

# Impact of corporate culture on business performance of company listed on Hochiminh Stock Exchange

## ABSTRACT

The purpose of this article is to identify the characteristics of corporate culture according to Schein's model and examine the impact of these factors on the business performance of enterprises listed on the Ho Chi Minh City Stock Exchange. The author uses a combination of qualitative and quantitative research methods to evaluate this impact. The results from the SEM linear structural model show that the factors named Team orientation culture and Innovative culture have positive impact, while Control Culture has negative impact on business performance of the enterprises studied. The research finding from the article will add to the stream of research related to corporate culture, thereby providing a basis for making management decision in order to improve the business performance of enterprises in Vietnam.

**Keywords:** *Corporate culture, Team orientation culture, Control culture, Innovative culture, Business performance*

# Tác động của văn hoá doanh nghiệp đến hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp niêm yết trên Sở Giao dịch chứng khoán Thành phố Hồ Chí Minh

## TÓM TẮT

Mục đích của bài viết này nhằm xác định các đặc điểm của văn hoá doanh nghiệp theo mô hình của Schein và xem xét sự ảnh hưởng của các đặc điểm văn hóa này đến hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp niêm yết trên Sở Giao dịch chứng khoán Thành phố Hồ Chí Minh. Tác giả sử dụng kết hợp phương pháp nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng để đánh giá sự tác động này. Kết quả từ mô hình cấu trúc tuyến tính SEM cho thấy yếu tố Văn hoá tập thể và Văn hoá đổi mới, sáng tạo có tác động thuận chiều, Văn hoá kiểm soát có tác động ngược chiều đến hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp trong nghiên cứu. Kết quả từ bài báo sẽ bổ sung vào dòng các nghiên cứu liên quan đến văn hoá doanh nghiệp, từ đó, là cơ sở để đưa ra các gợi ý quản trị phù hợp nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp tại Việt Nam.

**Từ khóa:** Văn hoá doanh nghiệp, Văn hoá tập thể, Văn hoá kiểm soát, Văn hoá đổi mới sáng tạo, Hiệu quả kinh doanh.

## 1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Văn hóa doanh nghiệp là hệ thống những tư tưởng, ý niệm và giá trị tinh thần chung của một doanh nghiệp. Giá trị này thể hiện cách nghĩ, cách sống và cách làm của một doanh nghiệp và của từng cá nhân tổ chức đó. Vì vậy, hiểu được con người, môi trường doanh nghiệp (DN), văn hoá DN sẽ góp phần tạo nên sự thành công của DN đó. Nếu một DN được điều hành bởi người lãnh đạo có chuyên môn giỏi và đạo đức tốt, luôn hướng đến lợi ích chung thì điều này sẽ tạo ra thành quả kinh doanh tốt<sup>1,2</sup>. Văn hoá DN được xây dựng bởi nhà lãnh đạo, và mang đặc trưng của nhà lãnh đạo. Đây có thể xem là tài sản vô giá của mỗi DN. Khi các DN có cùng nền tảng, nhưng được quản lý và phát triển bởi các nhà lãnh đạo với các đặc điểm văn hoá, đạo đức và phong cách làm việc khác nhau, sẽ tạo ra nét văn hoá DN hoàn toàn riêng biệt, từ đó sẽ tạo ra các thành quả khác nhau của DN.

Một số nghiên cứu trước đây trên thế giới đã xem xét đến vai trò của nhà lãnh đạo đối với hiệu quả kinh doanh hoặc vai trò của nhà lãnh đạo đối với

việc gia tăng giá trị DN<sup>3,4</sup>, tuy nhiên, các nghiên cứu này chưa đề cập trực tiếp về ảnh hưởng của các giá trị văn hóa DN. Ngoài ra, một số nghiên cứu đề cập đến nét văn hóa gắn bó tập thể sẽ giúp DN nâng cao lòng trung thành của nhân viên và gia tăng hiệu suất lao động<sup>5,6</sup>. Tuy nhiên, nghiên cứu về văn hóa DN cần mở rộng hơn thế. Đặc biệt, văn hóa đổi mới, sáng tạo là biến mới đưa vào sau này trong các nghiên cứu về văn hóa DN. Điều này phù hợp trong bối cảnh nền kinh tế có những thay đổi liên tục, đòi hỏi cả DN và người lao động cần năng động, sáng tạo để thích ứng với thời kỳ mới, thì hầu như chưa được đề cập ở những nghiên cứu trước đây. Vì vậy, xuất phát từ tầm quan trọng của yếu tố con người, và các giá trị tinh thần của văn hóa DN đem lại cho thành quả của DN, tác giả thực hiện nghiên cứu “Tác động của văn hoá DN đến hiệu quả kinh doanh của các DN niêm yết trên Sở Giao dịch chứng khoán Tp. Hồ Chí Minh”.

Nghiên cứu được thực hiện với mong muốn nghiên cứu văn hoá DN theo chiều sâu và xem xét sự tác động đến hiệu quả kinh doanh. Từ đó, tác giả có

thêm cơ sở để đưa ra các gợi ý quản trị phù hợp nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh của DN.

