

Mô hình các nhân tố tác động của văn hóa tổ chức đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp: Nghiên cứu trường hợp các doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn khu vực đồng bằng sông Cửu Long

Model of factors affecting organizational culture on business performance: A case study of small and medium enterprises in the Mekong Delta

Đặng Xuân Châu

Cục Hải quan Thành phố Hồ Chí Minh

E-mail: chaudang576@gmail.com

Tóm tắt: Nghiên cứu được thực hiện với mục tiêu phân tích mức độ ảnh hưởng của các nhân tố tác động của văn hóa tổ chức đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp: Trường hợp các doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn khu vực đồng bằng sông Cửu Long. Nghiên cứu đã xác định năm nhân tố và đề xuất mô hình nghiên cứu các nhân tố được tổng hợp từ tổng quan nghiên cứu có liên quan, bao gồm: Sứ mệnh, Khả năng thích ứng, Chính sách đãi ngộ, Môi trường làm việc, Thương hiệu doanh nghiệp. Sau khi thảo luận với các chuyên gia để điều chỉnh sự phù hợp của các nhân tố ảnh hưởng của văn hóa tổ chức đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp.

Từ khóa: *Doanh nghiệp nhỏ và vừa; đồng bằng sông Cửu Long; văn hóa doanh nghiệp*

Abstract: The study was conducted with the aim of analyzing the influence of factors affecting organizational culture on business performance: The case of small and medium-sized enterprises in the Mekong Delta region, Kowloon. The study identified five factors and proposed a research model for factors synthesized from relevant research reviews, including: Mission, Adaptability, Remuneration policy, Working environment, Corporate branding. After discussing with experts to adjust the appropriateness of factors affecting organizational culture to business performance.

Keywords: *Corporate culture; Mekong Delta; small and medium enterprises*

1. Giới thiệu

Đồng bằng sông Cửu Long (ĐBSCL) là một trong những vùng đất đẹp và phát triển của Việt Nam với 13 tỉnh, thành phố. Đây là vùng châu thổ có diện tích rộng lớn, địa hình phẳng và màu mỡ do được phù sa của sông Cửu Long bồi đắp. Đây là nơi có nền nông nghiệp và thủy sản phát triển mạnh mẽ và là trung tâm sản xuất lúa gạo của quốc gia, đóng góp lớn và lượng xuất khẩu gạo của đất nước. ĐBSCL còn là nơi có nhiều điểm du lịch hấp dẫn như: Vĩnh Long, Cần Thơ, Sóc Trăng, Cà Mau

và là nơi phát triển các ngành công nghiệp như chế biến thực phẩm, dệt may, sản xuất giày dép và các sản phẩm nông nghiệp khác.

Mặc dù là khu vực có nhiều tiềm năng để phát triển kinh tế nhưng để có thể chuyển dịch nền kinh tế theo hướng công nghiệp cần có một mạng lưới các doanh nghiệp hoạt động có hệ thống. Theo số liệu thống kê từ Sách trắng Doanh nghiệp Việt Nam năm 2022 cho thấy, lượng doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV) tại vùng ĐBSCL trong 2 năm 2021, 2022

tăng 7,1% doanh nghiệp, trong đó tập trung ở các tỉnh Kiên Giang, An Giang, Bến Tre,... Tuy nhiên, hiện nay hoạt động kinh doanh trong khu vực ĐBSCL đang gặp phải nhiều thách thức. Quy mô hoạt động còn hạn chế, cách làm kinh doanh chưa được chuyên nghiệp và thiếu các chiến lược kinh doanh rõ ràng. Tất cả những yếu tố này đều dẫn đến hiệu quả kinh doanh không đạt được như kỳ vọng.

