



VIỆN HÀN LÂM KHOA HỌC XÃ HỘI VIỆT NAM
VIỆN KHOA HỌC XÃ HỘI VÙNG TRUNG BỘ

TẠP CHÍ

KHOA HỌC XÃ HỘI MIỀN TRUNG

Central Vietnamese Review of Social Sciences

03 (77) 2022

ISSN 1859-2635

TỔNG BIÊN TẬP

TS. Hoàng Hồng Hiệp

HỘI ĐỒNG BIÊN TẬP

PGS.TS. Bùi Đức Hùng (Chủ tịch)
Viện Khoa học xã hội vùng Trung Bộ

GS.TS. Nguyễn Xuân Thắng
Ủy viên Bộ Chính trị
Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh

GS.TS. Nguyễn Chí Bền
Viện Văn hóa Nghệ thuật Việt Nam

GS.TS. Trần Thọ Đạt
Trường Đại học Kinh tế Quốc dân

GS.TS. Phạm Văn Đức
Viện Hàn lâm Khoa học xã hội Việt Nam

TS. Hoàng Hồng Hiệp
Viện Khoa học xã hội vùng Trung Bộ

GS.TS. Nguyễn Xuân Kính
Viện Nghiên cứu Văn hóa

GS.TS. Eric Iksoon Im
University of Hawaii – Hilo, Hoa Kỳ

GS.TS. Đỗ Hoài Nam
Viện Hàn lâm Khoa học xã hội Việt Nam

GS.TS. Vũ Băng Tâm
University of Hawaii – Hilo, Hoa Kỳ

GS.TS. Nguyễn Quang Thuấn
Viện Hàn lâm Khoa học xã hội Việt Nam

GS.TS. Trần Đăng Xuyên
Trường Đại học Sư phạm Hà Nội

BIÊN TẬP TRỊ SỰ

ThS. Châu Ngọc Hòe
CN. Lưu Thị Diệu Hiền

CVRSS

Tạp chí Khoa học xã hội miền Trung

ISSN 1859 – 2635

Tạp chí ra 2 tháng 1 kỳ

Số 03 năm 2022

Năm thứ mười lăm

Mục lục

Ảnh hưởng của năng lực lãnh đạo đến văn hóa doanh nghiệp tạo động lực làm việc cho người lao động tại FPT Software Đà Nẵng <i>Bùi Thị Minh Thu</i>	3
Thực hiện trách nhiệm mở rộng của nhà sản xuất ở Việt Nam <i>Nguyễn Thị Thoa</i>	15
Biện pháp nâng cao ý thức tự phòng tránh bạo lực và xâm hại tình dục trẻ em vùng dân tộc thiểu số ở tỉnh Gia Lai <i>Hoàng Việt Trung</i>	27
Nghiên cứu khảo cổ học dưới nước ở vùng biển Quảng Ngãi trong những năm gần đây <i>Trần Quý Thịnh, Lê Hải Đăng, Lê Việt Thuận</i>	37
Vận tải hàng hóa bằng đường biển ở tỉnh Bình Định (cuối thế kỉ XIX - đầu thế kỉ XX) <i>Đinh Thị Thảo</i>	48
Hàm Rỗng, từ địa danh văn hóa đến không gian du lịch <i>Lê Thanh Hà</i>	58
Nghi thức “Làm phép ghe” trong Lễ bốn mạng Thánh Phêrô của cộng đồng ngư dân vùng biển thị xã La Gi, tỉnh Bình Thuận <i>Võ Thị Ngọc Thanh</i>	67
Xu hướng đổi mới trong văn chương Tản Đà - nhìn từ phương diện tư duy nghệ thuật <i>Lê Thanh Sơn</i>	75

Giấy phép xuất bản số 104/GP – BTTTT cấp ngày 22 tháng 4 năm 2013

Chế bản điện tử tại Viện Khoa học xã hội vùng Trung Bộ; In 250 cuốn khổ 19 x 27cm; Số 03 năm 2022

In tại Công ty TNHH MTV In Tổng hợp Đà Nẵng

Số 2, Lý Thường Kiệt - P. Thạch Thang - Q. Hải Châu - TP. Đà Nẵng * ĐT: 0236.3821038; Nộp lưu chiểu tháng 06/2022

CVRSS

Central Vietnamese Review of Social Sciences

ISSN 1859 – 2635

Bimonthly Review

No. 03, 2022

The 15th Year

Contents

The impact of leadership capacity on corporate culture creating work motivation for FPT Software employees in Da Nang <i>Bui Thi Minh Thu</i>	3
Implementing extended producer responsibility in Viet Nam <i>Nguyen Thi Thoa</i>	15
Raising awareness of self-defence for violence prevention and child sexual abuse in ethnic minority groups in Gia Lai province <i>Hoang Viet Trung</i>	27
Recent research on underwater archeology in Quang Ngai coast <i>Tran Quy Thinh, Le Hai Dang, Le Viet Thuan</i>	37
Sea freight transport in Binh Dinh province (from the end of the 19th century to the beginning of the 20th century) <i>Dinh Thi Thao</i>	48
Ham Rong historical cultural relic, a cultural landmark and a tourism spacedestination <i>Le Thanh Ha</i>	58
The ceremony of “boat ritual” in “the Feast of Saint Peter” by the fishermen community in La Gi town, Binh Thuan province <i>Vo Thi Ngoc Thanh</i>	67
Innovative trend in Tan Da’s literature - From an artistic thinking approach <i>Le Thanh Son</i>	75

Ảnh hưởng của năng lực lãnh đạo đến văn hóa doanh nghiệp tạo động lực làm việc cho người lao động tại FPT Software Đà Nẵng

Bùi Thị Minh Thu

Trường Đại học Kinh tế - Đại học Đà Nẵng

Email liên hệ: thubtm@due.edu.vn

Tóm tắt: Hiện nay, các doanh nghiệp Việt Nam đã nhận thức được tầm quan trọng của cạnh tranh vô hình bằng năng lực lãnh đạo và văn hóa doanh nghiệp, song việc ý thức đầu tư cho phát triển văn hóa doanh nghiệp và nhân lực vẫn còn chưa phát triển nhất là đối với các doanh nghiệp. Sau 16 năm hoạt động (từ 13/08/2005), FPT Software Đà Nẵng đã không ngừng lớn mạnh và trở thành công ty công nghệ thông tin có quy mô lớn nhất miền Trung. Trong 3 năm gần đây, FPT Software Đà Nẵng là công ty có tốc độ tăng trưởng trung bình hơn 70%/năm. Nghiên cứu thu thập dữ liệu từ 320 lao động tại FPT Software Đà Nẵng được phân tích bằng cách sử dụng mô hình Sem. Kết quả cho thấy năng lực lãnh đạo có ảnh hưởng trực tiếp đến văn hóa doanh nghiệp (VHDN) tạo động lực làm việc cho người lao động tại FPT Software Đà Nẵng, từ đó đề ra một số hàm ý về công tác quản trị tạo lợi thế cạnh tranh cho FPT Software Đà Nẵng và ứng dụng các doanh nghiệp khác tại Việt Nam.