## 2. TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU

Văn hoá DN đóng vai trò rất quan trọng trong việc định hướng thái độ, hành vi của người lao động trong tổ chức. Văn hoá DN đã được nhiều tác giả khẳng định là có tác động tích cực đến sự thành công của DN, bao gồm cả hoạt động tài chính và phi tài chính<sup>6,7</sup>. Các nghiên cứu đánh giá sự ảnh hưởng của văn hoá DN đến các chỉ tiêu phi tài chính được thực hiện khá nhiều trước đây, bao gồm: văn hoá DN làm tăng lòng trung thành của nhân viên, sự hài lòng của khách hàng hay tăng hiệu suất lao động<sup>2,6</sup>. Nghiên cứu tác động của văn hoá DN đến các chỉ tiêu tài chính, cụ thể là hiệu quả kinh doanh, một số tác giả đã có những kết luận quan trọng.

Trong một nghiên cứu về vai trò của văn hoá DN tại các công ty niêm yết ở Thổ Nhĩ Kỳ, nhóm tác giả Yilmaz và cộng sự đã chỉ ra rằng, doanh số bán hàng, lợi nhuận trên tổng tài sản (ROA) và thị phần tăng rõ rệt ở những DN có văn hoá đoàn kết tập thể vững mạnh. Ngoài ra, qua khảo sát thực trạng tại quốc gia này, tác giả cũng gợi ý việc kết hợp hiệu quả văn hóa tập thể cùng với văn hóa kiểm soát và sự sáng tạo sẽ tăng cường sự linh hoạt, giúp DN hoạt động hiệu quả hơn so với việc chỉ áp dụng một đặc điểm văn hóa DN<sup>8</sup>.

Nghiên cứu của Saeed ở các DN nhỏ và vừa tại Anh cho thấy yếu tố văn hoá tổ chức làm ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh. Văn hoá tổ chức hay văn hoá DN làm tăng chất lượng quy trình hoạt động, nâng cao hiệu quả của công tác kiểm soát nội bộ, từ đó gia tăng doanh số và cải thiện hiệu quả kinh doanh của DN. Trong nghiên cứu này, tác giả đã tiến hành kiểm định ảnh hưởng của văn hóa DN theo bốn khía cạnh (văn hóa tập thể, văn hóa sáng tạo, văn hóa kiểm soát, văn hóa định hướng mục tiêu) đến hiệu quả hoạt động phi tài chính và tài chính của DN. Kết quả nghiên cứu cho thấy yếu tố văn hoá tập thể và văn hóa kiểm soát giúp làm tăng hiệu quả kinh doanh của DN. Tác giả cũng giải thích kỹ hơn rằng, sự kiểm soát ở một DN, cụ thể là việc tập trung quyền lực ở các cấp lãnh đạo, sẽ giúp DN kiểm soát nội bộ tốt hơn, từ đó hướng DN đến đúng mục tiêu tăng trưởng như đã cam kết. Tuy nhiên, văn hoá đổi mới sáng tạo lại chưa có ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh của DN trong nghiên cứu này<sup>5</sup>.

Các nghiên cứu về tác động của văn hoá DN đến hiệu quả kinh doanh có ý nghĩa đặc biệt quan trọng với mọi DN, nhất là đối với những nhà quản lý bởi

họ sẽ nhận diện được các đặc điểm văn hoá có ảnh hưởng, từ đó đề xuất các chính sách phù hợp để phát huy thành quả và tăng trưởng tốt. Khi nghiên cứu về văn hoá DN, tác giả Denison đã nhấn mạnh đến yếu tố sự tham gia của tập thể trong các cam kết hoàn thành mục tiêu của một tổ chức. Kết quả từ nghiên cứu này cũng cho thấy rằng yếu tố văn hoá tập thể có tác động đến hai chỉ tiêu bao gồm lợi nhuận trên tổng tài sản (ROA) và lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu (ROE)<sup>7,9</sup>. Tác giả Huang nghiên cứu về văn hoá DN tương tự với hướng tiếp cận của Denison. Ngoài ra, ông cũng bổ sung thêm đặc điểm về khả năng thích ứng, sự đổi mới, sáng tạo để đo lường yếu tố văn hoá DN. Ở nghiên cứu này, tác giả đã xem xét sự ảnh hưởng của văn hoá DN đến các chỉ tiêu bao gồm: tăng trưởng doanh thu và khả năng mở rộng thị phần, ROA, ROE, sự hài lòng của nhân viên, kết quả hoạt động nói chung của DN. Kết quả nghiên cứu cho thấy các đặc điểm của văn hoá DN bao gồm sự gắn kết tập thể, cam kết hoàn thành sứ mệnh và khả năng thích ứng, sự đổi mới đều có quan hệ thuận chiều đến hiệu quả tài chính của các DN tại Mỹ và Đài Loan. Đồng thời, tác giả cũng nhấn mạnh đến các điểm giống nhau và khác nhau giữa văn hoá của các DN tại hai quốc gia này, và vì vậy, mức độ tác động đến kết quả kinh doanh của các DN tại các quốc gia cũng khác nhau<sup>10</sup>.

Tác giả Calori và Samin tiếp cận văn hoá DN ở khía cạnh khác. Theo các tác giả này, văn hoá DN bao gồm 12 giá trị liên quan đến công việc và 17 nhân tố liên quan đến kỹ năng quản trị của nhà lãnh đạo DN. Khi nghiên cứu về tác động của văn hoá DN, tác giả cũng kết luận rằng nhiều giá trị và nhân tố có quan hệ chặt chẽ với tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu và sự tăng trưởng của DN<sup>11</sup>.