Ở các nước phát triển văn hóa tổ chức (VHTC) thường được nghiên cứu (NC) định lượng, điều này thường ít xảy ra ở các nước đang phát triển [1]. Tại Việt Nam, các NC về ảnh hưởng của VHTC đến kết quả hoạt động (KQHĐ) của doanh nghiệp (DN) còn rất hạn chế, đặc biệt khu vực ĐBSCL chưa có NC nào về vấn đề này. Đa số các DN ở đây là các DNNVV, và ý thức xây dựng VHTC chưa được cao. Tuy nhiên, VHTC có ý nghĩa lớn trong việc nâng cao KQHĐ của DN. Việc tìm hiểu sự ảnh hưởng của VHTC đến KQHĐ là rất quan trọng với DN, khách hàng, nhà đầu tư và chính quyền để họ đánh giá doanh nghiệp dưới góc độ văn hóa (VH).

2. Cơ sở lý thuyết và nghiên cứu trước

2.1. Nghiên cứu trong nước

Nghiên cứu của Đỗ Tiến Long (2015) về “Đánh giá văn hóa doanh nghiệp trong doanh nghiệp vừa và nhỏ Việt Nam” trên cơ sở kết thừa kết quả các nghiên cứu về VHTC, bài viết đã hệ thống lý thuyết về các quan điểm VHTC và các phương pháp đánh giá VHTC [2]. Tác giả đã dùng thang đo VHTC của Denison với 60 câu hỏi cho bốn đặc điểm đó là: Sự tham gia, Sự thích ứng, Sứ mệnh và Tính nhất quán; Với cỡ mẫu là 125. Kết quả NC cho thấy (1) Các thành viên có sự gắn kết và sẵn sàng chia sẻ, đối xử với nhau như người thân trong gia đình; (2) Các DN xây dựng

được một nét văn hóa đặc trưng thông qua cách thức giao tiếp và môi trường làm việc (MTLV); (3) VHTC Được thể hiện rõ ràng triết lý quản lý dựa trên hiệu quả công việc; (4) Lãnh đạo là hình mẫu và biểu tượng, động viên các hoạt động kinh doanh. Nghiên cứu này chỉ khái quát và nhận diện VHTC theo môi hình của Denison, tuy nhiên nghiên cứu này đóng vai trò nền tảng lý luận cho việc xây dựng nền tảng lý thuyết về văn hóa tổ chức của NC.

Nghiên cứu của Dương Thị Liễu (2010) về “Nghiên cứu, đề xuất các giải pháp khai thác, phát huy giá trị VH kinh doanh trong các doanh nghiệp trên địa bàn thành phố Hà Nội giai đoạn 2010-2015” đã phân tích các vấn đề sau: chỉ ra được các yếu tố VH kinh doanh của các loại hình DN trên Thành phố Hà Nội, phân tích các đặc trưng VH của các DN trên một địa bàn [3]. Nghiên cứu này không đi sâu phân tích các đặc trưng VH cụ thể của từng loại hình DN và mối quan hệ với kết quả hoạt động, nhưng là cơ sở tham khảo cho NC về các đặc trưng VH kinh doanh của các loại hình DN ở Hà Nội.

Nghiên cứu của Trịnh Quốc Trị (2009) về “Công cụ đo lường văn hóa tổ chức CHMA” Với việc nghiên cứu mô hình đo lường văn hóa tổ chức OCAI vào thực tiễn các DN Việt Nam, tác giả đã đưa ra một công cụ đo lường mới phù hợp hơn với môi trường kinh doanh Việt Nam đó là công cụ CHMA dựa trên bốn tiêu chí: C – Kiểu gia đình, H – Kiểu thứ bậc, M – Kiểu thị trường, A – Kiểu sáng tạo [4]. Nghiên cứu này cũng chỉ mới dừng lại ở việc phân tích một khía cạnh trong VH kinh doanh đó là mô hình tổ chức trong việc phát triển VHTC, tuy nhiên nghiên cứu này cũng làm cơ sở cho đề xuất mô hình nghiên cứu.