Từ khóa: Động lực làm việc, năng lực lãnh đạo, văn hóa doanh nghiệp.

The impact of leadership capacity on corporate culture creating work motivation for FPT Software employees in Da Nang

Abstract: Currently, Vietnamese businesses have been aware of the importance of invisible competition by leadership capacity and corporate culture. However, investment in developing corporate culture and human resources has been limited. After 16 years of operation (since August 13, 2005), FPT Software Da Nang has continuously grown and become the largest information technology enterprise in the Central Viet Nam. In the last 3 years, the average annual growth rate of FPT Software Da Nang has accounted for more than 70%. Data collected from 320 employees at the enterprise is analyzed using the Sem model. The results show that leadership capacity has a direct influence on corporate culture motivating its employees. The author suggests implications for management that helps FPT Software Da Nang and other businesses in Vietnam gain competitive advantage.

Keywords: Work motivation, leadership capacity, corporate culture.

Ngày nhận bài: 03/8/2021

Ngày duyệt đăng: 30/5/2022

1. Đặt vấn đề

Theo Bennis (2009), lãnh đạo là quá trình gây ảnh hưởng mang tính xã hội nhằm tìm kiếm sự tham gia tự nguyện của cấp dưới trong việc thực thi mục tiêu, sứ mệnh. Năng lực lãnh đạo chính là tổng hợp các kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm và hành vi, thái độ nhằm biến tổ

chức, doanh nghiệp thành một khối kết dính, thống nhất, đảm bảo cạnh tranh thành công trên thương trường. Nghiên cứu của Noe (2013) cũng chỉ ra VHDN ngày nay được xem là một phần trong vốn xã hội tạo nên tài sản vô hình quyết định sự phát triển bền vững của doanh nghiệp. VHDN xác lập một hệ thống các giá trị được mọi người làm trong doanh nghiệp chia sẻ, chấp nhận, đề cao và ứng xử theo các giá trị đó. Qua đó, VHDN góp phần tạo nên sự khác biệt giữa các doanh nghiệp và được coi là nguồn của lợi thế cạnh tranh. Adkins and Caldwell (2004, tr 969) phát hiện ra rằng sự hài lòng của người lao động (NLĐ) về công việc liên quan đến mức độ mà NLĐ phù hợp với nền văn hóa tổng thể của doanh nghiệp và nét đẹp văn hóa mà họ làm việc. Nếu NLĐ không phù hợp với VHDN thì sẽ tạo ra ảnh hưởng tiêu cực như sự không hài lòng làm gia tăng sự căng thẳng trong công việc, ảnh hưởng đến doanh thu của tổ chức. Nghiên cứu cũng chứng minh VHDN ảnh hưởng đến mức độ sáng tạo trong công việc và động lực làm việc (ĐLLV) của NLĐ. VHDN cũng ảnh hưởng đến việc tuyển dụng và duy trì lực lượng lao động, NLĐ có xu hướng và bị thu hút tham gia tuyển dụng và làm việc ở các doanh nghiệp mà họ cho là có văn hóa phù hợp. VHDN yếu sẽ làm giảm hiệu suất công ty và tạo ra môi trường làm việc không lành mạnh sẽ ảnh hưởng đến ĐLLV của NLĐ. Cummings and Worley (1997, p.93) định nghĩa: "VHDN là tiềm lực để thúc đẩy sự liên kết giữa những nhiệm vụ khác nhau, để phục vụ cho mục tiêu của tổ chức và phát triển của nhân viên, thiết lập phương pháp để truyền tải thông tin xuyên suốt tổ chức". Câu hỏi của việc nghiên cứu là xác định mối liên hệ giữa năng lực lãnh đạo, VHDN và động lực làm việc của người lao động tại FPT Software Đà Nẵng. Đặc biệt, nghiên cứu muốn tìm ra mức độ quan trọng của văn hóa doanh nghiệp đối với động lực làm việc của người lao động.

2. Lý thuyết và mô hình nghiên cứu

2.1 Khái niệm nghiên cứu

Khái niệm về năng lực lãnh đạo có thể được tiếp cận dưới góc độ tổ chức, góc độ hành vi, cũng có thể được tiếp cận dưới góc độ gây ảnh hưởng hay góc độ sự tương tác qua lại. Người đặt nền móng cho hướng nghiên cứu kỹ năng và năng lực của nhà lãnh đạo là Robert Kantz (1955). Phương pháp nghiên cứu của Katz nhìn nhận, nhà lãnh đạo dưới góc độ là người bình thường đã qua rèn luyện, điều này đã vượt qua giới hạn lúc bấy giờ, đó là chỉ nhận định một nhà lãnh đạo giỏi thông qua các đặc điểm tính cách bẩm sinh. Đến đầu những năm 1990, đồng loạt xuất hiện nhiều nghiên cứu đã được công bố với nội dung: Tính hiệu quả của hoạt động lãnh đạo phụ thuộc rất nhiều vào kỹ năng giải quyết các vấn đề phức tạp trong DN. Kết quả của việc nghiên cứu này là sự thống nhất về công thức chung của kỹ năng lãnh đạo, được Mumford và các đồng nghiệp tóm tắt lại (Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs và Fleishman, 2000; Yammarino, 2000). Warren Bennis (2009), năng lực lãnh đạo là quá trình gây ảnh hưởng mang tính xã hội nhằm tìm kiếm sự tham gia tự nguyện của cấp dưới để thực hiện một cách tốt nhất các mục tiêu của tổ chức. Theo nghiên cứu dù nhìn nhận theo cách nào, thì một nhà lãnh đạo phải đảm bảo được 3 yếu tố năng lực: khả năng tạo tầm nhìn, khả năng truyền cảm hứng và khả năng gây ảnh hưởng. Như vậy, theo cách hiểu đơn giản nhất, năng lực lãnh đạo là quá trình ảnh hưởng, tác động (bằng cách tạo điều kiện, môi trường, truyền cảm hứng) đến con người để tìm kiếm sự tham gia tự nguyện của họ nhằm đạt mục tiêu, nhiệm vụ, sứ mạng của nhóm, của tổ chức.

