

**BỘ KHOA HỌC VÀ CÔNG NGHỆ
HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG**



NGUYỄN THỊ HUỆ

**TÁC ĐỘNG CỦA VĂN HÓA DOANH NGHIỆP ĐẾN NĂNG
LỰC SÁNG TẠO CỦA NHÂN VIÊN DOANH NGHIỆP ICT
VIỆT NAM: NGHIÊN CỨU TRƯỜNG HỢP TẬP ĐOÀN FPT**

**Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh
Mã số: 9.34.01.01**

LUẬN ÁN TIẾN SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

HÀ NỘI - 2025

**BỘ THÔNG TIN VÀ TRUYỀN THÔNG
HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG**



LUẬN ÁN TIẾN SĨ

**TÁC ĐỘNG CỦA VĂN HÓA DOANH NGHIỆP ĐẾN NĂNG LỰC SÁNG
TẠO CỦA NHÂN VIÊN DOANH NGHIỆP ICT VIỆT NAM:
NGHIÊN CỨU TRƯỜNG HỢP TẬP ĐOÀN FPT**

**CHUYÊN NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH
MÃ SỐ: 9.34.01.01**

NGHIÊN CỨU SINH: NGUYỄN THỊ HUỆ

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:

- | |
|----------------------------------|
| 1. PGS. TS. ĐỖ MINH CƯỜNG |
|----------------------------------|
- 2. PGS. TS. NGUYỄN THỊ MINH AN**

HÀ NỘI – 2025

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan luận án “*Tác động của Văn hóa doanh nghiệp đến năng lực sáng tạo của nhân viên doanh nghiệp ICT Việt Nam – Nghiên cứu trường hợp Tập đoàn FPT*” là công trình nghiên cứu do tôi thực hiện và không vi phạm quy tắc liêm chính trong học thuật!

Nghiên cứu sinh



Nguyễn Thị Huệ

LỜI CẢM ƠN

Trong những năm nghiên cứu sinh vừa qua, tôi đã nhận được sự hỗ trợ giúp đỡ rất quý báu của các Thầy Cô trong Khoa Sau Đại học và Khoa Quản trị Kinh doanh của Học viện Bưu chính Viễn thông. Các thầy cô đã truyền đạt cho tôi nhiều kiến thức bổ ích, hướng dẫn tôi nghiên cứu, giải đáp cho tôi những khúc mắc... để tôi có thể nghiên cứu thành công luận án. Xin được gửi tới Thầy Cô lời cảm ơn chân thành nhất!

Trực tiếp hướng dẫn tôi là hai PGS TS **PGS.TS. Đỗ Minh Cường** và **PGS.TS. Nguyễn Thị Minh An**, xin được gửi lời cảm ơn sâu sắc đến hai Thầy Cô vì đã tận tình chỉ bảo và hướng dẫn tôi. Chân thành cảm ơn **Tổng giám đốc Tập đoàn FPT Nguyễn Văn Khoa** cùng **Phó Ban Văn hóa Đoàn thể Vũ Văn Hải, Chủ tịch Công đoàn FPT Trần Thu Hà** và các cán bộ Văn hóa, Công đoàn của Tập đoàn FPT đã hỗ trợ tôi trong việc thực hiện khảo sát. Xin được chân thành cảm ơn các Chuyên gia về VHDN, lãnh đạo và cán bộ Tập đoàn FPT đã dành thời gian cho tôi phỏng vấn và tư vấn cho tôi ở phần nghiên cứu định tính. Xin cảm ơn Lãnh đạo khối giáo dục FPT và các đồng nghiệp đã động viên và hỗ trợ để tôi có thể hoàn thành công việc nghiên cứu này.

Và cuối cùng, sự đồng hành sát cánh của gia đình, người thân, bạn bè là một nguồn động viên lớn đối với tôi. Đặc biệt, mong muốn có con tiến sĩ của Mẹ tôi là động lực lớn nhất để tôi hoàn thành nghiên cứu này. Xin chân thành cảm ơn tất cả và xin dành kết quả này gửi tặng Bố Mẹ tôi ở miền Tây phương cực lạc!

Hà Nội, ngày 30 tháng 06 năm 2025

Nghiên cứu sinh



Nguyễn Thị Huệ

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	1
LỜI CẢM ƠN	2
MỤC LỤC	3
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT	7
DANH MỤC BẢNG	8
DANH MỤC HÌNH	9
PHẦN MỞ ĐẦU	1
1. Lý do chọn đề tài	1
2. Mục tiêu, nhiệm vụ và câu hỏi nghiên cứu	7
2.1 Mục tiêu nghiên cứu	7
2.2 Câu hỏi nghiên cứu	7
2.3 Nhiệm vụ nghiên cứu	8
3. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu	8
3.1 Đối tượng nghiên cứu	8
3.2 Phạm vi nghiên cứu	8
4. Những đóng góp mới của luận án	9
4.1 Những đóng góp mới về lý luận	9
4.2 Những đóng góp mới về mặt thực tiễn	9
5. Bố cục luận án	10
CHƯƠNG 1. TỔNG QUAN CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU LIÊN QUAN ĐẾN LUẬN ÁN VÀ HƯỚNG NGHIÊN CỨU CỦA LUẬN ÁN	11
1.1 Các công trình nghiên cứu về văn hóa doanh nghiệp	11
1.1.1 Các giai đoạn nghiên cứu về VHDN	11
1.1.2 Các nghiên cứu về khái niệm, cấu trúc, phân loại VHDN	12
1.1.3 Các nghiên cứu về các yếu tố tác động đến VHDN và đo lường VHDN	14
1.1.4 Tổng quan nghiên cứu về Văn hoá các doanh nghiệp ICT Việt Nam	17
1.2 Các công trình nghiên cứu về năng lực sáng tạo của nhân viên	18
1.3 Các công trình nghiên cứu quan hệ giữa VHDN với NLST trong DN	19
1.3.1 Các nghiên cứu về tác động của VHDN đến hành vi của nhân viên	19
1.3.2 Các nghiên cứu về mối quan hệ giữa VHDN với đổi mới sáng tạo của tổ chức	22
1.3.3 Các nghiên cứu về mối quan hệ giữa VHDN với năng lực sáng tạo của nhân viên	23
1.4 Thực trạng ngành ICT Việt Nam và Tập đoàn FPT	28

1.4.1	Quá trình phát triển của ngành ICT Việt Nam	28
1.4.2	Khái quát VHDN và hoạt động sáng tạo của các doanh nghiệp ICT tiêu biểu ở Việt Nam	31
1.4.3	Tổng quan về Tập đoàn FPT	32
1.4.4	Khái quát về Văn hóa FPT	33
1.4.5	Các chương trình thúc đẩy Văn hoá Sáng tạo ở FPT	34
1.5	Kết luận rút ra từ tổng quan nghiên cứu và hướng nghiên cứu của luận án	36
1.5.1	Các nội dung có thể kế thừa	37
1.5.2	Khoảng trống nghiên cứu	39
	TÓM TẮT CHƯƠNG 1	40
	CHƯƠNG 2. CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU	41
2.1	Cơ sở lý thuyết về văn hoá doanh nghiệp	41
2.1.1	Khái niệm về văn hóa doanh nghiệp	41
2.1.2	Vai trò của văn hóa doanh nghiệp	42
2.1.3	Vai trò của VHDN đối với NLST của nhân viên	43
2.2	Cơ sở lý thuyết về NLST của nhân viên trong doanh nghiệp	44
2.2.1	Khái niệm về sáng tạo	44
2.2.2	Khái niệm năng lực sáng tạo của nhân viên trong doanh nghiệp	45
2.3	Mô hình đo lường VHDN	47
2.3.1	Mô hình khảo sát văn hóa doanh nghiệp DOCS	47
2.3.2	Mô hình 8 yếu tố VHDN của Recardo & Jolly	49
2.4	Mô hình đo lường năng lực sáng tạo của nhân viên trong doanh nghiệp	50
2.4.1	Mô hình của Amabile cùng cộng sự (1996)	50
2.4.2	Mô hình của nhóm tác giả Steve M. Farmer và cộng sự	51
2.4.3	Mô hình của JingZhou và Jennifer M. George	52
2.4.4	Mô hình nghiên cứu giữa yếu tố công việc với NLST	54
2.4.5	Mô hình nghiên cứu tác động của lãnh đạo đến NLST của nhân viên	54
2.5	Đề xuất mô hình nghiên cứu	55
2.5.1	Đề xuất các yếu tố VHDN trong mô hình nghiên cứu	55
2.5.2	Đề xuất thang đo yếu tố năng lực sáng tạo của nhân viên	60
2.6	Các giả thuyết nghiên cứu	61
2.6.1	Tác động của Tầm nhìn đến NLST của nhân viên	61
2.6.2	Tác động của Giá trị cốt lõi đến NLST	61
2.6.3	Tác động của Định hướng khách hàng đến Năng lực sáng tạo	62
2.6.4	Tác động của Hành vi lãnh đạo đến NLST	63
2.6.5	Tác động của Truyền thông trong tổ chức đến Năng lực sáng tạo	63
2.6.6	Tác động của Khen thưởng và Ghi nhận đến Năng lực sáng tạo	64

2.6.7 Tác động của Học hỏi và phát triển đến Năng lực sáng tạo	64
2.6.8 Tác động của Chấp nhận rủi ro đến Năng lực sáng tạo	65
2.6.9 Tác động của Ứng dụng công nghệ đến Năng lực sáng tạo	65
2.6.10 Tác động của Phong trào và văn hóa quản chúng đến NLST của nhân viên	66
TÓM TẮT CHƯƠNG 2	68
CHƯƠNG 3. THIẾT KẾ VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU	69
3.1 Quy trình nghiên cứu tổng thể	69
3.2 Các bước xây dựng bảng câu hỏi	71
3.2.1 Phát triển thang đo	72
3.2.2 Nguồn gốc và mã hóa thang đo	75
3.3 Mẫu nghiên cứu	79
3.3.1 Cách xác định mẫu nghiên cứu	79
3.3.2 Thống kê mẫu nghiên cứu thực tế	79
3.4 Nghiên cứu định tính	82
3.4.1 Mục tiêu của phỏng vấn sâu	82
3.4.2 Đối tượng của phỏng vấn sâu	83
3.4.3 Thu thập và xử lý dữ liệu	83
3.4.4 Kết quả nghiên cứu định tính	84
3.5 Nghiên cứu định lượng	87
3.5.1 Phân tích định lượng sơ bộ	87
3.5.2 Phân tích định lượng chính thức	88
TÓM TẮT CHƯƠNG 3	89
CHƯƠNG 4. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU	90
4.1 Kết quả thống kê mô tả và kiểm định phân phối	90
4.2 Kết quả kiểm định thử nghiệm độ tin cậy của thang đo	90
4.2.1 Độ tin cậy Alpha của Cronbach	90
4.2.2 Kiểm định độ hiệu lực của thang đo	90
4.3 Kết quả kiểm định chính thức	92
4.3.1 Phân tích Cronbach's Alpha của thang đo	92
4.3.2 Phân tích nhân tố EFA	94
4.4 Kiểm định giả thuyết và mô hình nghiên cứu	101
4.5 Kiểm định sự khác biệt nhân khẩu học đến biến phụ thuộc	103
4.5.1 Kiểm định sự khác biệt giữa giới tính và NLST của nhân viên	103
4.5.2 Kiểm định sự khác biệt giữa các công ty và NLST của nhân viên	104
4.5.3 Kiểm định sự khác biệt giữa các cấp bậc (level) và NLST của nhân viên	105
4.5.4 Kiểm định sự khác biệt của thâm niên với NLST của nhân viên	107

4.5.5 Kiểm định sự khác biệt của vị trí công tác với NLST của nhân viên	108
4.6 Tổng hợp kết quả nghiên cứu	108
TÓM TẮT CHƯƠNG 4	110
CHƯƠNG 5. THẢO LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ	111
5.1 Thảo luận	111
5.1.1 Thảo luận về NLST của nhân viên ngành công nghệ ICT Việt Nam	111
5.1.2 Thảo luận về Nhóm các yếu tố có tác động cao nhất	113
5.1.3 Thảo luận về tác động của nhóm các yếu tố có tác động trung bình	118
5.1.4 Thảo luận về tác động của nhóm các yếu tố có ít tác động	120
5.2 Hàm ý quản trị thúc đẩy Năng lực sáng tạo của nhân viên	123
5.2.1 Hàm ý quản trị thúc đẩy năng lực sáng tạo cho nhân viên Tập đoàn FPT	123
5.2.2 Hàm ý quản trị thúc đẩy NLST đối với các doanh nghiệp ICT Việt Nam	125
5.2.3 Hàm ý quản trị thúc đẩy NLST dành cho đội ngũ lãnh đạo Chính phủ, lãnh đạo Bộ và các cơ quan quản lý ngành ICT	129
5.3 Một số hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo	134
TÓM TẮT CHƯƠNG 5	135
KẾT LUẬN	136
TÀI LIỆU THAM KHẢO	138
DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU CỦA TÁC GIẢ LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI LUẬN ÁN	150
PHỤ LỤC	151
PHỤ LỤC 1: Danh sách phỏng vấn sâu	151
PHỤ LỤC 2: Câu hỏi phỏng vấn nghiên cứu sơ bộ	153
PHỤ LỤC 3: Bảng kết quả phỏng vấn sâu	155
PHỤ LỤC 4: Câu hỏi khảo sát	165
PHỤ LỤC 5: Thống kê điểm đánh giá theo các công ty thành viên	169
PHỤ LỤC 6: Thống kê điểm đánh giá theo cấp bậc nhân viên (level)	173
PHỤ LỤC 7: Thống kê điểm đánh giá theo Vùng miền	177
PHỤ LỤC 8: Thống kê điểm đánh giá theo Thâm niên công tác	178
PHỤ LỤC 9: Bảng thống kê điểm theo từng yếu tố và thang đo của cả Tập đoàn	179
PHỤ LỤC 10: Kết quả kiểm định độ tin cậy của thang đo của 10 biến độc lập	183

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

TT	Viết tắt	Nghĩa đầy đủ
1	ASEAN	Hiệp hội các quốc gia Đông Nam Á
2	CNTT	Công nghệ thông tin
3	CMCN 4.0	Cách mạng Công nghiệp lần thứ tư
4	CSLL	Cơ sở lý luận
	CTTV	Công ty thành viên
5	DN	Doanh nghiệp
6	GDP	Tổng sản phẩm quốc nội
7	ICT	Công nghệ thông tin và viễn thông
8	ILO	International Labour Organization (Tổ chức Lao động Quốc tế)
9	QTDN	Quản trị doanh nghiệp
10	NLST	Năng lực sáng tạo
11	HĐNC	Hoạt động nghiên cứu
12	TL	Tài liệu
13	VHDN	Văn hóa doanh nghiệp
14	VHTC	Văn hoá tổ chức
15	VN	Việt Nam
16	YT	Yếu tố
17	VS	Tầm nhìn - Vision
18	CA	Phong trào & Văn hóa quần chúng - Culture Activities
19	LD	Hành vi lãnh đạo - Leadership
20	TD	Học hỏi và Phát triển - Training & Development
21	CV	Giá trị cốt lõi - Core Values
22	CF	Định hướng khách hàng - Customer Focus
23	RE	Khen thưởng & Ghi nhận – Rewards
24	RT	Chấp nhận rủi ro - Risk Taking
25	IC	Truyền thông nội bộ - Internal/Employee Communication
26	TE	Ứng dụng công nghệ - Technology

DANH MỤC BẢNG

Bảng 1.1: Tổng hợp tổng quan tài liệu nghiên cứu	37
Bảng 2.1: Lựa chọn các yếu tố VHDN vào mô hình nghiên cứu.....	57
Bảng 3.1: Cấu trúc bảng câu hỏi	71
Bảng 3.2: Nguồn gốc và mã hoá thang đo	75
Bảng 3.3: Danh sách các nhà khoa học tham gia phỏng vấn sâu	83
Bảng 4.1: Kiểm định độ hiệu lực của thang đo	91
Bảng 4.2: Kết quả phân tích nhân tố hội tụ	91
Bảng 4.3: Kết quả kiểm định độ tin cậy của thang đo.....	92
Bảng 4.4: Kiểm định KMO và Bartlett lần 1	95
Bảng 4.5: Tổng phương sai được giải thích (Total Variance Explained) lần 1.....	95
Bảng 4.6: Ma trận xoay nhân tố (Rotated Component Matrix) lần 1.....	96
Bảng 4.7: Kiểm định KMO và Bartlett lần 2	98
Bảng 4.8: Tổng phương sai được giải thích (Total Variance Explained) lần 2.....	98
Bảng 4.9: Ma trận xoay nhân tố (Rotated Component Matrix) lần 2.....	99
Bảng 4.10: Kết quả phân loại biến quan sát hội tụ theo nhóm 10 nhân tố.....	100
Bảng 4.11: Tóm tắt mô hình hồi quy đa biến.....	101
Bảng 4.12: Phân tích ANOVA	101
Bảng 4.13: Kết quả phân tích hồi quy đa biến	102
Bảng 4.14: Tổng hợp phân tích ANOVA sự khác biệt giới tính về mức độ sáng tạo	103
Bảng 4.15: Kiểm định Tukey HSD	104
Bảng 4.16: Tổng hợp phân tích ANOVA sự khác biệt giữa các công ty về mức độ sáng tạo.....	105
Bảng 4.17: Kiểm định sự khác biệt giữa các cấp bậc với mức độ sáng tạo của nhân viên	106
Bảng 4.18: Sự khác biệt của thâm niên với mức độ sáng tạo của nhân viên	107
Bảng 4.19: Sự khác biệt về mức độ sáng tạo của nhân viên ở vị trí công tác	108

DANH MỤC HÌNH

Hình 1.1: Mô hình 3 cấp độ văn hóa của Edgar Shein.....	13
Hình 1.2: Mô hình nghiên cứu của Cần Hữu Dạn.....	20
Hình 1.3: Mô hình nghiên cứu của Trương Hoàng Lâm.....	21
Hình 1.4: Mô hình nghiên cứu của Phạm Thị Thu Thủy	23
Hình 1.5: Mô hình nghiên cứu của Parvaneh Rastgoo.....	25
Hình 1.6: Mô hình của Ogbeibu và cộng sự.....	27
Hình 1.7: Mô hình nghiên cứu của Đỗ Thị Thanh Vinh và Trường Hoàng Lâm	27
Hình 1.8: Các chỉ số ngành ICT tại Việt Nam giai đoạn 2020 – 2024.....	30
Hình 2.1: Mô hình văn hóa doanh nghiệp DOCS của Denison	48
Hình 2.2: Mô hình 3 thành phần sáng tạo theo Amabile và cộng sự	50
Hình 2.3: Mô hình nghiên cứu sự sáng tạo của nhân viên ở Đài Loan của nhóm tác giả Farmer và cộng sự	52
Hình 2.4: Mô hình nghiên cứu của Jing Zhou và Jennifer M. George.....	53
Hình 2.5: Mô hình nghiên cứu giữa yếu tố công việc với NLST.....	54
Hình 2.6: Mô hình nghiên cứu tác động của lãnh đạo đến NLST của nhân viên	55
Hình 2.7: Mô hình nghiên cứu đề xuất ban đầu	58
Hình 2.8: Mô hình nghiên cứu chính thức của luận án	60
Hình 3.1: Quy trình nghiên cứu tổng thể.....	69

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Văn hóa doanh nghiệp (VHDN) vừa là môi trường vừa là công cụ để các doanh nghiệp tác động đến hành vi và qua đó, tác động đến kết quả làm việc của người lao động cũng như toàn bộ hệ thống. Đối với các doanh nghiệp công nghệ thông tin và viễn thông (ICT), là những doanh nghiệp (DN) có đặc thù hoạt động liên quan đến sự thay đổi nhanh chóng của các tiến bộ công nghệ thì việc xây dựng và phát triển văn hóa phù hợp để khuyến khích đổi mới sáng tạo, linh hoạt thích ứng với nhu cầu thị trường là hết sức cấp thiết. Đặc biệt, trong giai đoạn hiện nay, khi Việt Nam đang rất quan tâm đến phát triển công nghệ, coi ICT là ngành mũi nhọn thì việc nghiên cứu để làm rõ mối quan hệ giữa VHDN với năng lực sáng tạo (NLST) của nhân viên là một chủ đề quan trọng trong lĩnh vực quản trị kinh doanh. Vì vậy, đề tài nghiên cứu “Tác động của VHDN đến năng lực sáng tạo của nhân viên doanh nghiệp ICT Việt Nam- Nghiên cứu trường hợp Tập đoàn FPT” có tính cấp thiết và có ý nghĩa khoa học, thực tiễn, với 5 lý do cụ thể như sau:

Thứ nhất, Cách mạng Công nghiệp lần thứ 4 và làn sóng Chuyển đổi số mang đến cơ hội “đổi đời” cho các doanh nghiệp, đặc biệt là các doanh nghiệp ngành ICT.

Trong những năm gần đây, khái niệm Cách mạng Công nghiệp lần thứ 4 (CMCN 4.0) được nhắc đến nhiều ở Việt Nam, mang đến lời hứa về cuộc "đổi đời" cho các doanh nghiệp nếu đón được làn sóng này. Đây là cuộc cách mạng đang diễn ra tại các nước phát triển như Mỹ, châu Âu và một phần châu Á, mở ra nhiều cơ hội mới cùng với không ít thách thức cho nhân loại.

CMCN 4.0 diễn ra trên 3 lĩnh vực chính gồm Công nghệ sinh học, Kỹ thuật số và Vật lý, trong đó, những yếu tố cốt lõi của Kỹ thuật số là Trí tuệ nhân tạo (AI), Vạn vật kết nối - Internet of Things (IoT) và Dữ liệu lớn (Big Data). Với sự phát triển của CMCN 4.0, thế giới cũng đã chứng kiến sự thay đổi ngoạn mục của nhiều công ty công nghệ ICT. Một số công ty mới nổi mang tính kết nối cao như Google, Facebook... đang tăng trưởng nhanh, trong khi các công ty tiếng tăm khác như IBM, Microsoft, Cisco, Intel... đang phải trải qua một quá trình tái cơ cấu đầy khó khăn. Tệ hơn nữa, một loạt các “ông lớn” như Nokia, Kodak... đã bị biến mất khỏi thế giới do không kịp thay đổi. Điều đó cho thấy các công ty công nghệ ICT đang có những cơ hội vô cùng lớn để đột phá nhưng cũng phải đối mặt với nguy cơ bị nhấn chìm một cách nhanh chóng trong vòng xoáy CMCN 4.0.

CMCN 4.0 cũng tạo ra làn sóng chuyển đổi số (CĐS) mang đến những thay đổi sâu sắc trong tất cả các lĩnh vực, đặc biệt là ngành ICT. CĐS là quá trình áp dụng các công nghệ số để thay đổi cách thức hoạt động của một DN hoặc một quốc gia. CĐS có thể mang lại nhiều lợi ích cho các DN và quốc gia, bao gồm: tăng hiệu quả và năng suất, nâng cao trải nghiệm của khách hàng, tăng khả năng cạnh tranh và tạo ra các cơ hội kinh doanh mới.

Tại Việt Nam, chuyển đổi số đã trở thành trọng tâm chiến lược quốc gia. Ngày 3/6/2020, Chính phủ Việt Nam đã phê duyệt "Chương trình Chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030" nhấn mạnh vai trò quan trọng của ngành ICT trong việc dẫn dắt quá trình này. Theo Bộ Thông tin và Truyền thông năm 2022 [2], Việt Nam đặt mục tiêu trở thành một trong những quốc gia dẫn đầu về chuyển đổi số tại khu vực ASEAN, với các chỉ tiêu cụ thể như tăng tỷ lệ đóng góp của kinh tế số vào GDP lên 30% vào năm 2030. Trong những năm gần đây, Việt Nam đã đạt được những thành tích đáng kể trong quá trình CĐS. Cụ thể thống kê cho thấy, kinh tế số của Việt Nam đạt 23 tỷ USD trong năm 2022 và đang trên đà đạt 49 tỷ USD vào năm 2025, mức tăng trưởng nhanh nhất tại khu vực. Đặc biệt, trong giai đoạn cả thế giới bị COVID-19, việc áp dụng công nghệ ICT vào cuộc sống đã làm cho làn sóng chuyển đổi số đi vào đời sống của người dân một cách mạnh mẽ hơn. Khi việc áp dụng công nghệ mới trở thành yêu cầu hiển nhiên trong thế giới hậu Covid-19, các công ty đổi mới sáng tạo sẽ tiếp tục là huyết mạch của một nền kinh tế có tính cạnh tranh thông qua hoạt động tạo việc làm, mang đến lựa chọn cho người tiêu dùng, và thách thức các mô hình truyền thống.

Nhìn ra thế giới, những quốc gia và doanh nghiệp đi đầu trong việc áp dụng công nghệ của CMCN 4.0 đã đạt được nhiều lợi ích đáng kể. Theo McKinsey (2022) [120], các doanh nghiệp đầu tư vào công nghệ và đổi mới có khả năng tăng năng suất lên đến 40% và cải thiện khả năng cạnh tranh quốc tế. Các tập đoàn công nghệ hàng đầu như Apple, Amazon, và Microsoft không chỉ thành công nhờ vào công nghệ tiên tiến mà còn thông qua việc xây dựng chiến lược chuyển đổi số toàn diện, tận dụng tối đa sức mạnh của chuyển đổi số để phát triển sản phẩm và dịch vụ mới. Báo cáo của IDC (2022) [106] dự đoán rằng chi tiêu toàn cầu cho chuyển đổi số sẽ vượt 3,4 nghìn tỷ USD vào năm 2026, với lĩnh vực ICT đóng vai trò trọng tâm. Các quốc gia như Mỹ, Đức, và Trung Quốc đang dẫn đầu trong xu hướng này, tận dụng công nghệ số để tăng cường hiệu quả quản lý, nâng cao năng suất và mở rộng thị trường.

Thứ 2, trong chuyển đổi số, sáng tạo là yếu tố có ảnh hưởng sống còn tới sự phát triển của doanh nghiệp nên cả Chính phủ và doanh nghiệp đều cần tạo dựng môi trường thúc đẩy sáng tạo.

Thực tiễn thế giới cho thấy, sáng tạo làm cho bức tranh kinh tế của thế giới thay đổi một cách nhanh chóng. Năm 2021, trong 10 công ty vốn hóa cao nhất thế giới, có tới 5 công ty hoạt động trong lĩnh vực công nghệ gồm Apple, Microsoft, Alphabet, Amazon và Meta (công ty mẹ Facebook) (Minh Minh, 2021 [35]; PwC, 2021 [135]). Đến tháng 5/2023, trong bảng xếp hạng Top 10 công ty có giá trị thị trường lớn nhất thế giới, những hãng công nghệ chiếm ưu thế khi góp mặt tới 7 cái tên, đó là Microsoft, Apple, Nvidia, Alphabet (Google), Amazon, Saudi Aramco và Meta (Facebook). Các doanh nghiệp công nghệ cũng được đánh giá là những doanh nghiệp sáng tạo nhất thế giới. Top 10 công ty sáng tạo nhất thế giới năm 2023 theo CafeBiz (gồm Apple, Tesla, Amazon, Alphabet, Microsoft, Moderna, Samsung, Huawei, BYD, Siemens) thì có tới 9 công ty công nghệ [9]. Điều đó chứng tỏ, những công ty công nghệ luôn rất chú trọng yếu tố sáng tạo và tập trung thúc đẩy sáng tạo ở doanh nghiệp mình.

Ở Việt Nam, thời gian qua Chính phủ đã nỗ lực thúc đẩy phong trào khởi nghiệp sáng tạo và đổi mới, thể hiện qua các chương trình và chính sách hỗ trợ DN khởi nghiệp, như: Chương trình Chuyển đổi số quốc gia [7], Chương trình Khởi nghiệp Quốc gia, Quỹ Khởi nghiệp Quốc gia, Xây dựng khu công nghệ cao Hòa Lạc, Thành lập Quỹ Đổi mới sáng tạo quốc gia năm 2019, Tổ chức nhiều chương trình, cuộc thi khởi nghiệp sáng tạo, như Startup Weekend, Techfest, VietChallenge,...; mở rộng hợp tác quốc tế về sáng tạo và đổi mới với mong muốn, các hoạt động sáng tạo đổi mới sẽ góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp. Nghị quyết số 57-NQ/TW ngày 22/12/2024 của Bộ Chính trị (Nghị quyết số 57) [1] về đột phá phát triển khoa học, công nghệ, đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số quốc gia nêu rõ vai trò trung tâm của đổi mới sáng tạo trong mô hình phát triển mới. Nghị quyết số 57 thúc đẩy chính sách ưu tiên khuyến khích doanh nghiệp khởi nghiệp sáng tạo gắn với mục tiêu phát triển xanh, bền vững và chuyển đổi số. Tăng cường đầu tư công cho nghiên cứu, nâng cao năng lực hạ tầng số và cải cách thể chế là những trụ cột cốt lõi mà Nghị quyết nhấn mạnh để hỗ trợ khởi nghiệp đổi mới sáng tạo. Với sự quan tâm của Chính phủ như vậy, vấn đề đổi mới sáng tạo chú trọng phát triển xanh, bền vững và chuyển đổi số đang được đầu tư thúc đẩy ở các doanh nghiệp Việt Nam ICT Việt Nam (Nguyễn Đình Thọ & Lưu Lê Hường, 2024) [37].

Thứ 3, muốn nâng cao năng lực sáng tạo (NLST), các doanh nghiệp cần tạo dựng được môi trường VHDN thúc đẩy sáng tạo.

Một điểm chung đặc biệt giữa của các DN công nghệ lớn, sáng tạo là có VHDN rất độc đáo và nổi bật. Facebook là công ty nằm trong Top 10 DN có văn hóa đáng học hỏi nhất trên thế giới. Google nổi tiếng với văn hoá sáng tạo, khuyến khích nhân

viên tự do tư duy, thử nghiệm ý tưởng mới, trao quyền cho nhân viên theo đuổi những ý tưởng táo bạo. Amazon là DN có văn hoá “Hướng khách hàng” (Customer Centric) hàng đầu thế giới. Điều quan trọng nhất, nền tảng của VHDN của Amazon, chính là “nỗi ám ảnh” về khách hàng, với nguyên tắc: “Các nhà lãnh đạo phải bắt đầu từ khách hàng, làm việc cật lực để tìm kiếm và giữ được lòng tin của khách hàng” (nguyên tắc lãnh đạo của Amazon 2024 [67])....

Vai trò của VHDN rất quan trọng đối với việc thúc đẩy DN sáng tạo. Theo Amabile (1996a) [60], sáng tạo trong tổ chức không chỉ phụ thuộc vào khả năng cá nhân mà còn được thúc đẩy bởi môi trường văn hóa, nơi nhân viên được khuyến khích thử nghiệm, chấp nhận rủi ro và học hỏi từ thất bại. Một VHDN hỗ trợ sáng tạo sẽ tạo điều kiện cho nhân viên tự do suy nghĩ, đề xuất ý tưởng và phát triển các giải pháp mới. Các tổ chức có VHDN mạnh, khuyến khích sáng tạo (như Apple), đã không ngừng vượt qua các đối thủ nhờ vào sự đổi mới không ngừng từ nội bộ nhân viên.

Nghiên cứu của Cameron và cộng sự (2006) [77] trong mô hình Văn hóa cạnh tranh giá trị (Competing Values Framework) chỉ ra rằng một văn hóa doanh nghiệp chú trọng đổi mới và linh hoạt sẽ thúc đẩy NLST của nhân viên thông qua tạo ra môi trường làm việc năng động và hỗ trợ. Để trở thành một tổ chức sáng tạo, doanh nghiệp cần xây dựng một VHDN hỗ trợ các mục tiêu đổi mới ở mọi cấp độ. Văn hóa này không chỉ tập trung vào kết quả mà còn đánh giá cao quá trình và nỗ lực sáng tạo. Đồng thời, các nhà lãnh đạo cần đóng vai trò quan trọng trong việc truyền cảm hứng và định hướng giá trị sáng tạo trong tổ chức.

Thứ 4, muốn tạo dựng môi trường văn hoá thúc đẩy sáng tạo, cần phải có những nghiên cứu đầy đủ về tác động của VHDN đến NLST của nhân viên.

Sáng tạo từ bên trong tổ chức, đặc biệt là từ nhân viên, có thể thúc đẩy quá trình phát triển sản phẩm và dịch vụ đột phá. Do đó, doanh nghiệp công nghệ không chỉ cần tập trung vào việc phát triển công nghệ mới mà còn phải chú trọng vào việc khai thác và thúc đẩy năng lực sáng tạo của đội ngũ nhân sự (Castiglione, 2008) [78]. Cameron và cộng sự (2006) [77] nhấn mạnh rằng một tổ chức sáng tạo phải tạo điều kiện để mọi nhân viên phát huy tiềm năng sáng tạo của mình thông qua việc định hình văn hóa tổ chức khuyến khích đổi mới và thử nghiệm. Điều này không chỉ nâng cao năng suất mà còn giúp doanh nghiệp tận dụng tối đa nguồn lực sáng tạo từ nhân viên.

Để nâng cao NLST của nhân viên, DN cần có văn hoá khuyến khích sáng tạo. Theo Amabile (1996a) [60], một môi trường làm việc khuyến khích sự sáng tạo, tự do thử nghiệm và chấp nhận thất bại là yếu tố quan trọng để phát huy NLST. Văn hóa

tổ chức, với vai trò định hình các giá trị và chuẩn mực hành vi, ảnh hưởng mạnh mẽ đến cách nhân viên tiếp cận công việc sáng tạo.

Hiện tại, các nghiên cứu trên thế giới và Việt Nam đã cung cấp nền tảng quan trọng về mối quan hệ giữa VHDN và sáng tạo, tuy nhiên, vẫn chưa còn thiếu nghiên cứu chuyên sâu trong ngành ICT tại Việt Nam, là một ngành có đặc thù rất chú trọng đến sáng tạo nhưng ít có nghiên cứu tập trung vào mối quan hệ giữa VHDN và NLST của nhân viên. Các nghiên cứu về mối quan hệ này cũng thường chưa có sự kết hợp giữa mô hình lý thuyết và thực tiễn của ngành, chưa tích hợp yếu tố chuyển đổi số để làm rõ vai trò của VHDN trong việc thúc đẩy sáng tạo nhằm đáp ứng yêu cầu công nghệ mới. Vì thế, Việt Nam rất cần một nghiên cứu chuyên sâu về tác động của VHDN đến NLST của nhân viên doanh nghiệp ICT Việt Nam với mô hình cụ thể, có sự kết hợp giữa lý thuyết và thực tiễn, phù hợp với đặc trưng của ngành trong bối cảnh chuyển đổi số hiện nay.

Thứ 5, để nghiên cứu các khía cạnh phức tạp như VHDN nên sử dụng phương pháp nghiên cứu trường hợp điển hình (Case Study) và Tập đoàn FPT xứng đáng là một trường hợp nghiên cứu điển hình cho ngành ICT Việt Nam.

Phương pháp nghiên cứu Case Study xuất hiện vào cuối thế kỷ 19 và được đưa vào các chương trình đào tạo và nghiên cứu bậc tiến sĩ từ thế kỷ 20, đầu tiên ở trường Đại học Harvard, sau đó là các trường đại học danh tiếng như Trường Kinh doanh Stanford (Mỹ), Trường kinh doanh Cambridge và Oxford (Anh), trường INSEAD (Pháp) hay NUS (Singapore)... để phân tích các vấn đề liên quan đến quản trị tổ chức và phát triển kinh tế. Theo Yin (2009) [159], Case Study trở thành một phương pháp chính thức được công nhận trong nghiên cứu học thuật nhờ vào khả năng giúp nhà nghiên cứu khám phá các khía cạnh phức tạp của các vấn đề xã hội và tổ chức trong môi trường thực tế. Phương pháp này đặc biệt phù hợp với các nghiên cứu liên quan đến tổ chức, hành vi con người, và chiến lược kinh doanh – những lĩnh vực đòi hỏi sự hiểu biết sâu sắc về bối cảnh và tương tác. Các kết quả từ nghiên cứu Case Study thường mang lại giá trị thực tiễn, giúp đề xuất các giải pháp hoặc mô hình quản trị.

Tại Việt Nam, phương pháp Case Study cũng đã dần trở nên phổ biến trong các nghiên cứu bậc tiến sĩ, đặc biệt trong lĩnh vực kinh tế, quản trị kinh doanh, và công nghệ thông tin. Chính vì thế, để nghiên cứu tác động của VHDN đến NLST của nhân viên doanh nghiệp ICT Việt Nam, NCS đã lựa chọn phương pháp nghiên cứu Case Study với DN điển hình là Tập đoàn FPT.

Việc chọn Tập đoàn FPT để nghiên cứu có 5 lý do cơ bản. Tập đoàn FPT là một trong những doanh nghiệp ICT hàng đầu tại Việt Nam, nổi bật với văn hóa sáng

tạo và tinh thần đổi mới liên tục. Trong bối cảnh chuyển đổi số mạnh mẽ, FPT đã thể hiện vai trò tiên phong trong việc xây dựng môi trường làm việc khuyến khích sự sáng tạo và đổi mới công nghệ. FPT đã có hơn 1/3 thế kỷ phát triển song hành với ngành ICT. Về sáng tạo, FPT là doanh nghiệp thuộc Top 10 doanh nghiệp sáng tạo và kinh doanh hiệu quả VIE10 năm 2024 ngành ICT Việt Nam (VIE10, 2024) [50]. Về VHDN, FPT cũng là cái tên đầu tiên được vinh danh “Doanh nghiệp đạt chuẩn văn hóa kinh doanh Việt Nam” năm 2023 (FPT, 2023) [26]. Trên quy mô toàn cầu, FPT được vinh danh Great Place to Work 2023 – 2024 (nơi làm việc tuyệt vời) theo công bố của GPTW - cơ quan toàn cầu về văn hóa nơi làm việc (FPT, 2024) [29]. Về quy mô, theo báo cáo thường niên (FPT, 2023) [27], FPT đang có gần 80 ngàn CBNV, với mạng lưới 178 văn phòng tại 30 quốc gia và vùng lãnh thổ, là đối tác quan trọng cung cấp dịch vụ/giải pháp cho hàng trăm tập đoàn lớn trong nhiều lĩnh vực. FPT là một ví dụ điển hình về một doanh nghiệp ICT Việt Nam đã thành công trong việc xây dựng văn hóa sáng tạo, thúc đẩy năng lực sáng tạo của nhân viên. Điều này không chỉ mang lại lợi thế cạnh tranh cho tập đoàn, mà còn đóng góp vào sự phát triển của ngành công nghệ Việt Nam trong bối cảnh toàn cầu hóa và cách mạng công nghiệp 4.0. Chính sự độc đáo và hiệu quả của chiến lược VHDN tại FPT đã khiến FPT trở thành một case study quan trọng trong nghiên cứu về quản trị kinh doanh và đổi mới sáng tạo. Cuối cùng, NCS là người có hơn 20 năm công tác tại FPT trong đó có 10 năm phụ trách công tác Truyền thông và Phát triển văn hoá của Tập đoàn, rất hiểu về văn hoá, con người FPT.

Với những lý do trên NCS đã lựa chọn đề tài **“Tác động của VHDN đến NLST của nhân viên doanh nghiệp ICT Việt Nam- Nghiên cứu trường hợp Tập đoàn FPT”** làm đề tài nghiên cứu cho luận án tiến sĩ của mình. Việc mở rộng phạm vi nghiên cứu, đo lường các yếu tố cấu thành VHDN tác động đến NLST của nhân lực có trình độ chuyên môn cao, như ngành ICT Việt Nam, được thực hiện theo hai hướng: *“Các tiêu chí thể hiện NLST của nhân viên trong doanh nghiệp ICT”* và *“Tác động của từng yếu tố thuộc VHDN tới NLST của nhân viên trong doanh nghiệp ICT Việt Nam”*. Đồng thời, nghiên cứu cũng đưa ra lựa chọn mô hình về VHDN để đo lường tác động của các yếu tố thuộc VHDN tới NLST của nhân viên. NCS kỳ vọng, những kết quả thu được từ nghiên cứu không chỉ giúp FPT tiếp tục hoàn thiện chiến lược phát triển văn hóa doanh nghiệp mà còn có thể làm cơ sở tham khảo cho các doanh nghiệp ICT khác muốn nâng cao NLST của nhân viên. Ngoài ra, đề tài cũng có ý nghĩa thực tiễn đối với các cơ quan quản lý trong việc xây dựng chính sách khuyến khích sáng tạo trong ngành ICT, góp phần thúc đẩy sự phát triển của nền kinh tế số tại Việt Nam.

2. Mục tiêu, nhiệm vụ và câu hỏi nghiên cứu

2.1 Mục tiêu nghiên cứu

Vận dụng cơ sở lý thuyết về VHDN, NLST của nhân viên trong doanh nghiệp, luận án nghiên cứu ảnh hưởng các yếu tố cấu thành VHDN đến NLST của nhân viên trong doanh nghiệp ICT Việt Nam mà điển hình là Tập đoàn Công nghệ FPT, theo hai hướng “*xác định ảnh hưởng của từng yếu tố VHDN đến NLST của nhân viên*” và “*tác động đến VHDN như thế nào để nâng cao NLST của nhân viên*”. Từ đó, đưa ra các khuyến nghị phát triển VHDN nhằm nâng cao NLST của nhân viên làm việc trong doanh nghiệp ICT, góp phần tạo nên những sản phẩm dịch vụ có tính sáng tạo đột phá và có khả năng thương mại cao, giúp doanh nghiệp ICT Việt Nam phát triển mạnh và bền vững.

Luận án hướng đến những mục tiêu nghiên cứu (MTNC) cụ thể như sau:

- **MTNC1:** Phát triển một mô hình đo lường các yếu tố VHDN phù hợp với ngành ICT Việt Nam.
- **MTNC2:** Đánh giá mức độ ảnh hưởng của từng yếu tố VHDN đối với NLST của nhân viên tại các doanh nghiệp ICT Việt Nam, qua đó xác định các yếu tố quan trọng nhất thúc đẩy sáng tạo
- **MTNC3:** Đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao NLST của nhân viên trong DN, góp phần tạo nên những sản phẩm dịch vụ có tính sáng tạo đột phá, nâng cao sức cạnh tranh của các doanh nghiệp ICT Việt Nam trên thị trường toàn cầu.

2.2 Câu hỏi nghiên cứu

Luận án nhằm trả lời các câu hỏi nghiên cứu (CHNC) sau:

- **CHNC1:** Đã có những lý thuyết, mô hình nghiên cứu nào về VHDN và NLST và đâu là mô hình lý thuyết phù hợp với ngành ICT Việt Nam?
- **CHNC2:** Thực tiễn ngành ICT Việt Nam có đặc trưng gì, có yếu tố nào có thể tác động đến NLST của nhân viên cần đề xuất thêm cho mô hình nghiên cứu?
- **CHNC3:** Các thang đo cho từng yếu tố của VHDN và đo NLST đã được đề cập đến ở đâu và gồm những tiêu chí gì?
- **CHNC4:** Mức độ tác động của từng yếu tố VHDN đến NLST của nhân viên trong các công ty thành viên của Tập đoàn FPT như thế nào?
- **CHNC5:** Đối với Tập đoàn FPT nói riêng và các doanh nghiệp ICT Việt Nam nói chung, cần có những khuyến nghị gì về công tác phát triển VHDN để nâng cao NLST của nhân viên nhằm tạo ra được nhiều sản phẩm, dịch vụ, giải pháp sáng tạo,

giúp nâng cao năng lực cạnh tranh của DN trong bối cảnh chuyển đổi số của toàn thế giới hiện nay?

2.3 Nhiệm vụ nghiên cứu

Trên cơ sở các mục tiêu nghiên cứu kể trên, NCS phát triển thành các nhiệm vụ nghiên cứu (NVNC) như sau:

- **NVNC1:** Nghiên cứu tổng quan các công trình nghiên cứu trong và ngoài nước về tác động của các yếu tố VHDN đến NLST của nhân viên trong các doanh nghiệp ICT Việt Nam. Phân tích đánh giá và phát triển cơ sở lý thuyết về tác động của VHDN đến NLST của nhân viên, tạo lập khung lý thuyết cho HĐNC của luận án.
- **NVNC2:** Xây dựng mô hình nghiên cứu, bộ thang đo, công cụ nhằm đánh giá được mức độ tác động của các yếu tố VHDN đến NLST của nhân viên phù hợp với đặc điểm các doanh nghiệp ICT Việt Nam, lấy trường hợp điển hình là Tập đoàn FPT.
- **NVNC3:** Thu thập, xử lý dữ liệu sơ cấp, thu thập từ điều tra khảo sát và phỏng vấn các đối tượng khác nhau trong các công ty trực thuộc Tập đoàn FPT, xác định mức độ ảnh hưởng của các yếu tố cấu thành VHDN đến NLST của nhân viên trong Tập đoàn FPT.
- **NVNC4.** Đưa ra các khuyến nghị giải pháp cho Tập đoàn FPT nói riêng và các doanh nghiệp ICT Việt Nam nói chung nhằm tăng cường NLST của nhân viên dựa trên việc thúc đẩy các tác động tích cực và giảm thiểu các tác động tiêu cực của các yếu tố cấu thành VHDN trong các hoạt động phát triển văn hóa.

3. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

3.1 Đối tượng nghiên cứu

Luận án tập trung nghiên cứu các doanh nghiệp ICT Việt Nam, trong đó, trường hợp điển hình được tập trung vào là Tập đoàn FPT.

Khái niệm Nhân viên trong đề tài được định nghĩa là Người lao động của doanh nghiệp (Employees) bao gồm đội ngũ nhân viên và quản lý các cấp, từ nhân viên cấp thấp nhất đến quản lý cấp trung và cấp cao, không bao gồm lãnh đạo cao cấp nhất của Tập đoàn (gồm thành viên Hội đồng Quản trị, thành viên Ban điều hành của Tập đoàn và các CTTV) vì lãnh đạo là đội ngũ Leaders, là một yếu tố tác động đến năng lực sáng tạo của nhân viên.

3.2 Phạm vi nghiên cứu

- **Về nội dung nghiên cứu:** Đề tài nghiên cứu tác động các yếu tố cấu thành VHDN đến NLST của nhân viên Tập đoàn FPT và mở rộng ra các doanh nghiệp ICT Việt Nam. Các nghiên cứu định lượng được thực hiện từ nhân viên cấp thấp nhất đến

quản lý cấp trung và cao cấp đang làm việc tại tất cả CTTV trong hệ thống FPT, không bao gồm lãnh đạo cao cấp nhất của Tập đoàn (là thành viên Hội đồng Quản trị, thành viên Ban điều hành của Tập đoàn và các CTTV).

- **Về thời gian nghiên cứu:** Nghiên cứu thứ cấp dựa trên những tài liệu đã công bố, ghi lại những dấu ấn đặc biệt về FPT từ khi doanh nghiệp được thành lập đến nay, tập trung chủ yếu vào những năm mới hình thành và những năm gần đây. Các nghiên cứu sơ cấp (gồm cả nghiên cứu định tính và định lượng) thông qua việc phỏng vấn sâu, khảo sát, và phân tích dữ liệu được thực hiện trong thời gian từ tháng 10 năm 2022 đến tháng 5 năm 2024.

4. Những đóng góp mới của luận án

4.1 Những đóng góp mới về lý luận

- **Đưa ra mô hình nghiên cứu đặc thù cho ngành ICT Việt Nam:** Trên cơ sở kết hợp các lý thuyết quốc tế và thực tiễn Việt Nam, luận án đề xuất mô hình nghiên cứu gồm 10 yếu tố VHDN (*Tầm nhìn, Giá trị cốt lõi, Định hướng khách hàng, Hành vi lãnh đạo, Truyền thông nội bộ, Khen thưởng và ghi nhận, Học hỏi và phát triển, Chấp nhận rủi ro, Ứng dụng công nghệ, Phong trào và văn hóa quần chúng*) tác động đến NLST của nhân viên. Mô hình này không chỉ phản ánh lý thuyết mà còn phù hợp với đặc thù của ngành ICT Việt Nam.

- **Bổ sung thang đo NLST:** Luận án mở rộng khái niệm NLST qua việc đề xuất các thang đo mới phù hợp với bối cảnh doanh nghiệp ICT, bao gồm: khả năng đưa ra ý tưởng mới, khả năng áp dụng ý tưởng vào thực tiễn, tạo ra ý tưởng đột phá, truyền cảm hứng sáng tạo, và duy trì sáng tạo không ngừng.

- **Mở ra hướng nghiên cứu tương lai:** Luận án đã mở ra một hướng nghiên cứu mới về mối quan hệ giữa VHDN và NLST trong bối cảnh các doanh nghiệp ICT tại Việt Nam. Các mô hình và kết quả của nghiên cứu này có thể được áp dụng rộng rãi trong các nghiên cứu tiếp theo về sáng tạo và đổi mới trong ngành công nghệ thông tin và truyền thông.

4.2 Những đóng góp mới về mặt thực tiễn

- **Đánh giá tác động của các yếu tố VHDN đến NLST:** Thông qua kiểm định mô hình, luận án xác định được mức độ tác động của từng yếu tố VHDN đến NLST của nhân viên, làm rõ vai trò quan trọng của các yếu tố như Chấp nhận rủi ro, Tầm nhìn, Định hướng khách hàng và Hành vi lãnh đạo.

- **Đề xuất các khuyến nghị thực tiễn:** Dựa trên kết quả nghiên cứu, luận án đưa ra các giải pháp cụ thể giúp doanh nghiệp ICT Việt Nam cải thiện NLST của

nhân viên, bao gồm thúc đẩy môi trường chấp nhận rủi ro, định hướng rõ ràng tầm nhìn và xây dựng VHDN hỗ trợ đổi mới sáng tạo. Đồng thời, Luận án cũng đã khuyến nghị doanh nghiệp ICT Việt Nam tham khảo các mô hình VHDN thành công của FPT và các DN công nghệ toàn cầu như Google, Amazon, và Microsoft, đặc biệt trong việc khuyến khích sáng tạo và phát triển công nghệ.

- **Đưa ra những kiến nghị với cơ quan quản lý nhà nước, tổ chức khác liên quan đến hoạt động đổi mới sáng tạo** nhằm tăng cường sức cạnh tranh và phát triển bền vững của các doanh nghiệp Việt Nam trên thị trường quốc tế.

5. Bố cục luận án

Ngoài Lời mở đầu, Kết luận, Danh mục tài liệu tham khảo và Phụ lục, luận án được cấu trúc thành 6 chương như sau:

- Chương 1: Tổng quan nghiên cứu và thực trạng
- Chương 2: Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu
- Chương 3: Thiết kế và Phương pháp nghiên cứu
- Chương 4: Kết quả nghiên cứu
- Chương 5: Thảo luận kết quả nghiên cứu và kiến nghị.

CHƯƠNG 1. TỔNG QUAN CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU LIÊN QUAN ĐẾN LUẬN ÁN VÀ HƯỚNG NGHIÊN CỨU CỦA LUẬN ÁN

1.1 Các công trình nghiên cứu về văn hóa doanh nghiệp

VHDN thời gian qua đã đã được nhiều doanh nghiệp trên thế giới thừa nhận là một nhân tố quan trọng, một chìa khoá mở ra sự thành công và phát triển bền vững cho các doanh nghiệp. Chính vì thế, rất nhiều học giả và các nhà nghiên kinh tế, quản trị kinh doanh đã thực hiện các nghiên cứu về vấn đề này.

1.1.1 Các giai đoạn nghiên cứu về VHDN

Nhìn chung, các nghiên cứu về VHDN đã phát triển theo 2 giai đoạn. Ở giai đoạn đầu, các công trình nghiên cứu mang tính lý luận tạo ra nền tảng về môn khoa học VHDN. Những nghiên cứu này chủ yếu tập trung vào việc làm rõ khái niệm, thành phần, cấu trúc của VHDN, phân loại VHDN theo tính chất quản lý của văn hoá trong quản lý doanh nghiệp. Các công trình nghiên cứu tiêu biểu có thể kể đến là “Văn hoá doanh nghiệp và lãnh đạo” (Organizational Culture and Leadership, xuất bản lần đầu năm 1980) của Edgar H. Schein [143]; “Hậu quả của văn hóa: So sánh các giá trị, hành vi, thể chế và tổ chức giữa các quốc gia” (Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations, 1980) của Geert Hofstede (1980) [103]; “Văn hóa doanh nghiệp: Nghi lễ và nghi thức của đời sống doanh nghiệp” (Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life, 1982) của Deal & Kennedy (1982) [82];... Ngoài ra, có thể kể đến những tác giả như Barney (Barney, 1986) [70]; Kotter & Heskett (1992) [114] ... Những nghiên cứu này chủ yếu tập trung vào việc làm rõ khái niệm, thành phần, cấu trúc của VHDN.

Ở giai đoạn sau, lĩnh vực nghiên cứu về VHDN tiếp tục thu hút được nhiều học giả trên thế giới tham gia với những công trình ngày càng hoàn thiện và đa dạng hơn. Các nghiên cứu đã đi sâu hơn vào việc nghiên cứu tác động của VHDN đến các lĩnh vực trong DN. Có thể kể đến các công trình của các tác giả như sau: “Vượt qua làn sóng văn hóa: Hiểu về sự đa dạng trong kinh doanh toàn cầu” (Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business, 1997) của Trompenaars & Hampden-Turner (1997) [150]; “Văn hoá doanh nghiệp và hiệu quả tổ chức” (Corporate Culture and Organizational Effectiveness, 1997) của Denison (1997) [84]; “Văn hóa tổ chức và việc đạt được mục tiêu kinh doanh: Một mô hình phân tích” (Organizational Culture and the Achievement of Business Goals: A Model for Analysis, 1997) của Recardo và Jolly (1997) [140], “Chẩn đoán và thay đổi văn hóa tổ chức: Dựa trên khuôn khổ giá trị cạnh tranh” (Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework, 1999) của Cameron & Quinn (1999) [76]...

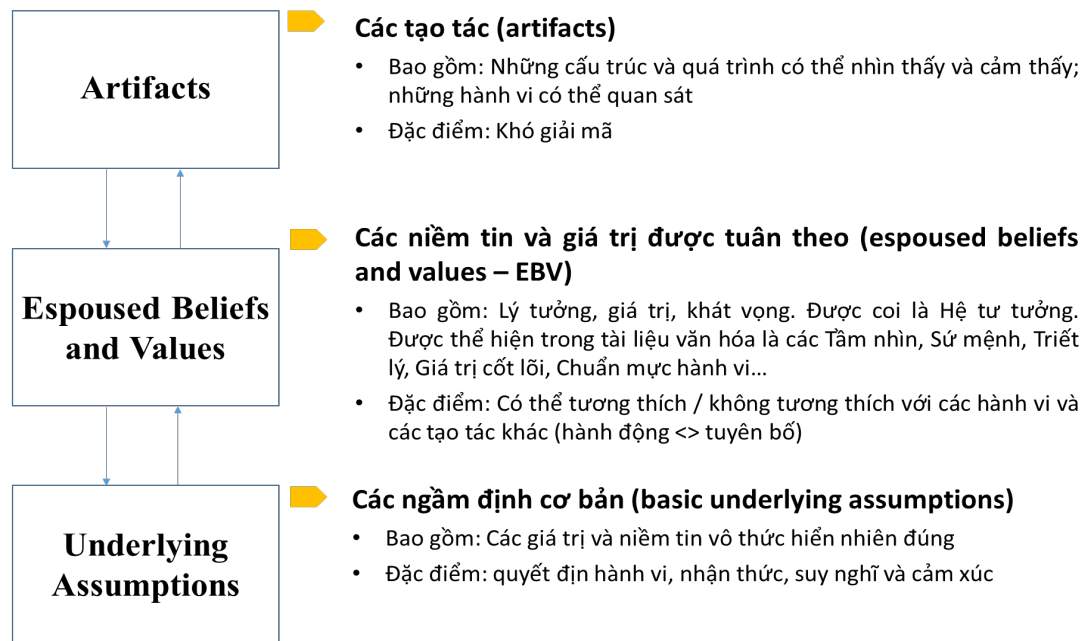
Những nghiên cứu trên đây là nền tảng để các học giả tiếp tục nghiên cứu ở mức chuyên sâu và có tính ứng dụng thực tiễn nhiều hơn trong công tác quản trị VHDN theo các mục đích khác nhau như tăng cường sự gắn kết, nâng cao hiệu suất làm việc, tăng cường đổi mới sáng tạo, nâng cao năng lực cạnh tranh.

1.1.2 Các nghiên cứu về khái niệm, cấu trúc, phân loại VHDN

Mặc dù thuật ngữ “văn hóa doanh nghiệp” xuất hiện khá muộn, nhưng khái niệm này đã được vận dụng khá sớm trong lĩnh vực quản lý doanh nghiệp ở các nước phương Tây dưới tên gọi là “văn hóa”. Thuật ngữ VHDN hay văn hóa công ty là một khái niệm được biết với các cái tên khác như Văn hóa tổ chức (organizational culture) hay Văn hóa kinh doanh (Business culture). VHDN biểu thị sự đồng thuận trong nhận thức của tất cả các thành viên tổ chức về hệ thống những giá trị chung và có tác dụng phân biệt giữa một tổ chức này với các tổ chức khác đã được các tác giả và các nhà nghiên cứu định nghĩa theo nhiều cách khác nhau.