2.2. Nghiên cứu nước ngoài

Hofstede là một nhà tâm lý học nổi tiếng, người đã tiến hành nghiên cứu quan trọng trong lĩnh vực tâm lý học đa VH (1980) [5]. Công việc của ông đã được hỗ trợ và công nhận rộng rãi bởi các nhà NC và tư vấn trong các lĩnh vực khác nhau có sự liên quan đến việc kinh doanh và truyền thông quốc tế [5]. Bên cạnh mô hình cổ điển về các khía cạnh VH trong nghiên cứu VH quốc gia, quản lý quốc tế và giao tiếp đa VH, Hofstede còn nổi tiếng với lý thuyết nghiên cứu văn hóa tổ chức (1990) [6]. Mô hình này gồm 6 khía cạnh thực tiễn khác nhau (practices) bao gồm (1) Định hướng quy trình và định hướng kết quả (process oriented vs. results oriented), (2) Định hướng nhân viên và định hướng công việc (employee oriented vs. job oriented), (3) Cục bộ và chuyên nghiệp (parochial vs. professional), (4) Hệ thống mở và hệ thống đóng (open system vs. close system), (5) Kiểm soát lỏng lẻo và kiểm soát chặt chẽ (loose vs. tight control), (6) Chuẩn mực và thực dụng (normative vs pragmatic). Mô hình này phù hợp với các doanh nghiệp muốn xây dựng văn hóa tổ chức đáp ứng các chiến lược kinh doanh trong tương lai.

Cameron và Quinn (1999) đã phân loại VHTC thành bốn loại VH chính dựa trên bốn tiêu chí khác nhau: VH hợp tác, VH sáng tạo, VH kiểm soát, VH cạnh tranh. Kết quả của bốn mô hình này cung cấp cho DN biết được các điểm mạnh cần phát huy và những điểm yếu cần khắc phục của VHTC hiện tại. Đây là cơ sở quan trọng cho việc hoạch định các điều chỉnh cần thiết [7].

Mô hình VHTC của Denison (1990) đo lường VHTC qua 4 đặc điểm VH là Sứ mệnh, Khả năng thích ứng, Tính nhất quán và Sự tham gia [8]. Tác giả của bài

nghiên cứu cho rằng các đặc điểm VH, hành vi quản trị và cả chiến lược phát triển của tổ chức đều có thể được xem là một hệ thống cốt lõi về niềm tin và quan niệm của tổ chức, chính là điều chính yếu nhất của VHTC. Trong mô hình nghiên cứu văn hóa tổ chức của Denison, những niềm tin và quan niệm cốt lõi này được biểu hiện bởi 4 đặc điểm VH có tác động đến kết quả hoạt động của tổ chức (Denison, 2000) [9].

3. Giả thuyết và mô hình nghiên cứu

3.1. Giả thuyết nghiên cứu

3.1.1. Giả thuyết về mối quan hệ giữa yếu tố sứ mệnh và KQHĐ của các DNNVV trên địa bàn khu vực ĐBSCL

Mô hình của Denison, Zakarie và cộng sự (2013) đã nghiên cứu tác động của VHTC đến KQHĐ của 9 ngân hàng ở Ghana (chiếm 60% thị phần về ngành ngân hàng tại Ghana), Số lượng NLDĐ được khảo sát là 296 người ở các vị trí từ lãnh đạo đến nhân viên [10]. Kết quả cho thấy, các đặc điểm VHTC có tác động tích cực đến hiệu quả hoạt động, trong đó sứ mệnh là yếu tố có tác động mạnh nhất đến KQHĐ của ngành ngân hàng. Nghiên cứu cũng chỉ ra sự khác biệt về đặc điểm VH giữa các ngân hàng, nhưng không có sự khác biệt về KQHĐ.

