiên cứu đề xuất giải pháp nhằm củng cố, phát triển và hoàn thiện văn hoá tổ chức theo chiều hướng tích cực, qua đó nâng cao năng lực cạnh tranh và đảm bảo sự phát triển ổn định, bền vững cho doanh nghiệp.

Từ khóa: Văn hoá tổ chức, mô hình Denison, phân tích hồi quy.

Factors Influencing Organizational Culture in Enterprises in Viet Hung Ward, Hanoi City

ABSTRACT

This study examines the factors influencing organizational culture in enterprises in Viet Hung Ward, Hanoi City. A quantitative approach was employed using 157 valid survey responses collected through face-to-face interviews. The data were processed and analyzed using regression techniques to determine the degree of impact of different factors on organizational culture. The results reveal that organizational culture is significantly associated with five key factors: leadership, business sector, community and working environment, compensation and benefits policies, and working procedures and regulations. Based on the level of influence of these factors, the study proposes practical solutions aimed at consolidating, developing, and improving organizational culture in a positive direction. These solutions are expected to enhance the competitiveness of enterprises while ensuring stable and sustainable development.

Keywords: Organizational culture, Denison model, regression analysis.

1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Trong bối cảnh toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế quốc tế ngày càng sâu rộng, văn hoá tổ chức (VHTC) đã trở thành một trong những yếu tố quan trọng quyết định đến sự phát triển bền vững và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. VHTC được xem như sự phản ánh tổng hòa các giá trị, niềm tin và chuẩn mực ứng xử, đồng thời đóng vai trò định hướng hành vi của các thành

viên trong tổ chức, qua đó ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả hoạt động cũng như khả năng thích ứng của doanh nghiệp trước những biến động của môi trường kinh doanh (Schein, 2010; Denison & Mishra, 1995). Để đảm bảo sự tồn tại và phát triển bền vững, doanh nghiệp cần đóng vai trò là môi trường quy tụ và khai thác hiệu quả nguồn lực con người. Trên nền tảng đó, việc xây dựng và duy trì một hệ thống văn hóa tổ chức, trong đó các thành viên cùng chia sẻ

những giá trị chung và đạt được sự đồng thuận, trở thành yếu tố then chốt giúp định hướng mọi nỗ lực tập thể hướng tới mục tiêu chung. VHTC không hình thành một cách ngẫu nhiên mà chịu sự chi phối bởi nhiều yếu tố khác nhau. Việc nhận diện và phân tích các yếu tố này giúp cung cấp cơ sở khoa học để doanh nghiệp hoạch định chiến lược phát triển phù hợp với bối cảnh cạnh tranh ngày càng khốc liệt. Tại Việt Nam, nhìn chung các doanh nghiệp đã bước đầu nhận thức được vai trò quan trọng của VHTC trong việc thúc đẩy sự phát triển bền vững. Tuy nhiên, thực tiễn cho thấy bên cạnh những doanh nghiệp đã xây dựng thành công nền VHTC đặc trưng, vẫn còn nhiều doanh nghiệp chưa định hình được bản sắc văn hoá riêng, quá trình xây dựng VHTC ở các đơn vị này còn thiếu tính đồng bộ, chưa được đầu tư đầy đủ và chưa có hệ thống thang đo đánh giá phù hợp (Phan Thị Hòai, 2022).

Phường Việt Hưng, Thành phố Hà Nội với vị trí địa lý thuận lợi và tiềm năng kinh tế đa dạng, đang chứng kiến sự phát triển mạnh mẽ của các doanh nghiệp thuộc nhiều lĩnh vực khác nhau với quy mô vừa và nhỏ. Bên cạnh những bước tiến tích cực, nhiều doanh nghiệp trên địa bàn vẫn đối mặt với thách thức trong việc xây dựng và duy trì một nền văn hóa tổ chức phù hợp. Vậy thực trạng VHTC tại các doanh nghiệp trên địa bàn hiện nay được thể hiện như thế nào? Những yếu tố nào có ảnh hưởng đáng kể đến VHTC trong các doanh nghiệp này? Cần có những giải pháp nào nhằm nâng cao hiệu quả xây dựng và phát triển VHTC phù hợp với điều kiện thực tiễn của các doanh nghiệp địa phương? Xuất phát từ những vấn đề trên, nghiên cứu tiến hành phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến VHTC trong các doanh nghiệp trên địa bàn phường Việt Hưng, Thành phố Hà Nội. Nghiên cứu không chỉ có ý nghĩa về mặt học thuật mà còn mang giá trị thực tiễn, đề xuất hàm ý nhằm hỗ trợ các nhà quản lý doanh nghiệp trong việc hoạch định chiến lược và xây dựng VHTC, góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh và khả năng thích ứng trong bối cảnh hội nhập kinh tế ngày càng sâu rộng.

2. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

2.1. Thu thập và phân tích số liệu

Nghiên cứu được thực hiện dựa trên sự kết hợp giữa phương pháp định tính và định lượng nhằm đảm bảo tính toàn diện trong phân tích. Mục tiêu của nghiên cứu định tính là nhận diện và đánh giá các giá trị VHTC thông qua phỏng vấn sâu các nhà quản lý doanh nghiệp và nhân viên làm việc lâu năm. Mô hình Denison (1990) được sử dụng trong phân tích các giá trị VHTC với cấu trúc gồm bốn đặc điểm văn hoá “sứ mệnh, tính nhất quán, sự tham gia và sự thích ứng”. Tác giả lựa chọn mô hình Denison trong nghiên cứu này bởi tính khái quát cao, được hình thành từ cơ sở dữ liệu có độ tin cậy và đại diện rộng. Đồng thời, các đặc trưng của mô hình cho thấy sự tương thích với bối cảnh nghiên cứu tại Việt Nam, qua đó đảm bảo tính phù hợp và khả năng ứng dụng. Với hơn 550 doanh nghiệp được khảo sát nhằm thiết lập các chuẩn mực và kiểm định tính phù hợp, mô hình văn hóa tổ chức của Denison được đánh giá có mức độ đại diện cao và khả năng ứng dụng rộng rãi trong phân tích văn hóa tổ chức trên phạm vi toàn cầu (Hoàng La Phương Hiền, 2021). Cho đến nay, mô hình Denison đã được áp dụng tại nhiều quốc gia trên thế giới với bối cảnh kinh tế đa dạng và tại Việt Nam, nhiều nghiên cứu đã sử dụng mô hình này trong phân tích giá trị VHTC (Nguyễn Trường Sơn & cs., 2023).