Theo Edgar H. Schein (1980) [143], một chuyên gia nghiên cứu các tổ chức, đưa ra định nghĩa về VHDN là tổng hợp những quan niệm chung mà các thành viên trong công ty học được trong quá trình giải quyết các vấn đề nội bộ và xử lý các vấn đề với môi trường xung quanh. Hai tác giả Deal và Kennedy (1982) [82] định nghĩa VHDN biểu hiện thông qua niềm tin, thái độ và giá trị tồn tại phổ biến, tương đối ổn định trong doanh nghiệp. Tác giả Cameron và cộng sự (2006) [77] quan niệm, VHDN được hiểu như những đặc điểm, phẩm chất đặc trưng của tổ chức để phân biệt với tổ chức khác trong cùng một lĩnh vực hoạt động.

Về cấu trúc, tác giả nổi bật nhất phải kể đến Edgar Schein (1980) [143] với mô hình 3 cấp độ văn hoá. Edgar Schein đã căn cứ vào mức độ từ hữu hình đến vô hình của VHDN và mức độ ảnh hưởng đến văn hoá của tổ chức đó để chia thành 3 cấp khác nhau như mô hình sau:



Hình 1.1: Mô hình 3 cấp độ văn hóa của Edgar Schein

(Nguồn: Schein (1980) [143])

Cấp độ 1 là *các tạo tác*, là những cấu trúc và quá trình có thể nhìn thấy và cảm thấy, những hành vi có thể quan sát được. Cấp độ 1 có đặc điểm là dễ nhìn thấy và khó giải mã. Cấp độ hai là *các niềm tin và giá trị tuân theo*, bao gồm lý tưởng, mục đích, giá trị, khát vọng (Hệ tư tưởng), các lý giải... Những niềm tin được tuân theo và các quy tắc đạo đức nằm ở mức ý thức (không phải vô thức) và được truyền đạt rõ ràng, bởi chúng là chuẩn mực mà các thành viên phải theo, và dạy cho thành viên mới. Cấp độ ba là *các ngầm định cơ bản* bao gồm các giá trị và niềm tin vô thức hiển nhiên đúng, có ảnh hưởng quyết định đến hành vi, nhận thức, suy nghĩ và cảm xúc của con người trong tổ chức đó, đặc biệt là những nhà sáng lập hay lãnh đạo công ty. Ngầm định cơ bản là những thứ đã được chấp nhận, không bàn cãi, mọi thành viên đều làm theo và rất khó để thay đổi.

Mức độ tương thích của 3 cấp độ này sẽ quyết định việc người ngoài DN sẽ đánh giá DN này có “nhất quán” hoặc văn hóa mạnh hay không. Cách đánh giá này mang tính thực tiễn cao, đơn giản và rất dễ thực hiện, phù hợp với DN có ít thời gian và ngân sách dành cho việc tìm hiểu văn hóa nên được nhiều DN, tổ chức áp dụng vào việc đo lường văn hóa của họ.

Về phân loại VHDN, có khá nhiều quan điểm khác nhau. Có tác giả phân loại VHDN thành 4 nhóm, có tác giả phân thành 8 loại, có tác giả lại phân chia ra 3 nhóm.

Điển hình cho nhóm chia VHDN thành 4 loại là hai tác giả Handy (1976) [99] và Cameron & Quinn (1999) [76]. Handy (1976) [99] đã căn cứ vào mức độ hợp tác và sự phân chia quyền lực để chia VHDN theo 4 loại: *Văn hóa quyền lực – Power Culture* (quyền lực được tập trung trong một nhóm nhỏ hoặc một nhân vật trung tâm); *Văn hóa vai trò – Role Culture* (các vị trí công việc được phân bổ theo một cấu trúc hệ thống); *Văn hóa nhiệm vụ – Task Culture* (các nhóm được thành lập để giải quyết các vấn đề cụ thể, quyền lực được trao cho nhóm để thực hiện nhiệm vụ) và *Văn hóa cá nhân – Person Culture* (mọi cá nhân đều tin rằng mình vượt trội và quan trọng với tổ chức). Còn Cameron & Quinn (1999) [76] dựa trên lý thuyết về Khung giá trị cạnh tranh, so sánh mức độ phân cực của mỗi doanh nghiệp về *tính linh hoạt so với sự ổn định*, và *mức độ tập trung nội bộ so với bên ngoài*, và chia VHDN thành: *Văn hóa gia đình (Clan)*, *Văn hóa thứ bậc (Hierarchy)*, *Văn hóa cạnh tranh (Market)* và *Văn hóa sáng tạo (Adhocracy)*.

Tác giả Cooke & Lafferty (1987) [81], đưa ra Bảng kê VHDN với mười hai quy tắc/phong cách ứng xử được chia thành ba nhóm: *nhóm văn hóa xây dựng*, *nhóm văn hóa thụ động*, *nhóm văn hóa cạnh tranh*. Theo đó, ở *nhóm văn hóa xây dựng*, các thành viên được khuyến khích để tương tác với nhau, khuyến khích làm việc nhóm, hỗ trợ nhau cùng hoàn thành nhiệm vụ chứ không chỉ lo nghĩ đến công việc của riêng mình. Ở *nhóm văn hóa thụ động*, các thành viên tin rằng các mối tương tác với những người khác trong doanh nghiệp cần dựa trên cơ sở không ảnh hưởng, tác động hoặc đe dọa tính riêng tư và quyền lợi của mỗi người. Trong *nhóm văn hóa cạnh tranh*, các thành viên chỉ giao tiếp với nhau khi thực hiện nhiệm vụ và luôn có tinh thần cạnh tranh cao để bảo vệ vị trí, quyền lợi của họ. Phong cách văn hóa này đặc trưng với việc nhấn mạnh tầm quan trọng của công việc hơn con người.

Chia VHDN thành 8 loại là nghiên cứu mới nhất từ Harvard Business Review do tổ chức Dale Carnegie Việt Nam tổng hợp, VHDN lại được chia thành 8 dạng, đó là: Văn hóa Quan tâm (63%), Văn hóa Học Hỏi (7%), Văn hóa Vui vẻ (2%), Văn hóa Quyền Lực (4%), Văn hóa Quyền Lực (9%), Văn hóa Kỷ luật (15%), Văn hóa An toàn (8%), Văn hóa Kết quả (95%) (Dale Carnegie Việt Nam, 2019) [10].

1.1.3 Các nghiên cứu về các yếu tố tác động đến VHDN và đo lường VHDN

Về các yếu tố tác động đến VHDN, theo Edgar H. Schein (1980) [143], có hai yếu tố chính tác động đến sự hình thành và phát triển của VHDN là (1) *sự thích ứng của doanh nghiệp với môi trường bên ngoài* và (2) *sự hài hòa vào môi trường bên*

trong. Sự thích ứng với môi trường bên ngoài phản ánh một sự tiếp cận phát triển. Theo đó, VHDN được hình thành dựa trên yêu cầu cần tồn tại song song với những biến động của các yếu tố bên ngoài như môi trường chính trị, văn hóa, công nghệ ... Sự hài hòa bên trong lại là một chức năng nhằm xây dựng một “cấu trúc xã hội” phù hợp trong doanh nghiệp. Cấu trúc xã hội đó được xây dựng nhằm phù hợp với đặc thù loại hình kinh doanh của doanh nghiệp, phù hợp với triết lý, sứ mệnh mà doanh nghiệp (*người sáng lập doanh nghiệp*) lựa chọn, hay phù hợp với cấu trúc nhân sự, tổ chức của doanh nghiệp.

Tác giả Dương Thị Liễu (1998) [17] đưa ra 3 yếu tố chính ảnh hưởng đến sự hình thành VHDN, đó là: *văn hóa dân tộc, nhà lãnh đạo doanh nghiệp (đặc biệt là những nhà sáng lập doanh nghiệp) và những giá trị văn hóa học hỏi được*.

Tác giả cho rằng, sự phản chiếu của *văn hóa dân tộc* lên VHDN là một điều tất yếu do VHDN là một nền tiểu văn hóa nằm trong văn hóa dân tộc. Về yếu tố *lãnh đạo doanh nghiệp*, qua quá trình xây dựng và quản lý doanh nghiệp, hệ tư tưởng và tính cách của các nhà lãnh đạo sẽ phản chiếu lên VHDN. Tuy nhiên, trong cùng một doanh nghiệp, các thể hệ lãnh đạo khác nhau cũng sẽ tạo ra những giá trị khác nhau và tác động ở mức độ khác nhau lên VHDN.

Về *những giá trị văn hóa học hỏi được*, hay những giá trị văn hóa của doanh nghiệp do tập thể nhân viên của doanh nghiệp tạo dựng nên là rất phong phú như những kinh nghiệm tập thể của doanh nghiệp, những giá trị học hỏi được từ doanh nghiệp khác, những giá trị văn hóa được tiếp nhận trong quá trình giao lưu với nền văn hóa khác, những giá trị do một hay nhiều thành viên mới đến mang lại.

Một quan điểm khác nhấn mạnh vai trò của phong cách lãnh đạo đối với việc hình thành VHDN, tác giả đề cập chi tiết đến hai hệ thống công cụ tác động đến việc phát triển VHDN là việc *quản lý hình tượng và các hệ thống trong tổ chức* - Nguyễn Mạnh Quân (2007) [38]. Về việc *quản lý hình tượng*, tác giả cho rằng người lãnh đạo, quản lý doanh nghiệp cần định nghĩa rõ những giá trị đạo đức, triết lý mong muốn và tìm cách sử dụng các công cụ biểu tượng (biểu trưng, khẩu hiệu, ấn phẩm) để diễn đạt chúng. Về việc *quản lý các hệ thống trong tổ chức*, ông cho rằng cần phân định rõ các hệ thống chung về quản trị tác nghiệp (điều lệ, quy định, quy tắc....), các hệ

thống đạo đức chính thức, hệ thống các giá trị chủ đạo và hệ thống các nhóm (chính thức và phi chính thức) của tổ chức nhằm khai thác và sử dụng có hiệu quả vào việc hình thành và phát triển bản sắc văn hóa của doanh nghiệp.

Các nghiên cứu trên cho thấy, sự hình thành và phát triển VHDN chịu sự tác động của rất nhiều yếu tố bên ngoài và bên trong tổ chức đó. Các yếu tố bên ngoài có thể là các yếu tố vĩ mô và cả những yếu tố “vi mô”. Các yếu tố bên trong chủ yếu liên quan đến giá trị, tầm nhìn, niềm tin mà doanh nghiệp theo đuổi, ngành nghề kinh doanh của doanh nghiệp, cấu trúc tổ chức, cơ chế quản lý của doanh nghiệp hay phong cách của đội ngũ lãnh đạo doanh nghiệp.

Về đo lường VHDN, hai tác giả nổi bật là Daniel Denison với mô hình DOCS (Denison Organizational Culture Survey) (1980) [83]. Mô hình DOCS là một công cụ gồm 60 danh mục nhỏ được thiết kế để cung cấp cho một phân tích đơn giản nhưng toàn diện về văn hóa của một doanh nghiệp bằng cách đánh giá mức độ ảnh hưởng của các đặc điểm văn hóa cơ bản đến hiệu quả sản xuất kinh doanh của đơn vị. Denison đã phát triển mô hình DOCS bằng cách nhóm VHDN theo bốn nhóm đặc điểm gồm:

- *Sứ mệnh*: định hướng và những kết quả mong đợi dài hạn của doanh nghiệp, gồm 3 yếu tố là Tầm nhìn, Hệ thống mục tiêu, Định hướng chiến lược
- *Khả năng thích ứng*: năng lực thay đổi của doanh nghiệp để đáp ứng với những biến động của yêu cầu khách hàng và thị trường với 3 yếu tố là Đổi mới, Định hướng khách hàng, Tổ chức học tập
- *Sự tham gia*: mức độ tham gia của nhân viên vào các quyết định quản trị doanh nghiệp, tăng cường năng lực, trách nhiệm của nhân viên với 3 yếu tố: Phân quyền, định hướng làm việc nhóm và Phát triển năng lực
- *Tính nhất quán*: các hệ thống, quy tắc, thủ tục tổ chức, hoạt động của doanh nghiệp, đảm bảo tính thống nhất, bền vững của doanh nghiệp, gồm 3 yếu tố thành phần là Giá trị cốt lõi, Sự đồng thuận, Hợp tác và hội nhập.

Mô hình DOCS có thể đo lường ảnh hưởng của VHDN đến hoạt động sản xuất kinh doanh, hiệu quả của một doanh nghiệp nên được dùng rất nhiều trong thực tế.

1.1.4 Tổng quan nghiên cứu về Văn hoá các doanh nghiệp ICT Việt Nam

Đây là chủ đề được một số nhà nghiên cứu VHDN Việt Nam quan tâm thực hiện. Theo các tác giả Trương Hoàng Lâm (2021) [49], Phạm Xuân Nam 1996) [44], VHDN tại các doanh nghiệp ICT Việt Nam tồn tại nhiều dạng thức, nhiều mô hình với các yếu tố hình thành khác nhau, tiêu biểu nhất phải kể đến các mô hình VHDN: Văn hóa sáng tạo, văn hóa kỷ luật, văn hóa vì xã hội, văn hóa trọng hiền tài, văn hóa thân thiện, văn hóa hướng ngoại...

Tuy nhiên, cho đến nay, chưa có công trình nào nghiên cứu một cách có hệ thống về việc hình thành các phương thức khoa học xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp phù hợp với các công ty công nghệ Việt Nam. Mới chỉ có một số luận văn thạc sĩ nghiên cứu về phát triển văn hóa doanh nghiệp tại các doanh nghiệp Công nghệ Việt Nam được bảo vệ thành công như “Văn hóa doanh nghiệp Viettel trong giai đoạn chủ động hội nhập quốc tế” (Quách Thị Ngọc Hà, 2015) [45], “Văn hóa doanh nghiệp tại công ty thông tin di động VMS (Dương Văn Xuyên, 2015) [19]. Các đề tài này đã nêu lên được thực trạng công tác xây dựng và phát triển của các doanh nghiệp cụ thể trong ngành công nghệ ICT cũng như đề xuất một số giải pháp để đẩy mạnh hơn nữa công tác phát triển VHDN. Tuy nhiên, những đề tài này chưa sử dụng các công cụ đo rõ ràng để đánh giá VHDN và chưa tính khái quát hóa cho cả ngành.

Đối với Văn hoá FPT, có một số nghiên cứu đã từng nghiên cứu về Văn hoá của các công ty thành viên của FPT như đề tài “Ảnh hưởng của văn hoá doanh nghiệp đến lòng trung thành của nhân viên tại công ty TNHH Hệ thống thông tin FPT” (Vương Quân Ngọc, 2018) [59], sử dụng mô hình của Recardo và Jolly (1997) [140]; "Các yếu tố ảnh hưởng đến VHDN tại công ty FPT Telecom" (Trịnh Minh Quang, 2018) [48], cũng tham khảo mô hình của Recardo và Jolly (1997) [140] và mô hình của Dương Thị Liễu (1998) [17] để đưa ra mô hình 5 yếu tố tác động đến Văn hoá FPT Telecom; Tác giả Nguyễn Minh Trí (2021) [39] đã nghiên cứu tác động của VHDN đến sự gắn kết tổ chức của nhân viên tại công ty TNHH Dịch vụ Tin học FPT bằng cách sử dụng mô hình của Recardo và Jolly (1997) [140]. Nghiên cứu chỉ ra rằng, có 7 yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết với tổ chức là: yếu tố giao tiếp trong tổ chức, đào tạo và phát triển, khen thưởng và ghi nhận, làm việc nhóm, chính sách quản

trị, môi trường làm việc, chấp nhận rủi ro bởi sáng tạo và cải tiến. Trong đó, yếu tố làm việc nhóm có tác động mạnh nhất đến sự gắn kết làm việc của nhân viên.

Với rất nhiều cơ hội và thách thức mới trong thời đại CMCN 4.0, việc nghiên cứu các mô hình phát triển VHDN mới để áp dụng vào doanh nghiệp, giúp CNBV của doanh nghiệp đó thay đổi thói quen cũ, thực hiện phương thức hành xử mới là vô cùng cần thiết để giúp doanh nghiệp kịp thời thay đổi để phát triển và phát triển bền vững.

1.2 Các công trình nghiên cứu về năng lực sáng tạo của nhân viên

Sáng tạo là một yếu tố vô cùng quan trọng đối với sự phát triển của một DN và càng ảnh hưởng quyết định hơn tới sự đột phá hay suy tàn các công ty công nghệ. Vì thế, sáng tạo là chủ đề quan trọng trong nghiên cứu về quản trị (Zhou & Shalley, 2003) [163], nghiên cứu về năng lực sáng tạo của cá nhân trong tổ chức chính là nghiên cứu về gốc rễ của sự sáng tạo (Woodman và cộng sự, 1993) [154].

Tác giả Amabile (1996b) [61] đã có mô hình 3 thành phần của sự sáng tạo cho biết, 3 yếu tố thuộc về cá nhân tạo nên năng lực sáng tạo của mỗi nhân viên là Chuyên môn, kỹ năng sáng tạo và động lực trong công việc.

Tuy nhiên, năng lực sáng tạo của một cá nhân trong tổ chức sẽ không chỉ phụ thuộc vào cá nhân đó mà còn phụ thuộc rất lớn vào tổ chức. Kết quả nghiên cứu của Amabile (1996a) [60] đã cho rằng, có ba yếu tố thuộc về tổ chức ảnh hưởng đến sự sáng tạo của các thành viên, đó là: Động lực đổi mới của tổ chức, các nguồn lực mà tổ chức đang sở hữu và các thực tiễn hoạt động quản lý của tổ chức đó. Để có thể đánh giá các yếu tố môi trường tác động đến sự sáng tạo của nhân viên trong tổ chức, Amabile (1996a) [60] đã công bố bộ công cụ KEYS với 5 yếu tố tác động đến sự sáng tạo của các thành viên trong tổ chức gồm: Sự khuyến khích sáng tạo ; Sự tự chủ hay tự do ; Các nguồn lực; Áp lực; Sự cản trở của tổ chức đối với sự sáng tạo.

Bên cạnh đó, Woodman & cộng sự (1993) [154] cũng đã đưa ra một mô hình về hành vi sáng tạo trong tổ chức trong đó, năng lực sáng tạo cá nhân được chính là sự kết hợp giữa các yếu tố thuộc về cá nhân đó như điều kiện, phong cách làm việc, khả năng, tính cách, động lực nội tại và kiến thức.

Trong vài thập niên, sự sáng tạo là chủ đề thu hút quan tâm của rất nhiều nhà nghiên cứu. Có thể kể đến nghiên cứu của Eder & Sawyer (2008) [89]. Từ quan điểm của Amabile (1996a; 1996b) [60][61], Eder & Sawyer đã xây dựng và kiểm định mô hình nghiên cứu về sự sáng tạo của nhân viên, trong đó, tác giả đã sử dụng 3 biến đại

diện cho thành phần kỹ năng trong mô hình của Amabile là: tự chủ trong công việc, thấu hiểu về mục tiêu và thấu hiểu quy trình công việc. Về quá trình liên quan sáng tạo, các tác giả sử dụng 4 biến, đó là: tự chủ trong sáng tạo, phong cách tư duy sáng tạo, và sự cởi mở kết hợp với động lực nội tại để hình thành mô hình giải thích cho sự sáng tạo của nhân viên. Kết quả nghiên cứu cho thấy, có tới 6 biến (trừ sự cởi mở) có tác động dương cùng chiều đến sự sáng tạo của nhân viên. Kết quả này đã khẳng định lại lý thuyết về các thành phần sáng tạo của Amabile là hoàn toàn hợp lý.

Nghiên cứu của Tierney & cộng sự (1999) [148] sử dụng 3 yếu tố tác động đến năng lực sáng tạo của nhân viên là: Phong cách tư duy sáng tạo, động lực nội tại và sự trao đổi giữa người lãnh đạo và nhân viên (Leader-Member Exchange – LMX). Kết quả, cả 3 biến độc lập đều có tác động cùng chiều đến năng lực sáng tạo của nhân viên, tức là đều kích thích sáng tạo. Kết quả này cũng phù hợp với các cơ sở lý thuyết và nghiên cứu trước đó và được bổ sung thêm vai trò của sự tương tác giữa người lãnh đạo và nhân viên - LMX.

Như vậy, năng lực sáng tạo của nhân viên được rất nhiều nhà nghiên cứu quan tâm nhưng quan điểm của Amabile vẫn là nổi bật và là nền tảng cho sự mở rộng và phát triển các nghiên cứu về sáng tạo. Mặc dù có có nhiều khái niệm mới được các tác giả phát hiện và đưa vào mô hình, nhưng các khái niệm bên trên vẫn là những yếu tố cơ bản nhất trong các nghiên cứu về sự sáng tạo của nhân viên trong tổ chức.

1.3 Các công trình nghiên cứu quan hệ giữa VHDN với NLST trong DN

1.3.1 Các nghiên cứu về tác động của VHDN đến hành vi của nhân viên

Có khá nhiều nghiên cứu về tác động của VHDN đến hành vi của nhân viên, trước tiên là những nghiên cứu về tác động đối với sự gắn bó của nhân viên.

Nghiên cứu về các doanh nghiệp CNTT, Dwivedi và cộng sự (2014) [88] đã đưa ra mô hình nghiên cứu với 8 yếu tố là: Cởi mở, Đối đầu, Tin cậy, Tính xác thực, Sáng tạo, Quyền tự chủ, Hợp tác, thử nghiệm. Nghiên cứu được thực hiện trên 524 mẫu khảo sát tại 15 DN trong mảng dịch vụ CNTT Ấn Độ. Kết quả cho thấy, chỉ có sáu yếu tố cấu thành VHDN ảnh hưởng đến cam kết gắn bó của nhân viên, hai yếu tố còn lại là “**Cởi mở**” và “**Quyền tự chủ**” có mối liên quan rất thấp.

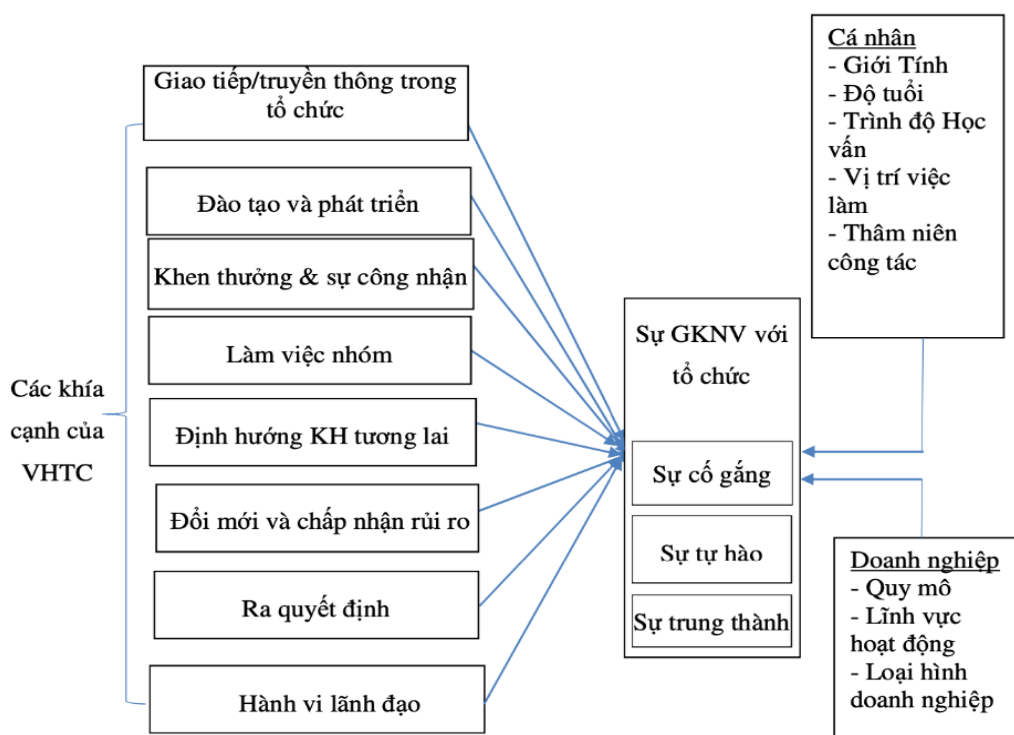
Đây là nghiên cứu được thực hiện trong một mảng dịch vụ BPO (Business Process Outsourcing) của ngành CNTT Ấn Độ, chưa mở rộng ra các ngành khác như Phần cứng, phần mềm,... nên phạm vi còn hạn chế.

Các luận án tiến sĩ và bài báo khoa học nói về tác động của VHDN cũng khá nhiều, đó là những nghiên cứu về tác động của VHDN đến lòng trung thành của nhân viên, đến mức độ gắn kết của nhân viên với doanh nghiệp, đến đạo đức kinh doanh,

đến năng suất làm việc của nhân viên, đến chiến lược kinh doanh và mức độ thành công của DN của các tác giả Messner (2013) [121], Ojo (Ojo, 2010) [129],...

Ở Việt Nam có khá nhiều nghiên cứu về ảnh hưởng của VHDN đến sự cam kết gắn bó của nhân viên với tổ chức, nhưng nghiên cứu về các doanh nghiệp ICT thì còn khá khiêm tốn. Phần lớn các mô hình nghiên cứu đều sử dụng chủ yếu các mô hình Recardo và Jolly (1997) [140], Martins và Terblanche (2003) [117], và lý thuyết cam kết gắn bó đa chiều ba thành tố của Meyer và Allen (1990) [122].

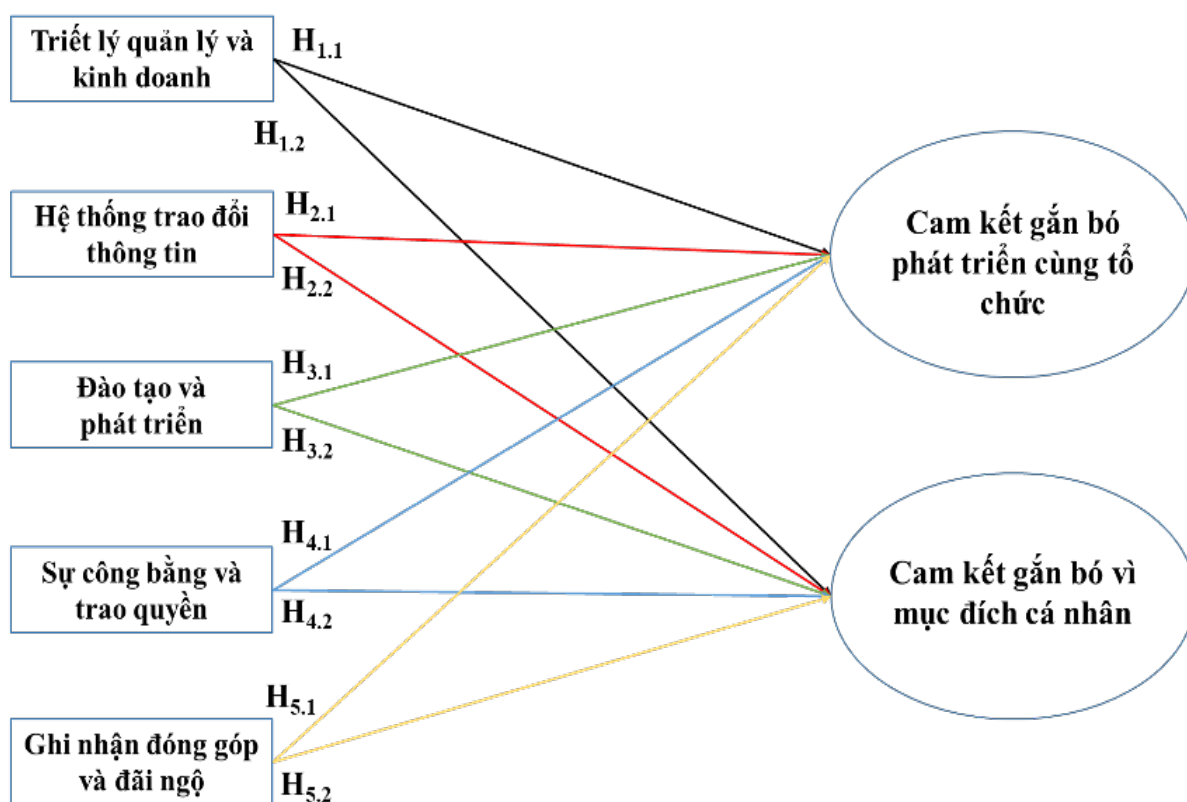
Năm 2020, tác giả Cấn Hữu Dạn (2020) [5] đã công bố Nghiên cứu tác động của văn hóa tổ chức đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức trong các doanh nghiệp Việt Nam, khẳng định 8 khía cạnh của VHTC quyết định sự gắn kết của nhân viên với tổ chức bao gồm: *Hành vi lãnh đạo, Đổi mới và chấp nhận rủi ro, Định hướng về kế hoạch tương lai, Đào tạo và phát triển, Giao tiếp trong tổ chức, Khen thưởng và ghi nhận, Hiệu quả việc ra quyết định, Định hướng làm việc nhóm*. Nghiên cứu sử dụng mô hình của 8 yếu tố VHDN của Recardo và Jolly (1997) [140] nhưng đề xuất thay yếu tố *Thực tiễn quản trị* (Management Practices) bằng *Hành vi lãnh đạo* (Leadership). Kết quả nghiên cứu khẳng định, khía cạnh *Hành vi lãnh đạo* trong VHTC tác động tích cực nhất tới sự gắn kết nhân viên với tổ chức, khẳng định vai trò của *Hành vi lãnh đạo* trong xây dựng và phát triển VHTC của DN.



Hình 1.2: Mô hình nghiên cứu của Cấn Hữu Dạn

(Nguồn: Cấn Hữu Dạn, 2020 [5])

Năm 2021, Tác giả Trương Hoàng Lâm (2021) [49] nghiên cứu ảnh hưởng của VHDN đến cam kết gắn bó với tổ chức của nhân viên trong các doanh nghiệp CNTT với mô hình gồm 5 yếu tố cấu thành VHDN là: (1) *Triết lý quản lý và kinh doanh*, (2) *Hệ thống trao đổi thông tin*, (3) *Đào tạo và phát triển*, (4) *Sự công bằng và trao quyền*, (5) *Ghi nhận đóng góp và đãi ngộ*. Đây là mô hình được xây dựng dựa trên các lý thuyết của Hofstede (1980) [103], Denison (1980) [83], Recardo và Jolly (1997) [140], kết hợp với quá trình nghiên cứu thực trạng tại các DN CNTT. Tác giả đã khảo sát 1.000 nhân viên làm việc trong các DN CNTT, tại 3 thành phố lớn ở 3 miền Bắc, Trung và Nam. Kết quả kiểm định mô hình nghiên cứu, khẳng định 05 yếu tố cấu thành VHDN có tác động thuận chiều đến cam kết gắn bó của người lao động trong doanh nghiệp CNTT Việt Nam nhưng với mức độ khác nhau, trong đó, yếu tố *Triết lý quản lý & kinh doanh* có vai trò cốt lõi tác động đến cam kết gắn của người lao động trong doanh nghiệp CNTT Việt Nam.



Hình 1.3: Mô hình nghiên cứu của Trương Hoàng Lâm

(Nguồn: Trương Hoàng Lâm, 2021,[49])

Như vậy, có thể nói, các tác giả khi nghiên cứu về tác động của VHDN đến hành vi của nhân viên trong tổ chức đều dựa vào các lý thuyết về các thành phần VHDN như: Lý thuyết 4 thành tố DOCS của Denison (1980) [83], lý thuyết 8 yếu tố VHDN của Recardo và Jolly (1997) [140],... để xây dựng mô hình cho nghiên cứu.

Các nghiên cứu này đã xác định được những yếu tố của VHDN tác động cùng chiều hoặc ngược chiều với độ cam kết gắn bó hoặc hiệu suất làm việc của nhân viên, động lực làm việc của nhân viên.

1.3.2 Các nghiên cứu về mối quan hệ giữa VHDN với đổi mới sáng tạo của tổ chức

Có khá nhiều học giả đã nghiên cứu về tác động của VHDN đến sáng tạo. Đầu tiên, có thể kể đến Amabile (1996b) [61] nhấn mạnh mối liên hệ giữa văn hóa tổ chức và sáng tạo thông qua mô hình Lý thuyết thành phần của sáng tạo (Componential Theory of Creativity) trong đó các yếu tố như tự do, hỗ trợ từ tổ chức, và động lực nội tại là nền tảng cho sáng tạo. Amabile cho rằng văn hóa doanh nghiệp hỗ trợ sáng tạo cần có môi trường khuyến khích ý tưởng, cho phép nhân viên tự do suy nghĩ và thử nghiệm.

Tác giả Edgar Schein (1980) [143] đã nhấn mạnh vai trò của lãnh đạo trong việc hình thành và duy trì văn hóa doanh nghiệp, từ đó tác động trực tiếp đến thái độ sáng tạo của nhân viên. Edgar Schein đã đề cập đến 6 cơ chế chính để gieo cấy và truyền bá VHDN đều liên quan đến lãnh đạo, đó là: *Những gì lãnh đạo thường xuyên để ý đến, đo lường và kiểm soát; Cách lãnh đạo phản ứng với sự việc nghiêm trọng và khủng hoảng của tổ chức; Cách lãnh đạo phân bổ nguồn lực; Làm mẫu, dạy và kèm cặp có chủ ý; Cách lãnh đạo trao thưởng và danh vị; Cách lãnh đạo tuyển chọn, bổ nhiệm, khai trừ.* Ông cho rằng, văn hóa doanh nghiệp cởi mở, chia sẻ giá trị và thúc đẩy sự tham gia tích cực là nền tảng cho sự sáng tạo.

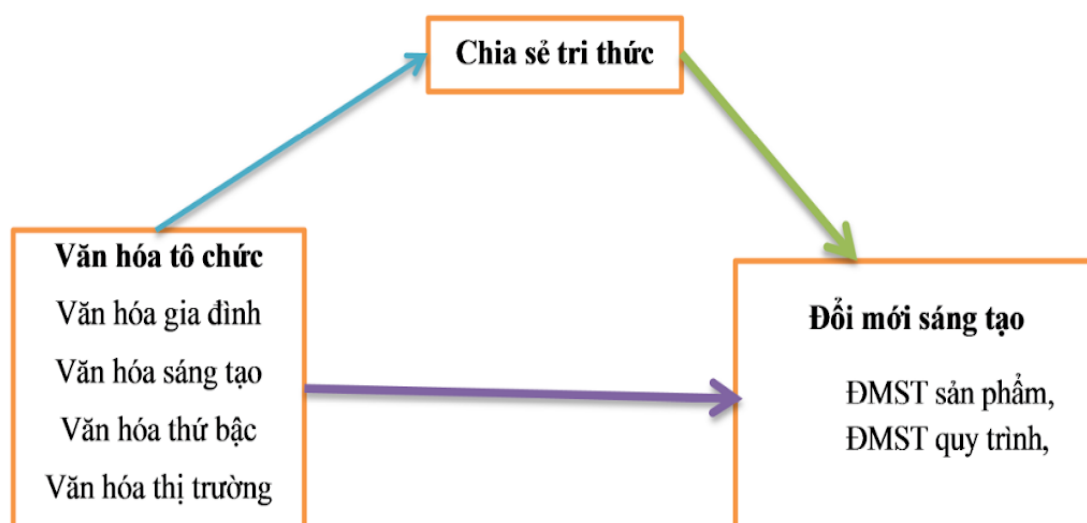
Martins & Terblanche (2003) [117] đã có công trình nghiên cứu về Xây dựng Văn hóa Tổ chức Kích thích Sáng tạo và Đổi mới, trong đó nhấn mạnh rằng VHDN khuyến khích đổi mới cần có các yếu tố: lãnh đạo hỗ trợ, khuyến khích giao tiếp mở, và khả năng chấp nhận rủi ro.

Công bố của Keskin (2006) [111] đã xem xét các yếu tố “*định hướng thị trường*” và “*định hướng học hỏi*” trong doanh nghiệp, đồng thời phân tích tác động của chúng thể nào đến “*năng lực đổi mới sáng tạo*”. Kết quả nghiên cứu cho thấy, cả “*định hướng thị trường*” và “*định hướng học hỏi*” đều có ảnh hưởng tích cực đến “*năng lực đổi mới*” của doanh nghiệp. Tác giả cũng chỉ ra rằng văn hóa doanh nghiệp (thể hiện qua khía cạnh học hỏi, chia sẻ tri thức, khuyến khích thử nghiệm) là nền tảng quan trọng cho sáng tạo và đổi mới, từ đó dẫn đến kết quả kinh doanh tốt hơn, tạo ra lợi thế cạnh tranh dài hạn.

Ở Việt Nam, tác giả Phạm Thị Thu Thủy (2024) [43] đã công bố luận án nghiên cứu về tác động của văn hóa tổ chức, chia sẻ tri thức đến đổi mới sáng tạo trong các doanh nghiệp Việt Nam. Nghiên cứu sử dụng cấu trúc đa chiều của văn hóa tổ

chức (văn hóa gia đình, văn hóa sáng tạo, văn hóa thứ bậc, văn hóa thị trường) và khám phá ảnh hưởng của văn hóa tổ chức đối với cả hai hình thức đổi mới sáng tạo đó là ĐMST sản phẩm và ĐMST quy trình. Kết quả nghiên cứu cho thấy, loại hình văn hóa sáng tạo và văn hóa thị trường có tác động tích cực với đổi mới sáng tạo, văn hóa thứ bậc với quá nhiều cấp bậc quản lý và chú trọng tính kỷ luật là rào cản cho cả hai loại hình đổi mới là đổi mới sáng tạo sản phẩm và đổi mới sáng tạo quy trình; loại hình văn hóa gia đình không có sự tác động đến cả hai loại hình đổi mới. Kết quả nghiên cứu này gợi ý cho các nhà lãnh đạo doanh nghiệp trong việc xây dựng và thay đổi văn hóa tổ chức để hướng tới sự đổi mới sáng tạo trong tổ chức.

Kết quả nghiên cứu của luận án cũng làm rõ tác động cụ thể của các loại hình văn hóa tổ chức (văn hóa gia đình, văn hóa sáng tạo, văn hóa thứ bậc, văn hóa thị trường) đối với việc truyền đạt và thu nhận tri thức của các thành viên trong tổ chức. Chia sẻ tri thức lại tác động tích cực đến cả hai loại hình đổi mới là đổi mới sáng tạo sản phẩm và đổi mới sáng tạo quy trình. Điều này giúp cho các nhà lãnh đạo những ý tưởng về việc xây dựng một mô hình văn hóa tổ chức giúp thúc đẩy đổi mới sáng tạo thông qua vai trò trung gian là chia sẻ tri thức.



Hình 1.4: Mô hình nghiên cứu của Phạm Thị Thu Thủy

(Nguồn: Phạm Thị Thu Thủy (2024) [43])

1.3.3 Các nghiên cứu về mối quan hệ giữa VHDN với năng lực sáng tạo của nhân viên

Công bố của Zhou & Shalley (2003) [163] trong “Sổ tay sáng tạo của tổ chức” (*Handbook of Organizational Creativity*) đã khám phá mối liên hệ giữa động lực sáng tạo của nhân viên và các yếu tố văn hóa tổ chức, bao gồm sự hỗ trợ của đồng

nghiệp và sự công nhận từ lãnh đạo. Tác giả Oldham & Cummings (1996) [130] đã chỉ ra rằng các yếu tố môi trường làm việc, bao gồm sự linh hoạt trong vai trò và hỗ trợ từ cấp trên, là yếu tố quan trọng thúc đẩy sáng tạo. Nhóm tác giả Tierney và cộng sự (1999) [148] trong nghiên cứu “*Một cuộc kiểm tra về khả năng lãnh đạo và sự sáng tạo của nhân viên: Sự liên quan của các đặc điểm và mối quan hệ*” đã nói về vai trò của mối quan hệ lãnh đạo-nhân viên trong việc ảnh hưởng đến sáng tạo thông qua các đặc điểm văn hóa tổ chức. Các tác giả cho rằng, lãnh đạo khuyến khích sự sáng tạo thông qua văn hóa hỗ trợ và các giá trị hợp tác.

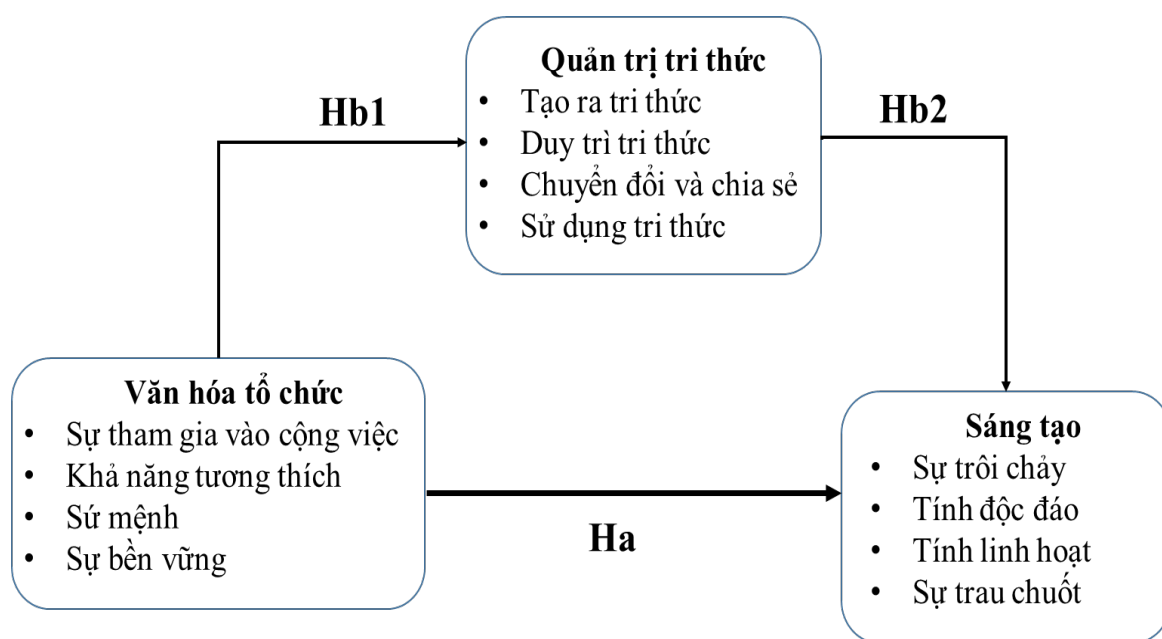
Tác giả Castiglione (2008) [78] đã phân tích cách thức nuôi dưỡng, khuyến khích sáng tạo trong tổ chức. Tác giả cho rằng, môi trường làm việc hay văn hóa tổ chức cởi mở ủng hộ nhân viên thử nghiệm ý tưởng mới, cho phép họ được sai và khuyến khích tinh thần học hỏi không ngừng. Năng lực sáng tạo của cá nhân là tiềm ẩn, nhưng để “nảy mầm” và phát huy, cần có văn hóa tổ chức và chính sách phù hợp (bao gồm tạo động lực, trao quyền, chia sẻ thông tin, thưởng). Việc “nuôi dưỡng tiềm năng sáng tạo” của nhân viên không chỉ là yêu cầu với nhân viên, mà quan trọng là từ phía lãnh đạo và môi trường tổ chức, “khi văn hóa tổ chức ủng hộ sáng tạo, tinh thần đổi mới sẽ lan tỏa, gia tăng khả năng cải tiến và năng suất”.

Tác giả Castiglione đã chọn nghiên cứu tác động từ các yếu tố: Sự hỗ trợ của lãnh đạo (Managerial Support), Trao quyền (Empowerment) & Hỗ trợ (Support); Môi trường Tổ chức (Organizational Culture), đến sự sáng tạo của nhân viên (Employee Creativity) và từ đó tạo nên những kết quả cải tiến ((Innovation/ Performance Result). Yếu tố lãnh đạo ở đây được xét theo Phong cách lãnh đạo, khả năng trao quyền và các kênh giao tiếp với nhân viên, việc tạo nên sự khuyến khích và động lực để nhân viên nảy sinh và triển khai ý tưởng mới. Yếu tố Lãnh đạo đóng vai trò then chốt trong việc thiết kế hoặc duy trì một môi trường mang tính hỗ trợ, trao quyền cho nhân viên. Đối với yếu tố trao quyền và hỗ trợ, tác giả nghiên cứu về việc chia sẻ thông tin, trao quyền ra quyết định, phân bổ nguồn lực, công nhận sáng kiến..., đặc biệt quan tâm đến mức độ nhân viên cảm nhận được sự tin tưởng, tôn trọng và có đủ nguồn lực để quyết định sẵn sàng dấn thân cho ý tưởng sáng tạo mới. Về yếu tố văn hoá tổ chức, tác giả đề cập đến 3 vấn đề chính: Văn hóa sẵn sàng thử nghiệm, chấp nhận rủi ro, cho phép “thử và sai”; Có cơ chế khuyến khích học hỏi, hợp tác đa phòng ban, cởi mở với đổi mới; Và vấn đề thứ 3 là Sự liên tục trao đổi thông tin, tương tác với nhau để góp phần “ươm mầm” ý tưởng sáng tạo. Nhân viên cần cả quyền chủ động lẫn bầu không khí văn hóa khuyến khích để chuyển ý tưởng sang hành động.

Năm 2017, tác giả Parvaneh Rastgoo [138] đã công bố nghiên cứu về Tác động của VHTC đối với sáng tạo: Vai trò trung gian của quản lý tri thức (Nghiên cứu điển

hình: Đại học Khoa học Y tế Bushehr ở Iran). Tác giả nghiên cứu ảnh hưởng của VHTC đến sáng tạo với trọng tâm là vai trò trung gian của quản lý tri thức. Kết quả cho thấy tác động tích cực và đáng kể của VHTC đến năng lực sáng tạo của người lao động, VHTC đối với quản trị tri thức và cuối cùng là quản trị tri thức đối với năng lực sáng tạo của nhân viên.

Để thực hiện nghiên cứu này, tác giả đã đo lường năng lực sáng tạo là sự kết hợp của bốn khía cạnh bao gồm: sự trôi chảy (khả năng hình thành mối quan hệ giữa suy nghĩ và cách diễn đạt); tính độc đáo (khả năng suy nghĩ khác thường và trái với thói quen thông thường); tính linh hoạt (khả năng suy nghĩ theo những cách khác nhau để giải quyết một vấn đề mới); và trau chuốt (khả năng chú ý đến các chi tiết trong một hoạt động). Đối với VHTC, các biến được nghiên cứu gồm có: Sự tham gia vào công việc, Khả năng tương thích, Sứ mệnh, Sự bền vững. Còn với Quản lý tri thức, các biến được nghiên cứu là Tạo ra tri thức, Duy trì tri thức, Chuyển đổi và chia sẻ tri thức, Sử dụng tri thức.



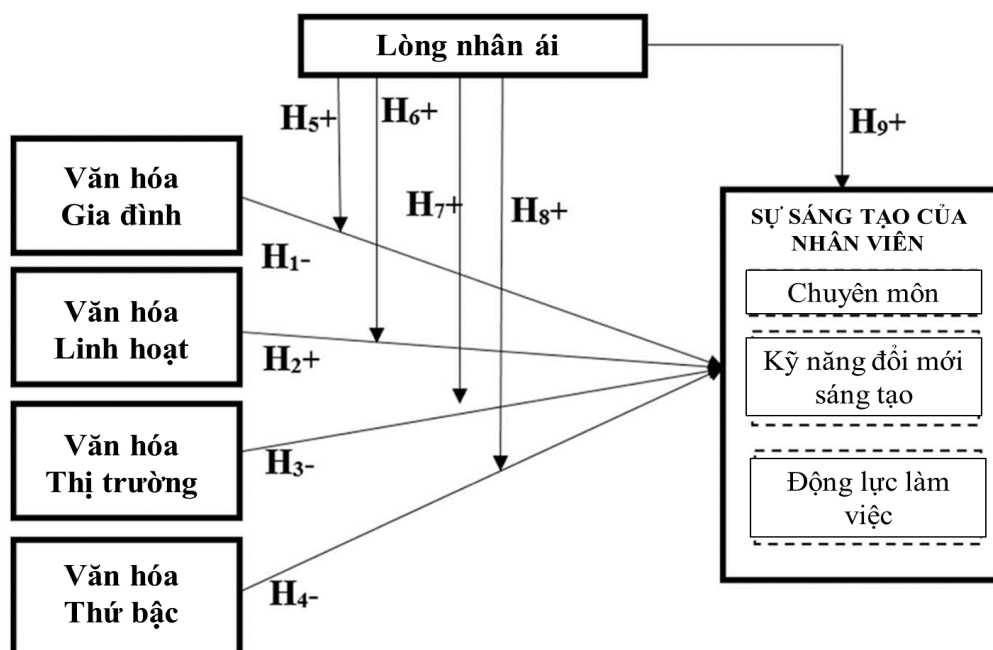
Hình 1.5: Mô hình nghiên cứu của Parvaneh Rastgoo

(Nguồn: Rastgoo, 2017, [138])

Năm 2019, tác giả Keskin [110] của Đại học East London công bố một nghiên cứu về ảnh hưởng của VHTC đến năng lực sáng tạo của nhân viên có trình độ đại học trở lên và sự cam kết của họ với tổ chức. Nghiên cứu dựa trên phương pháp định lượng với bộ câu hỏi gồm 29 câu. Mô hình nghiên cứu đánh giá sự ảnh hưởng của 4 yếu tố VHTC (theo mô hình DOCS của Denison (1980) [83]) là sự tham gia, tính nhất quán, khả năng thích ứng và sứ mệnh ảnh hưởng đến sự sáng tạo và tính cam kết

của nhân viên với tổ chức. Kết quả nghiên cứu cho thấy, năng lực sáng tạo của nhân viên trong tổ chức có quan hệ mật thiết với sự tham gia, tính nhất quán, khả năng thích ứng và các khía cạnh sứ mệnh của VHTC, đặc biệt là chịu ảnh hưởng lớn bởi tính nhất quán trong văn hóa.

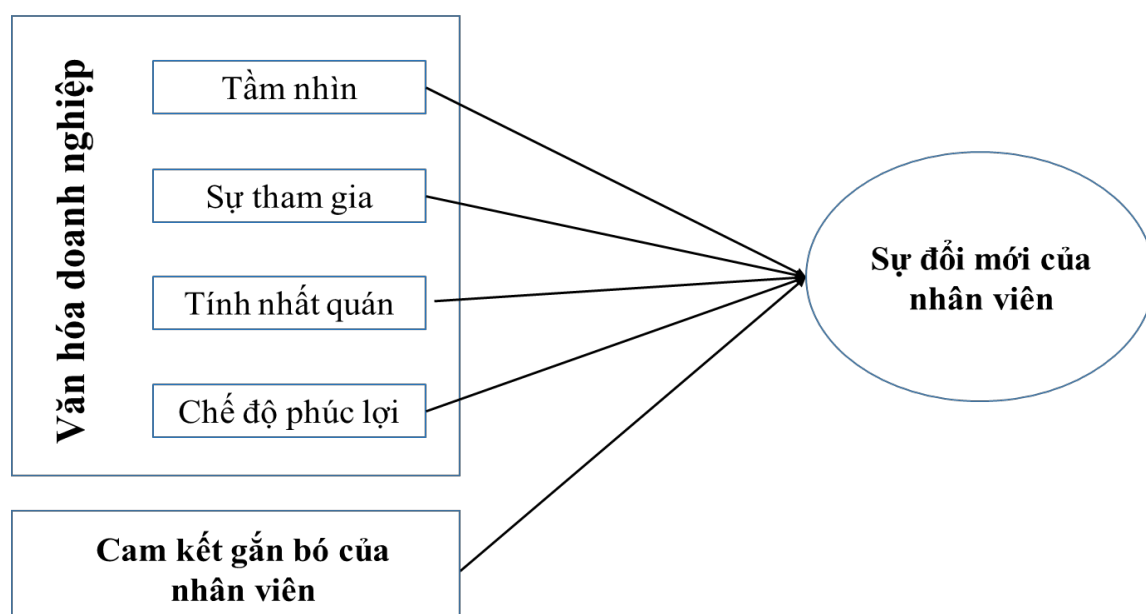
Nhóm tác giả Ogbeibu và cộng sự (2018) [128] đã thực hiện nghiên cứu về mối quan hệ của văn hoá tổ chức (organizational culture) đến năng lực sáng tạo của nhân viên (employee creativity) với vai trò điều tiết của lòng nhân ái (benevolence) từ phía lãnh đạo cấp cao. Nhóm tác giả đã thực hiện nghiên cứu nhân viên của 21 tổ chức sản xuất ở Nigeria với 510 bảng câu hỏi được phát ra, thu về 439 mẫu hợp lệ. Nghiên cứu sử dụng lý thuyết văn hóa tổ chức của OCAI (Cameron & Quinn, 1999) [76] để đo lường 4 chiều cạnh văn hoá là: Gia đình (Clan - tính gia đình, gắn kết, hỗ trợ), Linh hoạt (Adhocracy - mạnh về tinh thần linh hoạt, thử nghiệm, khuyến khích đổi mới), Thị trường (Market - tập trung vào cạnh tranh, hiệu suất, kết quả), Thứ bậc (Hierarchy - chú trọng cấu trúc, thứ bậc, quy tắc). Yếu tố Sáng tạo của nhân viên được xem là khả năng đề xuất và thực hiện các ý tưởng mới, có giá trị, được đo lường qua các chỉ báo (như kỹ năng sáng tạo, động lực thực hiện ý tưởng, v.v.). Lòng nhân ái của lãnh đạo cấp cao là mức độ mà nhân viên cảm nhận được sự quan tâm, thiện chí, hỗ trợ mang tính nhân văn từ cấp lãnh đạo dựa trên thang đo của Mayer & Davis (1999) [118]. Kết quả cho thấy, Văn hoá gia đình và Văn hoá linh hoạt đều tác động tích cực và có ý nghĩa lên sáng tạo của nhân viên. Văn hoá thị trường và Văn hoá thứ bậc nhìn chung có tác động tiêu cực đến sự sáng tạo của nhân viên, nhân viên ít dám đưa ra ý tưởng mới, dễ bị hạn chế bởi quy tắc, cạnh tranh khắc nghiệt, hoặc tập trung thành tích ngắn hạn. Yếu tố điều tiết, Lòng nhân ái từ lãnh đạo cấp cao không chỉ thúc đẩy trực tiếp sáng tạo, mà còn đóng vai trò điều tiết, làm giảm bớt tác động tiêu cực của văn hoá thị trường đến sáng tạo; Hỗ trợ nhân viên vượt qua những ràng buộc của văn hoá Thứ bậc, khuyến khích họ thể hiện ý tưởng mới. Điều này gợi ý cho doanh nghiệp về phong cách lãnh đạo, phát triển văn hóa, và chính sách quản trị nhằm nuôi dưỡng đổi mới và sáng tạo trong tổ chức. Nghiên cứu đóng góp cách nhìn mới về văn hóa tổ chức tại một quốc gia đang phát triển (Nigeria), đồng thời cung cấp hàm ý cho các nhà quản trị muốn tối ưu sáng tạo của nguồn nhân lực trong bối cảnh khác biệt về văn hóa, hệ thống giá trị so với phương Tây.



Hình 1.6: Mô hình của Ogbeibu và cộng sự

(Nguồn: Ogbeibu và cộng sự (2018), [128])

Ở Việt Nam, các tác giả Đỗ Thị Thanh Vinh và Trương Hoàng Lâm (Đỗ Thị Thanh Vinh & Trương Hoàng Lâm, 2012) đã nghiên cứu ảnh hưởng giữa VHDN và cam kết gắn bó đến sự đổi mới của nhân viên. Các tác giả đã sử dụng các lý thuyết DOCS của Denison (1980) [83], lý thuyết cam kết ba thành tố của Meyer và Allen (Meyer & Allen, 1990) để đưa ra mô hình nghiên cứu như bên dưới.



Hình 1.7: Mô hình nghiên cứu của Đỗ Thị Thanh Vinh và Trương Hoàng Lâm

(Nguồn: Ogbeibu và cộng sự, 2018, [128])

Điểm lại những nghiên cứu trên, chúng ta có thể thấy các HDNC về tác động của VHDN đến đổi mới sáng tạo của thế giới khá nhiều, đặc biệt là những nghiên cứu về tác động của VHDN đến sự cam kết gắn bó, lòng trung thành hay hiệu suất hoạt động trong DN được thực hiện ở nhiều quy mô và nhiều loại hình doanh nghiệp. Mô hình nghiên cứu cũng đa dạng, có tác giả sử dụng mô hình DOCS của Denison (1980) [83], có tác giả lại sử dụng lý thuyết 8 yếu tố VHDN của Recardo và Jolly (1997) [140],... để xây dựng mô hình cho nghiên cứu của mình.