Nghiên cứu của Yilmazi và cộng sự (2008) đã NC tác động của 4 đặc trưng của VHTC là Sứ mệnh, Tính nhất quán, Khả năng thích ứng và Sự tham gia đến KQHĐ của các DN hoạt động trong lĩnh vực sản xuất ở Thổ Nhĩ Kỳ. Kết quả sứ mệnh là yếu tố có tác động mạnh nhất đến các chỉ tiêu hiệu quả hoạt động của DN như doanh số, thị phần và ROA. Sự thích ứng và tính nhất quán có tác động mạnh nhất đến sự phát triển sản phẩm mới, trong khi sự tham gia có ảnh hưởng mạnh đến sự hài lòng của NLDĐ [11].

3.1.2. Giả thuyết về mối quan hệ giữa yếu tố sứ mệnh và thương hiệu của các DNNVV tại ĐBSCL.

Tawanda (2018) đã nghiên cứu sự ảnh hưởng của VHTC đến KQHĐ của các DN ở Zambia [12]. Số liệu thu thập từ 12 DN ngành bảo hiểm và 270 người lao động của các DN khác, kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng có VHTC có sự tác động đến KQHĐ của các doanh nghiệp bảo hiểm, sứ mệnh là đặc điểm VH tác động mạnh nhất đến KQHĐ xây dựng thương hiệu của các DN này. Bên cạnh đó, kết quả nghiên cứu cho thấy giữa các DN có sự khác nhau về các đặc điểm VH và do đó các xây dựng thương hiệu cũng khác nhau.

3.1.3. Giả thuyết về mối quan hệ giữa yếu tố khả năng thích ứng và KQHĐ của các DNNVV trên địa bàn khu vực ĐBSCL.

Tổ chức có một hệ thống giá trị nền tảng giúp cho năng lực nhận biết, giải thích và chuyển đổi các dấu hiệu từ môi trường bên ngoài vào sự thay đổi các hành vi nội bộ của doanh nghiệp, điều này giúp doanh nghiệp nâng cao sự sống còn, lớn mạnh và phát triển. Sự thích ứng được thể hiện ở đổi mới, định hướng khách hàng, tổ chức học tập.

3.1.4. Giả thuyết về mối quan hệ giữa yếu tố khả năng thích ứng và thương hiệu của các DNNVV trên địa bàn khu vực ĐBSCL.

Denison và Mishra (1995) đã thực hiện nghiên cứu về tác động của VHTC đến KQKD. Nhóm tác giả đã xác định bốn đặc điểm VHTC là sự tham gia, tính nhất quán, khả năng thích ứng và sứ mệnh. Nghiên cứu đã khảo sát 764 CEO từ 764 công ty và phát hiện ra rằng cả bốn đặc điểm đều có tác động đáng kể đến KQKD [12].

Trên thực tế, ngày càng có nhiều mối quan tâm đến việc kiểm tra khả năng thích ứng của công ty đối với các phương pháp nghiên cứu VH và KQKD, và ngày càng có nhiều nghiên cứu về cả khía cạnh định tính và định lượng về tác động của VHTC đến KQKD (Denison, 1990 [8]).

3.1.5. Giả thuyết về mối quan hệ giữa yếu tố chính sách đãi ngộ và KQHĐ của các DNNVV trên địa bàn khu vực ĐBSCL

Theo Mondye (2008), đãi ngộ là khoản tiền mà nhân viên nhận được từ DN cho các dịch vụ họ thực hiện [14]. Các nhà NC đã giải thích chế độ đãi ngộ đóng vai trò quan trọng trong việc thu hút NLD tài năng và tăng cường cam kết của lao động. Đội ngũ NLD tận tâm trong công việc đòi hỏi phải xây dựng chiến lược tốt [15]. Trong một số giai đoạn tổ chức sẽ đưa ra các chế độ đãi ngộ nhằm giữ chân NLD có năng lực làm việc tốt [16]. Đãi ngộ là một khía cạnh chính của động lực lao động [17]. Một trong những yếu tố quan trọng giúp giữ chân NLD là các gói thưởng hấp dẫn, bởi vì điều này phù hợp với mong đợi của họ. Khi NLD cảm thấy rằng họ đang được đền đáp đầy đủ cho thành tích làm việc của mình, họ sẽ cảm thấy động lực và trung thành hơn với doanh nghiệp.