Như vậy, có thể thấy rằng các nghiên cứu về tác động của các đặc điểm văn hoá DN đến hiệu quả kinh doanh còn khá hạn chế, kết quả chưa cập nhật và cũng khác biệt giữa các quốc gia. Ngoài ra, do tính chất khác nhau về đặc điểm văn hoá tại mỗi quốc gia nên sẽ dẫn đến những điểm khác biệt trong văn hoá DN ở các quốc gia đó. Hơn nữa, yếu tố văn hoá DN trong các nghiên cứu được hiểu và tiếp cận theo nhiều hướng khác nhau. Vì vậy dẫn đến việc cần thiết phải thực hiện các nghiên cứu tại Việt Nam bằng việc xem xét yếu tố văn hoá DN theo cách tiếp cận phổ biến nhất, và phân tích sự ảnh hưởng của yếu tố này đến hiệu quả kinh doanh của các DN niêm yết trên Sở giao dịch chứng khoán Tp. Hồ Chí Minh.

## 3. CƠ SỞ LÝ THUYẾT

### 3.1 Các khái niệm liên quan

Văn hóa doanh nghiệp hay văn hóa công ty (corporate culture) là một lĩnh vực khá mới trong các nghiên cứu kinh tế. Có rất nhiều khái niệm khác nhau về văn hóa DN, thể hiện cách tiếp cận đa dạng và phong phú của các tác giả từ nhiều góc độ. Theo tác giả Lewis “*Văn hóa DN là một hệ thống các ý nghĩa, giá trị, niềm tin chủ đạo, nhận thức và phương pháp tư duy được mọi thành viên của một tổ chức cùng đồng thuận và có tác động ở phạm vi rộng đến cách thức hành động của từng thành viên*”<sup>12</sup>. Theo Dương Thị Liễu “*Văn hóa DN là toàn bộ giá trị tinh thần mang đặc trưng riêng biệt của DN có tác động tới tình cảm, lý trí và hành vi của tất cả thành viên trong tổ chức*”<sup>13</sup>.

Schein đã đưa ra định nghĩa rộng hơn về văn hóa DN gồm “*Sự tích hợp của các yếu tố hành vi con người bao gồm lời nói, hành động, sự tương tác lẫn nhau và phụ thuộc vào năng lực học hỏi và truyền tải kiến thức của từng người để tạo nên sự thành công*”<sup>2</sup>. Văn hoá DN là một nội dung quan trọng thuộc lĩnh vực hành vi tổ chức, là nền tảng của hệ thống quản trị DN<sup>7</sup>. Và khái niệm theo quan điểm của Schein đã bao gồm hầu hết các khía cạnh của hành vi như: Chia sẻ các giá trị, niềm tin và các cách để thực hiện. Ngoài ra, khái niệm này có thể áp dụng ở mọi cấp độ như: văn hóa quốc gia, văn hóa khu vực, văn hóa công ty...

Như vậy, dựa trên các nghiên cứu trước đây về văn hoá DN, có thể liệt kê một số đặc điểm chính sau đây của văn hoá DN:

- Các nhà lãnh đạo là những người tạo ra văn hoá trong tổ chức, vì vậy, xét trong các DN khác nhau thì tùy thuộc vào quan điểm, đạo đức của nhà lãnh đạo sẽ có những nét văn hoá riêng. Văn hoá DN cần được kết nối với các phong cách lãnh đạo khác nhau để tạo ra những giá trị riêng biệt cho tổ chức.

- Nét đặc trưng của văn hoá DN phụ thuộc vào văn hoá quốc gia, văn hoá khu vực, và thay đổi theo thời gian.

Như vậy, có thể thấy rằng, mặc dù có nhiều quan điểm khác nhau về văn hóa DN nhưng tựu trung lại đều thấy rõ yếu tố này là phần giá trị vô hình, “phần tinh thần cốt lõi” của mỗi DN, góp phần tạo nên sức mạnh của DN. Các nghiên cứu về văn hóa DN khá nhiều, nhưng phần lớn đều dựa trên quan điểm của Schein để định hướng nghiên cứu về tác động của văn hóa DN đến các yếu tố khác. Vì vậy, nghiên cứu này cũng sẽ dựa trên cơ sở của Schein về các

đặc trưng văn hóa DN<sup>2</sup>. Hơn nữa, khái niệm văn hoá theo Schein có thể được áp dụng khi nghiên cứu văn hoá DN, văn hóa tổ chức, văn hoá quốc gia và đã được sử dụng trong các nghiên cứu trước đây tại Việt Nam<sup>14,15</sup>. Hầu hết các nhà nghiên cứu đều đồng thuận với quan điểm về các đặc trưng của văn hóa được đề xuất bởi Schein trong mối quan hệ giữa yếu tố này với sự thành công của tổ chức<sup>2,6,7</sup>. Các đặc trưng phổ biến của văn hóa DN gồm:

- Văn hóa tập thể (Team Orientation Culture): Nét văn hoá này nhấn mạnh đến nhu cầu và mục tiêu của cả một tổ chức hơn là những nhu cầu và mong muốn của từng cá nhân. Ở một tổ chức đề cao giá trị văn hoá này, các cá nhân sẽ coi trọng việc gắn kết sự đóng góp của mình vào mục tiêu chung của tập thể. Nhà quản lý có xu hướng kết nối đến nhân viên của mình nhiều hơn, khoảng cách quyền lực cũng được rút ngắn và luôn thể hiện sự công bằng trong đánh giá công việc, tôn trọng sự hợp tác lẫn nhau giữa các nhân viên.

