

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài nghiên cứu

Nhân lực là nguồn lực quan trọng nhất quyết định sự thành bại của các tổ chức nói chung và các doanh nghiệp nói riêng. Tuy nhiên, nhân lực cũng là nguồn lực khó duy trì và khó quản lý nhất đối với các nhà quản trị. Trong môi trường thay đổi nhanh chóng, cạnh tranh ngày càng gay gắt như hiện nay, thách thức lớn nhất của bất kỳ tổ chức nào, nhà quản trị nào chính là việc xây dựng, duy trì nguồn lực quan trọng này, và điều quan trọng hơn là tạo được động lực làm việc tích cực cho lực lượng lao động của mình để nâng cao năng suất lao động, hoàn thiện chất lượng sản phẩm – dịch vụ, nâng cao sức cạnh tranh, xây dựng được thương hiệu có uy tín và phát triển doanh nghiệp bền vững.

Động lực làm việc là một trong những nhân tố ảnh hưởng đến năng suất lao động và hiệu quả sử dụng nguồn lực trong các doanh nghiệp. Những doanh nghiệp có đội ngũ nhân lực làm việc với động lực cao sẽ tạo ra lợi thế cạnh tranh và thành công vượt qua các đối thủ cạnh tranh. Tuy nhiên, làm thế nào để tạo động lực làm việc và giữ chân nhân viên tài năng là một trong những vấn đề lớn của các doanh nghiệp hiện nay. Trong doanh nghiệp, nhân viên thực hiện công việc theo nhóm, chịu ảnh hưởng của hành vi lãnh đạo, môi trường mà các nhà lãnh đạo tạo ra (ví dụ: các tiêu chuẩn, văn hóa). Hướng tiếp cận của nghiên cứu động lực hiện đại công nhận những ảnh hưởng theo ngữ cảnh này; do đó, lý thuyết động lực đương đại có xu hướng nhấn mạnh các yếu tố ngữ cảnh, trong đó văn hóa doanh nghiệp là yếu tố quan trọng. Như vậy, có thể thấy một trong những yếu tố giúp doanh nghiệp xây dựng môi trường làm việc tích cực, qua đó nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực nói chung và tạo ra động lực làm việc nói riêng là nền văn hóa doanh nghiệp.

Văn hóa doanh nghiệp được xem là nguồn lực cạnh tranh riêng có của từng doanh nghiệp, bởi các đối thủ cạnh tranh không dễ sao chép hoàn toàn được. Tuy nhiên, xây dựng được nền văn hóa doanh nghiệp tích cực lại là một nhiệm vụ không dễ dàng. Văn hóa doanh nghiệp tác động đến tâm lý, nhận thức của nhân viên, cả trực tiếp và gián tiếp, qua đó tạo nên động lực làm việc ở các cấp độ khác nhau. Những doanh nghiệp xây dựng được nền văn hóa tích cực, hài hòa giữa nội bộ với môi trường xã hội bên ngoài thì văn hóa sẽ là nguồn lực, tuy vô hình nhưng rất quan trọng, trở thành chất keo gắn kết, hướng dẫn hành vi của các thành

viên, tạo ra lực hướng tâm, sự đồng thuận, nhân viên làm việc với động lực cao giúp doanh nghiệp hoàn thành sứ mệnh, mục tiêu của mình, đồng thời họ cảm thấy hạnh phúc khi được cống hiến, có cơ hội để phát huy năng lực của mình.

Các nhà nghiên cứu và thực tiễn quản trị trên thế giới đã khẳng định văn hóa doanh nghiệp là nguồn lực quan trọng giúp doanh nghiệp hoạt động thành công và phát triển bền vững. Tuy nhiên, đây là lĩnh vực tương đối còn mới mẻ nên việc nghiên cứu văn hóa doanh nghiệp gặp nhiều khó khăn do còn thiếu sự thống nhất về các khái niệm, thậm chí triết lý nghiên cứu đôi khi còn đối lập nhau. Nhiều nghiên cứu trên thế giới đã khảo sát mối quan hệ ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến động lực làm việc tại nhiều quốc gia, trên nhiều lĩnh vực. Tuy nhiên, hướng nghiên cứu văn hóa doanh nghiệp theo chiều giá trị ảnh hưởng đến động lực làm việc vẫn còn rất hiếm. Trong đó, niềm tin vào doanh nghiệp được thiết kế nhằm khảo sát ảnh hưởng gián tiếp của văn hóa doanh nghiệp đến động lực làm việc qua biến trung gian này hầu như chưa tìm thấy ở nghiên cứu nào.

Ở Việt Nam, văn hóa doanh nghiệp lại càng mới hơn, đặc biệt là hướng nghiên cứu mối quan hệ giữa văn hóa doanh nghiệp và động lực làm việc; tài liệu học thuật về lĩnh vực này chưa nhiều; mặc dù trong thực tiễn các tổ chức ý thức được rằng xây dựng văn hóa doanh nghiệp tích cực là một trong những yếu tố nâng cao động lực làm việc cho lực lượng lao động của mình, nhưng cụ thể xây dựng như thế nào và tính hiệu quả thực tế của nó ra sao thì nhiều điều còn chưa rõ ràng.

Với những tiền đề trên, việc thực hiện nghiên cứu nhằm khảo cứu, hệ thống hóa các vấn đề lý luận, vận dụng các công cụ đo lường văn hóa doanh nghiệp, xây dựng mô hình lý thuyết nhằm nghiên cứu ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến động lực làm việc của người lao động trong điều kiện thực tiễn của Việt Nam là việc làm hết sức cần thiết.

Trên đây là những lý do nghiên cứu sinh chọn đề tài: ***“Nghiên cứu ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến động lực làm việc của người lao động trong các doanh nghiệp tại thành phố Hồ Chí Minh”*** làm luận án Tiến sĩ của mình.

2. Mục tiêu nghiên cứu của đề tài

2.1. Mục tiêu chung

Cung cấp các luận cứ khoa học về ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến động lực làm việc của người lao động làm cơ sở định hướng, đề xuất các hàm ý quản trị góp phần xây

dựng văn hóa doanh nghiệp như là một công cụ tạo động lực làm việc cho người lao động trong các doanh nghiệp.

2.2. Mục tiêu cụ thể

1) *Mục tiêu thứ nhất:* Hệ thống hóa những vấn đề lý luận và thực tiễn về văn hóa doanh nghiệp nhằm xác định hệ giá trị chia sẻ phù hợp, đại diện cho văn hóa doanh nghiệp để nghiên cứu trong bối cảnh Việt Nam.

2) *Mục tiêu thứ hai:* Xác định các giá trị chia sẻ nào thuộc văn hóa doanh nghiệp ảnh hưởng đến động lực làm việc bên trong và bên ngoài của người lao động trong các doanh nghiệp tại TP.Hồ Chí Minh.

3) *Mục tiêu thứ ba:* Tìm hiểu cơ chế tác động của niềm tin vào doanh nghiệp với vai trò biến trung gian mối quan hệ giữa văn hóa doanh nghiệp và động lực làm việc và cường độ cạnh tranh với vai trò điều tiết các mối quan hệ trong mô hình lý thuyết.

4) *Mục tiêu thứ tư:* Đề xuất các hàm ý quản trị góp phần xây dựng văn hóa doanh nghiệp và nâng cao động lực làm việc cho người lao động trong doanh nghiệp trên địa bàn nghiên cứu.

3. Câu hỏi nghiên cứu

Từ các mục tiêu nghiên cứu nêu trên, đề tài luận án sẽ tập trung làm rõ các vấn đề sau đây:

- Các giá trị chia sẻ nào thuộc văn hóa doanh nghiệp là quan trọng và phù hợp để nghiên cứu trong bối cảnh Việt Nam?

- Những giá trị chia sẻ nào thuộc văn hóa doanh nghiệp thực sự tác động đến động lực làm việc bên trong và bên ngoài của người lao động và mức độ tác động của chúng như thế nào?

- Sự tin tưởng vào doanh nghiệp có thực sự đóng vai trò trung gian mối quan hệ giữa văn hóa doanh nghiệp và động lực làm việc; mối quan hệ trung gian nào có ý nghĩa và mối quan hệ nào không?

- Cường độ cạnh tranh có tạo ra cơ chế tác động khác biệt đến các mối quan hệ trong mô hình nghiên cứu phân theo cường độ cạnh tranh mạnh và yếu không?

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu chủ yếu của luận án bao gồm những vấn đề liên quan mối quan hệ ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đối với động lực làm việc trong doanh nghiệp.

Đối tượng khảo sát là người lao động làm việc trong các doanh nghiệp tại TP.Hồ Chí Minh. Người lao động bao gồm nhân viên thực hiện các công việc gián tiếp và trực tiếp, làm việc toàn

thời gian ở các doanh nghiệp với thời gian từ 3 năm trở lên. Các doanh nghiệp được chọn có quy mô trên 100 người, thời gian hoạt động từ 5 năm trở lên. Tổng thể của nghiên cứu là người lao động làm việc trong các doanh nghiệp hoạt động tại Việt Nam, nghiên cứu xác định địa bàn nghiên cứu căn cứ vào các lý do:

Thành phố Hồ Chí Minh là thành phố lớn nhất Việt Nam xét theo quy mô dân số và mức độ đô thị hóa. TP. Hồ Chí Minh là một trong những trung tâm văn hóa, giáo dục quan trọng, đồng thời là trung tâm phát triển kinh tế lớn nhất Việt Nam, thu hút số lượng lớn các doanh nghiệp nước ngoài đến đầu tư, kinh doanh, tạo ra nhiều việc làm cho người lao động. Do đó, lựa chọn TP. Hồ Chí Minh làm địa bàn khảo sát là phù hợp.

Phạm vi thời gian: Phân tích số liệu thứ cấp trong giai đoạn 2013 – 2017; khảo sát dữ liệu sơ cấp trong năm 2018; đề xuất giải pháp đến năm 2025.

5. Phương pháp nghiên cứu

Luận án sử dụng chủ yếu các phương pháp định lượng: kiểm định độ tin cậy thang đo lường khái niệm nghiên cứu bằng Cronbach's Alpha, kiểm định giá trị thang đo bằng phân tích nhân tố khám phá, phân tích nhân tố khẳng định và kiểm định giả thuyết nghiên cứu bằng mô hình cấu trúc tuyến tính để xác định và phân tích ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến động lực làm việc của người lao động (được trình bày hệ thống và chi tiết ở chương 2). Đồng thời luận án còn sử dụng phương pháp thống kê mô tả, phân tích ANOVA để tiếp cận các đặc trưng về lượng trong mối liên hệ với bản chất mối quan hệ ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến động lực làm việc của người lao động.

6. Những đóng góp mới của luận án

Thứ nhất, luận án đã xây dựng khung lý thuyết và thiết kế mô hình nghiên cứu ảnh hưởng của VHDN đến ĐLLV với các giả thuyết phù hợp trên cơ sở khám phá bảy chiều giá trị chia sẻ thuộc văn hóa doanh nghiệp là: sự hỗ trợ, sự đổi mới, sự cạnh tranh, định hướng hiệu suất, sự ổn định, yếu tố lợi ích, trách nhiệm xã hội ảnh hưởng đến động lực làm việc bên trong và bên ngoài của người lao động; thiết kế niềm tin vào doanh nghiệp làm biến trung gian; cường độ cạnh tranh đóng vai trò biến điều tiết trong mô hình nghiên cứu; xây dựng thang đo đo lường các khái niệm trong mô hình nghiên cứu theo hướng tiếp cận định lượng.

Thứ hai, phát hiện 6 chiều giá trị chia sẻ thuộc văn hóa doanh nghiệp là sự hỗ trợ, sự đổi mới, định hướng hiệu suất, sự ổn định, yếu tố lợi ích, trách nhiệm xã hội ảnh hưởng đến động lực làm việc bên trong và bên ngoài của người lao động với các chiều hướng và mức độ khác nhau.

Niềm tin vào doanh nghiệp chịu ảnh hưởng của 3 yếu tố là sự hỗ trợ, sự ổn định, yếu tố lợi ích và tác động làm tăng động lực làm việc bên trong và bên ngoài. Biến cường độ cạnh tranh đề xuất sử dụng mô hình khả biến để suy luận kết quả nghiên cứu, hàm ý có sự khác biệt có ý nghĩa đối với các mối quan hệ trong mô hình phân theo cường độ cạnh tranh mạnh và yếu.

Thứ ba, đối với ý nghĩa nội dung và mức độ ảnh hưởng, có năm giá trị chia sẽ thuộc văn hóa doanh nghiệp là: sự hỗ trợ, định hướng hiệu suất, sự ổn định, yếu tố lợi ích, TNXH ảnh hưởng trực tiếp đến động lực làm việc; sự hỗ trợ có ảnh hưởng mạnh nhất đến động lực bên trong; định hướng hiệu suất và sự ổn định ảnh hưởng khá mạnh và đồng đều đến cả hai loại động lực; yếu tố lợi ích ảnh hưởng đến động lực bên ngoài mạnh hơn động lực bên trong; và TNXH chỉ ảnh hưởng đến động lực bên trong. Bên cạnh ảnh hưởng trực tiếp, ba yếu tố: sự hỗ trợ, sự ổn định và yếu tố lợi ích còn ảnh hưởng gián tiếp qua biến niềm tin; trong đó yếu tố lợi ích ảnh hưởng mạnh nhất, và mối quan hệ gián tiếp làm tăng thêm cường độ ảnh hưởng đến động lực làm việc, cả bên trong lẫn bên ngoài. Sự đổi mới ảnh hưởng đến động lực bên ngoài nhưng chiều hướng không ủng hộ cho giả thuyết ban đầu; đây có thể là gợi ý các nghiên cứu tiếp theo. Cường độ cạnh tranh mạnh và yếu có ảnh hưởng khác nhau đến niềm tin vào doanh nghiệp.

Thứ tư, đề xuất các hàm ý quản trị mang tính hệ thống, đồng bộ nhằm xây dựng thành công văn hóa doanh nghiệp, xây dựng niềm tin của người lao động vào doanh nghiệp, góp phần gia tăng động lực làm việc, tăng lợi thế cạnh tranh và phát triển doanh nghiệp bền vững.

Tóm lại, đề tài luận án là tài liệu tham khảo hữu ích cho các nghiên cứu theo hướng này tiếp sau. Đồng thời có thể sử dụng trong các cơ sở giáo dục như là tình huống nghiên cứu thực tiễn để hỗ trợ cho các môn học có liên quan đến đạo đức kinh doanh, văn hóa doanh nghiệp, động lực làm việc,...

7. Kết cấu của luận án

Ngoài phần mở đầu và kết luận nghiên cứu được chia thành bốn chương, với những nội dung sau:

Chương 1. Những vấn đề lý luận và thực tiễn về mối quan hệ ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến động lực làm việc của người lao động trong các doanh nghiệp;

Chương 2. Đặc điểm địa bàn, khung nghiên cứu, và phương pháp nghiên cứu;

Chương 3. Phân tích mối quan hệ ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đối với động lực làm việc của người lao động trong các doanh nghiệp ở TP. HCM;

Chương 4. Hàm ý quản trị rút ra từ kết quả nghiên cứu.