1.4 Thực trạng ngành ICT Việt Nam và Tập đoàn FPT

1.4.1 Quá trình phát triển của ngành ICT Việt Nam

Ngành công nghệ thông tin và viễn thông (ICT), theo World Bank (2021) [155], là sự kết hợp giữa công nghệ thông tin (IT) và viễn thông, trong đó Công nghệ thông tin được phát triển mạnh mẽ từ giữa thế kỷ 20 với sự ra đời của các máy tính và tiếp tục bùng nổ với internet và các thiết bị di động. Viễn thông, bao gồm việc truyền tải thông tin qua sóng radio, vệ tinh và cáp quang, đã tạo nền tảng cho sự phát triển của các hệ thống mạng toàn cầu, kết nối các quốc gia và khu vực.

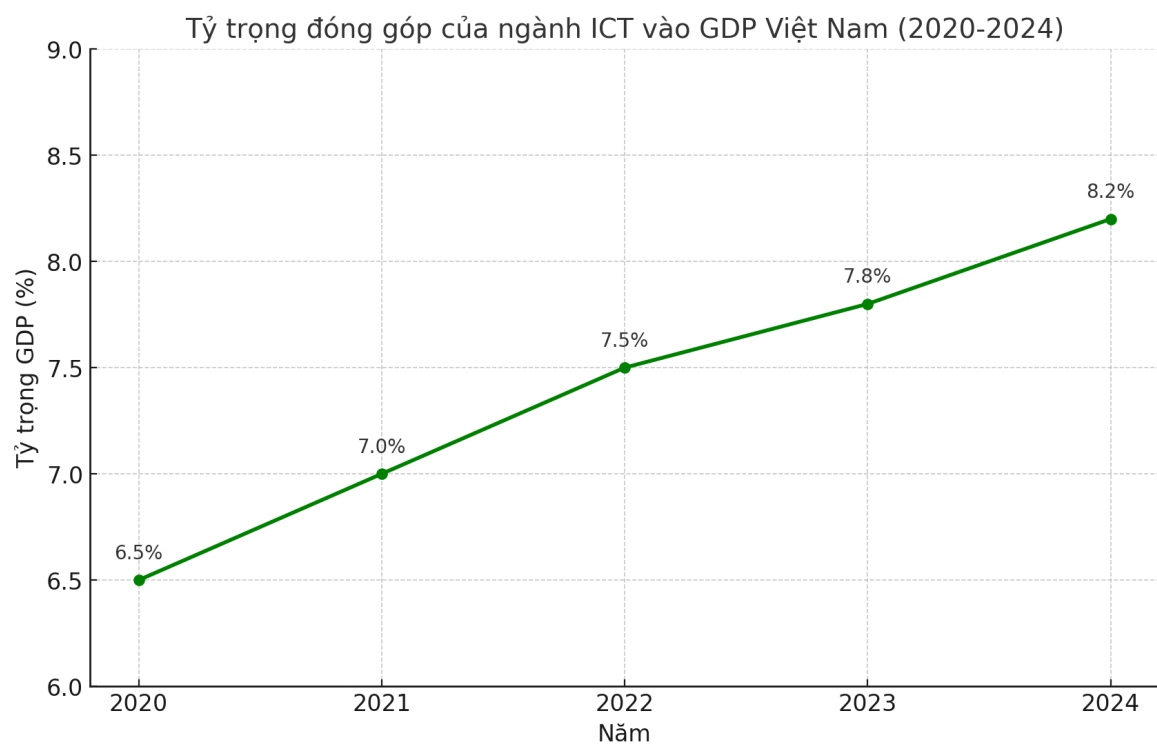
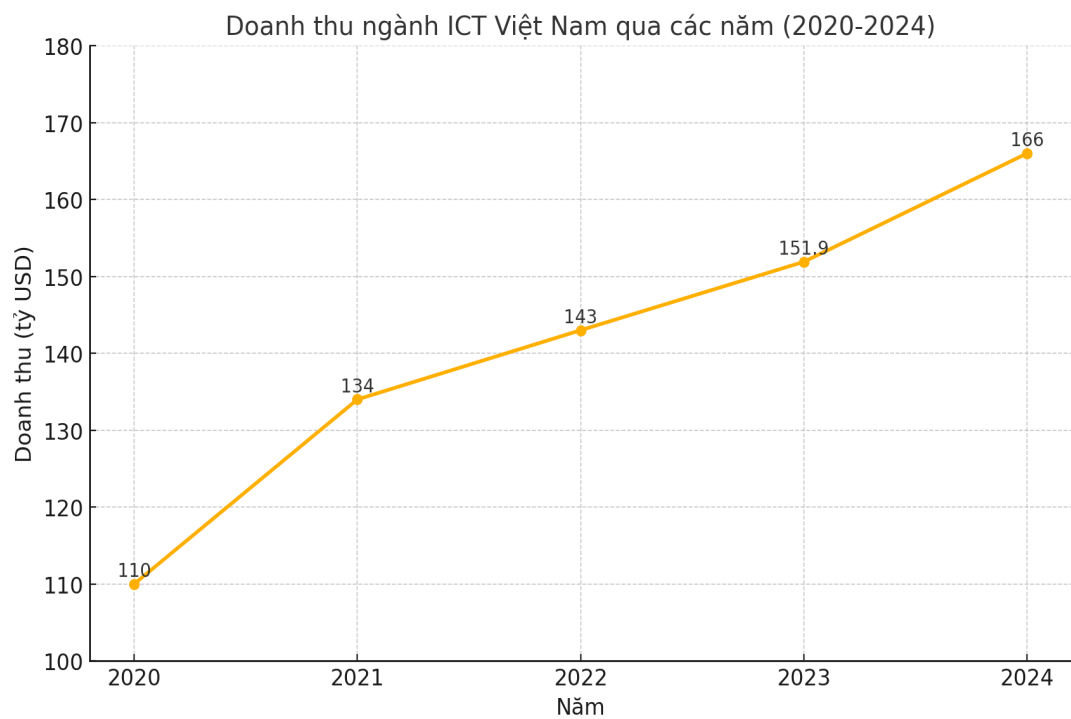
Cũng với quan điểm như vậy, theo ITU (2023) [107], ngành Công nghệ thông tin và truyền thông (ICT) bao gồm tất cả các công nghệ được sử dụng để xử lý và hỗ trợ các hoạt động giao tiếp thông tin. Các công nghệ này bao gồm máy tính, hệ thống mạng, điện thoại di động, phần mềm, và internet, với mục tiêu nâng cao hiệu quả trong quản lý, giao tiếp và xử lý thông tin.

Ở Việt Nam, Báo cáo thị trường ICT Việt Nam (Bộ Thông tin và Truyền thông, 2022) [2], cho biết, năm 1997, Việt Nam chính thức kết nối với mạng internet toàn cầu, mở ra kỷ nguyên phát triển cho ngành ICT. ICT tại Việt Nam bao gồm các lĩnh vực như phần mềm, phần cứng máy tính, viễn thông, dịch vụ internet và các giải pháp công nghệ liên quan. Giai đoạn từ năm 2000 đến 2010 là thời kỳ phát triển mạnh mẽ, đặc biệt là sự ra đời của nhiều DN phần mềm và dịch vụ công nghệ thông tin, trong đó FPT và Viettel là những công ty tiêu biểu (FPT, 2020, [25]; Viettel, n.d., [51])

Về quá trình phát triển, Chính phủ Việt Nam có nhiều chủ trương chính sách thúc đẩy phát triển khoa học công nghệ nói chung và ngành công nghệ nói riêng, tiêu biểu như Văn kiện Đại hội XII của Đảng Cộng sản Việt Nam (2016) [11] nhấn mạnh vai trò của KH&CN trong việc nâng cao năng suất lao động, chất lượng sản phẩm, và sức cạnh tranh của nền kinh tế; Nghị quyết số 49/CP năm 1993 của Chính phủ Việt Nam về phát triển công nghệ thông tin ở nước ta trong những năm 90 [6]. Theo Tạp chí Thông tin & Truyền thông (2015) [33], những năm qua, ngành ICT Việt Nam đã có được tốc độ tăng trưởng cao cả về quy mô, doanh số, thị trường và đang trở

thành một ngành kinh tế mũi nhọn của đất nước. Số lượng DN tham gia vào thị trường ngày càng tăng (VNR Vietnam Report, 2023) [57]. Ngành công nghiệp ICT Việt Nam đã có bước phát triển nhảy vọt sau 20 năm: Doanh thu năm 2019 là 120 tỉ USD, số lao động trên 1 triệu người (chiếm 1,88% tổng số lao động Việt Nam), năng suất lao động gấp 7,6 lần bình quân cả nước, đóng góp 14,3% vào GDP của Việt Nam, Xuất khẩu giá trị 89,2 tỉ USD (33,7% Việt Nam). Từ một ngành công nghiệp nhỏ bé của Việt Nam vào năm 2000, sau 20 năm, ngành ICT Việt Nam đã trở thành ngành kinh tế lớn nhất Việt Nam, có mức tăng trưởng cao nhất, năng suất lao động và giá trị xuất khẩu lớn nhất (VINASA, 2024) [55]. Việt Nam hiện đang có nhiều tiền đề quan trọng để tạo đột phá tăng năng suất lao động của đất nước và đổi mới mô hình tăng trưởng với sự phát triển của Cách mạng công nghiệp 4.0 (Nguyễn Thiện Nhân, 2020) [41]. Báo cáo Vietnam ICT Index 2022 (Bộ Thông tin và Truyền thông, 2023) [3] cũng khẳng định, ngành ICT Việt Nam đã có những bước phát triển mạnh mẽ, có sức lan tỏa, ngày càng khẳng định vị trí, vai trò quan trọng trên các mặt trận kinh tế, xã hội, chính trị, an ninh, quốc phòng, giáo dục (Tinio, 2003) [47]...vươn xa sức ảnh hưởng trong khu vực và thế giới.

Trong những năm qua, doanh thu của ngành ICT Việt Nam đang tăng trưởng tốt và đóng vai trò quan trọng vào GDP của Việt Nam. Theo Bộ Thông tin và Truyền thông (2024) [4], doanh thu ngành ICT đã tăng từ khoảng 110 tỷ USD năm 2020 lên gần 166 tỷ USD năm 2024. Mức độ đóng góp cho GDP Việt Nam của ngành ICT cũng ngày càng tăng lên, từ khoảng 6,5% (2020) lên 8,2% (2024) GDP cả nước. Dự báo của World Bank (2024) [156], ngành ICT Việt Nam sẽ duy trì tăng trưởng bình quân từ 9–14%/năm, và đạt doanh thu từ 200–250 tỷ USD vào năm 2030. Mức đóng góp vào GDP của Việt Nam dự kiến duy trì tăng ~0.2–0.3 điểm %/năm, đạt khoảng 9.5–10% GDP vào 2030 nếu tiếp tục duy trì đầu tư hạ tầng số và đổi mới sáng tạo.



Hình 1.8: Các chỉ số ngành ICT tại Việt Nam giai đoạn 2020 – 2024

(Nguồn: Bộ Thông tin và Truyền thông, 2024, [4])

1.4.2 Khái quát VHDN và hoạt động sáng tạo của các doanh nghiệp ICT tiêu biểu ở Việt Nam

Về văn hoá của các doanh nghiệp ICT tiêu biểu ở Việt Nam, có thể thấy, sáng tạo là giá trị cốt lõi mà nhiều doanh nghiệp ICT Việt Nam mong muốn tạo dựng và phát triển. Điều đó được thể hiện rõ nét ở những tài liệu tuyên ngôn văn hoá của một số DN ICT lớn về cách họ đã triển khai công tác xây dựng VHDN.

Chẳng hạn, với *Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam VNPT*, theo thông tin trên website, Sứ mệnh của VNPT là Cung cấp cho khách hàng và đối tác các sản phẩm, dịch vụ Viễn thông - CNTT - Truyền thông và Dịch vụ số chất lượng, đột phá, sáng tạo; Trở thành trung tâm số của khu vực châu Á; Tôn vinh và đánh giá giá trị đích thực của người lao động; Tiên phong trong các hoạt động về cộng đồng. Giá trị cốt lõi của VNPT là "Trung thành - Dũng cảm - Tận tụy - Sáng tạo - Nghĩa tình". Như vậy, từ “sáng tạo” được xuất hiện trong cả Sứ mệnh và Giá trị cốt lõi của VNPT, điều đó chứng tỏ, VNPT đánh giá cao giá trị Sáng tạo và mong muốn nhân viên của mình luôn sáng tạo.

Với Tổng Công ty Viễn thông MobiFone, giá trị “sáng tạo” được thể hiện ngay ở Tầm nhìn “Sáng tạo tương lai số”. Còn trong Sứ mệnh và Giá trị cốt lõi đều đề cập đến “Đổi mới”, có ý nghĩa gắn liền với Sáng tạo. Trên thực tế, hoạt động sáng tạo của Mobifone được đẩy mạnh với những chương trình "Tuổi trẻ sáng tạo", "Thanh niên xung kích đổi mới",... góp phần nâng cao năng suất, hiệu quả và thúc đẩy sự phát triển của công ty (MobiFone, n.d.) [36].

Đối với Tập đoàn Viettel, Tầm nhìn (Sáng tạo vì con người), Giá trị cốt lõi (Quan tâm - Sáng tạo - Khát khao) đều toát lên một tinh thần sáng tạo mạnh mẽ. Theo Cổng thông tin nội bộ ViettelFamily (Viettel, n.d.) [52], văn hóa sáng tạo ở Viettel được chú trọng phát triển. Viettel liên tục có những sản phẩm dịch vụ mới, liên tục có những mảng kinh doanh mới, liên tục mở những văn phòng mới cũng như những công ty mới ở nước ngoài. Trong giai đoạn 10 năm từ 2011 - 2021, Viettel có 79 nghìn sáng kiến-ý tưởng, trong đó hơn 10 nghìn sáng kiến-ý tưởng được công nhận, đem lại giá trị hơn 5,3 nghìn tỷ đồng (Viettel, 2022) [53]. Hiện Viettel có 56 bằng bảo hộ sáng chế tại Việt Nam, 11 bằng bảo hộ độc quyền sáng chế tại Mỹ, sở hữu 220 công nghệ lõi, 150 công bố khoa học..., và đặt mục tiêu đến năm 2025 nộp 470 đơn đăng ký sáng chế.

Các doanh nghiệp khác như Tập đoàn CMC [8], Rikkeisoft [46], VTI Group [58], VNEXT Holding [56]... đều rất chú trọng sáng tạo, chọn Sáng tạo là một trong các giá trị cốt lõi cần được tạo môi trường để phát triển, để ảnh hưởng đến tư duy và

hành động của toàn thể nhân viên. Các DN này đã tạo triển khai nhiều chương trình, chính sách, phong trào khuyến khích và phát huy NLST trong toàn thể nhân viên với kỳ vọng, DN sẽ có nhiều ý tưởng mới, cải tiến và đột phá, để đưa DN phát triển.

1.4.3 Tổng quan về Tập đoàn FPT

Theo website FPT và FPT lược sử [20][21][23] ngày 13/9/1988, Viện trưởng Viện Nghiên cứu Công nghệ Quốc gia đã ký quyết định thành lập Công ty Công nghệ Thực phẩm (tên gọi đầu tiên của FPT) với 13 thành viên đầu tiên. Trải qua 36 năm phát triển, năm 2024, FPT đang hiện diện trên toàn cầu với nguồn lực hơn 8 vạn CBNV và mạng lưới văn phòng tại 30 quốc gia và vùng lãnh thổ. FPT là đối tác quan trọng cung cấp dịch vụ/giải pháp cho hàng trăm tập đoàn lớn trong nhiều lĩnh vực, trong đó có trên 100 khách hàng thuộc danh sách Fortune Global 500. Đồng thời là đối tác công nghệ cấp cao của các hãng công nghệ hàng đầu như GE, Airbus, Siemens, Microsoft, Amazon, SAP... FPT là Tập đoàn công nghệ hàng đầu Việt Nam, Tiên phong trong xu hướng công nghệ mới và khẳng định vị thế trên toàn cầu.

Hiện tại, Tập đoàn FPT gồm có 8 công ty thành viên trực tiếp, đó là:

- **Công ty TNHH Hệ thống thông tin FPT** (FPT Information System - FPT IS) là nhà tích hợp hệ thống, cung cấp giải pháp CNTT hàng đầu Việt Nam.
- **Công ty TNHH Phần mềm FPT** (FPT Software) đặt mục tiêu đứng trong TOP 50 công ty dịch vụ CNTT toàn cầu vào năm 2030.
- **Công ty TNHH Giáo dục FPT** (FPT Education) mong muốn trở thành một hệ thống giáo dục mang tính quốc tế, đáp ứng nhu cầu của xã hội và dựa trên các công nghệ đào tạo tiên tiến nhất.
- **Công ty Cổ phần Viễn thông FPT (FPT Telecom)** đặt mục tiêu trở thành Nhà cung cấp dịch vụ số có trải nghiệm khách hàng vượt trội, tốt nhất Việt Nam.
- **Công ty Cổ phần Dịch vụ trực tuyến FPT** (FPT Online) hướng tới mục tiêu trở thành công ty truyền thông số hàng đầu Việt Nam và khu vực.
- **Công ty TNHH Đầu tư FPT** (FPT Investment) hoạt động trong lĩnh vực tư vấn đầu tư và tư vấn quản lý.
- **Công ty TNHH FPT Digital** (FPT Digital) mong muốn đứng trong Top 50 công ty Tư vấn Chuyển đổi số toàn cầu.
- **Công ty TNHH FPT Smart Cloud** (FPT Smart Cloud) hướng tới vị thế nhà cung cấp hàng đầu khu vực về Cloud Computing và AI.

Ngoài ra, FPT có 2 công ty liên kết trực tiếp đó là: Công ty Cổ phần Bán lẻ Kỹ thuật số FPT (FPT Retail), là Nhà bán lẻ thiết bị công nghệ và dược phẩm hàng đầu Việt Nam với hệ thống cửa hàng phủ khắp toàn quốc và Công ty Cổ phần Synnex

FPT (Synnex FPT) hướng tới vị thế công ty dịch vụ phân phối tỷ đô đẳng cấp thế giới.

1.4.4 Khái quát về Văn hóa FPT

Để có thể hiểu sơ bộ về Văn hoá FPT, trước tiên chúng ta nhìn vào bộ tuyên ngôn văn hoá FPT như Tầm nhìn, Giá trị cốt lõi và đội ngũ lãnh đạo.

Theo website FPT, Tầm nhìn của FPT là: *"FPT mong muốn trở thành một tổ chức kiểu mới, giàu mạnh bằng nỗ lực lao động sáng tạo trong khoa học kỹ thuật và công nghệ, làm khách hàng hài lòng, góp phần hưng thịnh quốc gia, đem lại cho mỗi thành viên của mình điều kiện phát triển tài năng tốt nhất và một cuộc sống đầy đủ về vật chất, phong phú về tinh thần."*

Với việc xác định Tầm nhìn như vậy, FPT đã thể hiện rõ mong muốn sáng tạo và tạo dựng môi trường thúc đẩy sáng tạo, thu hút nguồn lực sáng tạo, khuyến khích tư duy sáng tạo và áp dụng những ý tưởng mới vào thực tiễn. Xác định rõ Tầm nhìn, FPT còn triển khai các chương trình đưa Tầm nhìn vào nhận thức, vào hành động của toàn thể nhân viên. Đầu tiên là ánh xạ Tầm nhìn vào chiến lược của công ty. FPT là DN luôn có định hướng phát triển và chiến lược dài hạn. Ngay từ khi mới thành lập được 7 năm, FPT đã tổ chức hội nghị chiến lược quy tụ toàn bộ đội ngũ lãnh đạo cao cấp nhất của mình để cùng họp bàn và đưa ra định hướng phát triển. Sau đó, các chương trình Hội nghị chiến lược được tổ chức định kỳ hàng năm. Vào khoảng tháng 10, toàn bộ lãnh đạo FPT và CTTV lại cùng nhau đi xa Hà Nội để tham gia Hội nghị chiến lược trong vài ngày, cùng lắng nghe, thảo luận về chiến lược của từng CTTV và các ban chức năng, từ đó có thể điều chỉnh hoặc cấu trúc lại ở cấp toàn Tập đoàn, tạo nên sự hợp lực tốt nhất (Sách Đồng Đội FPT [22]; Hoàng Minh Châu & Nguyễn Thị Huệ, 2006, [31]). Đối với mỗi nhân viên, Tầm nhìn cũng được mọi người ghi nhớ thông qua các tài liệu truyền thông nội bộ, qua các bài hát chế (Bài Then FPT), qua cuộc thi tìm hiểu công ty hàng năm (được gọi là FQ) và ánh xạ vào OKR của từng người.

Về Giá trị cốt lõi, theo Website FPT, bộ giá trị cốt lõi của FPT chính thức xuất hiện vào năm 2008 với 6 chữ vàng: “Tôn - Đổi - Đồng, Chí - Gương - Sáng”, viết tắt của các từ Tôn trọng, Đổi mới, Đồng đội, Chí công, Gương mẫu, Sáng suốt. Các giá trị cốt lõi này luôn hiện diện trong các tài liệu truyền thông, phát biểu của lãnh đạo FPT về văn hoá, tinh thần, giá trị cốt lõi. 6 chữ vàng được coi là kim chỉ nam cho mọi hoạt động của Tập đoàn, cấu thành tiêu chí đánh giá lãnh đạo FPT, kiến tạo nên bộ GEN FPT. Để đưa 6 giá trị cốt lõi vào thực tiễn FPT, Tập đoàn đã xây dựng tài liệu đào tạo bằng video, bám sát định nghĩa, hành động, biểu hiện của từng giá trị để mỗi

người FPT có thể hiểu và hành động theo. Bên cạnh đó, FPT còn có rất nhiều hoạt động truyền thông và các chương trình hành động theo 6 giá trị này [30]. Việc đánh giá bổ nhiệm quản lý các cấp cũng được xây dựng theo các giá trị cốt lõi để đảm bảo chọn đúng người phù hợp với văn hoá FPT làm quản lý.

Về đội ngũ lãnh đạo FPT, theo FPT lược sử [23], đa số các nhà sáng lập FPT xuất phát từ 3 nhóm: Nhóm MGU, là những lưu học sinh Liên Xô cũ, thậm chí còn cùng từ khoa Toán-Cơ, Trường Đại học Tổng hợp Matxcova (MGU); Tiếp đó, là Nhóm bạn bè và cuối cùng là Nhóm lợi ích.

Có thể thấy, đại đa số các thành viên sáng lập FPT có nguồn gốc và học vấn khá giống nhau: là các học sinh giỏi toán - lý (khoa học tự nhiên) của thể hệ mình, gia đình “trí thức tiểu tư sản” - giáo viên, công chức của miền Bắc và được tiếp xúc với nước ngoài lần đầu tiên thông qua Liên Xô và các nước Xã hội chủ nghĩa ở Đông Âu. Từ đó có thể nhận thấy, các nhà sáng lập FPT là sự hòa hợp của 3 nền văn hóa vĩ mô: Việt Nam (cụ thể là văn hóa đồng bằng Bắc Bộ); Học Toán (văn hóa ngành nghề); Liên Bang Nga – nông thôn của châu Âu và tư tưởng XHCN. 3 nền văn hóa đó ảnh hưởng đến các nhà lãnh đạo FPT và thông qua các nhà lãnh đạo để tác động đến văn hóa của toàn thể FPT. Vì thế, Hành vi lãnh đạo ở FPT là yếu tố không thể bỏ qua khi nghiên cứu về Văn hóa FPT cũng như tác động tới NLST của nhân viên.

1.4.5 Các chương trình thúc đẩy Văn hoá Sáng tạo ở FPT

Ngay từ khi thành lập, FPT đã “mong muốn trở thành tổ chức kiểu mới, giàu mạnh bằng sáng tạo công nghệ”, do đó FPT đã luôn có những hoạt động khuyến khích CBNV của mình sáng tạo và đã thu được nhiều kết quả đáng kể. “Đổi mới sáng tạo là DNA của FPT. Các nhà sáng lập FPT đã nhận định rằng, chỉ có đổi mới sáng tạo và khoa học công nghệ mới giúp tập đoàn phát triển và góp phần hưng thịnh quốc gia” (FPT, 2023c) [28]. Để thúc đẩy đổi mới sáng tạo, Tập đoàn FPT không ngừng xây dựng sân chơi khuyến khích khởi nghiệp nội bộ. Có hơn 4.500 sáng kiến về công nghệ, giúp tập đoàn FPT tiết kiệm hàng trăm tỷ đồng, tăng 30% năng suất lao động mỗi năm. FPT đã có chiến lược nuôi dưỡng và khuyến khích cá nhân và tập thể áp dụng ý tưởng - nghiên cứu sáng tạo giải pháp mới thông qua chính sách và các chương trình đổi mới sáng tạo hàng năm, có thể điểm qua 5 chương trình nổi bật sau:

- **Chương trình Đổi mới Sáng tạo iDo**

Được thử nghiệm vào năm 2017 và chính thức triển khai tại tất cả công ty thành viên vào năm 2018. Chương trình mong muốn, mỗi CBNV FPT bằng sự tận tụy của mình phát hiện điểm chưa hợp lý trong tổ chức, đóng góp ý kiến để xây dựng tập đoàn ngày càng phát triển. Mỗi nhân viên FPT có thể nêu lên một vấn đề mà mình

thấy đang bắt cập trong hệ thống và gửi đề xuất với giải pháp cụ thể. Các đề xuất sẽ được đăng lên mạng nội bộ (để tất cả mọi người cùng đọc được) và tag tên của một quản lý phụ trách mảng việc này. Các quản lý có nhiệm vụ phản hồi về việc đề xuất có được áp dụng vào thực tiễn hay không và đưa ra thời gian xử lý cụ thể. Người có đề xuất được áp dụng được thưởng 100.000 đồng. Với hoạt động này, năm 2019, FPT đã nhận được số lượng đề xuất bằng 50% CBNV (15.000 đề xuất) trong đó có 25% tỷ lệ đề xuất (4.000 đề xuất) được duyệt triển khai.

- **Giải thưởng Sáng kiến FPT - iKhiến**

Chương trình iKhiến bắt đầu được tổ chức vào năm 2017 và được triển khai thường niên từ đó đến nay trên quy mô toàn Tập đoàn nhằm khuyến khích sự sáng tạo của CBNV FPT. iKhiến được đánh giá là đã thành công trong việc gìn giữ và thúc đẩy "Gen đổi mới sáng tạo" của FPT, qua đó thúc đẩy công tác tìm kiếm, đánh giá, khen thưởng, nhân rộng sáng kiến.

Tính từ năm 2017 đến năm 2022, iKhiến có tổng số sáng kiến là 3.707, tất cả đều là những sáng kiến đã được đưa vào áp dụng trong thực tiễn và đạt được hiệu quả thực sự, trong đó, 9 sáng kiến đã được nhân rộng trong Tập đoàn. Hoạt động truyền thông cho chương trình iKhiến được triển khai rất mạnh mẽ với chuyên mục riêng trên kênh truyền thông nội bộ của FPT (FPT, 2017) [24]. Giải thưởng của chương trình được trao theo quý và được truyền thông mạnh mẽ. Sự kiện chung kết iKhiến 2022 được truyền hình trực tiếp tại nhiều điểm cầu, hấp dẫn không kém một chương trình giải trí, khiến cho cuộc thi truyền cảm hứng tới nhiều người, làm cho nhân viên nỗ lực sáng tạo hơn.

- **Chương trình “Thành Cát Tư Hãn”**

Là chương trình khuyến khích hoạt động đầu tư phát triển sản phẩm công nghệ mới của Tập đoàn FPT dựa trên nguyên tắc “cắt đất phong vương” mà Thành Cát Tư Hãn đã áp dụng năm xưa. Mục tiêu, các sản phẩm công nghệ mới phải chiếm được 10% thị phần và đạt doanh thu 1 triệu đô sau năm thứ 3.

Chính sách quy định, các founders (nhóm cán bộ chịu trách nhiệm chính và cao nhất trong quản lý và phát triển sản phẩm) và core team của dự án (nhóm cán bộ có vai trò quan trọng trong dự án), ngoài thu nhập theo chính sách thông thường của FPT còn có khoản thu nhập từ kết quả đầu tư. Khoản thu nhập này đến từ việc chia sẻ lợi nhuận kinh doanh của dự án, cổ phần công ty được thành lập từ dự án với tổng tỉ lệ chia cho đội ngũ nhân sự cốt cán tối đa là 30%. Chính sách được ban hành lần thứ 3 vào tháng 10/2022 và chưa có thống kê về các sản phẩm công nghệ mới được thương mại hóa thành công.

- **Tinh thần STCo**

Lãnh đạo FPT cho rằng, để thúc đẩy sáng tạo trong công việc, FPT cần tạo được môi trường khuyến khích sáng tạo trong toàn công ty, đầu tiên là hoạt động giải trí bởi tính lan tỏa của các hoạt động này rất cao. Vì thế, FPT đã dùng các hình thức kích thích sáng tạo trong văn hóa nghệ thuật, vui chơi giải trí để làm phong phú đời sống tinh thần của nhân viên, tạo tư duy và thói quen sáng tạo trong mọi hoạt động. Và FPT gọi đó là Tinh thần STC.

STC là viết tắt của “Sáng tác Company” (dịch nôm na là “công ty sáng tác”), được hình thành từ những ngày đầu thành lập FPT. Tinh thần STC luôn đề cao, phát huy sự sáng tạo tối đa của mỗi thành viên. Các bài hát STC là một cách thể hiện góc nhìn của người FPT về cuộc sống, công việc, đồng đội. Nội dung thường dễ nhớ, hài hước, mang lại nhiều tiếng cười cho tập thể. Đây chính là lý do khiến STC giúp gắn kết người FPT. Thông qua “chất STC”, tính cách “bọn FPT” được thể hiện, như *Tính sáng tạo* (thích hát bài hát tự chế hơn bài chính thống), *Tính dân chủ* (gần như được tự do ngôn luận), *Bình đẳng*, không khoảng cách giữa lãnh đạo và nhân viên (sếp và nhân viên ngồi nhậu với nhau là chuyện bình thường), *Tôn trọng cá nhân* (mọi cá nhân đều có quyền nêu quan điểm, ý kiến của mình và được lãnh đạo lắng nghe).

- **Chương trình “Leng Keng”: Tập trung cho đổi mới sáng tạo**

Đầu năm 2019, khi công bố từ khóa làm định hướng chiến lược, Chủ tịch Tập đoàn FPT Trương Gia Bình đã kêu gọi toàn thể CBNV trong Tập đoàn “hãy Leng Keng cùng tôi để tạo nên điều kỳ diệu”. Và Leng keng trở thành một từ khóa định hướng cho tinh thần và hành động của người FPT.

Leng keng ở FPT “là sự khác biệt, sáng tạo, tinh thần dám ôm bom dự án để thay đổi cả hành tinh”, “Leng keng là nghĩ khác biệt gấp 2, làm sáng tạo gấp 4, nỗ lực điên rồ gấp 5, tạo ra thành quả kỳ diệu”. FPT đặt mục tiêu tiên phong và trở thành DN đi đầu trong chuyển đổi số, FPT muốn trở thành nhà vô địch trong cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ 4 của thế giới. Vì thế, FPT kêu gọi nhân viên Leng Keng, tận lực cho những điều kỳ diệu. Thế giới đang thay đổi rất nhanh chóng, những công việc lặp đi lặp lại nhường chỗ cho robot. Cái còn lại sẽ là đổi mới, sáng tạo. Đây chính là điều cốt lõi của tương lai và vì thế FPT mới phát động “leng keng”, để nghĩ khác đi, làm khác đi, tập trung cho đổi mới, sáng tạo.

1.5 Kết luận rút ra từ tổng quan nghiên cứu và hướng nghiên cứu của luận án

Qua tổng quan tài liệu nghiên cứu về tác động của VHDN đến NLST của nhân viên cho thấy VHDN và NLST của nhân viên là vấn đề được nhiều nhà khoa học trong và ngoài nước quan tâm. Từ những nghiên cứu về cơ sở lý luận về VHDN, sáng

tạo, NLST, mối quan hệ giữa VHDN với sáng tạo của tổ chức. Có thể thấy, các nghiên cứu đã đưa ra nhiều mô hình VHDN cũng như nhiều cách tiếp cận sáng tạo khác nhau và có nhiều cách thể hiện mối quan hệ giữa VHDN và sáng tạo. Chúng ta sẽ kế thừa các nghiên cứu trước, phát hiện khoảng trống nghiên cứu để đưa ra hướng nghiên cứu cho đề tài.

1.5.1 Các nội dung có thể kế thừa

Nghiên cứu về VHDN đã được nhiều nhà nghiên cứu thực hiện dưới những góc nhìn khác nhau với nhiều cấp độ, phương diện, yếu tố cấu thành VHDN.... Có những lý thuyết chia VHDN thành 6 chiều cạnh văn hóa (Hofstede, 1980) [103], hay 3 cấp độ văn hóa (E. Schein & P. Schein, 1985) [144], 4 loại hình văn hóa (Cameron & Quinn, 1999) [76] hoặc 8 yếu tố VHDN (Dale Carnegie Việt Nam, 2019) [10]. Việc đo lường VHDN cũng được Denison đưa ra trong mô hình DOCS với các thang đo theo 4 đặc điểm văn hoá và trong mỗi đặc điểm lại có tới 3 cách thức biểu hiện, từ đó tạo nên tổng cộng 12 biến với những thang đo cụ thể.

Về tác động của VHDN, các kết quả nghiên cứu đều khẳng định, việc nghiên cứu các yếu tố cấu thành VHDN tác động đến nhân viên trong DN là cần thiết, giúp DN có định hướng phát huy tính tích cực của VHDN, nâng cao NLST, sự gắn bó, hiệu suất lao động của nhân viên.

Bảng 1.1: Tổng hợp tổng quan tài liệu nghiên cứu

Vấn đề	Nội dung	Tác giả
Tiếp cận VHDN	Các công trình nghiên cứu mang tính lý luận tạo ra nền tảng về môn khoa học VHDN	Edgar Schein (1980) [143]; Geert Hofstede (1980) [103]; Deal & Kennedy (1982) [82]; Cameron & Quinn (1999) [76]; Barney (1986); Kotter & Heskett (1992) [114]; Dương Thị Liễu (1998, 2008) [17][18]; Nguyễn Mạnh Quân (2007) [38]; Đỗ Minh Cường (2001; 2009; 2013) [12][13][14]
	Các nghiên cứu đi sâu vào tác động của VHDN đến các lĩnh vực trong tổ chức	Deal & Kennedy (1982) [82]; Trompenaars & Hampden-Turner (1997) [150]; Denison (1997) [84]; Peters & Waterman (1982) [134]; Recardo và Jolly (1997) [140]; Trương Hoàng Lâm (2021) [49]; Phạm Xuân Nam (1996) [44]
NLST của nhân viên	Tổng quan tác động đến NLST	Yesil và Sozibilir (2013) [158]; Sawyerr và cộng sự (2009) [142]; Nguyễn Thị Đức Nguyên và Lê Phước Luông (2017) [40]

	Tác động của yếu tố tận tâm	Rothmann và Coetzer (2003) [141]; Patterson và cộng sự (2009) [133]; Barron và Harrington (1981) [71]; Harrison và cộng sự (2006) [101]
	Tác động của yếu tố cầu thị hướng ngoại	Blickle (1996) [74]; Batey và Furnham (2006) [73]; Patterson (2002) [132]; Patterson và cộng sự (2009) [133]; Watson và Hubbard (1996) [152]; Bakker và cộng sự (2002) [69]
	Tác động của yếu tố đồng thuận	Patterson và cộng sự (2009) [133]; Hall và MacKinnon (1969) [98]; Barton và Cattell (1972) [72]; Dudek và cộng sự (1991) [87]; Feist (1994) [93]
	Tác động của yếu tố kiểm soát ngoại lực	Mousavi (2008) [124]; Moghim và Mahram (2008) [123]; Asgari và Vakili (2012) [68]; Rashidi và Shararay (2008) [137]; Cohen và Oden (1974) [79]
	Tác động của yếu tố kiểm soát nội lực	Asgari và Vakili (2012) [68]; Rashidi và Shararay (2008) [137]; Cohen và Oden (1974) [79]; Olham và Cummings (1996) [130]; Harris và cộng sự (2002) [100]
Tác động của yếu tố VHDN đến tổ chức và nhân viên	Tác động của VHDN đến hành vi của nhân viên	Dwivedi và cộng sự (2014) [88]
		Messner (2013) [121]; Ojo (2010) [129]
		Cần Hữu Dạn (2020) [5] sử dụng lý thuyết của Recardo và Jolly (1997) [140]; Martins và Terblanche (2003) [117]; Meyer và Allen (1990) [122].
		Trương Hoàng Lâm (2021) [49]: Sử dụng lý thuyết của Hofstede (1980) [103] ; Denison (1980) [83]; Recardo và Jolly (1997) [140]
	Tác động của VHDN với đổi mới sáng tạo của tổ chức	Amabile (1996a) [60]; Edgar Schein (1980) [143]; Martins & Terblanche (2003) [117]; Keskin (2019) [110]; Phạm Thị Thu Thủy (2024) [43]
	Tác động của VHDN với năng lực sáng tạo của nhân viên	Zhou & Shalley (2003) [163]; Oldham & Cummings (1996) [130]; Tierney và cộng sự (1999) [148]; Castiglione (2008) [78]; Rastgoo (2017) [138]; Keskin (2019) [110]; Ogbeibu và cộng sự (2018) [128]; Đỗ Thị Thanh Vinh và Trương Hoàng Lâm (2012) [15]

Nghiên cứu về VH các doanh nghiệp ICT	VH các DN ICT Việt Nam	Trương Hoàng Lâm (2021) [49]; Phạm Xuân Nam (1996) [44]; Quách Thị Ngọc Hà (2015) [45]; Dương Văn Xuyên (2015) [19]
	Văn hoá FPT	Vương Quân Ngọc (2018) [59]; Trịnh Minh Quang (2018) [48]; Nguyễn Minh Trí (2021) [39]

Nguồn: Tổng hợp của NCS

1.5.2 Khoảng trống nghiên cứu

Qua tổng quan hơn 100 tài liệu từ các nghiên cứu trong và ngoài nước về lý thuyết VHDN, NLST của nhân viên và tác động của các yếu tố VHDN đến NLST, luận án nhận thấy các khoảng trống cần tiếp tục nghiên cứu như sau:

- Các nghiên cứu về VHDN và NLST trong doanh nghiệp tại Việt Nam, đặc biệt là ngành ICT, còn hạn chế, hầu như chỉ tập trung vào tác động của VHDN đến cam kết của nhân viên, mà chưa đi sâu vào ảnh hưởng của VHDN đến sự sáng tạo của họ.
- Phần lớn các nghiên cứu hiện chủ yếu sử dụng một mô hình VHDN cụ thể hoặc đã có sự kết hợp với mô hình khác nhưng chưa khai thác các yếu tố đặc thù của các doanh nghiệp ICT Việt Nam. Điều này tạo ra khoảng trống trong việc xác định các yếu tố VHDN nào thực sự thúc đẩy NLST ở các doanh nghiệp ICT.
- Các doanh nghiệp ICT Việt Nam, với đặc trưng cốt lõi là sự sáng tạo và đổi mới, chưa có nghiên cứu chuyên sâu nào về mối liên hệ giữa VHDN sáng tạo và NLST. Do đó, cần có nghiên cứu xác định rõ từng yếu tố của VHDN và mức độ ảnh hưởng của chúng đến NLST của nhân viên trong ngành này.

Những khoảng trống trên là tiền đề cho việc phát triển mô hình nghiên cứu đa chiều, kết hợp các yếu tố VHDN từ nhiều mô hình khác nhau, nhằm đo lường và phân tích tác động của từng yếu tố đến NLST trong các doanh nghiệp ICT Việt Nam, từ đó đưa ra giải pháp phát triển phù hợp.

TÓM TẮT CHƯƠNG 1

Chương 1 đã hệ thống hóa các mô hình nghiên cứu liên quan đến VHDN và NLST của nhân viên, đồng thời làm rõ các quan điểm, vai trò và các nhân tố cấu thành VHDN từ các nghiên cứu trong và ngoài nước. Qua tổng quan lý thuyết và các mô hình nghiên cứu, chương này khẳng định sự cần thiết của việc nghiên cứu tác động của từng yếu tố VHDN đến NLST, đặc biệt là trong ngành ICT Việt Nam, nơi đòi hỏi sự sáng tạo đột phá và đổi mới với cạnh tranh toàn cầu.

Những khoảng trống nghiên cứu được chỉ ra cho thấy cần phát triển một mô hình và thang đo phù hợp để đánh giá tác động của VHDN đến NLST của nhân viên trong doanh nghiệp ICT. Luận án khi hoàn thành sẽ có những đóng góp quan trọng về mặt lý luận cho nghiên cứu và đào tạo về VHDN, đồng thời mang lại giá trị thực tiễn cho việc xây dựng và phát triển VHDN trong các doanh nghiệp ICT Việt Nam. Điều này sẽ hỗ trợ doanh nghiệp tạo ra các sản phẩm công nghệ đột phá, nâng cao năng lực cạnh tranh và phát triển bền vững.

CHƯƠNG 2. CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

2.1 Cơ sở lý thuyết về văn hoá doanh nghiệp

2.1.1 Khái niệm về văn hóa doanh nghiệp

VHDN là một lĩnh vực đã được nhiều nhà nghiên cứu trong thời gian qua và có nhiều cách phản ánh tương đồng và có một chút khác nhau.

Một số học giả đưa ra cái nhìn mang tính khái quát, tổng quan về VHDN, Theo Deal & Kennedy (1982) [82] “VHDN đơn giản là cách thức mà doanh nghiệp triển khai hoạt động kinh doanh của mình”, còn Schneider (Schneider, 1988) thì cho rằng “VHDN là chất keo kết dính toàn bộ tổ chức lại với nhau bằng cách cung cấp sự cố kết và liên kết mạch lạc giữa từng bộ phận nhỏ của DN” hay theo Edgar H. Schein (1980) [143] "VHDN là các giá trị và niềm tin được chia sẻ làm nền tảng cho bản sắc của một công ty."

Nhóm học giả khác, bao gồm Edgar Schein (1980) [143], Ravasi và Schultz (2006) [139], Kotter & Heskett (1992) [114]... khi đưa ra khái niệm về VHDN lại nhấn mạnh đến ý nghĩa, tầm quan trọng của các yếu tố, giá trị văn hóa vô hình trong doanh nghiệp. Các yếu tố văn hóa vô hình trong doanh nghiệp có thể bao gồm: các giá định tinh thần (Ravasi & Schultz, 2006) [139], thái độ thói quen, truyền thống, các triết lý, giá trị cốt lõi, quan niệm (Schein, 1980) [143], niềm tin, kỳ vọng chung tồn tại phổ biến trong DN; các yếu tố văn hóa hữu hình này được toàn bộ các thành viên trong doanh nghiệp chia sẻ, thừa nhận và định hình những chuẩn mực hành vi ứng xử của họ và có xu hướng tự lưu truyền, thường trong thời gian dài (Kotter & Heskett, 1992) [114].

Ngoài việc đề cập đến các yếu tố văn hóa vô hình, Joan (2010) [108] còn đề cập đến các yếu tố hữu hình của VHDN như các biểu tượng, lễ nghi, sự kiện, các vật thể, kiến trúc, cơ sở vật chất, cơ cấu tổ chức của DN. Chính những yếu tố văn hóa hữu hình sẽ giúp các thành viên trong doanh nghiệp, đặc biệt là các thành viên mới hiểu và thấm nhuần các yếu tố VHDN vô hình (niềm tin, giá trị,...) một cách nhanh chóng hơn. Một số học giả, trong định nghĩa về VHDN, cũng đã thể hiện một số nội dung quan trọng khác như: VHDN do chính các thành viên doanh nghiệp tạo ra trong quá trình hoạt động kinh doanh và trong mối quan hệ với môi trường xã hội, tự nhiên

của mình; nó tồn tại trong suốt quá trình phát triển của doanh nghiệp, có thể thay đổi theo thời gian nhưng luôn thể hiện được bản sắc riêng của doanh nghiệp.

Theo nghiên cứu trong nước của Đỗ Minh Cường (2001) [12] “VHDN là một dạng của văn hóa tổ chức bao gồm những giá trị, những nhân tố văn hóa mà doanh nghiệp tạo ra trong quá trình sản xuất, kinh doanh, tạo nên cái bản sắc của doanh nghiệp và tác động tới tình cảm, lý trí và hành vi của tất cả các thành viên của nó”. Còn với tác giả Dương Thị Liễu (2008) [18], “VHDN là toàn bộ giá trị tinh thần mang đặc trưng riêng biệt của DN có tác động tới tình cảm, lý trí và hành vi của tất cả thành viên doanh nghiệp”.

Những khái niệm trên đã đề cập đến một số khía cạnh của VHDN đó là “những quan niệm chung”, “các giá trị, niềm tin” được chia sẻ dẫn đến “thái độ và hành vi” chuẩn mực, từ đó tạo nên “đặc điểm, phẩm chất đặc trưng” của tổ chức, khiến cho tổ chức khác biệt.

Từ việc tham khảo các khái niệm trên, NCS đưa ra quan điểm của mình trong nghiên cứu này: *“VHDN là hệ thống triết lý, giá trị, niềm tin chung được mỗi thành viên trong DN nhận thức rõ ràng, đồng thuận chia sẻ và đồng lòng hành xử theo. Sự đồng nhất đó của các thành viên, về cả nhận thức và hành vi, được hình thành từ ảnh hưởng của nhiều yếu tố và được lan toả từ những người có ảnh hưởng, hình thành nên thói quen, tập quán, truyền thống, giúp DN trở nên khác biệt, nâng cao năng lực cạnh tranh và phát triển bền vững”*.

2.1.2 Vai trò của văn hóa doanh nghiệp

VHDN đã trở thành một chủ đề quan trọng trong nghiên cứu quản lý và hành vi tổ chức, đặc biệt là trong bối cảnh toàn cầu hóa và thay đổi liên tục của thị trường. Một VHDN mạnh không chỉ ảnh hưởng đến hiệu suất làm việc mà còn tác động đến sự duy trì và phát triển dài hạn của tổ chức (Schein, 1980) [143]. Vai trò của VHDN có thể được tổng hợp thành những điểm chính sau:

- VHDN như một lợi thế cạnh tranh: VHDN có thể trở thành một lợi thế cạnh tranh bền vững nếu nó được thiết kế và duy trì đúng cách. Theo Barney (1986) [70], VHTC có thể cung cấp một lợi thế cạnh tranh nếu nó là duy nhất, khó sao chép, và gắn liền với lịch sử tổ chức. Điều này có nghĩa là các tổ chức có thể sử dụng VHDN để tạo sự khác biệt so với các đối thủ cạnh tranh.

- VHDN nâng cao hiệu suất tổ chức: Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng có một mối quan hệ mạnh mẽ giữa VHDN và hiệu suất của tổ chức. VHDN tích cực có thể

cải thiện động lực làm việc, sự gắn bó của nhân viên, và tinh thần làm việc nhóm (Kotter & Heskett, 1992) [114]. Điều này dẫn đến việc gia tăng hiệu suất tổ chức và giảm tỷ lệ rời bỏ công việc. Trong một khảo sát của Cameron và cộng sự (2006) [77], các tổ chức có VHDN mạnh thường có sự hài lòng của nhân viên cao hơn và năng suất làm việc tốt hơn.

- VHDN thúc đẩy sự đổi mới: Theo Deal và Kennedy (1982) [82], VHDN có thể đóng vai trò là chất xúc tác cho sự đổi mới khi nó khuyến khích nhân viên đưa ra những ý tưởng mới, chấp nhận rủi ro, và học hỏi từ những thất bại.

- VHDN ảnh hưởng đến sự lãnh đạo và quản trị: VHDN có thể ảnh hưởng đến cách các nhà lãnh đạo ra quyết định, giải quyết xung đột và quản lý các thay đổi (Schein, 1980) [143]. Nghiên cứu của O'Reilly và cộng sự (2014) [127] chỉ ra rằng, những tổ chức có văn hóa phù hợp với phong cách lãnh đạo của ban điều hành thường có sự phát triển bền vững hơn.

Như vậy, VHDN đóng vai trò rất quan trọng trong việc định hình thành công của một tổ chức. Nó không chỉ là yếu tố tạo ra sự khác biệt cạnh tranh, mà còn ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu suất làm việc, sự đổi mới, và khả năng quản lý sự thay đổi. Để xây dựng và duy trì VHDN mạnh, các tổ chức cần phải hiểu những nguyên lý, đầu tư vào việc phát triển các giá trị cốt lõi, khuyến khích sự tham gia của nhân viên, và đảm bảo sự linh hoạt trong bối cảnh toàn cầu...

2.1.3 Vai trò của VHDN đối với NLST của nhân viên

VHDN chính là nền tảng kích hoạt sự sáng tạo của nhân viên trong doanh nghiệp. Ở những doanh nghiệp khuyến khích sáng tạo, VHDN là tạo ra môi trường tâm lý an toàn, giúp nhân viên tự tin đề xuất ý tưởng mà không sợ bị đánh giá tiêu cực (Edmondson, 1999) [90]; văn hóa khuyến khích đổi mới, cho phép rủi ro, và ủng hộ ý tưởng mới là yếu tố tiên quyết thúc đẩy năng lực sáng tạo cá nhân (Amabile, 1996b) [61].

Trong các thành phần của VHDN, nhiều thành phần hỗ trợ văn hoá. Chẳng hạn, sự cởi mở của tổ chức sẽ thúc đẩy hoạt động trao đổi ý tưởng giữa các cấp. Các thành viên trong tổ chức sẽ cảm thấy thoải mái khi trao đổi, thảo luận về các ý tưởng mới với nhau, cùng nhau thử nghiệm các ý tưởng. Văn hoá khuyến khích rủi ro, cho phép thất bại như một phần tất yếu để thúc đẩy sáng tạo sẽ làm cho nhân viên tự tin hơn khi thử nghiệm những sáng tạo mới. Chính sách ghi nhận, khen thưởng của doanh nghiệp đối với những người có những sáng tạo có giá trị sẽ làm tăng động lực sáng tạo trong mỗi thành viên. Đặc biệt, nếu tổ chức có lãnh đạo truyền cảm hứng sáng

tạo, là hình mẫu văn hóa tích cực giúp nhân viên mạnh dạn sáng tạo (Zhou & George, 2001) [162].

Thực tiễn sáng tạo ở các doanh nghiệp lớn tại Việt Nam đã chứng minh điều đó. Tập đoàn Viettel đã nỗ lực xây dựng văn hóa “chấp nhận rủi ro, dám nghĩ dám làm” thông qua nhiều chương trình, chẳng hạn như khuyến khích nhân viên tham gia đóng góp sáng kiến qua Viettel Innovation Lab. Kết quả, Viettel đã đạt hơn 80 bằng sáng chế (Viettel, 2023) [54]. Các doanh nghiệp như CMC, VNG, BKAV cũng đều là những doanh nghiệp có tinh linh hoạt cao, môi trường mở, khuyến khích nhân viên tự do thử nghiệm ý tưởng thông qua hàng loạt chương trình ý nghĩa như cuộc thi VNG hackathon, hay BKAV IoT Lab. Những chương trình này đã giúp mang lại cho các doanh nghiệp trên những sản phẩm dịch vụ công nghệ mới.

Khảo sát của NIC và Do Ventures (2024) [126] cho thấy, 62% nhân viên ICT cho rằng văn hóa cởi mở và chính sách khuyến khích ý tưởng mới tại doanh nghiệp là yếu tố quyết định năng lực sáng tạo của họ. Các doanh nghiệp có văn hóa khuyến khích sáng tạo đạt tỷ lệ đề xuất sáng kiến nội bộ cao gấp 1,7 lần so với nhóm còn lại.

2.2 Cơ sở lý thuyết về NLST của nhân viên trong doanh nghiệp

2.2.1 Khái niệm về sáng tạo

Sáng tạo là khả năng thách thức các tư duy truyền thống và nhìn nhận tình huống dưới góc độ mới, đưa ra các cách làm mới, xây dựng các sản phẩm và quy trình mới. Sáng tạo được nhiều nhà nghiên cứu quan tâm và đưa ra nhiều cách định nghĩa khác nhau:

Theo Amabile (1996a) [60] thì sự sáng tạo là việc tạo ra những ý tưởng mới và hữu ích trong một lĩnh vực nào đó. Các lĩnh vực ở đây là những hoạt động của con người từ khoa học, nghệ thuật, kinh doanh cho đến những hoạt động thường ngày. Để được xem là sáng tạo, sản phẩm hoặc ý tưởng phải khác biệt so với những cái đã có trước đó. Ý tưởng sáng tạo không nhất thiết phải mới hoàn toàn, nó phải phù hợp với mục tiêu và có giá trị.

Woodman và cộng sự (1993) [154] định nghĩa sự sáng tạo là việc tạo ra những sản phẩm, dịch vụ, ý tưởng, thủ tục hay quá trình mới, hữu ích và có giá trị. Điểm đáng chú ý là 3 tính chất của sáng tạo là tính mới, có ích và có giá trị, tức là nhiều hơn Amabile một tính chất (Amabile chỉ đề cập đến sự mới mẻ và có ích).

Oldham và Cummings (1996) [130] định nghĩa: một sản phẩm, ý tưởng hay tiến trình có sáng tạo phải thỏa mãn hai điều kiện: (1) Nó là mới mẻ và độc đáo; (2) Nó có liên quan và có ích cho một tổ chức nào đó. Sau đó, Kreitner và Kinicki (2004)

[116] trong sách về hành vi tổ chức cho rằng sự sáng tạo được định nghĩa là quá trình sử dụng trí tưởng tượng và kỹ năng để phát triển một ý tưởng, sản phẩm, đối tượng, hoặc quá trình mới hoặc độc đáo.

Từ những định nghĩa trên, NCS cho rằng: *Sáng tạo là tạo ra một cái mới có giá trị cho xã hội. Cái mới có thể là một ý tưởng, một sự cải tiến từ cái cũ, một sản phẩm, dịch vụ hay một quá trình, một giải pháp mới mẻ, có sự khác biệt tương đối hoặc hoàn toàn so với những cái đã có..*

2.2.2 Khái niệm năng lực sáng tạo của nhân viên trong doanh nghiệp

Trước hết, cần đề cập đến khái niệm năng lực. Có khá nhiều định nghĩa khác nhau về năng lực được đưa ra từ nhiều hướng tiếp cận trong những bối cảnh khác nhau. Đầu tiên, có thể kể đến định nghĩa của McClelland (1973) [119], mô tả “năng lực như là một đặc tính cơ bản để thực hiện công việc”. Boyatzis (1991) [75] mở rộng thêm định nghĩa của McClelland và quan niệm rằng “năng lực như là các đặc tính của một cá nhân có liên quan đến việc thực hiện công việc đạt hiệu quả cao”. L. Spencer và S. Spencer (2008) [147] mô tả “năng lực như là đặc tính cơ bản của một cá nhân (kiến thức, kỹ năng, thái độ, động cơ, nét tiêu biểu và ý niệm về bản thân) có liên quan đến các tiêu chí đánh giá hiệu suất công việc”. Tiếp đó, Dubois và Rothwell (2004) [86] đã đưa ra định nghĩa “năng lực là các đặc tính mà cá nhân có được và sử dụng chúng trong những ngữ cảnh thích hợp và nhất quán để đạt được kết quả mong muốn”. Những đặc tính này bao gồm kiến thức, kỹ năng, động cơ, nét tiêu biểu, cách suy nghĩ, cảm nghĩ, hành động...

Nhìn chung, dù có sự khác nhau về cách diễn đạt nhưng hầu hết các khái niệm đều có chung một số điểm chính như: Năng lực là một tập hợp các kiến thức, kỹ năng và thái độ hay các phẩm chất cá nhân khác (động cơ, nét tiêu biểu, ý niệm về bản thân, mong muốn thực hiện...) mà tập hợp này là thiết yếu và quan trọng của việc hình thành những sản phẩm đầu ra. Năng lực của mỗi người có thể được quan sát, đo lường và biểu hiện khác nhau thông qua những kết quả cụ thể.

Về NLST, phải khẳng định rằng, NLST của cá nhân là năng lực của cá nhân đó trong hoạt động sáng tạo.

Có nhiều định nghĩa NLST khác nhau. Theo nhóm tác giả Hu và cộng sự (2009) [104], năng lực sáng tạo nhân viên trong doanh nghiệp là năng lực tạo ra và thực hiện ý tưởng sáng tạo trong tổ chức. Dưới góc nhìn này, nền tảng đổi mới sáng tạo của tổ chức là các ý tưởng đến từ các cá nhân tại tổ chức, nhận định này có nhiều điểm tương đồng với nghiên cứu của hai tác giả Neely và Hii (1998) [125]. Cũng có nhận định cho rằng các tổ chức phụ thuộc vào nhân viên của họ bởi những ý tưởng

sáng tạo được tạo ra trong các lĩnh vực sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp (Patterson và cộng sự, 2009) [133]. Bên cạnh đó, năng lực thực hiện đổi mới sáng tạo cá nhân cũng là khía cạnh quan trọng trong NLST cá nhân (Castiglione, 2008, [78]; Xerri & Brunetto, 2011, [157]). Tổng hợp các khái niệm và góc độ nghiên cứu của các nhóm nghiên cứu trên, thì khi tổ chức đối mặt với sự cạnh tranh khốc liệt, yếu tố đổi mới sáng tạo trong tổ chức là yếu tố then chốt nhằm giúp tổ chức đáp ứng tốt nhất yêu cầu của khách hàng, làm khách hàng hài lòng nhất.