Nghiên cứu định lượng được tiến hành nhằm đo lường mối quan hệ giữa các yếu tố ảnh hưởng và VHTC, thông qua việc áp dụng các kỹ thuật phân tích thống kê. Số liệu sơ cấp được thu thập theo phương thức điều tra trực tiếp, với phương pháp chọn mẫu thuận tiện (Saunders & cs., 2012). Thời gian thu thập từ tháng 7 đến tháng 9 năm 2025. Dữ liệu thu thập được xử lý và phân tích bằng phần mềm SPSS phiên bản 20.0. Về cỡ mẫu, theo Hair & cs. (2014), kích thước mẫu tối thiểu để thực hiện phân tích nhân tố khám phá (EFA) là 50, trong khi số lượng từ 100 trở lên được khuyến nghị để nâng cao độ tin cậy. Tỷ lệ số quan sát trên một biến phân tích là 5:1 hoặc 10:1. Mô hình nghiên cứu gồm 5 biến độc lập và 1 biến phụ thuộc được

do bởi 29 biến quan sát, do đó số mẫu tối thiểu khoảng $29 \times 5 = 145$ mẫu. Tác giả điều tra 160 mẫu, kết quả đảm bảo đại diện cho tổng thể nghiên cứu. Để mẫu khảo sát tại các doanh nghiệp có tính đại diện và tin cậy, mỗi doanh nghiệp, tác giả tiến hành điều tra 3 phiếu đối với các cấp quản lý và nhân viên có thâm niên làm việc lâu năm. Theo Fernandes & cs. (2023), để đảm bảo người tham gia khảo sát có đủ trải nghiệm nhận thức về văn hóa tổ chức, cần có ít nhất 1 năm làm việc tại tổ chức hiện tại vì việc thấu hiểu và cảm nhận văn hóa không thể diễn ra ngay trong giai đoạn đầu, mà đòi hỏi một khoảng thời gian gắn bó thực tế đáng kể. Để tăng độ tin cậy cho kết quả nghiên cứu, nhóm tác giả chỉ lựa chọn khảo sát những người có thâm niên làm việc tại doanh nghiệp từ 2 năm trở lên. Sau khi khảo sát, tác giả sử dụng giá trị trung bình của 3 phiếu khảo sát của 1 doanh nghiệp để đại diện cho doanh nghiệp. Như vậy, số lượng phiếu khảo sát phát ra là $160 \times 3 = 480$ phiếu tương ứng với 160 doanh nghiệp. Sau khi loại bỏ các phiếu không hợp lệ và các doanh nghiệp không đạt đủ độ tin cậy, tác giả thu về tổng 471 phiếu tương ứng với 157 mẫu hợp lệ. Trước khi tiến hành phân tích nhân tố khám phá (EFA), nghiên cứu đánh giá độ tin cậy của thang đo thông qua hệ số Cronbach's Alpha nhằm loại bỏ những biến không phù hợp, bởi chúng có thể dẫn đến sự xuất hiện các yếu tố giả (Nguyễn Đình Thọ & Nguyễn Thị Mai Trang, 2009). Sau khi các biến thuộc từng nhóm được lựa chọn, phương pháp phân tích nhân tố khám phá (EFA) được áp dụng nhằm xác định những biến có ảnh hưởng đến văn hóa tổ chức (VHTC). Tiếp đó, phân tích hồi quy được thực hiện để đánh giá mức độ ảnh hưởng của các yếu tố này đến văn hóa tổ chức trong các doanh nghiệp.

2.2. Mô hình nghiên cứu

Thông qua kết quả của một số công trình nghiên cứu, nhóm tác giả đề xuất 5 yếu tố ảnh hưởng đến VHTC bao gồm: Lãnh đạo, thủ tục và chính sách làm việc, chính sách lương thưởng và đãi ngộ, ngành nghề kinh doanh, cộng đồng và môi trường làm việc.

Lãnh đạo đóng vai trò quyết định trong việc hình thành và duy trì văn hóa tổ chức (Dương Thị Liễu, 2021; Lê Thị Tú Anh, 2023). Các nhà lãnh đạo không chỉ xác định chiến lược và mục tiêu của tổ chức mà còn trực tiếp ảnh hưởng đến các giá trị và niềm tin mà tổ chức theo đuổi. Lãnh đạo là hình mẫu về các hành vi và chuẩn mực trong tổ chức, và họ có ảnh hưởng lớn đến việc thúc đẩy một môi trường làm việc tích cực, sáng tạo hoặc cứng nhắc, bảo thủ.

Cộng đồng và môi trường làm việc ảnh hưởng trực tiếp đến hành vi và động lực làm việc của nhân viên trong tổ chức. Một môi trường làm việc thân thiện, cởi mở và hỗ trợ sẽ thúc đẩy sự gắn kết và hợp tác giữa các nhân viên (Denison & cs., 2014; Rovithis & cs., 2017; Sarros & cs., 2005). Những yếu tố này không chỉ bao gồm không gian làm việc mà còn bao gồm các yếu tố xã hội như sự tôn trọng, công nhận lẫn nhau và các hoạt động gắn kết. Khi môi trường làm việc tích cực, nhân viên cảm thấy thoải mái và được động viên, qua đó tạo điều kiện thuận lợi để xây dựng và duy trì văn hóa tổ chức vững mạnh.