Deal và Kennedy (1982) xác định VHDN bằng các giá trị: anh hùng, lễ nghi và nghi thức, các mạng lưới truyền thông. Quinn và Cameron (1983) đề xuất một khuôn khổ VHDN được đo lường dựa trên 39 chỉ số hiệu quả tổ chức bao gồm sự phân biệt linh hoạt tổ chức và quyết

định, sự ổn định và kiểm soát, sự hài hòa nội bộ, sự cạnh tranh bên ngoài. Một cách tiếp cận khác để xác định VHDN được dựa trên đặc điểm: tham gia, thống nhất, nhiệm vụ và khả năng thích ứng, phát triển bởi Denison (2010). Mô hình Denison đã đưa ra các thang đo hay tiêu chí để đánh giá sự mạnh hay yếu của VHDN với 4 đặc điểm văn hoá (khả năng thích ứng, sự mệnh, tính nhất quán, sự tham gia), trong mỗi đặc điểm có 3 cách thức biểu hiện và sử dụng 2 chiều: Tập trung bên trong so với tập trung bên ngoài, linh động so với ổn định. Theo Herzka và Turáková (2010), cho rằng mô hình đánh giá VHDN của Daniel R. Denison là lý tưởng nhất. Mô hình này đã được 5.000 DN và nhiều nhà nghiên cứu áp dụng trong hơn 20 năm qua.

Nguyễn Văn Điềm (2007, tr 145), định nghĩa “tạo động lực làm việc là tổng hợp các biện pháp và cách ứng xử của tổ chức, của các nhà quản lý nhằm tạo ra sự khao khát và tự nguyện của NLĐ cố gắng phấn đấu để đạt được các mục tiêu của tổ chức”. Các biện pháp được đặt ra có thể là các đòn bẩy kích thích vật chất và tinh thần, còn cách ứng xử của tổ chức được thể hiện ở việc tổ chức đó đối với NLĐ như thế nào. Lê Thanh Hà (2009, tr 16) cho rằng “tạo động lực là xây dựng và thực thi một hệ thống các chính sách, biện pháp, thủ thuật quản trị tác động đến NLĐ khiến cho NLĐ yêu thích và sáng tạo hơn trong công việc để đạt được kết quả tốt nhất có thể đối với mỗi nhiệm vụ cụ thể được giao”.

Như vậy, theo nghiên cứu thì: “tạo ĐLLV là sự vận dụng một hệ thống các chính sách, biện pháp, cách thức quản lý tác động tới NLĐ nhằm làm cho NLĐ có ĐLLV, thúc đẩy họ hài lòng hơn với công việc và mong muốn được đóng góp cho tổ chức, doanh nghiệp. Vấn đề tạo ĐLLV chủ yếu là vấn đề thuộc về sự chủ động của tổ chức. Tùy từng tổ chức, với khả năng và nguồn lực của mình mà xem xét áp dụng những cơ chế, chính sách phù hợp nhằm tạo động lực cho NLĐ trong tổ chức đó”.

2.2. Giả thuyết nghiên cứu

2.2.1. Mối quan hệ giữa văn hóa doanh nghiệp và động lực làm việc của người lao động

ĐLLV là thành phần quan trọng tổ chức liên quan đến cách mọi người cảm nhận về công việc của họ, mức độ động lực, cam kết, và sự hài lòng về công việc. Nghiên cứu của Wanda Roos (2005) đã chứng minh có một phụ thuộc lẫn nhau VHDN và ĐLLV của NLĐ. Bằng chứng từ nghiên cứu đã chứng minh rằng động lực NLĐ và sự hài lòng công việc phụ thuộc vào sự phát triển của VHDN cùng hướng tới đạt được mục tiêu tổ chức. Theo nghiên cứu của Wiscombe (2002, tr 46) cũng khẳng định VHDN với sự công nhận thành tích, ghi nhận cống hiến, có phần thưởng và ưu đãi xứng đáng tạo ĐLLV mạnh mẽ cho NLĐ. Theo Clarke (2001, tr 68) trong tình hình cạnh tranh nguồn nhân lực căng thẳng như hiện nay việc giữ chân người tài là rất quan trọng cho sự thịnh vượng của doanh nghiệp, các công ty nhận ra rằng họ cần phải tạo ra nền VHDN tốt hơn để tạo động lực cho NLĐ. Sự ảnh hưởng của VHDN trên động lực làm việc của NLĐ đã được công nhận và có thể có một tác động tích cực trên tổ chức. NLĐ có động lực khi làm công việc và do đó họ cảm thấy có trách nhiệm đối với sự thành công của tổ chức, vì vậy nhà quản lý phải có các biện pháp để tạo động lực làm việc cho NLĐ. Nghiên cứu này cũng được phát triển bởi Denison (1990, 2010) có một mối liên hệ giữa động lực và văn hóa, như nền VHDN mạnh thường tạo ra ĐLLV mạnh cho NLĐ.

Giả thuyết 1: Văn hóa doanh nghiệp ảnh hưởng tích cực đến ĐLLV của người lao động

2.2.2. Mối quan hệ giữa năng lực lãnh đạo và động lực làm việc của người lao động

Các yếu tố cấu thành năng lực lãnh đạo của giám đốc ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động. Nghiên cứu của Bass (1990) cũng đề cập đến các kiến thức lãnh đạo như

kiến thức hiểu biết chung, kiến thức liên quan đến nghề nghiệp... là những thành phần tất yếu khi nói đến năng lực lãnh đạo. Như vậy, kiến thức lãnh đạo là một yếu tố cấu thành năng lực lãnh đạo. Trong một nghiên cứu của Akhmad và cộng sự (2013) thì kỹ năng và năng lực của chủ doanh nghiệp là nguyên liệu không thể thiếu để tạo nên sự thành công của các nghiệp chủ cũng như quyết định hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp tạo động lực làm việc cho người lao động. Pheysey (1993, tr 45) phân tích "Năng lực lãnh đạo tác động rất nhiều đến công tác quản trị doanh nghiệp, nó có mối quan hệ chặt chẽ với việc tạo ra động lực làm việc của người lao động, ảnh hưởng đến việc ra quyết định lãnh đạo, phát triển tổ chức".