Theo nghiên cứu của Kheng và Mahmood (2013) [113] năng lực sáng tạo cá nhân cũng là năng lực tạo động lực đổi mới, sáng tạo trong tổ chức. Những năng lực đổi mới được tạo ra từ chính nhân viên trong tổ chức, trong đó, yếu tố tính cách con người sẽ ảnh hưởng đến những sự liên kết nhóm, mức độ chia sẻ thông tin, và tạo động lực sáng tạo trong tổ chức. Đây cũng là điều kiện trong việc phát triển các năng lực đổi mới sáng tạo. Thêm vào đó theo hai tác giả Kheng và Mahmood đánh giá năng lực sáng tạo cá nhân đóng một vai trò trung tâm trong sự tồn tại và phát triển lâu dài của tổ chức trong nền kinh tế. Theo hai tác giả Peters và Waterman (1982) [134], đổi mới sáng tạo đã được các công ty, tổ chức chấp nhận như là một yếu tố chính và sự đổi mới sáng tạo luôn được tổ chức tìm cách duy trì tính khả thi, tính hiệu quả và tính cạnh tranh trong một môi trường kinh doanh năng động và đầy thách thức.

Nhìn chung, các định nghĩa dưới các góc nhìn khác nhau bổ sung vào NLST cá nhân trong tổ chức. Vì vậy khi đưa ra tổng hợp khái niệm về năng lực sáng tạo cá nhân trong tổ chức tác giả Palangkaraya và cộng sự (2010) [131], đã tóm lại là một trong những yếu tố quan trọng, được định nghĩa là năng lực tạo ra sự đổi mới sáng tạo và thực hiện đổi mới trong tổ chức và năng lực tạo động lực đổi mới, sáng tạo trong tổ chức giúp cho sự tồn tại của các tổ chức.

Thêm vào đó, các nghiên cứu ảnh hưởng của các yếu tố tính cách cá nhân trong công việc lên NLST cá nhân chỉ nghiên cứu ảnh hưởng lên năng lực cá nhân dưới góc nhìn hoặc là năng lực tạo ra và thực hiện ý tưởng sáng tạo, hoặc năng lực tạo động lực sáng tạo, hoặc NLST cá nhân chung chung. Và cũng chưa có nghiên cứu nào thích đáng để trả lời câu hỏi những yếu tố tính cách cá nhân nào ảnh hưởng chính lên năng lực tạo ra và thực hiện ý tưởng sáng tạo, và năng lực tạo động lực sáng tạo trong DN Việt Nam, để nhà quản lý DN có giải pháp phát triển nhân viên cho phù hợp.

Như vậy, các khái niệm về NLST cá nhân trong tổ chức tập trung vào ba thành phần: năng lực tạo ra ý tưởng sáng tạo, năng lực thực hiện ý tưởng sáng tạo và năng lực tạo động lực sáng tạo. Trong luận án này, NCS cũng cùng quan điểm với các tác giả, cho rằng: *NLST của nhân viên trong doanh nghiệp là khả năng đưa ra những ý*

tưởng sáng tạo mới và có giá trị cho xã hội, năng lực hiện thực hoá những ý tưởng đó cho doanh nghiệp và năng lực truyền cảm hứng, tạo động lực sáng tạo cho các thành viên khác trong doanh nghiệp.

2.3 Mô hình đo lường VHDN

Theo các nghiên cứu về tác động của VHDN, hai mô hình đo lường được sử dụng rộng rãi hiện nay là Mô hình DOCS (Denison Organizational Culture Survey) của Giáo sư Daniel R. Denison, Trường Kinh doanh IMD, Thụy Sĩ [83][84] và mô hình Recardo và Jolly (1997) [140] đề cập đến vai trò của VHDN. Do vậy, nghiên cứu này tập trung giới thiệu hai mô hình đo lường VHDN phổ biến này để lựa chọn làm khung lý thuyết cho nghiên cứu.

2.3.1 Mô hình khảo sát văn hóa doanh nghiệp DOCS

Vào những năm 1980, giáo sư Daniel Denison đã thực hiện một số nghiên cứu kiểm tra mối quan hệ giữa VHTC và hiệu quả tổ chức. Kết quả nghiên cứu của Denison được trình bày trong cuốn sách VHDN và hiệu quả tổ chức, khẳng định mối quan hệ bền vững giữa VHDN và hiệu quả kinh doanh. Tác giả công bố mô hình DOCS, là một công cụ gồm 60 danh mục nhỏ, được dùng để phân tích VHDN bằng cách đánh giá mức độ ảnh hưởng của các đặc điểm văn hóa cơ bản đến hiệu quả sản xuất kinh doanh. Bốn nhóm đặc điểm cơ bản trong mô hình DOCS bao gồm:

- **Sứ mệnh (Mission):** Sứ mệnh xác định mục đích và ý nghĩa tồn tại của DN, bao gồm cả hoạt động kinh doanh và vai trò xã hội, cung cấp định hướng rõ ràng giúp các thành viên trong DN xác định được những hành động phù hợp trong những bối cảnh khác nhau. Denison cho rằng, DN có khả năng thành công hơn nếu mục tiêu của mỗi thành viên trong DN (từ lãnh đạo đến nhân viên) và sứ mệnh của DN có sự hỗ trợ, thúc đẩy lẫn nhau. Sứ mệnh gồm có 3 cách thức thể hiện là: *Định hướng chiến lược (Strategic Direction and Intent)*, *Tầm nhìn (Vision)*; *Mục tiêu dài hạn của DN (Goals and Objectives)*.

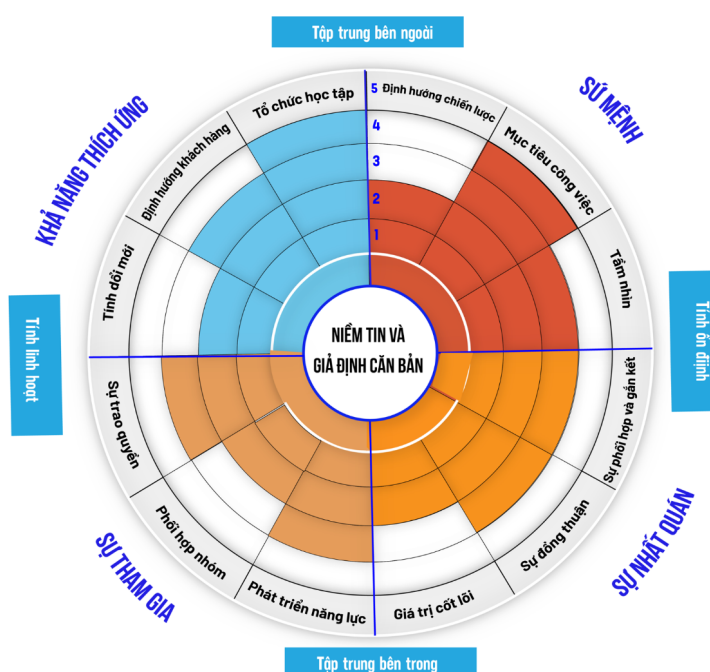
- **Khả năng thích ứng (Adaptability):** Là năng lực thay đổi của DN để đáp ứng với những biến động của yêu cầu khách hàng và thị trường, biến những yêu cầu đó thành hành động cụ thể, giúp DN tồn tại, tăng trưởng và phát triển. Khả năng thích ứng gồm 3 thành phần là: *Tính đổi mới (Creating Change)*; *Định hướng khách hàng (Customer Focus)*; *Tổ chức học tập (Organizational Learning)*.

- **Sự tham gia (Involvement):** Sự tham gia thể hiện mức độ DN khuyến khích sự tham gia của nhân viên vào các quyết định quản trị DN, tạo cảm giác “sở hữu” của nhân viên với DN và do đó tăng cường trách nhiệm của nhân viên với DN. Sự tham

gia được chia thành 3 cách biểu hiện: *Sự trao quyền ((Empowerment)*; *Phối hợp nhóm (Team Orientation)*; *Phát triển năng lực (Capability Development)*.

– **Tính nhất quán (Consistency)**: Là các hệ thống, quy tắc, thủ tục tổ chức, hoạt động của DN, đảm bảo tính thống nhất, bền vững. Các DN đề cao tính nhất quán phát triển một hệ thống quản trị nội bộ chặt chẽ, có quy tắc ứng xử, quy định những gì được làm và không được làm đối với các thành viên. Tính nhất quán gồm có *Giá trị cốt lõi (Core Values)*, *Sự đồng thuận (Agreement)*, *Sự phối hợp và gắn kết (Coordination and Integration)*.

Bốn nhóm đặc điểm trên được phân tích trên 2 chiều đối lập: tập trung bên trong (hướng nội) so với tập trung bên ngoài (hướng ngoại) và linh hoạt so với ổn định. Theo chiều ngang, mô hình phân biệt đặc điểm văn hóa hướng nội (nửa dưới) và hướng ngoại (nửa trên). Hai đặc điểm Sự tham gia và Tính nhất quán thể hiện các động lực nội bộ của DN và không đề cập đến bên ngoài. Ngược lại, hai đặc điểm Khả năng thích ứng và Sự ổn định thể hiện mối quan hệ giữa DN và môi trường bên ngoài.



Hình 2.1: Mô hình văn hóa doanh nghiệp DOCS của Denison

(Nguồn: Denison (1980) [83])

Theo chiều dọc, mô hình phân biệt DN có tính linh hoạt cao (nửa bên trái) với DN đề cao sự ổn định (nửa bên phải). Hai đặc điểm Khả năng thích ứng và Sự tham gia nhấn mạnh năng lực điều chỉnh linh hoạt và khả năng thay đổi của DN. Ngược

lại, Tính nhất quán và Sức mệnh nhân mạnh năng lực của tổ chức đảm bảo sự chỉ đạo thống nhất và tính ổn định cao.

Ưu điểm của mô hình DOCS là khả năng thể hiện xu hướng dịch chuyển VHDN của một DN ở những khoảng thời gian khác nhau.

2.3.2 Mô hình 8 yếu tố VHDN của Recardo & Jolly

Nghiên cứu của Recardo và Jolly (1997) [140] đã đề cập đến vai trò của VHDN trong việc giúp tổ chức định hình và xác định các hành vi ứng xử của các thành viên, các chính sách trong tổ chức. VHDN được đo lường bởi tám yếu tố sau:

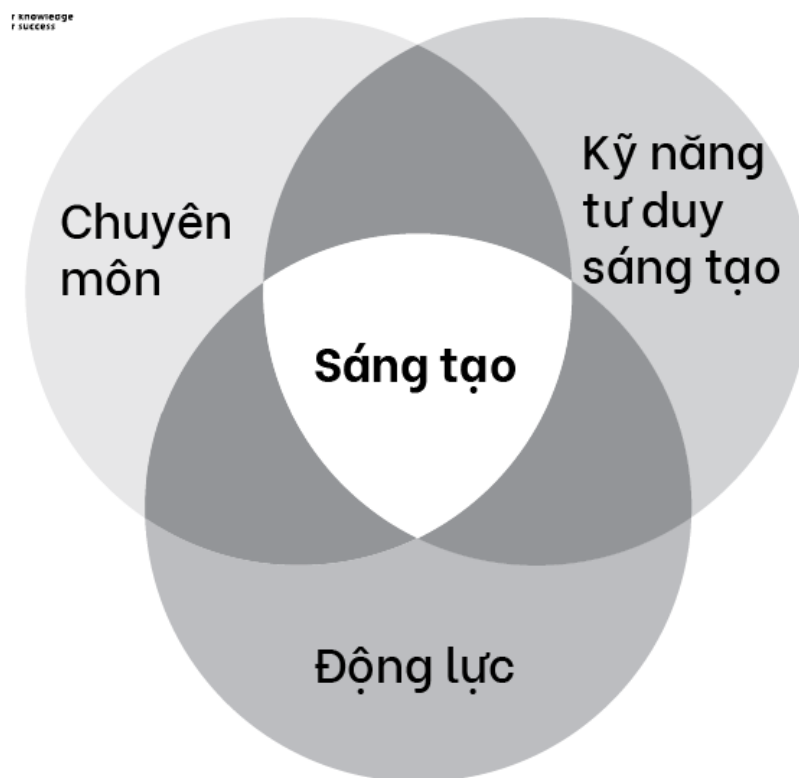
- Truyền thông nội bộ (**Communication**): Số lượng và hình thức các kênh truyền thông nội bộ, những thông tin và cách thức truyền tải thông tin đó.
- Đào tạo và phát triển (**Training and Development**): Cam kết của tổ chức về cung cấp các cơ hội phát triển, cho phép các kỹ năng mới để ứng dụng vào công việc cũng như các chương trình đào tạo cho nhu cầu phát triển hiện tại hay tương lai của nhân viên.
- Khen thưởng và sự ghi nhận (**Rewards and Recognition**): Các hành vi nào được thưởng và các hình thức khen thưởng được sử dụng. Các nhân viên trong công ty được thưởng theo cá nhân hay theo nhóm. Những tiêu chuẩn để thăng tiến và mức độ mà tổ chức cung cấp phản hồi về mức độ hoàn thành công việc.
- Ra quyết định (**Decision Making**): Ra quyết định liên quan đến các câu hỏi như các quyết định được tạo ra như thế nào và các mâu thuẫn được giải quyết ra sao. Các quyết định nhanh hay chậm, việc ra quyết định là tập trung hay phân quyền.
- Chấp nhận rủi ro (**Risk Taking**): Sự sáng tạo và cải tiến được đánh giá cao và tương thưởng, chấp nhận rủi ro được khuyến khích, có sự mở rộng với các ý tưởng mới. Mọi người bị trừng phạt hay được khuyến khích để thử nghiệm các ý tưởng mới.
- Định hướng kế hoạch (**Orientation on Future plans**): Hoạch định dài hạn hay ngắn hạn, định hướng kế hoạch tương lai; tầm nhìn, chiến lược, mục tiêu nào được chia sẻ với nhân viên. Nhân viên cam kết ở cấp độ nào để đạt chiến lược của DN và các mục tiêu khác của tổ chức.
- Làm việc nhóm (**Teamwork**): Khía cạnh này liên quan đến các vấn đề như tầm quan trọng, hình thức và sự hiệu quả của làm việc nhóm trong tổ chức. Bao gồm, tầm quan trọng của sự hợp tác giữa các phòng ban khác nhau, sự tin tưởng giữa các bộ phận chức năng hay các đơn vị khác nhau, mức độ hỗ trợ đối với quá trình thực hiện công việc.
- Thực tiễn quản trị (**Management Practices**): Vấn đề này đo lường sự công bằng và nhất quán với các chính sách thực thi, sự ảnh hưởng của phong cách quản trị đối với nhân viên, mức độ quản trị cung cấp một môi trường làm việc an toàn.

2.4 Mô hình đo lường năng lực sáng tạo của nhân viên trong doanh nghiệp

Có khá nhiều tác giả đã nghiên cứu về NLST của nhân viên và đã sử dụng những mô hình đo lường khác nhau. Có thể kể đến các mô hình sau:

2.4.1 Mô hình của Amabile cùng cộng sự (1996)

Amabile cùng cộng sự (1996) [64] đã cùng nhau xây dựng một cơ sở lý thuyết về sự sáng tạo của các cá nhân và tổ chức, về mối liên hệ cũng như những tác động ảnh hưởng lẫn nhau giữa sáng tạo và đổi mới. Theo các tác giả, sáng tạo là thành tựu mang tính cá nhân, được hình thành từ ý tưởng của các cá nhân cụ thể, còn sự đổi mới là việc ứng dụng những ý tưởng sáng tạo đó vào trong một tổ chức để tạo nên những sản phẩm, những kết quả cụ thể. Với quan điểm như vậy, các tác giả đã tập trung vào nghiên cứu về sự sáng tạo của các thành viên trong tổ chức cũng như các giải pháp để kích thích sự sáng tạo đó, tạo nên một tổ chức giàu sáng tạo. . Nghiên cứu này đã đưa ra mô hình 3 thành phần của sự sáng tạo bao gồm các nhân tố chính đóng góp vào sự sáng tạo: chuyên môn (expertise), các kỹ năng sáng tạo (creativity skills) và động lực trong công việc (task motivation).



Hình 2.2: Mô hình 3 thành phần sáng tạo theo Amabile và cộng sự

(Nguồn: Amabile cùng cộng sự (1996) [64])

Đại diện theo quan điểm tiếp cận mới, Amabile đã công bố lý thuyết của mình về những kết quả nghiên cứu sự sáng tạo của các cá nhân trong môi trường tổ chức.

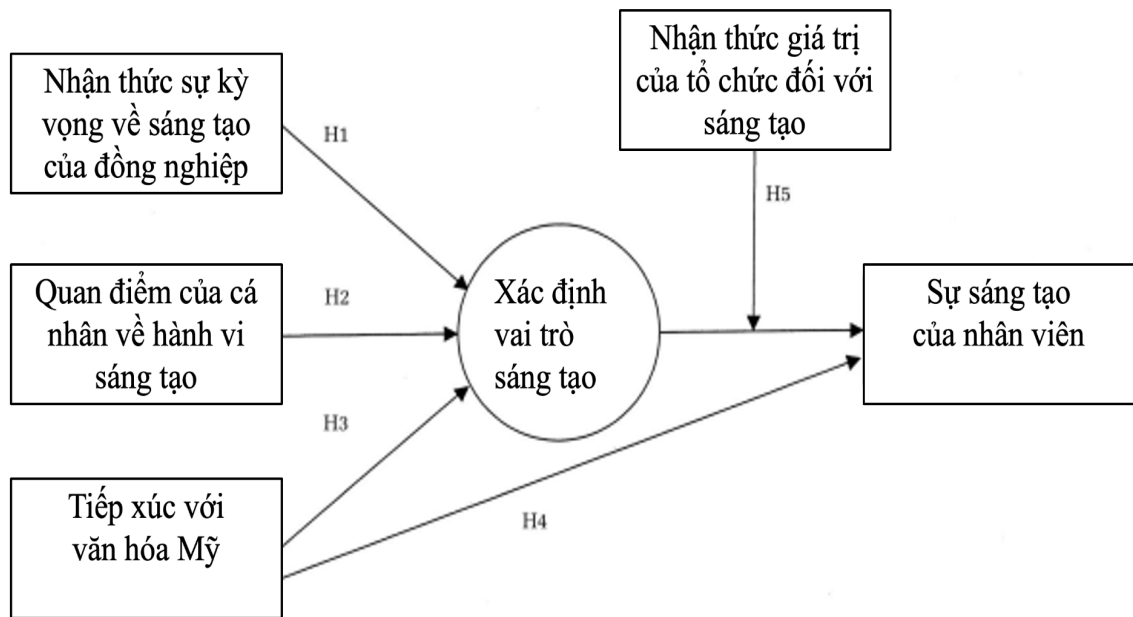
Các yếu tố ảnh hưởng đến sự sáng tạo của nhân viên được Amabile đề cập đến ở cấp độ cá nhân gồm có: động lực nội tại, kiến thức, kỹ năng tư duy sáng tạo, phong cách làm việc. Bên cạnh đó là các nhóm yếu tố thuộc cấp độ tổ chức như nguồn lực, các hoạt động quản lý, các chương trình thi đua, sự quan tâm của lãnh đạo tổ chức đó... cũng ảnh hưởng đến sự sáng tạo của nhân viên.

Không dừng ở đó, Amabile và các cộng sự cũng đã cùng nhau xây dựng bộ công cụ KEYS để đánh giá những yếu tố của môi trường xã hội gây tác động đến sự sáng tạo của nhân viên trong tổ chức. Bộ công cụ này đã đo 8 nhóm yếu tố với ý nghĩa cốt lõi như sau:

- Khuyến khích từ tổ chức (Organizational Encouragement): Văn hoá tin cậy, cởi mở với ý tưởng mới, khen thưởng sáng kiến, tôn vinh rủi ro có tính toán.
- Khuyến khích từ cấp trên (Supervisory Encouragement): Lãnh đạo gần gũi, phản hồi kịp thời, bảo vệ nhóm trước rào cản, định hướng nhưng không áp đặt.
- Hỗ trợ trong nhóm làm việc (Work Group Support): Tôn trọng lẫn nhau, đa dạng kỹ năng, chia sẻ thông tin, tranh luận xây dựng.
- Tự do, quyền chủ động (Freedom / Autonomy): Nhân viên kiểm soát phương pháp và tiến trình, tự quyết định cách hoàn thành mục tiêu.
- Thách thức tích cực (Challenging Work): Nhiệm vụ khó nhưng khả thi, có ý nghĩa, kích thích nỗ lực tối đa
- Nguồn lực (Resources): Thời gian, ngân sách, công cụ, thông tin và nhân sự đầy đủ để triển khai ý tưởng
- Áp lực khối lượng (Workload Pressure): Khối lượng/bí thời gian hợp lý (áp lực vừa phải thúc đẩy; quá cao kiềm chế)
- Rào cản tổ chức (Organizational Impediments): Quan liêu, chính trị nội bộ, quy trình cứng nhắc, thiếu minh bạch.

2.4.2 Mô hình của nhóm tác giả Steve M. Farmer và cộng sự

Nhóm tác giả Steve M. Farmer và cộng sự (2003) [92] đã có nghiên cứu về sự sáng tạo của nhân viên, sử dụng khung lý thuyết về bản sắc vai trò sáng tạo để nghiên cứu với 5 thành tố là: Nhận thức sự kỳ vọng về sáng tạo của đồng nghiệp, Quan điểm của cá nhân về hành vi sáng tạo, Tiếp xúc với văn hóa Mỹ, Xác định vai trò sáng tạo, Nhận thức giá trị của tổ chức đối với sáng tạo. Cả 5 yếu tố này sẽ tác động đến sự sáng tạo của nhân viên theo mô hình sau.



Hình 2.3: Mô hình nghiên cứu sự sáng tạo của nhân viên ở Đài Loan của nhóm tác giả Farmer và cộng sự

(Nguồn: Steve M. Farmer và cộng sự (2003) [92])

Trong mô hình nghiên cứu này, đối với việc đo lường sự sáng tạo của nhân viên, tác giả cho rằng, một nhân viên sáng tạo mang 4 đặc tính sau:

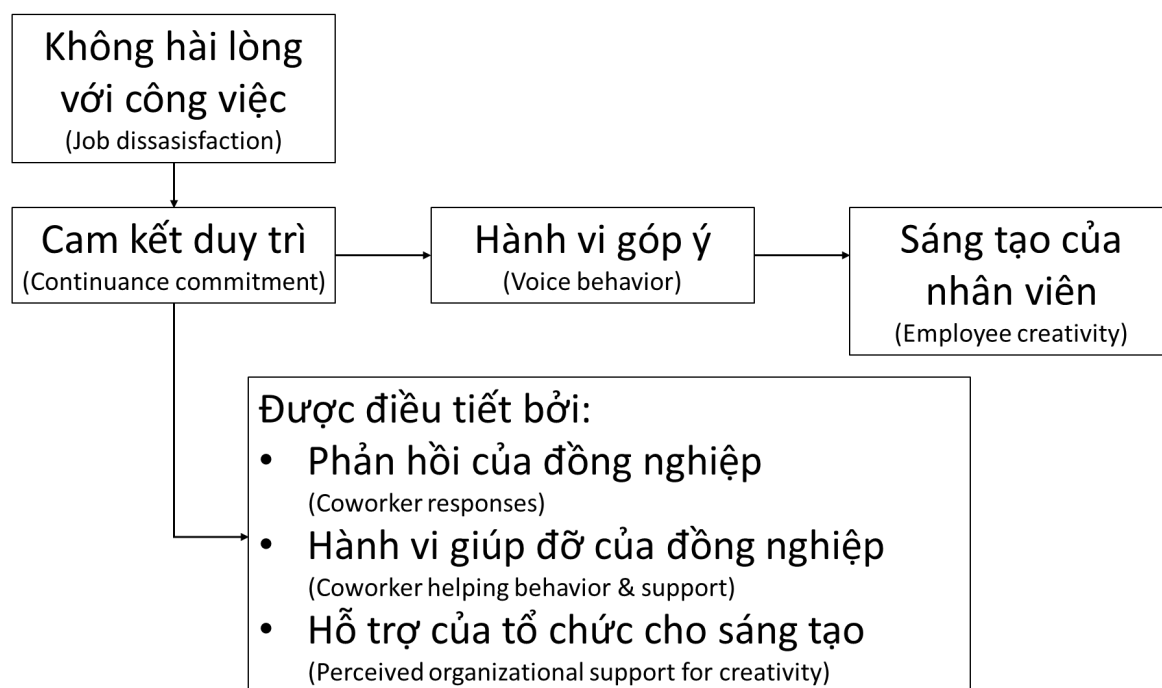
- Luôn thử những phương pháp và ý tưởng mới đầu tiên
- Tìm kiếm ý tưởng và cách làm mới để xử lý vấn đề
- Tạo ra những ý tưởng đột phá liên quan đến lĩnh vực mà họ đang làm
- Là một hình mẫu tốt về sáng tạo

Trong nghiên cứu này, sự sáng tạo của nhân viên được đánh giá bằng sự cảm nhận và xếp hạng của người giám sát đối với tính sáng tạo của nhân viên thông qua hành động theo bốn nội dung trên.

2.4.3 Mô hình của JingZhou và Jennifer M. George

Hai tác giả JingZhou (Texas A&M University) và Jennifer M. George (Rice University) (2001) [162] đã nghiên cứu về sự không hài lòng dẫn đến sáng tạo của nhân viên (When job dissatisfaction leads to creativity). Các tác giả đã sử dụng các yếu tố tác động gồm: Không hài lòng với công việc (Job dissatisfaction) tác động tới Cam kết duy trì (Continuance commitment) cùng các yếu tố mang tính điều tiết là Phản hồi từ đồng nghiệp (Coworker feedback), thái độ và sự giúp đỡ của đồng nghiệp (Coworker helping behavior & support), Nhận thức sự ủng hộ của tổ chức cho sáng tạo (Perceived organizational support for creativity). Bên cạnh đó là yếu tố trung gian

Hành vi góp ý mang tính xây dựng (Voice behavior) để tác động đến Năng lực sáng tạo của nhân viên (Employee creativity) theo như mô hình nghiên cứu sau:



Hình 2.4: Mô hình nghiên cứu của Jing Zhou và Jennifer M. George

(Nguồn: Zhou & George (2001) [162])

Để đo năng lực sáng tạo của nhân viên, các tác giả đã phát triển thang đo gồm 13 mục, trong đó, ba mục được áp dụng từ Scott (1995) [146] và 10 mục còn lại được phát triển cho nghiên cứu hiện tại. 13 mục đo năng lực sáng tạo của nhân viên bao gồm:

1. Tôi đề xuất những cách mới để đạt được mục đích hoặc mục tiêu
2. Tôi đề xuất những ý tưởng mới và thiết thực để cải thiện hiệu suất
3. Tôi phát hiện ra các công nghệ, quy trình, kỹ thuật và ý tưởng về những sản phẩm mới
4. Tôi đề xuất những cách mới để tăng chất lượng
5. Tôi là một nguồn ý tưởng sáng tạo tuyệt vời
6. Tôi không ngại mạo hiểm
7. Tôi quảng bá và bảo vệ ý tưởng cho người khác
8. Tôi “khoe” những sản phẩm sáng tạo trong công việc khi có cơ hội
9. Tôi xây dựng kế hoạch và lịch trình chi tiết để thực hiện các ý tưởng mới
10. Tôi thường có những ý tưởng mới và sáng tạo

11. Tôi đưa ra các giải pháp sáng tạo cho các vấn đề

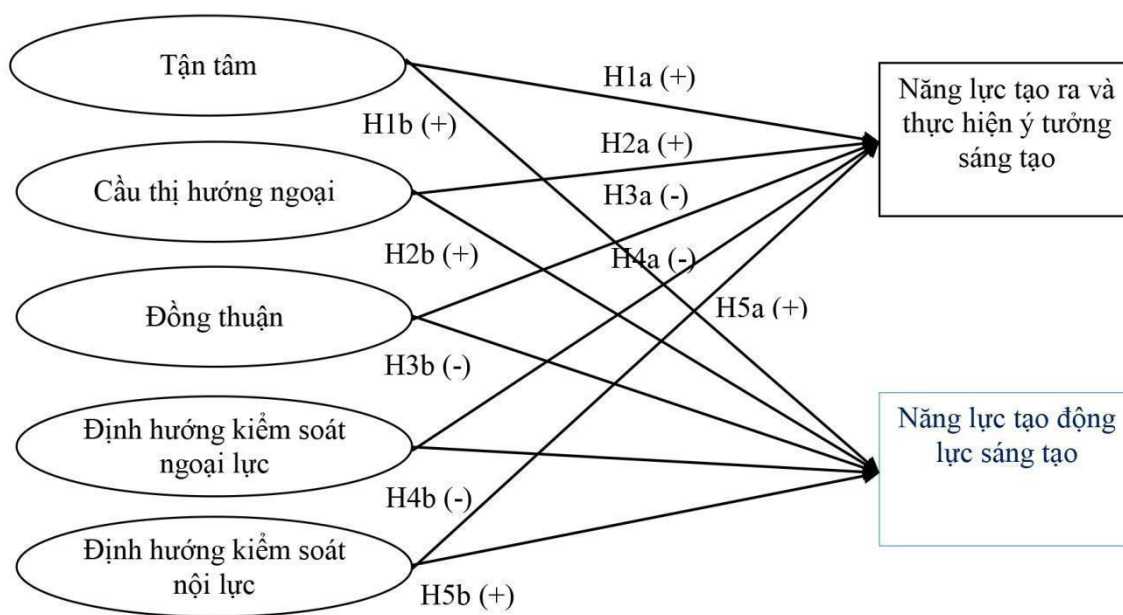
12. Tôi thường có cách tiếp cận vấn đề mới mẻ

13. Tôi đề xuất những cách mới để thực hiện các nhiệm vụ công việc

Đây là 13 hành động mà theo JingZhou và George, một người sáng tạo thường làm và tùy theo mức độ hành động của mỗi người mà NLST của mỗi người khác nhau.

2.4.4 Mô hình nghiên cứu giữa yếu tố công việc với NLST

Để xác định NLST của nhân viên trong doanh nghiệp, tác giả Nguyễn Thị Đức Nguyên và Lê Phước Luông (2017) [40] đã sử dụng 05 đặc điểm tính cách cá nhân trong công việc, bao gồm: tận tâm, cầu thị hướng ngoại, đồng thuận, định hướng kiểm soát nội lực và định hướng kiểm soát ngoại lực. Các yếu tố này được xác định theo học thuyết đặc điểm tính cách của Yesil và Sozbilir (2013) [158] và thuyết định hướng kiểm soát của nhóm tác giả Sawyerr và cộng sự (2009) [142]. Theo nghiên cứu, các yếu tố tính cách cá nhân này tác động đến hai thành phần trong NLST cá nhân, đó là: năng lực tạo ra và thực hiện ý tưởng sáng tạo; năng lực tạo động lực sáng tạo.



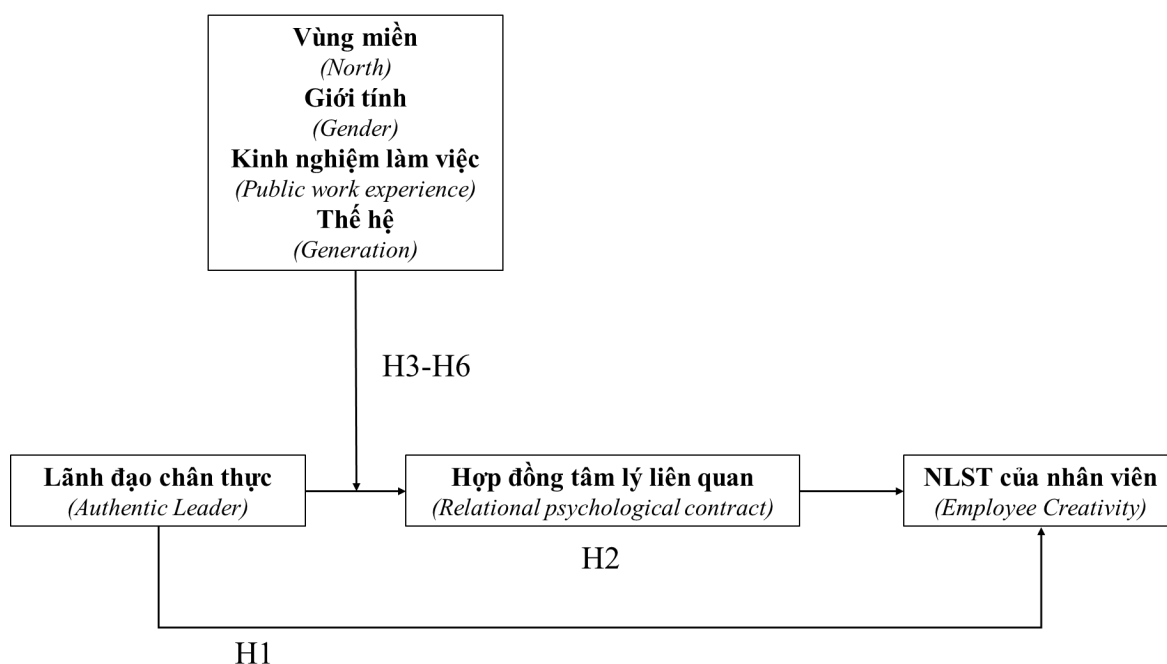
Hình 2.5: Mô hình nghiên cứu giữa yếu tố công việc với NLST

(Nguồn: Nguyễn Thị Đức Nguyên và Lê Phước Luông (2017) [40])

2.4.5 Mô hình nghiên cứu tác động của lãnh đạo đến NLST của nhân viên

Hai tác giả Trần Phương Huy và Kiyoshi Takahash (2021) [149] đã công bố nghiên cứu về tác động của Lãnh đạo chân thực (Authentic Leader) đến NLST của nhân viên (Employee Creativity) ở Việt Nam. Dữ liệu được thu thập từ 533 nhân viên thuộc 19 doanh nghiệp tại Hà Nội và TP.HCM.

Mô hình nghiên cứu gồm có yếu tố Lãnh đạo chân thực (Authentic Leader) tác động trực tiếp đến NLST của nhân viên (Employee Creativity) và tác động qua yếu tố trung gian là Hợp đồng tâm lý liên quan (Relational psychological contract). Đồng thời, sự tác động này cũng chịu ảnh hưởng bởi một số yếu tố đặc điểm nhân sự như Vùng miền (North), Giới tính (Gender), Kinh nghiệm làm việc (Public Work experience), Thế hệ (Generation).



Hình 2.6: Mô hình nghiên cứu tác động của lãnh đạo đến NLST của nhân viên
(Nguồn: Trần Phương Huy và Kiyoshi Takahash (2021) [149])

Nghiên cứu cho thấy, Lãnh đạo chân thực là nhân tố hỗ trợ quan trọng thúc đẩy sáng tạo của nhân viên. Bên cạnh đó, yếu tố trung gian là Hợp đồng tâm lý liên quan đóng vai trò quan trọng nằm ở trung tâm cơ chế, tạo niềm tin lâu dài giữa nhân viên và tổ chức. Các yếu tố đặc điểm nhân sự (như vùng miền, giới tính...) cần được quan tâm khi áp dụng lãnh đạo chân thực vào bối cảnh Việt Nam.

2.5 Đề xuất mô hình nghiên cứu

2.5.1 Đề xuất các yếu tố VHDN trong mô hình nghiên cứu

Sau khi nghiên cứu về các mô hình đo lường VHDN và mô hình đo lường NLST của nhân viên, NCS nhận thấy những điểm sau:

- Khá nhiều nghiên cứu sử dụng mô hình mô hình 8 yếu tố văn hóa của Recardo và Jolly (1997) [140] và Mô hình DOCS của Denison (1980) [83]. Có những nghiên cứu chỉ sử dụng 1 trong 2 mô hình, ví dụ như Mô hình nghiên cứu của Đỗ Thị Thanh Vinh và Trương Hoàng Lâm (2012) [15] chỉ dùng mô hình DOCS hay mô hình nghiên cứu

cứu của Cấn Hữu Dạn (2020) [5] chỉ sử dụng mô hình của Recardo và Jolly), có những nghiên cứu sử dụng kết hợp 1 trong 2 mô hình với những mô hình khác (như Mô hình nghiên cứu của Trương Hoàng Lâm (2021) [49])

- Khi sử dụng mô hình nghiên cứu của Recardo & Jolly, yếu tố Thực tiễn quản trị (Management Practices) đã được thay thế bằng Hành vi lãnh đạo (Leadership) và kết quả nghiên cứu cũng khẳng định vai trò của Hành vi lãnh đạo trong xây dựng và phát triển VHTC của DN (nghiên cứu của Cấn Hữu Dạn, 2020, [5]).

Kết hợp giữa 2 nhận xét trên với phần tổng quan nghiên cứu, NCS đề xuất mô hình nghiên cứu tác động của VHDN đến NLST của nhân viên doanh nghiệp ICT Việt Nam là sự kết hợp từ 2 mô hình phổ biến trên thế giới là mô hình 8 yếu tố văn hóa của Recardo & Jolly và mô hình DOCS của Denison. Bên cạnh đó, NCS cũng thấy cần bổ sung thêm các yếu tố đặc trưng riêng của ngành ICT Việt Nam và thực tiễn FPT.

Việc lựa chọn để kết hợp các yếu tố của hai mô hình trên được thực hiện theo nguyên tắc như sau:

- Tiêu chí lựa chọn các yếu tố được chọn vào mô hình nghiên cứu phải đảm bảo ít nhất 01 trong 03 đặc tính: Mang tính nền tảng của VHDN; Rất phù hợp với bối cảnh kinh tế thị trường hiện nay; Rất đặc trưng cho ngành.
- Những yếu tố trùng nhau hoặc gần như trùng nhau của cả 2 mô hình sẽ được lựa chọn.
- Mô hình DOCS của Denison có 4 nhóm đặc điểm cơ bản là SỨ MỆNH (Mission), SỰ NHẤT QUÁN (Consistency), KHẢ NĂNG THÍCH ỨNG (Adaptability), SỰ THAM GIA (Involvement) nên tối thiểu mỗi nhóm sẽ có 01 yếu tố được chọn. Có thể có nhóm được chọn 02 yếu tố nếu các yếu tố đó đảm bảo được tiêu chí lựa chọn.
- Với mô hình Recardo & Jolly, số lượng các yếu tố được lựa chọn tương đương và cần đạt được tiêu chí đã nêu trên.

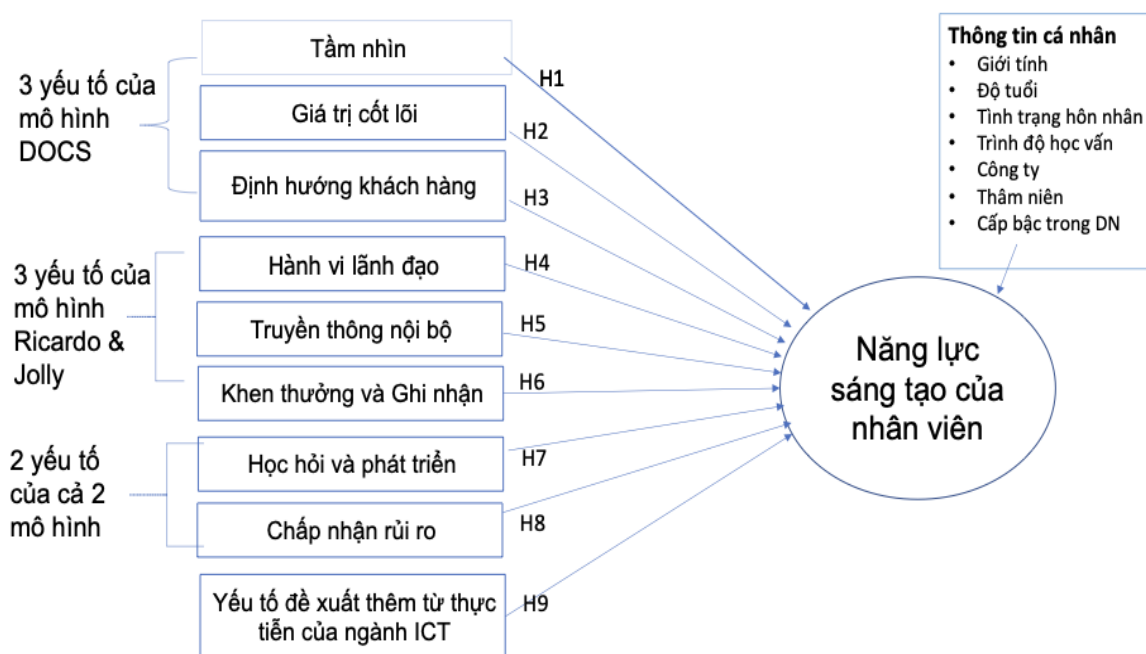
Với những nguyên tắc trên, việc lựa chọn được thực hiện và được giải thích như bảng 2.1:

Bảng 2.1: Lựa chọn các yếu tố VHDN vào mô hình nghiên cứu

Mô hình DOCS (1)	Mô hình Recardo & Jolly (2)	Yếu tố được lựa chọn	Giải thích
SỨ MỆNH (Mision)			
Tầm nhìn (Vision)		1.Tầm Nhìn (Vision)	Thuộc mô hình 1, Là yếu tố tiêu biểu của nhóm 1 và mang tính nền tảng của VHDN
Định hướng chiến lược (Strategic Direction and Intent)	Định hướng kế hoạch (Orientation on Future plans)		Không lựa chọn yếu tố này vì yếu tố Tầm nhìn dài hạn hơn
Mục tiêu dài hạn của DN (Goals and Objectives)	Thực tiễn quản trị (Management Practices)	2.Hành vi lãnh đạo (Leadership)	Thuộc Mô hình 1, được đổi tên Là yếu tố có tính nền tảng, có ảnh hưởng rất lớn đến VHTC (trong tổng quan nghiên cứu)
SỰ NHẤT QUÁN (Consistency)			
Giá trị cốt lõi (Core Values)		3.Giá trị cốt lõi (Core Values)	Thuộc Mô hình 1: Là yếu tố tiêu biểu của nhóm 2, mang tính nền tảng của VHDN
Sự đồng thuận (Agreement)	Ra quyết định (Decision Making)		Không lựa chọn yếu tố này vì cả 2 mô hình không có
Sự phối hợp và gắn kết (Coordination and Integration)	Truyền thông nội bộ (Communication)	4.Truyền thông nội bộ (Communication)	Thuộc Mô hình 2: Mang đặc trưng của ngành và phù hợp với bối cảnh kinh tế thị trường hiện nay
KHẢ NĂNG THÍCH ỨNG (Adaptability)			
Sự trao quyền (Empowerment)	Khen thưởng và ghi nhận (Rewards and Recognition)	Khen thưởng và ghi nhận (Rewards and Recognition)	Thuộc Mô hình 2: Phù hợp với bối cảnh kinh tế thị trường hiện tại và mang đặc trưng của ngành ICT VN
Phối hợp nhóm (Team Orientation)	Làm việc nhóm (Teamwork)		Yếu tố Teamwork ban đầu được chọn nhưng khi phỏng vấn, các chuyên gia cho rằng,

			sáng tạo mang tính cá nhân là chủ yếu nên NCS đã không chọn nữa
Phát triển năng lực (Capability Development)			Không lựa chọn yếu tố này vì cả 2 mô hình không có
SỰ THAM GIA (Involvement)			
Tính đổi mới (Creating Change)	Chấp nhận rủi ro (Risk Taking)	Chấp nhận rủi ro (Risk Taking)	Cả 2 mô hình: Có sự trùng nhau giữa 2 mô hình về đặc tính
Định hướng khách hàng (Customer Focus)		Định hướng khách hàng (Customer Focus)	Mô hình 1: Là yếu tố đang rất phù hợp với bối cảnh xã hội hiện nay là kinh tế thị trường
Tổ chức học tập (Organizational Learning)	Đào tạo và phát triển (Training and Development)	Học hỏi và phát triển (Learning and Development)	Cả 2 mô hình: Có sự trùng nhau giữa hai mô hình nên NCS đã ghép với nhau

Mô hình nghiên cứu ban đầu được đề xuất như sau:



Hình 2.7: Mô hình nghiên cứu đề xuất ban đầu

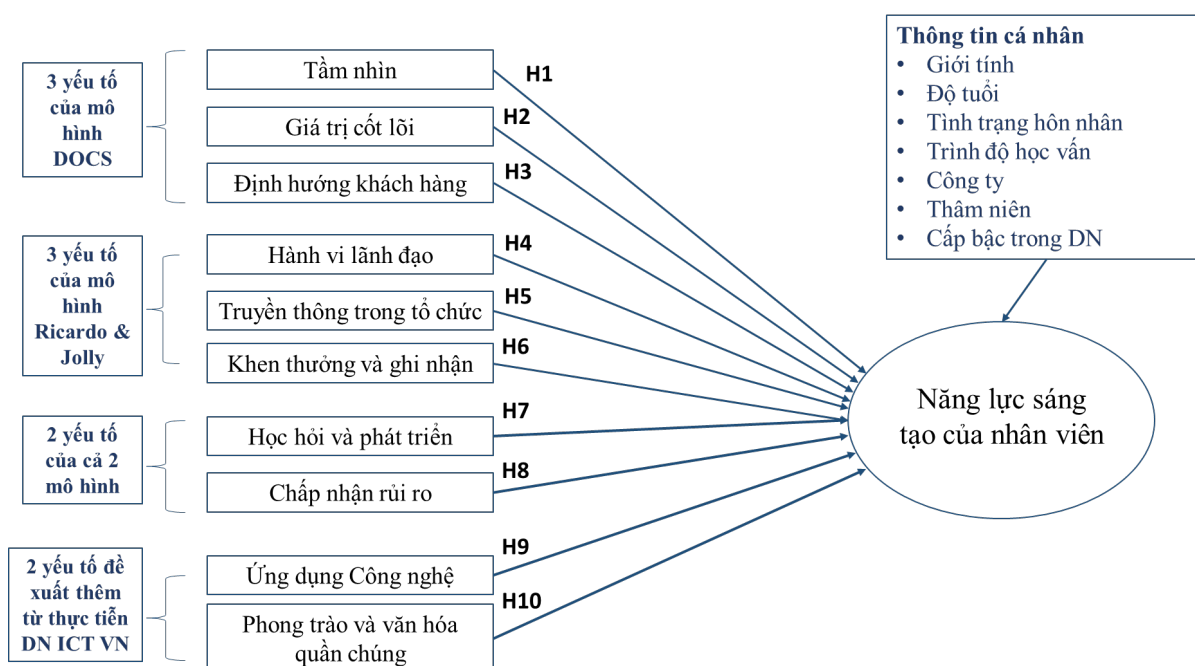
Sau khi lựa phân tích và lựa chọn được 08 yếu tố từ 02 mô hình nghiên cứu, NCS tiếp tục lựa chọn thêm các yếu tố từ bối cảnh thực tiễn của ngành ICT Việt Nam, bao gồm *Phong trào và Văn hóa quần chúng* (Culture - viết tắt là CUL) và *Ứng dụng Công nghệ* (Technology - viết tắt là TE).

Yếu tố đầu tiên (Phong trào và văn hóa quần chúng) được đề cập nhiều trong các tài liệu của FPT và được chuyên gia gợi ý lựa chọn là nét Văn hoá STC - viết tắt của chữ Sáng tác Company. Đây là khái niệm xuất hiện trên rất nhiều ấn phẩm văn hoá của FPT và có riêng một Hội diễn thường niên, được gọi là Hội diễn STC. Văn hoá STC của FPT hướng tới việc khuyến khích tinh thần sáng tạo thông qua hội diễn văn nghệ, các giải thể thao với cách tổ chức độc đáo, và những phong trào thi đua. Văn hoá STC của FPT đã tạo ra nhiều sản phẩm văn hoá khác lạ mà nổi tiếng nhất là “Nhạc chế” (sẽ được đề cập chi tiết hơn ở phần sau). Các hoạt động văn nghệ, thể thao, cùng những phong trào thi đua trong sản xuất kinh doanh đã làm phong phú đời sống tinh thần của nhân viên, kích thích cảm hứng sáng tạo và tạo ra môi trường lan toả sáng tạo. NCS chọn yếu tố này để đưa vào mô hình nghiên cứu. Đối với yếu tố thứ 2 (ứng dụng công nghệ), thực tế các phong trào thi đua sáng tạo ở FPT cho thấy, hơn 80% ý tưởng sáng tạo tham gia các cuộc thi đều liên quan đến việc ứng dụng công nghệ vào công việc hoặc tạo ra các sản phẩm công nghệ. Các doanh nghiệp ICT khác như CMC, Viettel... cũng có tỷ lệ sáng kiến liên quan đến công nghệ rất lớn. Nhìn ra thế giới, nghiên cứu của Zhang và cộng sự (2008) [161] cho thấy, các doanh nghiệp có năng lực công nghệ thông tin mạnh mẽ đạt được hiệu quả cao hơn trong hoạt động kinh doanh nhờ cải thiện khả năng quản lý thông tin, tăng cường sự phối hợp và hỗ trợ trong chuỗi cung ứng. Nghiên cứu chỉ ra rằng, đầu tư vào năng lực công nghệ thông tin (CNTT) là một chiến lược quan trọng để nâng cao hiệu quả hoạt động, đặc biệt trong bối cảnh môi trường kinh doanh quốc tế cạnh tranh. Nghiên cứu nêu rõ, năng lực CNTT là khả năng tích hợp, quản lý, và triển khai các nguồn lực CNTT để hỗ trợ và nâng cao các mục tiêu chiến lược và hoạt động của tổ chức. *Năng lực CNTT* được đo bằng 3 tiêu chí chính là *Năng lực hạ tầng CNTT*, *Năng lực quản lý CNTT*, *Ứng dụng CNTT*.

Hai yếu tố *Phong trào và Văn hóa quần chúng* và *Ứng dụng Công nghệ* cũng được các chuyên gia đồng tình đưa vào mô hình nghiên cứu thông qua quá trình phỏng vấn sâu (được trình bày ở các Chương sau).

Như vậy, mô hình nghiên cứu được đề xuất gồm có 8 yếu tố được lựa chọn từ 2 mô hình VHDN phổ biến trên thế giới và 2 yếu tố từ thực tiễn của ngành, cụ thể gồm:

- Các yếu tố của mô hình DOCS của Denison: *Tầm nhìn (Vision)*, *Giá trị cốt lõi (Core Values)*, *Định hướng khách hàng (Customer Focus)*
- Các yếu tố của mô hình Recardo & Jolly: *Hành vi lãnh đạo (Leadership)*, *Truyền thông nội bộ (Internal Communications)*, *Khen thưởng và ghi nhận (Rewards and Recognition)*
- Các yếu tố của cả 2 mô hình đều có: *Học hỏi và phát triển (Learning and Development)*, *Chấp nhận rủi ro (Risk taking)*
- Các yếu tố đặc trưng của ngành ICT Việt Nam: *Ứng dụng công nghệ (Technology)*, *Phong trào và Văn hoá quần chúng (Culture Activity)*



Hình 2.8: Mô hình nghiên cứu chính thức của luận án

2.5.2 Đề xuất thang đo yếu tố năng lực sáng tạo của nhân viên

Từ những mô hình đo lường năng lực sáng tạo của nhân viên trong các nghiên cứu đã nêu ở phần trên, cùng với những lý thuyết về tính sáng tạo của tổ chức (Amabile, 1997) [62]; (Woodman và cộng sự, 1993) [154], Lý thuyết về sáng tạo của Amabile cùng cộng sự (1996) [64] với bộ KEYS đo 8 nhóm yếu tố tác động đến sáng tạo của nhân viên trong tổ chức, thang đo của các tác giả Oldham & Cummings (1996) [130]; Zhou & George (2001) [162], đặc biệt là các tiêu chí đo của nhóm Farmer và cộng sự (2003) [92], NCS đề xuất, thang đo NLST của nhân viên trong đề tài này gồm 5 tiêu chí đánh giá cho mức độ sáng tạo ở các doanh nghiệp ICT Việt Nam, đi từ ý tưởng, sự thử nghiệm, cấp độ sáng tạo, khả năng lan tỏa truyền cảm hứng và cả sự tăng lên về số lượng ý tưởng đề xuất, cụ thể là theo các tiêu chí sau:

- Tìm kiếm ý tưởng và cách làm mới để xử lý vấn đề

- Được thử các ý tưởng và phương pháp mới và thực tế công việc
- Tạo ra những sản phẩm dịch vụ mới mang tính đột phá
- Truyền được cảm hứng sáng tạo cho người khác (Là hình mẫu tốt về sáng tạo)
- Số ý tưởng sáng tạo đề xuất không ngừng tăng lên

Việc đo các hành vi này sẽ được chính mỗi cá nhân tự nhìn nhận, đánh giá bản thân mình và đưa ra thông qua bảng khảo sát của tác giả.

2.6 Các giả thuyết nghiên cứu

Mô hình nghiên cứu được đề xuất bởi 10 biến độc lập như đã nêu trên tác động đến 01 biến phụ thuộc là NLST của nhân viên (Employee Creativity). NCS đề xuất 10 giả thuyết nghiên cứu về tác động của 10 yếu tố VHDN tới NLST sau.

2.6.1 Tác động của *Tầm nhìn* đến NLST của nhân viên

Tầm nhìn của DN là yếu tố thuộc nhóm “Sứ Mệnh” trong mô hình DOCS của Denison (1980) [83]. Denison nhấn mạnh, *Tầm nhìn* là một trong những yếu tố cốt lõi của VHTC, đóng vai trò quan trọng trong việc định hướng hành động của tổ chức. *Tầm nhìn* giúp truyền tải một hình ảnh rõ ràng về tương lai mong muốn, và khi được chia sẻ rộng rãi, *Tầm nhìn* sẽ khuyến khích mọi thành viên trong tổ chức cùng làm việc để đạt được mục tiêu chung.

Theo Jim Collins và Jerry Porras (1994) [80], *Tầm nhìn* là sự kết hợp giữa ý thức hệ cốt lõi và tương lai mong muốn của tổ chức. *Tầm nhìn* giúp xác định lý do tồn tại của tổ chức và định hướng cho những gì tổ chức mong muốn đạt được trong tương lai. Với Edgar Schein (1980) [143], *Tầm nhìn* còn được nhúng sâu vào cấu trúc văn hóa của tổ chức, trở thành một động lực cho các hành động và quyết định.

Như vậy, *Tầm nhìn* không chỉ là một tuyên bố về tương lai mà còn là một công cụ lãnh đạo quan trọng, giúp thúc đẩy sự phát triển bền vững và định hình VHTC. *Tầm nhìn* định hướng cho DN tạo dựng môi trường làm việc lý tưởng, tạo điều kiện cho các cá nhân sáng tạo, tin tưởng vào định hướng, mục tiêu của DN để nỗ lực đưa ra những giải pháp mới, đưa DN phát triển mạnh mẽ. Đây là một trong những nhân tố cần được đưa vào nghiên cứu về ảnh hưởng của VHDN đến NLST của nhân viên, và giả thuyết nghiên cứu là:

H1. *Tầm nhìn* có ảnh hưởng tích cực đến NLST của nhân viên.

2.6.2 Tác động của *Giá trị cốt lõi* đến NLST

Giá trị cốt lõi là 1 trong 3 yếu tố thuộc nhóm “Tính nhất quán” trong mô hình DOCS của Denison (1980) [83], thể hiện DN có một hệ thống các giá trị chung để tạo nên bản sắc riêng cũng như đáp ứng được nguyện vọng của nhân viên.

Edgar Schein (1980) [143] định nghĩa, giá trị cốt lõi là những giả định cơ bản và niềm tin mà một tổ chức hình thành qua thời gian, từ đó tạo nên văn hóa của tổ chức. Giá trị cốt lõi là nền tảng cho các hành vi, quy tắc và các quyết định trong tổ chức, phản ánh các tiêu chuẩn và nguyên tắc mà tổ chức cho là quan trọng.

Ở Việt Nam, tác giả Dương Thị Liễu (2008) [18] cho rằng, *Giá trị cốt lõi* là những giá trị làm cơ sở, nền tảng định hướng cho suy nghĩ, cảm nhận và hành vi của các thành viên trong cả môi quan hệ bên trong và bên ngoài doanh nghiệp”. DN có thể có nhiều điều quan tâm nhưng nguyên tắc nào là mấu chốt cần tuân thủ, thậm chí ảnh hưởng bao quát đến cả những vấn đề khác thì đó chính là *Giá trị cốt lõi*.