3.1.6. Giả thuyết về mối quan hệ giữa yếu tố chính sách đãi ngộ và thương hiệu của các DNNVV tại ĐBSCL

Có quan điểm cho rằng: “Chính sách đãi ngộ cho thấy NLD thường bị thu hút bởi mức lương trên trung bình, các khoản thưởng, đảm bảo công việc ổn định và cơ hội thăng tiến” [18]. Khi NC về thương hiệu nhà tuyển dụng bằng cả hai phương thức NC định tính và định lượng yếu tố chính sách đãi ngộ là một nhân tố được đề cập đến nhiều nhất. Nhiều nhà nghiên cứu khẳng định: “Chính sách đãi ngộ có ảnh

hưởng tích cực đến thương hiệu doanh nghiệp” [19]-[21].

3.1.7. Giả thuyết về mối quan hệ giữa yếu tố MTLV và KQHĐ của các DNNVV tại ĐBSCL

Wahyuningsihee, S. H., Sudiroii, A., Troenarn, E. A. and Irawantori, D. (2019) cho rằng: “Môi trường làm việc được nhận định trong phạm vi một cá nhân bị thu hút bởi một nhà tuyển dụng rằng doanh nghiệp đó có môi trường làm việc thú vị và vui vẻ” [22]. Ví dụ, thông điệp thương hiệu của Ernst & Young (là một trong những công ty kế toán toàn cầu lớn nhất) đã phản ánh các đặc điểm chính của MTLV, đó chính là sự thách thức, sự đa dạng và NLD trên tất cả các quốc gia đều làm việc theo nhóm và theo nền VH nơi mà công ty hoạt động. KFC tập trung vào ba đặc điểm chính của MTLV bao gồm: vui vẻ, gia đình và linh hoạt để thu hút và giữ chân nhân viên giỏi. Thực tế cho thấy, một MTLV tốt sẽ tăng KQHĐ của DN và tác động tích cực đến thương hiệu của DN.

3.1.8. Giả thuyết về mối quan hệ giữa yếu tố MTLV và thương hiệu của các DNNVV tại ĐBSCL

Brenner (2004) cho rằng: “Khả năng chia sẻ kiến thức xuyên suốt các tổ chức phụ thuộc vào cách môi trường làm việc được thiết kế để cho phép các tổ chức sử dụng môi trường làm việc như thể nó là một tài sản và ảnh hưởng đến thương hiệu tổ chức [23]. Điều này giúp các tổ chức nâng cao hiệu quả và cho phép nhân viên hưởng lợi từ kiến thức tập thể”. Ngoài ra, tác giả bài viết đã nhận định một trong những cách thức đẩy nhân viên hướng tới làm việc tốt hơn đó là thiết kế MTLV phù hợp giúp NLD hài lòng hơn với tổ chức và ở đó họ được tự do trao đổi ý kiến với nhau.

3.1.9. Giả thuyết về mối quan hệ giữa thương hiệu DN và KQHĐ của các DNNVV trên địa bàn khu vực ĐBSCL

Thương hiệu DN được xem như một yếu tố nhắm tới mục đích thu hút khách hàng và nâng cao HQHĐ của các DN. Theo Sullivan (2004), thương hiệu DN được xem là một quá trình chiến lược dài hạn mà ở đó tập trung vào việc quản lý những kiến thức và nhận thức của NLD [24]. Đây có thể xem là một chiến lược tiếp thị sáng tạo nhất từ trước đến nay của thương hiệu nhà tuyển dụng, ứng dụng này đã giúp nâng cao vị thế của sản phẩm và dịch vụ trên thị trường. Nó được khẳng định là một công cụ để nâng cao HQHĐ của DN. Theo Blasco và cộng sự (2014) cho rằng: “Mục tiêu của xây dựng thương hiệu doanh nghiệp là phát triển mối quan hệ cam kết với nhân viên, với khách hàng và các mục tiêu của tổ chức” [25].