Giả thuyết 2: Năng lực lãnh đạo có quan hệ thuận chiều với động lực làm việc của NLD

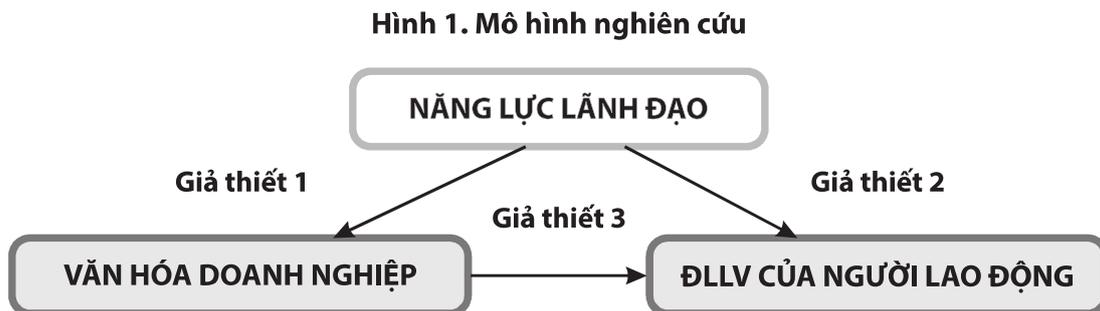
2.2.3. Mối quan hệ giữa năng lực lãnh đạo và văn hóa doanh nghiệp.

Trong nghiên cứu mô hình phát triển năng lực, Subranmanian (2007) đã phát hiện ra rằng mô hình phát triển năng lực lãnh đạo ảnh hưởng rất nhiều đến chiến lược thực hiện của tổ chức theo từng giai đoạn và mô hình phát triển năng lực lãnh đạo ở mức cao hơn thì liên quan chất lượng và văn hóa doanh nghiệp.

Giả thuyết 3: Năng lực lãnh đạo có ảnh hưởng tích cực đến văn hóa doanh nghiệp

2.3. Mô hình nghiên cứu

Dựa theo các giả thuyết nghiên cứu và tổng quan tài liệu, mô hình nghiên cứu được đề xuất như sau:



2.4. Lựa chọn thang đo

2.4.1. Năng lực lãnh đạo

Trên cơ sở phân tích các yếu tố ảnh hưởng và xây dựng thang đo như trên, tác giả đề nghị mô hình nghiên cứu như đề xuất ở Hình 1, tác giả thảo luận nhóm xây dựng bảng câu hỏi chính thức phù hợp với tình hình thực tế của FPT Software Đà Nẵng. Tất cả các biến quan sát trong các thành phần đều sử dụng thang đo Likert 5 bậc với mức độ tương ứng: mức 1 là hoàn toàn không đồng ý với phát biểu, mức 2 không đồng ý, mức 3 là bình thường, mức 4 đồng ý và mức 5 là hoàn toàn đồng ý với phát biểu. Tác giả kế thừa thang đo của Trần Kiều Trang (2012) và Lê Quân, Nguyễn Quốc Khánh (2012) để xây dựng thang đo cho nghiên cứu này. *Thang đo kiến thức lãnh đạo*: Trong đó tác giả điều chỉnh và bổ sung thêm một số kiến thức để phù hợp với công tác lãnh đạo như: "Kiến thức về lãnh đạo bản thân" trong phần kiến thức liên quan đến công tác lãnh đạo; "Kiến thức về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp"; "Kiến thức về văn hóa doanh nghiệp"; "Kiến thức về quản trị sự thay đổi, rủi ro" trong phần kiến thức hỗ trợ. *Thang đo kỹ năng lãnh đạo*: Trong đó tác giả bổ sung thêm "Kỹ năng xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp" nhằm làm rõ hơn nhiệm vụ công tác lãnh đạo của giám đốc DNNVV. *Thang đo phẩm chất lãnh đạo*: giữ nguyên. Bổ sung thêm *thang đo sự hợp tác*: "Kỹ năng hợp tác với các doanh nghiệp trong nước và quốc tế"; "Kỹ năng hợp tác với các cơ quan chính quyền".

Bảng 1. Thang đo năng lực lãnh đạo của doanh nghiệp

Thang đo	
Kiến thức lãnh đạo (14) KIENHUC	KT1 Kiến thức về lĩnh vực ngành nghề kinh doanh; KT2 Kiến thức về văn hóa, xã hội; KT3 Kiến thức chính trị, pháp luật; KT4 Kiến thức về lãnh đạo bản thân; KT5 Kiến thức về chiến lược kinh doanh ; KT6 Kiến thức về quản trị nhân lực; KT7 Kiến thức về marketing; KT8 Kiến thức về tài chính, kế toán; KT9 Kiến thức về quản trị sản xuất, dịch vụ... KT10 Kiến thức về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp; KT11 Kiến thức về văn hóa doanh nghiệp; KT12 Kiến thức về quản trị sự thay đổi, quản trị rủi ro; KT13 Kiến thức về hội nhập quốc tế; KT14 Kiến thức ngoại ngữ, tin học
Kỹ năng lãnh đạo (14) KYNANG	KN1 Kỹ năng thấu hiểu bản thân; KN2 Kỹ năng cân bằng công việc và cuộc sống KN3 Kỹ năng học hỏi; KN4 Kỹ năng giải quyết vấn đề; KN5 Kỹ năng giao tiếp lãnh đạo; KN6 Kỹ năng động viên khuyến khích; KN7 Kỹ năng phát triển đội ngũ; KN8 Kỹ năng gây ảnh hưởng và xây dựng hình ảnh; KN9 Kỹ năng thiết lập và lãnh đạo nhóm; KN10 Kỹ năng xây dựng tầm nhìn và lập chiến lược; KN11 Kỹ năng tổ chức và triển khai công việc ;KN12 Kỹ năng huy động và phối hợp các nguồn lực; KN13 Kỹ năng khởi xướng sự thay đổi;KN14 Kỹ năng xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp
Phẩm chất lãnh đạo (10) PHAMCHAT	PC1 Nhìn xa trông rộng; PC2 Tính mạo hiểm và quyết đoán; PC3 Ham học hỏi PC4 Tư duy đổi mới và sáng tạo; PC5 Linh hoạt và nhạy bén; PC6 Trách nhiệm ;PC7 Tính bao quát; PC8 Đạo đức nghề nghiệp; PC9 Tính kiên nhẫn ;PC10 Tự tin
SUHOPTAC	SHT1Kỹ năng hợp tác với các doanh nghiệp trong nước và quốc tế” SHT2 Kỹ năng hợp tác với các cơ quan chính quyền”