Thủ tục và chính sách làm việc có ảnh hưởng sâu sắc đến văn hóa tổ chức. Thủ tục và chính sách làm việc rõ ràng giúp nhân viên yên tâm làm việc. Khi nhân viên thấy thủ tục rõ ràng, minh bạch sẽ có những cống hiến không mệt mỏi để góp phần vào sự phát triển của tổ chức. Chính sách rõ ràng tạo cơ sở cho tổ chức trong việc phòng ngừa rủi ro đối với nhân viên, bảo đảm tuân thủ các quy định pháp lý, đồng thời duy trì tính công bằng và nhất quán trong quá trình xử lý các vấn đề phát sinh (Allison, 2018).

Việc thiết lập chính sách lương thưởng và chế độ đãi ngộ có vai trò quan trọng trong việc củng cố và nâng cao văn hóa tổ chức. Một hệ thống lương thưởng công bằng và minh bạch sẽ tạo ra sự động viên, khuyến khích nhân viên làm việc tốt hơn và gắn bó lâu dài với tổ chức. Chính sách này ảnh hưởng đến mức độ hài lòng và sự cam kết của nhân viên đối với doanh nghiệp. Theo Herzberg (1959), các yếu tố động viên như công nhận và lương thưởng là những yếu tố quan trọng giúp nâng cao sự hài lòng

trong công việc và tạo dựng một văn hóa làm việc tích cực.

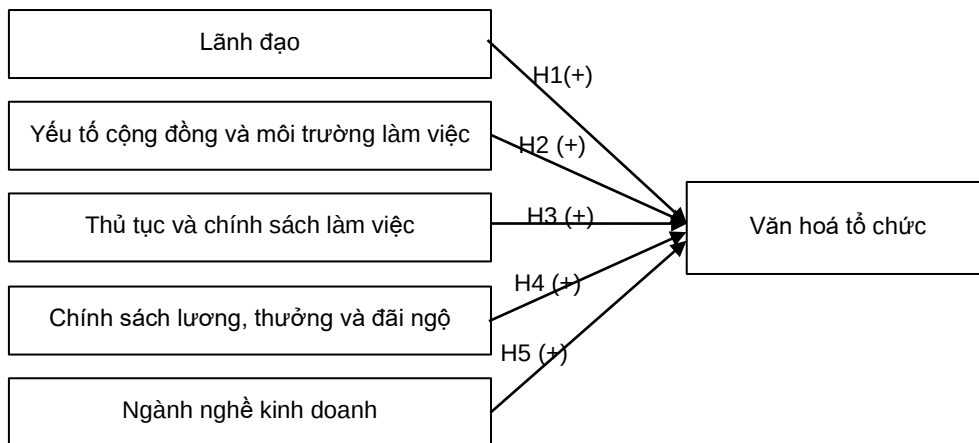
Ngành nghề kinh doanh là yếu tố phản ánh đặc điểm lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp. Ngành nghề kinh doanh ảnh hưởng đến văn hóa tổ chức thông qua các yêu cầu đặc thù về môi trường làm việc, phương thức quản lý, quan hệ khách hàng và mức độ đổi mới. Các yếu tố đặc thù của từng ngành bao gồm nhịp độ thay đổi, mức độ cạnh tranh, sự tập trung vào nhân lực và công

nghệ, cũng như kỳ vọng của khách hàng có ảnh hưởng toàn diện lên hoạt động của doanh nghiệp, đồng thời định hình các giá trị và chuẩn mực trong văn hóa tổ chức (Bavik, 2016; Wilson, 2001).

Giả thuyết nghiên cứu:

H1: Lãnh đạo có quan hệ thuận chiều đến VHTC.

H2: Yếu tố cộng đồng và môi trường làm việc có quan hệ thuận chiều đến VHTC.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Bảng 1. Điểm đánh giá văn hóa tổ chức của các doanh nghiệp trên địa bàn phường Việt Hưng dựa trên mô hình Denison (năm 2025)

Đặc điểm	Điểm trung bình (Likert)	Điểm tương ứng
Sứ mệnh	3,87	77
Định hướng chiến lược	3,84	77
Mục tiêu	3,89	78
Tầm nhìn	3,83	77
Khả năng thích ứng	3,75	76
Đổi mới	3,7	74
Định hướng khách hàng	3,81	76
Tổ chức học tập	3,83	77
Sự tham gia	3,75	76
Phân quyền	3,74	75
Định hướng nhóm	3,72	74
Phát triển năng lực	3,88	78
Tính nhất quán	3,81	76
Giá trị cốt lõi	3,81	76
Đồng thuận	3,79	76
Hợp tác	3,73	75

Chú thích: Quy đổi: 1 điểm trong thang đo likert = 20 điểm trong mô hình Denison

H3: Thủ tục và chính sách làm việc có quan hệ thuận chiều đến VHTC.

H4: Chính sách lương, thưởng và đãi ngộ có quan hệ thuận chiều đến VHTC.

H5: Ngành nghề kinh doanh có quan hệ thuận chiều đến VHTC.