3.2. Mô hình nghiên cứu

H1: Yếu tố sứ mệnh có ảnh hưởng tích cực đến KQHĐ của các DNNVV tại khu vực ĐBSCL.

H2: Yếu tố sứ mệnh có ảnh hưởng tích cực đến thương hiệu của các DNNVV tại khu vực ĐBSCL.

H3: Yếu tố khả năng thích ứng có ảnh hưởng tích cực đến KQHĐ của các DNNVV tại khu vực ĐBSCL.

H4: Yếu tố khả năng thích ứng có ảnh hưởng tích cực đến thương hiệu của các DNNVV tại khu vực ĐBSCL.

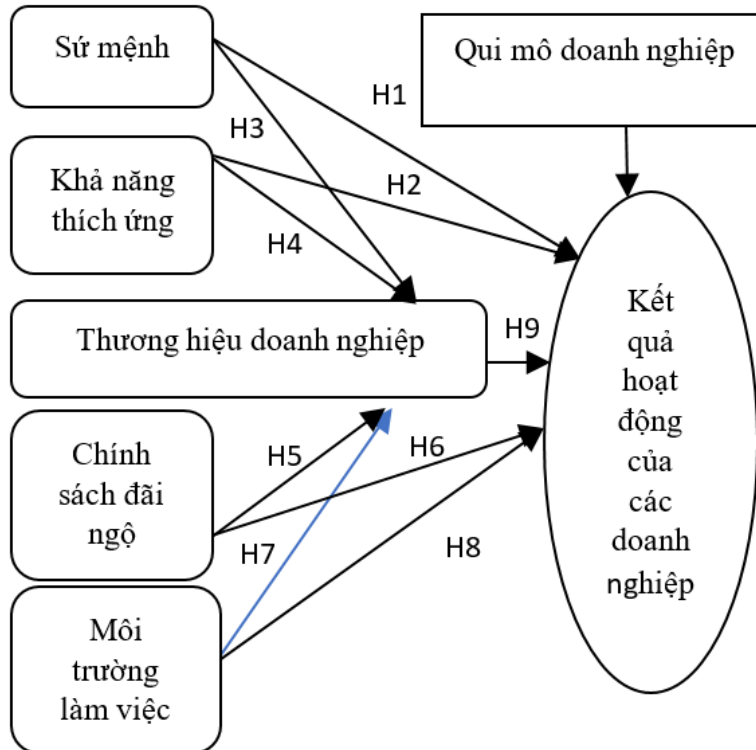
H5: Yếu tố chính sách đãi ngộ có ảnh hưởng tích cực đến KQHĐ của các DNNVV tại khu vực ĐBSCL.

H6: Yếu tố chính sách đãi ngộ có ảnh hưởng tích cực đến thương hiệu của các DNNVV tại khu vực ĐBSCL.

H7: Yếu tố yếu tố MTLV có ảnh hưởng tích cực đến KQHĐ của các DNNVV tại khu vực ĐBSCL.

H9: Yếu tố thương hiệu DN có ảnh hưởng tích cực đến KQHĐ của các DNNVV tại khu vực ĐBSCL.