Nguồn: Tổng hợp và đề xuất của tác giả

2.4.2 Văn hoá doanh nghiệp

Dựa trên mô hình (2010) của Denison, bốn cấu trúc lớn được xem xét:

(1) Sự tham gia: để cập đến mức độ mà tổ chức này tập trung vào việc phát triển, thông báo, liên quan đến người dân và nhận được sự tham gia từ họ, liên quan đến nhân viên đó là khả năng, quyền sở hữu và trách nhiệm.

(2) Tính nhất quán: để cập đến mức độ mà tổ chức này có một mạnh mẽ và gắn kết nội bộ, văn hóa, liên quan đến những giá trị chung, cách để hòa giải những bất đồng, phối hợp và tích hợp giữa các đơn vị chức năng khác nhau.

(3) Sự mệnh: để cập đến mức độ mà tổ chức này có một ý thức rõ ràng về mục đích định hướng lâu dài, bao gồm cả tầm nhìn, chỉ đạo chiến lược, mục đích và mục tiêu.

(4) Khả năng thích ứng: mức độ mà khả năng thích ứng của tổ chức một cách nhanh chóng với những tín hiệu từ môi trường bên ngoài, bao gồm cả khách hàng và thị trường.

Bảng 2. Thang đo Văn hoá doanh nghiệp

Thang đo	
Sự tham gia (5) SU THAM GIA	UQ1. NLD được thông báo đầy đủ và sẵn sàng tham gia công việc; UQ2. Họ có nhận thấy rằng họ có thể có một ảnh hưởng tích cực đối với DN. UQ3. NLD có quyền tham gia đóng góp ý kiến xây dựng DN. PH1. Các bộ phận đều có cơ hội và khuyến khích rèn luyện trong công việc PH2. Đồng nghiệp biết hợp tác làm việc nhóm với nhau vì mục tiêu chung
Nhất quán (5) TINH NHAT QUAN	GT1. Các lãnh đạo có làm quan sát và ra sức củng cố những giá trị này; GT2. Việc NLD phù hợp với giá trị cốt lõi của DN; GT3. Các giá trị cốt lõi có được phổ biến rõ ràng cho các thành viên của công ty; DT1. DN có thể đạt đến các sự thỏa thuận về các vấn đề then chốt; DT2. NLD có dung hòa các sự khác biệt bằng những phương thức có tính xây dựng khi phát sinh vấn đề;
Sứ mệnh (5) SUMENH	TN 1. NLD có chia sẻ tuyên bố về tương lai với mong muốn chung của DN; TN 2. NLD hiểu rõ về tầm nhìn của DN; TN 3. Tầm nhìn có khuyến khích họ làm việc; CL1. NLD có hiểu rõ các chiến lược của doanh nghiệp; CL2. NLD có nghĩ rằng các chiến lược này sẽ thành công;
Khả năng thích ứng (5) THICHUNG	DM1. NLD luôn có xu hướng đổi mới theo sự thay đổi môi trường doanh nghiệp DM2. NLD luôn tìm cách cải tiến công việc của mình theo kỹ thuật mới.; DM3. DN có chính sách khuyến khích sự đổi mới, sáng tạo của NLD;; DH1. DN có hiểu được nhu cầu của khách hàng của họ; DH2. NLD có cam kết đáp lại các nhu cầu được thay đổi vào bất cứ lúc nào

Nguồn: Tổng hợp và đề xuất của tác giả

2.4.3. Động lực làm việc

Để đo lường ĐLLV của người lao động (NLD), các nhà nghiên cứu đã sử dụng các thang đo bị ảnh hưởng hoặc ảnh hưởng đến ĐLLV để đo lường. Hackman and Oldham (1980, tr77) mô tả trong mô hình nghiên cứu của mình ba tình trạng tâm lý của NLD cần thiết cho các ĐLLV sẽ được phát sinh: Đầu tiên là người lao động có một cảm giác, cảm nhận về sự ý nghĩa của công việc, giá trị của công việc; Người lao động cảm thấy phải có trách nhiệm nhận thức về kết quả công việc, cảm thấy mình đóng góp vào kết quả của tổ chức doanh nghiệp; NLD được đánh giá chính xác về hiệu suất công việc mà họ cố gắng, biết được ưu và nhược điểm của mình để chỉnh sửa trong công việc. Maehr & Bras Kamp (1986) đã đo lường ĐLLV bằng người lao động hài lòng với công việc được giao và sẵn sàng gắn bó cam kết với tổ chức. Kanfer (1990, tr85) thu thập những hành vi của người lao động tạo thành ĐLLV thành ba nhóm: Sự kiên trì và cường độ công việc tăng cao (số giờ mà nhân viên làm việc; Tự nguyện làm thêm giờ, hiệu quả công việc tăng, năng suất lao động tăng); Sự sa thải của doanh nghiệp đối với người lao động, Sự tự ý bỏ việc của người lao động. Sau khi chỉnh sửa thang đo động lực làm việc với nhóm chuyên gia thì tác giả đã thống nhất thang đo gồm các câu hỏi:

Bảng 3. Thang đo động lực làm việc

STT	Tên biến	Mô tả biến
1	DLLV1	Cảm thấy được thúc đẩy bởi công việc
2	DLLV2	Cảm thấy được kích thích bởi các nhiệm vụ trong công việc
3	DLLV3	Muốn người thân chọn công việc giống mình
4	DLLV4	Muốn dành thêm thời gian cho công việc
5	DLLV5	Tự nguyện mang công việc của cơ quan về nhà làm
6	DLLV6	Tự nguyện làm việc ngay cả trong giờ nghỉ trưa
7	DLLV7	Mong chờ được trở lại công việc sau kỳ nghỉ
8	DLLV8	Tâm trạng làm việc NLD luôn đạt mức độ tốt, vui vẻ lạc quan
9	DLLV9	NLD đánh giá cao chính sách động viên khuyến khích của DN

Nguồn: Tổng hợp và đề xuất của tác giả

3. Phương pháp, dữ liệu và kết quả nghiên cứu

3.1. Dữ liệu nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng bộ dữ liệu sơ cấp được điều tra bằng bảng hỏi NLD FPT Software Đà Nẵng, với phương pháp chọn mẫu ngẫu nhiên thuận tiện, thời gian từ tháng 10/2021-12/2021. Theo các nhà nghiên cứu Hair và cộng sự (1998), thì để chọn kích thước quan sát nghiên cứu phù hợp đối với phân tích nhân tố khám phá EFA cỡ quan sát tối thiểu $N > 5 \cdot x$ (x : là tổng số biến quan sát). Theo Tabachnick và Fidell (1996) để tiến hành phân tích hồi quy của một cách tốt nhất thì cỡ quan sát tối thiểu cần đạt được tính theo công thức $N > 50 + 8m$ (trong đó m là biến độc lập). Với nghiên cứu của mình thì tác giả sử dụng số quan sát ứng với 9 thang đo quan sát của động lực làm việc của NLD, 34 biến của năng lực lãnh đạo của doanh nghiệp là, 20 biến của văn hóa doanh nghiệp: $N > \max(5 \cdot 63; 50 + 8 \cdot 16) = (315, 128) = 315$ quan sát. Bảng 4 trình bày đặc điểm nhân khẩu học của mẫu, các dữ liệu được sử dụng trong nghiên cứu này bao gồm các câu trả lời từ những người lao động của FPT Software Đà Nẵng. Tổng cộng 350 phiếu điều tra, thu vào được 320 phiếu (91,42%), số liệu tương đối phù hợp.

Bảng 4. Số lượng và tiêu chí người tham gia khảo sát

	Tiêu chí	Số lượng (người)	Tỷ trọng (%)
Giới tính	Nam	200	62,5
	Nữ	120	37,5
Độ tuổi	Dưới 35	152	47,5
	Từ 35-50	100	31,25
	Trên 50	68	21,25
Trình độ	Dưới đại học	15	4,7
	Đại học	290	90,60
	Trên Đại học	15	4,7
Thâm niên	Dưới 5 năm	45	14,07
	Từ 5 - 10 năm	250	78,12
	Trên 10 năm	25	7,81

Nguồn: Số liệu điều tra khảo sát năm 2021

3.2. Phương pháp nghiên cứu

Để phân tích tác động của năng lực lãnh đạo đến VHDN và động lực làm việc của người lao động tại của FPT Software Đà Nẵng, nghiên cứu sử dụng kỹ thuật phân tích được xây dựng dựa trên nền tảng lý thuyết mô hình phương trình cấu trúc SEM (Structural Equation Modeling) và sự hỗ trợ của phần mềm SPSS 22 và phần mềm AMOS (Analysis Of Moment Structures). *Đánh giá độ tin cậy thang đo thông qua đại lượng Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá EFA (Exploratory Factor Analysis). Kỹ thuật phân tích nhân tố khẳng định CFA, Kỹ thuật phân tích mô hình cấu trúc SEM.*

* Kiểm định thang đo của mô hình nghiên cứu

Hệ số Cronbach's Alpha của tất cả các thang đo sau khi rút trích từ phân tích EFA đều đạt độ tin cậy (>0,7). Trong mỗi nhóm biến thì hệ số tương quan tổng của các biến quan sát đều lớn hơn 0,3. Điều này khẳng định thang đo các nhân tố rút trích từ các biến quan sát là phù hợp và đáng tin cậy. Vậy tất cả các biến quan sát có thể được sử dụng trong các bước phân tích và theo kết quả kiểm định kolmogorov-smirnow, cả 17 nhóm nhân tố đều có giá trị Sig.>0,05, tức là không đủ cơ sở bác bỏ H0. Phân tích nhân tố khẳng định (CFA) của thang đo năng lực lãnh đạo và động lực làm việc của người lao động. Nghiên cứu đã đánh giá sự phù hợp của mô hình, đánh giá độ tin cậy thang đo, kiểm định giá trị hội tụ, tính đơn nguyên, giá trị phân biệt đều đạt yêu cầu. (bảng 4-5)

Bảng 5: Bảng Kiểm định Cronbach's Alpha

Nhóm	Chỉ số đo lường	Cronbach's
Năng lực lãnh đạo của giám đốc NANGLUCLANHDAO	KIENTHUC	0,799
	KYNANG	0,763
	PHAMCHAT	0,899
	SUHOPTAC	0,858
Văn hoá doanh nghiệp VANHOADOANHNGHIEP	SUTHAMGIA	0,910
	TINHNNHATQUAN	0,828
	THICHUNG	0,898
	SUMENH	0,838
Động lực làm việc DONGLUCLAMVIEC	DLLV1	0,791
	DLLV2	0,834
	DLLV3	0,905
	DLLV4	0,839
	DLLV5	0,818
	DLLV6	0,884
	DLLV7	0,918
	DLLV8	0,872
	DLLV9	0,878