Giá trị cốt lõi đóng một vai trò quan trọng trong việc tạo môi trường, tạo động lực, khai phá tiềm năng, ảnh hưởng tích cực đến NLST của nhân viên, nên giả thuyết nghiên cứu về giá trị cốt lõi là:

H2: *Giá trị cốt lõi có ảnh hưởng tích cực đến NLST của nhân viên*

2.6.3 Tác động của Định hướng khách hàng đến Năng lực sáng tạo

Định hướng khách hàng là một trong 3 yếu tố thuộc nhóm *Khả năng thích ứng* trong mô hình DOCS của Denison (1980) [83], thể hiện việc DN chi phối được phần lớn khách hàng, hiểu khách hàng muốn gì, làm họ hài lòng và dự đoán được nhu cầu của họ trong tương lai.

Theo Peter Fader (2012) [91], *Định hướng khách hàng* là việc tập trung vào những khách hàng có giá trị nhất và điều chỉnh các sản phẩm, dịch vụ cũng như chiến lược tiếp thị của DN để đáp ứng nhu cầu và mong đợi của họ. Jay Galbraith (2005) [94] mô tả *Định hướng khách hàng* là việc thiết kế toàn bộ cấu trúc và quy trình hoạt động của DN xoay quanh nhu cầu của khách hàng. Xây dựng văn hóa *Định hướng khách hàng* là phải đảm bảo rằng mọi nhân viên, từ Giám đốc đến nhân viên trực tiếp, đều sống và hít thở với khách hàng, luôn nỗ lực vì những trải nghiệm vượt trên mong đợi của khách hàng.

Trong lĩnh vực ICT, các sản phẩm dịch vụ công nghệ muốn thành công thì phải rất sáng tạo, sáng tạo trước cả nhu cầu của khách hàng, tạo ra nhu cầu thì mới có thể mang được cảm xúc WOW cho khách hàng. Điều đó có nghĩa, khi DN quan tâm tới *Định hướng khách hàng* thì nhân viên của họ sẽ luôn trăn trở tìm cách thấu hiểu khách hàng, nỗ lực nghĩ ra những giải pháp mới, cách làm mới để mang lại niềm vui cho khách hàng.

Dựa vào các lập luận trên, nghiên cứu sinh đưa ra giả thuyết nghiên cứu sau:

H3: *Định hướng khách hàng có ảnh hưởng tích cực đến NLST của nhân viên*

2.6.4 Tác động của Hành vi lãnh đạo đến NLST

Hành vi lãnh đạo là yếu tố được điều chỉnh từ yếu tố Thực tiễn Quản trị (Management Practices) như trong mô hình nghiên cứu của Cẩn Hữu Dạn (2020) [5] đã đề cập ở phần Tổng quan nghiên cứu. Theo Gallup (2020) [95], 70% sự thay đổi trong VHTC là do hành vi và thái độ của lãnh đạo cấp cao. Lãnh đạo đóng vai trò then chốt trong việc xây dựng VHDN, tạo ảnh hưởng lớn đến cách nhân viên cảm nhận và tương tác với VHDN.

Trong vai trò của lãnh đạo đối với việc xây dựng và phát triển VHDN thì Edgar Schein (1980) [143] đã chỉ rõ, lãnh đạo có vai trò kiến tạo và dẫn dắt, truyền cảm hứng cho mọi người. Người lãnh đạo đã chuyển tải thông điệp của mình thông qua sức hút đặc biệt của cá nhân (charisma) - khả năng kỳ diệu để lôi cuốn sự chú ý của nhân viên và truyền đạt các giả định, giá trị cốt lõi một cách sống động. Sức hút này là một cơ chế quan trọng để tạo dựng văn hóa. Edgar Schein (1980) [143] đã đưa ra 12 cơ chế để gieo cấy và truyền bá VHDN, được chia thành 2 nhóm là chính yếu (primary) và thứ yếu (secondary), trong đó, 6 cơ chế chính yếu đều liên quan đến hành vi hàng ngày của người lãnh đạo. Vì thế, giả thuyết nghiên cứu là:

H4: *Hành vi lãnh đạo có ảnh hưởng tích cực đến NLST của nhân viên*

2.6.5 Tác động của Truyền thông trong tổ chức đến Năng lực sáng tạo

Truyền thông nội bộ là 1 trong 8 yếu tố văn hóa của mô hình Recardo và Jolly (1997) [140]. Đánh giá yếu tố truyền thông nội bộ là xem xét về số lượng các kênh truyền thông, các hình thức truyền thông, cách lựa chọn thông tin và cách thức truyền thông.

Theo Edgar Schein (1980) [143], truyền thông nội bộ là một phần quan trọng của VHTC, đóng vai trò kết nối các thành viên và giúp duy trì các giá trị, niềm tin chung, là phương tiện để thể hiện văn hóa, mục tiêu và chiến lược của tổ chức.

Cùng quan điểm đó, Gratton và Ghoshal (2002) [96] cho rằng, truyền thông nội bộ là yếu tố then chốt trong việc tạo ra một môi trường hợp tác và sáng tạo. Truyền thông không chỉ là việc trao đổi thông tin mà còn là công cụ để các cá nhân thể hiện quan điểm và ý tưởng của mình, từ đó thúc đẩy sáng tạo.

Nói về vai trò của truyền thông tổ chức đối với việc phát huy NLST của nhân viên, các tác giả Drucker (1999) [85], Amabile (1996a) [60] đều cho rằng, một môi trường truyền thông cởi mở và minh bạch là yếu tố quyết định đến khả năng sáng tạo của nhân viên. Khi các nhà lãnh đạo tạo điều kiện cho các cuộc đối thoại và trao đổi thông tin tự do, nhân viên sẽ có cơ hội học hỏi lẫn nhau, chia sẻ kiến thức và phát

triển ý tưởng mới. Truyền thông hiệu quả không chỉ giúp cải thiện sự hiểu biết mà còn kích thích tư duy sáng tạo trong tổ chức (Drucker, 1999) [85], Ngược lại, các tổ chức với hệ thống truyền thông hạn chế và cứng nhắc có xu hướng kìm hãm sự sáng tạo của nhân viên (Oldham & Cummings, 1996) [130].

Như vậy, giả thuyết nghiên cứu ở đây là:

H5: *Truyền thông nội bộ có ảnh hưởng tích cực đến NLST của nhân viên.*

2.6.6 Tác động của Khen thưởng và Ghi nhận đến Năng lực sáng tạo

Khen thưởng và Ghi nhận là 1 trong 8 yếu tố văn hóa của mô hình Recardo và Jolly (1997) [140], được hiểu là tăng lương, thưởng và thăng chức cho nhân viên có thành tích vượt trội. Khen thưởng là một phần của VHTC, sẽ ảnh hưởng tích cực đến tinh thần, sự hưng phấn của nhân viên, từ đó khiến nhân viên mong muốn sáng tạo hơn (Zhou & George, 2001) [162]. Khen thưởng tạo động lực mạnh mẽ cho nhân viên để đạt được hiệu suất cao hơn. Một hệ thống khen thưởng hiệu quả giúp xây dựng môi trường làm việc tích cực, nơi mà nhân viên cảm thấy được ghi nhận và khích lệ, dẫn đến tăng cường sự gắn kết và cam kết của họ đối với tổ chức (Herzberg và cộng sự, 1959) [102]. Ngược lại, nếu tổ chức thiếu sự ghi nhận, khen thưởng dễ sinh ra sự chán nản, xói mòn tâm lý, khiến cho nhân viên không muốn làm việc, không muốn cố gắng.

Trong các DN ICT hiện nay, mặt bằng thu nhập thường cao hơn những ngành nghề khác, con người đầy đủ hơn thì thường có nhu cầu được tôn vinh khen thưởng nhiều hơn, nhất là khi hệ thống truyền thông mạng xã hội đang ngày càng phát triển mạnh mẽ. Các hình thức khen thưởng, công nhận cũng được tổ chức sáng tạo hơn rất nhiều, trang trọng, hấp dẫn, nhiều bất ngờ.... Chính việc chứng kiến những buổi tôn vinh, khen thưởng, ghi nhận như vậy cũng khiến cho người tham dự có động lực hơn để sáng tạo. Và vì thế, giả thuyết nghiên cứu ở đây là:

H6: *Khen thưởng và Ghi nhận có ảnh hưởng tích cực đến NLST của nhân viên.*

2.6.7 Tác động của Học hỏi và phát triển đến Năng lực sáng tạo

Theo Recardo và Jolly (1997) [140] thành công của người lao động phụ thuộc rất lớn vào việc tiếp thu kỹ năng mới. Nghiên cứu nhận định: học hỏi và phát triển trở thành phương thức để đạt được lợi thế cạnh tranh của DN thông qua việc tăng cường nỗ lực phát triển kiến thức, kỹ năng và thái độ của nhân viên.

Học hỏi liên tục là yếu tố quan trọng để kích thích sự sáng tạo. Khi nhân viên được tiếp cận với kiến thức và kỹ năng mới, họ có khả năng xem xét và áp dụng các giải pháp sáng tạo hơn cho các vấn đề trong công việc (Rastgoo, 2017) [138]. Bên

cạnh đó, quá trình học hỏi không chỉ giúp cải thiện khả năng tư duy phản biện mà còn nâng cao kỹ năng giải quyết vấn đề, từ đó nhân viên có thể đưa ra các giải pháp sáng tạo và hiệu quả hơn.

Trên thực tế, công nghệ luôn thay đổi, vì thế, các doanh nghiệp CNTT VN luôn quan tâm tới yếu tố *Học hỏi và phát triển* và coi đó là chiến lược không thể thiếu trong quá trình phát triển. Thông qua quá trình học hỏi, phát triển bản thân, các cá nhân càng tích lũy được nhiều tri thức, hiểu biết nhiều thì càng có nhiều ý tưởng mới để kích thích tư duy, khiến não đưa ra được nhiều ý tưởng mới.

Dựa vào các lập luận trên, NCS đưa ra giả thuyết:

H7: *Học hỏi và phát triển có ảnh hưởng tích cực đến NLST của nhân viên*

2.6.8 Tác động của Chấp nhận rủi ro đến Năng lực sáng tạo

Khả năng chấp nhận rủi ro là một yếu tố quan trọng trong việc phát triển NLST của nhân viên trong doanh nghiệp. Amabile và Kramer (2011) [65] cho rằng, khả năng chấp nhận rủi ro chính là một trong những yếu tố thúc đẩy việc tạo ra một môi trường làm việc như vậy. Tổ chức khuyến khích việc chấp nhận rủi ro sẽ tạo ra điều kiện thuận lợi cho sự đổi mới, vì nhân viên không bị kìm hãm bởi nỗi sợ thất bại (Khan và cộng sự, 2018) [112]. Cũng trong nghiên cứu này, Khan và cộng sự nhấn mạnh rằng khả năng chấp nhận rủi ro có mối quan hệ trực tiếp với việc tạo ra các giải pháp đột phá, giúp loại bỏ các rào cản tâm lý và thúc đẩy nhân viên tư duy sáng tạo ngoài khuôn khổ truyền thống. Chấp nhận rủi ro cũng được cho là một phần không thể thiếu của DN theo định hướng sáng tạo, những thất bại ban đầu là bước quan trọng để nhân viên tiếp tục tìm kiếm các giải pháp mới, táo bạo hơn (Hughes & Morgan, 2007) [105].

Như vậy, rõ ràng khả năng chấp nhận rủi ro là một yếu tố quan trọng trong việc phát triển NLST của nhân viên trong doanh nghiệp, giúp tăng cường sự sáng tạo, nâng cao kỹ năng quản lý rủi ro và tạo môi trường làm việc thoải mái. Vì thế, giả thuyết nghiên cứu ở đây là:

H8: *Chấp nhận rủi ro có ảnh hưởng tích cực đến NLST của nhân viên*

2.6.9 Tác động của Ứng dụng công nghệ đến Năng lực sáng tạo

Công nghệ đã và đang tác động đáng kể đến NLST của con người, đặc biệt là ở các DN công nghệ. Zhou và George (2001) [162] chỉ ra rằng công nghệ có thể tăng cường NLST của con người bằng cách cung cấp nhiều công cụ, tài nguyên và khả năng truy cập vào thông tin. West và Farr (1989) [153] đưa ra khái niệm "hiệu ứng dọc theo công nghệ", tức là công nghệ có thể thúc đẩy sự sáng tạo bằng cách mở rộng

khả năng tìm kiếm và sử dụng thông tin. Ứng dụng công nghệ cũng có thể ảnh hưởng đến NLST của con người thông qua việc cung cấp nhiều nguồn tài nguyên, khả năng giao tiếp và khả năng chia sẻ thông tin (Amabile, 2018) [63]. Công nghệ ảnh hưởng đến cách thức mà con người tương tác với nhau và với thông tin thông qua việc tạo ra các kênh tương tác mới giúp con người có thể tiếp cận và chia sẻ thông tin một cách nhanh chóng và dễ dàng hơn.

Yếu tố Ứng dụng công nghệ ở đây được đề cập đến trong các nghiên cứu trên cũng như luận án này đều với hàm ý là việc ứng dụng công nghệ trong công việc và đời sống. Các nghiên cứu chỉ ra rằng, việc ứng dụng công nghệ có thể ảnh hưởng đến khả năng sáng tạo của con người bằng cách thay đổi các công việc và cách thức tương tác, và cũng có thể tăng cường khả năng sáng tạo của con người.

Trong phần nghiên cứu định tính phỏng vấn các lãnh đạo và cán bộ của tập đoàn FPT, một số ý kiến cho rằng, càng ứng dụng nhiều công nghệ thì khả năng cải tiến trong công việc càng cao (Nam M18). Tốc độ thay đổi nhanh chóng của công nghệ khiến con người phải nỗ lực sáng tạo không ngừng (Nam M15). Nỗ lực sáng tạo là do mấy nguyên nhân như: tốc độ thay đổi nhanh chóng của công nghệ; Công ty luôn khuyến khích và áp dụng nhiều công nghệ mới vào công việc; Các ứng dụng công nghệ mang lại nhiều thuận lợi để thử nghiệm các ý tưởng sáng tạo (Nam M13). Môi trường công nghệ của DN cũng rất quan trọng, giúp nhân viên ứng dụng công nghệ nhiều hơn trong cải tiến công việc (Nam M13) (xem chi tiết các ý kiến tại PHỤ LỤC 3). Với kết quả nghiên cứu như vậy, giả thuyết nghiên cứu được đề cập đến là:

H9: *Ứng dụng công nghệ có tác động tích cực đến NLST của nhân viên*

2.6.10 Tác động của Phong trào và văn hóa quần chúng đến NLST của nhân viên

Phong trào và văn hóa quần chúng là một hoạt động khá nổi bật ở các DN Việt Nam và rất phát triển ở các doanh nghiệp ICT, là những yếu tố có liên quan mật thiết đến sự tương tác và ảnh hưởng lẫn nhau của các nhóm lớn trong xã hội hoặc trong một tổ chức. Những yếu tố này có tác động lớn đến cách mà nhân viên tiếp nhận và phát triển NLST của họ.

Trong một doanh nghiệp, sự tham gia của nhân viên vào các phong trào hoặc hoạt động văn hóa quần chúng có thể giúp họ tiếp thu những cách tư duy mới và áp dụng các ý tưởng sáng tạo vào công việc của mình (Gratton & Ghoshal, 2002) [96]. Nhân viên trong môi trường tiếp xúc với các phong trào văn hóa này có khả năng cao hơn trong việc khai thác những xu hướng và sáng tạo dựa trên những gì họ quan sát và học hỏi từ cộng đồng rộng lớn (Kozinets, 2002) [115].

Zaltman và Duncan (1977) [160] nhấn mạnh rằng phong trào và văn hóa quần chúng có thể tác động đến sự đổi mới thông qua quá trình chia sẻ ý tưởng và sự tham gia cộng đồng. Khi DN khuyến khích nhân viên tham gia vào các phong trào xã hội và tương tác với các xu hướng văn hóa, họ sẽ có nhiều cơ hội hơn để phát triển các kỹ năng sáng tạo và đưa ra các giải pháp đột phá. Khi văn hóa quần chúng trong xã hội thay đổi, các tổ chức cần phải thích nghi, và điều này thường đòi hỏi sự sáng tạo từ phía nhân viên để đáp ứng với những thay đổi này (Scott, 1995) [146]. Việc tham gia vào các hoạt động cộng đồng có tác dụng khuyến khích NLST và phát triển của cá nhân (Raggo & Oviedo, 2019) [136].

Đối với FPT, các hoạt động văn hóa quần chúng được khuyến khích sáng tạo rất mạnh mẽ và được đặt cho tên riêng là “Tinh thần STC”. STC là viết tắt của “Sáng tác Company” (công ty sáng tác), được hình thành từ những ngày đầu thành lập FPT, luôn đề cao, phát huy sự sáng tạo tối đa của mỗi thành viên, tạo nên sự thoải mái, vui vẻ cho các thành viên FPT sau những giờ làm việc. Nghiên cứu định tính thông qua phỏng vấn lãnh đạo và cán bộ FPT cho thấy, Hoạt động phong trào và văn hoá quần chúng luôn đưa ra những đề bài đòi hỏi phải làm mới, phải sáng tạo, nhờ đó, NLST của nhân viên được phát huy và lan toả (Nữ F14). Chính những hoạt động phong trào và văn hoá quần chúng đã gieo mầm và nuôi dưỡng sự sáng tạo trong mỗi nhân viên (Nữ F8). Tinh thần STCo của FPT là một “đặc sản”, tạo nên sự độc đáo của văn hoá FPT. Chính sự "Phá cách", luôn muốn làm khác, muốn tạo sự độc đáo trong tinh thần STCo đã khiến cho mỗi nhân viên của FPT trở nên sáng tạo hơn, nổi bật hơn ((Nữ F8, Nam M3). Với những kết quả nghiên cứu và thực tế trên, có thể đưa ra giả thuyết:

H10: *Phong trào và VH quần chúng tác động tích cực đến NLST của nhân viên.*

TÓM TẮT CHƯƠNG 2

Chương 2 đã điếm qua khái niệm và những nội dung nổi bật của các công trình nghiên cứu về VHDN điển hình trên thế giới cũng như những mô hình VHDN trong doanh nghiệp CNTT Việt Nam. Về NLST, chương 2 cũng trình bày các lý thuyết, mô hình đánh giá NLST của nhân viên, xác định các mối quan hệ tương quan của các yếu tố cấu thành VHDN tác động đến NLST của nhân viên.

Từ những kết quả nghiên cứu tổng quan, những cơ sở lý thuyết đã tham khảo cùng với kinh nghiệm thực tiễn, NCS đã xây dựng mô hình nghiên cứu kết hợp của 2 mô hình lý thuyết nổi tiếng trên thế giới là Mô hình DOCS (Denison Organizational Culture Survey) của Giáo sư Daniel R. Denison cũng như mô hình Recardo và Jolly, đồng thời đề xuất thêm 2 yếu tố từ thực tiễn của ngành ICT Việt Nam.

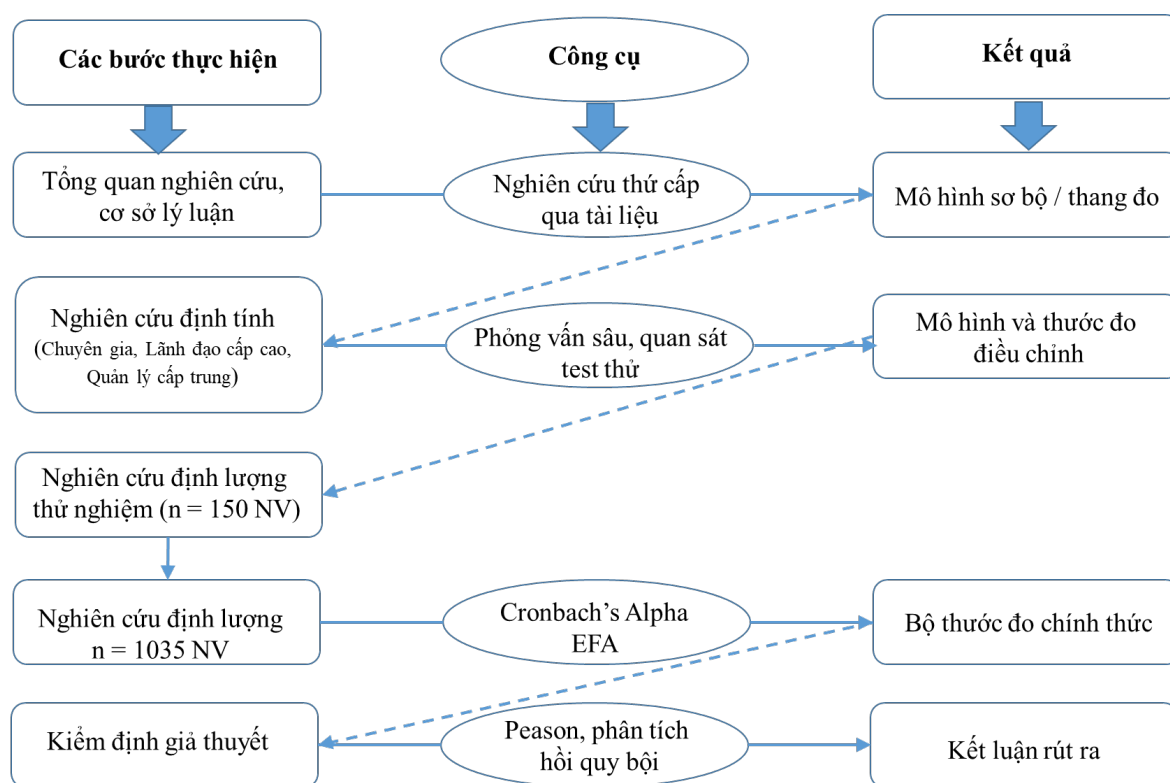
Mô hình nghiên cứu đề xuất của luận án gồm có 10 biến độc lập, đó là (1) *Tầm nhìn (Vision)*, (2) *Giá trị cốt lõi (Core Values)*, (3) *Định hướng khách hàng (Customer Focus)*, (4) *Hành vi lãnh đạo (Leadership)*, (5) *Truyền thông nội bộ (Employee Communication)*, (6) *Khen thưởng và Ghi nhận (Rewards and Recognition)*, (7) *Học hỏi và phát triển (Learning and Development)*, (8) *Chấp nhận rủi ro (Risk Taking)*, (9) *Ứng dụng công nghệ (Technology)*, (10) *Phong trào và văn hóa quần chúng (Culture Activity)*, tác động đến 01 biến phụ thuộc là *NLST của nhân viên (Employee Creativity)*. Dựa trên những cơ sở lập luận từ những nghiên cứu đã có cũng như thực tiễn các DN Công nghệ ICT Việt Nam, tác giả cũng đề xuất 10 giả thuyết nghiên cứu liên quan đến tác động của 10 biến độc lập tới biến phụ thuộc là *NLST của nhân viên*. Các giả thuyết nghiên cứu này sẽ được làm rõ ở kết quả nghiên cứu được thực hiện ở các chương sau.

CHƯƠNG 3. THIẾT KẾ VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

3.1 Quy trình nghiên cứu tổng thể

Quy trình nghiên cứu tổng thể, bao gồm công cụ nghiên cứu, mô hình nghiên cứu, phương pháp thu thập dữ liệu và cách thức xử lý, phân tích thông tin, nhằm đảm bảo quá trình nghiên cứu được thực hiện một cách có hệ thống và logic. Quy trình này giúp các nhà nghiên cứu xây dựng giả thuyết, xử lý và phân tích dữ liệu một cách chính xác, từ đó đưa ra kết luận hợp lý.

Trong phần trước, Nghiên cứu sinh đã trình bày mô hình nghiên cứu với 10 yếu tố cấu thành Văn hóa doanh nghiệp, tương ứng với 10 biến độc lập, có ảnh hưởng đến năng lực sáng tạo của nhân viên tại các doanh nghiệp ICT Việt Nam. Trong chương 3 này, NCS trình bày các bước nghiên cứu nhằm phân định phạm vi, xác định phương pháp nghiên cứu, để kiểm định mô hình và giả thuyết, từ đó đưa ra những gợi ý về các giải pháp phát triển VHDN nhằm nâng cao NLST cho nhân viên trong tổ chức.



Hình 3.1: Quy trình nghiên cứu tổng thể

Bước 1: Xây dựng thang đo và bảng hỏi dựa trên tài liệu và bối cảnh nghiên cứu

Ở Chương 2, NCS đã đề xuất mô hình nghiên cứu dựa trên việc nghiên cứu tổng quan tài liệu, các vấn đề về VHDN, các mô hình đo lường NLST của nhân viên và mối quan hệ giữa các yếu tố VHDN và NLST. Đồng thời, NCS cũng đã thực hiện việc tìm hiểu về bối cảnh nghiên cứu, quá trình phát triển của ngành Công nghệ ICT

Việt Nam, đặc điểm văn hoá của một số doanh nghiệp ICT tiêu biểu và đặc biệt là tìm hiểu về Tập đoàn FPT. Từ những kết quả nghiên cứu đó, NCS đã tìm ra khoảng trống nghiên cứu chưa được khai phá, kết hợp giữa các mô hình lý thuyết, các công trình nghiên cứu đã từng thực hiện và thực tiễn ngành ICT Việt Nam, để đề xuất mô hình nghiên cứu gồm 10 biến độc lập và 1 biến phụ thuộc.

NCS cũng thực hiện nghiên cứu để đề xuất thang đo cho 10 biến độc lập và 1 biến phụ thuộc, dựa trên cơ sở kế thừa các thang đo từ các tác giả danh tiếng trên thế giới, đã được vận dụng ở một số công trình nghiên cứu, và được kiểm tra, điều chỉnh trên cơ sở phỏng vấn sâu (bước 2).

Trên cơ sở thang đo, NCS sẽ xây dựng bảng hỏi cho từng yếu tố dựa trên lý thuyết căn bản của các tác giả mà NCS đã sử dụng mô hình của họ. Đồng thời, NCS cũng điều chỉnh bảng hỏi cho phù hợp với môi trường văn hóa của Tập đoàn FPT cũng như là các doanh nghiệp ICT Việt Nam.

Bước 2: Thực hiện nghiên cứu định tính

Nghiên cứu định tính được thực hiện thông qua việc phỏng vấn sâu và thảo luận nhóm với 26 đối tượng là chuyên gia VHDN (4 người) và lãnh đạo cao cấp, quản lý các cấp, các chuyên gia công nghệ, những nhân vật đạt giải thưởng sáng tạo, và nhân viên ở khắp các công ty thành viên (CTTV) của Tập đoàn FPT (22 người). Mục đích của phỏng vấn nhằm:

- Tham vấn mô hình nghiên cứu với chuyên gia có hiểu biết về VHDN;
- Tìm hiểu về thực tiễn công tác xây dựng VHDN của FPT;
- Đánh giá sơ bộ về tác động của VHDN đến NLST của nhân viên;
- Tham vấn về bảng hỏi để hoàn thiện trước khi khảo sát thử nghiệm và chính thức diện rộng.

Bước 3: Thực hiện nghiên cứu định lượng thử nghiệm

Nghiên cứu định lượng thử nghiệm được thực hiện từ tháng 1/2022 đến tháng 5/2022 tại 01 CTTV thuộc Tập đoàn FPT, cụ thể là Tổ chức Giáo dục FPT (FPT Education), bao gồm Trường Đại học FPT, Greenwich Việt Nam, Swinburn Việt Nam, Cao đẳng FPT Polytechnic, Viện Đào tạo Quốc tế FPT, Viện Quản trị và Công nghệ FSB, Hệ thống trường phổ thông FPT, Phổ thông Cao đẳng FPT, Cao đẳng Anh Quốc BTEC FPT, Melbourne Polytechnic Việt Nam. Nghiên cứu tiến hành thử nghiệm với 150 người là cán bộ, giảng viên của toàn Tổ chức Giáo dục FPT.

Bước 4: Thực hiện nghiên cứu định lượng chính thức

Nghiên cứu định lượng chính thức được thực hiện từ tháng 5/2022 đến tháng 01/2023, thông qua hình thức khảo sát trên quy mô rộng ở tất cả các CTTV của Tập

đoàn FPT với 1.048 mẫu. Tuy nhiên, sau khi thu về và lọc dữ liệu, có 13 mẫu không phù hợp đã bị loại, nghiên cứu được thực hiện với 1.035 mẫu còn lại, với mức độ phân bố như sau:

- **Theo CTTV:** Khảo sát được thực hiện ở tất cả CTTV thuộc FPT với quy mô từ vài chục đến vài trăm người tùy theo số nhân viên ở mỗi công ty.
- **Theo vùng miền:** Khảo sát thực hiện ở cả 3 miền trong đó, miền Bắc và miền Nam chiếm tỷ trọng lớn hơn, miền Trung ít hơn.
- **Theo cấp bậc nhân viên (Level):** FPT có tất cả 9 bậc từ nhân viên bậc thấp (level 1) đến lãnh đạo cao cấp nhất (level 9). Khảo sát được chia thành 5 nhóm, nhóm 1 từ bậc 6 đến bậc 9 (gồm thành viên Hội đồng Quản trị, Hội đồng Sáng lập, Ban điều hành Tập đoàn và các CTTV, giám đốc các đơn vị kinh doanh), bậc 5 (Trưởng/phó các phòng ban, giám đốc trung tâm), bậc 4 (cán bộ quản lý cấp trung), bậc 3 (Chuyên viên trình độ cao) và từ bậc 2 trở xuống trở (nhân viên).
- **Theo độ tuổi:** Nghiên cứu chia ra 4 độ tuổi: Từ 18-25 tuổi, trên 25-35 tuổi, trên 35-45 tuổi, trên 45 tuổi.

3.2 Các bước xây dựng bảng câu hỏi

Dựa trên các lý thuyết cơ bản, tổng quan nghiên cứu cùng với thực tiễn và mô hình lý thuyết đã được đề xuất, tác giả xây dựng bảng câu hỏi để khảo sát. Mục tiêu của bảng hỏi là lấy đánh giá của cá nhân với các thang đo, theo dạng trắc nghiệm, được liệt kê sẵn nội dung, theo thang đo Likert với 5 cấp độ từ 1 đến 5 tương ứng với mức độ không hoàn toàn không đồng ý (1) đến hoàn toàn đồng ý (5).

Cấu trúc bảng câu hỏi gồm 3 phần chính:

- Thiết kế thu thập thông tin về nhân khẩu học của người đánh giá;
- Thiết kế thu thập thông tin đánh giá và ý kiến về NLST của nhân viên (Biến phụ thuộc);
- Thiết kế thu thập thông tin đánh giá từng yếu tố trong số 10 biến độc lập

Bảng 3.1: Cấu trúc bảng câu hỏi

Thành phần	Biến	Thang đo
Ý kiến đánh giá của nhân viên các cấp về tác động của từng yếu tố VHDN đến hành vi cá nhân hoặc công ty	(1) <i>Tầm nhìn</i> , (2) <i>Giá trị cốt lõi</i> , (3) <i>Định hướng khách hàng</i> , (4) <i>Hành vi lãnh đạo</i> , (5) <i>Truyền thông nội bộ</i> , (6) <i>Khen thưởng và Ghi nhận</i> , (7) <i>Học hỏi và phát triển</i> , (8) <i>Chấp nhận rủi ro</i> , (9) <i>Ứng dụng công nghệ</i> , (10) <i>Phong trào và văn hóa quần chúng</i>	Likert năm khoảng cách Từ 1 = rất không đồng ý đến 5 = rất đồng ý

Ý kiến đánh giá của nhân viên về NLST của chính mình được	- Tìm kiếm ý tưởng - Thử nghiệm các ý tưởng - Tạo ra những sáng tạo - Truyền cảm hứng sáng tạo - Liên tục sáng tạo	Likert năm khoảng cách Từ 1 = rất không đồng ý đến 5 = rất đồng ý
Thông tin nhân khẩu học của nhân viên trả lời khảo sát	- Trình độ học vấn - Chức danh hiện tại - Cấp bậc trong công ty - Tình trạng hôn nhân - Giới tính/ Tuổi - Thâm niên công tác - Vùng miền làm việc	Thứ bậc và Định danh

3.2.1 Phát triển thang đo

Nghiên cứu chính thức được thực hiện bằng phương pháp định lượng, lựa chọn thang đo Likert 5 khoảng cách để thu thập dữ liệu đo lường nhận thức, hành vi, thông qua ý kiến của người trả lời. Việc xây dựng thang đo, xuất phát từ các thang đo được sử dụng trong các công trình nghiên cứu đã công bố, và được điều chỉnh để phù hợp với bối cảnh nghiên cứu tại các doanh nghiệp ICT Việt Nam. Bên cạnh đó, một số thang đo được xây dựng trong quá trình nghiên cứu sơ bộ và phỏng vấn các chuyên gia, lãnh đạo, nhân viên của Tập đoàn FPT về những vấn đề của luận án.

Các tiêu chí đo lường biến phụ thuộc NLST được lấy căn cứ từ ý thuyết về tính sáng tạo của tổ chức (Amabile & Kramer, 2011) [65], (Woodman và cộng sự, 1993) [154], thang đo của các tác giả Oldham & Cummings (1996) [130]; Zhou & George (2001) [162], sự sáng tạo của nhân viên được đánh giá bằng xếp hạng của người giám sát theo 4 tiêu chí (Tierney và cộng sự, 1999) [148]. Nghiên cứu của nhóm tác giả Farmer và cộng sự (Farmer và cộng sự, 2003) [92] cũng đo sự sáng tạo của nhân viên bằng 4 tiêu chí: Sẵn sàng thử những ý tưởng hoặc phương pháp mới trước; Tìm kiếm những ý tưởng và cách thức mới để giải quyết vấn đề; Tạo ra những ý tưởng đột phá liên quan đến lĩnh vực này; Là một hình mẫu tốt cho sự sáng tạo. Căn cứ vào những tiêu chí này, NCS đề xuất, thang đo NLST của nhân viên trong đề tài này gồm 5 tiêu chí đánh giá cho mức độ sáng tạo ở các doanh nghiệp ICT Việt Nam, đi từ ý tưởng, sự thử nghiệm, cấp độ sáng tạo, khả năng lan tỏa truyền cảm hứng và cả sự tăng lên về số lượng ý tưởng đề xuất, cụ thể là theo các tiêu chí sau:

- Tìm kiếm ý tưởng và cách làm mới để xử lý vấn đề
- Được thử các ý tưởng và phương pháp mới và thực tế công việc
- Tạo ra những sản phẩm dịch vụ mới mang tính đột phá
- Truyền được cảm hứng sáng tạo cho người khác (Là hình mẫu tốt về sáng tạo)

- Số ý tưởng sáng tạo đề xuất không ngừng tăng lên

Công cụ kiểm tra mối tương quan giữa *Tầm nhìn* và NLST của nhân viên trong các doanh nghiệp ICT Việt Nam sử dụng lý thuyết của Denison (1980) [83], Maister (2005) [34], và một số nghiên cứu khác. Trong lý thuyết của Denison, yếu tố *Tầm nhìn* được đo bằng 5 tiêu chí, đó là *Tầm nhìn* được chia sẻ; tạo được hứng thú và động lực cho nhân viên; quan điểm dài hạn của lãnh đạo; các công việc ngắn hạn không làm ảnh hưởng đến mục tiêu dài hạn; lối suy nghĩ ngắn hạn gây tác hại cho dài hạn. Ngoài ra, khi phỏng vấn sâu, NCS cũng nhận được những ý kiến là *Tầm nhìn* được chia sẻ tốt trong nhân viên là quan trọng, nhưng nếu *Tầm nhìn* đó không cổ vũ cho sáng tạo, thì việc tác động đến NLST của nhân viên sẽ không mạnh (Nam M1, Nữ F7). Vì thế, NCS đã điều chỉnh các tiêu chí đo *Tầm nhìn*, vẫn là 5 tiêu chí, nhưng ngoài những tiêu chí được lan tỏa, tạo hứng thú, còn đề cập đến cả nội dung của *Tầm nhìn* có khuyến khích sáng tạo không.

Công cụ kiểm tra mối tương quan giữa *Giá trị cốt lõi* và NLST của nhân viên cũng sử dụng lý thuyết của Denison (1980) [83]. Trong lý thuyết này, *Giá trị cốt lõi* (GTCL) được đo bằng 5 tiêu chí là DN có các GTCL rõ ràng và đồng nhất chi phối cách làm việc của nhân viên; DN có bộ quy tắc ứng xử; Mức độ quan tâm của nhân viên tới GTCL; Phong cách quản lý đặc trưng; Lãnh đạo nhất quán giữa nói và làm. Ở phần phỏng vấn sâu, NCS đã nhận được ý kiến cho, GTCL không chỉ cần được rõ ràng, chi phối đến cách làm của nhân viên mà chính nội dung của bộ GTCL cũng ảnh hưởng lớn đến NLST của nhân viên. Nếu bộ GTCL hướng đến sáng tạo, thúc đẩy sáng tạo, thì sẽ thúc đẩy NLST của nhân viên. Còn nếu bộ GTCL lại có nội dung mang tính cản trở sáng tạo thì việc chi phối đó cũng cản trở NLST (Nữ F7, nữ F10). Vì thế, NCS đã điều chỉnh 1 tiêu chí đo hướng đến nội dung của bộ GTCL của DN.

Công cụ đo lường tác động của *Định hướng khách hàng* đến NLST của nhân viên sử dụng lý thuyết của Denison (1980) [83]. Theo đó, yếu tố *Định hướng khách hàng* được đo theo 5 tiêu chí: Các ý kiến của khách hàng tạo nên sự thay đổi; Ý kiến của khách hàng ảnh hưởng đến quyết định của DN; Nhân viên trong DN hiểu rõ nhu cầu của khách hàng; Ý muốn của khách hàng thường bị bỏ qua trong các quyết định của DN; DN khuyến khích nhân viên tiếp xúc trực tiếp với khách hàng. Với các tiêu chí này, NCS cho rằng, tiêu chí 4 mang tính kiểm chứng lại tiêu chí 2 và chưa đề cập đến yếu tố đo độ hài lòng của khách hàng. Vì thế, NCS đã bổ sung thêm tiêu chí này và gộp các tiêu chí có ý trùng nhau.

Yếu tố *Hành vi lãnh đạo (Leadership)* được hình thành từ yếu tố *Management Practices* trong mô hình của Recardo và Jolly (1997) [140] cũng như tham khảo cuốn "Organizational Culture and Leadership" (1985) của Edgar Schein và Peter Schein

(1985) [144], cuốn sách đã nêu bật vai trò quan trọng của lãnh đạo trong việc gieo cấy và truyền bá văn hóa của doanh nghiệp. Các tác giả Cameron & Quinn (1999) [76] cũng đã đưa ra cách lãnh đạo ảnh hưởng đến VHTC. Về tiêu chí đo, NCS đã kết hợp các tiêu chí của mô hình Recardo và Jolly (1997) [140] và tiêu chí của nhóm tác giả Walumbwa và cộng sự (2008), từ đó đưa ra 4 tiêu chí đo trong mô hình nghiên cứu.

Việc đo lường các yếu tố *Truyền thông nội bộ*, *Khen thưởng* và *Ghi nhận*, *Học hỏi và phát triển*, *Chấp nhận rủi ro* dựa chủ yếu vào thang đo của Recardo và Jolly (1997) [140]; Bên cạnh đó, NCS tham khảo một số thang đo của những tác giả nổi tiếng khác trên thế giới, có sự kế thừa và phát triển để phù hợp với thực tiễn FPT, chẳng hạn, đối với *Khen thưởng* và *Ghi nhận* là O'Reilly và cộng sự (2014) [127]; Maister (2005) [34]. Đối với *Học hỏi và phát triển*, NCS tham khảo thêm thang đo của Maister (2005) [34]. Đối với *Chấp nhận rủi ro* là thang đo của O'Reilly và cộng sự (2014) [127] và chốt lại với 5 tiêu chí.

Đối với 2 yếu tố được phát triển thêm trong mô hình đo cho các doanh nghiệp ICT Việt Nam là *Ứng dụng công nghệ*, *Phong trào và văn hoá quần chúng*, việc đo lường cũng được dựa trên nhiều tài liệu nghiên cứu trước đó. Để đánh giá tác động của yếu tố *Ứng dụng công nghệ* đến sự sáng tạo của nhân viên trong các DN công nghệ, NCS đã dựa trên nghiên cứu của Amabile và Pratt (2016) [66]. Trong nghiên cứu này, họ đã xây dựng các tiêu chí đo sự sáng tạo của nhân viên trong các DN công nghệ, bao gồm: Sự phát triển kiến thức và kỹ năng; Sự đổi mới và thử nghiệm các ý tưởng mới; Sự hỗ trợ và cung cấp tài nguyên để phát triển ý tưởng sáng tạo và thực hiện dự án công nghệ. Cũng có quan điểm tương tự là 2 tác giả West và Farr (1989) [153] đã đưa ra các tiêu chí đo tác động của công nghệ đến sự sáng tạo của nhân viên, bao gồm: Môi trường hỗ trợ sáng tạo; Tính thách thức và tự do của môi trường đối với nhân viên; Mức độ đa dạng và tương tác mà nhân viên được tham gia trong việc trao đổi ý tưởng và ý kiến với đồng nghiệp. Kết hợp với phỏng vấn sâu, NCS đã đưa ra 4 tiêu chí đánh giá tác động của yếu tố *Ứng dụng công nghệ* bao gồm tốc độ phát triển, môi trường công nghệ, sự kích thích và thuận tiện của công nghệ (Nam E2, Nam E4, Nam M13, Nam M15, Nam M19).

Yếu tố cuối cùng là *Phong trào và văn hoá quần chúng* được NCS phát triển dựa trên nghiên cứu của Amabile (1996a) [60]. Bên cạnh đó, NCS cũng phỏng vấn sâu và quan sát, tìm hiểu về các hoạt động này ở Tập đoàn FPT cũng như các DN công nghệ Việt Nam khác. Đặc điểm công việc tại các DN công nghệ là công việc mang tính kỹ thuật cao, ngồi một chỗ nhiều, và đòi hỏi sự sáng tạo mạnh mẽ, nên DN thường tổ chức nhiều hoạt động tinh thần để mang lại không khí vui tươi, kích hoạt

sự sáng tạo cũng như là tạo ra những thói quen tốt. Việc đưa ra các phong trào thi đua cũng tạo nên một môi trường “đầy tính chiến đấu”, khiến nhân viên nỗ lực phát triển. Vì thế, NCS đã đề xuất ra 4 tiêu chí đo cho bảng khảo sát.

3.2.2 Nguồn gốc và mã hóa thang đo

Nguồn gốc và mã hóa thang đo cho từng yếu tố được thống kê cụ thể ở bảng sau. Các thang đo được đề cập trong Bảng này gồm có thang đo được tổng hợp từ mô hình của các diễn giả trên thế giới và có 1 số câu hỏi được phát triển dựa trên phỏng vấn sâu (được trình bày chi tiết ở phần nghiên cứu định tính):

Bảng 3.2: Nguồn gốc và mã hoá thang đo

STT	Nội dung thang đo	Mã hoá	Nguồn gốc thang đo
I. NĂNG LỰC SÁNG TẠO CỦA NHÂN VIÊN			
1	Tôi thường xuyên tìm kiếm ý tưởng và cách thức mới để giải quyết vấn đề	EC1	Amabile (2018) [63]; Amabile & Kramer (2011) [65]; Woodman và cộng sự (1993) [154]; Oldham & Cummings (1996) [130]; Zhou & George (2001) [162]; Farmer và cộng sự (2003) [92]
2	DN cho phép tôi thử các ý tưởng và phương pháp mới vào thực tế công việc	EC2	
3	Tôi đã có những sáng tạo mang tính đột phá trong lĩnh vực của mình	EC3	
4	Tôi đã truyền được cảm hứng sáng tạo cho người khác	EC4	
5	Số lượng ý tưởng cải tiến mà tôi đề xuất không ngừng tăng lên sau một thời gian làm việc tại doanh nghiệp	EC5	NCS phát triển thêm từ Phỏng vấn chuyên gia và phỏng vấn sâu (Nam E2, Nam E4, Nam M2, Nam M11)
II. TẦM NHÌN			
1	Tôi thấy DN đã triển khai nhiều hoạt động nhằm chia sẻ Tầm nhìn đến từng nhân viên	VS1	Denison (1980) [83], Maister (2005) [34]
2	Tôi hiểu rõ các nội dung và ý nghĩa của Tầm nhìn của doanh nghiệp	VS2	
3	Tôi nhận thấy lãnh đạo DN có quan điểm dài hạn trong việc định hướng phát triển	VS3	
4	Tầm nhìn của DN tạo ra hứng thú và động lực cho tôi	VS4	Được điều chỉnh từ phỏng vấn sâu (Nam M1, Nữ F10, Nữ F7)
5	Tôi cho rằng từ Tầm nhìn DN đã tạo ra các chương trình khuyến khích sáng tạo trong đội ngũ	VS5	Phát triển thêm dựa trên thực tế DN và phỏng vấn sâu (Nữ E1, Nữ F10, Nam M5, Nữ F7)

STT	Nội dung thang đo	Mã hoá	Nguồn gốc thang đo
III. GIÁ TRỊ CỐT LÕI			
1	Tôi nhớ và hiểu rõ các giá trị cốt lõi của DN	CV1	Denison (1980) [83], Maister (2005) [34]
2	Giá trị cốt lõi của DN chi phối hành vi của tôi trong công việc và trong cách ứng xử với mọi người	CV2	
3	Khi ứng xử, tôi thường tham khảo bộ quy tắc ứng xử của DN để biết thế nào là đúng, thế nào là sai	CV3	
4	Với tôi, đa số lãnh đạo và quản lý ở DN đều “nói đi đôi với làm”	CV4	
5	Tôi thấy phong cách lãnh đạo và thực tiễn quản lý của DN thể hiện rõ giá trị cốt lõi	CV5	Phát triển thêm dựa trên phỏng vấn sâu (Nam E4, Nam M1, Nam M5)
IV. HÀNH VI LÃNH ĐẠO			
1	Cấp trên làm cho tôi hiểu rõ tầm quan trọng của công việc của mình đối với sự phát triển bền vững của công ty	LD1	Recardo và Jolly (1997) [140]; Schein (1980) [143]; Walumbwa và cộng sự (2008) [151]
2	Cấp trên đã cùng tôi đưa ra nhiều quyết định trong quá trình làm việc	LD2	
3	Cấp trên tin tưởng tôi có khả năng thực hiện tốt các công việc khó	LD3	
4	Cấp trên cho phép tôi chủ động xử lý công việc	LD4	
V. CHẤP NHẬN RỦI RO			
1	DN khuyến khích tôi chấp nhận rủi ro và khen thưởng khi tôi dám làm	RT1	Recardo và Jolly (1997) [140]; Denison (1980) [83]
2	Tôi được phép thất bại trong công việc và coi đó là cơ hội học tập	RT2	
3	Các đề xuất của tôi luôn được công ty tạo điều kiện để thử nghiệm	RT3	
4	Tôi luôn được khuyến khích tìm kiếm những ý tưởng mới để nâng cao hiệu quả	RT4	
VI. ĐỊNH HƯỚNG KHÁCH HÀNG			

STT	Nội dung thang đo	Mã hoá	Nguồn gốc thang đo
1	Các ý kiến của khách hàng thường có ảnh hưởng trực tiếp đến các quyết định của tôi	CF1	Denison (1980) [83]
2	Tôi luôn nỗ lực tìm hiểu nhu cầu khách hàng khi xây dựng các giải pháp, quy trình hoặc đưa ra sản phẩm dịch vụ mới	CF2	
3	Tôi thấy DN đo độ hài lòng của khách hàng trong các hoạt động, đặc biệt là dịch vụ	CF3	Phát triển thêm theo ý kiến phỏng vấn (Nam E3, Nam M4, Nam E2)
4	Tôi luôn nỗ lực mang đến cho khách hàng những trải nghiệm tốt nhất	CF4	
VII. HỌC HỎI VÀ PHÁT TRIỂN			
1	Học hỏi là một mục tiêu quan trọng trong công việc của tôi	TD1	Recardo và Jolly (1997) [140]; Denison (1980) [83], Maister (2005) [34]
2	DN có chính sách khuyến khích tôi học hỏi và phát triển bản thân	TD2	
3	DN tổ chức đa dạng các chương trình đào tạo giúp tôi phát triển tư duy sáng tạo, đổi mới.	TD3	
4	DN tạo điều kiện cho tôi áp dụng các kiến thức, kỹ năng mà tôi đã học hỏi được vào thực tế	TD4	
VIII. TRUYỀN THÔNG NỘI BỘ			
1	Tôi được tiếp cận với nhiều kênh truyền thông nội bộ của DN và được cập nhật đầy đủ thông tin về DN	IC1	Recardo và Jolly (1997) [140]
2	Tôi được truyền cảm hứng sáng tạo từ những thông tin trên các kênh truyền thông nội bộ của DN	IC2	
3	Tôi dễ dàng có được những thông tin cần thiết trong quá trình làm việc	IC3	
4	Các cấp (trên, dưới, ngang) đều giao tiếp với tôi cởi mở, minh bạch	IC4	
5	Các bất đồng trong nội bộ được giải quyết thẳng thắn và thấu đáo	IC5	Dựa trên phỏng vấn sâu (Nữ F9, Nữ F14, Nam M17)
IX. KHEN THƯỞNG & GHI NHẬN			

STT	Nội dung thang đo	Mã hoá	Nguồn gốc thang đo
1	Tôi thấy các chương trình khen thưởng, ghi nhận các cá nhân, tập thể sáng tạo ở DN đa dạng và hấp dẫn	RE1	Recardo và Jolly (1997) [140]; O'Reilly và cộng sự (2014) [127]
2	Tôi đã nhận được phần thưởng vật chất xứng đáng với những nỗ lực sáng tạo của tôi	RE2	
3	Chúng kiến hoạt động tôn vinh các tấm gương sáng tạo ở FPT, tôi cảm thấy khao khát sáng tạo hơn	RE3	Bổ sung thêm từ phỏng vấn sâu (Nữ F16, Nữ F9)
4	Những nỗ lực sáng tạo của tôi cả trong công việc và các hoạt động phong trào đều được ghi nhận	RE4	Bổ sung thêm từ phỏng vấn sâu (Nam E4, Nữ F9, Nữ F21)
X. PHONG TRÀO & VH QUẦN CHÚNG			
1	Cơ hội tham gia nhiều phong trào thi đua sáng tạo hàng năm khiến tôi có động lực sáng tạo, đổi mới hơn	CA1	Amabile (2018) [63]
2	Tôi thấy các cuộc thi sáng tạo ở DN đã tạo ra nhiều sản phẩm dịch vụ mới giá trị	CA2	
3	Việc tổ chức nhiều hoạt động văn hóa quần chúng đã tạo nên môi trường lan tỏa sự sáng tạo trong chúng tôi	CA3	Phát triển dựa trên quan sát của tác giả, kết quả thực tế của các doanh nghiệp ICT Việt Nam và phỏng vấn sâu (Nữ E1, Nam M13, Nữ F8, Nữ F7, Nam M3)
4	Đòi hỏi sáng tạo đổi mới của Văn hóa quần chúng đã khiến tôi luôn nỗ lực “Làm khác để làm tốt”	CA4	
XI. ỨNG DỤNG CÔNG NGHỆ			
1	Tốc độ thay đổi nhanh chóng của công nghệ khiến tôi phải nỗ lực sáng tạo không ngừng	TE1	Amabile & Pratt (2016) [66]
2	Sử dụng nhiều ứng dụng công nghệ đã kích thích tôi sáng tạo hơn	TE2	
3	Các ứng dụng công nghệ đã giúp tôi dễ dàng hơn khi hiện thực hóa các ý tưởng sáng tạo của mình	TE3	NCS dựa trên các tài liệu và phỏng vấn sâu (Nam E2, Nam E4, Nữ F6, Nữ F16)
4	Môi trường công nghệ của DN đã giúp tôi ứng dụng công nghệ nhiều hơn trong cải tiến công việc	TE4	

3.3 Mẫu nghiên cứu

3.3.1 Cách xác định mẫu nghiên cứu

Để có kết quả nghiên cứu đủ đại diện cho tất cả các vùng miền, công ty thành viên, độ tuổi, thâm niên, trình độ, cấp nhân viên... trong toàn Tập đoàn FPT, NCS đã lựa chọn mẫu dựa vào phương pháp chọn mẫu phân tầng có chủ đích.

Có nhiều cách để xác định cỡ mẫu tối thiểu cho các nghiên cứu định lượng, theo các nghiên cứu của Hair và cộng sự (2014) [97], chuyên gia về phân tích dữ liệu, kích thước mẫu tối thiểu gấp 5 lần tổng số biến quan sát: $n = 5 * m$ (m là số biến quan sát trong mô hình), trong nghiên cứu này, có tổng 41 biến quan sát. Cỡ mẫu tối thiểu cần thu thập là: $n = 5 * 41 = 205$. Ngoài công thức này, còn nhiều công thức khác nhau để có thể lựa chọn cỡ mẫu tối thiểu cho nghiên cứu. Trong nghiên cứu này, tác giả đã áp dụng công thức của Hair để tính cỡ mẫu tối thiểu.

Việc lựa chọn mẫu và tiến hành khảo sát được thực hiện trên quy mô toàn Tập đoàn và theo từng công ty thành viên. Các công ty được chọn khảo sát cần có quy mô từ 500 người trở lên. Với các công ty có quy mô nhỏ hơn thì được gộp hết vào công ty mẹ là FHO (FPT head office) của Tập đoàn FPT. Việc lựa chọn mẫu điều tra được NCS trao đổi với Trưởng ban Nhân sự và Trưởng ban Văn hóa của Tập đoàn FPT sau khi được Tổng giám đốc Tập đoàn FPT đồng ý cho nghiên cứu.

Sau khi lựa chọn mẫu điều tra, NCS đã gửi bảng hỏi tới Trưởng ban Văn hóa của Tập đoàn FPT và Trưởng ban Văn hóa FPT chỉ đạo các cán bộ phụ trách Văn hóa tại các CTTV tổ chức khảo sát. Các cán bộ văn hóa đã thông qua kênh Email, gửi phiếu khảo sát được thiết kế sẵn trên hệ thống của phần mềm khảo sát Quantrix đến những cán bộ được lựa chọn thực hiện khảo sát. Sau khi gửi phiếu khảo sát, NCS liên tục cập nhật thông tin về thành phần những người tham gia khảo sát ở cơ sở dữ liệu để các đơn vị nắm được và nhắc nhở nhân viên điền phiếu hoặc điều chỉnh lượng mẫu khảo sát nếu cần, nhằm đảm bảo tỷ lệ các mẫu tham gia khảo sát gần giống với dự kiến ban đầu. Đối với những lãnh đạo cao cấp từ bậc 6 trở lên, NCS phải điện thoại, nhắn tin hoặc gặp trực tiếp để nhờ trả lời phiếu điều tra.

3.3.2 Thống kê mẫu nghiên cứu thực tế

Sau khi thực hiện khảo sát, chi tiết về nhân khẩu học của mẫu khảo sát được thống kê lại như sau:

❖ Về giới tính

Tổng cộng có 1.035 mẫu đạt yêu cầu, trong đó, giới tính nam là 494 người (47.7), giới tính nữ là 538 người (52%) và giới tính khác là 3 người (0.3%). Tỷ lệ nữ

giới có phần nhỉnh hơn nam giới trong mẫu nghiên cứu cho thấy sự tham gia cao hơn của nữ giới trong lĩnh vực nghiên cứu. Tuy số người thuộc giới tính khác chiếm tỷ lệ rất nhỏ (0.3%) nhưng cũng góp phần phản ánh tính đa dạng trong nghiên cứu.

❖ Về số lượng người tham gia theo công ty

Toàn bộ FPT có 1.035 người tham gia, trong đó, công ty bán lẻ FPT (FRT) có số lượng đông nhất, gồm 306 người, chiếm 29,6%. Tiếp theo là Công ty Viễn thông FPT (FTel) có 177 người tham gia (17.1%), Công ty Hệ thống Thông tin (FIS) có 175 người (16.9%), Công ty Phần mềm FPT (FSoft) có 170 người (16.4%), Công ty Giáo dục FPT (FE) có 150 người (14.5%), cuối cùng là Công ty FPT và các công ty nhỏ (FHO) chỉ có 57 người tham gia (5.6%).

❖ Về cấp bậc trong công ty

Từ Level 6 trở lên (Là lãnh đạo cao cấp của Tập đoàn và CTTV): có số lượng ít nhất, chỉ 7 người tham gia, tương đương 0.7%. Đây là nhóm đại diện cho những người lãnh đạo, quản lý hoặc chuyên gia cao nhất trong tổ chức.

Level 5 (Quản lý cấp cao, ở mức Giám đốc các đơn vị, trưởng phó các ban): chỉ có 20 người, chiếm 1.9% tổng số mẫu.

Level 4 (Quản lý cấp thấp hơn, là mức trưởng phòng, Giám đốc/phó GD trung tâm): bao gồm 93 người tham gia, chiếm 9%.

Level 3 (Nhân viên có chuyên môn cao và quản lý cấp Team Leader): Đứng thứ 2 về số lượng người tham gia khảo sát là nhóm nhân viên có chuyên môn cao và cấp quản lý Team leader với 354 người tham gia, chiếm 34.2%.

Level 1 và 2 (Nhân viên mới và nhân viên cấp thấp): Đây là lực lượng đông nhất Tập đoàn nên đã có chiếm phần lớn với 561 người, tương đương 54.2%.