- Văn hóa kiểm soát (Control Culture): Các DN với đặc điểm văn hóa này thường thiết kế nhiều quy trình, tài liệu để yêu cầu nhân viên thực hiện nhiệm vụ được giao với việc tuân thủ đúng các quy định đưa ra. Văn hóa kiểm soát thường được các nhà quản lý thiết lập ra với mục tiêu nhằm kiểm soát và đánh giá chất lượng công việc của nhân viên cấp dưới. Văn hóa kiểm soát sẽ giúp công việc được thực hiện theo đúng quy trình cụ thể, các mục tiêu được hoàn thành, cũng như hạn chế sai sót, rủi ro có thể xảy ra.

Văn hóa đổi mới, sáng tạo (Innovative Culture): Các DN sở hữu đặc điểm văn hóa này phản ánh sự cởi mở khi tiếp nhận những xu hướng mới, không ngại rủi ro để thử nghiệm những phương án kinh doanh mới, nhạy bén, linh hoạt, phù hợp để bắt kịp xu hướng phát triển của kinh tế.

Để đo lường ba khía cạnh của văn hóa DN, tác giả đã sử dụng các thang đo được tham khảo từ Bảng khảo sát văn hóa tổ chức của Denison (OCS)<sup>16</sup> và Các chỉ số văn hóa tổ chức (OCI)<sup>17</sup>. Các thang đo này đã được kiểm định giá trị và độ tin cậy bởi các nghiên cứu trước đây và được sử dụng trong nghiên cứu ở nhiều quốc gia khác nhau bao gồm: Thổ Nhĩ Kỳ, Malaysia, Bắc Mỹ, Úc, Ấn Độ, Trung Quốc và Đài Loan<sup>8,17,18,19</sup>.

Hiệu quả kinh doanh là mức độ đạt được mục tiêu kinh doanh mà một DN đã đặt ra, thể hiện qua mối quan hệ giữa kết quả đạt được và chi phí bỏ ra. Khi đo lường yếu tố hiệu quả kinh doanh, các nhà kinh

tế thường sử dụng kết quả đầu ra của quá trình kinh doanh để so sánh với các yếu tố đầu vào của quá trình sản xuất nhằm đánh giá tính hiệu quả của việc sử dụng tài sản và nguồn vốn của DN. Dựa trên các nghiên cứu trước đây về việc đo lường hiệu quả kinh doanh<sup>3,20,21,22,23</sup>, nghiên cứu này sử dụng các chỉ số bao gồm lợi nhuận trên doanh thu thuần (ROS), lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu (ROE) và lợi nhuận trên tổng tài sản (ROA) để tiến hành đo lường hiệu quả kinh doanh.

Hiệu quả kinh doanh là một trong những chỉ tiêu quan trọng dùng để đánh giá sự tăng trưởng, khả năng cạnh tranh và khả năng phát triển bền vững của DN trong nền kinh tế. Việc nhận diện các yếu tố tác động và nâng cao hiệu quả kinh doanh đóng góp vai trò quan trọng không chỉ đối với DN và người lao động mà còn góp phần khẳng định vị thế của DN, thu hút nhà đầu tư và ổn định nền kinh tế của đất nước.

### 3.2 Lý thuyết nền tảng

Có thể thấy rằng, nhà lãnh đạo là người tiên phong xây dựng và duy trì nét văn hóa của mỗi DN. Văn hoá của mỗi DN được xây dựng bởi nhà lãnh đạo, và mang đặc trưng của từng phong cách của nhà lãnh đạo. Hiện nay, có những phong cách lãnh đạo đang được sử dụng phổ biến trong quản lý và điều hành DN, cũng như được nhiều nhà nghiên cứu về văn hoá DN quan tâm gồm (1) lãnh đạo dân chủ, (2) lãnh đạo độc đoán và (3) lãnh đạo theo tình huống<sup>24,25</sup>. Sự khác nhau của các đặc điểm lãnh đạo này sẽ đem đến những giá trị văn hoá DN khác nhau và ảnh hưởng khác nhau đến thành quả của DN. Vì vậy, lý thuyết lãnh đạo (Theories of Leadership) là cơ sở để tác giả hiểu rõ từng phong cách lãnh đạo tác động như thế nào đến văn hoá DN và kết quả đầu ra của DN.

Học thuyết X trong phong cách lãnh đạo nhấn mạnh vai trò của nhà quản lý trong việc chỉ huy, dẫn dắt hành vi của các nhân viên trong tổ chức. Nhà lãnh đạo theo học thuyết này có xu hướng độc đoán, tập

trung quyền lực trong tay, họ quản lý nhân viên bằng cách kiểm soát, yêu cầu nhân viên thực hiện đúng các chỉ thị. Học thuyết X gắn liền với văn hoá kiểm soát. Khi nhà quản lý điều hành công việc thông qua các công cụ kiểm soát chặt chẽ, điều này sẽ hướng DN thực hiện đúng các mục tiêu cam kết đề ra<sup>24</sup>.

Học thuyết Y yêu cầu nhà lãnh đạo cần xây dựng môi trường theo hướng tập trung vào sự gắn kết con người, gắn kết sự thành công của mỗi nhân viên vào thành quả hoạt động chung của DN, gắn kết thành công của mỗi cá nhân vào thành quả chung của tập thể. Học thuyết Y là nền tảng giúp tác giả hình thành mối quan hệ giữa văn hoá tập thể và thành quả nói chung của một DN<sup>24</sup>.