CHƯƠNG 1. TỔNG QUAN VỀ MỐI QUAN HỆ ẢNH HƯỞNG CỦA VĂN HÓA DOANH NGHIỆP ĐẾN ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP VÀ ĐỀ XUẤT MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

1.1. Tổng quan các công trình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Đối tượng nghiên cứu của luận án là mối quan hệ ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến động lực làm việc. Vì thế, cần đánh giá tổng quan các công trình nghiên cứu liên quan trong và ngoài nước; từ đó có cái nhìn toàn diện hơn về chủ đề nghiên cứu và xác định khoảng trống nghiên cứu cần phải tiếp tục giải quyết. Phụ lục 01 trình bày tóm lược các nghiên cứu có liên quan đến đề tài. Sau đây là tóm tắt một số công trình nghiên cứu tiêu biểu.

1.1.1. Các nghiên cứu chủ yếu ở nước ngoài

Mặc dù động lực làm việc chỉ là một trong các yếu tố nâng cao hiệu suất công việc, trong phần tổng quan này hiệu suất công việc được xem là biểu hiện của động lực làm việc. Do đó, các nghiên cứu phân tích mối quan hệ giữa văn hóa doanh nghiệp và hiệu suất công việc sẽ được trình bày trong phần này.

Hofstede (1980b) thực hiện nghiên cứu được xem là tiên phong mở ra hướng nghiên cứu tiếp cận văn hóa doanh nghiệp theo hướng định lượng. Tác giả nghiên cứu sự khác biệt văn hóa giữa các quốc gia trên thế giới trong mối quan hệ với động lực làm việc và lãnh đạo. Nghiên cứu khảo sát các tập đoàn đa quốc gia, phạm vi 40 nước trên toàn thế giới, 116.000 mẫu, giai đoạn từ năm 1967 đến 1973, sử dụng 20 ngôn ngữ trong quá trình khảo sát. Dữ liệu liên quan đến văn hóa được đo lường thông qua niềm tin và giá trị của người lao động đang làm việc trong các doanh nghiệp. Lý thuyết động lực của các tác giả phương Tây được xem xét qua lăng kính văn hóa. Văn hóa quốc gia được đo lường, phân tích và biểu hiện qua 4 chiều: Khoảng cách quyền lực; Tránh sự không chắc chắn; Chủ nghĩa cá nhân-Chủ nghĩa tập thể; Nam tính-Nữ tính. Tác giả sử dụng 4 chiều văn hóa này để phân tích mối quan hệ của nó với lý thuyết động lực của nhiều tác giả như: David McClelland, Abraham Maslow, FredericK Herzberg, Victor Vroom. Đây được xem là nghiên cứu có quy mô và được thực hiện bằng phương pháp định lượng, đặt cơ sở cho trường phái nghiên cứu văn hóa doanh nghiệp thông qua cách tiếp cận định lượng, mang tính ứng dụng trong quản trị doanh nghiệp. Kết quả nghiên cứu cho thấy, sự khác biệt văn hóa giữa các quốc gia sẽ làm xuất hiện vấn đề khi ứng dụng lý thuyết, triết lý quản trị kiểu phương Tây

vào các doanh nghiệp ở các quốc gia có sự khác biệt về văn hóa, trong đó có nội dung quan trọng là động lực làm việc [85].

Emery và Oertel (2006) sử dụng các chiều văn hóa của Hofstede làm biến độc lập tác động đến các biến động lực trong mô hình lý thuyết kỳ vọng của Vroom. Dữ liệu khảo sát 10 doanh nghiệp Mỹ và 8 doanh nghiệp Đức. Kết quả nghiên cứu cho thấy các giả thuyết trong mô hình đã không được hỗ trợ. Đầu tiên, các chiều văn hóa của Hofstede không phải là một công cụ tốt để dự đoán động lực của cá nhân trong một tổ chức. Tiếp theo, một số mối quan hệ có ý nghĩa theo quốc gia nhưng không liên quan đến chiều văn hóa của Hofstede. Điều này có khả năng các đáp viên trả lời trên quan điểm văn hóa doanh nghiệp chứ không phải trên quan điểm văn hóa quốc gia. Có thể thấy các chiều văn hóa của Hofstede phù hợp với nghiên cứu xuyên văn hóa, nhưng không phải là công cụ tốt để nghiên cứu giá trị văn hóa tác động đến động lực làm việc của cá nhân [68].

O'Reilly (1989) nghiên cứu mối quan hệ giữa văn hóa doanh nghiệp, sự cam kết, động lực, trong đó văn hóa doanh nghiệp đóng vai trò hệ thống kiểm soát xã hội. Nghiên cứu này tổng quát các vấn đề liên quan đến vai trò của văn hóa trong doanh nghiệp, kết hợp giữa lý thuyết và thực tiễn. Thứ nhất, văn hóa doanh nghiệp như là hệ thống kiểm soát xã hội tiềm năng, kết hợp với hệ thống kiểm soát chính thức giúp doanh nghiệp vận hành hiệu quả. Thứ hai, văn hóa doanh nghiệp thiết lập tiêu chuẩn, giá trị làm cơ sở định hình, củng cố hành vi tạo ra động lực làm việc cho lực lượng lao động. Văn hóa doanh nghiệp thúc đẩy sự sáng tạo, đồng thời liên quan đến chiến lược, cấu trúc của doanh nghiệp, và nền văn hóa doanh nghiệp tích cực sẽ tạo ra sự cam kết, gắn bó của người lao động. Đây là nghiên cứu quan trọng đối với luận án, cung cấp hướng tiếp cận hữu ích giúp định hình khung lý thuyết trong luận án liên quan đến văn hóa doanh nghiệp. Tuy nhiên, nghiên cứu này chỉ sử dụng các tình huống và lập luận chứ không khảo sát và phân tích dữ liệu thực tế [111].

Nghiên cứu sự khác biệt văn hóa trong mối quan hệ với động lực làm việc cũng được thực hiện khá rộng rãi. Lee-Ross (2005) nghiên cứu có sự khác biệt hay không khi áp dụng các mô hình hành vi tổ chức của các nước phương Tây vào các nền văn hóa khác, sử dụng mô hình và bộ công cụ khảo sát mô hình đặc điểm công việc của Hackman và Oldham. Kết quả nghiên cứu cho thấy mô hình của Hackman và Oldham không hoàn toàn phù hợp với nền văn hóa ngoài phương Tây, cho thấy khi nghiên cứu động lực ở các nền văn hóa khác phương Tây cần có sự điều chỉnh hợp lý. Tương tự, Lockwood và dtg (2005) nghiên cứu sự khác biệt trong động lực làm việc trên quan điểm xuyên văn hóa. Kết quả nghiên cứu cho thấy các cá nhân từ

các nền văn hóa gốc Á nhấn mạnh mục tiêu tránh các kết quả không mong muốn sẽ được tạo động lực bởi mô hình vai trò tiêu cực. Các cá nhân từ các nền văn hóa gốc Âu nhấn mạnh mục tiêu kết quả sẽ được tạo động lực bởi các mô hình vai trò tích cực. Hàm ý của nghiên cứu: Nếu khẳng định được dấu hiệu sự khác biệt văn hóa ảnh hưởng đến động lực và các hành vi cụ thể thì có thể sử dụng các mô hình để dự báo các mô hình hành vi được hoạch định. Daniel Flisak và Thomas Bjerkhage (2015) khám phá các yếu tố tác động đến động lực làm việc của người lao động trong các doanh nghiệp. Vấn đề đặt ra là sự khác biệt văn hóa giữa Thụy Điển và Trung Quốc có đóng vai trò quan trọng tạo ra sự khác biệt liên quan đến động lực làm việc giữa hai quốc gia hay không? Kết quả nghiên cứu cho thấy có những khác biệt lớn trong các yếu tố động viên nhân viên giữa hai quốc gia. Nhân viên Trung Quốc có khuynh hướng được thúc đẩy bởi những nhu cầu cơ bản như điều kiện làm việc và lương cao. Trong khi nhân viên Thụy Điển phấn đấu vì họ cảm thấy công việc của họ có ý nghĩa và được các nhà quản lý đánh giá cao vì nỗ lực của họ. Sự khác biệt này, một vài yếu tố liên quan đến tình hình phát triển kinh tế ở cả hai nước, nhưng phần lớn là do sự khác biệt về văn hóa và cách suy nghĩ. Hướng nghiên cứu này định hướng cho luận án cần lưu ý sự khác biệt văn hóa trong mối quan hệ với động lực làm việc [58], [99], [100].

Nghiên cứu văn hóa doanh nghiệp tác động đến động lực làm việc được thực hiện tương đối phổ biến trên nhiều góc độ. Hani Sakina Mohamad Yusof và đtg (2016) nghiên cứu mối quan hệ giữa văn hóa doanh nghiệp và động lực làm việc của nhân viên trong một công ty ô tô tại Selangor, Malaysia. Văn hóa doanh nghiệp được phân loại thành hai loại chính là văn hóa quan liêu và văn hóa hỗ trợ. Kết quả nghiên cứu cho thấy hai loại hình văn hóa này có tương quan chặt chẽ với động lực làm việc, cụ thể văn hóa hỗ trợ có sự tác động đến động lực làm việc mạnh hơn văn hóa quan liêu. Nghiên cứu này tiếp cận văn hóa doanh nghiệp theo chiều hành vi khác với chiều giá trị của luận án. Tuy nhiên, nghiên cứu này cũng là tham khảo tốt về phương pháp nghiên cứu. Larsson và đtg (2007) nghiên cứu mối quan hệ giữa con người, chiến lược và văn hoá, trong đó nguồn vốn tạo động lực được đo lường thông qua sự phù hợp giữa động lực làm việc của người lao động với hệ thống đánh giá và phần thưởng của doanh nghiệp. Hon và Leung (2011) nghiên cứu sự sáng tạo và động lực làm việc của người lao động, trong đó văn hóa doanh nghiệp đóng vai trò biến điều tiết. Syafii và đtg (2015) nghiên cứu ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đến hiệu suất công việc của nhân viên, trong đó văn hóa doanh nghiệp và động lực làm việc đóng vai trò biến trung gian. Arielle Turner (2017) nghiên cứu nhằm xác định động lực bên trong hay động lực bên ngoài thúc đẩy văn hóa định hướng hiệu suất trong các doanh nghiệp.

Điểm chung của các nghiên cứu cho thấy có mối quan hệ giữa văn hóa doanh nghiệp và động lực làm việc [31], [120], [27], [80], [131].

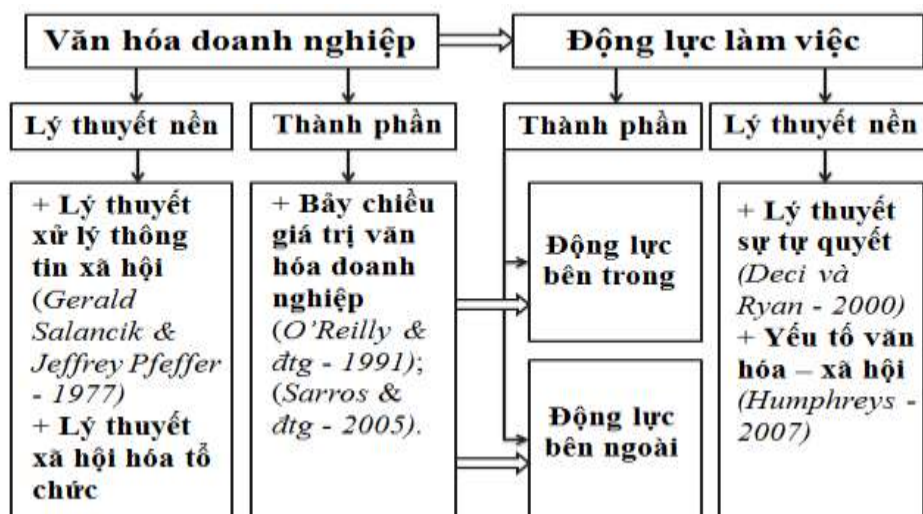
Từ tổng quan các nghiên cứu tiêu biểu ở nước ngoài, có thể nhận thấy nghiên cứu mối quan hệ giữa văn hóa doanh nghiệp và động lực làm việc được quan tâm nghiên cứu ở nhiều quốc gia khác nhau, trên nhiều lĩnh vực hoạt động. Hướng tiếp cận nghiên cứu cũng khá đa dạng, nhưng có thể nhận định hướng nghiên cứu định lượng tiếp cận văn hóa doanh nghiệp theo chiều hành vi là khá phổ biến, hướng tiếp cận theo chiều giá trị vẫn còn ít, và chưa thấy có nghiên cứu nào xây dựng mô hình nghiên cứu theo chiều giá trị ảnh hưởng đến động lực làm việc phân thành bên trong và bên ngoài, và trong đó niềm tin vào doanh nghiệp được thiết kế với vai trò trung gian và cường độ cạnh tranh với vai trò điều tiết. Đây là khoảng trống mà nghiên cứu hy vọng đóng góp thêm về mặt lý luận và thực tiễn.

1.2. Khung lý thuyết và mô hình nghiên cứu đề xuất

1.2.1. Khung lý thuyết nghiên cứu

Trên cơ sở nghiên cứu tổng kết lý thuyết để tìm ra khoảng trống trong lý thuyết cũng như xây dựng nền tảng cho việc hình thành khung nghiên cứu, luận án hệ thống khung lý thuyết nghiên cứu và đề xuất mô hình lý thuyết nghiên cứu ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến động lực làm việc của người lao động trong doanh nghiệp.

Hình 1.3 trình bày khung lý thuyết nền và các thành phần nghiên cứu trong luận án. Lý do lựa chọn các lý thuyết để hình thành khung lý thuyết nghiên cứu của luận án đã được trình bày trong nhiều phần cơ sở lý thuyết nghiên cứu.