3. KẾT QUẢ VÀ THẢO LUẬN

3.1. Văn hoá tổ chức trong các doanh nghiệp tại phường Việt Hưng

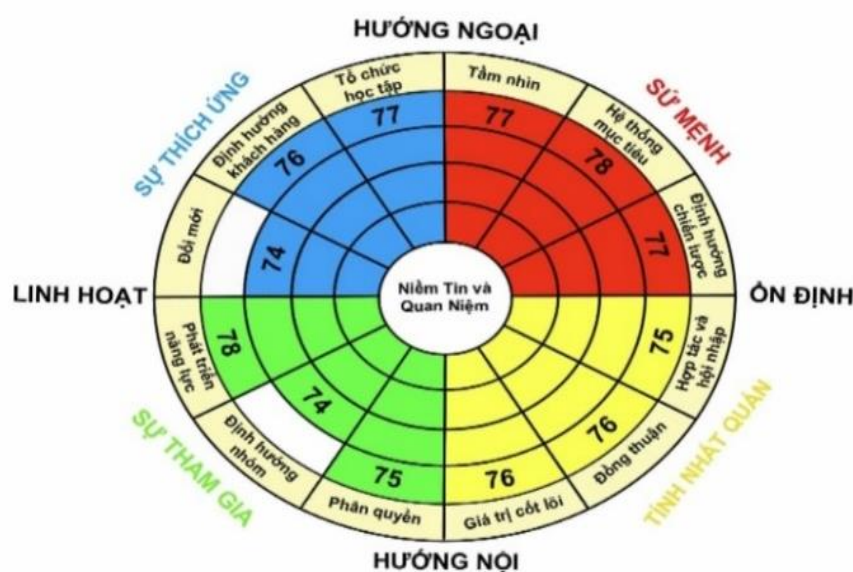
Kết quả khảo sát ở bảng 1 cho thấy văn hóa tổ chức trong các doanh nghiệp tại phường Việt Hưng được người lao động và các cấp quản lý đánh giá ở mức tương đối tích cực.

Dựa trên các chỉ số trung bình theo mô hình Denison, có thể nhận thấy rằng văn hóa tổ chức tại các doanh nghiệp trên địa bàn phường đang được duy trì ở mức khá đồng đều và tích cực. Trong số bốn nhóm yếu tố cốt lõi, nhóm “Sứ mệnh” đạt điểm trung bình cao nhất (3,87), với các chỉ số thành phần nổi bật như mục tiêu (3,89), định hướng chiến lược (3,84) và tầm nhìn (3,83). Điều này phản ánh rõ nét việc các doanh nghiệp đã xác định được phương hướng phát triển dài hạn, xây dựng mục tiêu cụ thể và chiến lược rõ ràng để dẫn dắt tổ chức.

Nhóm “Tính nhất quán” cũng có điểm trung bình tương đối cao (3,81), với các yếu tố như giá trị cốt lõi (3,81) và đồng thuận (3,79) cho thấy sự đồng bộ, thống nhất trong nội bộ tổ chức được duy trì tốt, góp phần tạo nền tảng ổn định cho hoạt động doanh nghiệp.

Tuy nhiên, nhóm “Khả năng thích ứng” và “Sự tham gia” lại cùng có mức điểm trung bình thấp hơn (đều ở mức 3,75), trong đó đáng chú ý là các chỉ số như đổi mới (3,70) và định hướng nhóm (3,72) có mức điểm thấp nhất trong toàn bộ hệ thống. Điều này phản ánh rằng dù doanh nghiệp đã có định hướng chiến lược và giá trị tổ chức khá rõ ràng, nhưng vẫn còn hạn chế trong việc tạo ra môi trường linh hoạt, thúc đẩy đổi mới sáng tạo cũng như khuyến khích sự tham gia chủ động và gắn bó của nhân viên. Bên cạnh đó, chỉ số “phát triển năng lực” (3,88) trong nhóm Sự tham gia là một điểm sáng nổi bật, cho thấy doanh nghiệp vẫn chú trọng tới đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, dù cần củng cố thêm về cơ chế phân quyền và tinh thần làm việc nhóm.

Bên cạnh đó, việc phân tích các chiều đặc điểm văn hóa tổ chức của các doanh nghiệp trên địa bàn phường theo mô hình Denison (Hình 2) giúp xem xét và đánh giá tính hướng nội, hướng ngoại, ổn định và linh hoạt trong doanh nghiệp.



Hình 2. Đặc trưng văn hóa tổ chức tại các doanh nghiệp trên địa bàn phường Việt Hưng theo mô hình Denison (năm 2025)

Xét theo đường kẻ ngang của mô hình Denison để đánh giá xem các doanh nghiệp mang tính hướng nội hay hướng ngoại, dựa trên điểm trung bình của hai cặp yếu tố “Sứ mệnh - Sự thích ứng” và “Tính nhất quán - Sự tham gia”. Kết quả cho thấy điểm trung bình của cặp yếu tố “Tính nhất quán - Sự tham gia” đạt 3,78 trong khi điểm trung bình của cặp yếu tố “Sứ mệnh - Sự thích ứng” là 3,81. Như vậy, cả hai nhóm giá trị đều đạt mức trên trung bình, phản ánh mức độ phát triển tương đối đồng đều giữa hai chiều hướng nội và hướng ngoại. Tuy nhiên, sự chênh lệch nhỏ (0,03 điểm) chỉ ra rằng các doanh nghiệp có xu hướng nghiêng nhẹ về hướng ngoại. Điều này cho thấy các doanh nghiệp đang quan tâm nhiều hơn đến việc xác định sứ mệnh, định hướng chiến lược và khả năng thích ứng với sự biến động của môi trường kinh doanh, đồng thời vẫn duy trì được nền tảng ổn định và sự gắn kết bên trong. Mặc dù vậy, nếu quá thiên về hướng ngoại mà bỏ qua sự gắn kết nội bộ, doanh nghiệp có thể gặp rủi ro về sự thiếu ổn định và mất cân bằng văn hoá.