Học thuyết Z chú trọng đến việc gia tăng lòng trung thành của nhân viên bằng cách khích lệ sự sáng tạo ở họ, từ đó nâng cao chất lượng trong công việc. Học thuyết này cũng đề xuất việc nhà lãnh đạo cần tạo điều kiện để nhân viên được tham gia vào việc xây dựng các chính sách, khuyến khích nhân viên phát huy tính tích cực, sáng tạo, chứ không phải chỉ cần thực hiện đúng các chỉ thị. Học thuyết Z ủng hộ phong cách điều hành linh hoạt, khích lệ sự đổi mới, sáng tạo, bởi vì điều này sẽ ảnh hưởng tích cực đến thành quả hoạt động của DN<sup>26</sup>.

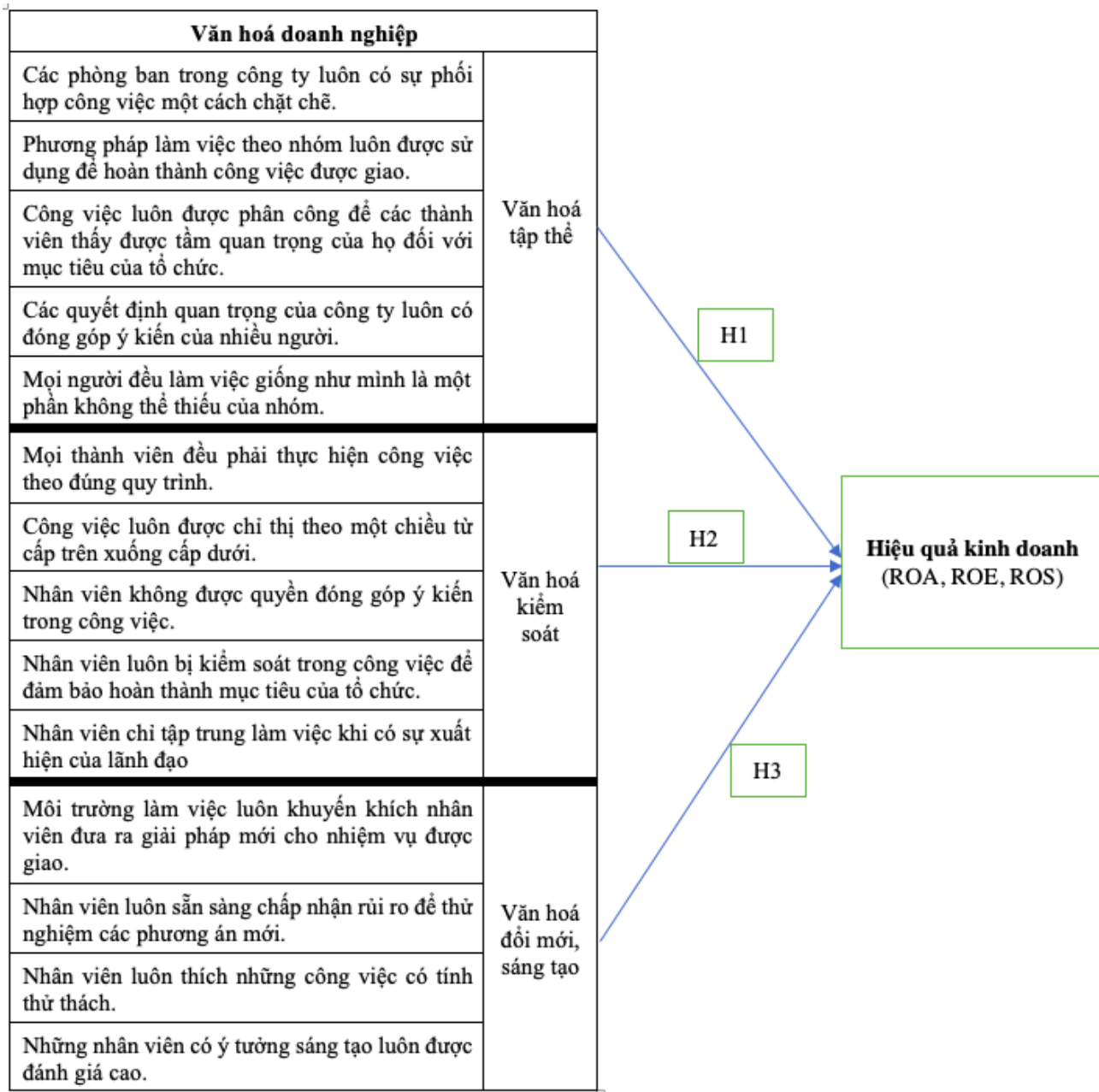
### 3.3 Mô hình và giả thuyết nghiên cứu

Từ việc tổng quan nghiên cứu, xem xét các khái niệm và lý thuyết nền, tác giả đặt ra các giả thuyết nghiên cứu như sau:

H1: Nhân tố Văn hoá tập thể tác động tích cực đến Hiệu quả kinh doanh của các DN niêm yết trên Sở Giao dịch chứng khoán Tp. Hồ Chí Minh

H2: Nhân tố Văn hoá kiểm soát tác động tích cực đến Hiệu quả kinh doanh của các DN niêm yết trên Sở Giao dịch chứng khoán Tp. Hồ Chí Minh