❖ Về vùng miền

Trong tổng số 1.035 người tham gia, họ đến từ nhiều khu vực khác nhau trong và ngoài nước, với sự phân bố cụ thể như sau:

Khu vực miền Bắc chiếm tỷ lệ lớn nhất với 522 người, tương đương 50.4% Điều này cũng hợp lý vì miền Bắc vẫn là miền chiếm tỷ trọng nhân viên lớn nhất trong toàn Tập đoàn.

Khu vực miền Nam có 392 người, tương đương 37.9%. Tỷ lệ này phản ánh sự đóng góp lớn từ các tỉnh thành phía Nam trong mẫu nghiên cứu.

Khu vực miền Trung có 101 người tham gia, chiếm 9.8%, thấp hơn miền Bắc và miền Nam nhưng vẫn đảm bảo đủ để phân tích các yếu tố liên quan đến vùng miền.

Nhóm người từ nước ngoài chỉ chiếm 20 người, bằng 1.9% tổng số mẫu. Đây là tỷ lệ nhỏ, do khảo sát bằng tiếng Việt và tập trung vào văn hoá của VN. Tuy vậy nhóm này vẫn có thể mang lại những góc nhìn quốc tế và đa dạng cho nghiên cứu.

❖ Về thâm niên công tác

Do FPT đã thành lập được 35 năm nên tác giả chia thâm niên công tác thành 5 nhóm và phân bố cụ thể như sau:

Nhóm có thâm niên dưới 2 năm chiếm tỷ lệ lớn nhất với 381 người, tương đương 36.8% tổng số mẫu. Điều này cho thấy phần lớn người tham gia là những cá nhân mới vào nghề hoặc đang ở giai đoạn đầu của sự nghiệp.

Nhóm có thâm niên từ 2 đến dưới 5 năm bao gồm 276 người, chiếm 26.7%. Nhóm này có thời gian làm việc đủ để hiểu và bắt đầu ngấm văn hoá FPT.

Nhóm có thâm niên từ 5 đến dưới 10 năm gồm 205 người, chiếm 19.8%. Đây là nhóm đạt được độ ổn định nhất định trong sự nghiệp.

Nhóm có thâm niên từ 10 đến dưới 20 năm chiếm 148 người 14.3%.

Nhóm có thâm niên trên 20 năm là nhóm nhỏ nhất với 25 người (2.4%).

Phân bố thâm niên công tác của người tham gia cho thấy sự đa dạng về mức độ kinh nghiệm trong mẫu nghiên cứu. Điều này giúp đảm bảo kết quả nghiên cứu có thể phản ánh đầy đủ quan điểm và kinh nghiệm từ nhiều giai đoạn khác nhau trong sự nghiệp, từ những người mới vào nghề cho đến những người có thâm niên lâu năm.

❖ Về độ tuổi

Những người cao tuổi nhất ở FPT hiện nay đang ở quanh 70 tuổi, còn trẻ nhất là những người mới đa số là những bạn mới tốt nghiệp Đại học, cá biệt có bạn mới bước vào tuổi lao động. Vì thế, tác giả chia độ tuổi làm 4 nhóm như sau:

Nhóm tuổi từ 18 đến 25 bao gồm 200 người, chiếm 19.3%. Nhóm này đại diện cho các cá nhân trẻ tuổi, thường đang ở giai đoạn đầu của sự nghiệp.

Nhóm tuổi từ 25 đến 35 là nhóm lớn nhất với 584 người, chiếm 56.4%. Đây là nhóm tuổi chính trong nghiên cứu, đại diện cho lực lượng lao động trẻ và trung niên trong công ty.

Nhóm tuổi từ 35 đến 45 bao gồm 203 người, tương đương 19.6%. **Nhóm trên 45 tuổi** chiếm tỷ lệ nhỏ nhất với 48 người tham gia, tương đương 4.6% tổng số mẫu.

Phân bố này cho thấy sự tập trung lớn nhất của mẫu nghiên cứu vào nhóm tuổi từ 25 đến 35, là nhóm tuổi chiếm ưu thế trong lực lượng lao động hiện nay. Sự đa

dạng về độ tuổi sẽ giúp nghiên cứu có thể phân tích sâu hơn những khác biệt về hành vi, quan điểm và kinh nghiệm giữa các nhóm tuổi khác nhau

❖ **Về trình độ học vấn**

Mẫu nghiên cứu chia thành 3 cấp độ học vấn khác nhau.

Nhóm có trình độ trên đại học bao gồm 124 người (12%), là những người đã hoàn thành bậc thạc sĩ hoặc cao hơn, có nhiều kinh nghiệm và kiến thức chuyên sâu trong lĩnh vực của họ.

Nhóm có trình độ đại học có 212 người (20.5%).

Nhóm có trình độ cao đẳng, trung cấp là nhóm lớn nhất, chiếm 64.9%, gồm 672 người. Đây là lực lượng tham gia khảo sát đông nhất và đang làm các công việc không cần trình độ cao như bán hàng ở các cửa hàng, nhân viên viễn thông.

Nhóm có trình độ phổ thông gồm 27 người, chiếm 2.6%, chủ yếu là bảo vệ, tạp vụ. Phân bố trình độ học vấn cho thấy sự đa dạng về nền tảng giáo dục trong mẫu nghiên cứu.

3.4 Nghiên cứu định tính

Nghiên cứu định tính được thực hiện thông qua phỏng vấn sâu các cá nhân tiêu biểu nhằm kiểm định các yếu tố trong mô hình nghiên cứu để xem mô hình, thang đo, bảng hỏi... đã thực sự phù hợp với bối cảnh của các doanh nghiệp ICT Việt Nam hiện tại hay chưa? Cần phải điều chỉnh gì để hoàn thiện?... Nghiên cứu định tính cũng giúp xây dựng bảng hỏi và kiểm tra mức độ phù hợp các câu hỏi với các doanh nghiệp ICT Việt Nam. Từ đó, NCS có thể hoàn thiện bảng hỏi theo cách phù hợp nhất, đảm bảo việc nghiên cứu chính thức đạt được độ chính xác cao.

3.4.1 Mục tiêu của phỏng vấn sâu

- Tìm hiểu sơ bộ cảm nhận của người trả lời phỏng vấn về tác động của 10 biến độc lập trong mô hình nghiên cứu đề xuất đến biến phụ thuộc là NLST của nhân viên, từ đó khẳng định hoặc chỉnh sửa lại mô hình nghiên cứu và giả thuyết. Phỏng vấn sâu là cơ sở để NCS lựa chọn những biến độc lập phù hợp và đánh giá sơ bộ về tác động của các biến độc lập đó đến NLST của nhân viên trong các doanh nghiệp ICT Việt Nam.
- Kiểm định mức độ hợp lý của các thang đo mà NCS đã xây dựng căn cứ vào thang đo có sẵn của mô hình, điều chỉnh và bổ sung cho phù hợp với thực tế các doanh nghiệp ICT Việt Nam. Việc phỏng vấn sâu cũng giúp NCS nhận được những ý kiến từ đối tượng phỏng vấn để hoàn thiện bảng hỏi.
- Tìm hiểu rõ hơn thực tiễn của bối cảnh nghiên cứu, bao gồm: Các thông tin về

NLST của Nhân viên trong Tập đoàn FPT, các chương trình sáng tạo mà Tập đoàn FPT đã triển khai và đánh giá. Các thông tin về những hoạt động của FPT liên quan đến 10 biến độc lập trong mô hình nghiên cứu.

- Kết quả từ phỏng vấn sâu là những cơ sở vững chắc để NCS đưa ra các giải pháp và khuyến nghị cũng như diễn giải cho các bước nghiên cứu tiếp theo.

3.4.2 Đối tượng của phỏng vấn sâu

Phỏng vấn sâu là hình thức phỏng vấn từng người, khá mất thời gian, nhưng lại có thể hiểu sâu về các vấn đề, nên NCS đã lựa chọn người phỏng vấn cần rất kỹ. Đối tượng phỏng vấn sâu gồm các nhóm sau:

- Nhóm chuyên gia khoa học: NCS đã thực hiện tham vấn ý kiến các nhà khoa học hiện đang công tác tại các viện nghiên cứu, các giảng viên Đại học, những chuyên gia tư vấn cho DN có kinh nghiệm nghiên cứu nhiều năm trong lĩnh vực nghiên cứu về VHDN và Sáng tạo, gồm có 4 người như sau:

Bảng 3.3: Danh sách các nhà khoa học tham gia phỏng vấn sâu

N0	Họ tên	Lý do lựa chọn
1	E1, Nữ	Là PGS TS, Lãnh đạo Hiệp hội Phát triển VHDN Việt Nam
2	E2, Nam	Là PGS TS, Lãnh đạo Hiệp hội Phát triển VHDN Việt Nam
3	E3, Nam	Là Tiến sĩ, chuyên gia về sáng tạo, tác giả của nhiều mô hình quản trị nổi tiếng tại Việt Nam, nghiên cứu sâu về VHDN và tư duy sáng tạo.
4	E4, Nam	Là TS, lãnh đạo Viện Sáng tạo đổi mới, Chuyên gia về tư duy sáng tạo và quản trị doanh nghiệp.

- Lãnh đạo và cán bộ các cấp trong FPT: NCS tiến hành phỏng vấn sâu các nhóm đối tượng ở cả Tập đoàn và công ty thành viên, bao gồm Lãnh đạo cao cấp, các cấp quản lý, các cán bộ phát triển Văn hóa, các cán bộ/nhân viên từng đạt giải thưởng Sáng tạo. NCS đã làm việc với Ban Phát triển nguồn lực và Ban Văn hóa Đoàn thể của FPT để chọn ra 22 người nên phỏng vấn trong FPT.

Danh sách cụ thể và lý do lựa chọn xem ở PHỤ LỤC 1.

3.4.3 Thu thập và xử lý dữ liệu

Để thực hiện phỏng vấn, NCS xây dựng một bảng câu hỏi mở với nhiều lựa chọn cho các nhóm đối tượng, có nội dung liên quan tới mô hình và thang đo.

Việc tiến hành phỏng vấn được thực hiện theo ba phần:

- **Phần 1:** Giới thiệu mục đích phỏng vấn, sơ bộ cách thức phỏng vấn, giới thiệu sơ bộ các mô hình lý thuyết mà NCS dự định sử dụng để xây dựng mô hình NC.

- **Phần 2:** Phỏng vấn để tìm hiểu các nội dung về: Các biến của mô hình nghiên cứu đã hợp lý chưa, cần thay đổi gì; Thực tiễn hoạt động VHDN theo các biến; Thực tiễn hoạt động sáng tạo của DN và nhân viên; Thang đo các biến đã hợp lý và phù hợp với thực tiễn chưa; Cần thay đổi hay bổ sung thang đo nào... Từ kết quả đó, NCS có cơ sở để chỉnh sửa, bổ sung và hoàn thiện.

- **Phần 3:** Chốt lại những nội dung chính của buổi phỏng vấn và kết thúc.

Với tính chất của phỏng vấn sâu bán cấu trúc (semi structured interview), trong quá trình phỏng vấn, NCS có thể bổ sung thêm câu hỏi hoặc bỏ bớt các câu hỏi đã định với từng người. Mỗi cuộc phỏng vấn được thực hiện trong khoảng 60 phút hoặc dài hơn tùy thuộc vào người trả lời và được ghi chép lại. Nội dung phỏng vấn là sự trao đổi giữa NCS và người được phỏng vấn, về cách nhìn, quan điểm và sự đánh giá, từ đó tổng hợp ra quan điểm chung. Những ý kiến của người được phỏng vấn được đối chiếu với mô hình và các tiêu chí thang đo đề xuất ban đầu, từ đó xác định mô hình nghiên cứu và bộ thang đo chính thức.

Chi tiết câu hỏi phỏng vấn có thể xem ở PHU LUC 2.

3.4.4 Kết quả nghiên cứu định tính

NCS đã thực hiện phỏng vấn với 3 chuyên gia ngoài FPT và một số lãnh đạo, cán bộ phát triển Văn hoá của FPT để trao đổi về mô hình nghiên cứu, thang đo và bảng hỏi.

Về quan điểm xây dựng mô hình, các ý kiến cho rằng, việc kết hợp, mô hình DOCS của Denison (1980) [83] và mô hình của Recardo và Jolly (1997) [140] để chọn ra các yếu tố cho mô hình nghiên cứu là lựa chọn mang nhiều tính mới mà chưa có nhà nghiên cứu nào thực hiện (Nữ E1, Nam E3). Các yếu tố được lựa chọn làm biến độc lập gồm những yếu tố chung của cả 2 mô hình và các yếu tố đang được quan tâm những năm gần đây cũng như các yếu tố cơ bản trong 2 mô hình là rất hợp lý. Bên cạnh đó, nên đề xuất thêm các yếu tố mang đặc trưng của các DN như Ứng dụng công nghệ hoặc các hoạt động phong trào (Nam E2, Nam E4).

Về cụ thể từng yếu tố trong mô hình nghiên cứu đề xuất, các ý kiến góp ý được tổng hợp cụ thể như sau:

- *Tầm nhìn (Vision):* Tầm nhìn là yếu tố đầu tiên được nêu lên trong các tuyên bố về VHDN nên đương nhiên là cần đưa vào mô hình (Nữ E1, Nam E3). Tầm nhìn tác động mạnh mẽ tới tổ chức nên đương nhiên là tác động tới NLST của nhân viên (Nữ F7). Tầm nhìn của DN hướng đến việc xây dựng tổ chức sáng tạo thì tổ

chức đó sẽ tạo dựng chính sách, môi trường khuyến khích sáng tạo và nhân viên sẽ có động lực để phát triển các ý tưởng sáng tạo, tạo nên những đột phá trong công việc (Nam M1, Nữ F10).

Việc đo yếu tố *Tầm nhìn* nên đo những chương trình khuyến khích sáng tạo mà DN đã tạo ra từ *Tầm nhìn* cũng như khả năng tạo động lực sáng tạo của *Tầm nhìn* (Nam M1).

- *Giá trị cốt lõi*: *Giá trị cốt lõi* tác động mạnh mẽ tới tổ chức nên đương nhiên là tác động tới NLST của nhân viên (Nữ F5). *Giá trị Cốt lõi* rõ ràng và truyền cảm hứng sáng tạo sẽ thúc đẩy mạnh mẽ tinh thần sáng tạo của nhân viên (Nam M1). Nếu *Giá trị cốt lõi* của DN được thể hiện rõ trong phong cách lãnh đạo và thực tiễn quản lý của DN, định hướng cho việc tạo ra các chương trình khuyến khích sáng tạo, tạo ra hứng thú và động lực cho nhân viên thì sẽ tác động mạnh đến NLST của nhân viên (Nữ F10).

- *Hành vi lãnh đạo*: *Hành vi lãnh đạo* đóng vai trò then chốt trong việc khuyến khích và thúc đẩy sự sáng tạo. Khi lãnh đạo sẵn sàng lắng nghe và hỗ trợ các ý tưởng mới, nhân viên cảm thấy được động viên và có động lực đóng góp nhiều hơn vào quá trình sáng tạo của tổ chức (Nam M15). Đánh giá *Hành vi lãnh đạo* nên dựa trên lý thuyết và nên tập trung vào khả năng đồng hành và tạo động lực cho nhân viên sáng tạo thông qua việc giúp nhân viên hiểu rõ và thể hiện sự tin tưởng với nhân viên, cho phép nhân viên chủ động (Nam M1) và đánh giá sự tin tưởng, tạo động lực cho nhân viên (Nam M17)

- *Chấp nhận rủi ro*: *Chấp nhận rủi ro* tác động quan trọng đến việc phát triển NLST của nhân viên (Nam M15). Một môi trường mà rủi ro được chấp nhận và coi như một phần của quá trình sáng tạo sẽ khuyến khích nhân viên thử nghiệm những ý tưởng mới mà không sợ thất bại (Nữ F22). Để thể hiện việc DN dám chấp nhận rủi ro thì DN cần khuyến khích nhân viên khi họ dám làm, cho phép họ được thất bại, tạo điều kiện để cho nhân viên thử nghiệm các đề xuất mới và luôn khuyến khích nhân viên tìm kiếm những ý tưởng mới để nâng cao hiệu quả (Nam M5),

- *Định hướng khách hàng*: *Định hướng khách hàng* rất quan trọng, là yếu tố tạo nên động lực và áp lực cho nhân viên sáng tạo (Nam M3, Nam M4) khiến họ phải trăn trở sáng tạo để làm khách hàng hài lòng, mang lại trải nghiệm tốt nhất cho khách hàng (Nam M4, Nam M13). Để làm khách hàng hài lòng thì nhân viên phải liên tục sáng tạo ra những trải nghiệm mới, ấn tượng. Vì thế, chỉ số Khách hàng hài lòng cũng thể hiện NLST của nhân viên (Nam M4).

- *Học hỏi và Phát triển*: Việc học hỏi và phát triển không ngừng cũng hướng tới tăng khả năng làm khách hàng hài lòng, tăng NLST (Nam, M4). Học hỏi và phát triển không ngừng giúp nhân viên mở rộng kiến thức, nâng cao kỹ năng và phát huy tối đa khả năng sáng tạo, tạo ra môi trường làm việc đầy cảm hứng và sáng tạo (Nữ F20), quá trình học hỏi và phát triển làm cho nhân viên hiểu biết nhiều hơn, khiến cho NLST được nâng cao (Nữ F22)

- *Truyền thông trong tổ chức*: *Truyền thông nội bộ* quan trọng bởi đây là động lực, là cảm hứng để nhân viên sáng tạo (Nữ F9), Sự lan truyền tinh thần sáng tạo sẽ tốt hơn nếu hoạt động truyền thông nội bộ được công ty quan tâm, thúc đẩy, có đội ngũ chuyên nghiệp để phát triển các kênh và sáng tạo nội dung phong phú, hấp dẫn (Nữ F14). Việc đánh giá *Truyền thông nội bộ* nên căn cứ vào việc cung cấp thông tin, truyền cảm hứng sáng tạo và cả việc giải quyết các bất đồng nội bộ một cách thấu đáo (Nam M17).

- *Khen thưởng và ghi nhận*: Khen thưởng và ghi nhận quan trọng bởi đây là động lực, là cảm hứng để các bạn sáng tạo (Nữ F9). Khen thưởng phải làm sao để người được khen thì tự hào còn người chưa được khen thì khát khao, từ đó làm cho mọi người muốn tham gia các cuộc thi, các phong trào thi đua và nỗ lực phấn đấu để dẫn đầu (Nữ F21). Cách tổ chức các chương trình khen thưởng, ghi nhận cá nhân và tập thể ở FPT thực sự là sáng tạo. Chứng kiến hoạt động tôn vinh các tấm gương sáng tạo ở FPT, tôi cảm thấy khao khát sáng tạo hơn (Nữ F9). DN nên ghi nhận mọi nỗ lực tài năng, cả trong công việc lẫn trong các hoạt động phong trào, văn hoá hay trong đời sống sinh hoạt với nhau (nữ F21).

- *Phong trào và văn hóa quần chúng*: Hoạt động phong trào và văn hoá quần chúng luôn đưa ra những đề bài đòi hỏi phải làm mới, phải sáng tạo, nhờ đó, NLST của nhân viên được phát huy và lan toả (Nữ F14). Chính những hoạt động phong trào và văn hoá quần chúng đã gieo mầm và nuôi dưỡng sự sáng tạo trong mỗi nhân viên (Nữ F8). Tinh thần STCo của FPT là một “đặc sản”, tạo nên sự độc đáo của văn hoá FPT. Chính sự "Phá cách", luôn muốn làm khác, muốn tạo sự độc đáo trong tinh thần STCo đã khiến cho mỗi nhân viên của FPT trở nên sáng tạo hơn, nổi bật hơn (Nữ F8, Nam M3). Có rất nhiều ý tưởng sáng tạo và phá cách khi tổ chức những hoạt động phong trào và văn hoá quần chúng khiến chúng tôi thấy rất vui. Từ niềm vui đó, chúng tôi nhận thức được ý nghĩa của sáng tạo và nỗ lực "làm khác", tạo sự độc đáo trong công việc của mỗi nhân viên (Nam F12).

- *Ứng dụng công nghệ* : Cần bổ sung thêm yếu tố Ứng dụng công nghệ. Công nghệ kích thích sáng tạo, làm cho việc sáng tạo và thử nghiệm các ý tưởng sáng tạo trở nên dễ dàng hơn, nhanh hơn... Càng ứng dụng nhiều công nghệ thì khả năng cải

tiến trong công việc càng cao (Nam M18). Tốc độ thay đổi nhanh chóng của công nghệ khiến con người phải nỗ lực sáng tạo không ngừng (Nam M15). Nỗ lực sáng tạo là do mấy nguyên nhân như: tốc độ thay đổi nhanh chóng của công nghệ; Công ty luôn khuyến khích và áp dụng nhiều công nghệ mới vào công việc; Các ứng dụng công nghệ mang lại nhiều thuận lợi để thử nghiệm các ý tưởng sáng tạo (Nam M13). Môi trường công nghệ của DN cũng rất quan trọng, giúp nhân viên ứng dụng công nghệ nhiều hơn trong cải tiến công việc (Nam M13).

Chi tiết các ý kiến phỏng vấn sâu có thể xem thêm ở PHỤ LỤC 3.

Tổng hợp những ý kiến phỏng vấn sâu, có thể nói, tất cả đều đồng ý với việc lựa chọn 10 yếu tố VHDN để đưa vào mô hình nghiên cứu. Các ý kiến đã đồng tình với việc xây dựng thang đo và bảng hỏi dựa trên thang đo và bảng hỏi chuẩn của các mô hình đã có, và cần thay đổi và bổ sung thêm một số nội dung cho phù hợp với thực tiễn của doanh nghiệp. Tất cả đã được tổng hợp thành bảng **Thang đo và nguồn gốc thang đo** ở phần trên. Từ đó, NCS chốt lại bảng hỏi như ở PHỤ LỤC 4.

3.5 Nghiên cứu định lượng

3.5.1 Phân tích định lượng sơ bộ

Phân tích định lượng sơ bộ là bước quan trọng nhằm đánh giá và chuẩn bị tốt nhất về dữ liệu cho nghiên cứu chính thức sau này. Kế thừa từ bộ công cụ được xây dựng thông qua phương pháp nghiên cứu định tính ở đã trình bày ở trên. Bảng hỏi được mang đi thử nghiệm với 150 mẫu ở Tổ chức Giáo dục FPT. Kết quả thu về được làm sạch để xử lý các giá trị bị thiếu, giá trị ngoại lai, đảm bảo tính chính xác và nhất quán. Vì thang đo ngoài các chỉ báo được kế thừa từ các nghiên cứu trước đây, còn có các chỉ báo mới được thêm vào hoặc điều chỉnh sau khi thực hiện bằng phương pháp nghiên cứu định tính, nên việc đánh giá lại độ tin cậy, tính hiệu lực của thang đo là bước cần thiết trong phân tích định lượng sơ bộ. Độ tin cậy của thang đo được kiểm tra bằng hệ số Cronbach's Alpha, với ngưỡng chấp nhận là 0.7 hoặc cao hơn. Các mục trong thang đo có hệ số tương quan thấp với tổng điểm được xem xét điều chỉnh hoặc loại bỏ.

Về tính hiệu lực, đánh giá nội dung thông qua ý kiến chuyên gia và phân tích nhân tố khám phá (EFA) được sử dụng để xác định mức độ phù hợp của thang đo với khái niệm nghiên cứu, đảm bảo các yếu tố trong thang đo nhóm lại đúng theo lý thuyết. Một số chỉ tiêu kiểm định trong nghiên cứu định lượng sơ bộ với phân tích nhân tố khám phá gồm: kiểm định KMO và kiểm định Barlett để đánh giá mối quan hệ giữa các biến xem có đủ điều kiện để chạy EFA hay không; Cronbach's alpha để đánh giá độ tin cậy của thang đo; thực hiện phép quay để có ma trận xoay các nhân

tổ. Để thực hiện các phân tích, kiểm định, xem xét các căn cứ và đánh giá các kết quả EFA, NCS dựa vào một số nền tảng lý thuyết khác nhau của các nghiên cứu trong nước của Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008) [32], cũng như các nghiên cứu kinh điển khác của Hair và các cộng sự (2014) [97]. Kết quả của phân tích định lượng sơ bộ sẽ giúp loại bỏ các vấn đề tiềm tàng trong dữ liệu và cung cấp nền tảng vững chắc cho các phân tích phức tạp hơn, đảm bảo rằng các thang đo được sử dụng đạt độ tin cậy và hiệu lực trong nghiên cứu chính thức.

3.5.2 Phân tích định lượng chính thức

Phân tích định lượng chính thức là bước quan trọng nhất của luận án nhằm kiểm định các giả thuyết nghiên cứu và xác định mức độ ảnh hưởng của các biến độc lập lên biến phụ thuộc. Giai đoạn này NCS sử dụng các kỹ thuật loại bỏ các thang đo không phù hợp thông qua đánh giá hệ số tin cậy Cronbach's alpha, phân tích nhân tố khám phá (EFA), phân tích hồi quy tuyến tính, phân tích phương sai (ANOVA) nhằm kiểm tra mối quan hệ giữa các biến độc lập và biến phụ thuộc. Các phân tích này giúp kiểm định các giả thuyết, đồng thời cho phép đo lường mức độ ảnh hưởng của từng biến độc lập lên biến phụ thuộc trong mô hình nghiên cứu.

Trong quá trình phân tích định lượng chính thức NCS sử dụng phần mềm SPSS phiên bản 26 để phân tích dữ liệu, các kiểm định thống kê như kiểm định F, kiểm định t, hoặc kiểm định Chi bình phương được sử dụng để đánh giá ý nghĩa thống kê của các kết quả nghiên cứu. Các chỉ số R^2 trong hồi quy tuyến tính được xem xét để đánh giá mức độ phù hợp của mô hình. Kết quả phân tích định lượng chính thức được dùng để kiểm định các giả thuyết, giúp rút ra những kết luận khoa học về mối quan hệ giữa các biến trong mô hình nghiên cứu. Từ đó, có thể đưa ra các khuyến nghị, đề xuất cho vấn đề nghiên cứu, đồng thời đánh giá tính tổng quát và ứng dụng của kết quả nghiên cứu vào thực tiễn.

Ngoài việc đánh giá mô hình hồi quy là nội dung trọng tâm của luận án, các biến nhân khẩu cũng cần được quan tâm, phân tích để nhận thức vấn đề nghiên cứu một cách toàn diện hơn. Trong luận án, NCS phân tích các biến nhân khẩu thông qua thống kê mô tả, kiểm định T-test và phân tích phương sai (ANOVA) để kiểm định sự khác biệt của các biến nhân khẩu học đến biến phụ thuộc trên phần mềm SPSS.

TÓM TẮT CHƯƠNG 3

Nội dung của chương 3 đề cập đến những phương pháp nghiên cứu mà NCS đã sử dụng để trả lời các câu hỏi nhằm đạt được mục tiêu nghiên cứu. Chương này bắt đầu bằng việc thiết kế nghiên cứu với các nội dung về: Phương pháp nghiên cứu, 3 bước xây dựng bảng hỏi, cách phát triển thang đo, Nguồn gốc và mã hóa thang đo và cuối cùng là xác định mẫu nghiên cứu.

Chương 3 đã mô tả phương pháp nghiên cứu định tính với kỹ thuật phỏng vấn sâu nhằm mục tiêu tìm hiểu các khía cạnh biểu hiện của VHDN, NLST của nhân viên, sự phù hợp của các khía cạnh đo lường này đối với các doanh nghiệp ICT Việt Nam hiện nay. Nghiên cứu định tính đã thực hiện phỏng vấn sâu với 04 chuyên gia về VHDN và Sáng tạo, tiếp đó, phỏng vấn 22 cán bộ của Tập đoàn FPT gồm cả lãnh đạo cao cấp, là những người đầu tiên định hình Văn hoá FPT, đến đội ngũ cán bộ các cấp để điều chỉnh mô hình nghiên cứu và các thang đo đề xuất. Hầu như tất cả các ý kiến đã đồng thuận với mô hình nghiên cứu, và đưa ra nhiều cơ sở thực tiễn cho việc xây dựng thang đo của nghiên cứu.

Chương 3 cũng đề cập đến các phương pháp nghiên cứu thuộc nhóm phân tích định lượng, trong đó có việc sử dụng phương pháp phân tích và kiểm định thang đo, Phương pháp phân tích thống kê. Ở chương này, NCS cũng đã tiến hành nghiên cứu thử nghiệm với 150 mẫu tại Công ty Cổ phần Giáo dục FPT để đánh giá sơ bộ. Kết quả nghiên cứu thử nghiệm cho thấy, mô hình và thang đo hoàn toàn phù hợp để tiến hành nghiên cứu định lượng chính thức diện rộng. Kết quả phân tích, đánh giá nội dung nghiên cứu định lượng chính thức được nêu cụ thể ở Chương 4.

CHƯƠNG 4. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

4.1 Kết quả thống kê mô tả và kiểm định phân phối

Với số 1.035 mẫu khảo sát thu được, tác giả đã thực hiện thống kê mô tả theo thang điểm Likert 5, điểm đánh giá trung bình từng yếu tố VHDN theo quy mô tập đoàn cho thấy, yếu tố *Học hỏi và phát triển* được cho điểm đánh giá cao nhất (86,8% chấm điểm 4 và 5), tiếp đó là yếu tố *Ứng dụng công nghệ* (84,4%), yếu tố *Định hướng khách hàng* (80,4%). Điểm đánh giá thấp nhất là *Năng lực sáng tạo* với 63,3% cho điểm 4 và 5 và 7% cho điểm 1 và 2.

Bên cạnh việc thống kê điểm theo quy mô toàn Tập đoàn, NCS cũng đã thống kê điểm đánh giá của 10 biến độc lập theo các công ty, theo cấp cán bộ, theo vùng miền, thâm niên. Chi tiết các bảng thống kê này có thể xem ở PHỤ LỤC 5; PHỤ LỤC 6; PHỤ LỤC 7; PHỤ LỤC 8 và PHỤ LỤC 9

4.2 Kết quả kiểm định thử nghiệm độ tin cậy của thang đo

Trước khi đưa vào nghiên cứu chính thức, thang đo được tiến hành thử nghiệm với 150 mẫu thông qua đánh giá độ tin cậy Cronbach's Alpha, độ hiệu lực thông qua hệ số tải factor loading qua phân tích nhân tố khám phá cho từng factor của thang đo.

4.2.1 Độ tin cậy Alpha của Cronbach

Hệ số Alpha của Cronbach thể hiện sự ổn định nội tại của các mục trong thang đo.

Trong nghiên cứu thử nghiệm thang đo, NCS đã đánh giá hệ số Alpha của từng nhân tố trong mô hình. Kết quả phân tích cho thấy:

Hệ số Cronbach's Alpha của cả 10 yếu tố đều đạt từ 0.832 (Chấp nhận rủi ro - RT) đến 0.943 (Phong trào và Văn hóa quần chúng - CA), có nghĩa là các mục trong bộ câu hỏi đạt mức độ 1, thang đo lường rất tốt.

- Các mục có tương quan biến tổng cao (từ 0.594 trở lên) cho thấy không có mục nào cần loại khỏi thang đo.

Kết quả kiểm định độ tin cậy của thang đo của 10 biến độc lập có thể xem ở PHỤ LỤC 10

4.2.2 Kiểm định độ hiệu lực của thang đo

Hệ số KMO là chỉ số dùng để đánh giá độ lớn của hệ số tương quan giữa hai biến với độ lớn của hệ số tương quan từng phần của chúng (Kaiser, 1974) [109].

Các kết quả cho thấy dữ liệu thu được đủ điều kiện tiến hành phân tích nhân tố.

Bảng 4.1: Kiểm định độ hiệu lực của thang đo

Kiểm định KMO and Bartlett		
Hệ số KMO		0.925
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	5625.013
	df	741
	Sig.	0.000

Theo kết quả phân tích nhân tố cho thấy 10 nhân tố được hội tụ, tỉ lệ giải thích được 10 nhân tố này đạt 81.08% cho phương sai của dữ liệu, đây là một tỷ lệ cao đối với dữ liệu thử nghiệm như thế này.

Bảng 4.2: Kết quả phân tích nhân tố hội tụ

Tổng phương sai được giải thích						
<i>Nhân tố</i>	<i>Giá trị riêng ban đầu</i>			<i>Tổng bình phương hệ số tải khi trích</i>		
	<i>Tổng</i>	<i>% phương sai</i>	<i>% tích lũy</i>	<i>Tổng</i>	<i>% phương sai</i>	<i>% tích lũy</i>
1	19.607	50.275	50.275	19.607	50.275	50.275
2	2.402	6.158	56.434	2.402	6.158	56.434
3	2.149	5.510	61.943	2.149	5.510	61.943
4	1.717	4.403	66.347	1.717	4.403	66.347
5	1.225	3.140	69.487	1.225	3.140	69.487
6	1.124	2.882	72.369	1.124	2.882	72.369
7	0.993	2.546	74.915	0.993	2.546	74.915
8	0.886	2.271	77.185	0.886	2.271	77.185
9	0.795	2.038	79.223	0.795	2.038	79.223

10	0.727	1.865	81.088	0.727	1.865	81.088
<i>Extraction Method: Principal Component Analysis.</i>						

Như vậy, với kết quả kiểm định 150 mẫu thử nghiệm trên, chúng ta có thể nhận thấy:

- Hệ số Cronbach's Alpha của cả 10 yếu tố đều đạt từ 0.832 (**Chấp nhận rủi ro - RT**) đến 0.943 (**Phong trào và Văn hóa quần chúng - CA**), có nghĩa là các mục trong bộ câu hỏi đạt mức độ 1, thang đo lường rất tốt.
- Các mục có tương quan biến tổng cao từ 0.594 trở lên (cao hơn 0,3) cho thấy không có mục nào cần loại khỏi thang đo.
- Hệ số KMO là 0,925 (cao hơn 0.5 nên tất cả dữ liệu thu được đều đủ điều kiện tiến hành phân tích nhân tố.
- Kết quả phân tích nhân tố hội tụ có 10 nhân tố đạt 81.088% cho phương sai của dữ liệu, đây là một tỷ lệ cao đối với dữ liệu thử nghiệm không có biến quan sát nào cần loại bỏ.

Với kết quả kiểm định thử nghiệm 150 mẫu như vậy, toàn bộ các câu hỏi trong phiếu khảo sát được sử dụng cho nghiên cứu chính thức.

4.3 Kết quả kiểm định chính thức

Sau khi khảo sát và phân tích kết quả nghiên cứu thử nghiệm 150 mẫu tại Tổ chức Giáo dục FPT (FPT Education), NCS đã thực hiện nghiên cứu chính thức bằng việc gửi phiếu khảo sát tới tất cả các công ty thành viên của Tập đoàn FPT và thu được 1035 mẫu phiếu hợp lệ sau khi làm sạch. Dữ liệu này tiếp tục được dùng để phân tích kiểm định.

4.3.1 Phân tích Cronbach's Alpha của thang đo

Phân tích hệ số tin cậy Cronbach's Alpha là một bước quan trọng trong việc đánh giá độ tin cậy của một thang đo (scale). Khi sử dụng SPSS để phân tích hệ số Cronbach's Alpha, chúng ta tập trung vào 2 giá trị

❖ Đánh giá độ tin cậy của thang đo thông qua hệ số Cronbach's alpha

Bảng 4.3: Kết quả kiểm định độ tin cậy của thang đo

Nhân tố	Biến quan sát	Điểm trung bình	Độ lệch chuẩn	Số lượng mẫu	Tương quan biến - tổng	Hệ số Cronbach's Alpha
	EC1	4.214	0.7362	1035	0.553	0.857

Nhân tố	Biến quan sát	Điểm trung bình	Độ lệch chuẩn	Số lượng mẫu	Tương quan biến - tổng	Hệ số Cronbach's Alpha
Năng lực sáng tạo của nhân viên (Employee Creativity - EC)	EC2	4.041	0.7832	1035	0.593	
	EC3	3.594	0.9244	1035	0.767	
	EC4	3.663	0.9682	1035	0.725	
	EC5	3.491	0.9749	1035	0.736	
Tầm nhìn (Vision - VS)	VS1	4.122	0.8441	1035	0.739	0.920
	VS2	3.983	0.8285	1035	0.779	
	VS3	4.045	0.8338	1035	0.843	
	VS4	4.248	0.7738	1035	0.794	
	VS5	4.158	0.7916	1035	0.817	
Giá trị cốt lõi (Core values - CV)	CV1	4.246	0.8158	1035	0.613	0.890
	CV2	4.103	0.8037	1035	0.77	
	CV3	3.929	0.9349	1035	0.746	
	CV4	4.094	0.8309	1035	0.756	
	CV5	4.138	0.7838	1035	0.785	
Hành vi lãnh đạo (Leadership - LD)	LD1	4.204	0.7743	1035	0.761	0.912
	LD2	4.207	0.7927	1035	0.829	
	LD3	4.235	0.7359	1035	0.846	
	LD4	4.286	0.7249	1035	0.767	
Rủ ro (Risk Taking - RT)	RT1	3.978	0.8463	1035	0.749	0.889
	RT2	3.892	0.9087	1035	0.751	
	RT3	3.844	0.8685	1035	0.797	
	RT4	4.12	0.7813	1035	0.738	
Định hướng khách hàng - Customer focus (CF)	CF1	4.01	0.8049	1035	0.706	0.887
	CF2	4.157	0.7702	1035	0.805	
	CF3	4.206	0.7497	1035	0.728	
	CF4	4.329	0.7258	1035	0.776	
Học hỏi và Phát triển - Training & Development (TD)	TD1	4.494	0.6529	1035	0.729	0.919
	TD2	4.372	0.7144	1035	0.862	
	TD3	4.29	0.7586	1035	0.853	
	TD4	4.288	0.7478	1035	0.82	

Nhân tố	Biến quan sát	Điểm trung bình	Độ lệch chuẩn	Số lượng mẫu	Tương quan biến - tổng	Hệ số Cronbach's Alpha
Truyền thông nội bộ - Internal/Employee Communication	IC1	4.253	0.7704	1035	0.76	0.911
	IC2	4.076	0.8373	1035	0.795	
	IC3	4.075	0.8217	1035	0.807	
	IC4	4.265	0.779	1035	0.744	
	IC5	4.16	0.7949	1035	0.77	
Khen thưởng và ghi nhận (Rewards - RE)	RE1	4.201	0.7881	1035	0.771	0.908
	RE2	3.998	0.8741	1035	0.775	
	RE3	4.175	0.7789	1035	0.801	
	RE4	4.113	0.8096	1035	0.83	
Phong trào và Văn hóa (Culture Activities - CA)	CA1	4.1	0.815	1035	0.825	0.921
	CA2	4.129	0.8133	1035	0.81	
	CA3	4.165	0.8256	1035	0.835	
	CA4	4.079	0.8749	1035	0.804	
Ứng dụng công nghệ (Technology - TE)	TE1	4.329	0.7218	1035	0.82	0.929
	TE2	4.271	0.7202	1035	0.871	
	TE3	4.254	0.7321	1035	0.874	
	TE4	4.246	0.7694	1035	0.772	

Kết quả kiểm định cho thấy hệ số Cronbach's Alpha của các nhân tố đều đạt ngưỡng > 0.7 , các biến quan sát của mỗi nhân tố đều có hệ số tương quan biến - tổng (Corrected Item-Total Correlation) lớn hơn 0.3, do đó, thang đo đạt yêu cầu về độ tin cậy

4.3.2 Phân tích nhân tố EFA

Trước khi tiến hành phân tích nhân tố, nhà nghiên cứu cần kiểm tra xem dữ liệu có phù hợp để thực hiện EFA hay không thông qua hệ số Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) và Bartlett's Test.

Tổng phương sai được giải thích (Total Variance Explained)

Bảng 4.5 Tổng phương sai trích (Total Variance Explained) cho biết tỷ lệ phương sai được giải thích bởi các nhân tố. Trong bảng này, cần chú ý đến các cột:

– Initial Eigenvalues: Chỉ số này cho biết mức độ giải thích phương sai của từng nhân tố tiềm ẩn. Theo quy tắc Kaiser (Kaiser's Criterion), chỉ những nhân tố có Eigenvalue lớn hơn 1 mới được giữ lại để phân tích.

– Cumulative % (Phần trăm cộng dồn): Chỉ số này cho biết phần trăm phương sai được giải thích bởi các nhân tố đã giữ lại. Tổng phương sai được giải thích nên ít nhất đạt 50% để mô hình nhân tố được coi là phù hợp.

– Bảng Rotated Component Matrix (Ma trận nhân tố sau khi xoay): Cho biết hệ số factor loading (trọng số tải nhân tố) của từng nhân tố. Hệ số này cho biết mức độ tương quan giữa các biến quan sát (item) với nhân tố tiềm ẩn. Hệ số này thường ở mức > 0.5 được chấp nhận. Biến nào có trọng số cao trên một nhân tố được coi là có đóng góp chính cho nhân tố đó.

Phân tích nhân tố EFA sẽ giúp chúng ta xác định được các cấu trúc tiềm ẩn trong dữ liệu, loại bỏ những biến không đóng góp vào mô hình, và xác định các nhóm biến có liên quan. Điều này giúp tạo ra các thang đo hợp lệ và đáng tin cậy hơn cho các nghiên cứu tiếp theo.

Phân tích nhân tố được thực hiện liên tục đến khi hệ số tải đạt ngưỡng chấp nhận được. NCS đã tiến hành phân tích EFA lần thứ nhất với kết quả của kiểm định Bartlett và KMO được trình bày tại Bảng 4.4. Hệ số $KMO = 0.978 > 0.5$, Giá trị sig của kiểm định Bartlett's = $0.000 < 0.05$, như vậy phân tích nhân tố khám phá EFA là phù hợp. Có 10 nhân tố được trích với tổng phương sai tích lũy là 78.734%. Tác giả mong muốn chọn ra các biến quan sát chất lượng nên sẽ sử dụng ngưỡng hệ số tải là 0.5 thay vì chọn hệ số tải tương ứng theo cỡ mẫu. So sánh ngưỡng này với kết quả ở ma trận xoay, có 1 item có hệ số tải < 0.5 là TE4 cần xem xét loại bỏ.

Bảng 4.4: Kiểm định KMO và Bartlett lần 1

Kiểm định KMO and Bartlett's		
Hệ số KMO		.978
Kiểm định Bartlett	Giá trị Chi bình phương xấp xỉ	43191.219
	Bậc tự do	903
	Sig.	.000

Bảng 4.5: Tổng phương sai được giải thích (Total Variance Explained) lần 1

Nhân tố	Giá trị riêng ban đầu			Tổng bình phương hệ số tải khi trích			Tổng bình phương hệ số tải khi xoay		
	Tổng	% phương sai	% tích lũy	Total-Tổng	% phương sai	% tích lũy	Tổng	% phương sai	% tích lũy
1	24.464	56.893	56.893	24.464	56.893	56.893	4.423	10.286	10.286
2	1.605	3.733	60.626	1.605	3.733	60.626	3.962	9.215	19.501

3	1.438	3.344	63.970	1.438	3.344	63.970	3.681	8.561	28.062
4	1.368	3.182	67.152	1.368	3.182	67.152	3.680	8.558	36.619
5	1.162	2.702	69.854	1.162	2.702	69.854	3.466	8.060	44.679
6	.878	2.043	71.897	.878	2.043	71.897	3.292	7.656	52.435
7	.801	1.862	73.759	.801	1.862	73.759	3.108	7.229	59.564
8	.742	1.726	75.486	.742	1.726	75.486	2.974	6.916	66.480
9	.713	1.658	77.143	.713	1.658	77.143	2.692	6.261	72.741
10	.688	1.599	78.743	.688	1.599	78.743	2.681	6.001	78.743
Phương pháp trích: Phân tích thành phần chính									

Bảng 4.6: Ma trận xoay nhân tố (Rotated Component Matrix) lần 1

	Nhân tố									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
VS2	.708									
VS3	.707									
VS5	.692									
VS4	.678									
VS1	.678									
CA3		.729								
CA4		.672								
CA2		.621								
CA1		.612								
TD2			.723							
TD3			.666							
TD1			.650							
TD4			.625							
LD3				.735						
LD4				.721						
LD2				.717						
LD1				.554						
CV3					.698					
CV2					.685					

	Nhân tố									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
CV1					.648					
CV4					.547					
CV5					.517					
CF1						.735				
CF2						.733				
CF4						.662				
CF3						.579				
RE2							.660			
RE4							.610			
RE1							.538			
Rew3							.505			
RT2								.763		
RT3								.715		
RT1								.593		
RT4								.503		
IC3									.658	
IC2									.581	
IC5									.547	
IC1									.540	
IC4									.500	
TE2										.664
TE3										.654
TE1										.648
TE4										
Phương pháp trích: Phân tích thành phần chính Phép quay Varimax với chuẩn hóa Kaiser.										

NCS sử dụng phương thức loại một lượt các biến xấu trong một lần phân tích EFA. Từ 41 biến quan sát ở lần phân tích EFA thứ nhất, NCS loại bỏ TE4 và đưa 40 biến quan sát còn lại vào phân tích EFA lần thứ hai (xem Bảng 4.7 và 4.8). Kết quả, có 10 nhân tố được trích, như vậy 10 nhân tố này tóm tắt thông tin của 40 biến quan sát đưa

vào EFA một cách tốt nhất. Tổng phương sai mà 10 nhân tố này trích được là 78.952% > 50%, như vậy, 10 nhân tố được trích giải thích được 78.95% biến thiên dữ liệu của 40 biến quan sát tham gia vào EFA.

Bảng 4.7: Kiểm định KMO và Bartlett lần 2

Kiểm định KMO và Bartlett's		
Hệ số KMO		.977
Kiểm định Bartlett	Approx. Chi-Square	41897.739
	df	861
	Sig.	.000

Hệ số KMO = 0.977 > 0.5, sig Bartlett's Test = 0.000 < 0.05, như vậy phân tích nhân tố là phù hợp.

Bảng 4.8: Tổng phương sai được giải thích (Total Variance Explained) lần 2

Nhân tố	Giá trị riêng ban đầu			Tổng bình phương hệ số tải khi trích			Tổng bình phương hệ số tải khi xoay		
	Tổng	% phương sai	% tích lũy	Tổng	% phương sai	% tích lũy	Tổng	% phương sai	% tích lũy
1	23.806	56.682	56.682	23.806	56.682	56.682	4.398	10.471	10.471
2	1.594	3.796	60.478	1.594	3.796	60.478	3.899	9.283	19.754
3	1.431	3.408	63.886	1.431	3.408	63.886	3.703	8.817	28.571
4	1.364	3.246	67.133	1.364	3.246	67.133	3.631	8.645	37.217
5	1.161	2.765	69.898	1.161	2.765	69.898	3.356	7.990	45.206
6	.878	2.090	71.988	.878	2.090	71.988	3.348	7.971	53.177
7	.789	1.878	73.865	.789	1.878	73.865	3.066	7.300	60.477
8	.739	1.759	75.624	.739	1.759	75.624	2.941	7.001	67.478

9	.712	1.695	77.320	.712	1.695	77.320	2.721	6.479	73.957
10	.686	1.633	78.952	.686	1.633	78.952	2.098	4.996	78.952

Bảng 4.9: Ma trận xoay nhân tố (Rotated Component Matrix) lần 2

	Nhân tố									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
VS2	.710									
VS3	.708									
VS5	.693									
VS1	.679									
VS4	.679									
CA3		.731								
CA4		.675								
CA2		.625								
CA1		.616								
LD5			.735							
LD3										
LD2			.721							
LD4			.713							
LD1			.562							
TD2				.729						
TD3				.671						
TD1				.662						
TD4				.625						
CV3					.695					
CV2					.685					
CV1					.653					
CV4					.538					
CV5					.509					
CF2						.741				
CF1						.732				
CF4						.665				
CF3						.600				
RE2							.662			
RE4							.612			
RE1							.539			
RE3							.506			
RT2								.761		
RT3								.710		
RT1								.597		

	Nhân tố									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RT4								.503		
IC3									.659	
IC2									.582	
IC5									.555	
IC1									.538	
IC4									.508	
TE1										.623
TE2										.617
TE3										.606
Phương pháp trích: Phân tích thành phần chính.										
Phép quay Varimax với chuẩn hóa Kaiser										

Kết quả ma trận xoay cho thấy, 40 biến quan sát được phân thành 10 nhân tố, tất cả các biến quan sát đều có hệ số tải nhân tố Factor Loading lớn hơn 0.5. Như vậy, phân tích nhân tố khám phá EFA cho các biến độc lập được thực hiện hai lần. Lần thứ nhất, 41 biến quan sát được đưa vào phân tích, có 1 biến quan sát không đạt điều kiện là TE4 và item này đã bị loại bỏ để thực hiện phân tích lại. Lần phân tích thứ hai (lần cuối cùng), 40 biến quan sát hội tụ và phân biệt thành 10 nhân tố gồm các biến quan sát được trình bày trong bảng 4.10:

Bảng 4.10: Kết quả phân loại biến quan sát hội tụ theo nhóm 10 nhân tố

Nhân tố	Biến quan sát	Tên nhân tố
VS	VS1, VS2, VS3, VS4,	Tầm nhìn - Vision (VS)
CA	CA1, CA2, CA3, CA4,	Phong trào & Văn hóa quần chúng - Culture Activities (CA)
LD	LD1, LD3, LD4, LD2	Hành vi lãnh đạo - Leadership (LD)
TD	TD1, TD2, TD3, TD4	Học hỏi và Phát triển - Training & Development (TD)
CV	CV1, CV2, CV3, CV4, CV5	Giá trị cốt lõi - Core Values (CV)
CF	CF1, CF2, CF3, CF4	Định hướng khách hàng - Customer Focus (CF)
RE	RE1, RE2, RE3, RE4	Khen thưởng & Ghi nhận – Rewards (RE)
RT	RT1, RT2, RT3, RT4	Chấp nhận rủi ro - Risk Taking (RT)
IC	IC1, IC2, IC3, IC4,	Truyền thông nội bộ - Internal/Employee Communication (IC)
TE	TE1, TE2, TE3	Ứng dụng công nghệ - Technology (TE)

Hệ số KMO:0.977

Kiểm định Bartlett:0.000

Tổng phương sai trích từ 10 nhân tố: 78.952%

4.4 Kiểm định giả thuyết và mô hình nghiên cứu

Bảng 4.11 trình bày tổng hợp kết quả mô hình (*Model Summary*) hồi quy đa biến cho chúng ta kết quả R bình phương (*R Square*) và R bình phương hiệu chỉnh (*Adjusted R Square*) để đánh giá mức độ phù hợp của mô hình. Giá trị R bình phương hiệu chỉnh bằng 0.435 cho thấy các biến độc lập đưa vào phân tích hồi quy giải thích 43.5% sự biến thiên của biến phụ thuộc, còn lại là do các biến ngoài mô hình và sai số ngẫu nhiên.

Bảng 4.11: Tóm tắt mô hình hồi quy đa biến

Tổng hợp kết quả mô hình						
Mô hình	Giá trị R	R bình phương	R bình phương hiệu chỉnh	Sai số chuẩn ước lượng	Thống kê thay đổi	
					R bình phương thay đổi	F Change
1	.663 ^a	.440	.435	.52946	.440	80.456

Bảng 4.12 Phân tích *ANOVA* cho chúng ta kết quả kiểm định F để đánh giá giả thuyết sự phù hợp của mô hình hồi quy. Giá trị sig của kiểm định F bằng $0.000 < 0.05$, do đó, mô hình hồi quy là phù hợp.

Bảng 4.12: Phân tích ANOVA

Mô hình		- Tổng bình phương	Bậc tự do	Bình phương trung bình	kiểm định F	Sig.
1	Hồi quy	225.542	10	22.654	80.456	.000 ^b
	Phân dư	287.058	1024	.280		
	Tổng	512.600	1034			

Bảng 4.13, Kết quả hồi quy, cho chúng ta kết quả đánh giá mô hình hồi quy thông qua hệ số Beta và giá trị p. Trong bảng kết quả này các giá trị p của các biến trong mô hình đều đạt giá trị < 0.05 cho thấy các biến độc lập đều có tác động có ý nghĩa thống kê. Điều đó có nghĩa là cả 10 giả thuyết đã được nêu từ H1 đến H10 đều được chấp nhận ở kết quả mô hình thực chứng.

Tuy nhiên, khi nhìn vào giá trị của Beta ta có thể thấy các biến độc lập có mức độ tác động khác nhau lên biến phụ thuộc. Cụ thể Beta càng lớn thể hiện việc biến độc lập tác động lên biến phụ thuộc càng mạnh.

Kết quả phân tích hồi quy cho thấy, biến độc lập có tác động đến biến phụ thuộc. Sự tác động này có ý nghĩa thống kê và nó được thể hiện qua phương trình hồi quy sau:

Năng lực sáng tạo của nhân viên = $3.801 + 0.174 * \text{Tầm nhìn} + 0.129 * \text{Phong trào và văn hóa quần chúng} + 0.151 * \text{Hành vi lãnh đạo} + 0.058 * \text{Học hỏi và phát triển} + 0.138 * \text{Giá trị cốt lõi} + 0.174 * \text{Định hướng khách hàng} + 0.035 * \text{Khen thưởng và ghi nhận} + 0.267 * \text{Chấp nhận rủi ro} + 0.045 * \text{Truyền thông nội bộ} + 0.145 * \text{Ứng dụng công nghệ}$

Như kết quả thể hiện tại Bảng 4.13, thứ tự tác động của các biến độc lập lên biến phụ thuộc là như sau:

- Tác động mạnh nhất: Biến chấp nhận rủi ro (RT): $\beta = 0.379$; $p = 0.000$;
- Tác động mạnh thứ 2: Biến Tầm nhìn (VS): $\beta = 0.248$; $p = 0.000$;
- Tác động mạnh thứ 3: Biến Định hướng khách hàng (CF): $\beta = 0.247$; $p = 0.000$;
- Tác động mạnh thứ 4: Biến Hành vi lãnh đạo (MP): $\beta = 0.215$; $p = 0.000$;
- Tác động mạnh thứ 5: Biến Ứng dụng công nghệ (TE): $\beta = 0.206$; $p = 0.000$;
- Tác động mạnh thứ 6: Biến Giá trị cốt lõi (CV): $\beta = 0.196$; $p = 0.000$;
- Tác động mạnh thứ 7: Biến Phong trào và văn hoá quần chúng (CA): $\beta = 0.186$; $p = 0.000$;
- Tác động mạnh thứ 8: Biến Học hỏi và phát triển (TD): $\beta = 0.083$; $p = 0.000$;
- Tác động mạnh thứ 9: Biến Truyền thông nội bộ (IC): $\beta = 0.064$; $p = 0.006$;
- Tác động mạnh thứ 10: Biến Khen thưởng và ghi nhận (RE): $\beta = 0.050$; $p = 0.032$.

Bảng 4.13: Kết quả phân tích hồi quy đa biến

Hệ số hồi quy							
Mô hình		Hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa		Hệ số hồi quy chuẩn hóa	t	Giá trị p.	Giả thuyết
		B	Sai số chuẩn	Beta			
	Hằng số	3.801	.016		230.933	.000	
	Tầm nhìn (VS)	.174	.016	.248	10.595	.000	Chấp nhận H1
	Phong trào và văn hoá quần chúng (CA)	.129	.016	.183	7.832	.000	Chấp nhận H10
	Hành vi lãnh đạo (LD)	.151	.016	.215	9.178	.000	Chấp nhận H4
	Học hỏi và phát triển (TD)	.058	.016	.083	3.532	.000	Chấp nhận H7

Giá trị cốt lõi (CV)	.138	.016	.196	8.373	.000	Chấp nhận H2
Định hướng khách hàng (CF)	.174	.016	.247	10.574	.000	Chấp nhận H3
Khen thưởng và ghi nhận (RE)	.035	.016	.050	2.250	.032	Chấp nhận H6
Chấp nhận rủi ro (RT)	.267	.016	.379	16.209	.000	Chấp nhận H8
Truyền thông nội bộ (IC)	.045	.016	.064	2.742	.006	Chấp nhận H5
Ứng dụng công nghệ E)	.145	.016	.206	8.802	.000	Chấp nhận H9

4.5 Kiểm định sự khác biệt nhân khẩu học đến biến phụ thuộc

4.5.1 Kiểm định sự khác biệt giữa giới tính và NLST của nhân viên

Kết quả phân tích cho thấy có sự chênh lệch nhỏ về điểm trung bình giữa nhóm nam và nữ, trong khi nhóm giới tính "khác" có giá trị trung bình cao hơn đáng kể. Tuy nhiên, số lượng của nhóm "khác" quá nhỏ so với 2 nhóm còn lại, nên có thể ảnh hưởng tới tính đại diện của nhóm này khi so sánh điểm trung bình.

Kết quả trong kiểm định Levene cho thấy giá trị $p = 0.6250 > 0.05$. Điều này có nghĩa là không có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê về phương sai giữa các nhóm (phương sai giữa các nhóm là đồng nhất), do đó, chúng ta có thể tiếp tục sử dụng kết quả ANOVA để đánh giá sự khác biệt về trung bình của các nhóm về Mức độ sáng tạo của nhân viên.