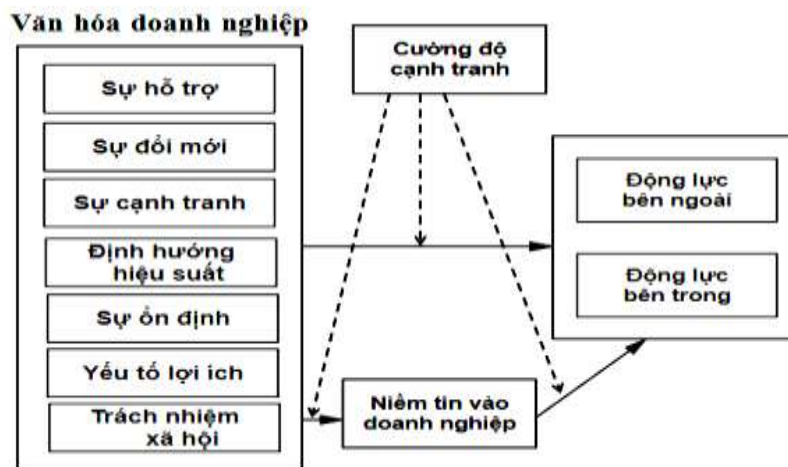


Hình 1.3. Khung lý thuyết nghiên cứu của luận án

Nguồn: Đề xuất của tác giả

Tiếp theo, lý thuyết này bao gồm nhiều lý thuyết thành phần, xem xét động lực trên nhiều phương diện. Đặc biệt, lý thuyết này cho rằng chuẩn mực xã hội, văn hóa là cơ sở quan trọng cho việc hình thành động lực nên phù hợp với hướng nghiên cứu của luận án. Bên cạnh đó, các lý thuyết động viên được phát triển ở các nước phương Tây, cho người phương Tây. Những lý thuyết này có ứng dụng phù hợp cho các môi trường văn hóa khác với phương Tây, cụ thể trong môi trường Việt Nam, là một vấn đề cần đặt ra. Nghiên cứu của Humphreys hướng đến giải quyết vấn đề này khi nghiên cứu động lực làm việc liên quan đến yếu tố văn hóa – xã hội, trong môi trường kinh doanh của Trung Quốc, quốc gia có nhiều yếu tố văn hóa khá tương đồng với Việt Nam, nên phù hợp cho lựa chọn để định hình khung lý thuyết nền cho luận án.

1.2.2. Mô hình lý thuyết nghiên cứu và các giả thuyết



Hình 1.4. Mô hình lý thuyết nghiên cứu của luận án
 Nguồn: Đề xuất của tác giả

Trên cơ sở khung lý thuyết, Hình 1.4 trình bày mô hình lý thuyết nghiên cứu của luận án. Trong mô hình, niềm tin ở doanh nghiệp đóng vai trò biến trung gian và cường độ cạnh tranh là biến điều tiết. Thông qua lập luận, luận án đề xuất 14 giả thuyết về mối quan hệ ảnh hưởng của 7 giá trị chia sẻ thuộc văn hóa doanh nghiệp đến động lực bên ngoài và động lực bên trong; 14 giả thuyết với biến niềm tin vào doanh nghiệp đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến động lực làm việc; và 01 giả thuyết về mối quan hệ cạnh tranh mạnh và yếu có sự tác động khác nhau đến các mối quan hệ trong mô hình nghiên cứu.

CHƯƠNG 2. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

2.1. Phương pháp nghiên cứu

2.1.1. Phương pháp tiếp cận trong nghiên cứu

Thứ nhất, nghiên cứu ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến động lực làm việc được xem xét trong mối quan hệ biện chứng nhân - quả.

Thứ hai, nghiên cứu ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến động lực làm việc được tiếp cận theo quan điểm hệ thống.

Thứ ba, nghiên cứu ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến động lực làm việc được tiếp cận theo quan điểm toàn diện.

Thứ tư, nghiên cứu ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến động lực làm việc được xem xét trong mối quan hệ biện chứng giữa lý luận với thực tiễn quản trị doanh nghiệp.

Trên đây là những tiền đề định hướng nghiên cứu ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến động lực làm việc của người lao động ở địa bàn nghiên cứu.

2.1.2. Khung nghiên cứu

Một số phương pháp được sử dụng trong nghiên cứu có thể xem xét để lựa chọn. Phương pháp định tính được sử dụng để thu thập ý kiến các chuyên gia, các nhà nghiên cứu có sự am hiểu về các vấn đề liên quan đến luận án, và là cơ sở để hoàn thiện bảng khảo sát cấu trúc. Phương pháp định lượng được sử dụng phần lớn cho kỹ thuật thu thập dữ liệu, phân tích dữ liệu. Trong luận án, chúng tôi sử dụng phương pháp nghiên cứu hỗn hợp, trong đó phương pháp định lượng làm chủ đạo. Nghiên cứu bao gồm hai giai đoạn với bảy bước.

2.2.4. Thiết kế nghiên cứu chính thức

2.2.4.1. Tổng thể nghiên cứu

Tổng thể nghiên cứu là người lao động làm việc trong các loại hình doanh nghiệp trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh. Đối tượng khảo sát chính của nghiên cứu là nhân viên và quản lý cấp thấp làm việc toàn thời gian trong các doanh nghiệp với điều kiện: doanh nghiệp đã thành lập trên 5 năm, có số lượng nhân viên từ 100 trở lên, nhân viên làm việc trên 3 năm. Mẫu doanh nghiệp được chọn theo phương pháp thuận tiện, nhân viên trong doanh nghiệp được chọn ngẫu nhiên để khảo sát.

2.2.4.2. Mẫu nghiên cứu

Nghiên cứu kiểm định giả thuyết bằng SEM, trong đó sử dụng phương pháp phân tích đa nhóm, kỹ thuật này phân chia mẫu thành các nhóm nên mẫu phân tích yêu cầu tương đối lớn. Một số tác giả đề xuất cỡ mẫu theo quy tắc kinh nghiệm 5/1, một biến quan sát cần tối thiểu 5 mẫu; số khác lại đề nghị tỷ lệ 10/1. Mô hình lý thuyết có 47 biến quan sát, theo đề xuất tỷ lệ 10/1 cần 470 quan sát. Để đảm bảo mẫu cho phân tích đa nhóm số mẫu cần gấp đôi là 940 quan sát [35], [97].

2.2.4.3. Phương pháp điều tra

Nghiên cứu sử dụng phương pháp chọn mẫu thuận tiện. Chương trình khảo sát cho nghiên cứu chính thức thực hiện trong khoảng thời gian từ 01/03/2018 đến 15/06/2018. Trong quá trình liên lạc với các doanh nghiệp để thực hiện khảo sát, nhiều nhà quản lý tại một số doanh nghiệp cho rằng thực hiện khảo sát online sẽ thuận tiện; trong khi một số khác lại cho rằng khảo sát bằng bản giấy sẽ nhanh hơn và dễ kiểm soát trong quá trình phát và thu hồi phiếu. Sau quá trình cân nhắc, cả hai phương án đều được chọn nhằm tối đa hóa số lượng mẫu khảo sát được.

2.2.4.4. Mẫu khảo sát

Mẫu khảo sát gồm có 24 doanh nghiệp, trong đó: 6 doanh nghiệp khảo sát online và 18 doanh nghiệp khảo sát bằng bản giấy, trình bày ở phụ lục 06. Tổng cộng số phiếu phát đi là 1.300, đối với các doanh nghiệp khảo sát online, số lượng phiếu là đề xuất của tác giả và được người nhận khảo sát chấp thuận. Số phiếu thu hồi bằng cả 2 hình thức là 1.064, trong quá trình mã hóa, sàng lọc và nhập liệu đã loại bỏ 66 phiếu không đạt yêu cầu, còn lại 998 mẫu đưa vào chương trình nghiên cứu chính thức.

2.2.4.5. Phương pháp phân tích dữ liệu định lượng chính thức

Từ kết quả nghiên cứu sơ bộ, các thang đo sẽ được điều chỉnh lại để hoàn thiện bảng khảo sát cuối cùng và tiến hành khảo sát chính thức. Dữ liệu ở bước này sẽ được nhập liệu, sàng lọc, loại bỏ các phiếu không đạt yêu cầu để thực hiện nghiên cứu định lượng chính thức. Giai đoạn phân tích dữ liệu chính thức có thể phân thành một số bước như sau:

- *Bước a:* Kiểm định lại độ tin cậy của các thang đo bằng *Cronbach's alpha*, phân tích nhân tố khám phá (EFA). Trong bước phân tích sơ bộ, cỡ mẫu nhỏ nên không phù hợp để kiểm định giá trị hội tụ và giá trị phân biệt của toàn bộ các thang đo. EFA được xem là bước tiền phân tích của phân

tích nhân tố khẳng định (CFA) và phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (*Structural Equation Modeling – SEM*) nên cần thiết phải thực hiện ở bước này.

- *Bước b*: Tiến hành phân tích nhân tố khẳng định. Đặc điểm cơ bản của CFA liên quan đến nội dung lý thuyết, nền tảng của các nghiên cứu. CFA được xem là công cụ phù hợp để kiểm định độ phù hợp về mặt cấu trúc của các thang đo trong mô hình lý thuyết. CFA sẽ kiểm định các nội dung: (i) Độ tin cậy tổng hợp (*composite reliability*); (ii) Tính đơn hướng (*unidimensionality*); (iii) Tổng phương sai trích (*variance extracted*); (iv) Giá trị hội tụ (*convergent validity*); (v) Giá trị phân biệt (*discriminant validity*). [21]

- *Bước c*: Kiểm định các giả thuyết trong mô hình lý thuyết nghiên cứu bằng SEM.

CHƯƠNG 3. PHÂN TÍCH MỐI QUAN HỆ ẢNH HƯỞNG CỦA VĂN HÓA DOANH NGHIỆP ĐỐI VỚI ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG TRONG CÁC DOANH NGHIỆP Ở THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

Chương 1 đã trình bày cơ sở lý thuyết, đề xuất khung lý thuyết và mô hình nghiên cứu. Chương 2, thiết kế thang đo lường các khái niệm, trên cơ sở đó tiến hành nghiên cứu sơ bộ để đánh giá độ tin cậy, giá trị hội tụ của các thang đo. Chương 3 tập trung các nội dung: thiết kế nghiên cứu chính thức, kiểm định độ tin cậy thang đo, giá trị hội tụ, giá trị phân biệt bằng EFA và CFA, kết quả phân tích bằng CFA sẽ được sử dụng để kiểm định các giả thuyết trong mô hình lý thuyết bằng mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM).

3.1. Đặc điểm mẫu nghiên cứu

3.1.1. Mô tả chung về mẫu nghiên cứu

Bảng 3.1. Quy mô và cơ cấu mẫu nghiên cứu

Phân theo các tiêu thức		Tần số (Người)	Tần suất (%)
Giới tính	Nam	409	41,00
	Nữ	589	59,00
Thời gian làm việc	Từ 3 đến dưới 6 năm	517	51,80
	Từ 6 đến dưới 10 năm	383	38,40
	Trên 10 năm	98	9,80
Vị trí công việc	Quản lý	99	9,90
	Nhân viên	899	90,10
Quy mô lao động	Từ 100 đến 500 người	165	16,50
	Trên 500 đến 1.000 người	178	17,80
	Trên 1.000 người	655	65,60
Loại hình doanh nghiệp	Doanh nghiệp nhà nước	169	17,00
	DN ngoài nhà nước	645	64,60
	DN có vốn nước ngoài	184	18,40
Lĩnh vực kinh doanh	Thương mại	256	25,70
	Tài chính/Ngân hàng	428	42,80
	Du lịch/Khách sạn	23	2,30
	Sản xuất	291	29,20
<i>Cộng</i>		998	100,00

Nguồn: “Tổng hợp từ phân tích của tác giả”

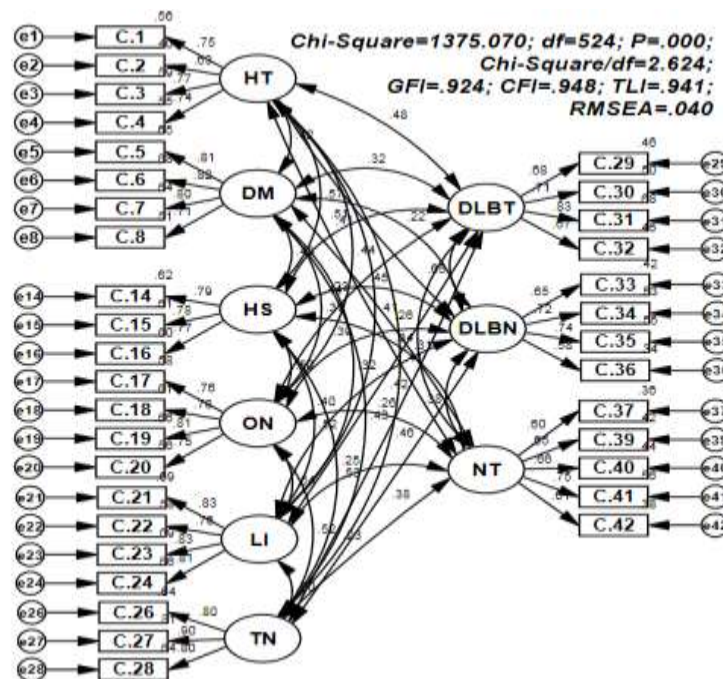
3.3. Kiểm định thang đo bằng phân tích nhân tố khẳng định và hệ số độ tin cậy tổng hợp

3.3.1. Kiểm định thang đo bằng phân tích nhân tố khẳng định

Trong mô hình lý thuyết nghiên cứu trình bày ở Hình 1.4 gồm có các khái niệm: văn hóa doanh nghiệp bao gồm 7 khái niệm (nhân tố), động lực làm việc có 2 nhân tố, niềm tin vào doanh nghiệp và cường độ cạnh tranh đều có 1 nhân tố. CFA được sử dụng để kiểm định độ phù hợp tổng quát, giá trị hội tụ, giá trị phân biệt của văn hóa doanh nghiệp, động lực làm việc, niềm tin vào doanh nghiệp và cường độ cạnh tranh theo từng nhóm. Trên cơ sở kết quả ở bước này sẽ kiểm định mô hình tối hạn (bao gồm tất cả các khái niệm trong mô hình lý thuyết) để làm cơ sở kiểm định các giả thuyết trong mô hình lý thuyết bằng SEM.

3.3.1.5. Kết quả phân tích nhân tố khẳng định cho mô hình tối hạn

Mô hình CFA tối hạn (*Saturated model*) nhằm mục tiêu kiểm định: phân phối chuẩn các biến quan sát trong mô hình, độ tin cậy tổng quát của mô hình; giá trị hội tụ; giá trị phân biệt; tính toán độ tin cậy tổng hợp và phương sai trích của các thang đo, tiến hành so sánh kết quả với EFA. Biến cường độ cạnh tranh (CDCT) sử dụng trong phân tích đa nhóm nên không xuất hiện trong mô hình tối hạn.

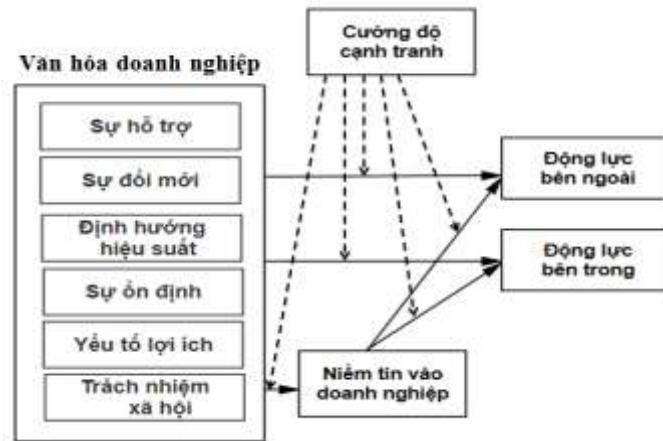


Hình 3.6. Mô hình CFA tối hạn
Nguồn: “Phân tích dữ liệu của tác giả”

Tổng hợp các kết quả phân tích, có thể kết luận mô hình phù hợp với dữ liệu thực tế, các khái niệm được giữ lại trong mô hình có độ tin cậy, đạt giá trị hội tụ và giá trị phân biệt.