H8: Yếu tố MTLV có ảnh hưởng tích cực đến thương hiệu của các DNNVV tại khu vực ĐBSCL.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

4. Phương pháp nghiên cứu

Từ mục tiêu nghiên cứu là xác định và đo lường những nhân tố của thực tiễn VHDN tác động vào thương hiệu của DN và KQHĐ của các DNNVV tại khu vực ĐBSCL, đề xuất các hàm ý quản trị giúp DN nâng cao KQHĐ, tác giả kết hợp hai phương pháp NC định tính và NC định lượng để thực hiện NC. Trong quá trình thực hiện, hai phương pháp này được thực hiện đan xen để có thể giải quyết được các mục tiêu cụ thể của NC.

Thực hiện phỏng vấn 100 lãnh đạo và quản lý doanh nghiệp nhỏ và vừa khu vực đồng bằng sông Cửu Long và 20 chuyên viên nhằm điều chỉnh sự phù hợp của mô hình

NC lý thuyết dự kiến cũng như khám phá, bổ sung, điều chỉnh những thang đo dùng để đo lường, khám phá sơ bộ mức độ quan trọng của sự ảnh hưởng của văn hóa tổ chức đến kết quả hoạt động cũng như sự tác động của các nhân tố loại hình doanh nghiệp, số năm thành lập, lĩnh vực hoạt động đến mối quan hệ này; góp phần đảm bảo tính khoa học cũng như phù hợp với bối cảnh NC của các thang đo.

5. Ý nghĩa và đóng góp mới của nghiên cứu

5.1. Ý nghĩa lý luận

NC này đã hệ thống hóa các lý thuyết về thực tiễn VHDN, lý thuyết về thương hiệu và lý thuyết hoạt động DN; Nghiên cứu

cũng sẽ phân tích các NC về thực tiễn VHDN trong mối quan hệ với thương hiệu DN và KQHĐ DN. Tác giả kỳ vọng rằng NC này sẽ đóng góp vào việc hình thành khung lý thuyết để triển khai trong các NC khác về các vấn đề có liên quan.

NC được các đặc điểm VH của các loại hình DN trên khu vực ĐBSCL đó là DN nhà nước, DN tư nhân và DN có vốn đầu tư nước ngoài. VHTC của mỗi loại hình DN là khác nhau, do đó nó giúp cho việc làm sáng tỏ được VHTC tại các DN ở ĐBSCL.

Để đạt được kết quả chính xác và khoa học, nghiên cứu này đã sử dụng các kỹ thuật và phương pháp hiện đại trong định tính và định lượng như: phỏng vấn chuyên gia, thảo luận nhóm, phân tích Cronbach's

Tài liệu tham khảo

- [1] M. G. Davidson, "The relationship between organisational culture and financial performance in a South African Investment Bank," *Dissertation*, 2003.
- [2] Đỗ Tiến Long, "Đánh giá văn hóa doanh nghiệp trong doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Việt Nam," *Tạp chí Khoa học Đại học Quốc gia Hà Nội*, vol. 31, no. (1), pp. 22-30, 2015.
- [3] Dương Thị Liễu, "Nghiên cứu, đề xuất các giải pháp khai thác, phát huy giá trị văn hoá kinh doanh trong các doanh nghiệp trên địa bàn thành phố Hà Nội giai đoạn 2010-2015," *Đề tài khoa học cấp Tỉnh/ Thành phố, Mã số: 01X-07/07-2008*, 2010.
- [4] Trịnh Quốc Trị, "Công cụ đo lường Văn hoá doanh nghiệp CHMA," *Tài liệu hội thảo tại Vita-share*, 2009.
- [5] G. Hofstede, "Culture's consequences," *Beverly Hills, CA: Sage*, 1980.
- [6] G. Hofstede, B. Neuijen and D. a. S. Ohayv, "Measuring organizational

Alpha, EFA, CFA, phân tích mô hình cấu trúc SEM và kiểm định Bootstrap. Vì vậy, kết quả nghiên cứu này có ý nghĩa khoa học quan trọng về phương pháp luận và là một nguồn tài liệu tham khảo về thiết kế mô hình NC và xử lý dữ liệu NC cho các nhà NC trong lĩnh vực quản trị.