Đường kẻ dọc trên mô hình của Denison cho thấy VHTC của doanh nghiệp có tính ổn định hay linh hoạt. Điểm trung bình của cặp yếu tố “Sự thích ứng - Sự tham gia” là 3,75 trong khi điểm trung bình của cặp yếu tố “Sứ mệnh - Tính nhất quán” đạt 3,84. Với mức chênh lệch 0,09 điểm cho thấy các doanh nghiệp có xu hướng nghiêng về sự ổn định. Điều này hàm ý rằng, mặc dù các doanh nghiệp vẫn chú trọng đến đổi mới và thích ứng, họ vẫn đặt ưu tiên cao hơn vào việc duy trì sự nhất quán nội bộ và định hướng sứ mệnh rõ ràng nhằm đảm bảo tính bền vững trong hoạt động.

Tổng thể, có thể nhận định rằng văn hóa tổ chức tại các doanh nghiệp trên địa bàn phường đang nghiêng về hướng tiếp cận ổn định và định hướng chiến lược dài hạn, với nền tảng giá trị cốt lõi được duy trì tốt. Tuy nhiên, để thích nghi hiệu quả với môi trường kinh doanh nhiều biến động hiện nay, các doanh nghiệp cần chú trọng hơn đến việc tăng cường khả năng linh hoạt, phát huy tinh thần đổi mới và tạo điều kiện cho sự tham gia tích cực từ nhân viên ở mọi cấp độ.

3.2. Yếu tố ảnh hưởng đến văn hoá tổ chức trong các doanh nghiệp tại phường Việt Hưng

3.2.1. Kiểm định thang đo

Phân tích Cronbach’s Alpha được thực hiện trên tổng số 29 biến quan sát, thuộc 5 biến độc lập và 1 biến phụ thuộc. Kết quả kiểm định hệ số tin cậy Cronbach’s Alpha được thể hiện qua bảng 2, cho thấy tất cả các thang đo đều đạt mức độ tin cậy cao, với các giá trị Alpha dao động từ 0,835 đến 0,876. Cụ thể, các nhóm biến như LD, MTLV, CSLV, CSLT, NNKD và VHTC đều có hệ số Cronbach’s Alpha lớn hơn 0,8, vượt ngưỡng tối thiểu 0,7 - khẳng định rằng các thang đo có độ tin cậy tốt và mức độ nhất quán nội bộ cao. Tất cả các hệ số tương quan biến tổng đều lớn hơn 0,6; đáp ứng yêu cầu nên các thang đo được giữ lại trong mô hình để phân tích nhân tố khám phá EFA.

Kết quả phân tích nhân tố khám phá (EFA) được trình bày tại bảng 3 cho thấy các biến độc lập đạt hệ số KMO khá cao ($\geq 0,710$), phương sai trích giải thích đều trên 56%, kiểm định Bartlett có P-value = 0,00 ($< 0,05$), và các hệ số Eigenvalue đều lớn hơn 1,7. Những kết quả này cho thấy các thang đo đều có giá trị hội tụ tốt, từ đó cho phép rút trích 5 biến độc lập và 1 biến phụ thuộc với tổng số 29 biến quan sát, đảm bảo tính hợp lệ về mặt thống kê. Tên gọi các yếu tố được giữ nguyên như trong thiết kế ban đầu.

3.2.2. Phân tích hồi quy bội

Kết quả phân tích cho thấy $R^2 = 0,778$ và R^2 hiệu chỉnh = 0,785. Do R^2 hiệu chỉnh lớn hơn R^2 , việc sử dụng R^2 hiệu chỉnh để đánh giá mức độ phù hợp của mô hình được coi là thận trọng hơn, vì chỉ số này loại bỏ khả năng phóng đại độ phù hợp của mô hình. Giá trị sig 0,025 $< 0,05$ của phân tích ANOVA cho thấy sự phù hợp của mô hình và các giả thuyết được chấp nhận.

Từ số liệu ở bảng 4, mô hình hồi quy được xác định như sau:

$$VHTC = 0,476 \times LD + 0,324 \times NNKD + 0,270 \times MTLV + 0,236 \times CSLT + 0,181 \times CSLV$$

Bảng 2. Kiểm định độ tin cậy của thang đo

Nhân tố	Hệ số Cronbach's Alpha	KMO	Tổng phương sai trích (%)	Hệ số tương quan biến tổng của các biến quan sát
Lãnh đạo	0,865	0,876	58,34	0,699; 0,699; 0,653; 0,715; 0,695
Yếu tố cộng đồng và môi trường làm việc	0,867	0,735	64,15	0,616; 0,726; 0,678; 0,718; 0,709
Thủ tục và chính sách làm việc	0,876	0,741	59,05	0,687; 0,715; 0,713; 0,709; 0,705
Chính sách lương, thưởng và đãi ngộ	0,863	0,846	56,72	0,675; 0,669; 0,722; 0,684; 0,667
Ngành nghề kinh doanh	0,844	0,710	58,34	0,690; 0,654; 0,656; 0,565; 0,690
Văn hoá tổ chức	0,835	0,812	66,94	0,717; 0,651; 0,669; 0,624

Bảng 3. Phân tích nhân tố khám phá EFA

Biến quan sát	Yếu tố				
	1	2	3	4	5
CSLV3	0,827				
CSLV2	0,815				
CSLV4	0,813				
CSLV5	0,798				
CSLV1	0,778				
LD4		0,812			
LD3		0,791			
LD2		0,789			
LD1		0,785			
LD5		0,783			
MTLV2			0,826		
MTLV4			0,823		
MTLV5			0,813		
MTLV3			0,789		
MTLV1			0,751		
CSLT3				0,816	
CSLT2				0,797	
CSLT4				0,794	
CSLT1				0,792	
CSLT5				0,763	
NNKD5					0,811
NNKD1					0,791
NNKD2					0,775
NNKD4					0,732
NNKD3					0,729
Eigenvalue	3,406	1,764	2,363	3,405	2,336
		KMO 0,830			
		P-value 0,000			