3.3.2. Kết luận kiểm định thang đo bằng phân tích nhân tố khẳng định

Kết quả CFA cũng cho thấy tất cả các khái niệm thành phần trong mô hình đạt độ tin cậy tổng hợp cao, đạt giá trị hội tụ và giá trị phân biệt. Phương sai trích của khái niệm động lực bên ngoài và niềm tin vào doanh nghiệp thấp hơn mức tiêu chuẩn (0,5) tuy nhiên vẫn trong phạm vi có thể chấp nhận.



Hình 3.7. Mô hình lý thuyết điều chỉnh

Nguồn: Đề xuất của tác giả

Trên cơ sở các phân tích đã thực hiện, mô hình lý thuyết được điều chỉnh lại như Hình 3.7. Mô hình này được sử dụng để kiểm định các giả thuyết bằng SEM.

3.4.2. Kiểm định mô hình lý thuyết

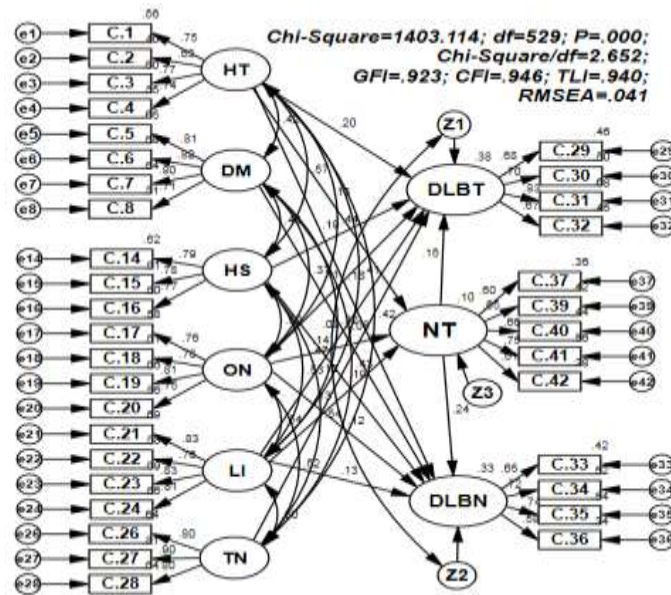
3.4.2.1. Trình tự kiểm định mô hình lý thuyết

Kiểm định giả thuyết bằng mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) được thực hiện theo các bước sau:

- *Bước 1:* Kiểm định ảnh hưởng ảnh hưởng trực tiếp của 6 yếu tố đại diện cho văn hóa doanh nghiệp đến động lực làm việc bên trong và động lực làm việc bên ngoài. Biến niềm tin vào doanh nghiệp được đưa vào mô hình để kiểm định mối quan hệ ảnh hưởng gián tiếp của văn hóa doanh nghiệp đến động lực làm việc.
- *Bước 2:* Sử dụng kỹ thuật *Bootstrapping* để đánh giá mức độ ổn định của các mối quan hệ trong mô hình (thể hiện qua độ ổn định của các tham số hồi quy).
- *Bước 3:* Biến cường độ cạnh tranh sẽ được thao tác thành hai nhóm thông qua trung vị, một nhóm đại diện cho cường độ cạnh tranh yếu và nhóm còn lại là cạnh tranh mạnh. Sử dụng kỹ thuật phân tích đa nhóm để đánh giá tác động của cường độ cạnh tranh vào các mối quan hệ trong mô hình, đặt tên SEM-danhom.

3.4.2.2. Kết quả kiểm định mô hình SEM-Lythuyet

Kiểm định các giả thuyết trong mô hình lý thuyết bằng SEM được thực hiện qua các bước: Mô hình xuất phát (đặt tên SEM-Lythuyet 01), tất cả các mối quan hệ biến thiên tự do. Trên cơ sở kết quả, tiến hành dò tìm để phát hiện các vấn đề cần giải quyết nhằm tìm ra mô hình phù hợp nhất. Mô hình điều chỉnh trình bày ở Hình 3.9. Kết quả của mô hình sau khi cố định hai phần dư, sai số giữa chúng đã triệt tiêu và mô hình cải thiện hơn. Các cặp sai số khác đều ở trong khoảng phù hợp nên không thực hiện thêm điều chỉnh.



Hình 3.9. Mô hình SEM-Lythuyet 02

Nguồn: “Phân tích dữ liệu của tác giả”

Kết quả kiểm định mô hình SEM-Lythuyet 02 trình bày ở Hình 3.9 và phụ lục (PL-07-05.01a) cho thấy mô hình có độ phù hợp tổng quát cao, các chỉ số: Chi-Square/df = 2,652 < 3,00; GFI = 0,923 > 0,9 cho biết dữ liệu thực tế và mô hình lý thuyết có độ phù hợp đến 92,3%; CFI = 0,946 > 0,9; TLI = 0,940 > 0,9; RMSEA = 0,041 < 0,08, cho thấy tất cả các chỉ số quan trọng đo lường độ phù hợp tổng quát của mô hình đều đạt yêu cầu.

Đối với các mối quan hệ trung gian, sau khi thực hiện một chuỗi các phân tích, trong đó ở mô hình ban đầu cả 6 nhân tố thành phần của văn hóa doanh nghiệp tác động đến niềm tin vào doanh nghiệp và biến này tác động đến động lực bên trong và động lực bên ngoài. Sau đó sử dụng các quy tắc đã nêu ở phần trước để loại dần các mối quan hệ không có ý nghĩa.

Kết quả phân tích thực hiện qua: *Bước một*, *Bước hai*, *Bước ba* và *Bước 4*. Kết quả cuối cùng của mô hình SEM-Lythuyet 02 trình bày ở Bảng 3.16.

Bảng 3.16. Trọng số hồi quy của các mối quan hệ trung gian

Mối quan hệ giả thuyết		Trọng số	S.E	C.R	P
Sự hỗ trợ (HT)	→ Niềm tin (NT)	0,099 (0,127)	0,035	2,821	0,005
Sự ổn định (ON)	→ Niềm tin	0,104 (0,140)	0,036	2,873	0,004
Yếu tố lợi ích (LI)	→ Niềm tin	0,085 (0,128)	0,031	2,719	0,007
Niềm tin	→ Động lực bên trong (DLBT)	0,202 (0,165)	0,045	4,523	***
Niềm tin	→ Động lực bên ngoài (DLBN)	0,263 (0,240)	0,044	5,939	***

Nguồn: “Tổng hợp từ phân tích của tác giả”

*Ghi chú: Trong ngoặc đơn trình bày trọng số hồi quy chuẩn hóa; *** $P < 0,01$*

Trong mô hình cuối cùng, chỉ có 3 yếu tố: Sự hỗ trợ (HT), Sự ổn định (ON); Yếu tố lợi ích (LI) ảnh hưởng có ý nghĩa (mức 5%) đến niềm tin vào doanh nghiệp; niềm tin vào doanh nghiệp tác động có ý nghĩa đến cả động lực bên trong (DLBT) và động lực bên ngoài (DLBN), chiều hướng tác động đều đồng biến nên có thể kết luận các mối quan hệ trung gian trong mô hình là nhất quán, không xuất hiện ảnh hưởng triệt tiêu.

Từ kết quả có thể khái quát: Sự hỗ trợ ảnh hưởng đến niềm tin vào doanh nghiệp (HT → NT = 0,127), niềm tin vào doanh nghiệp ảnh hưởng đến động lực bên trong (NT → DLBN = 0,240); hàm ý sự hỗ trợ tăng một điểm đánh giá thì niềm tin vào doanh nghiệp tăng 0,127 độ lệch chuẩn, và ảnh hưởng gián tiếp truyền đến DLBT làm tăng 0,021 độ lệch chuẩn. Sự hỗ trợ tăng một điểm bình quân làm tăng 0,205 độ lệch chuẩn cho DLBT, nhưng nếu có niềm tin thì mức độ tăng của DLBT càng cao hơn (0,226 so với 0,205).

Độ lớn của các mối quan hệ giữa các biến độc lập đến biến phụ thuộc qua trung gian niềm tin vào doanh nghiệp tương đối đồng đều. Như vậy, có thể kết luận niềm tin vào doanh nghiệp là một yếu tố quan trọng của văn hóa doanh nghiệp. Hệ số tương quan bội (R^2) là chỉ số cho biết mức độ giải thích của các biến phụ thuộc trong mô hình. Kết quả phân tích cho thấy: biến niềm tin vào doanh nghiệp giải thích 10,10% sự biến thiên của các biến số trong mô hình ($R^2_{NT} = 10,1$), động lực bên trong giải thích 38% ($R^2_{DLBT} = 38,00$) sự biến thiên và động lực bên ngoài giải thích 33,30% ($R^2_{DLBN} = 33,30$) sự biến thiên của các biến số liên quan trong mô hình lý thuyết.

3.4.4. Kết quả kiểm định giả thuyết nghiên cứu

Kết quả nghiên cứu cho thấy có 16 giả thuyết được chấp nhận, trong đó bao gồm 9 mối quan hệ trực tiếp (H_{1a} , H_{1b} , H_{4a} , H_{4b} , H_{5a} , H_{5b} , H_{6a} , H_{6b} , H_{7a}) và 6 mối quan hệ gián tiếp (H_{1c1} , H_{1c2} , H_{5c1} , H_{5c2} , H_{6c1} , H_{6c2}) và 1 mối quan hệ mang tính tổng quát của biến cường độ cạnh tranh. Trong đó, giả thuyết không được chấp nhận (H_{2a}) vẫn được đề cập đến với hàm ý liên quan. Trọng số hồi quy của các mối quan hệ được sử dụng giá trị chuẩn hóa để thuận tiện khi so sánh.

+ Sự hỗ trợ

Kết quả nghiên cứu cho thấy sự hỗ trợ ảnh hưởng đến cả động lực làm việc bên trong (H_{1a}) và động lực làm việc bên ngoài (H_{1b}). Trong các mối quan hệ trực tiếp thì trọng số hồi quy của sự hỗ trợ đến động lực làm việc bên trong là lớn nhất ($\beta_{1a} = 0,205$) và tác động đến động lực bên ngoài cũng thuộc nhóm có ảnh hưởng mạnh ($\beta_{1b} = 0,180$). Hàm ý của mối quan hệ dự báo này, khi sự hỗ trợ tăng 1 điểm bình quân sẽ làm tăng 0,205 độ lệch chuẩn đối với động lực bên trong và 0,180 độ lệch chuẩn đối với động lực bên ngoài.

+ Sự đổi mới

Một trong các yếu tố được xem là có sự ảnh hưởng mạnh đến động lực làm việc bên trong và động lực làm việc bên ngoài là sự đổi mới; tuy nhiên, trong mô hình phân tích lại có sự khác biệt với kỳ vọng ban đầu. Sự đổi mới không có mối quan hệ có ý nghĩa đến động lực làm việc bên trong và có mối quan hệ nghịch biến với động lực làm việc bên ngoài ($\beta_{2b} = -0,081$).

+ Định hướng hiệu suất

Định hướng hiệu suất tác động trực tiếp có tính ổn định và đồng đều đến động lực bên trong và động lực bên ngoài. Mối quan hệ ảnh hưởng cùng chiều, định hướng hiệu suất tăng 1 điểm bình quân làm động lực bên trong tăng 0,186 độ lệch chuẩn ($\beta_{4a} = 0,186$) và động lực bên ngoài tăng 0,193 độ lệch chuẩn ($\beta_{4b} = 0,193$).

+ Sự ổn định

Sự ổn định là yếu tố có ý nghĩa cao trong mô hình, biến số này vừa tác động trực tiếp đến động lực làm việc bên trong và bên ngoài, đồng thời có mối quan hệ gián tiếp thông qua niềm tin. Giả thuyết H_5 dự báo, sự ổn định tăng 1 điểm bình quân làm động lực bên trong tăng trực tiếp 0,105 độ lệch chuẩn ($\beta_{5a} = 0,105$) và tổng ảnh hưởng tăng 0,226 độ lệch chuẩn; tương tự, động lực bên ngoài tăng trực tiếp 0,117 độ lệch chuẩn ($\beta_{5b} = 0,117$) và tổng ảnh hưởng tăng 0,210 độ lệch chuẩn.

+ **Yếu tố lợi ích**

Tương tự sự ổn định, yếu tố lợi ích có mối quan hệ tác động đến động lực bên trong và động lực bên ngoài cả trực tiếp và gián tiếp, mối quan hệ cùng chiều. Yếu tố lợi ích tăng 1 điểm bình quân làm động lực bên trong và động lực bên ngoài tăng 0,083 ($\beta_{6a} = 0,083$) và 0,132 ($\beta_{6b} = 0,132$) độ lệch chuẩn tương ứng, tổng ảnh hưởng lần lượt là 0,105 và 0,163 độ lệch chuẩn.

+ **Trách nhiệm xã hội**

Trách nhiệm xã hội chỉ có mối quan hệ với động lực bên trong, độ lớn ảnh hưởng khá mạnh. H_{7a} dự báo khi đánh giá trách nhiệm xã hội tăng 1 điểm bình quân làm động lực bên trong tăng 0,122 ($\beta_{7a} = 0,122$) độ lệch chuẩn.

+ **Niềm tin vào doanh nghiệp**

Niềm tin vào doanh nghiệp là biến số có vai trò quan trọng trong mô hình lý thuyết, cả về mặt thống kê và ý nghĩa nội dung. Niềm tin chịu ảnh hưởng trực tiếp từ 3 yếu tố là sự hỗ trợ, sự ổn định và yếu tố lợi ích và chiều hướng mối quan hệ đồng biến. Sự hỗ trợ, sự ổn định, yếu tố lợi ích tăng 1 điểm bình quân làm niềm tin tăng tương ứng 0,127; 0,140 và 0,128 độ lệch chuẩn. Niềm tin ảnh hưởng cùng chiều đến động lực làm việc, yếu tố này tăng 1 điểm bình quân làm động lực bên trong tăng 0,165 và động lực bên ngoài tăng 0,240 độ lệch chuẩn. Mối quan hệ trung gian trong mô hình được xem là quan hệ trung gian nhất quán do các mối quan hệ thành phần đều có cùng chiều dương. Độ lớn các mối quan hệ trung gian không lớn nhưng rất có ý nghĩa về mặt nội dung trong mô hình. Khi sự hỗ trợ tăng 1 điểm bình quân, bên cạnh tác động trực tiếp đến động lực làm việc, niềm tin còn hỗ trợ tăng thêm cho động lực làm việc bên trong 0,021 ($\beta_{1c1} = 0,021$) độ lệch chuẩn và tăng 0,03 ($\beta_{1c2} = 0,030$) độ lệch chuẩn cho động lực bên ngoài, đóng góp làm mạnh thêm mối quan hệ này thể hiện qua tổng ảnh hưởng. Tương tự, niềm tin làm tăng gián tiếp mối quan hệ ảnh hưởng của sự ổn định và yếu tố lợi ích đến động lực làm việc bên trong và bên ngoài tương ứng là 0,023 ($\beta_{5c1} = 0,023$), 0,034 ($\beta_{5c2} = 0,034$) và 0,021 ($\beta_{6c1} = 0,021$), 0,031 ($\beta_{6c2} = 0,031$).