Nguồn: Số liệu điều tra khảo sát năm 2021

Bảng 6: Bảng Kiểm định phân phối chuẩn

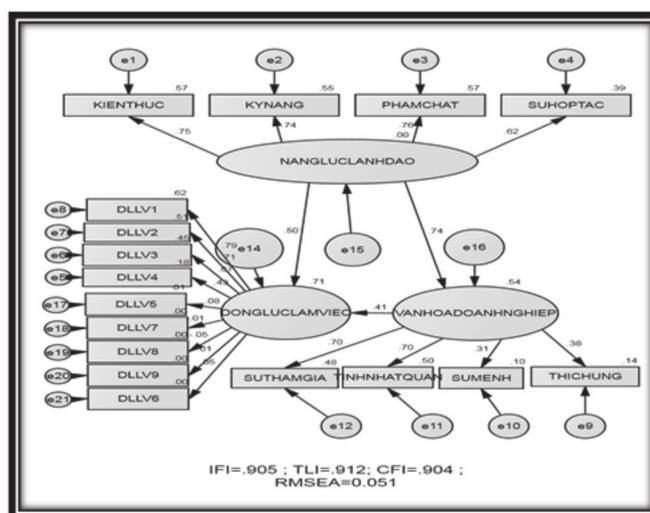
Nhóm	Chỉ số đo lường	Kolmogorov-Smirnov Z	Sig. (2-tailed)
Năng lực lãnh đạo của giám đốc NANGLUCLANHDAO	KIENTHUC	1,185	0,093
	KYNANG	1,127	0,115
	PHAMCHAT	1,315	0,126
	SUHOPTAC	1,251	0,152
Văn hoá doanh nghiệp VANHOADOANHNGHIEP	SUTHAMGIA	1,165	0,099
	TINHNHATQUAN	1,187	0,110
	THICHUNG	1,214	0,115
	SUMENH	1,363	0,132
Động lực làm việc DONGLUCLAMVIEC	DLLV1	1,158	0,095
	DLLV2	1,172	0,165
	DLLV3	1,351	0,128
	DLLV4	1,152	0,136
	DLLV5	1,115	0,132
	DLLV6	1,185	0,101
	DLLV7	1,189	0,109
	DLLV8	1,221	0,136
	DLLV9	1,432	0,115

Nguồn: Số liệu điều tra khảo sát năm 2021

Bảng 4 và 5 đã cho ra số liệu phù hợp với yêu cầu. Kết quả cho thấy tất cả các mối tương quan lớn hơn không và đủ lớn để tiến hành có giá trị phân biệt. Hơn nữa, giá trị phân biệt đã được kiểm tra bằng cách đếm số lần một mục tương quan cao với các mục từ các yếu tố khác hơn so với các mặt hàng từ yếu tố riêng của mình. Các kết quả cũng cho thấy giá trị phân biệt đầy đủ. Trong nghiên cứu này thể hiện giá trị hội tụ và phân biệt.

3.3. Kết quả nghiên cứu

Sơ đồ 2. Mô hình SEM thể hiện mối quan hệ năng lực lãnh đạo, VHDN, và ĐLLV



Nguồn: Số liệu điều tra khảo sát của tác giả năm 2021

Việc phân tích mô hình SEM được thể hiện trong hình 2 và phù hợp với các chỉ số tuyệt đối (IFI = 0,905, TLI = 0,912, CFI = 0,904, RMSEA = 0,051) chỉ ra rằng các mô hình cấu trúc hoặc đáp ứng hoặc cao hơn giới hạn, và do đó đại diện cho một sự phù hợp thỏa đáng cho các dữ liệu mẫu thu thập được. Các số liệu thống kê chi bình phương chia cho độ tự do cũng chỉ ra một sự phù hợp, hợp lý. Dựa trên hình 2, cả ba mối quan hệ giả thuyết (H1, H2 và H3) đạt mức ý nghĩa thống kê (xem Bảng 6).

Bảng 6: Những quan sát được tổng kết lại từ phân tích mô hình

Giả thuyết	Đường dẫn	Kết quả
H1	Văn hóa doanh nghiệp -> động lực làm việc	Có ý nghĩa thống kê
H2	Năng lực lãnh đạo -> động lực làm việc	Có ý nghĩa thống kê
H3	Năng lực lãnh đạo -> văn hóa doanh nghiệp	Có ý nghĩa thống kê

Nguồn: Số liệu điều tra khảo sát năm 2021

Như vậy, các thành phần năng lực lãnh đạo của giám đốc đó là “Kiến thức lãnh đạo”, “Kỹ năng lãnh đạo”, “Phẩm chất lãnh đạo” “Sự hợp tác” đều tác động cùng chiều đến “động lực làm việc của người lao động”. Hay nói cách khác, khi giám đốc doanh nghiệp có mức độ đáp ứng về các năng lực lãnh đạo này càng tốt thì động lực làm việc của người lao động cũng sẽ khả quan hơn. Trong đó, mức độ tác động của nhân tố “kỹ năng” đến động lực làm việc của người lao động là lớn nhất. Với môi trường kinh doanh đa dạng, phức tạp, thay đổi từng ngày từng giờ như hiện nay, sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp cũng chịu sự chi phối và tác động bởi rất nhiều các yếu tố bên trong hoặc bên ngoài doanh nghiệp như các năng lực nội tại của doanh nghiệp, yếu tố vốn, các chính sách vĩ mô, chính sách địa phương... Và năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp cũng chỉ là một trong rất nhiều các yếu tố có tác động và ảnh hưởng đến sự thành công của doanh nghiệp trong hoạt động kinh doanh tạo động lực làm việc của người lao động. Với kết quả trên, kết luận của nghiên cứu có thể rút ra là “*Khi giám đốc doanh nghiệp có mức độ đáp ứng về các năng lực lãnh đạo càng tốt thì động lực làm việc của người lao động cũng sẽ khả quan hơn*”. Kết luận này cũng khá tương đồng với một số nghiên cứu của các tác giả khác.

5. Hàm ý chính sách

VHĐN là một nhân tố quan trọng nhưng ngấm ngấm trong việc tác động đến kết quả hoạt động doanh nghiệp và năng lực lãnh đạo là một nhân tố quan trọng thực hiện kế hoạch đề ra của công ty. Vì vậy, hàm ý rằng nếu một công ty muốn thành công trên thị trường khách hàng theo định hướng nó phải quan tâm hơn nữa trong việc xác định sứ mệnh của tổ chức, các giá trị và chiến lược để trau dồi cách nghĩ “đúng” trong doanh nghiệp, chẳng hạn như tầm quan trọng của việc tin cậy với khách hàng, mặt khác đảm bảo rằng các nhu cầu của khách hàng phải đáp ứng. Một quy trình thực hiện tiêu chuẩn phải được thực hiện để giúp cho các team dự án cung cấp những sản phẩm chất lượng. Điều này chỉ có thể được thực hiện nếu tất cả các đơn vị chức năng trong công ty cùng hướng tới mục tiêu chung.