Tổng phương sai giữa các nhóm là 10.20, và giá trị $p = 0.00 < 0.05$, chúng ta có thể kết luận rằng, có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê về mức độ sáng tạo giữa các nhóm giới tính. Để xác định chính xác NCS sử dụng kiểm định Tukey HSD để phân tích. Kết quả trong bảng dưới cho thấy Nam và Nữ có sự khác biệt về mức độ sáng tạo của nhân viên. Nhóm "Khác" không có sự khác biệt.

Bảng 4.14: Tổng hợp phân tích ANOVA sự khác biệt giới tính về mức độ sáng tạo

Giới tính	Số lượng	Trung bình	Độ lệch chuẩn	Kiểm định đồng nhất phương sai	Kiểm định Anova
-----------	----------	------------	---------------	--------------------------------	-----------------

				Thống kê Levene	P-value	Tổng phương sai	Sig.
Nam	494	3.8996	0.70452	0.4710	0.6250	10.20	0.00
Nữ	538	3.7071	0.69206				
Khác	3	4.2667	0.50332				
Tổng	1035	3.8006	0.70409				

Bảng 4.15: Kiểm định Tukey HSD

Giới tính		Khác biệt điểm trung bình (I-J)	Sai số chuẩn	Sig.
Nam	Nữ	.19253*	0.04348	0.000
	Khác	-0.36707	0.40405	0.635
Nữ	Nam	-.19253*	0.04348	0.000
	Khác	-0.55960	0.40395	0.349
Khác	Nam	0.36707	0.40405	0.635
	Nữ	0.55960	0.40395	0.349

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

4.5.2 Kiểm định sự khác biệt giữa các công ty và NLST của nhân viên

Khi thực hiện phân tích ANOVA để đánh giá sự khác biệt giữa các công ty về Mức độ sáng tạo của nhân viên, kết quả cho thấy điểm trung bình của các công ty khá khác nhau, tuy nhiên độ lệch chuẩn của điểm trung bình có sự chênh lệch khá lớn giữa 7 nhóm công ty này, điều này cho thấy có sự phân tán về điểm trung bình khi đánh giá về mức độ sáng tạo của nhân viên giữa các công ty.

Kết quả trong kiểm định Levene cho thấy giá trị $p = 0.000 < 0.05$. Điều này có nghĩa là có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê về phương sai giữa các nhóm (phương sai giữa các nhóm là không đồng nhất), do đó, chúng ta có thể tiếp tục sử dụng kết quả của kiểm định Robust Tests để đánh giá sự khác biệt về trung bình của các nhóm công ty về Mức độ sáng tạo của nhân viên.

Tổng phương sai giữa các nhóm là **5.330**, và giá trị $p = 0.00 < 0.05$, chúng ta có thể kết luận rằng có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê về mức độ sáng tạo giữa các nhóm công ty khác nhau. Để xác định chính xác nhóm nào khác với nhóm nào NCS sử dụng phân tích sâu ANOVA một yếu tố thông qua kiểm định Tamhane (Kết quả thể hiện trong Bảng 4.16). Kết quả cho thấy có sự khác biệt về mức độ sáng tạo của nhân viên công ty viễn thông FPT (Ftel) và Công ty hệ thống thông tin (Fis); Giữa công ty hệ thống thông tin (Fis) khác với Công ty giáo dục FPT (Fe) và Công ty FPT (FHO). Giữa các công ty còn lại không có sự khác biệt nào về mức độ sáng tạo của nhân viên.

Bảng 4.16: Tổng hợp phân tích ANOVA sự khác biệt giữa các công ty về mức độ sáng tạo

Công ty	Số lượng	Điểm trung bình	Độ lệch chuẩn	Kiểm định phương sai đồng nhất		Kiểm định Robust về sự bằng nhau của giá trị trung bình	
				Thống kê Levene	Sig.	Statistic ^a	Sig.
Công ty Cổ phần Bán lẻ Kỹ thuật số FPT - FRT	306	3.7922	0.79305	4.589	0.0000	5.330	0.000
Công ty viễn thông FPT - FTel	177	3.9401	0.64862				
Công ty hệ thống thông tin - FIS	175	3.6343	0.65686				
Công ty TNHH Phần mềm FPT - FSoft	170	3.7541	0.68493				
Công ty giáo dục FPT - FE	150	3.8907	0.62244				
Công ty FPT - FHO	29	4.0414	0.59613				
khác	27	3.5481	0.61916				
Không trả lời	1						
Tổng	1035	3.7994	0.70344				

4.5.3 Kiểm định sự khác biệt giữa các cấp bậc (level) và NLST của nhân viên

Kết quả kiểm định ANOVA cho thấy điểm trung bình của các nhóm cấp bậc khá khác nhau, tuy nhiên để đánh giá sự khác biệt về điểm trung bình này có ý nghĩa thống kê hay không, NCS cần đánh giá thông qua các kiểm định về đồng nhất phương sai và Anova ở các bước sau. Kết quả chi tiết như sau:

Bảng 4.17: Kiểm định sự khác biệt giữa các cấp bậc với mức độ sáng tạo của nhân viên

Cấp bậc	Số lượng	Điểm trung bình	Độ lệch chuẩn	Kiểm định phương sai đồng nhất		Kiểm định ANOVA	
				Thống kê Levene	Sig.	Tổng phương sai	Sig.
Nhân viên mới và nhân viên cấp thấp	561	3.7586	0.71544	1.740	0.139	5.163	0.034
Nhân viên có chuyên môn cao và quản lý cấp Team Leader	354	3.8040	0.71336				
Quản lý cấp thấp hơn, là mức trưởng phòng, phụ trách trung tâm	93	3.9871	0.61771				
Quản lý cấp cao, ở mức Giám đốc các đơn vị, trưởng phó các ban	20	4.0000	0.50680				
Là lãnh đạo cao cấp của Công ty thành viên và tập đoàn	7	3.9429	0.44293				
Tổng	1035	3.8006	0.70409				

Kết quả trong kiểm định Levene cho thấy giá trị $p = 0.139 > 0.05$. Điều này có nghĩa là không có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê về phương sai giữa các nhóm (phương sai giữa các nhóm là đồng nhất), do đó, chúng ta có thể tiếp tục sử dụng kết quả ANOVA để đánh giá sự khác biệt về trung bình của các nhóm cấp bậc về Mức độ sáng tạo của nhân viên.

Kết quả kiểm định ANOVA cho thấy có sự khác biệt đáng kể về mức độ sáng tạo giữa các cấp bậc nhân viên trong công ty. Giá trị $p = 0.034 < 0.05$ cho thấy rằng sự khác biệt này là có ý nghĩa thống kê.

Như vậy có thể thấy, trong các công ty có tồn tại sự khác biệt về mức độ sáng tạo giữa các cấp bậc khác nhau của nhân viên, điều này có thể phản ánh rằng cấp bậc ảnh hưởng đến mức độ sáng tạo trong công việc. Những nhân viên ở các cấp bậc cao hơn có xu hướng có điểm sáng tạo trung bình cao hơn so với nhân viên cấp thấp. Kết quả kiểm định sâu ANOVA một yếu tố (post-hoc test), thông qua kiểm định Tukey (Kết quả thể hiện trong Bảng 4.17) cho thấy nhóm nhân viên mới và nhân viên cấp

thấp (level 1 và 2) có điểm trung bình về mức độ sáng tạo thấp hơn nhóm Quản lý cấp thấp, trưởng phòng, phụ trách trung tâm (Level 4). Sự khác biệt này có ý nghĩa thống kê.

4.5.4 Kiểm định sự khác biệt của thâm niên với NLST của nhân viên

Kết quả phân tích cho thấy có một số khác biệt về điểm trung bình sáng tạo giữa các nhóm thâm niên (với nhóm trên 20 năm có điểm trung bình cao nhất là 4.0000 và nhóm từ 10-20 năm là 3.8959), tuy nhiên để biết những khác biệt này có ý nghĩa thống kê hay không, NCS đã sử dụng các phân tích sâu hơn để đánh giá. Kết quả cụ thể như sau:

Bảng 4.18: Sự khác biệt của thâm niên với mức độ sáng tạo của nhân viên

	Số lượng	Điểm trung bình	Độ lệch chuẩn	Kiểm định phương sai đồng nhất -		Kiểm định Robust về sự bằng nhau của giá trị trung bình	
				Thống kê Levene	Sig.	Statistic ^a	Sig.
Dưới 2 năm	381	3.7711	0.75261	3.882	0.004	2.219	0.069
Từ 2– 5 năm	276	3.7978	0.71909				
Từ 5 – 10 năm	205	3.7659	0.67896				
Từ 10 – 20 năm	148	3.8959	0.59908				
Trên 20 năm	25	4.0000	0.47610				
Tổng	1035	3.8006	0.70409				

Kết quả trong kiểm định Levene cho thấy giá trị $p = 0.004 < 0.05$. Điều này có nghĩa là có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê về phương sai giữa các nhóm (phương sai giữa các nhóm là không đồng nhất), do đó, chúng ta có thể tiếp tục sử dụng kết quả của kiểm định Robust Tests để đánh giá sự khác biệt về trung bình của các nhóm thâm niên về Mức độ sáng tạo của nhân viên. Kết quả trong kiểm định Robust ($p=0.069 > 0.05$) không cho thấy sự khác biệt có ý nghĩa thống kê giữa các nhóm thâm niên của nhân viên về mức độ sáng tạo. Điều này cho thấy rằng mặc dù có sự chênh lệch về điểm trung bình sáng tạo giữa các nhóm, sự khác biệt này không đủ lớn để kết luận rằng thâm niên có ảnh hưởng đáng kể đến mức độ sáng tạo.

4.5.5 Kiểm định sự khác biệt của vị trí công tác với NLST của nhân viên

Bảng 4.19: Sự khác biệt về mức độ sáng tạo của nhân viên ở vị trí công tác

	Số lượng	Điểm trung bình	Độ lệch chuẩn	Kiểm định phương sai đồng nhất		Kiểm định Robust về sự bằng nhau của giá trị trung bình (Wech test)	
				Thống kê Levene	Sig.	Statistic ^a	Sig.
Kinh doanh	239	3.8527	0.76129	2.245	0.048	3.356	0.006
Chức năng	232	3.7603	0.65411				
Ứng dụng công nghệ	164	3.7280	0.67046				
Dịch vụ	207	3.8609	0.72189				
Sản xuất	123	3.6569	0.67242				
Giảng viên	70	4.0000	0.68186				
Tổng	1035	3.8006	0.70409				

Kết quả trong kiểm định Levene cho thấy giá trị $p = 0.048 < 0.05$ điều này cho thấy phương sai giữa các bộ phận không đồng nhất. Kết quả kiểm định Wech test cho thấy có sự khác biệt có ý nghĩa về điểm sáng tạo giữa các bộ phận ($\text{Sig.} = 0.006$).

Như vậy kết quả kiểm định cho thấy có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê về mức độ sáng tạo giữa các bộ phận trong công ty. Điều này có nghĩa là bộ phận làm việc có thể ảnh hưởng đến mức độ sáng tạo của nhân viên.

Các bộ phận như Giảng viên và Dịch vụ có mức độ sáng tạo cao hơn, trong khi các bộ phận như Sản xuất và Công nghệ có mức độ sáng tạo thấp hơn.

4.6 Tổng hợp kết quả nghiên cứu

Luận án đã dùng phương pháp chính là phương pháp định lượng với sự hỗ trợ, bổ sung của phương pháp định tính nhằm thu thập dữ liệu và phân tích. Cụ thể, trong luận án này, NCS đã:

– Xây dựng mô hình nghiên cứu gồm 10 biến độc lập, bao gồm: (1) *Tâm nhàn*, (2) *Giá trị cốt lõi*, (3) *Định hướng khách hàng*, (4) *Hành vi lãnh đạo*, (5) *Truyền thông nội bộ*, (6) *Khen thưởng và Ghi nhận*, (7) *Học hỏi và phát triển*, (8) *Chấp nhận rủi ro*, (9) *Ứng dụng công nghệ*, (10) *Phong trào và văn hóa quần chúng* nhằm giải thích 01 biến phụ thuộc - NLST của nhân viên, lấy mẫu từ 01 công ty công nghệ lớn ở Việt Nam (Tập đoàn FPT). Các biến độc lập và phụ thuộc này đều được phát triển từ các mô hình đã được xác lập trong các nghiên cứu trước đó như mô hình DOCS,

mô hình của Recardo & Jolly; một số biến mang đặc thù của ngành ICT nói chung và đơn vị tiến hành nghiên cứu (Tập đoàn FPT).

– Tiếp theo, NCS cũng đã xây dựng được bộ bảng hỏi/thang đo sơ bộ từ tổng quan lý thuyết. Từ đó, NCS tiến hành nghiên cứu định tính với 04 chuyên gia và 22 nhà quản lý, lãnh đạo thuộc Tập đoàn FPT để điều chỉnh mô hình và thang đo.

– Thực hiện nghiên cứu định lượng thử nghiệm và chính thức: Phân tích độ tin cậy của thang đo thông qua phân tích Cronbach's Alpha, Tương quan giữa từng câu hỏi với tổng điểm, phân tích nhân tố khám phá. Tại bước phân tích nhân tố khám phá, NCS đã khám phá 10 biến tiềm ẩn, được cấu thành từ 40 biến giải thích với nội dung các biến này hoàn toàn phù hợp với mô hình nghiên cứu đã đề ra trước đó. Tiếp theo, tại bước phân tích hồi quy đa biến, NCS đã ước lượng mức độ tác động của 10 biến độc lập lên biến phụ thuộc và kết quả, cả 10 biến độc lập đều có tác động đáng kể, có ý nghĩa thống kê. Cụ thể các biến độc lập có mức độ từ mạnh nhất - nhẹ nhất bao gồm: *Biến chấp nhận rủi ro; Biến Tầm nhìn; Biến Định hướng khách hàng; Biến Hành vi lãnh đạo; Biến Ứng dụng công nghệ; Biến Giá trị cốt lõi; Biến Phong trào và văn hoá quần chúng; Biến Học hỏi và phát triển; Biến Truyền thông nội bộ; Biến Khen thưởng và ghi nhận.*

– Kết quả phân tích ANOVA về sự khác biệt giữa các nhóm nhân khẩu học cho thấy sự khác biệt có ý nghĩa thống kê về mức độ sáng tạo giữa các nhóm giới tính, công ty, cấp bậc, và vị trí công tác của nhân viên. Nam có mức độ sáng tạo cao hơn nữ. Mức độ sáng tạo của nhân viên giữa các công ty cũng khác nhau, với FPT Telecom, Hệ thống thông tin, và Giáo dục FPT có sự khác biệt rõ rệt. Về cấp bậc, quản lý cấp cao có mức độ sáng tạo cao hơn nhân viên cấp thấp. Tuy nhiên, thâm niên không cho thấy sự khác biệt có ý nghĩa về mức độ sáng tạo. Nhân viên ở các bộ phận Giảng viên và Dịch vụ có mức độ sáng tạo cao hơn so với Sản xuất và Công nghệ.

Tóm lại, nghiên cứu đã cung cấp những kết quả rõ ràng về tác động của các yếu tố VHDN đến NLST của nhân viên. Mô hình nghiên cứu đã được kiểm chứng với dữ liệu thực tế từ Tập đoàn FPT, và các giả thuyết đều được chấp nhận với ý nghĩa thống kê cao. Kết quả nghiên cứu này không chỉ góp phần vào lý luận về VHDN và sáng tạo, mà còn cung cấp những gợi ý thiết thực cho các DN ICT tại Việt Nam trong việc xây dựng và phát triển môi trường làm việc khuyến khích sự sáng tạo.

TÓM TẮT CHƯƠNG 4

Trong chương 4, NCS đã trình bày các kết quả nghiên cứu dựa trên dữ liệu khảo sát từ Tập đoàn FPT, sử dụng phương pháp phân tích định lượng để làm rõ các tác động của 10 yếu tố VHDN đến NLST của nhân viên tại FPT và mở rộng cho ngành ICT Việt Nam.

Kết quả nghiên cứu cho thấy rằng tất cả 10 yếu tố VHDN được sử dụng trong mô hình nghiên cứu đều có tác động thuận chiều đến NLST của nhân viên nhưng mức độ ảnh hưởng của mỗi yếu tố là khác nhau. Cụ thể, các yếu tố như **Chấp nhận rủi ro, Tầm nhìn, Định hướng khách hàng** và **Hành vi lãnh đạo** được xác định là những yếu tố có tác động mạnh nhất. Ngược lại, các yếu tố như **Khen thưởng và ghi nhận, Truyền thông nội bộ** và **Học hỏi và phát triển** có tác động yếu hơn.

Chương 4 cũng tiến hành so sánh giữa các công ty thành viên của FPT và các nhóm nhân viên khác nhau theo giới tính, thâm niên và cấp bậc. Kết quả cho thấy, mức độ sáng tạo của nhân viên có sự khác biệt tùy theo đặc thù của từng công ty và vị trí công việc, trong đó, nhóm nhân viên có thâm niên trên 20 năm và các nhà quản lý cấp cao thể hiện mức độ sáng tạo cao hơn.

Chương 4 cũng đã kiểm định các thang đo và phân tích nhân tố nhằm đảm bảo độ tin cậy của dữ liệu và mô hình nghiên cứu. Kết quả kiểm định cho thấy các thang đo sử dụng đều có độ tin cậy cao và mô hình nghiên cứu giải thích được phần lớn sự biến thiên của dữ liệu về NLST của nhân viên.

Cuối cùng, nghiên cứu kết luận rằng VHDN đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy NLST của nhân viên tại FPT cũng như của ngành ICT Việt Nam, từ đó, mở ra phần thảo luận và kiến nghị cho chương tiếp theo từ kết quả này.

CHƯƠNG 5. THẢO LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ

5.1 Thảo luận

Kết quả nghiên cứu của luận án cho thấy cả 10 yếu tố VHDN được đề cập đến trong mô hình nghiên cứu đều tác động đến NLST của nhân viên tại FPT với mức độ mạnh yếu khác nhau. Chúng ta nhóm các yếu tố thành các nhóm theo mức độ ảnh hưởng và bình luận về từng nhóm dựa trên thực tiễn của FPT và mở rộng ra thực tiễn của các doanh nghiệp ICT Việt Nam, và so sánh với những kết quả nghiên cứu khác trên thế giới. Các nhóm được xếp như sau:

- **Nhóm các yếu tố có tác động cao nhất:** Bao gồm Chấp nhận rủi ro ($\text{Beta}=0.379$), Tầm nhìn ($\text{Beta}= 0.248$) và Định hướng khách hàng ($\text{Beta}= 0.247$), Hành vi lãnh đạo ($\text{Beta}= 0.215$)
- **Nhóm các yếu tố có tác động trung bình:** Ứng dụng Công nghệ ($\text{Beta}= 0.206$) và Giá trị cốt lõi ($\text{Beta}= 0.196$), Phong trào & văn hóa quần chúng ($\text{Beta}= 0.183$)
- **Nhóm các yếu tố có ít tác động:** Học hỏi & phát triển ($\text{Beta}= 0.083$), Truyền thông nội bộ ($\text{Beta}= 0.064$), Khen thưởng & ghi nhận ($\text{Beta}=0.050$)

Trước hết, chúng ta sẽ bình luận về NLST của nhân viên FPT nói riêng và ngành ICT Việt Nam nói chung cũng như những cơ hội và thách thức của ngành này trong hoạt động đổi mới sáng tạo hiện nay, sau đó sẽ bình luận về tác động của từng biến theo mức độ tác động từ mạnh nhất đến yếu nhất như đã đề cập ở phần trên.

5.1.1 Thảo luận về NLST của nhân viên ngành công nghệ ICT Việt Nam

5.1.1.1 Thảo luận về kết quả nghiên cứu

Dựa trên kết quả khảo sát và điểm trung bình, chúng ta có thể nhận thấy, trong 5 thang đo về NLST của nhân viên FPT, điểm cao nhất thuộc về “*Tìm kiếm ý tưởng mới để giải quyết vấn đề*”, trung bình là 4.2, phản ánh một mức độ cao về khả năng tìm kiếm và khám phá các ý tưởng mới. Đây là một chỉ số tích cực cho thấy nhân viên FPT có xu hướng chủ động trong việc giải quyết vấn đề và cải tiến công việc. Tiếp đó là “*Doanh nghiệp cho phép thử nghiệm ý tưởng mới*” với số điểm là 4.0, cho thấy FPT đã tạo điều kiện tốt cho nhân viên thử nghiệm các phương pháp mới. Đây là điểm rất cao, phù hợp với các tiêu chuẩn quốc tế về môi trường sáng tạo, khi các nghiên cứu như của Amabile (1996a) [60] nhấn mạnh rằng việc trao quyền và cho phép nhân viên thử nghiệm ý tưởng mới mà không sợ thất bại là yếu tố then chốt để tạo nên sáng tạo đột phá.

Mức điểm thấp nhất thuộc về “*số lượng ý tưởng cải tiến tăng lên theo thời gian*” với 3.5 điểm, cho thấy có thể cần thêm các chính sách hỗ trợ để tối ưu hóa quá trình phát triển ý tưởng.

So sánh với các nghiên cứu quốc tế về sáng tạo, có thể nhận thấy rằng, điểm trung bình 3.8 về NLST của nhân viên FPT là một kết quả tốt, đặc biệt ở khía cạnh tìm kiếm ý tưởng mới và được trao quyền thử nghiệm, tuy nhiên, vẫn thấp hơn khá nhiều so với các công ty công nghệ hàng đầu như Google hoặc Apple. Các công ty công nghệ như Google thường xuyên áp dụng các phương pháp sáng tạo vào quy trình hàng ngày, duy trì giao tiếp cởi mở và khuyến khích nhân viên thử nghiệm các ý tưởng mới. Các công ty này thường đạt điểm sáng tạo ở mức 4.0 - 4.5 trên thang điểm 5, khi nhân viên tự đánh giá về khả năng đổi mới và đóng góp sáng tạo của họ (Rastgoo, 2017) [138]. Điều này có nghĩa là FPT vẫn đang ở mức sáng tạo tương đối tốt so với bối cảnh chung, nhưng có thể nâng cao hơn để đạt mức sáng tạo xuất sắc, đặc biệt trong các khía cạnh liên quan đến sáng tạo đột phá và số lượng ý tưởng cải tiến.

5.1.1.2 Giải thích bằng thực tiễn FPT

Nghiên cứu thứ cấp và nghiên cứu định tính về NLST của nhân viên FPT cũng chỉ ra rằng, sáng tạo không chỉ là một kỹ năng cá nhân của mỗi nhân viên FPT mà còn chịu ảnh hưởng rất nhiều bởi VHDN. FPT là doanh nghiệp đã tạo ra một môi trường thực tiễn để khuyến khích NLST của nhân viên, đặc biệt là trong các hoạt động sản xuất và dịch vụ. Chúng ta thấy FPT đã thực hiện một số chương trình khuyến khích sáng tạo đã được đề cập ở chương 3 như: Chương trình Đổi mới Sáng tạo iDo; Giải thưởng Sáng kiến FPT - iKhiên; Chương trình “Leng keng”: Nghĩ khác, làm khác, tập trung cho đổi mới sáng tạo; Chương trình “Thành Cát Tư Hãn”; Tinh thần STCo. Đây là những chương trình văn hoá rất độc đáo của FPT, nơi sự "phá cách" và "làm khác" được khuyến khích. Mỗi hoạt động sẽ mang một tính chất riêng, khuyến khích theo cách riêng. FPT đã triển khai đa dạng các chương trình khuyến khích sáng tạo, không chỉ giúp phát triển NLST của nhân viên trong công việc mà còn lan tỏa tinh thần sáng tạo đến mọi góc ngách của tổ chức.

5.1.1.3 Thảo luận về năng lực sáng tạo của ngành ICT Việt Nam và học hỏi các doanh nghiệp ICT trên thế giới

Dựa trên kết quả nghiên cứu về NLST của nhân viên FPT và các phân tích thực tiễn, chúng ta có thể mở rộng ra toàn ngành ICT của Việt Nam.

Trước tiên, ngành ICT của Việt Nam đang phát triển mạnh mẽ, đóng vai trò quan trọng trong quá trình chuyển đổi số của quốc gia. NLST của nhân viên trong

ngành này là yếu tố cốt lõi giúp các DN nắm bắt cơ hội trong thời đại công nghệ 4.0. FPT là một ví dụ tiêu biểu cho doanh nghiệp ICT với nền tảng sáng tạo vững chắc, luôn thúc đẩy sáng tạo trong nội bộ. Một số doanh nghiệp ICT lớn như Viettel, CMC, và VNG cũng đang khuyến khích nhân viên tham gia vào quá trình đổi mới sáng tạo bằng việc tạo môi trường làm việc cởi mở, trao quyền cho nhân viên thử nghiệm các ý tưởng mới, đồng thời áp dụng các công nghệ tiên tiến vào hoạt động. Điểm chung giữa các doanh nghiệp ICT thành công tại Việt Nam là việc tạo ra VHDN khuyến khích nhân viên phát huy tối đa NLST.

So sánh với các doanh nghiệp ICT hàng đầu thế giới như Google, Microsoft, hay Amazon, có thể thấy, các doanh nghiệp ICT hàng đầu quốc tế đã tạo ra những mô hình phát triển sáng tạo từ việc đầu tư mạnh mẽ vào nghiên cứu và phát triển (R&D) và cung cấp môi trường linh hoạt cho nhân viên. Chẳng hạn, Google đã Tạo điều kiện cho nhân viên sử dụng 20% thời gian làm việc để phát triển các dự án sáng tạo cá nhân. Đây là yếu tố đã góp phần tạo ra nhiều sản phẩm nổi tiếng như Gmail và Google News. Hoặc như Microsoft khuyến khích nhân viên sáng tạo thông qua việc đầu tư vào các công nghệ mới như AI và điện toán đám mây. Nhân viên tại Microsoft được trao quyền và cơ hội để phát triển các dự án cá nhân, từ đó đẩy mạnh NLST. Đây là những điều mà doanh nghiệp ICT Việt nam cần học hỏi.

5.1.2 Thảo luận về Nhóm các yếu tố có tác động cao nhất

5.1.2.1 Thảo luận về tác động của yếu tố Chấp nhận rủi ro đến NLST của nhân viên

Kết quả nghiên cứu cho thấy, yếu tố Chấp nhận rủi ro có tác động mạnh nhất đến NLST của nhân viên FPT với hệ số Beta=0.379. Hai nội dung được đánh giá cao là “Khuyến khích tìm kiếm ý tưởng mới” (đạt điểm cao nhất, 4.1 và gần 80% nhân viên cho biết họ luôn được động viên phát triển các ý tưởng sáng tạo) và “Khuyến khích và khen thưởng tinh thần chấp nhận rủi ro” (đạt điểm 4.0, với 70.5% đồng tình). Điều này chứng tỏ vai trò quan trọng của việc khuyến khích nhân viên dám đối mặt với rủi ro và ghi nhận thành tích của họ.

Thực tiễn ở FPT có sự khuyến khích sự sáng tạo thông qua việc chấp nhận rủi ro ở mức nhất định. Các ví dụ về việc đầu tư vào mảng giáo dục hay xuất khẩu phần mềm của FPT là bằng chứng về việc FPT đã từng trải qua nhiều thất bại, nhưng vẫn kiên trì và đã gặt hái được thành công sau 5-7 năm. Tuy nhiên, một số ý kiến vẫn cho rằng FPT vẫn chưa thực sự đầu tư mạnh và dài hạn vào các lĩnh vực mới, dẫn đến việc thiếu vắng các sản phẩm công nghệ mang tính đột phá. Sự cẩn trọng trong đầu tư của FPT đã khiến nhiều nhân tài tìm đến những môi trường khác, nơi sẵn sàng đầu tư dài hạn và chấp nhận rủi ro cao.

Trong ngành ICT Việt Nam, việc chấp nhận rủi ro là yếu tố bắt buộc để phát triển sản phẩm mới. Viettel và VNG là những ví dụ điển hình về đầu tư mạnh vào R&D. Viettel đầu tư vào viễn thông quân sự và 5G, trong khi VNG đạt được thành công với Zalo nhờ không ngại thử nghiệm. Tuy nhiên, không phải tất cả các doanh nghiệp ICT tại Việt Nam đều có khả năng chấp nhận rủi ro cao. Nhiều DN vẫn thận trọng và không dám đầu tư mạnh mẽ vào việc áp dụng những sáng kiến mới. Điều này dẫn đến việc các ý tưởng sáng tạo thường bị hạn chế hoặc không có cơ hội phát triển hết tiềm năng.

Nhìn ra thế giới, nhiều nghiên cứu đã chứng minh rằng khả năng chấp nhận rủi ro có tác động trực tiếp đến sự đổi mới sáng tạo. Chẳng hạn, tại SpaceX, nhân viên được khuyến khích thử nghiệm và chấp nhận thất bại như một phần không thể thiếu của quá trình sáng tạo. Công ty đã đầu tư mạnh vào những dự án táo bạo, như chương trình phát triển tên lửa tái sử dụng và tàu vũ trụ đưa người lên Sao Hỏa. Mặc dù nhiều lần thử nghiệm thất bại, nhưng chính sự kiên trì và chấp nhận rủi ro đã giúp SpaceX đạt được những bước tiến lớn, bao gồm việc phát triển Falcon 9 và đưa thành công phi hành gia lên Trạm Vũ trụ Quốc tế (ISS). Đó là điều mà các DN ICT Việt Nam cần học hỏi.

5.1.2.2 Thảo luận về tác động của Tầm nhìn đến NLST của Nhân viên

Kết quả nghiên cứu cho thấy, yếu tố Tầm nhìn có tác động mạnh thứ 2 đến NLST của nhân viên FPT với Beta= 0.248 và điểm trung bình các mục đều ở mức cao (4.0 đến 4.2), phản ánh mức độ hiểu biết và đồng thuận cao của nhân viên đối với Tầm nhìn chiến lược của doanh nghiệp. Yếu tố được đánh giá cao nhất là “Chia sẻ Tầm nhìn” với điểm trung bình 4.2 và “Sự hiểu rõ về Tầm nhìn” đạt 4.1 cho thấy các hoạt động truyền tải Tầm nhìn của DN đến nhân viên được thực hiện hiệu quả, nhân viên hiểu rõ nội dung và ý nghĩa của Tầm nhìn doanh nghiệp.

Thực tiễn của FPT phản ánh đúng kết quả này khi *Tầm nhìn* được xây dựng rõ ràng và được cụ thể hóa qua các chiến lược phát triển dài hạn. Ví dụ, mục tiêu trở thành một DN số và đứng trong Top 50 công ty hàng đầu về chuyển đổi số vào năm 2030 là một minh chứng về Tầm nhìn dài hạn và tham vọng của FPT. Nhân viên FPT không chỉ được nghe và biết về Tầm nhìn này thông qua tài liệu mà còn qua các hoạt động nội bộ như các hội nghị chiến lược, các cuộc thi về kiến thức công ty (FQ), và cả các bài hát chế. Điều này tạo ra một sự nhất quán và truyền tải mạnh mẽ Tầm nhìn đến từng cá nhân trong tổ chức.

Nhìn ra ngành ICT Việt Nam, các DN lớn khác như Viettel, MobiFone, CMC đều xác định *Tầm nhìn* là yếu tố quan trọng giúp định hướng chiến lược phát triển và

xây dựng văn hóa sáng tạo trong tổ chức. *Tầm nhìn* của họ không chỉ dừng lại ở việc tạo ra các sản phẩm, dịch vụ tiên tiến mà còn tập trung vào việc thúc đẩy đổi mới sáng tạo, khai thác tiềm năng công nghệ, và hướng tới các mục tiêu dài hạn về phát triển bền vững. Chẳng hạn, Viettel, với Tầm nhìn "Sáng tạo vì con người" và sứ mệnh tiên phong kiến tạo xã hội số, cũng đã xây dựng một môi trường thúc đẩy đổi mới sáng tạo thông qua các chương trình như "Ngày Sáng tạo", với hàng nghìn sáng kiến được công nhận và mang lại giá trị lớn cho tổ chức. Tinh thần sáng tạo của Viettel không chỉ giới hạn ở việc cải tiến sản phẩm mà còn mở rộng ra các hoạt động kinh doanh mới và phát triển ra thị trường quốc tế. MobiFone, với Tầm nhìn "Sáng tạo tương lai số", đã chú trọng đến việc tạo dựng hệ sinh thái số hoàn chỉnh và thúc đẩy phong trào sáng tạo trong nội bộ thông qua các hoạt động như "Tuổi trẻ sáng tạo" và "Thanh niên xung kích đổi mới" và đã đạt được nhiều thành tựu (Phạm Cường, 2022) [42]. Các DN khác như Rikkeisoft, VNEXT Holding, và VTI Group cũng coi sáng tạo là giá trị cốt lõi trong VHDN của mình, tập trung vào việc đổi mới trong tư duy và hành động để tạo ra hiệu quả cao nhất.

Trên thế giới, nhiều nghiên cứu đã chứng minh rằng Tầm nhìn chiến lược có tác động mạnh mẽ đến năng lực sáng tạo của nhân viên. IBM là một ví dụ tiêu biểu, với Tầm nhìn tập trung vào “đổi mới vì một tương lai thông minh hơn.” IBM đã khuyến khích nhân viên sáng tạo thông qua các dự án như Watson AI và Cloud, thúc đẩy sự đổi mới trong cả công nghệ và dịch vụ kinh doanh. Hay như Intel, với Tầm nhìn trở thành "công ty dẫn đầu trong việc tạo ra công nghệ thay đổi thế giới," đã thúc đẩy nhân viên phát triển những sản phẩm đột phá như bộ vi xử lý tiên tiến và công nghệ chip bán dẫn, tạo ra những bước tiến lớn cho ngành công nghệ toàn cầu.

5.1.2.3 Thảo luận về tác động của Định hướng khách hàng đến NLST của nhân viên

Kết quả phân tích cho thấy *Định hướng khách hàng* có tác động đáng kể đến NLST của nhân viên với hệ số $\beta = 0.247$ và giá trị $p = 0.000$, chứng tỏ rằng đây là một yếu tố có ý nghĩa quan trọng trong việc thúc đẩy NLST của nhân viên. Nổi bật nhất là Thang đo “Nỗ lực mang đến trải nghiệm tốt nhất cho khách hàng” đạt 4.3 điểm, “Nỗ lực tìm hiểu nhu cầu khách hàng khi xây dựng giải pháp” và “Điểm đánh giá DN đo lường sự hài lòng của khách hàng” đều đạt 4,2 điểm là minh chứng mạnh mẽ về việc nhân viên luôn hướng đến việc cung cấp trải nghiệm khách hàng tối ưu. Điều này không chỉ cho thấy sự cam kết mà còn là một yếu tố thúc đẩy sáng tạo.

Thực tiễn ở Tập đoàn FPT rất chú trọng đến yếu tố Định hướng khách hàng từ những ngày đầu thành lập và được đẩy mạnh những năm gần đây như một thế mạnh cạnh tranh. Năm 2021, FPT chính thức tuyên bố chiến lược “Data Driven & Customer Centric,” đặt khách hàng làm trung tâm và lấy dữ liệu làm nền tảng. Nhân viên FPT

không chỉ đáp ứng nhu cầu hiện tại mà còn dự đoán nhu cầu tương lai, được phản ánh qua chiến lược cá nhân hóa ACX của FPT, bằng cách sử dụng công nghệ dữ liệu lớn và trí tuệ nhân tạo để thấu hiểu khách hàng. 7 chương trình quản trị trải nghiệm khách hàng (CEM) của FPT nhằm theo dõi toàn bộ hành trình của khách hàng, từ việc thu nhận phản hồi, nâng cao trải nghiệm thương hiệu, đến việc hỗ trợ khách hàng sau khi mua hàng đã tạo thuận lợi để nhân viên chủ động trong việc cải tiến và phát triển các giải pháp sáng tạo nhằm cải thiện trải nghiệm khách hàng.

Trong ngành ICT Việt Nam, nhiều doanh nghiệp đã xây dựng văn hóa định hướng khách hàng như một giá trị cốt lõi, thúc đẩy năng lực sáng tạo. CMC tập trung vào cá nhân hóa trải nghiệm khách hàng thông qua việc thiết kế các hành trình khách hàng cụ thể và tạo ra những điểm chạm “wow” tại mỗi tương tác. NashTech cũng tiên phong trong việc áp dụng định hướng khách hàng vào các dự án phần mềm quốc tế. Công ty khuyến khích nhân viên tham gia trực tiếp vào quá trình xây dựng giải pháp cho khách hàng toàn cầu, tạo điều kiện để họ phát triển những ý tưởng sáng tạo dựa trên nhu cầu thực tế của thị trường.

Trên thế giới, Amazon và Netflix đã chứng minh rằng định hướng khách hàng là yếu tố quan trọng trong chiến lược phát triển và đổi mới sáng tạo. Amazon luôn đặt khách hàng lên hàng đầu với triết lý “Customer Obsession”. Jeff Bezos nhấn mạnh: “Nếu bạn không lắng nghe khách hàng, bạn sẽ không thể tạo ra bất kỳ sản phẩm sáng tạo nào” (“*The Everything Store: Jeff Bezos and the Age of Amazon*”). Các sáng kiến như giao hàng một ngày và Amazon Prime đều xuất phát từ việc thấu hiểu nhu cầu của khách hàng, giúp Amazon trở thành công ty dẫn đầu trong thương mại điện tử. Netflix cũng là một ví dụ điển hình về cách định hướng khách hàng thúc đẩy sáng tạo. Khi chuyển đổi sang nền tảng phát trực tuyến, Netflix đã tập trung vào phân tích dữ liệu người dùng để cá nhân hóa. Sản phẩm thành công như “Stranger Things” minh chứng cho chiến lược hiểu rõ nhu cầu của khách hàng và tiên phong trong nội dung gốc. Nhờ luôn đặt trải nghiệm người dùng làm trọng tâm, Netflix duy trì được vị thế dẫn đầu trong ngành công nghiệp giải trí.

5.1.2.4 Thảo luận về tác động của Hành vi lãnh đạo đến NLST của nhân viên

Theo kết quả khảo sát, hệ số beta của *hành vi lãnh đạo* là 0.227, cho thấy mức độ ảnh hưởng tương đối lớn đến NLST của nhân viên FPT. Điều này phản ánh vai trò của lãnh đạo không chỉ trong việc định hướng chiến lược mà còn trong việc tạo môi trường thuận lợi cho sáng tạo.

Thực tiễn FPT cho thấy, Lãnh đạo luôn khuyến khích sáng tạo, tạo điều kiện để nhân viên thử nghiệm các ý tưởng mới mà không sợ thất bại, giúp phát huy tối đa

NLST của nhân viên. Lãnh đạo FPT cũng cởi mở với rủi ro, chấp nhận những rủi ro nhất định khi thử nghiệm các ý tưởng mới, giúp nhân viên tự tin hơn trong việc đưa ra các giải pháp, từ đó nâng cao năng lực sáng tạo. Trong giao tiếp, lãnh đạo FPT cũng tạo dựng được môi trường cởi mở, nhân viên có thể dễ dàng chia sẻ ý tưởng và nhận phản hồi. Việc này tạo ra văn hóa đổi mới liên tục, nơi các ý tưởng sáng tạo không bị kìm hãm bởi các rào cản quản lý.

Thực tế ngành ICT Việt Nam, nhiều DN đang phát triển các phong cách lãnh đạo khuyến khích thử nghiệm, trực tiếp truyền cảm hứng và dẫn dắt sáng tạo. Chẳng hạn như Tập đoàn Viettel, với mục tiêu trở thành nhà cung cấp dịch vụ viễn thông và công nghệ hàng đầu khu vực, Viettel đã khuyến khích nhân viên của mình thử nghiệm các công nghệ mới như 5G, AI, và IoT. Không chỉ truyền cảm hứng, lãnh đạo các doanh nghiệp ICT Việt Nam còn biết cách kết hợp giữa Tầm nhìn chiến lược và việc hỗ trợ các nhóm nhân viên phát triển sáng tạo. Ví dụ như ở VNG, văn hoá nổi bật của VNG là Đón nhận thách thức, không sợ thất bại, vì thế, nhân viên đã tạo ra được nhiều sản phẩm mới được hàng triệu người Việt Nam sử dụng như Zalo, Zing MP3.

Phong cách lãnh đạo phổ biến trong ngành ICT Việt Nam là lãnh đạo chuyển đổi (Transformational leadership) và Lãnh đạo hỗ trợ (Supportive leadership). Lãnh đạo chuyển đổi không chỉ giám sát mà còn truyền cảm hứng và động viên nhân viên vượt qua giới hạn cá nhân để tạo ra những ý tưởng đột phá, được thể hiện rõ ở Viettel và FPT, nơi mà lãnh đạo không ngại tham gia vào các quyết định sáng tạo và thúc đẩy nhân viên phát triển ý tưởng mới. Lãnh đạo hỗ trợ không chỉ tạo ra các chương trình khuyến khích mà còn cung cấp tài nguyên cần thiết để giúp nhân viên biến các ý tưởng sáng tạo thành hiện thực, điển hình là VNPT và VNG với nhiều chương trình hỗ trợ sáng tạo và cung cấp các công cụ, nền tảng cần thiết để nhân viên phát triển các giải pháp công nghệ mới.

Trong nghiên cứu quốc tế, các khái niệm về lãnh đạo chuyển đổi và lãnh đạo hỗ trợ thường được sử dụng để miêu tả cách mà lãnh đạo thúc đẩy sáng tạo trong tổ chức. Bill Gates là một ví dụ điển hình của lãnh đạo chuyển đổi. Khi sáng lập Microsoft, Gates không chỉ phát triển các sản phẩm phần mềm tiên phong như Windows, mà còn tạo ra một môi trường khuyến khích nhân viên liên tục cải tiến và đổi mới. Ông luôn tin rằng việc đầu tư vào công nghệ tương lai là thiết yếu, dù đi kèm với rủi ro cao. Chính tinh thần này đã giúp Microsoft mở rộng từ phần mềm máy tính sang các lĩnh vực mới như điện toán đám mây và trí tuệ nhân tạo.

Phong cách lãnh đạo hỗ trợ được thể hiện rõ qua Jeff Bezos tại Amazon. Bezos không ngừng khuyến khích nhân viên thử nghiệm các ý tưởng mới và cung cấp nguồn lực cần thiết để biến chúng thành hiện thực. Một ví dụ điển hình là sự đầu tư vào

Amazon Web Services (AWS) – một dự án ban đầu không có lãi, nhưng dần trở thành động lực chính cho sự phát triển của Amazon. Bezos cũng mạnh dạn đầu tư vào các dự án dài hạn như hệ thống giao hàng bằng drone và trợ lý ảo Alexa. Những sản phẩm này thể hiện tầm nhìn chiến lược của ông: ngay cả khi dự án không mang lại lợi nhuận ngay tức thời, chúng vẫn là chìa khóa của sự đổi mới và thành công bền vững trong tương lai.

5.1.3 Thảo luận về tác động của nhóm các yếu tố có tác động trung bình

5.1.3.1 Thảo luận về tác động của Ứng dụng công nghệ đến Năng lực Sáng tạo của nhân viên

Kết quả nghiên cứu định lượng cho thấy Ứng dụng công nghệ có tác động đến năng lực sáng tạo của nhân viên FPT. Hệ số beta là 0.73208 cho thấy rằng việc đầu tư và ứng dụng công nghệ đã giúp FPT tạo ra môi trường làm việc hiệu quả, hỗ trợ tối đa cho quá trình sáng tạo. Ứng dụng công nghệ không chỉ được sử dụng để quản lý, vận hành mà còn là công cụ cốt lõi giúp nhân viên sáng tạo ra những giải pháp, sản phẩm dịch vụ mới.

FPT là một tập đoàn công nghệ hàng đầu, và yếu tố Ứng dụng công nghệ luôn được coi trọng trong mọi hoạt động. FPT còn là tập đoàn tiên phong trong chuyển đổi số và nắm bắt các xu hướng công nghệ của Cách mạng Công nghiệp 4.0 như AI, Cloud, và IoT. Dự án AI Factory, một phần trong chiến lược dài hạn của FPT nhằm trở thành nhà cung cấp dịch vụ số hàng đầu. Điều này không chỉ giúp FPT tiếp cận các công nghệ tiên tiến mà còn tạo ra một nền tảng cho nhân viên học hỏi và phát triển các giải pháp sáng tạo trong thực tế.

Trong ngành ICT Việt Nam, Ứng dụng công nghệ đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao NLST của nhân viên. Nhiều công ty như VinAI hay VNG đều chú trọng ứng dụng công nghệ tiên tiến để khuyến khích sáng tạo. Chẳng hạn, VinAI đã tiên phong trong việc nghiên cứu và phát triển các giải pháp trí tuệ nhân tạo (AI) đột phá. VinAI tạo điều kiện cho nhân viên tham gia vào các dự án hàng đầu và thúc đẩy quá trình phát triển những ứng dụng mới, như hệ thống nhận diện khuôn mặt và trợ lý giọng nói thông minh, giúp khẳng định vị thế của công ty trong lĩnh vực AI tại Việt Nam và quốc tế. Tuy nhiên, không phải tất cả các doanh nghiệp ICT đều có mức độ đầu tư và ứng dụng công nghệ sâu rộng như vậy.

Trên thế giới, các doanh nghiệp công nghệ hàng đầu như NVIDIA và Microsoft đã chứng minh rằng công nghệ là động lực quan trọng thúc đẩy sáng tạo. Các nền tảng như GPU và AI frameworks của NVIDIA giúp các nhà phát triển và nhân viên tạo ra những sản phẩm đột phá trong nhiều ngành, từ gaming đến nghiên

cứu y tế. Nhờ môi trường khuyến khích đổi mới dựa trên công nghệ, NVIDIA liên tục dẫn đầu trong các dự án sáng tạo như hệ thống AI và công nghệ xe tự hành. Microsoft cũng không ngừng đầu tư vào công nghệ để tạo ra môi trường sáng tạo thông qua các nền tảng như Azure và Teams. Những công cụ này hỗ trợ nhân viên trong quá trình hợp tác và phát triển ý tưởng, giúp thúc đẩy đổi mới hiệu quả trong toàn tổ chức. Các ví dụ này cho thấy công nghệ không chỉ là phương tiện hỗ trợ mà còn là yếu tố cốt lõi trong việc thúc đẩy sáng tạo và phát triển trong các doanh nghiệp công nghệ lớn.

5.1.3.2 Thảo luận về tác động của Giá trị cốt lõi đến NLST của nhân viên

Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng giá trị cốt lõi có tác động tương đối đến năng lực sáng tạo của nhân viên FPT. Giá trị "Đổi mới" trong bộ giá trị cốt lõi của FPT đã thực sự là động lực cho quá trình phát triển sáng tạo.

Thực tiễn FPT cho thấy giá trị cốt lõi được định hình và áp dụng rất sâu sắc trong mọi hoạt động của Tập đoàn. Bộ giá trị cốt lõi chính thức được xác định vào năm 2008 với 6 giá trị: Tôn - Đổi - Đồng - Chí - Gương - Sáng, trong đó giá trị "Đổi mới" đặc biệt quan trọng đối với sự sáng tạo. Giá trị Đổi mới của FPT đã thấm nhuần vào tư duy của nhân viên thông qua các chương trình đào tạo, các phong trào thi đua và hoạt động văn hóa nội bộ. Các chương trình như iDo, iKhiến, và Thành Cát Tư Hãn là những minh chứng cụ thể cho việc giá trị Đổi mới không chỉ nằm trên giấy tờ mà còn được đưa vào thực tiễn thông qua những sáng kiến có giá trị, khuyến khích tinh thần sáng tạo của nhân viên.

Trong ngành ICT Việt Nam, nhiều DN đã chọn giá trị cốt lõi hướng tới đổi mới sáng tạo. Bộ giá trị cốt lõi của các doanh nghiệp như CMC, Rikkeisoft... đều có giá trị sáng tạo nhằm khuyến khích nhân viên đề xuất và thử nghiệm các giải pháp công nghệ tiên tiến nhằm tạo ra sản phẩm chất lượng cao cho thị trường toàn cầu.

Nhìn ra thế giới, các công ty công nghệ hàng đầu như Tesla hay Spotify đều xây dựng các giá trị cốt lõi liên quan đến sáng tạo và đổi mới. Môi trường làm việc tại Tesla thúc đẩy sự đổi mới liên tục, cho phép nhân viên chủ động tìm kiếm giải pháp và đóng góp vào những sản phẩm đột phá như dòng xe Model S, Cybertruck và hệ thống pin năng lượng mặt trời. Spotify thì tập trung vào sáng tạo thông qua việc phát triển các tính năng cá nhân hóa và mô hình Agile. Nhân viên được khuyến khích đóng góp ý tưởng và thử nghiệm các dự án mới để cải thiện trải nghiệm nghe nhạc. Chính nhờ sự khuyến khích này mà Spotify đã liên tục nâng cấp sản phẩm, mang đến các tính năng độc đáo như playlist tự động và Discover Weekly, giữ vững vị thế dẫn đầu trong ngành phát trực tuyến âm nhạc.

5.1.3.3 Thảo luận về tác động của Phong trào và Văn hóa quần chúng đến NLST của Nhân viên

Kết quả nghiên cứu định lượng cho thấy yếu tố Phong trào và Văn hóa quần chúng có tác động đến NLST của nhân viên, dù chưa thực sự mạnh. Việc tạo ra các phong trào thi đua thường niên và các cuộc thi sáng tạo đã kích thích nhân viên FPT tích cực đưa ra các ý tưởng mới, đóng góp vào sự phát triển sản phẩm và dịch vụ mới.

Hoạt động phong trào và văn hoá quần chúng ở FPT phát triển mạnh mẽ, điển hình là các hoạt động như Hội diễn 13/9, Sao Chổi, Hội làng... và các hoạt động văn hóa STCo. Những hoạt động này không chỉ giúp tăng cường gắn kết nội bộ mà còn tạo môi trường để nhân viên sáng tạo thông qua việc thể hiện các tài năng cá nhân. Những sáng tạo trong các hoạt động giải trí đã giúp người FPT rèn luyện tư duy sáng tạo “nghĩ khác làm khác” và lan toả tinh thần sáng tạo vào công việc, tạo ra được nhiều sản phẩm dịch vụ mới.

Trong ngành ICT Việt Nam, nhiều doanh nghiệp đã chú trọng tổ chức các hoạt động văn hóa văn nghệ nhằm tạo điều kiện cho nhân viên phát triển tư duy sáng tạo. MISA thường xuyên tổ chức các cuộc thi nội bộ và ngày hội văn hóa để nhân viên thể hiện tài năng, từ các hoạt động văn nghệ đến các cuộc thi thể thao, giải chạy... BKAV cũng xây dựng văn hóa doanh nghiệp thông qua việc tổ chức các hoạt động như ngày hội gia đình, cuộc thi sáng tạo, và các chương trình teambuilding, giúp nhân viên thư giãn và rèn luyện kỹ năng làm việc nhóm. Những hoạt động này đã góp phần xây dựng một môi trường làm việc tích cực, nơi sự sáng tạo được khơi dậy và phát triển trong mọi khía cạnh công việc.

Trên thế giới, nhiều công ty công nghệ lớn cũng nhận ra tầm quan trọng của hoạt động văn hóa và giải trí trong việc nâng cao năng lực sáng tạo của nhân viên. Google nổi tiếng với các hoạt động vui chơi như “TGIF,” nơi nhân viên gặp gỡ ban lãnh đạo trong không gian thư giãn và chia sẻ ý tưởng mới. Spotify thì tổ chức các lễ hội âm nhạc nội bộ để nhân viên thể hiện đam mê và khám phá những ý tưởng sáng tạo qua âm nhạc. Những hoạt động này không chỉ giúp tăng cường sự kết nối mà còn tạo môi trường thuận lợi để nhân viên thử nghiệm và phát triển những ý tưởng mới.

Những ví dụ này cho thấy rằng văn hóa giải trí và hoạt động vui chơi không chỉ giúp nhân viên cân bằng công việc và cuộc sống mà còn là nguồn động lực quan trọng để khơi dậy và nuôi dưỡng năng lực sáng tạo, góp phần mang lại những đổi mới vượt trội cho doanh nghiệp.

5.1.4 Thảo luận về tác động của nhóm các yếu tố có ít tác động

5.1.4.1 Thảo luận về tác động của Học hỏi và Phát triển đến NLST của Nhân viên

Thuộc nhóm tác động trung bình đến NLST của nhân viên tại FPT nhưng yếu tố Học hỏi và Phát triển cho thấy, hệ thống học hỏi và phát triển của FPT đã được xây dựng rất phong phú, bao gồm các chương trình đào tạo MiniMBA dành cho các cấp lãnh đạo từ L3 trở lên, mô hình mentor Sư phụ - Đệ tử, và các tài khoản học trực tuyến trên Coursera dành cho toàn bộ nhân viên. Điều này không chỉ tạo ra môi trường học tập liên tục mà còn giúp nhân viên FPT phát triển NLST thông qua việc áp dụng những kiến thức mới vào công việc thực tiễn.

Đặc biệt, FPT cũng chú trọng đến các chương trình như Lãnh đạo đi dạy nhằm nâng cao sự hiểu biết sâu sắc về công việc cho cả người dạy lẫn người học. Mô hình này không chỉ giúp lãnh đạo truyền đạt kinh nghiệm mà còn khuyến khích nhân viên học hỏi lẫn nhau trong nội bộ, từ đó tạo ra những đột phá trong tư duy sáng tạo.

Đối với ngành ICT Việt Nam, hầu hết các DN đều rất quan tâm tới việc học tập và phát triển. Tùy theo mô hình mà mỗi DN có cách tổ chức khác nhau, có thể có trường đào tạo riêng như Viettel, VNPT, hoặc là những Trung tâm đào tạo như CMC, VNG... Dù ở cấp độ nào, các doanh nghiệp ICT Việt Nam đều đang đầu tư vào các chương trình đào tạo cho nhân viên, và thậm chí cả nhân viên tiềm năng là những sinh viên sắp tốt nghiệp (như Rikkeisoft, VIT). Cao cấp hơn là những chương trình đào tạo cho đội ngũ quản lý các cấp nhằm nâng cao năng lực cho cán bộ.

Nhìn ra thế giới, các doanh nghiệp công nghệ hàng đầu như NVIDIA và Samsung đã phát triển những chương trình học tập và sáng tạo nhằm thúc đẩy sự đổi mới của nhân viên. NVIDIA khuyến khích nhân viên tham gia vào chương trình Inception, một sáng kiến hỗ trợ các startup phát triển dựa trên công nghệ AI và GPU. Kết quả của những hoạt động này là sự ra đời của các nền tảng công nghệ tiên tiến, như kiến trúc GPU CUDA và các hệ thống siêu máy tính AI, giúp NVIDIA trở thành người dẫn đầu trong lĩnh vực trí tuệ nhân tạo và đồ họa máy tính. Samsung cũng đã xây dựng môi trường sáng tạo mạnh mẽ thông qua chương trình Samsung NEXT, nơi nhân viên được khuyến khích phát triển và thử nghiệm các ý tưởng mới mà không chịu ràng buộc bởi quy trình truyền thống. Ngoài ra, Samsung tổ chức nhiều cuộc thi nội bộ như Hackathons, nơi các nhóm kỹ sư có cơ hội tranh tài và đề xuất những giải pháp sáng tạo. Nhờ văn hóa đổi mới này, Samsung đã cho ra đời những sản phẩm tiên phong như dòng Galaxy Fold và công nghệ màn hình OLED, tiếp tục củng cố vị thế của công ty trên thị trường công nghệ toàn cầu.

5.1.4.2 Thảo luận về tác động của truyền thông nội bộ đến NLST của Nhân viên

Dù là yếu tố thuộc nhóm tác động yếu đến NLST của nhân viên FPT nhưng truyền thông nội bộ đã giúp nhân viên có nhiều thông tin, cơ hội trao đổi, chia sẻ ý

tưởng sáng tạo. FPT đã phát triển một hệ thống truyền thông nội bộ đa dạng, từ các bản tin nội bộ, báo Chúngta.vn, đến các kênh truyền thông số như Workplace và Facebook Group. FPT cũng rất chú trọng tổ chức các sự kiện giao lưu giữa nhân viên và lãnh đạo thông qua các chương trình như Leader Talk, TGB Seminar... Những chương trình này không chỉ tạo môi trường dân chủ, cởi mở mà còn giúp lãnh đạo tiếp cận ý kiến, nguyện vọng của nhân viên, từ đó đưa ra những quyết định và chiến lược phù hợp, hỗ trợ cho quá trình sáng tạo.

Trong ngành ICT Việt Nam, càng ngày hoạt động truyền thông nội bộ càng đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy sáng tạo và đổi mới. Gần như tất cả các doanh nghiệp ICT Việt Nam đều phát triển hệ thống kênh truyền thông nội bộ đa dạng với nhiều hoạt động truyền thông phong phú, có những chiến dịch truyền thông phục vụ riêng cho mục tiêu thúc đẩy sáng tạo. Có thể kể đến những chương trình như Viettel Innovation, VNPT Future Innovation, Zalo Innovation, CMC Innovation Contest... Các chiến dịch này không chỉ thúc đẩy tinh thần sáng tạo của nhân viên mà còn đóng góp đáng kể vào quá trình phát triển sản phẩm và dịch vụ công nghệ tiên tiến.