Tổng cộng có 29 giả thuyết nghiên cứu, kết quả có 16 giả thuyết được chấp nhận, 4 giả thuyết không đủ điều kiện để kết luận, và 9 giả thuyết không được chấp nhận. Trong đó, sự hỗ trợ, sự ổn định, yếu tố lợi ích có ảnh hưởng mạnh nhất trong mô hình, các mối quan hệ trực tiếp và gián tiếp qua niềm tin vào doanh nghiệp đều có ý nghĩa thống kê ở mức 5%. Định hướng hiệu suất ảnh hưởng trực tiếp có ý nghĩa thống kê đến động lực làm việc cả bên trong và bên ngoài, nhưng không có mối quan hệ trung gian với niềm tin vào doanh nghiệp.

CHƯƠNG 4. HÀM Ý QUẢN TRỊ RÚT RA TỪ KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

4.1. Hàm ý xây dựng văn hóa doanh nghiệp tổng quát

Trong những thập kỷ qua, khái niệm văn hóa doanh nghiệp đã được chấp nhận rộng rãi như một cách để hiểu và điều hành có hiệu quả hệ thống nguồn lực con người trong doanh nghiệp. Văn hóa là một phần quan trọng thuộc môi trường bên trong của một doanh nghiệp, là tập hợp các giá trị chia sẻ, niềm tin, hành vi, phong tục và thái độ giúp các thành viên của doanh nghiệp hiểu những mục tiêu doanh nghiệp đang theo đuổi, cách hành xử phù hợp, và điều gì được xem là quan trọng. Thông qua sự hiểu biết về văn hóa doanh nghiệp, nhân viên biết chính xác những gì nên làm trong bất kỳ tình huống nào. Bên cạnh đó, các thủ tục cứng nhắc và cơ chế kiểm soát trở nên không cần thiết bởi vì lúc này các quy tắc, giá trị văn hóa, niềm tin giữa các cá nhân hoạt động như những cơ chế kiểm soát mềm điều tiết hệ thống vận hành của doanh nghiệp. Kết quả nghiên cứu cho rằng có một mối liên hệ giữa văn hóa doanh nghiệp và các yếu tố tạo động lực làm việc và thông qua đó làm tăng hiệu quả của doanh nghiệp. Một sự hiểu biết chính xác về động lực làm việc có thể giúp các doanh nghiệp thiết kế hệ thống quản lý tốt hơn, từ đó tác động đến các tiền đề đóng vai trò định hướng động lực làm việc của nhân viên. Như vậy, trên cơ sở lý thuyết và căn cứ vào kết quả nghiên cứu, xây dựng văn hóa doanh nghiệp tích cực để tạo ra động lực làm việc cho lực lượng lao động, làm nguồn lực vô hình để tăng lợi thế cạnh tranh, tạo ra thành công bền vững cho doanh nghiệp là nội dung thực sự cần thiết.

4.2. Xây dựng đội ngũ lãnh đạo có năng lực quản trị văn hóa

Lãnh đạo đóng vai trò quan trọng trong mọi hoạt động của doanh nghiệp. Mặc dù mô hình nghiên cứu không thiết kế lãnh đạo thành một biến độc lập, nhưng sự hỗ trợ đã bao hàm yếu tố này và lãnh đạo luôn hiện hữu trong các yếu tố khác đã đề xuất trong mô hình thông qua vai trò thiết kế và thực thi các chính sách trong doanh nghiệp. Văn hóa doanh nghiệp có được xây dựng, duy trì thành công hay không phụ thuộc phần lớn vào đội ngũ lãnh đạo, nhưng điều quan trọng là phải có được sự ủng hộ và thực hiện của đội ngũ nhân viên. Nhiệm vụ chính của người lãnh đạo là hướng dẫn và huấn luyện lực lượng lao động, định hướng mọi hoạt động trong doanh nghiệp hướng đến mục tiêu chung của doanh nghiệp. Lãnh đạo cần xây dựng môi

trường làm việc tích cực, đề xuất và thực hiện các chính sách khuyến khích, động viên để tạo động lực làm việc giúp nhân viên hoàn thành nhiệm vụ và đóng góp tích cực vào sự thành công chung của doanh nghiệp. Thực hiện tốt nhiệm vụ này góp phần khai thác hiệu quả nguồn nhân lực, duy trì được đội ngũ lao động tài năng, có chuyên môn giỏi chính là tiền đề thực hiện thành công các kế hoạch kinh doanh.

4.3. Xây dựng niềm tin trong doanh nghiệp

Niềm tin trong doanh nghiệp là tiền đề quan trọng cho hành vi tự nguyện của nhân viên, bởi vì nếu thiếu niềm tin thì người lao động sẽ không phổ biến những kiến thức, kỹ năng mà họ có. Hành vi tự nguyện liên quan đến các hoạt động nằm ngoài bản mô tả công việc trong hợp đồng lao động chính thức. Đây là một dạng hành vi có khả năng đóng góp tích cực vào sự phát triển, tiến bộ của doanh nghiệp bởi niềm tin ảnh hưởng đến kết quả hành vi như thái độ làm việc tích cực hơn, mức độ hợp tác cao hơn, người lao động quan tâm đến lợi ích doanh nghiệp hơn là chỉ chú ý vào lợi ích của cá nhân.

Từ cơ sở lý thuyết kết hợp với các kết quả nghiên cứu của luận án có thể tổng quát 3 nguyên tắc liên quan đến niềm tin mà các doanh nghiệp Việt Nam có thể tham khảo:

- (1). Xây dựng và thực thi chính sách hỗ trợ của doanh nghiệp;
- (2). Chú trọng đến lợi ích của người lao động;
- (3). Nhất quán giữa chính sách và hoạt động thực tiễn.

4.4. Hàm ý đối với hệ thống quản trị nguồn nhân lực

Căn cứ vào kết quả nghiên cứu, các giá trị chia sẻ thuộc văn hóa doanh nghiệp được lồng ghép vào trong chính sách quản trị của các doanh nghiệp nói chung và chính sách quản trị nguồn nhân lực nói chung. Trên tinh thần đó, đề tài thảo luận và đề xuất các hàm ý vừa tổng quát vừa cụ thể liên quan đến các yếu tố:

- + Những thay đổi trong quan hệ việc làm
 - + Sự hỗ trợ trong doanh nghiệp
 - + Định hướng hiệu suất
 - + Sự ổn định
 - + Yếu tố lợi ích
 - + Trách nhiệm xã hội
 - + Hàm ý đối với cường độ cạnh tranh

KẾT LUẬN

1) Dựa vào cơ sở lý luận và tổng quan các kết quả nghiên cứu liên quan, luận án đã xây dựng khung lý thuyết và thiết kế mô hình nghiên cứu ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến động lực làm việc với các giả thuyết phù hợp trên cơ sở khám phá bảy chiều giá trị chia sẻ thuộc văn hóa doanh nghiệp là: sự hỗ trợ, sự đổi mới, sự cạnh tranh, định hướng hiệu suất, sự ổn định, yếu tố lợi ích, trách nhiệm xã hội ảnh hưởng đến động lực làm việc bên trong và bên ngoài của người lao động; thiết kế biến niềm tin vào doanh nghiệp làm biến trung gian điều chỉnh mối quan hệ giữa văn hóa doanh nghiệp và động lực làm việc; cường độ cạnh tranh đóng vai trò biến điều tiết trong mô hình nghiên cứu nhằm khảo sát sự khác biệt giữa các mối quan hệ dưới điều kiện cạnh tranh yếu và cạnh tranh mạnh.

2) Trên cơ sở khung lý thuyết và mô hình nghiên cứu, luận án đã xây dựng thang đo lường các khái niệm trong mô hình nghiên cứu theo hướng tiếp cận định lượng; phân tích phương sai để kiểm định sự khác biệt theo đặc điểm mẫu, kiểm định thang đo các khái niệm nghiên cứu bằng hệ số tin cậy, thực hiện phân tích nhân tố khám phá, phân tích nhân tố khẳng định để kiểm tra độ phù hợp của mô hình và kiểm định các giả thuyết bằng mô hình cấu trúc tuyến tính, kỹ thuật đa nhóm sử dụng để phân tích biến cường độ cạnh tranh.

3) Kết quả phân tích phương sai cho thấy: nhóm doanh nghiệp có vốn nước ngoài đánh giá bình quân các nhân tố cao hơn nhóm doanh nghiệp Nhà nước và doanh nghiệp ngoài Nhà nước; có 6 chiều giá trị thuộc văn hóa doanh nghiệp là sự hỗ trợ, sự đổi mới, định hướng hiệu suất, sự ổn định, yếu tố lợi ích, trách nhiệm xã hội ảnh hưởng đến động lực làm việc bên trong và bên ngoài với các mức độ khác nhau. Niềm tin vào doanh nghiệp chịu ảnh hưởng của 3 yếu tố là sự hỗ trợ, sự ổn định, yếu tố lợi ích và tác động làm tăng động lực làm việc bên trong và bên ngoài. Biến cường độ cạnh tranh đề xuất sử dụng mô hình khả biến để suy luận kết quả nghiên cứu, hàm ý có sự khác biệt có ý nghĩa đối với các mối quan hệ trong mô hình phân theo cường độ cạnh tranh mạnh và yếu.

4) Kết quả kiểm định giả thuyết cho thấy sáu giá trị chia sẻ thuộc văn hóa doanh nghiệp là: sự hỗ trợ, sự đổi mới, định hướng hiệu suất, sự ổn định, yếu tố lợi ích, trách nhiệm xã hội ảnh hưởng trực tiếp đến động lực làm việc với các mức độ khác nhau. Trong đó, sự hỗ trợ có ảnh hưởng mạnh nhất đến động lực bên trong; định hướng hiệu suất và sự ổn định ảnh hưởng khá mạnh và đồng đều đến cả hai loại động lực; yếu tố lợi ích ảnh hưởng đến động lực bên ngoài mạnh hơn động lực bên trong; và trách nhiệm xã hội chỉ ảnh hưởng đến động lực bên trong. Bên cạnh ảnh hưởng trực tiếp, ba yếu tố: sự hỗ trợ, sự ổn định và yếu tố lợi ích còn ảnh hưởng gián tiếp qua biến niềm tin vào doanh nghiệp; trong đó yếu tố lợi ích ảnh hưởng mạnh nhất đến niềm tin; và mối quan hệ gián tiếp làm tăng thêm cường độ ảnh hưởng đến động lực làm việc, cả bên trong lẫn bên ngoài. Sự đổi mới ảnh hưởng đến động lực bên ngoài nhưng chiều hướng không ủng hộ cho giả thuyết ban đầu. Đây là vấn đề mà các nghiên cứu tiếp theo

có thể đặt ra để khảo sát sâu hơn. Cường độ cạnh tranh mạnh và yếu có ảnh hưởng khác nhau đến các mối quan hệ trong mô hình; cụ thể mỗi quan hệ trung gian thông qua niềm tin vào doanh nghiệp chỉ có ý nghĩa trong trường hợp cạnh tranh mạnh; các mối quan hệ còn lại đều có ý nghĩa trong cả hai trường hợp cường độ cạnh tranh mạnh và yếu thể hiện tính ổn định của các mối quan hệ trong mô hình nghiên cứu.

5) Trên cơ sở kết quả nghiên cứu, luận án đề xuất các hàm ý quản trị cho các nhà quản lý trong việc xây dựng nền văn hóa doanh nghiệp phù hợp để nâng cao động lực làm việc cho người lao động, tạo ra lợi thế cạnh tranh, nâng cao kết quả và hiệu quả trong quá trình sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp. Một cách tổng quát, đề tài đề xuất các nhóm giải pháp định hướng xây dựng văn hóa doanh nghiệp, xây dựng đội ngũ lãnh đạo có năng lực quản trị văn hóa, xây dựng niềm tin trong doanh nghiệp. Tiếp cận cụ thể hơn, đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực bằng các đề xuất theo từng nhóm nội dung liên quan đến sự hỗ trợ trong doanh nghiệp, định hướng hiệu suất công việc, tạo lập môi trường làm việc ổn định, quan tâm đến lợi ích của người lao động và nâng cao ý thức và trách nhiệm đối với xã hội.

Tóm lại, về mặt lý thuyết đề tài đã tổng quát hóa cơ sở lý luận và các nghiên cứu thực tiễn trên thế giới, qua đó xây dựng khung lý thuyết và mô hình nghiên cứu giúp xác định những nhân tố thuộc văn hóa doanh nghiệp ảnh hưởng đến động lực làm việc trên quan điểm định lượng, khảo sát ảnh hưởng của niềm tin vào doanh nghiệp với vai trò trung gian và cường độ cạnh tranh với vai trò điều tiết. Về mặt thực tiễn, nghiên cứu đã chỉ ra các hàm ý quản trị và đề xuất các giải pháp cụ thể góp phần xây dựng văn hóa doanh nghiệp, gia tăng động lực làm việc của người lao động trong các doanh nghiệp ở Việt Nam, đặc biệt ở thành phố Hồ Chí Minh. Như vậy, các mục tiêu của đề tài luận án đã được thực hiện trọn vẹn.

Gợi ý hướng nghiên cứu tiếp theo

Từ kết quả nghiên cứu, đề tài luận án đề xuất một số hướng nghiên cứu tiếp theo.

Thứ nhất, nghiên cứu ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến các biến kết quả như sự hài lòng, sự cam kết, hành vi công dân tổ chức, ý định rời bỏ doanh nghiệp, trong đó động lực làm việc đóng vai trò trung gian.

Thứ hai, nghiên cứu văn hóa doanh nghiệp theo chiều hành vi. Trên cơ sở mô hình này, khảo sát sự khác biệt về văn hóa doanh nghiệp giữa các nhóm ngành nghề khác nhau.

Thứ ba, nghiên cứu văn hóa của các doanh nghiệp Việt Nam chịu ảnh hưởng của những yếu tố nào thuộc văn hóa dân tộc. Những điểm ưu và nhược của những thành tố văn hóa này trong quá trình hội nhập môi trường kinh doanh quốc tế.

Thứ tư, nghiên cứu về tác động của sự cạnh tranh và đổi mới trong doanh nghiệp đến động lực làm việc; đồng thời mở rộng không gian nghiên cứu và quy mô mẫu để tăng độ tin cậy cho các suy luận thống kê.