Từ kết quả ở trên, cho phép chúng tôi gợi mở một số hàm ý sau như sau:

Thứ nhất, FPT Software Đà Nẵng cần phải chú trọng vào việc tham gia các hoạt động xã hội như tặng nhà tình thương, ủng hộ bệnh nhân nghèo khó... một cách tích cực và hiệu quả hơn, thông qua đó hình ảnh tốt đẹp về FPT Software Đà Nẵng sẽ được ghi lại trong công chúng, hình ảnh thương hiệu sẽ có giá trị cao trên thương trường tạo ra văn hóa doanh nghiệp đậm nét.

Thứ hai, Để nâng cao kết quả hoạt động doanh nghiệp Công ty cần cập nhật thường xuyên công nghệ thông tin hiện nay trên thế giới nhằm nhanh chóng có thêm nhiều phần mềm, sự mới lạ, độc đáo, tiện lợi cho các sản phẩm công nghệ của Công ty; Cần quan tâm, động viên đội ngũ thiết kế của FPT Software Đà Nẵng để họ có thể phát huy hết năng lực sáng tạo, đảm bảo được tính độc đáo, tránh được sự đơn điệu, cứng nhắc của sản phẩm. Khi định giá, FPT Software Đà Nẵng không chỉ nên quan tâm đến chi phí sản xuất mà cần phải quan tâm đến tâm lý của khách hàng cũng như các chiến lược giá của các đối thủ cạnh tranh ở từng thị trường để có thể đưa ra chiến lược giá hợp lý. Để nâng cao hơn năng lực lãnh đạo các lãnh đạo của FPT Software Đà Nẵng cần Phải xác định luôn học hỏi mọi lúc mọi nơi những thứ cần thiết để luôn theo kịp sự thay đổi nhanh chóng của môi trường. Đăng ký và tham gia các khóa đào tạo, các hội thảo, chuyên đề dành cho các lãnh đạo DN một cách hệ thống để trang bị các kiến thức liên quan đến tầm nhìn và chiến lược; quản trị sự thay đổi; phát triển nguồn nhân lực; động viên khuyến khích, huy động các nguồn lực trong và ngoài tổ chức... Chú trọng trang bị kiến thức về hội nhập quốc tế: nắm được bản chất, nội hàm, các hình thức và tính chất của hội nhập quốc tế; Hiểu được tính tất yếu và hệ lụy của hội nhập quốc tế như là một xu thế lớn của thế giới hiện đại.

Tài liệu tham khảo

- Barney, J. B. (2001). Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, 26: 41-54.
- Bennis, W. (2009). *On becoming a leader*. Basic Books. London.
- Noe, R(2013). *Employee Training and Development, 6 th Edition*. McGraw Hill.
- Adkins, B., & Caldwell, D. (2004). The Company or cultural group: where appropriate in most problems? *Journal of Organizational Behavior*, 25, pp. 969-978.
- Trương Hoàng Lam và Đỗ Thị Thanh Vinh (2012). Ảnh hưởng của các yếu tố văn hóa công ty đến sự cam kết gắn bó của nhân viên trường hợp công ty FPT. Hội thảo khoa học về quản trị năm 2012.
- Kantz (1955). Skills of an effective Administrator. *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 33 42.
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., & Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 11-35.
- Deal, T. W., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Cameron, K., & Quinn, R. E. (2006). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework (Vol. 4). Beijing, CHina: *Renmin University Press*.
- Denison, D. R., & Kotrba, L. (2010). Organizational Culture & Employee Engagement: What's the Relationship. *Business Science*, 4(3).
- Herzka, P., Turáková, A.(2010). *The Applying Denison Model for the Analysis of Corporate Business Management and Education*, Volume 1, Issue 2, 215-219.
- Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2007). *Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực*. Nxb Đại học Kinh Tế Quốc Dân. Hà Nội
- Lê Thanh Hà (2009). *Giáo trình quản trị nhân lực tập II*. Nxb Lao động.
- Hair, Jr., J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis (5th ed.)*. New York: Macmillan Publishing Company.

- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (1996). *Using multivariate statistics* (3rd ed.), New York.
- Trần Kiều Trang (2012). Phát triển năng lực của đội ngũ chủ doanh nghiệp nhỏ Việt Nam trong giai đoạn hiện nay –địa bàn Hà Nội. *Luận án Tiến sỹ kinh tế, Trường Đại học Thương mại Hà Nội.*
- Lê Quân, Nguyễn Quốc Khánh (2012). *Đánh giá năng lực giám đốc điều hành doanh nghiệp nhỏ Việt Nam qua mô hình ASK. Tạp chí khoa học Đại học Quốc gia Hà Nội. Chuyên san kinh tế và kinh doanh, số 28.*
- Hackman, J.R. & Oldham, G. R. (1980, page77). *Work redesign*, Mass, Addison- Wesley.
- Maehr ML, Braskamp LA. (1986). *The motivation factor: a theory of personal investment*, Lexington, MA: Lexington/D.C. Heath.
- Kanfer, R. (1990). Motivation theory and industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette (Ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 1, 2nd ed., pp. 75-130). *Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.*
- Roos, W. (2005). The relationship between motivation and satisfaction of employees with corporate culture. *University of South Africa, USA.*
- Wiscombe, J. (2002). *Rewards Gets Results*. *Workforce*, 81, 42-47.
- Bass, B. M. (1965). *Organizational psychology*. *Boston: Allyn & Bacon.*
- Pheysey, D. C. (1993). *Organisational Cultures: Types and Transformations*. *Routledge, London*, 45-51.
- Akhmad, S. A., Madiyan, M., Hastuti, P., & Sinorita, H. (2013). Estrogen receptor alpha (Esr) gene polymorphism as risk factor for type 2 diabetes mellitus (T2DM) in javenese menopause women of Indonesia. *Bangladesh Journal of Medical Science*, 12(2), 172-179.
- Prasad, E. S., Rajan, R. G., & Subramanian, A. (2007). Foreign capital and economic growth (Vol. 38 (2007-1), pp. 153–230). *Brooking papers on economic activity, Economic studies program. The Brookings Institution.*