H3: Nhân tố Văn hoá đổi mới sáng tạo tác động tích cực đến Hiệu quả kinh doanh của các DN niêm yết trên Sở Giao dịch chứng khoán Tp. Hồ Chí Minh



**Hình 1: Mô hình và giả thuyết nghiên cứu (tác giả đề xuất)**

#### 4. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

**Quy trình nghiên cứu bao gồm hai giai đoạn như sau:**

Nghiên cứu định tính bao gồm việc xác định mục tiêu nghiên cứu, tìm hiểu khái niệm về văn hoá DN, và sự tác động của yếu tố này đến hiệu quả kinh doanh của DN. Tác giả cũng tiến hành kiểm tra sự phù hợp của các thang đo nghiên cứu bằng cách phỏng vấn chuyên gia. Sau khi phỏng vấn, tác giả tiến hành hiệu chỉnh thang đo cho phù hợp với đặc

điểm văn hoá và điều kiện kinh tế của các DN tại Việt Nam.

Nghiên cứu định lượng bao gồm việc tiến hành khảo sát để thu thập dữ liệu từ các đối tượng, mục đích nhằm kiểm định thang đo và các giả thuyết nghiên cứu. Tác giả sử dụng kỹ thuật phân tích nhân tố khám phá (EFA) và phân tích nhân tố khẳng định (CFA) để đánh giá độ tin cậy, sự phù hợp của biến độc lập và biến phụ thuộc. Tác giả sử dụng mô hình phương trình cấu trúc tuyến tính (SEM) để kiểm định các giả thuyết nghiên cứu.

### Chọn mẫu

Việc quyết định kích thước mẫu và các mẫu được chọn rất quan trọng khi sử dụng mô hình phương trình cấu trúc (SEM) vì kỹ thuật này thường yêu cầu cỡ mẫu (sample size) đủ lớn để đạt được sự ổn định. Với số lượng mẫu trên 200 được cho rằng sẽ cung cấp nền tảng tốt cho các ước lượng<sup>27,28</sup>. Vì vậy, tác giả đã tiến hành khảo sát 250 DN niêm yết trên Sở giao dịch chứng khoán Tp. Hồ Chí Minh, và lựa chọn mẫu theo hình thức thuận tiện đảm bảo đều có mẫu thuộc các lĩnh vực kinh doanh khác nhau. Sau khi gửi phiếu khảo sát cho 250 DN, tác giả nhận về 210 phiếu hợp lệ, đảm bảo yêu cầu kích thước mẫu để phân tích.

## 5. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

Kết quả phân tích nhân tố khám phá được tác giả tổng hợp rút gọn ở bảng bên dưới. Từ kết quả KMO và tổng phương sai trích cho thấy rằng 4 thang đo (bao gồm 3 đặc điểm văn hóa DN và hiệu quả kinh doanh) đưa vào nghiên cứu đều đảm bảo yêu cầu. Như vậy, các thang đo của ba biến văn hóa DN đã được sử dụng trong nghiên cứu trước đây tại các nước khác nhau, thì khi áp dụng vào nghiên cứu tại Việt Nam vẫn đảm bảo độ tin cậy.

**Bảng 1: Kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA**

|                           | KMO   | Tổng phương sai trích |
|---------------------------|-------|-----------------------|
| Văn hóa tập thể           | 0,812 | 51,49%                |
| Văn hóa đổi mới, sáng tạo | 0,896 | 55,23%                |
| Văn hóa kiểm soát         | 0,915 | 61,69%                |
| Hiệu quả kinh doanh       | 0,799 | 82,19%                |

Kỹ thuật phân tích nhân tố khẳng định (CFA) được sử dụng trong bài viết để đo lường mức độ phù hợp của mô hình nghiên cứu. Bảng 2 thể hiện kết quả rút gọn của kiểm định CFA của thang đo văn hóa DN. Từ kết quả này có thể thấy rằng, thang đo dùng để đo lường biến văn hóa DN trong mô hình này là đủ tin cậy, đơn hướng và hội tụ.

**Bảng 2: Kết quả phân tích nhân tố khẳng định CFA**

| Đặc điểm        | Độ tin cậy tổng hợp (CR) | Tổng phương sai rút trích (AVE) |
|-----------------|--------------------------|---------------------------------|
| Văn hóa tập thể | 0,895                    | 0,712                           |

|                           |       |       |
|---------------------------|-------|-------|
| Văn hóa đổi mới, sáng tạo | 0,870 | 0,756 |
| Văn hóa kiểm soát         | 0,905 | 0,729 |

Khi phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) về tác động của văn hóa DN đến hiệu quả kinh doanh của các DN niêm yết trên Sở Giao dịch chứng khoán Tp. Hồ Chí Minh, tác giả thu được các chỉ số bao gồm GFI = 0,852; AGFI = 0,859; TLI = 0,911; CFI = 0,901 và RMSEA = 0,047. Các chỉ số cho thấy mô hình phù hợp với dữ liệu nghiên cứu. Sau khi xem xét sự phù hợp của mô hình, tác giả thực hiện kiểm định mô hình SEM và nhận được kết quả ước lượng cuối cùng. Kết quả bảng 3 cho thấy các mối quan hệ đều đạt ý nghĩa thống kê (ý nghĩa ở mức 0,005).

### Bàn luận về các kết quả nghiên cứu

Kết quả kiểm định cho thấy có hai trên ba giả thuyết nghiên cứu đưa ra được chấp nhận.