PREAMBLE

1. Necessity of the dissertation research

Human resource is the most important factor for the success and failure of organizations in general and enterprises in particular. However, human resource is also the most difficult factor to maintain and manage for managers. In the current rapidly changing and increasingly severe competitive environment, development and maintenance of human resources are the biggest challenge for any organizations and managers and the creation of positive work motivation for workforce plays an important role to increase labor productivity, improve product - service quality, enhance competitiveness, build reputable brand name and develop sustainable enterprises.

Work motivation is one of the factors affecting to labor productivity and human resource efficiency at enterprises. Enterprises with highly motivated workforce will create competitive advantage and get success to beat competitors. However, the method to create work motivation and retain talented employees is one of the big problems of enterprises today. The employees work in teams and are influenced by leaders' behavior and working environment created by leaders (such as: standards, culture). The modern dynamic research approach recognizes these contextual influences; therefore, the contemporary dynamic theory tends to emphasize contextual factors, of which the corporate culture is an important factor. Thus, it can be seen that one of the factors contributing to a positive working environment, then improving the efficiency of human resource management in general and creating work motivation in particular is corporate culture.

The corporate culture is considered as the unique competitiveness resource of each enterprise, because competitors cannot copy any aspects in an easy manner. However, building a positive corporate culture is not a simple task. Corporate culture affects the psychology and perception of employees, directly and indirectly, thereby creates the work motivation at different levels. If enterprise builds a positive, harmonious culture between internal and external social environment, its culture will become a resource, which creates a intangible but very important link, binding and guiding the behavior of each member, creating centripetal force, consensus; the highly motivated employees will help an enterprise to fulfill its mission

and goals while they feel happy to be devoted and have opportunities to develop their own capacities.

Researchers and management practices in the world have affirmed that corporate culture is the key resource for successful business and sustainable development of an enterprise. However, the corporate culture is a relatively new field resulting in difficulties in research due to the lack of concept consensus, even the conflict in research philosophy. Many researches in the world have investigated the effect of corporate culture on work motivation in many countries and in many fields. However, the research on corporate culture is value influencing work motivation is still very rare. Accordingly, the corporate trust is built to carry out survey of indirect influence of corporate culture on work motivation through this mediating variable that is not found in any researches.

In Vietnam, the concept of corporate culture is even newer, particularly research in direction of the relationship between corporate culture and work motivation; the academic documents in this field are limited. Although in practice, organizations are aware that building a positive corporate culture is one of the factors that improve work motivation for their workforce, but the method and actual efficiency are not apparent.

With the above premises, it is essential to conduct research, systematize theoretical matters, apply measuring tools of corporate culture, build theoretical models to research the impact of corporate culture on work motivation in the practical situations in Vietnam. Above are the reasons that the student chooses the topic:

For the said reasons, the doctoral candidate chooses the topic: *“Research on the impact of corporate culture on employees' work motivation at enterprises in Ho Chi Minh City”* to be the Doctoral dissertation.

2. Research objectives

2.1. General objective

The dissertation is to provide scientific arguments of impact of corporate culture on employees' work motivation as a basis for orientation, proposal of governance implications contributing to building corporate culture as a tool of creating employees' work motivation at enterprises.

2.2. Specific objective

1) *The first objective:* To systematize theoretical and practical matters about corporate culture to determine an appropriate shared value system representing corporate culture for research in Vietnam situation.

2) *The second objective:* To specify which shared values of corporate culture influencing intrinsic and extrinsic work motivation at enterprises in Ho Chi Minh City.

3) *The third objective:* To learn about the impact mechanism of trust in an enterprise as a mediating variable in the relationship between corporate culture and work motivation and the intensity of rivalry with the role of regulating relationships in theoretical models.

4) *The fourth objective:* To propose governance implications contributing to development of corporate culture and improvement of work motivation at enterprises in research site.

3. Research questions

From the said research objectives, the dissertation topic will focus on clarifying the following matters:

- What are the important and appropriate shared values of corporate culture to research in Vietnam situation?

- What are the shared values of corporate culture particularly influencing to intrinsic and extrinsic work motivation and how do they impact?

- Does the corporate trust actually act as moderating role in the relationship between corporate culture and work motivation; which the mediating relationship is significant and which one is not?

- Does intensity of rivalry create a impact mechanism to differentiate relationships in the research model by strong and weak intensity of competition?

4. Subject and scope of research

The key research subject of the dissertation includes matters relating to the impact of corporate culture on work motivation at enterprises.

Survey respondents are employees working at enterprises in Ho Chi Minh City. Employees include workers performing indirect and direct jobs, working full-time jobs at enterprises for 3 years or above. The surveyed enterprises are 100 employees and above with operation period from 5 years or more. The scope of the research is enterprises operating its business in Vietnam, the research site is specified for the reasons:

Ho Chi Minh City is the biggest city in Vietnam in term of population size and urbanization level. Ho Chi Minh City is one of the important cultural and educational centers as well as the largest economic development center in Vietnam, attracting a large number of foreign enterprises to invest, do business, and create many jobs for workers. Therefore, Ho Chi Minh City is the suitable selection for survey.

Survey period: Analysis of secondary data in the period of 2013 – 2017; survey of primary data in 2018; solution proposal by 2025.

5. Research methodology

The dissertation uses mainly quantitative methods: test the reliability of research concept measurement scale by Cronbach's Alpha, test scale value by exploratory factor analysis, confirmatory factor analysis and test the research hypothesis by a linear structural model to identify and analyze the impact of corporate culture on employees' work motivation (as presented systematically and in detail in Chapter 2). The dissertation also uses the method of descriptive statistics, ANOVA analysis to approach quantitative characteristics in the nature of the impact of corporate culture on employees' work motivation.

6. New contributions of the dissertation

Firstly, the dissertation has built a theoretical framework and a research model on the impact of corporate culture on employees' work motivation with suitable hypotheses on the basis of exploring seven dimensions of shared values in corporate culture: supportiveness, innovation, competitiveness, performance orientation, stability, emphasis on rewards, social responsibility affecting to intrinsic and extrinsic employees' work motivation; building corporate trust as mediating variable, intensity of rivalry as moderating variable in research model; development of measurement scale of concepts in research model in the quantitative approach direction.

Secondly, 6 dimensions of shared values of corporate culture including support, innovation, performance orientation, stability, benefit, social responsibility affect to intrinsic and extrinsic employees' work motivation with various directions and levels. Corporate trust is influenced by 3 factors of support, stability, benefit and the impact increases intrinsic and extrinsic work motivation. Intensity of rivalry variable proposes to use variable model to deduce research result, differentiated implication is significant for the relationships in model by strong and weak intensity of rivalry.

Thirdly, for contents and impact level, there are five shared values of corporate culture: support, performance orientation, stability, benefit, social responsibility directly affecting to work motivation; Support has the strongest influence on intrinsic motivation; Performance orientation and stability have relatively and equally strong influence on both types of motivation; Benefit to extrinsic employee motivation is stronger than the intrinsic one; and social responsibility impacts on intrinsic motivation only. In addition to direct influence, three factors of: support, stability and benefit also indirectly influence through trust variable, of which the benefit gives the strongest influence and the indirect relationship increases intensity to intrinsic and extrinsic work motivation. Innovation influences to extrinsic motivation but tends not to support the initial hypothesis, which can be suggestion for the next researches. The strong and weak intensity of rivalry give various influences on corporate trust.

Fourthly, the systematic and synchronous governance implications is proposed to successfully build corporate culture, employees' trust in enterprise contributing to the increase of work motivation, competitive advantage and sustainable corporate development.

In summary, the dissertation is the useful reference for the next researches in this approach. It is also used at education facilities as a practical case study in teaching the subjects of business ethics, corporate culture, employee motivation, etc.

7. Structure of the dissertation

In addition to Introduction and Conclusion, the research consists of four chapters:

Chapter 1. Theoretical and practical matters of the impact of corporate culture on employees' work motivation at enterprises;

Chapter 2. Research site, research framework and research methodology;

Chapter 3. Analysis of the impact of corporate culture on employees' work motivation at enterprises in HCMC;

Chapter 4. Governance implications from research result.

CHAPTER 1. OVERVIEW OF THE IMPACT OF CORPORATE CULTURE ON EMPLOYEES' WORK MOTIVATION AT ENTERPRISES AND PROPOSAL OF RESEARCH MODEL

1.1. Overview of topic-related research works

Research subject of the dissertation is the impact of corporate culture on work motivation. Therefore, it is required to make overview of relevant research works at country and abroad in order to obtain a more comprehensive view of the research topic and identify research gap that need to be further addressed. The Appendix 01 presents a summary of topic-related researches. Here is a list of some typical research works.

1.1.1. Key researches abroad

Although the work motivation is only one of the factors to improve job performance, in this overview, the work performance is considered as manifestation of the work motivation. Thereby, the researches analyzing the relationship between corporate culture and job performance will be presented in this section.

Hofstede (1980b) carried out research that is considered a pioneer in research through approach of corporate culture in the quantitative orientation. The author researched the cultural differences between countries in the world in relation to the work motivation and leadership. Surveys were carried out in multinational corporations in 40 countries all over the world, using 116,000 samples during 1967-1973 with 20 languages in the survey process. Culture-related data is measured by trust and value of employees working at enterprises. The motivational theory of the Western authors is examined in light of culture. The national culture is measured, analyzed and expressed by 4 dimensions: Power Distance, Uncertainty Avoidance; Individualism-Collectivism; Masculinity-Femininity. 4 cultural dimensions are used by author to analyze the its relationship with motivational theories of many authors: David McClelland, Abraham Maslow, FredericK Herzberg, Victor Vroom. This is considered as a large-scale research and performed by quantitative method, setting the basis for later research is on corporate culture through a quantitative and applicable approach in corporate governance. The research results show that the cultural differences between countries will raise problems in application of Western-style management theories and philosophies into enterprises in countries with cultural differences, in which the work motivation is an the important content [85].

Emery and Oertel (2006) used Hofstede's cultural dimensions as independent variable influencing motivational variables in Vroom's expectancy theory model. Survey data was collected from 10 American enterprises and 8 German enterprises. The research results indicated that the hypotheses in the model have not been supported. First of all, Hofstede's cultural dimensions were not a good tool for predicting individual motivation in an organization. Next, some relationships have significance by country but are not related to Hofstede's cultural dimensions. It was likely that the respondents answered from the point of view of corporate culture but national culture. It can be seen that the Hofstede's cultural dimensions are appropriate with transcultural research, but not a good tool for studying cultural values affecting the work motivation of an individual [68].

O'Reilly (1989) studied the relationship between corporate culture, commitment and motivation, in which corporate culture played the role of the social control system. This research generally covered matters relating to the role of corporate culture in combination of theory and practice. Firstly, the corporate culture was a potential social control system combining with an official control system to operate effectively enterprise. Secondly, the corporate culture set standards and values as the basis of determination and consolidation of behaviors creating the work motivation for workforce. The corporate culture promoted creativeness, kept a close relationship with corporate strategy and structure, and a positive corporate culture would create employee commitment and loyalty. This is an important research for the thesis, providing an useful approach to determine the theoretical framework in the thesis with topic of corporate culture. However, this research uses case studies and arguments only, not surveying and analyzing actual data [111].

Research on cultural difference in the relationship with work motivation has been also carried out widely. Lee-Ross (2005) studied whether there was any differences when applying organizational behavior models of Western countries into various cultures, using the model and the tool of Hackman and Oldham's job characteristics model. The research results indicated that Hackman and Oldham's model was not completely fit with non-Western cultures, the proper adjustment when studying the work motivation in non-Western cultures was required. Similarly, Lockwood and co-authors (2005) carried out research of the difference in the work motivation in the point of view of trans-culture. The research results evidenced that individuals from Asian cultures who emphasize the goal of avoiding undesirable outcomes will be motivated by negative role models. Individuals from European cultures who emphasize

outcome goals will be motivated by positive role models. Implications of the research: If it is affirmed that cultural difference influences the specific motivation and behaviors, the models can be used to predict planned behavioral models. Daniel Flisak and Thomas Bjerkhage (2015) explored the factors that influence the work motivation at enterprises. The question is whether the cultural differences between Sweden and China play an important role in making the difference in terms of the work motivation between the two countries? The research results showed that there were a huge differences in the motivational factors for employees in both countries. Chinese employees tended to be motivated by basic demands such as working conditions and high wages. While Swedish employees strive for their rewarding jobs and high appreciation by managers for their efforts. This difference comes from some economic growth factors in the countries, but mostly in culture and thinking. The research direction orients the thesis to pay attention to the cultural difference in the relationship with the work motivation [58], [99], [100].

Research on the impact of corporate culture on the work motivation become popular in many aspects. Hani Sakina Mohamad Yusof and co-authors (2016) conducted research on the relationship between corporate culture and work motivation on an automobile company in Selangor, Malaysia. Corporate culture was classified into two main categories: bureaucratic culture and supportive culture. The research results showed that two types of cultures was closely correlated with work motivation, particularly the supportive culture gave more significant influence on work motivation than bureaucratic culture. This research approaches corporate culture in the behavior dimension other than the value dimension in the thesis. However, this research is also a useful reference regarding research methodology. Larsson and co-authors (2007) conducted research on the relationship between people, strategy and culture, in which motivational resources were measured by appropriateness between work motivation and performance rating system and corporate rewards. Hon and Leung (2011) carried out research on creativeness and work motivation, in which corporate culture was a moderating variable. Syafii and co-authors (2015) conducted research on the influence of leadership style on employees' work performance, in which corporate culture and work motivation played the role of mediating variable. Arielle Turner (2017) carried out research to identify whether intrinsic and extrinsic motivation drive performance-oriented culture at enterprises. The common point of researches shows that there is a relationship between corporate culture and work motivation. [31], [120], [27], [80], [131].

From the review of typical overseas researches, it is recognized that the research on the relationship between corporate culture and work motivation is the common concern in different countries in many fields. Research approaches are also quite various but it can be seen that the behavior-oriented qualitative research towards corporate culture is quite popular, the value-oriented approach is still few, and no research builds a research model in the direction of value influencing the intrinsic and extrinsic work motivation, and in which corporate trust holds an mediating role and intensity of rivalry as moderating role. The research is targeted to make theoretical and practical contribution to fill this gap.

1.2. Theoretical framework and proposed research model

1.2.1. Theoretical framework

On the basis of theoretical summary research to find out theoretical gap and build the foundation for the formation of research framework, the thesis systematizes the theoretical framework and proposes the theoretical model of the impact of corporate culture on work motivation at enterprise.

Figure 1.3 shows the fundamental theoretical framework and research components in the thesis. Reasons for selecting the theories to develop the theoretical framework of the thesis are included in theoretical backgrounds.