Bảng 4. Thống kê hệ số hồi quy và đa cộng tuyến

Mô hình	Hệ số hồi quy chưa chuẩn hoá	Hệ số hồi quy chuẩn hoá	Giá trị t	Giá trị Sig.
Hằng số	1,418		0,000	1,000
Lãnh đạo (LD)	0,437	0,476	4,361	0,000
Môi trường làm việc (MTLV)	0,255	0,270	1,678	0,025
Chính sách làm việc (CSLV)	0,156	0,181	2,972	0,003
Chính sách lương thưởng (CSLT)	0,218	0,236	2,274	0,024
Ngành nghề kinh doanh (NNKD)	0,311	0,324	4,119	0,000

3.2.3. Thảo luận kết quả

Kết quả phân tích định lượng cho thấy, 5 yếu tố (Lãnh đạo, yếu tố cộng đồng và môi trường làm việc, thủ tục và chính sách làm việc, chính sách lương thưởng và đãi ngộ, ngành nghề kinh doanh) có ảnh hưởng thuận chiều đến VHTC, được kiểm định và đáp ứng các yêu cầu về giá trị, độ tin cậy và sự phù hợp

Lãnh đạo là yếu tố có ảnh hưởng lớn nhất tới việc xây dựng và phát triển VHTC trong các doanh nghiệp trên địa bàn phường Việt Hưng, Thành phố Hà Nội (Beta = 0,476). Đồng quan điểm này, các nghiên cứu của Dương Thị Liễu (2021) và Bùi Văn Tiến (2018) nhấn mạnh vai trò của nhà lãnh đạo trong việc xây dựng và duy trì môi trường văn hóa, thiết lập các chuẩn mực ứng xử, đồng thời truyền cảm hứng và khuyến khích các thành viên trong doanh nghiệp tham gia tích cực vào các hoạt động văn hóa tổ chức. Qua khảo sát cho thấy hầu hết lãnh đạo trong các doanh nghiệp trên địa bàn đã có những nhận định tích cực về vai trò cũng như hình thành và phát triển các giá trị VHTC trong doanh nghiệp. Việc cải thiện yếu tố lãnh đạo không chỉ góp phần nâng cao hiệu quả tổ chức mà còn là bước then chốt trong việc xây dựng văn hóa tổ chức hiện đại.

Yếu tố có mức độ ảnh hưởng thứ hai là Ngành nghề kinh doanh (Beta = 0,324). Cũng cùng quan điểm này, nghiên cứu của Bavik (2016), Wilson (2001), Dương Thị Liễu (2021) cũng cho thấy giữa các công ty có ngành nghề kinh doanh khác nhau sẽ có văn hoá khác nhau. Văn hóa đặc thù của từng ngành nghề được xem là một trong những yếu tố then chốt ảnh hưởng

đến hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp (Dương Thị Liễu, 2021). Qua khảo sát thực tế, so với các doanh nghiệp sản xuất, chế biến thì các doanh nghiệp thương mại dịch vụ có xu hướng tăng cường các yếu tố thuộc đặc điểm sự thích ứng hơn như tính linh hoạt, nhanh nhạy trong cách vận hành doanh nghiệp, sự đổi mới và định hướng khách hàng, khuyến khích nhân viên linh động, nhạy bén trong giao tiếp và xử lý tình huống.

Yếu tố tiếp theo là Cộng đồng và môi trường làm việc (Beta = 0,270). Khi doanh nghiệp xây dựng được tinh thần cộng đồng, nhân viên sẽ cảm nhận mình là một phần của tập thể, từ đó nâng cao lòng trung thành, sự đồng thuận và mức độ cam kết. Cộng đồng trong tổ chức tạo nên hệ thống giá trị, niềm tin và hành vi được chia sẻ. Một cộng đồng mạnh giúp tăng cường sự hợp tác, chia sẻ tri thức và hỗ trợ lẫn nhau, từ đó tạo nên môi trường làm việc tích cực và gắn bó. Nhận định này cũng được chỉ ra trong các nghiên cứu của Denison & cs. (2014) và Rovithis & cs. (2017). Qua khảo sát thực tế cho thấy, nhân viên trong các doanh nghiệp đánh giá cao vai trò của yếu tố cộng đồng và môi trường làm việc. Sự thân thiện, thoải mái trong tập thể với chính sách bình đẳng, nhân viên được khuyến khích sáng tạo, đóng góp ý kiến sẽ tạo nên tập thể đoàn kết, các cá nhân phấn đấu vì mục tiêu chung, sứ mệnh của doanh nghiệp. Khi được phát triển đúng hướng, yếu tố này sẽ góp phần tạo dựng văn hóa tổ chức tích cực, gắn kết và thích ứng, từ đó nâng cao hiệu quả hoạt động cũng như khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp.

Yếu tố ảnh hưởng thứ tư là Chính sách lương, thưởng và đãi ngộ (Beta = 0,236). Theo

nghiên cứu của Bùi Văn Tiến (2018), chính sách lương thưởng công bằng, minh bạch và cạnh tranh giúp nhân viên cảm thấy nỗ lực của mình được ghi nhận xứng đáng. Điều này khuyến khích nhân viên gắn bó lâu dài, góp phần xây dựng văn hoá tôn trọng - công nhận giá trị con người. Kết quả khảo sát thực tế cho thấy các doanh nghiệp trên địa bàn đã triển khai các chính sách khích lệ và khen thưởng nhân viên một cách kịp thời, dựa trên hiệu quả công việc của từng cá nhân. Doanh nghiệp có nỗ lực đảm bảo thời hạn trả lương, tuy nhiên, vẫn tồn tại sự thiếu minh bạch trong phân phối phần thưởng, công khai quy trình, thang bảng lương hoặc tiêu chí xét tăng lương. Đây cũng là yếu tố tiềm ẩn gây ra tâm lý bất mãn trong nội bộ doanh nghiệp. Có thể thấy, yếu tố lương, thưởng và đãi ngộ chưa đáp ứng kỳ vọng thực tế của người lao động, cả về nội dung chính sách lẫn cách thức triển khai. Để cải thiện điều này, các doanh nghiệp cần minh bạch hóa quy trình trả lương, xây dựng hệ thống đánh giá hiệu suất rõ ràng và đảm bảo sự công bằng trong ghi nhận đóng góp. Một chính sách lương, thưởng hợp lý, công bằng và phù hợp với chiến lược phát triển sẽ tạo nên một văn hoá doanh nghiệp tích cực, nhân văn và bền vững.