5.2. Ý nghĩa thực tiễn và đóng góp mới của nghiên cứu

Từ kết quả phân tích, đánh giá các số liệu thu thập được và thông qua kết quả NC giúp cho các nhà quản trị DNNVV có cái nhìn tổng quan hơn về các nhân tố của thực tiễn VHDN trong mối quan hệ với thương hiệu của DN và KQHĐ của DN. Vì vậy, NC này sẽ đặt cơ sở cho việc nâng cao KQHĐ tại các DNNVV khu vực ĐBSCL.

cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases," *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, pp. 285-316, 1990.

- [7] K. Cameron and Quinn. R.E., "Diagnosing and Changing Organizational Culture," *New York: Addison-Wesley*, 1999.
- [8] D. Denison, "Corporate culture and organizational effectiveness," *New York: John Wiley*, 1990.
- [9] D. Denison and Neale, W.S, "Denison organizational culture survey," *Facilitator guide*, 2000.
- [10] M. Zakari, "Organizational Culture and Organisational Performance: Empirical Evidence from the Banking Industry in Ghana," *International Journal of Business, Humanities and Technology*, vol. 3, no. (1), pp. 95-107, 2013.
- [11] Yilmar et al., "Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging

- economy," *Journal of work business*, vol. 43, pp. 290-306, 2008.
- [12] K. Tawanda, "Review paper on the effect of organizational culture on the bottom line," *International journal of social science and business*, vol. 3, no. (1), pp. 36-55, 2018.
- [13] D. Denison and Mishra, A.K, "Theory of organizational culture and effectiveness," *Organizational science*, vol. 6, no. (2), p. 204 – 223, 1995.
- [14] R. W. Mondy, Noe, R. M and Premeaux, S. R, "Human Resource Management," *Prentice Hall*, 1996.
- [15] A. M. A. H. A. Ahmad and Zin, M. L. M, "Do compensation and organizational climate affect organizational commitment in higher educational institutions," *Paper presented at the International Conference on Entrepreneurship, Business and Social Science*, 2015.
- [16] G. Williams, "The impact of high performance HRM practices on employee commitment, service quality and value: a study conducted in the hotel sector," 1999.
- [17] T. Nazir, Shah, S. F. H and Zaman, K, "Review of literature on expatriate compensation and its implication for offshore workforce", , 7(2)," *Iranian Journal of Management Studies*, vol. 7, no. 2, p. 189, 2014.
- [18] Berthone et al., "Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding," *International Journal of Advertising*, vol. 24, pp. 151-170, 2005.
- [19] Hillebrandte and Ivenss, "Scale development in employer branding," *Dermarkentag*, vol. 29, pp. 30-45, 2011.
- [20] Alniaciki and Alniacik, E. and Alniacik, U., "Identifying dimensions of attractiveness in employer branding: effects of age, gender and current employment status," *SciVerse ScienceDirect*, vol. 58, pp. 1336-1343, 2012.
- [21] Metilda and Uma, "The climate, culture and effectiveness of work organizations," *A study of organizational behavior and financial performance*, p. 316–326, 2012.
- [22] S. H. Wahyuningsih, Sudiro, A, Troena, E. A and Irawanto, D, "Analysis of organizational culture with Denison's model approach for international business competitiveness," *Problems and perspectives in management*, vol. 7, no. (1), pp. 142-151, 2019.
- [23] Brenner, "Workers physical surrounding," *Impact bottom line accounting: Smarts*, 2004.
- [24] Sullivan, "Eight elements of a successful employment brand," *ER Daily*, vol. 23, no. 2, pp. 501-517, 2004.
- [25] Blasco et al., "Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador," *UCJC Business and Society Review*, vol. 44, 2014.

Ngày nhận bài: 29/5/2023

Ngày hoàn thành sửa bài: 25/6/2023

Ngày chấp nhận đăng: 28/6/2023