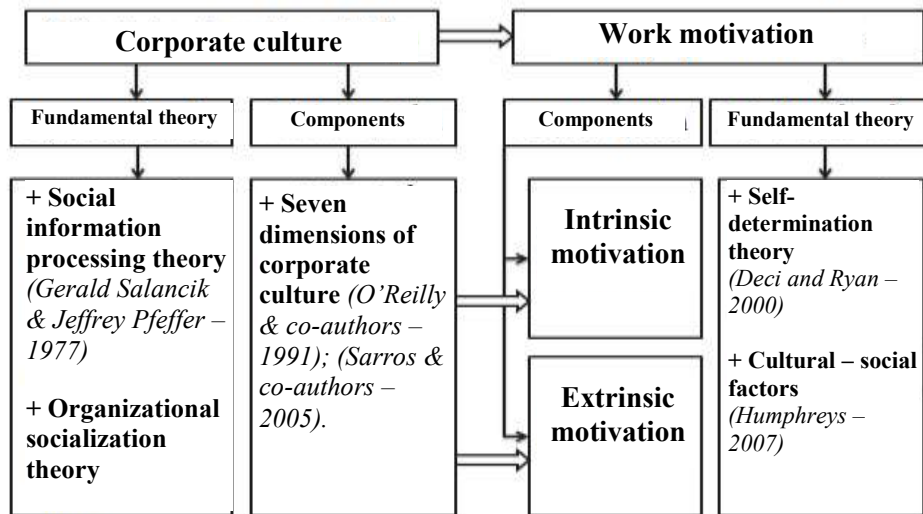


Figure 1.3. Theoretical framework of the thesis

Source: The author's proposal

Next, this theory covers many components and considers motivation in many aspects. In particular, this theory assumes that the social and cultural standard are an important foundation for building motivation, which is appropriate with research direction of the thesis. In addition, the motivational theories are developed in the Western countries for the Western people. These

theories includes suitable applications for non-Western cultures, particularly it is a challenge in Vietnam. Humphreys’ research aims to solve this problem when researching the work motivation in terms of cultural - social factors in business environment in China where many cultural factors are quite similar to Vietnam, therefore, it is the proper selection to shape fundamental theoretical framework for the thesis.

1.2.2. Theoretical model and hypotheses

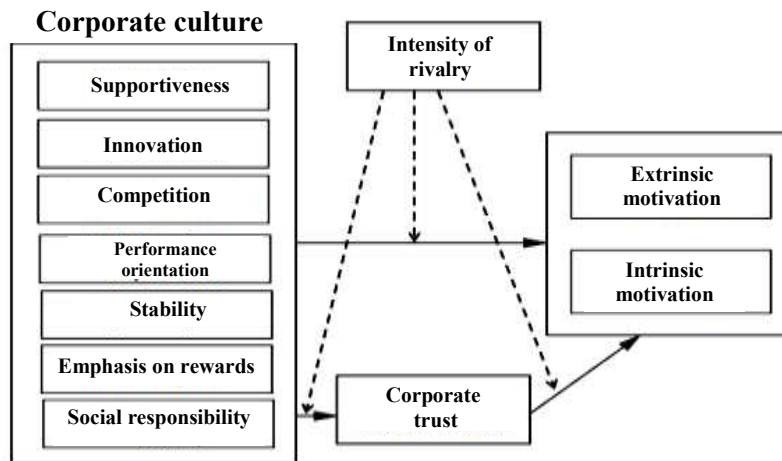


Figure 1.4. Theoretical model of the thesis

Source: The author’s proposal

On the basis of theoretical framework, Figure 1.4 presents the theoretical model of the thesis. In the model, the corporate trust is mediating variable and the intensity of rivalry is moderating variable. Through the arguments, the thesis proposes 14 hypotheses about the impact of 7 shared values of corporate culture on intrinsic and extrinsic motivation; 14 hypotheses with corporate trust variable as a mediating role in the impact of corporate culture on work motivation; and 01 hypothesis about the relationship of strong and weak competitiveness with various impact on relationships in research model.

CHAPTER 2. RESEARCH METHODOLOGY

2.1. Research methodology

2.1.1. Research approach

Firstly, the research on the impact of corporate culture on work motivation is considered in the cause-effect relationship.

Secondly, the research on the impact of corporate culture on work motivation is approached by systemic perspective.

Thirdly, the research on the impact of corporate culture on work motivation is approached by comprehensive perspective.

Fourthly, the research on the impact of corporate culture on work motivation is considered in the dialectical relationship between theory and practice of corporate governance.

The above are premises for orientation of research on the impact of corporate culture on work motivation in research site.

2.1.2. Research framework

Some methods used in the research may be considered for selection. The qualitative method is used to collect opinions from experts and researchers specializing in the thesis-related matters and the basis to complete structural survey. The quantitative method is mainly used for data collection, data analysis. In the thesis, we use mixed research methodology, of which quantitative method is the key one. The thesis consists of two stages with seven steps.

2.2.4. Official research design

2.2.4.1. General research

Research subject is employees who work in various types of enterprises in Ho Chi Minh City. The main survey respondents are employees and low-level managers working full-time jobs at enterprises with: its establishment of 5 years and above, with 100 employees and more, employment period of 3 years and above. Enterprise sample is under the convenience sampling method and employees of the enterprise are randomly selected for survey.

2.2.4.2. Research sample

The research hypotheses are tested by SEM using multi-group analysis, this method divides sample into groups, so the required sample for analysis is relatively large. Some authors propose sample size using rule of thumb with 5:1 ratio, an observed variable needs at least 5 samples, the others propose a ratio of 10:1. Theoretical model has 47 observed variables, according to the proposed ratio of 10:1, 470 observations are required. To ensure multi-group analysis, the number of samples needs twice as much as 940 observations [35], [97]. Combining all above requirements, the research delivered 1,300 survey forms and returned 998 valid forms.

2.2.4.3. Investigation method

The research uses the convenience sampling method. Survey program of the research was officially conducted from 01 March 2018 to 15 June 2018. When contacting enterprises to conduct the survey, managers of some enterprises said that it would be convenient to conduct online surveys; while the others believed that paper surveys became faster and easier to control delivery and return. Upon due consideration, both the said options were selected to maximize the number of surveyed samples.

2.2.4.4. Survey sample

Survey sample covers 24 enterprises, in which: 6 enterprises for online surveys and 18 enterprises for paper surveys, shown in the Appendix 06. Total delivered forms is 1,300, for enterprises carrying out online surveys, the number of forms is proposed by author and accepted by respondents. The returned forms in both options is 1,064, including 66 invalid forms after coding, screening and data input and 998 forms being put into official research program.

2.2.4.5. Analysis method of official quantitative data

From the preliminary research results, the scales will be re-adjusted to complete the final survey and carry out the official survey. Data in this step will be input, screened and invalid forms are removed to carry out the official quantitative research. The official data analysis can be divided into some steps as follows:

- *Step a:* Re-test reliability of the scales by *Cronbach's alpha*, perform exploratory factor analysis (EFA). In the preliminary analysis step, the small sample size is not suitable to test the convergent validity and discriminant validity of all scales. EFA is considered as the pre-analysis step of confirmatory factor analysis (CFA) and structural equation modeling (SEM), it is necessary to carry out in this step.

- *Step b*: Perform confirmatory factor analysis. The basic characteristics of CFA is related to theoretical content and research background. CFA is considered as a suitable tool to test structural suitability of scales in theoretical model. CFA will test the parameters: (i) Composite reliability; (ii) Unidimensionality; (iii) Variance extracted, (iv) Convergent validity; (v) Discriminant validity. [21]

- *Step c*: Test the hypotheses in theoretical model by SEM.

CHAPTER 3. ANALYSIS OF THE IMPACT OF CORPORATE CULTURE ON EMPLOYEE’S WORK MOTIVATION AT ENTERPRISES IN HO CHI MINH CITY

Chapter 1 presents the theoretical background and proposes theoretical framework and research model. Chapter 2 develops the measuring scales of concepts, then conducts the preliminary research to test reliability and convergent validity of scales. Chapter 3 focuses on: official research design, test of scale reliability, convergent validity, discriminant validity by EFA and CFA, analysis result by CFA will be used to test hypotheses in theoretical model by structural equation modeling (SEM).

3.1. Research sample characteristics

3.1.1. General description of research sample

Table 3.1. Scale and structure of research sample

Classified by the criteria		Number of times (People)	Frequency (%)
Gender	Male	409	41.00
	Female	589	59.00
Employment period	From 3 years to below 6 years	517	51.80
	From 6 years to below 10 years	383	38.40
	Above 10 years	98	9.80
Position	Manager	99	9.90
	Employee	899	90.10
Company size	From 100 to 500 people	165	16.50
	Above 500 to 1,000 people	178	17.80
	Above 1,000 people	655	65.60
Enterprise type	State-owned enterprises	169	17.00
	Non-State-owned enterprises	645	64.60
	Foreign invested enterprises	184	18.40
Scope of business	Commerce	256	25.70
	Finance/Banking	428	42.80
	Tourism/Hotel	23	2.30
	Production	291	29.20
<i>Total</i>		998	100.00

Source: “Summary of author’s analysis”

3.3. Testing the scale by confirmatory factor analysis and overall reliability coefficient

3.3.1. Testing the scale by confirmatory factor analysis

The theoretical model shown in Figure 1.4 includes concepts: corporate culture includes 7 concepts (factors), work motivation includes 2 factors, corporate trust and intensity of rivalry, each include 1 factor. CFA is used to test the overall relevance, convergent validity, discriminant validity of corporate culture, work motivation, corporate trust and intensity of rivalry by group. On the basis of results in this step, the saturated model will be tested (including all concepts in theoretical model) to test hypotheses in theoretical model by SEM.

3.3.1.5. Result of confirmatory factor analysis for saturated model

CFA saturated model is aimed at testing: standard distribution of observed variables in model, composite reliability of model; convergent validity; discriminant validity, calculation of composite reliability and variance extracted of scales, result comparison with EFA. Intensity of rivalry variable used in multi-group analysis will not present in saturated model.

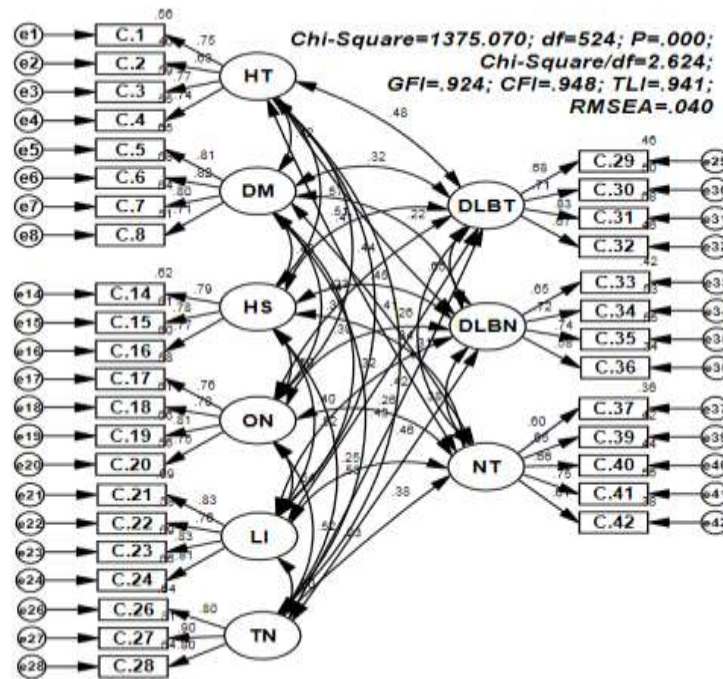


Figure 3.6. CFA saturated model

Source: "Author's data analysis"

From analysis results, it can be concluded that the model is consistent with the actual data, the concepts retained in the model have reliability, convergent validity and discriminant validity.

3.3.2. Conclusion of testing scale by confirmatory factor analysis

CFA results also show that all component concepts in the model have achieved high composite reliability, convergence and discriminant validity. The variance extracted of extrinsic motivation concept and corporate trust is lower than standard level (0.5) but still within acceptable range.

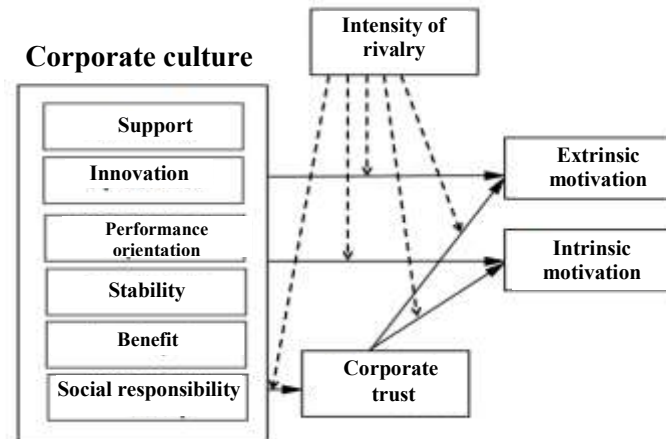


Figure 3.7. Adjusted theoretical model

Source: The author's proposal

On the basis of performed analysis, the theoretical model is re-adjusted as shown in Figure 3.7. The model is used to test hypotheses by SEM.

3.4.2. Testing theoretical model

3.4.2.1. Testing order of theoretical model

Testing hypotheses by structural equation modeling (SEM) with the following steps:

- *Step 1:* Test the direct impact of 6 factors representing corporate culture on intrinsic and extrinsic work motivation. Corporate trust variable is put in the model to test the indirect impact of corporate culture on work motivation.
- *Step 2:* Use *Boostrapping* technique to assess the stability of the relationships in the model (expressed in the stability of regression parameters).
- *Step 3:* The intensity of rivalry variable is operated via two groups through median, one group represents weak intensity of rivalry and the other one presents strong intensity of rivalry. Use multi-group analysis method to assess the impact of intensity of rivalry on the relationship in the model, named SEM-danhom.

3.4.2.2. Testing result of SEM-Lythuyet model

Test hypotheses in theoretical model by SEM in the following steps: The base model (named SEM-Lythuyet 01), all free variability relationships. From obtained results, the investigation to detect problems needed to be solved is performed in order to find out the most suitable model. The adjusted model is shown in Figure 3.9. Results of the model after fixing two remainders show that the error has been eliminated and the model becomes better. The other error pairs are within the suitable range, therefore, additional adjustments are not required.