Yếu tố văn hóa tập thể có tác động thuận chiều đến hiệu quả kinh doanh của các DN niêm yết trên Sở Giao dịch chứng khoán Tp. Hồ Chí Minh, đồng thời kết quả trên cũng cho thấy yếu tố này tác động mạnh nhất. Ở một DN đề cao giá trị văn hoá này, khoảng cách quyền lực được rút ngắn, các cá nhân sẽ coi trọng việc gắn liền sự đóng góp của mình vào việc hoàn thành các mục tiêu chung của tập thể. Và vì vậy, sự gắn bó, đoàn kết của các cá nhân sẽ giúp nâng cao hiệu quả kinh doanh của DN và các chỉ tiêu tài chính nói chung. Điều này cũng phù hợp với các kết quả nghiên cứu trước đây<sup>7,8,9</sup>

Yếu tố văn hóa kiểm soát có ảnh hưởng ngược chiều đến hiệu quả kinh doanh của DN. Văn hóa kiểm soát thường được các nhà quản lý thiết lập để kiểm soát quá trình thực hiện và đánh giá chất lượng công việc của nhân viên trong DN. Một số nghiên cứu cho rằng việc kiểm soát giúp DN bám sát và thực hiện đúng các quy trình, mục tiêu đã đề ra. Kiểm soát tốt giúp hạn chế các sai sót, rủi ro có thể xảy ra ảnh hưởng DN có thể không thực hiện tốt các mục tiêu. Tuy nhiên, kết quả nghiên cứu trong trường hợp này lại cho thấy văn hóa kiểm soát có tác động tiêu cực, làm giảm hiệu quả kinh doanh của các DN niêm yết trên Sở Giao dịch chứng khoán Tp. Hồ Chí Minh. Kết quả này cũng phù hợp với học thuyết X của lý thuyết lãnh đạo, bởi việc kiểm soát khắt khe dễ làm mất đi sự sáng tạo, linh

hoạt trong DN, từ đó dẫn đến năng suất làm việc thấp hơn. Ngoài ra, việc kiểm soát quá nhiều sẽ tạo khoảng cách quyền lực khiến cho cấp dưới không chủ động công hiến, dẫn đến không đạt được sự tăng trưởng, phát triển tốt và gia tăng hiệu quả kinh doanh của DN<sup>24</sup>.

Kết quả kiểm định cũng cho thấy rằng văn hóa đổi mới, sáng tạo có ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả

kinh doanh. Văn hoá đổi mới, sáng tạo sẽ làm cho các DN tiên phong, đón đầu áp dụng các xu hướng mới và tạo sự khác biệt so với đối thủ cạnh tranh, nhất là trong điều kiện nền kinh tế khó khăn như hiện nay. Vì vậy, sự đổi mới sáng tạo sẽ tác động tích cực đến hiệu quả kinh doanh, điều này cũng phù hợp với kết luận nghiên cứu của Huang và học thuyết Z thuộc lý thuyết lãnh đạo<sup>10,26</sup>.

**Bảng 3: Kết quả kiểm định các giả thuyết nghiên cứu**

| Giả thuyết | Tác động                                                               | Std Beta | Std Error | [t-value] | P Values |           |
|------------|------------------------------------------------------------------------|----------|-----------|-----------|----------|-----------|
| H1         | Văn hóa tập thể có tác động tích cực đến hiệu quả kinh doanh           | 0,257    | 0,052     | 4,067***  | 0,000    | Chấp nhận |
| H2         | Văn hóa kiểm soát có tác động ngược chiều đến hiệu quả kinh doanh      | -0,163   | 0,047     | 2,785***  | 0,002    | Từ chối   |
| H3         | Văn hóa đổi mới, sáng tạo có tác động tích cực đến hiệu quả kinh doanh | 0,129    | 0,058     | 1,489***  | 0,003    | Chấp nhận |

## 6. KẾT LUẬN

Trên cơ sở kế thừa mô hình nghiên cứu về Văn hóa DN của Schein, và các thang đo văn hóa, tác giả đã tiến hành xem xét biến văn hóa DN theo chiều sâu và tác động của văn hóa DN đến hiệu quả kinh doanh của các DN niêm yết trên Sở giao dịch chứng khoán Tp. Hồ Chí Minh. Bằng phương pháp nghiên cứu kết hợp giữa nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng, đồng thời sử dụng phương pháp phân tích nhân tố khám phá (EFA) và phân tích nhân tố khẳng định (CFA) để đảm bảo độ tin cậy. Kết quả từ nghiên cứu này cho thấy thang đo văn hóa DN đáng tin cậy và thỏa mãn được các tiêu chí đánh giá với ba đặc điểm của văn hóa DN bao gồm: văn hóa tập thể, văn hóa kiểm soát và văn hóa đổi mới, sáng tạo. Dựa vào kết quả phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM), tác giả kết luận được rằng, văn hóa tập thể và văn hóa đổi mới sáng tạo có tác động cùng chiều đến hiệu quả kinh doanh, còn hướng tác động bởi văn hóa kiểm soát là ngược chiều. Trong đó, hiệu quả kinh doanh của các DN niêm yết trên Sở giao dịch chứng khoán Tp. Hồ Chí Minh chịu sự chi phối mạnh nhất của đặc điểm văn hóa DN – Văn hóa tập thể.