Yếu tố cuối cùng là Thủ tục và chính sách làm việc ($Beta = 0,181$). Đồng quan điểm này, nghiên cứu của Allison (2018), Bùi Văn Tiến (2018) đã chỉ ra thủ tục và chính sách làm việc phản ánh hệ thống giá trị mà doanh nghiệp coi trọng, khi được áp dụng đồng bộ, chúng sẽ trở thành chuẩn mực hành vi mà nhân viên phải tuân theo. Thủ tục phức tạp, thiếu minh bạch có thể làm suy giảm động lực, tạo cảm giác bất công, làm tổn hại văn hoá tích cực. Doanh nghiệp có chính sách và thủ tục rõ ràng nhưng đồng thời linh hoạt trong việc áp dụng sẽ khuyến khích đổi mới, thích ứng nhanh với thay đổi. Ngược lại, nếu quá cứng nhắc, thủ tục có thể tạo nên văn hoá quan liêu, kìm hãm sáng tạo và sự chủ động của nhân viên. Qua khảo sát cho thấy, với quy mô nhỏ và vừa, quy trình, thủ tục và các chính sách làm việc tại các doanh nghiệp tương đối rõ ràng, tạo thuận lợi cho nhân viên trong hoàn thành công việc cá nhân được

giao cũng như phối hợp thực hiện giữa các bộ phận. Có thể thấy, thủ tục và chính sách làm việc không chỉ là công cụ quản trị hành chính mà còn là “ngôn ngữ” thể hiện VHTC của doanh nghiệp. Cách thiết kế và thực thi chúng sẽ quyết định VHTC mang tính cởi mở, linh hoạt hay quan liêu, bảo thủ.

4. GIẢI PHÁP

4.1. Phát triển năng lực lãnh đạo định hướng văn hoá

Lãnh đạo cần trở thành tấm gương trong việc thực thi và lan toả các giá trị văn hoá cốt lõi. Doanh nghiệp nên tổ chức các chương trình đào tạo nâng cao năng lực quản trị văn hoá cho đội ngũ lãnh đạo, giúp họ không chỉ điều hành hiệu quả mà còn tạo động lực, truyền cảm hứng cho nhân viên. Đồng thời, cần thiết lập cơ chế phản hồi hai chiều giữa lãnh đạo và nhân viên nhằm củng cố niềm tin, minh bạch trong giao tiếp và tạo nền tảng cho VHTC hiện đại.

4.2. Xây dựng văn hoá tổ chức phù hợp với đặc thù ngành nghề

Doanh nghiệp cần xây dựng chiến lược phát triển VHTC phù hợp với đặc thù ngành nghề. Trong các doanh nghiệp thương mại - dịch vụ, việc phát triển văn hóa tổ chức linh hoạt, khuyến khích đổi mới sáng tạo và định hướng khách hàng được coi là yếu tố chiến lược. Ngược lại, ở các doanh nghiệp sản xuất - chế biến, văn hóa kỷ luật, hiệu quả và tuân thủ quy trình đóng vai trò then chốt. Sự tích hợp văn hóa ngành nghề với mục tiêu phát triển dài hạn được kỳ vọng tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững.

4.3. Tăng cường gắn kết cộng đồng và môi trường làm việc tích cực

Để xây dựng cộng đồng doanh nghiệp mạnh, cần tạo ra một môi trường làm việc công bằng, khuyến khích hợp tác và chia sẻ tri thức. Doanh nghiệp có thể triển khai các hoạt động gắn kết tập thể như chương trình team building, diễn đàn trao đổi nội bộ hoặc cơ chế ghi nhận sáng kiến tập thể. Việc chú trọng đến môi

trường thân thiện, tôn trọng và khuyến khích sáng tạo sẽ góp phần tạo nên một nền văn hoá gắn kết và thích ứng.

4.4. Hoàn thiện chính sách lương, thưởng và đãi ngộ minh bạch, công bằng

Doanh nghiệp cần thiết kế hệ thống lương thưởng minh bạch, công bằng và cạnh tranh, đồng thời gắn chặt với hiệu suất công việc. Giải pháp cụ thể là áp dụng các công cụ đánh giá hiệu quả làm việc theo mục tiêu và công khai tiêu chí tăng lương, xét thưởng. Ngoài ra, cần mở rộng các chế độ đãi ngộ phi tài chính như đào tạo, phúc lợi xã hội, cơ hội thăng tiến để nâng cao mức độ hài lòng và cam kết của nhân viên.

4.5. Cải tiến thủ tục và chính sách làm việc theo hướng linh hoạt và minh bạch

Các doanh nghiệp cần cải tiến thủ tục làm việc theo hướng đơn giản, minh bạch và linh hoạt, nhằm giảm bớt rào cản hành chính và khuyến khích sự chủ động, sáng tạo của nhân viên. Đồng thời, cần xây dựng bộ quy trình chuẩn hóa nhưng vẫn đảm bảo khả năng điều chỉnh phù hợp với từng tình huống cụ thể. Thủ tục và chính sách làm việc nên được xem như công cụ thể chế hoá các giá trị văn hoá tích cực, phản ánh tinh thần minh bạch, trách nhiệm và hợp tác.