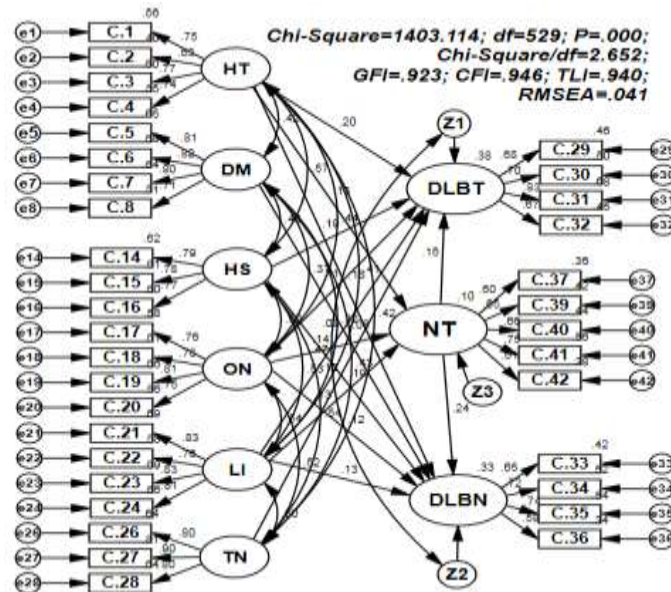


Figure 3.9. SEM-Lythuyet 02 model

Source: "Author's data analysis"

Results of testing SEM-Lythuyet 02 model in Figure 3.9 and the Appendix (PL-07-05.01a) show that the model has high overall relevance, the indexes: $\text{Chi-Square}/df = 2.652 < 3.00$; $GFI = 0.923 > 0.9$ show that the actual data and theoretical model are suitable up to 92.3%; $CFI = 0.946 > 0.9$; $TLI = 0.940 > 0.9$; $RMSEA = 0.041 < 0.08$ show that all important indexes measuring overall relevance of the model are satisfied.

For intermediate relationships, after performing a series of analysis, in which in the initial model, all 6 component factors of corporate culture influence to corporate trust variable and this variable affects to the intrinsic and extrinsic motivation. Then, the rules mentioned in the previous section are used to gradually remove insignificant relationships.

The analysis results are performed through: *Step 1*, *Step 2*, *Step 3* and *Step 4*. The final result of SEM-Lythuyet 02 model is shown in Table 3.16.

Table 3.16. Regression weight of the intermediate relationships

Relational hypothesis		Weight	S.E	C.R	P
Supportiveness (HT)	→ Trust (NT)	0.099 (0.127)	0.035	2.821	0.005
Stability (ON)	→ Trust	0.104 (0.140)	0.036	2.873	0.004
Emphasis on rewards (LI)	→ Trust	0.085 (0.128)	0.031	2.719	0.007
Trust	→ Intrinsic motivation (DLBT)	0.202 (0.165)	0.045	4.523	***
Trust	→ Extrinsic motivation (DLBN)	0.263 (0.240)	0.044	5.939	***

Source: "Summary of author's analysis"

Note: Standardized regression weights are presented in brackets; *** $P < 0.01$

In the final model, there are 3 factors only: Support (HT), Stability (ON); Benefit (LI) significantly influence (at 5%) to corporate trust; the corporate trust may impact the intrinsic motivation (DLBT) and extrinsic motivation (DLBN), the impact direction is covariant therefore the intermediate relationships in the model are consistent with any destructive effect.

This can be generalized: Support influences corporate trust (HT → NT = 0.127), corporate trust affects to intrinsic motivation (NT → DLBT = 0.240); implication of support increases one rating point, corporate trust increases 0.127 standard deviation, and indirect influence to DLBT increases 0.021 standard deviation. One point support increases 0.205 standard deviation of DLBT, but with confidence, DLBT is higher (0.226 vs 0.205).

The magnitude of the relationships between the independent variables and dependent variables through corporate trust is relatively uniform. Therefore, it can be concluded that corporate trust is an important factor in corporate culture. Multiple correlation coefficient (R^2) is an index that shows the interpretation level of the dependent variable in the model. The analysis results show: the corporate trust variable explains 10.10% variation of variables in the model ($R^2_{NT} = 10.1$), the intrinsic motivation explains 38% ($R^2_{DLBT} = 38.00$) variation and the extrinsic motivation explains 33.30% ($R^2_{DLBN} = 33.30$) variation of relevant variables in theoretical model.

3.4.4. Testing result of research hypothesis

The results show that there are 16 acceptable hypotheses which include 9 direct relationships (H_{1a} , H_{1b} , H_{4a} , H_{4b} , H_{5a} , H_{5b} , H_{6a} , H_{6b} , H_{7a}) and 6 indirect relationships (H_{1c1} , H_{1c2} , H_{5c1} , H_{5c2} , H_{6c1} , H_{6c2}) and 1 comprehensive relationship of intensity of rivalry variable. The unacceptable hypotheses (H_{2a}) are still mentioned with relevant implications. Standardized regression weights in the relationships are used for convenient comparison.

+ **Supportiveness**

The research results show that support influences both intrinsic motivation (H_{1a}) and extrinsic motivation (H_{1b}). In direct relationships, regression weights of support create the strongest influence on intrinsic work motivation ($\beta_{1a} = 0.205$) and the strong influence on extrinsic employee motivation ($\beta_{1b} = 0.180$). Implication of this predictive relationship is when support increases one point at average, the rise of standard deviation for intrinsic motivation by 0.205 and for extrinsic motivation by 0.180.

+ **Innovation**

One of the factors that is considered to have a strong influence on intrinsic and extrinsic work motivation is innovation; however, there is a difference with the initial expectation in the analytical model. Innovation has no significant relationship with intrinsic work motivation and has an inverse relationship with extrinsic work motivation ($\beta_{2b} = - 0.081$).

+ **Performance orientation**

Performance orientation directly impacts with stability and uniform on intrinsic and extrinsic work motivation. With the same direction relationship, performance orientation increases one point at average resulting in the rise of intrinsic motivation by 0.186 standard deviation ($\beta_{4a} = 0.186$) and extrinsic motivation by 0.193 standard deviation ($\beta_{4b} = 0.193$).

+ **Stability**

Stability is the highly significant factor in the model, this variable not only influences intrinsic and extrinsic work motivations but also has indirect relationship through trust. Hypotheses H_5 predict, stability increases one point at average resulting in the direct rise of intrinsic motivation by 0.105 standard deviation ($\beta_{5a} = 0.105$) and total influence by 0.226 standard deviation; similarly, the direct rise of extrinsic motivation by 0.117 standard deviation ($\beta_{5b} = 0.117$) and total influence by 0.210 standard deviation.

+ **Emphasis on rewards**

Similar to stability, the emphasis on rewards impact both intrinsic and extrinsic motivations, directly and indirectly with the same direction relationship. The benefit increases one point at average resulting in the rise of intrinsic and extrinsic motivations by 0.083 ($\beta_{6a} = 0.083$) and 0.132 ($\beta_{6b} = 0.32$) standard deviation, total influences are 0.105 and 0.163 standard deviation, respectively.

+ **Social responsibility**

Social responsibility just has the relationship with intrinsic motivation and the relatively strong level. H_{7a} is predicted that, when social responsibility increases one point at average, the intrinsic motivation increases 0.122 ($\beta_{7a} = 0.122$) standard deviation.

+ **Corporate trust**

Corporate trust is the important variable in theoretical model, in terms of statistics and content. The trust is influenced by 3 factors of support, stability and benefit and this is covariance relationship. Support, stability and benefit increase one point at average, the trust correspondingly increases 0.127; 0.140 and 0.128 standard deviation. The trust influences in the same direction on work motivation, this factor increases one point at average resulting in the rise of intrinsic motivation by 0.165 and extrinsic motivation by 0.240 standard deviation. The intermediate relationship in the model is considered as the consistent intermediate relationship because the component relationships have the same positive direction. The magnitude of the intermediate relationships is not large but very significant in terms of content in the model. When support increases one point at average, in addition to direct impact on work motivation, the trust supports to rise the intrinsic work motivation by 0.021 ($\beta_{1c1} = 0.021$) standard deviation and by 0.03 ($\beta_{1c2} = 0.030$) standard deviation for extrinsic motivation, strengthening the relationship shown by overall influence. Similarly, the trust indirectly increases the impact of stability and benefit on intrinsic and extrinsic work motivation by 0.023 ($\beta_{5c1} = 0.023$), 0.034 ($\beta_{5c2} = 0.034$) and by 0.021 ($\beta_{6c1} = 0.021$), 0.031 ($\beta_{6c2} = 0.031$), respectively.

Totally, there are 29 research hypotheses which include 16 acceptable hypotheses, 4 unqualified hypotheses to conclude and 9 unacceptable hypotheses. The support, stability and benefit give the strongest influence in the model, the direct and indirect relationships by corporate trust are statistically significant at 5%. Performance orientation with statistical significance directly influences intrinsic and extrinsic work motivation, but there is no intermediate relationship with corporate trust.

CHAPTER 4. GOVERNANCE IMPLICATIONS FROM RESEARCH RESULT

4.1. Implications of general corporate culture development

Over the past decades, the concept of corporate culture has been widely accepted to be effectively operate the human resource system at an enterprise. Culture is an important part of an enterprise's internal environment, a collection of shared values, beliefs, behaviors, customs and attitudes to help the enterprise's members to understand its goals that are pursued, suitable behaviors and what are considered important factors. By understanding corporate culture, employees know exactly what they should do in any situations. In addition, the rigid procedures and control mechanisms become unnecessary because at that point, the interpersonal rules, cultural values, and beliefs as soft control mechanisms that regulate operation system of an enterprise. The research results show that there is a relationship between corporate culture and motivational factors, thereby increasing the business performance of an enterprise. An accurate understanding of work motivation can help an enterprise to improve management system, then influencing the premises as work motivation orientation. Therefore, on the basis of theoretical finding and research results, building a positive corporate culture to create work motivation for the workforce, as an intangible resource to increase competitive advantage and create sustainable success for an enterprise.

4.2. Building a leadership team with cultural management capacity

Leadership plays an important role in all activities of an enterprise. Although the research model fails to design leadership as an independent variable, the support refers to this factor and leadership is always presented in other factors as proposed in model through the design role and enforcing corporate policies. Whether a corporate culture is built and maintained successfully or not depends largely on the leadership team, but it is important to have the support and performance from the staff. The main task of the leader is to guide and train the workforce, orient all activities at an enterprise towards the common goal. The leader should develop a positive work environment, propose and perform incentive and motivational policies to create work motivation for employees to complete their tasks and make positive contribution to the overall success of the enterprise. Performing this task in a good way

contributes to the effective exploitation of human resources, retention of the talented and qualified employees as the foundation of success in business plans.

4.3. Building corporate trust

Corporate trust is an important premise for employees' voluntary behavior, because the employees will not show their knowledge and skills without trust. Voluntary behaviors are activities excluded in job description of the official labor contract. This is a type of behavior which is capable of positively contributing to development and progress of an enterprise because corporate trust influences behavioral results such as a more active working attitude, higher cooperation level and the employees' attention to an enterprise's benefits instead of personal benefits.

From the theoretical basis combined with the research results of the thesis, it is possible to generalize 3 principles related to the trust that Vietnamese enterprises can refer to:

- (1). Development and implementation of an enterprise's support policies;
- (2). Paying attention to the employee's benefits;
- (3). Consistency between policies and practical activities.

4.4. Implications for human resource management system

Based on research results, the shared values of corporate culture are integrated into corporate governance policies in particular and human resource management policies in general. In this spirit, the thesis discusses and proposes implications, generally and particularly relating to factors:

- + Changes in employment relationship
- + Corporate support
- + Performance orientation
- + Stability
- + Benefit
- + Social responsibility
- + Implications for intensity of rivalry

CONCLUSION

1) Based on theoretical backgrounds and summary of relevant research results, the thesis has built a theoretical framework and a research model of the impact of corporate culture on employees' work motivation with suitable hypotheses on the basis of exploring seven dimensions of shared values in corporate culture: support, innovation, competitiveness, performance orientation, stability, benefit, social responsibility influence on intrinsic and extrinsic work motivation; building corporate trust as mediating variable adjusting the relationship between corporate culture and work motivation, intensity of rivalry as moderating variable in research model to carry out survey of the difference between the relationships under strong and weak competitive conditions.

2) On the basis of the theoretical framework and research model, the measuring scales of concepts in the research model are built towards quantitative approach; the analysis of variance to test the difference by sample characteristics, test scales of research concepts by reliability coefficient, perform exploratory factor analysis, confirmatory factor analysis to test suitability of the model and test hypotheses by structural equation modeling, multi-group method for analysis of intensity of rivalry variable.

3) The results of variance analysis show: the group of foreign invested enterprises averagely rated the factors higher than the group of the State-owned enterprises and the non-State-owned enterprises; there are 6 value dimensions of corporate culture including support, innovation, performance orientation, stability, benefit, social responsibility influencing to the intrinsic and extrinsic work motivation at various levels. Corporate trust is influenced by 3 factors of support, stability, benefit and the impact increases intrinsic and extrinsic work motivation. Intensity of rivalry variable proposes to use variable model to deduce research result, the differentiated implication is significant for the relationships in model by strong and weak intensity of rivalry.

4) Hypothesis test results show that six shared values of corporate culture are: support, innovation, performance orientation, stability, benefit, social responsibility directly affecting work motivation at various levels. The support gives the strongest influence on intrinsic work motivation; performance orientation and stability create relatively and equally strong influence on both motivations; benefit impacts the extrinsic work motivation stronger than the intrinsic one; and social responsibility influences intrinsic motivation only. In addition of direct influence, three factors of: support, stability and benefit also indirectly influence through corporate trust variable; of which benefit gives the strongest influence on trust; and the indirect relationship increases intensity level to intrinsic and extrinsic work motivation. Innovation influences extrinsic work motivation but tends not to support the initial hypothesis. This issue can be carried out in further survey in the next researches. Strong and weak intensity of rivalry

has different influences on the relationships in the model; particularly, the intermediate relationship through corporate trust is only significant in case of strong intensity of rivalry; the remaining relationships are significant in both strong and weak intensity of rivalry showing stability of the relationships in the research model.

5) On the basis of research results, the thesis proposes governance implications for managers in building an appropriate corporate culture to enhance work motivation, create competitive advantage, improve results and efficiency of production and business of an enterprises. In general, the thesis proposes solution groups for building corporate culture, leader team with cultural management capacity and corporate trust. More specifically, the thesis proposes solutions to efficiently improve human resource management by each content groups relating to corporate support, work performance orientation, creation of stable working environment, attention to employee benefits and raising social awareness and responsibility.

In summary, in the theoretical aspect, the thesis generalized theoretical backgrounds and practical researches in the world, thereby building a theoretical framework and research model to identify factors of corporate culture influencing work motivation from a quantitative point of view, surveying the effect of corporate trust as mediating role and intensity of rivalry as moderating role. In the practical aspect, the research shows governance implications and proposes specific solutions to contribute to development of corporate culture, increase of employee motivation at enterprises in Vietnam, especially in Ho Chi Minh City. Therefore, the thesis objectives have been fully implemented.

Suggestions for the next research orientation

From the research results, the thesis proposes some next research orientations.

Firstly, the research on the impact of corporate culture on outcome variables such as: satisfaction, commitment, organizational citizenship behavior, intention to leave, in which work motivation as mediating role.

Secondly, the research on corporate culture under behavioral dimension. On the basis of the model, survey of the difference of corporate culture in different professional groups.

Thirdly, the research on corporate culture at Vietnam enterprises influenced by what factors of traditional culture. Advantages and disadvantages of these cultural factors in the integration process of international business environment.

Fourthly, the research on impact of competitiveness and innovation at an enterprise on work motivation; also expansion of research space and sample size for enhancing reliability of statistical inferences.