Kết quả của bài báo này cung cấp thêm hàm ý cho các nghiên cứu sau này về tác động của văn hóa DN trong lĩnh vực kinh tế, đồng thời giúp các nhà quản lý DN có cái nhìn khách quan về mối quan hệ của

văn hóa DN và hiệu quả kinh doanh. Từ đó, nhà quản lý sẽ xây dựng các chính sách về văn hóa nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh cho DN

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Haniffa, R. M., & Cooke, T. E. The impact of culture and governance on corporate social reporting. *Journal of accounting and public policy*, **2005**, 24(5), 391- 430.
2. Schein, E. H. *Organizational culture and leadership*, **2010**.
3. Châu Thị Lệ Duyên. *Trách nhiệm xã hội của DN: mối quan hệ với hiệu quả hoạt động – Trường hợp các DN tại Đồng bằng Sông Cửu Long – Việt Nam*. Luận án tiến sĩ, Trường Đại học kinh tế TP Hồ Chí Minh, 2018.
4. Schavana PhillipSa, Vinh V. Thaib, Zaheed Halim. Airline Value Chain Capabilities and CSR Performance: The Connection Between CSR Leadership and CSR Culture with CSR Performance, Customer Satisfaction and Financial Performance. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, **2019**, 35(1), 30-40.
5. Saeed Sadighi. *Organizational Culture and Performance: Research on SMEs at Tele-*

*Healthcare Industry, United Kingdom*. Doctotal Thesis, Anglia Ruskin University, 2017.

6. Fey, C. F., & Denison, D. R. Organizational culture and effectiveness: can American theory be applied in Russia?. *Organization science*, **2003**, 14, 686-706.

7. Denison, D., Nieminen, L., & Kotrba, L. Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, **2014**, 23, 145-161.

8. Yilmaz, C., & Ergun, E. Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy. *Journal of world business*, **2008**, 43, 290-306.

9. Denison R. D. & Carl F. F. Organizational Culture and effectiveness: Can American theory be applied in Russia? *Organization science*, **2003**, 14, 686-706.

10. Huang, K. K. Is organizational culture explicitly linked to perceived corporate performance? A multidimensional analysis of corporate culture and perceived corporate performance in the United States and Taiwan, *Ph. D. dissertation*, **2003**.

11. Calori, R. & Sarnin, P. Corporate culture and economic performance: a French study. *Organization Studies*, **1991**, 12, 49-74

12. Lewis, D. Five years on The organizational culture saga revisited. *Leadership & Organization Development Journal*, **2002**, 23, 280-287.

13. Dương Thị Liễu. *Văn hóa kinh doanh*, Hà Nội: NXB Đại học Kinh tế Quốc Dân, **2011**.

14. Võ Thị Ngọc Thúy, Mai Thu Phương, Hoàng Đoàn Phương Thảo. Thuyết lý luận: từ văn hóa tổ chức và lãnh đạo đến hành vi của nhân viên với tổ chức và thái độ với khách hàng. *Kinh tế & Phát triển*. **2017**, 239, 29-36.

15. Lê Văn Hào. Phát triển văn hóa trường đại học phù hợp với yêu cầu của Bộ tiêu chuẩn đánh giá chất lượng cơ sở giáo dục đại học 2017 của Bộ Giáo dục và Đào tạo. *Hội thảo Khoa học quốc tế*. **2018**.

16. Denison, D. R. & Mishra, A. K. Towards a theory of organizational culture and effectiveness. *Organizational Science*, **1995**, 6, 204-223

17. Wallach, E. J. Organizations: The cultural match. *Training and development journal*, **1983**, 37, 29-36.

18. Alomiri, H. The impact of leadership styles and organizational culture on the implementation of e – service: an empirical study in Saudi Arabi. PhD Dissertation, **2016**.

19. Liu, Yuanyuan. Organizational culture, employee resilience and performance in the international banking industry. PhD Dissertation. Birkbeck, University of London, **2018**.

20. Alsughayir, A.. Human resource strategies as a mediator between leadership and organizational performance. *International Business Research*, **2014**, 7, 91-100.

21. Schavana PhillipSa, Vinh V. Thaib, Zaheed Halim. Airline Value Chain Capabilities and CSR Performance: The Connection Between CSR Leadership and CSR Culture with CSR Performance, Customer Satisfaction and Financial Performance. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 2019, 35, 030-040.

22. Alkayed, H.A.M.. The determinants and consequences of corporate social responsibility disclosure: The case of Jordan. PhD Dissertation, **2018**.

23. Mohamed Hegazy, Sherif Hegazy. The development of key financial performance indicators for UK construction companies. *Accounting, Accountability & Performance*, **2012**, 17, 49-77;

24. McGregor, D. *The Human Side of Enterprise*, McGraw Hill, **1960**.

25. Nazahah, A. R. Assessing the influence of ethical leadership behaviours, leadership styles and leadership roles as determinants of online corporate social responsibility disclosures in Malaysia. PhD Dissertation, **2016**.

26. Ouchi, William G., and Raymond L. Price. Hierarchies, clans, and theory Z: A new perspective on organization development. *Organizational Dynamics*, **1978**, 7, 25 - 44.

27. Hair, J. F., Black W. C., Babin B. J. & Anderson R. E. Multivariate Data Analysis: Pearson new international edition, 7th ed, Pearson, **2014**.

28. Schumacker, R. E. & Lomax, R. G. A beginner's guide to structural equation modeling (3rd ed.). New York: Routledge, **2010**.