5. KẾT LUẬN

Nghiên cứu đã phân tích thực trạng và các yếu tố ảnh hưởng đến văn hoá tổ chức trong các doanh nghiệp trên địa bàn phường Việt Hưng, thành phố Hà Nội thông qua việc vận dụng mô hình Denison kết hợp phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng. Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng năm yếu tố chính bao gồm lãnh đạo, ngành nghề kinh doanh, cộng đồng và môi trường làm việc, chính sách lương thưởng và đãi ngộ, cùng thủ tục và chính sách làm việc có ảnh hưởng đáng kể đến văn hoá tổ chức trong các doanh nghiệp trên địa bàn phường. Trên cơ sở này, nghiên cứu đề xuất một số hàm ý nhằm nâng cao hiệu quả các yếu tố ảnh hưởng, góp phần hoàn thiện và phát triển VHTC. Về ý

nghĩa thực tiễn, nghiên cứu cung cấp cơ sở cho doanh nghiệp trong việc nhận diện, đánh giá và xác định các yếu tố ảnh hưởng đến VHTC, từ đó thiết kế các kế hoạch quản trị phù hợp. Các giải pháp như nâng cao năng lực lãnh đạo định hướng văn hóa, xây dựng văn hóa tổ chức tương thích với đặc thù ngành nghề, tăng cường gắn kết cộng đồng và môi trường làm việc tích cực, cùng cải tiến chính sách lương thưởng và thủ tục làm việc minh bạch, công bằng và linh hoạt được xác định là thiết yếu để phát triển văn hóa tổ chức hiện đại, minh bạch và bền vững.

Nghiên cứu hiện tại mới chỉ tập trung vào năm yếu tố ảnh hưởng và đánh giá các tiêu chí VHTC của các doanh nghiệp nói chung. Do vậy, những nghiên cứu tiếp theo có thể tiếp cận đa dạng hơn về phân tích VHTC theo từng loại hình, quy mô, lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp để có sự so sánh và đánh giá đa chiều, nhằm đưa ra những khuyến nghị thiết thực hơn trong việc nâng cao hiệu quả văn hoá tổ chức và phát triển bền vững doanh nghiệp trên địa bàn thành phố.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Allison J. (2018). Values statements - The missing link between organizational culture, strategic management and strategic communication. *International Journal of Organizational Analysis*. 27(3): 666-689.
- Bavik A. (2016). Developing a new hospitality industry organizational culture scale. *International Journal of Hospitality Management*. 58: 44-55.
- Bùi Văn Tiến (2018). Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng tới văn hoá tổ chức của Tổng cục thuế. Luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Kinh tế quốc dân.
- Cameron K.S. & Quinn R.E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Jossey-Bass.
- Denison D.R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: John Wiley.
- Denison D.R. & Mishra A.K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*. 6(2): 204-223.
- Denison D.R., Nieminen L. & Kotrba L. (2014). Diagnosing organizational cultures: a conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 23(1): 145-161.

- Dương Thị Liễu (2021). Văn hóa doanh nghiệp. Nhà xuất bản Tài chính.
- Fernandes P., Pereira R. & Wiedenhöft G. (2023). Organizational culture and the individuals' discretionary behaviors at work: A cross-cultural analysis. *Frontiers in Sociology*. 8: 1190488. doi.org/10.3389/fsoc.2023.1190488
- Hair J.F., Hult G.T.M., Ringle C.M., & Sarstedt M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage College Publishing.
- Herzberg F. & Mausner B. (1959). *The Motivation to Work* (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Hofstede G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2nd ed.). SAGE.
- Hoàng La Phương Hiền (2021). 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*. 130(5A): 35-47.
- Lê Thị Tú Anh (2023). Nghiên cứu ảnh hưởng của văn hoá doanh nghiệp đến sự gắn bó của người lao động với tổ chức tại các doanh nghiệp lữ hành trên địa bàn thành phố Hà Nội. *Luận án tiến sĩ, Trường Đại học Thương mại*.
- Nguyễn Đình Thọ & Nguyễn Thị Mai Trang (2009). *Nghiên cứu khoa học trong Quản trị kinh doanh*. Nhà xuất bản Thống kê.
- Nguyễn Trường Sơn, Lê Nguyễn Hương Quỳnh & Ngô Tấn Nhị (2023). 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*.
- O'Reilly C.A., Chatman J.A. & Caldwell D.F. (1991). People and organizational culture: A profile-comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*. 34(3): 487-516.
- Phan Thị Hòì (2022). Vấn đề xây dựng và phát triển văn hoá doanh nghiệp tại các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay. Truy cập từ <https://tapchicongthuong.vn/bai-viet/van-de-xay-dung-va-phat-trien-van-hoa-doanh-nghiep-tai-cac-doanh-nghiep-viet-nam-hien-nay-86333.htm>. ngày 17/08/2025.
- Rovithis M., Linardakis M., Merkouris A., Patiraki E., Vassilaki M. & Philalithis A. (2017). Organizational culture among levels of health care services in Crete (Greece): *Applied Nursing*. 36: 9-18.
- Sarros J.C., Gray J., Densten I.L. & Cooper B. (2005). The Organizational Culture Profile Revisited and Revised: An Australian Perspective. *Australian Journal of Management*. 30(1): 159-182.
- Saunders M., Lewis P. & Thornhill A. (2012). *Research Methods for Business Students* (6th ed.). Pearson Education Limited.
- Schein E.H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Trompenaars A. & Hampden-Turner C. (1998). *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in global business* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Wilson A.M. (2001). Understanding organisational culture and the implications for corporate marketing, *European Journal of Marketing*, 35(3/4): 353-367.