Trên thế giới, các doanh nghiệp công nghệ lớn đều xây dựng hệ thống truyền thông nội bộ mạnh mẽ nhằm thúc đẩy sự sáng tạo. Netflix nổi bật với văn hóa “Radical Candor” (Thẳng thắn và Cởi mở), khuyến khích nhân viên tự do chia sẻ ý kiến và ý tưởng sáng tạo mà không gặp rào cản. Các buổi thảo luận mở, họp phản hồi hàng tuần, và các kênh giao tiếp trực tuyến giúp nhân viên đề xuất những dự án mới một cách linh hoạt, từ đó tạo ra những sản phẩm thành công như các nội dung gốc và thuật toán đề xuất cá nhân hóa. IBM cũng là một ví dụ điển hình về việc phát triển các cộng đồng thực hành nội bộ, với hơn 60 cộng đồng chia sẻ tri thức và khuyến khích sáng tạo. Chính nhờ phát triển các cộng đồng này, IBM đã khẳng định mình là tập đoàn tiên phong trong đổi mới sáng tạo trên toàn thế giới.

5.1.4.3 Thảo luận về tác động của Khen thưởng và Ghi nhận đến NLST của nhân viên

Là yếu tố tác động yếu nhất đến NLST của nhân viên FPT, yếu tố Khen thưởng và Ghi nhận ở FPT được tổ chức thông qua nhiều hình thức đa dạng bao gồm các giải thưởng như Sao Mai FPT, Sao Chiến công, Sao Công nghệ, và các danh hiệu hàng năm như Top 100, Trạng Nguyên FPT, cùng với các hình thức thưởng nóng qua ứng dụng nội bộ như MyFPT. Các hình thức này được thực hiện một cách công bằng, minh bạch và đầy tính khích lệ. Mặc dù giá trị giải thưởng của FPT chưa cao như một số DN khác nhưng hệ thống khen thưởng công bằng và công khai đã đóng góp vào việc thúc đẩy NLST của nhân viên FPT, khuyến khích họ tiếp tục phát huy trong công việc và hoạt động đổi mới.

Nhìn vào ngành ICT Việt Nam, nhiều doanh nghiệp đã xây dựng các chương trình khen thưởng sáng tạo để khuyến khích nhân viên đóng góp ý tưởng mới. **MISA** nổi bật với chương trình “MISA Innovation Awards,” nơi các nhóm nhân viên được vinh danh và trao thưởng nếu có sáng kiến cải tiến quy trình hoặc phát triển sản phẩm mới. Những cá nhân xuất sắc không chỉ nhận được tiền thưởng mà còn được tham gia vào các dự án chiến lược của công ty.

So sánh với thế giới, nhiều doanh nghiệp công nghệ hàng đầu như Google, Netflix đều nhận thấy tầm quan trọng của việc khen thưởng và ghi nhận đối với năng lực sáng tạo của nhân viên. Google có chương trình Peer Bonus, cho phép nhân viên đề xuất các đồng nghiệp của mình nhận thưởng vì những đóng góp sáng tạo. Netflix thực hiện chính sách "Freedom and Responsibility" (Tự do và Trách nhiệm), khuyến khích nhân viên tự do sáng tạo và trao thưởng linh hoạt cho những ý tưởng xuất sắc thông qua các chương trình vinh danh nội bộ.

Những hoạt động trên của các DN công nghệ cho thấy, việc khen thưởng và ghi nhận không chỉ là công cụ tạo động lực mà còn đóng vai trò quan trọng trong việc khuyến khích tư duy đổi mới và sáng tạo. Những chương trình khen thưởng giúp xây dựng văn hóa sáng tạo bền vững, tăng cường sự gắn kết và tạo ra lợi thế cạnh tranh lâu dài cho doanh nghiệp trên thị trường toàn cầu.

5.2 Hàm ý quản trị thúc đẩy Năng lực sáng tạo của nhân viên

5.2.1 Hàm ý quản trị thúc đẩy năng lực sáng tạo cho nhân viên Tập đoàn FPT

Theo kết quả nghiên cứu, yếu tố *Chấp nhận rủi ro* có tác động mạnh nhất đến NLST của nhân viên FPT, vì thế, giải pháp đầu tiên được đề xuất là FPT cần đẩy mạnh việc xây dựng văn hóa chấp nhận thất bại. FPT cần xây dựng một văn hóa chấp nhận rủi ro và thất bại trong sáng tạo như một phần tự nhiên của quá trình học hỏi và phát triển. Muốn vậy, FPT cần lập Quỹ hỗ trợ rủi ro sáng tạo, đầu tư cho các dự án có tính rủi ro cao nhưng có tiềm năng lớn. Điều này giúp nhân viên yên tâm khi theo đuổi các ý tưởng sáng tạo đột phá mà không bị ràng buộc bởi rủi ro về tài chính. Hiện tại, FPT đã có chính sách tốt (chính sách Thành Cát Tư Hãn) nhưng việc thực hiện còn hạn chế. FPT cần đẩy mạnh hơn nữa việc truyền thông, khuyến khích thực hiện chính sách bằng những hỗ trợ thiết thực với ngân sách dài hạn.

Về giải pháp này, FPT có thể học hỏi các DN công nghệ lớn trên thế giới đã thành công như việc phát triển văn hóa "Fail Fast, Learn Faster" (thất bại nhanh, học hỏi còn nhanh hơn) của Amazon. Văn hoá này đã giúp nhân viên Amazon không sợ hãi khi thử nghiệm và chấp nhận thất bại nhanh chóng để rút ra bài học và tiếp tục cải tiến. FPT cũng có thể học hỏi chương trình phát triển hệ sinh thái startup nội bộ như

Google X. Google X là phòng thí nghiệm sáng tạo của Google, nơi phát triển các dự án rủi ro cao nhưng có tiềm năng đột phá lớn, như xe tự lái và Project Loon. Google X hoạt động như một startup nội bộ, khuyến khích nhân viên thử nghiệm các ý tưởng táo bạo. FPT có thể phát triển một hệ sinh thái "startup nội bộ" như chính sách Thành Cát Tư Hãn đã đề cập để nhân viên có thể phát triển các dự án sáng tạo với sự hỗ trợ từ công ty về tài chính và tài nguyên. Hệ sinh thái này sẽ khuyến khích nhân viên không chỉ đề xuất mà còn hiện thực hóa các dự án sáng tạo lớn với tiềm năng thay đổi thị trường.

Các yếu tố tác động mạnh đến NLST của nhân viên tiếp theo là là *Tầm nhìn, Định hướng khách hàng, Hành vi lãnh đạo, và Ứng dụng công nghệ*. Đối với các yếu tố này, giải pháp đề xuất tiếp theo liên quan đến Hành vi lãnh đạo. Lãnh đạo cần phải làm gương trong sáng tạo, chủ động tham gia và dẫn dắt các dự án sáng tạo, làm gương cho nhân viên trong việc chấp nhận thử thách và đưa ra các ý tưởng đổi mới. Lãnh đạo FPT có thể học tập Elon Musk, CEO của Tesla và SpaceX, nổi tiếng với phương pháp quản lý dựa trên "First Principles" (nguyên tắc đầu tiên), trong đó các vấn đề phức tạp được giải quyết bằng cách phá vỡ chúng xuống các yếu tố cơ bản nhất và xây dựng giải pháp từ đầu. Lãnh đạo FPT có thể khuyến khích nhân viên suy nghĩ theo phương pháp "First Principles", giúp họ nhìn nhận các vấn đề từ gốc rễ và phát triển các giải pháp sáng tạo mới mà không bị giới hạn bởi những mô hình cũ.

Về Định hướng khách hàng, bên cạnh hệ thống quản trị khách hàng hiện đại, FPT nên duy trì các buổi gặp gỡ khách hàng thường xuyên, trực tiếp (hoặc trực tuyến) để hiểu rõ hơn về nhu cầu, phản hồi của khách hàng, từ đó tạo động lực để sáng tạo và cải tiến sản phẩm/dịch vụ. Bên cạnh đó, FPT nên sử dụng dữ liệu khách hàng để phân tích dữ liệu khách hàng, đưa ra các giải pháp sáng tạo kịp thời và phù hợp. Về lĩnh vực này, FPT có thể học hỏi Amazon là Tập đoàn nổi tiếng với văn hoá "Ám ảnh khách hàng", mọi quyết định của công ty đều phải đặt khách hàng lên hàng đầu. Chương trình Amazon Prime thường xuyên thu thập dữ liệu từ các phản hồi và hành vi mua sắm của khách hàng, từ đó cá nhân hóa các trải nghiệm mua sắm, đưa ra dịch vụ giao hàng nhanh và vượt trội, giúp cải thiện sự hài lòng và lòng trung thành của khách hàng.

Về mặt công nghệ, FPT đã có chiến lược đẩy mạnh AI, cam kết đầu tư 200 triệu đô cho mảng này và ký kết hợp tác với NVidia. FPT chỉ cần quan tâm thúc đẩy nhân viên sử dụng AI trong các hoạt động thì sẽ tạo ra nhiều sản phẩm dịch vụ mới và nâng cao hiệu quả công việc.

Đối với nhóm các yếu tố có ảnh hưởng ít hơn, thấp nhất có thể kể đến 3 yếu tố có hệ số beta nhỏ hơn 0,1 đó là Học hỏi và phát triển ($\beta = 0.083$), Truyền thông

nội bộ ($\beta = 0.064$) và Khen thưởng và ghi nhận ($\beta = 0.050$). Yếu tố Khen thưởng và ghi nhận có ảnh hưởng đến tinh thần làm việc và động lực của nhân viên, nhưng một phần nó tác động đến sáng tạo không mạnh mẽ, một phần do hệ thống khen thưởng và ghi nhận của FPT đang chú trọng nhiều đến tinh thần chưa quan tâm nhiều tới vật chất. FPT đã có hệ thống giải thưởng phong phú, tổ chức đa dạng các chương trình tôn vinh, long trọng và ấn tượng, tạo ra được những chất liệu truyền thông rất tốt cho hình ảnh, danh tiếng của FPT và niềm tự hào cho người được giải thưởng. Tuy nhiên, các giải thưởng FPT về vật chất chưa thực sự xứng đáng và thấp hơn nhiều DN khác. Chẳng hạn, giải nhất cuộc thi Sáng tạo lớn nhất FPT mang tên IKhien cũng chỉ được giải gần 100 triệu đồng, quá ít đối với một nhóm sáng tạo. Vì thế, giải pháp đề xuất là hệ thống giải thưởng của FPT cần mang tính vật chất cao hơn, hấp dẫn hơn, thực sự xứng đáng với thành quả mà sự sáng tạo của nhân viên đã tạo ra. FPT có thể học tập các giải thưởng lớn về công nghệ của các DN dành cho nhân viên của họ, chẳng hạn như giải Google Founders' Award. Đây là giải thưởng cao nhất dành cho các nhóm nhân viên có những dự án sáng tạo xuất sắc, góp phần lớn vào sự phát triển của Google với phần thưởng trị giá hàng triệu USD được trao cho các nhóm có đóng góp đột phá.

Với các yếu tố còn lại, hiện FPT đang làm tốt và được đánh giá là dẫn đầu về các hoạt động này ở Việt Nam nên Luận án không có khuyến nghị gì thêm.

5.2.2 Hàm ý quản trị thúc đẩy NLST đối với các doanh nghiệp ICT Việt Nam

Đối với các doanh nghiệp ICT Việt Nam, nhìn chung, các DN hàng đầu đều chú trọng đến nâng cao NLST cho nhân viên và triển khai đa dạng các chương trình như Tập đoàn FPT, khá gần với các DN trên thế giới. Tuy nhiên, những DN có quy mô vừa phải hơn hoặc chưa có nhiều năm phát triển thì vẫn còn nhiều khoảng cách. Vì thế, những khuyến nghị sau đây là hướng tới cả ngành ICT Việt Nam để các DN có thể tham khảo nhằm thúc đẩy NLST của nhân viên.

Các khuyến nghị được đề xuất như sau:

- *Chú trọng xây dựng văn hóa doanh nghiệp khuyến khích sáng tạo*

Nên xác định Tầm nhìn và Giá trị cốt lõi hướng đến sáng tạo, từ đó tổ chức các chương trình thúc đẩy văn hóa sáng tạo trong cả công việc và vui chơi giải trí, nhằm rèn luyện thói quen sáng tạo và lan tỏa cảm hứng sáng tạo. Điều này, các doanh nghiệp ICT có thể học hỏi từ FPT, nơi nhân viên có thể tự do sáng tạo và phát triển các sáng kiến đổi mới. Những chương trình Ikhien, Ido, Lengken hay thậm chí là tinh thần STCo “làm khác để làm tốt” của FPT thực sự là đang rất hiệu quả và đáng để các DN tham khảo, học tập.

Nhìn ra thế giới, các doanh nghiệp ICT Việt Nam cũng có thể học hỏi từ các DN công nghệ lớn, chẳng hạn như chương trình "20% Time" cho phép nhân viên dành 20% thời gian làm việc để phát triển các dự án cá nhân, giúp thúc đẩy sự sáng tạo và phát triển sản phẩm mới. Văn hóa "Freedom and Responsibility" ("Tự do và Trách nhiệm") của Netflix đã trao quyền cho nhân viên được tự do sáng tạo và quyết định, đồng thời yêu cầu họ chịu trách nhiệm cho các quyết định của mình. Hoặc Văn hóa "Growth Mindset" (Tư duy phát triển) của Microsoft giúp nhân viên vượt qua tư duy cố định và chấp nhận rủi ro trong quá trình sáng tạo, giúp Microsoft trở thành một trong những công ty sáng tạo nhất thế giới (Đức Anh, 2023) [16].

- *Thứ 2, cần tạo ra môi trường chấp nhận rủi ro*

Xây dựng chính sách rõ ràng về việc chấp nhận rủi ro trong sáng tạo. Nhân viên cần được khuyến khích đưa ra và thử nghiệm các ý tưởng mới mà không sợ bị phê phán hay thất bại, ngay cả khi những ý tưởng đó có rủi ro nhất định. Thực tiễn FPT cũng đã có một số điểm cho các DN tham khảo như chính sách Thành Cát Tư Hãn với những sự hỗ trợ rất rõ ràng về cả tri thức, kinh nghiệm và tài chính, tuy nhiên, FPT thực hiện chưa triệt để. Các doanh nghiệp ICT Việt Nam có thể tham khảo và cần thực hiện quyết liệt hơn để có thể tạo ra những đột phá.

Các DN sáng tạo lớn trên thế giới đều có nhiều ví dụ tốt để học hỏi. Triết lý nổi tiếng "Hành động nhanh chóng và tạo đột phá" (Move Fast and Break Things) của Facebook khuyến khích nhân viên thử nghiệm và hành động nhanh chóng ngay cả khi điều đó có thể dẫn đến những sai lầm hoặc phá vỡ hệ thống hiện có. Với triết lý này, Facebook đã chấp nhận rủi ro lớn khi mở nền tảng của mình cho các nhà phát triển bên thứ ba thông qua Facebook Platform. Điều này ban đầu dẫn đến các vấn đề bảo mật và quyền riêng tư, nhưng cuối cùng đã mở rộng hệ sinh thái Facebook và giúp nền tảng này phát triển mạnh mẽ. Điều đó chứng tỏ, để có được những sáng tạo đột phá, DN cần phải hành động nhanh chóng và không sợ sai lầm, sẵn sàng chấp nhận rủi ro và học hỏi từ thất bại.

- *Thứ 3, phát triển hệ thống khen thưởng và ghi nhận thoả đáng, công bằng, minh bạch.*

Các doanh nghiệp ICT Việt Nam nên phát triển các chương trình khen thưởng cụ thể, thường xuyên cho những đóng góp sáng tạo của nhân viên. Đồng thời, cần ghi nhận các đóng góp sáng tạo công khai qua các kênh truyền thông nội bộ, giúp tôn vinh những cá nhân và nhóm có thành tích vượt trội trong lĩnh vực sáng tạo. Điều này có thể học hỏi từ hệ thống khen thưởng minh bạch của FPT với các chương trình khen

thường sáng tạo như iKhởi, Sao Công nghệ, giúp ghi nhận những đóng góp của nhân viên và khuyến khích tinh thần đổi mới.

Những DN công nghệ có thành tựu lớn trên thế giới có nhiều cách làm đáng để học tập. Chẳng hạn, chương trình Peer Bonus của Google cho phép nhân viên có thể đề cử đồng nghiệp của mình nhận thưởng cho các đóng góp sáng tạo. Cuộc thi nội bộ "Hacker Cup" của Facebook đã trao cho người chiến thắng giải thưởng tài chính và cơ hội tham gia các dự án kỹ thuật quan trọng. Hoặc có thể học tập giải thưởng "Engineering Excellence Award" của Microsoft để ghi nhận những nhân viên hoặc nhóm nhân viên có những đóng góp lớn trong việc phát triển các sản phẩm công nghệ mới. Giải thưởng bao gồm phần thưởng tài chính, cơ hội thăng tiến và được ghi nhận rộng rãi trong công ty.

- *Thứ 4, tăng cường đào tạo và phát triển NLST, đặc biệt là đào tạo và phát triển lãnh đạo sáng tạo.*

Các doanh nghiệp ICT Việt Nam cần đầu tư vào các chương trình đào tạo nâng cao NLST, giúp nhân viên có tư duy đổi mới và khả năng tư duy phản biện. Doanh nghiệp cần tạo điều kiện cho nhân viên tham gia các chương trình học tập, hội thảo, và trao đổi kiến thức với các đối tác quốc tế, nhằm nâng cao kiến thức và mở rộng khả năng sáng tạo. Trong các chương trình đào tạo đó, đầu tiên phải đào tạo về lãnh đạo sáng tạo, từ đó nâng cao khả năng khuyến khích và hỗ trợ sự sáng tạo của nhân viên. Lãnh đạo cần hiểu rõ vai trò của mình trong việc dẫn dắt và thúc đẩy quá trình đổi mới sáng tạo. Chẳng hạn như FPT đã liên tục tổ chức các chương trình đào tạo và phát triển nội bộ như chương trình dành cho cán bộ quản lý MiniMBA, Giải thưởng Trạng Nguyên dành cho cuộc thi toàn công ty hàng năm, chương trình Sư phụ - Đệ tử các cấp.... Nhờ đó, NLST của nhân viên được thúc đẩy không chỉ qua học tập mà còn qua ứng dụng thực tiễn.

Nhìn ra thế giới, các DN công nghệ nổi tiếng đều đầu tư mạnh vào các chương trình đào tạo sáng tạo nội bộ. Chẳng hạn, Apple University giúp nhân viên học hỏi về văn hóa, lịch sử và giá trị sáng tạo của công ty; cung cấp các khóa học liên quan đến tư duy thiết kế, phát triển sản phẩm, và sáng tạo. Mục tiêu của chương trình là giúp nhân viên thấm nhuần văn hóa Apple và phát triển khả năng sáng tạo trong công việc. Amazon Technical Academy là chương trình đào tạo nội bộ nhằm cung cấp kiến thức kỹ thuật và kỹ năng lập trình cho các nhân viên không có nền tảng công nghệ trước đó, giúp nhân viên Amazon có cơ hội chuyển đổi sang các vị trí kỹ thuật, đáp ứng nhu cầu nhân lực công nghệ ngày càng tăng của công ty. Facebook Engineering Bootcamp dành cho các kỹ sư mới gia nhập Meta (Facebook), kéo dài từ 6-8 tuần và cung cấp cơ hội cho các kỹ sư mới làm quen với các hệ thống và công nghệ của công

ty, cũng như văn hóa làm việc nhanh chóng và sáng tạo tại Facebook. Tesla START Program dành cho những nhân viên làm việc trong mảng kỹ thuật và sản xuất của Tesla, cung cấp các khóa học và đào tạo thực tiễn về phát triển và sản xuất xe điện, từ đó giúp nhân viên hiểu rõ về quy trình sản xuất tiên tiến của Tesla và cách áp dụng công nghệ hiện đại. Các chương trình trên là những “ý tưởng môi” để các doanh nghiệp ICT Việt Nam tham khảo và xây dựng chương trình phù hợp.

- Thứ 5, đầu tư mạnh mẽ vào nghiên cứu và phát triển công nghệ (R&D) gắn với Định hướng khách hàng.

Các doanh nghiệp ICT Việt Nam cần đầu tư vào công nghệ hỗ trợ sáng tạo, đầu tư vào các nền tảng công nghệ hiện đại, giúp nhân viên dễ dàng tiếp cận các công cụ sáng tạo, từ đó thúc đẩy khả năng tạo ra các sản phẩm công nghệ tiên tiến. Hoạt động này cần gắn với nhu cầu của khách hàng và những giải pháp mang lại trải nghiệm khách hàng tốt nhất.

Nhìn ra thế giới, những đầu tư của các công ty công nghệ lớn như Amazon, Apple, Google, Microsoft và Tesla đều tập trung vào việc lắng nghe khách hàng, đồng sáng tạo với họ, và liên tục cải tiến sản phẩm/dịch vụ dựa trên phản hồi thực tế. Các doanh nghiệp ICT Việt Nam có thể học hỏi từ những chương trình này để nâng cao trải nghiệm khách hàng và cải thiện sản phẩm dịch vụ. Đầu tiên là Apple với triết lý phát triển sản phẩm dựa trên nhu cầu và mong muốn của khách hàng - "Create Products People Love", đã thiết kế sản phẩm tinh tế, mang lại trải nghiệm vượt trội. Chương trình chăm sóc khách hàng Apple Care giúp khách hàng an tâm hơn khi sử dụng sản phẩm Apple, nhờ vào dịch vụ chăm sóc khách hàng chuyên nghiệp và kịp thời. Với Google, nguyên tắc cốt lõi là "Focus on the User and All Else Will Follow" (Tập trung vào người dùng và mọi thứ khác sẽ theo sau), Google tập trung vào việc tạo ra các sản phẩm và dịch vụ giúp người dùng dễ dàng truy cập thông tin, học hỏi, và giải trí.

- Thứ 6, tăng cường truyền thông nội bộ về sáng tạo trong đó lãnh đạo cần đi đầu và làm gương.

Các doanh nghiệp ICT Việt Nam cần thiết lập các kênh truyền thông nội bộ hiệu quả chuyên về chia sẻ các thành quả sáng tạo, từ đó tạo ra không gian để các nhân viên có thể học hỏi lẫn nhau và lan tỏa tinh thần sáng tạo. Việc tổ chức các diễn đàn trao đổi cũng rất cần thiết để nhân viên có thể tự do chia sẻ ý tưởng và các dự án sáng tạo của mình, khuyến khích hợp tác. Các phong trào thi đua sáng tạo cũng cần được tổ chức thường xuyên để tạo ra một không khí cạnh tranh lành mạnh, nơi nhân

viên cùng nhau phát triển các ý tưởng mới. Tập đoàn FPT là nơi có khá nhiều cuộc thi sáng tạo nội bộ đáng để học tập như Ikhiem, Ido...

Trên thế giới có rất nhiều mô hình hay về truyền thông nội bộ mà lãnh đạo là người làm gương. Đầu tiên phải kể đến "All Hands Meeting" (cuộc họp toàn thể) tại Amazon, là một cuộc họp toàn bộ nhân viên, nơi các nhà lãnh đạo cấp cao của Amazon, bao gồm cả Jeff Bezos, chia sẻ về tình hình phát triển của công ty, chiến lược dài hạn và các dự án quan trọng. Ở Facebook (Meta), Mark Zuckerberg tổ chức các buổi "Live Q&A with Mark Zuckerberg" (Đối thoại với Mark) định kỳ với toàn bộ nhân viên trên toàn cầu, trả lời các câu hỏi của nhân viên về chiến lược, Tầm nhìn và các vấn đề quan trọng của công ty. Ở Google có "TGIF Meetings" (Thank God It's Friday Meeting - Hẹn mặt vui về thứ Sáu) là các buổi họp toàn công ty tại Google, được tổ chức vào thứ Sáu hàng tuần. Trong buổi họp này, các nhà sáng lập của Google và CEO trả lời các câu hỏi của nhân viên về chiến lược và các vấn đề quan trọng, duy trì văn hóa cởi mở và chia sẻ.

Bên cạnh các chương trình truyền thông nội bộ cởi mở là các cuộc thi sáng tạo nội bộ hấp dẫn. Cả Google, Facebook và Microsoft đều tổ chức thi các cuộc thi Hackathon nội bộ nhằm khuyến khích nhân viên giải quyết các vấn đề kỹ thuật hoặc phát triển các sản phẩm mới trong thời gian ngắn. Google Hackathon thường diễn ra trong vòng 24-48 giờ. Cuộc thi sáng tạo lớn nhất nội bộ của Microsoft là One Week Hackathon với sự tham gia của hàng nghìn nhân viên, đã để lại nhiều sản phẩm tốt, chẳng hạn ứng AI để hỗ trợ người khiếm thị (Seeing AI). Hacktober là một sự kiện sáng tạo diễn ra hàng năm tại Facebook, trong đó nhân viên từ mọi bộ phận có thể tham gia vào việc phát triển các dự án sáng tạo trong suốt tháng 10. Hacktober đã tạo ra nhiều tính năng mới cho Facebook, từ các cải tiến nhỏ đến các tính năng lớn như Facebook Live.

5.2.3 Hàm ý quản trị thúc đẩy NLST dành cho đội ngũ lãnh đạo Chính phủ, lãnh đạo Bộ và các cơ quan quản lý ngành ICT

Để thúc đẩy năng lực sáng tạo của nhân viên các doanh nghiệp ICT Việt Nam, luận án đưa ra một số khuyến nghị dành cho lãnh đạo chính phủ, các cơ quan bộ ngành quản lý ngành ICT Việt Nam như sau

- **Thứ nhất, xây dựng chính sách khuyến khích “Chấp nhận rủi ro” ở tầm quốc gia:** Theo kết quả nghiên cứu, yếu tố “Chấp nhận rủi ro” có tác động cao nhất đối với Sáng tạo, có hệ số Beta = 0.379. Trong bối cảnh FPT và nhiều DN ICT đã bước đầu xây dựng văn hóa “dám nghĩ, dám làm” thúc đẩy nhân viên thử nghiệm ý tưởng mới, không sợ thất bại, từ đó tạo ra đột phá, ngành ICT Việt Nam cũng nên có

những hoạt động thúc đẩy mạnh hơn nét văn hoá này. Có thể là Thiết lập “Quỹ Chấp nhận rủi ro” ICT, lấy cảm hứng từ các chương trình của FPT (như “Thành Cát Tư Hãn”) nhưng mở rộng cấp quốc gia. Cơ quan quản lý (Bộ Thông tin & Truyền thông, Bộ Khoa học & Công nghệ) có thể thành lập Quỹ hỗ trợ các dự án R&D mạo hiểm, có khả năng đem lại sản phẩm/dịch vụ đột phá. Đi kèm với Quỹ là chính sách giảm thiểu rào cản thủ tục, cung cấp khoản hỗ trợ vốn hạt giống cho những dự án giàu tiềm năng để DN không lo “lỡ sớm” hoặc “thất bại ban đầu”. Chính phủ cũng có thể tạo cơ chế quản lý thử nghiệm “Regulatory Sandbox” (Hộp cát quản lý) trong lĩnh vực AI, Blockchain, Big Data... Đây là một giải pháp để điều chỉnh những vấn đề phát sinh từ công nghệ mới chưa được kiểm chứng hoặc dự liệu bởi các quy định pháp luật. Cách làm này tương tự như FPT đã từng “thử nghiệm” các dự án nội bộ (như Vườn Chim – Visky), chính phủ có thể triển khai Sandbox cho công nghệ mới, tạo môi trường hợp pháp an toàn nhưng linh hoạt để DN mạnh dạn thử nghiệm. Trên thế giới, các nước như Anh, Singapore, UAE... đã thành công nhờ cơ chế Sandbox, giúp doanh nghiệp công nghệ tự tin sáng tạo mà không sợ các chế tài luật định quá khắt khe.

Lưu ý, khi ban hành các chính sách này cần phải xét đến đặc thù của loại hình doanh nghiệp. Đối với doanh nghiệp nhà nước, cần tạo hành lang pháp lý và cơ chế quản trị để khuyến khích tinh thần đổi mới mà không sợ trách nhiệm hành chính khi thất bại có kiểm soát. Với doanh nghiệp tư nhân, nên thiết kế chính sách ưu đãi thuế và quỹ hỗ trợ rủi ro nhằm giảm gánh nặng tài chính cho các thử nghiệm đổi mới. Với doanh nghiệp có yếu tố nước ngoài, nên hỗ trợ điều chỉnh chính sách để phù hợp với thông lệ quốc tế, tạo môi trường pháp lý minh bạch và thuận lợi cho sáng tạo.

- **Thứ 2, đưa “Tầm nhìn” thành kim chỉ nam cho ngành ICT.** Kết quả nghiên cứu cho thấy “Tầm nhìn” là yếu tố đứng thứ hai về tác động ($\beta = 0.248$). DN có tầm nhìn rõ ràng, truyền cảm hứng sẽ định hướng cho nhân viên không ngừng đổi mới, phát kiến các giải pháp tương lai. Vì thế, Luận án khuyến nghị Xây dựng “Bản đồ Tầm nhìn ICT Việt Nam đến 2030 – 2045”. Cơ quan quản lý chủ trì, mời các tập đoàn ICT lớn (FPT, Viettel, VNG...) cùng tham gia định hình Tầm nhìn quốc gia về chuyển đổi số và công nghệ. Trên cơ sở đó, thống nhất các mục tiêu chiến lược (ví dụ: Top 50 công ty toàn cầu về AI, đạt 50% tỉ trọng CNTT trong GDP...). Từ Tầm nhìn quốc gia, khuyến khích doanh nghiệp “ánh xạ” vào chiến lược của từng doanh nghiệp. Doanh nghiệp nhà nước cần gắn tầm nhìn này với trách nhiệm tiên phong trong các dự án công nghệ lõi. Doanh nghiệp tư nhân cần được khuyến khích gắn chiến lược với tầm nhìn này thông qua các cơ chế hỗ trợ cụ thể. Doanh nghiệp

có vốn nước ngoài cần có chính sách đồng bộ giúp họ tích hợp mục tiêu tầm nhìn quốc gia với chiến lược toàn cầu.

Hoạt động này đã được Tập đoàn FPT triển khai khi tổ chức Hội nghị chiến lược thường niên để rà soát, điều chỉnh, và đưa tầm nhìn chung vào OKR của từng cá nhân. Các DN ICT Việt Nam cần được khuyến khích (hay bắt buộc một phần) kết nối tầm nhìn vĩ mô (mục tiêu “Make in Vietnam”) với chiến lược của mình. Có thể học hỏi bài học này từ Hàn Quốc khi họ xây dựng “K-ICT Strategy” (Chiến lược công nghệ Hàn) với mục tiêu đổi mới trong tương lai ngành ICT và định hướng rõ ràng cho mọi DN trong ngành, qua đó thúc đẩy Samsung, LG,... vươn tầm quốc tế. Hoặc như Estonia, với tầm nhìn trở thành “Xã hội số” hàng đầu thế giới, toàn bộ chính đều bám theo tầm nhìn này, giúp các DN ICT nội địa dễ định hướng và kết nối hạ tầng số quốc gia.

- **Thứ 3, thúc đẩy “Định hướng khách hàng” trong toàn ngành.** Việt Nam có thể Xây dựng chính sách “ICT vì người dùng nội địa”, tương tự cách FPT lấy “Data Driven & Customer Centric” (Vận hành theo dữ liệu và định hướng khách hàng) làm kim chỉ nam, cơ quan quản lý nên ban hành quy chuẩn hoặc hướng dẫn quản trị trải nghiệm khách hàng cho DN ICT, nhất là trong lĩnh vực phổ cập dịch vụ viễn thông – Internet tại vùng xa, vùng khó khăn. Chính sách này cần kết hợp đồng bộ với đề án “Chuyển đổi số quốc gia” để DN ICT đặt trải nghiệm người dân làm tiêu chí chính phát triển sản phẩm. Bên cạnh đó, chính phủ nên hỗ trợ DN tiếp cận dữ liệu khách hàng, bảo vệ quyền riêng tư, gỡ bỏ các rào cản chia sẻ dữ liệu công cộng (phi nhạy cảm), tạo điều kiện để DN ICT cá nhân hóa dịch vụ và thỏa mãn nhu cầu thực tế. Đồng thời, xây dựng hành lang pháp lý bảo vệ dữ liệu để DN tự tin triển khai Big Data, AI phục vụ khách hàng, tránh lo ngại lỗ hổng bảo mật. Nhìn ra thế giới, tập đoàn Amazon của Mỹ đã làm rất tốt điều này. Nổi tiếng với triết lý “Customer Obsession” (Ám ảnh khách hàng), luôn đặt khách hàng làm trung tâm, Amazon trở thành “gã khổng lồ” thương mại điện tử, không ngừng sáng tạo từ dịch vụ giao hàng nhanh đến gợi ý cá nhân hóa. Tập đoàn Rakuten của Nhật Bản cũng đã tập trung xây dựng một “hệ sinh thái” cho người dùng nội địa, từ thương mại điện tử, tài chính, đến truyền thông, mang lại trải nghiệm liền mạch và tối ưu cho khách hàng.

- **Thứ 4, nâng cao “Hành vi lãnh đạo” và tinh thần “lãnh đạo sáng tạo” ở cấp vĩ mô.** Việt Nam có thể xây dựng chương trình đào tạo “Lãnh đạo ICT 4.0”, lấy bài học từ mô hình “Lãnh đạo đi dạy” và “Sur phụ - đệ tử” ở FPT để đào tạo lãnh đạo khuyến khích sáng tạo. Ở cấp quốc gia, cơ quan quản lý (phối hợp với các trường đại học, viện nghiên cứu) có thể thiết kế chương trình đào tạo lãnh đạo ICT mang tính tập trung, cung cấp kiến thức quản trị đổi mới, quản trị rủi ro, tư duy “dám thất bại,

dám thử lại”. Sau khóa học, đội ngũ lãnh đạo các DN ICT vừa có thêm góc nhìn vĩ mô, vừa học hỏi kinh nghiệm “First Principles Thinking” (nguyên tắc ý nghĩ đầu tiên) như nhiều tập đoàn công nghệ lớn đã áp dụng (Tesla, SpaceX...). Đồng thời, cơ quan quản lý cũng nên tạo cơ hội cho lãnh đạo DN ICT tham gia hoạch định chính sách ở tầm quốc gia, nên tổ chức Diễn đàn Lãnh đạo ICT thường niên, mời đại diện từ DN, hiệp hội, quỹ đầu tư để cùng thiết kế môi trường sáng tạo. Như vậy, giới lãnh đạo vừa hiểu rõ nhu cầu thực tế, vừa góp tiếng nói xây dựng luật, quy định sao cho khuyến khích văn hóa “dấn dặt” và “trao quyền” trong DN. Những bài học từ các doanh nghiệp lớn trên thế giới như của Microsoft (Mỹ) hay Alibaba (Trung Quốc) đều đã chứng minh vai trò của lãnh đạo chuyển đổi. Dưới sự dẫn dắt của CEO Satya Nadella của Microsoft, văn hóa công ty thay đổi theo hướng “Growth Mindset” (tư duy phát triển), lãnh đạo tạo động lực để nhân viên học liên tục, đón nhận thử thách. Còn Jack Ma thì tập trung vào lãnh đạo chuyển đổi liên tục truyền cảm hứng cho nhân viên, từ đó tăng khả năng cạnh tranh ở thị trường nội địa và toàn cầu.

- Thứ 5, khuyến khích “Ứng dụng Công nghệ” và mở rộng đầu tư R&D.

Chính phủ Việt Nam có thể ban hành chính sách ưu đãi thuế R&D, khuyến khích DN đầu tư mạnh cho công nghệ lõi. Cơ quan quản lý ban hành R&D Tax Credit, ưu tiên đặc biệt cho AI, Big Data, IoT, 5G... tạo điều kiện để DN đầu tư phòng lab nội bộ, trung tâm sáng tạo, trung tâm dữ liệu mà không quá nặng gánh chi phí ban đầu. Với doanh nghiệp nhà nước, nên yêu cầu tỷ lệ đầu tư R&D tối thiểu và giám sát thực hiện. Với doanh nghiệp tư nhân, nên có chính sách tín dụng ưu đãi, miễn giảm thuế cho R&D. Với doanh nghiệp có yếu tố nước ngoài, nên tạo điều kiện hợp tác với viện nghiên cứu, trường đại học Việt Nam nhằm chuyển giao công nghệ, đồng thời tận dụng mạng lưới R&D toàn cầu.

Bên cạnh đó, chính phủ có thể đứng ra xúc tiến các hoạt động hợp tác quốc tế để cập nhật công nghệ mới, mở rộng hội nhập với các tập đoàn toàn cầu (NVidia, Microsoft, Amazon...) để DN ICT Việt Nam thừa hưởng công nghệ, song song học hỏi quy trình phát triển sản phẩm. Việc phát triển hạ tầng số quốc gia (data center, cloud...) với sự tham gia của cả khu vực tư nhân và nhà nước cũng là bước đi tạo “bàn đạp” cho DN nhỏ và vừa. Một số quốc gia trên thế giới đã thành công với cách làm này. Chẳng hạn, Israel đã Xây dựng mô hình “Startup Nation” (quốc gia khởi nghiệp) với hệ thống hỗ trợ R&D rất mạnh từ chính phủ, giúp Israel vươn lên dẫn đầu về AI, an ninh mạng. Ở Phần Lan, các quỹ đổi mới quốc gia như Sitra và Tekes đã cung cấp kinh phí, tư vấn và liên kết R&D giữa DN, viện nghiên cứu, trường đại học. Nokia, Supercell... và được hưởng lợi từ môi trường này.

- **Thứ 6 là những khuyến nghị đối với các yếu tố có tác động yếu hơn tới năng lực sáng tạo của nhân viên.** Với Học hỏi & Phát triển, cơ quan quản lý ngành ICT Việt Nam có thể khuyến khích doanh nghiệp xây dựng “Học viện nội bộ” với yêu cầu dành một tỷ lệ % doanh thu R&D dành cho đào tạo nhân lực ICT chuyên sâu. Đồng thời, hỗ trợ doanh nghiệp trong việc kết nối với chương trình đào tạo quốc tế bằng những thỏa thuận liên chính phủ, tạo lộ trình “Trao đổi nhân tài”, “On-the-job training” với những tập đoàn lớn nước ngoài. Singapore là quốc gia đã làm tốt hoạt động này với chương trình SkillsFuture, tài trợ chi phí học tập suốt đời cho công dân, khuyến khích tham gia các khóa AI, Data Analytics. DN được hỗ trợ kinh phí nếu cử nhân viên học các chương trình nâng cao. Ở Châu Âu, Đức cũng có mô hình Dual Education (giáo dục kép) kết nối trường đại học với doanh nghiệp, giúp nhân viên liên tục cập nhật kỹ năng, nâng cao năng suất và tinh thần đổi mới.

Chính phủ cũng có thể tạo “hệ sinh thái” phong trào sáng tạo quy mô ngành thông qua việc tổ chức “Ngày hội Sáng tạo ICT Quốc gia” và “Giải thưởng Sáng tạo ICT Quốc gia” nhằm tạo bầu không khí thi đua, tạo tiếng vang lớn, khích lệ DN và nhân viên. Hoặc Việt Nam cũng có thể tổ chức các giải Hackathon Liên bộ – Liên ngành, tương tự “Hackathon” nội bộ của Google, Facebook hay “Hack Week” của Atlassian. Hackathon liên ngành sẽ tập trung giải quyết vấn đề xã hội (y tế số, giáo dục số, chính phủ điện tử...), khuyến khích tư duy đột phá từ đủ mọi nguồn lực (DN, sinh viên, tổ chức phi chính phủ). Các nước EU đã tổ chức “EU Datathon” thường niên, mời lập trình viên, DN, startup khai thác dữ liệu mở của Liên minh Châu Âu, xây dựng ứng dụng phục vụ người dân và chính phủ. Trong các hoạt động này, doanh nghiệp nhà nước được định hướng làm mẫu, doanh nghiệp tư nhân được khuyến khích tham gia sâu, doanh nghiệp có yếu tố nước ngoài được mời hợp tác để lan tỏa tri thức và kinh nghiệm.

Tóm lại, từ việc nghiên cứu tác động của VHDN đến năng lực sáng tạo của nhân viên Tập đoàn FPT, ta thấy việc tạo “hệ sinh thái” sáng tạo đồng bộ là chìa khóa then chốt cho năng lực sáng tạo của nhân viên. Các cơ quan quản lý có thể có những giải pháp như ưu đãi thuế R&D, Quỹ Chấp nhận rủi ro, vườn ươm đổi mới sáng tạo, chính sách giáo dục – đào tạo chuyên sâu, các giải thưởng quốc gia, cùng với truyền thông mạnh mẽ ở cấp vĩ mô, sẽ tạo nên cú hích cho ngành ICT Việt Nam “vươn tầm”. FPT đã có khá nhiều “điểm sáng” trong văn hóa nội bộ FPT (như “Tinh thần STCo”, “Leng Keng”, “iKhiến”, “iDo”...), nếu được kết nối và khuếch đại lên quy mô ngành, sẽ thúc đẩy hàng chục ngàn nhân viên ICT ở nhiều doanh nghiệp dám nghĩ, dám làm, dám sai, dám sửa, từ đó nâng cao NLST toàn ngành, gia tăng vị thế cạnh tranh của Việt Nam trên bản đồ công nghệ thế giới.

5.3 Một số hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo

Cũng như mọi nghiên cứu, luận án này cũng có nhiều điểm hạn chế và cần khắc phục trong tương lai. Sau đây, NCS xin được nêu ra một số hạn chế chính:

- Thứ nhất, về dữ liệu, luận án này chỉ dùng dữ liệu từ 1 công ty duy nhất (Tập đoàn FPT). Điều này chắc chắn ảnh hưởng tới mức độ khái quát hóa của kết quả nghiên cứu. Các nghiên cứu trong tương lai có thể khắc phục hạn chế này bằng cách khảo sát ở nhiều công ty hơn (ví dụ vừa FPT vừa CMC vừa Viettel).

- Thứ hai, cũng về dữ liệu, mặc dù đã rất cố gắng nhưng luận án này chưa thu thập đủ nhiều mẫu nghiên cứu là các nhân viên của FPT đang làm việc tại nước ngoài và chưa thu thập được các mẫu là người nước ngoài làm việc tại FPT. Các mẫu này rõ ràng là có vai trò quan trọng trong việc định hình nên công ty FPT nói riêng hay bất kỳ tập đoàn đa quốc gia nói chung.

- Thứ ba, nghiên cứu này cũng chưa đưa được hết các biến giải thích vào mô hình. Ví dụ, đối với các công ty đa quốc gia, mức độ quốc tế hóa (internationalization) luôn là một yếu tố quan trọng; tuy vậy, biến này chưa có trong mô hình nghiên cứu. Các nghiên cứu trong tương lai có thể bổ sung thêm các biến khác nhằm giải thích mức độ sáng tạo của nhân viên, ví dụ như biến quốc tế hóa.

- Thứ tư, biến Tầm nhìn lãnh đạo trong nghiên cứu này được khái niệm hóa khá đơn giản; trong khi với bản chất của của một tập đoàn lớn, lãnh đạo có thể có nhiều cấp (tập đoàn, công ty, công ty con ...). Vì vậy, các nghiên cứu trong tương lai có thể đi sâu kỹ hơn với biến này để đưa ra các định nghĩa cụ thể hơn và vì vậy, kết quả nghiên cứu sẽ đầy đủ hơn.

Cuối cùng, nghiên cứu này chủ yếu dùng dữ liệu sơ cấp bao gồm phỏng vấn sâu và bảng hỏi. Các nghiên cứu trong tương lai có thể sử dụng dữ liệu thứ cấp để đối sánh với kết quả nghiên cứu tại nghiên cứu này.

TÓM TẮT CHƯƠNG 5

Chương 5 của luận án tập trung vào việc thảo luận và đề xuất các giải pháp cụ thể nhằm nâng cao NLST của nhân viên tại các doanh nghiệp ICT Việt Nam, dựa trên kết quả nghiên cứu định lượng và thực tiễn tại FPT, tại các doanh nghiệp (ICT) Việt Nam và các Tập đoàn công nghệ lớn trên thế giới.

Các giải pháp được đề xuất chủ yếu dựa trên những yếu tố VHDN được xác định có tác động mạnh mẽ đến NLST của nhân viên, bao gồm: Chấp nhận rủi ro, Tâm nhin, Định hướng khách hàng, Hành vi lãnh đạo, và Ứng dụng công nghệ. Những yếu tố này được xem là có ảnh hưởng trực tiếp và tích cực trong việc khuyến khích sáng tạo và cải tiến liên tục trong môi trường làm việc.

Một nhóm giải pháp khác tập trung vào các yếu tố có tác động yếu hơn, bao gồm: Giá trị cốt lõi, Phong trào và văn hóa quần chúng, Học hỏi và phát triển, Truyền thông nội bộ, và Khen thưởng và ghi nhận. Mặc dù các yếu tố này có tác động ít hơn nhưng vẫn đóng vai trò quan trọng trong việc duy trì và phát triển NLST của nhân viên.

Phần kết luận của chương tập trung vào những gợi ý nhằm cải thiện việc thực hiện các giải pháp này tại FPT, cùng với những khuyến nghị đối với các DN ICT khác tại Việt Nam. Luận án cũng nhấn mạnh rằng, để thúc đẩy sáng tạo, FPT và các DN khác cần học hỏi từ các DN công nghệ lớn trên thế giới, đặc biệt là về việc phát triển công nghệ, tạo điều kiện cho nhân viên thử nghiệm và khuyến khích chấp nhận rủi ro trong đổi mới.

KẾT LUẬN

Luận án đã hoàn thành việc nghiên cứu về tác động của VHDN đến NLST của nhân viên trong các doanh nghiệp ICT Việt Nam, với trường hợp điển hình là Tập đoàn FPT. Mô hình nghiên cứu bao gồm 10 yếu tố VHDN được chọn lọc từ 2 mô hình kinh điển là mô hình DOCS của Denison và mô hình của Recardo & Jolly và bổ sung thêm các yếu tố đặc trưng của ngành ICT Việt Nam.

Kết quả nghiên cứu đã chỉ ra rằng, cả 10 yếu tố VHDN đều có tác động đến NLST của nhân viên, với mức độ tác động khác nhau và theo thứ tự giảm dần lần lượt là *Chấp nhận rủi ro (RT)*; *Tầm nhìn (VS)*; *Định hướng khách hàng (CF)*; *Hành vi lãnh đạo (LD)*, *Ứng dụng công nghệ (TE)*, *Giá trị cốt lõi (CV)*, *Phong trào và văn hoá quần chúng (CA)*, *Học hỏi và phát triển (TD)*, *Truyền thông nội bộ (IC)*, *Khen thưởng và ghi nhận (RE)*. Những phát hiện từ nghiên cứu này đã khẳng định vai trò quan trọng của VHDN trong việc thúc đẩy NLST của nhân viên. Một môi trường làm việc linh hoạt, chấp nhận rủi ro và khuyến khích nhân viên đưa ra ý tưởng mới sẽ góp phần không nhỏ vào việc nâng cao sức cạnh tranh của doanh nghiệp, đặc biệt là trong ngành ICT đang thay đổi nhanh chóng như hiện nay.

Nghiên cứu cho thấy, FPT là một trường hợp điển hình về việc áp dụng thành công các giá trị VHDN để nâng cao NLST của nhân viên. Các doanh nghiệp ICT Việt Nam hoàn toàn có thể học tập một số hoạt động điển hình của FPT để giúp nhân viên nâng cao NLST trong các hoạt động. Nghiên cứu chỉ ra rằng, để duy trì và phát triển NLST một cách bền vững, các DN cần chú trọng hơn đến việc phát triển các yếu tố như Khen thưởng, ghi nhận, và Truyền thông nội bộ, đồng thời tiếp tục đầu tư vào các yếu tố có tác động mạnh như Chấp nhận rủi ro và Định hướng khách hàng.

Kết quả nghiên cứu đã có những đóng góp mới cả về lý luận và thực tiễn. Đó là việc đưa ra mô hình nghiên cứu về tác động của VHDN đến NLST cho ngành ICT Việt Nam trên cơ sở kết hợp các lý thuyết quốc tế và thực tiễn của ngành. Đồng thời, luận án đã bổ sung thang đo NLST phù hợp với bối cảnh doanh nghiệp ICT và mở ra hướng nghiên cứu về mối quan hệ giữa VHDN và NLST trong bối cảnh các doanh nghiệp ICT tại Việt Nam. Các mô hình và kết quả của nghiên cứu này có thể được áp dụng rộng rãi trong các nghiên cứu tiếp theo về sáng tạo và đổi mới trong ngành công nghệ thông tin và truyền thông. Về mặt thực tiễn, Luận án đã xác định được mức độ tác động của từng yếu tố VHDN đến NLST của nhân viên, làm rõ vai trò quan trọng của các yếu tố như Chấp nhận rủi ro, Tầm nhìn, Định hướng khách hàng và Hành vi lãnh đạo. Từ đó, Luận án đã đưa ra những khuyến nghị cụ thể giúp doanh nghiệp ICT Việt Nam cải thiện NLST của nhân viên, bao gồm thúc đẩy môi trường chấp nhận rủi ro, định hướng rõ ràng tầm nhìn và xây dựng VHDN hỗ trợ đổi mới sáng tạo. Luận

án cũng khuyến nghị doanh nghiệp ICT Việt Nam tham khảo các mô hình VHDN thành công của FPT và các DN công nghệ toàn cầu như Google, Amazon, và Microsoft, đặc biệt trong việc khuyến khích sáng tạo và phát triển công nghệ. Đối với các cơ quan quản lý nhà nước, tổ chức liên quan đến hoạt động đổi mới sáng tạo, luận án cũng có những khuyến nghị nhằm tăng cường sức cạnh tranh và phát triển bền vững của các doanh nghiệp Việt Nam trên thị trường quốc tế. Việt Nam có thể học cách tạo dựng một môi trường khuyến khích sự đổi mới, thử nghiệm các ý tưởng sáng tạo và không ngại thất bại để từ đó không ngừng cải tiến và phát triển.

Tuy nhiên, nghiên cứu này vẫn còn một số điểm hạn chế, cần được những nghiên cứu tiếp theo kế thừa và làm rõ hơn. Thứ nhất, về dữ liệu, luận án dù đã thu thập được 1035 mẫu nhưng mới chỉ là dữ liệu từ Tập đoàn FPT và chưa thu thập đủ nhiều mẫu nghiên cứu từ các nhân viên FPT đang làm việc tại nước ngoài và người nước ngoài làm việc tại FPT. Điều này chắc chắn ảnh hưởng tới mức độ khái quát hóa của kết quả nghiên cứu. Thêm nữa, nghiên cứu này cũng chưa đưa được hết các biến giải thích vào mô hình, chẳng hạn như mức độ quốc tế hóa (internationalization) đối với các công ty đa quốc gia. Các nghiên cứu trong tương lai có thể bổ sung thêm.

Như vậy, có thể nói, nghiên cứu này đã góp phần hoàn thiện lý thuyết về tác động của VHDN đến NLST và cung cấp những gợi ý thực tiễn cho các doanh nghiệp ICT Việt Nam trong việc xây dựng một nền VHDN mạnh, góp phần thúc đẩy đổi mới và sáng tạo trong quá trình phát triển. Tuy nhiên, nghiên cứu cũng còn có những hạn chế nhất định và cần những nghiên cứu tiếp theo bổ sung làm rõ hơn.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tài liệu tham khảo Tiếng Việt

- [1] Bộ Chính trị. (2024). *Nghị quyết số 57-NQ/TW của Bộ Chính trị: về đột phá phát triển khoa học, công nghệ, đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số quốc gia nêu rõ vai trò trung tâm của đổi mới sáng tạo trong mô hình phát triển mới*. Thư Viện Pháp Luật.
- [2] Bộ Thông tin và Truyền thông. (2022). *Vietnam ICT Market Report*.
- [3] Bộ Thông tin và Truyền thông. (2023). *Vietnam ICT Index 2022*.
https://egov.chinhphu.vn/Resources/2024_02_05/37917/Bao-cao-VN-ICT-Index-2022---20230920.pdf
- [4] Bộ Thông tin và Truyền thông. (2024). Báo cáo tổng kết ngành Thông tin và Truyền thông năm 2023. *Hội Nghị Triển Khai Nhiệm vụ Năm 2024 Bộ Thông Tin và Truyền Thông*.
- [5] Cẩn Hữu Dạn. (2020). *Nghiên cứu tác động của văn hóa tổ chức đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức trong các doanh nghiệp Việt Nam*. Trường Đại học Kinh tế Quốc dân.
- [6] Chính phủ Việt Nam. (1993). *Nghị quyết số 49/CP của Chính phủ: Nghị quyết về phát triển công nghệ thông tin ở nước ta trong những năm 90*. Thuvienphapluat.
<https://thuvienphapluat.vn/van-ban/Cong-nghe-thong-tin/Nghi-quyet-49-CP-phat-trien-cong-nghe-thong-tin-o-nuoc-ta-trong-nhung-nam-90-38659.aspx>
- [7] Chính phủ Việt Nam. (2020). *Quyết định số 749/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ: Phê duyệt “Chương trình Chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030.”* <https://chinhphu.vn/default.aspx?pageid=27160&docid=200163>
- [8] CMC Corp. (n.d.). *CMC*. <https://www.cmc.com.vn/>
- [9] Công Thuận. (2023). *Những công ty sáng tạo nhất thế giới*. CafeBiz.
<https://cafebiz.vn/nhung-cong-ty-sang-tao-nhat-the-gioi-176230706082838287.chn>
- [10] Dale Carnegie Việt Nam. (2019). *8 dạng văn hóa giúp doanh nghiệp ngày càng phát triển*. Harvard Business Review.
https://www.brandsvietnam.com/congdong/topic/19668-8-dang-van-hoa-giup-doanh-nghiep-ngay-cang-phat-trien?utm_source=chatgpt.com
- [11] Đảng Cộng sản Việt Nam. (2016). *Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XII*. Nxb. Chính trị quốc gia Sự thật.
- [12] Đỗ Minh Cường. (2001). *Văn hóa kinh doanh và triết lý kinh doanh*. Nxb Chính trị quốc gia.

- [13] Đỗ Minh Cường. (2009). Văn hóa doanh nghiệp, một số vấn đề và giải pháp. *Tạp Chí Lý Luận Chính Trị*, 7, 72–770.
- [14] Đỗ Minh Cường. (2013). Những yếu tố tác động đến nhân cách doanh nhân và văn hóa kinh doanh Việt Nam. *Tạp Chí Khoa Học ĐHQGHN*.
- [15] Đỗ Thị Thanh Vinh, & Trương Hoàng Lâm. (2012). Ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến mức độ cam kết của nhân viên: Trường hợp Công ty Hệ thống Thông tin FPT. *Tạp Chí Kinh Tế & Phát Triển*, 185(11), 120–127.
- [16] Đức Anh. (2023). *50 công ty sáng tạo nhất thế giới năm 2023*. VnEconomy. <https://vneconomy.vn/50-cong-ty-sang-tao-nhat-the-gioi-nam-2023.htm>
- [17] Dương Thị Liễu. (1998). Văn hoá doanh nghiệp với việc nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. *Tạp Chí Kinh Tế Phát Triển*, 27.
- [18] Dương Thị Liễu. (2008). *Bài giảng Văn hóa Kinh doanh*. NXB Đại học Kinh tế Quốc dân.
- [19] Dương Văn Xuyên. (2015). *Văn hóa doanh nghiệp tại công ty thông tin di động VMS*.
- [20] FPT. (n.d.). *Trang tin chính thức tập đoàn FPT*. www.fpt.com
- [21] FPT. (n.d.). *Sử ký FPT các năm*. <https://chungta.vn/tag-31594.html>
- [22] FPT. (2006). *Sách Đồng Đội FPT*. Tập đoàn FPT.
- [23] FPT. (2014). *FPT lược sử - 2014*. <https://chungta.vn/nguoi-fpt/minh-se-doc-luoc-su-fpt-1089351.html>
- [24] FPT. (2017). *Chương trình iKhiến*. Chungta. <https://chungta.vn/van-hoa/i-khien>
- [25] FPT. (2020). *FPT Corporation - Lịch sử và quá trình phát triển ngành ICT tại Việt Nam*. <https://fpt.com/vi/ve-fpt/lich-su>
- [26] FPT. (2023). *FPT được vinh danh ‘Doanh nghiệp đạt chuẩn văn hóa kinh doanh Việt Nam’*. Chungta. <https://chungta.vn/nguoi-fpt/fpt-duoc-ving-danh-doanh-nghiep-dat-chuan-van-hoa-kinh-doanh-viet-nam-1137944.html>
- [27] FPT. (2023). *FPT - Báo cáo thường niên 2023*. <https://bctn2023.fpt.com/vi>
- [28] FPT. (2023). *Đổi mới sáng tạo là DNA của FPT*. VneExpress. <https://vnexpress.net/doi-moi-sang-tao-la-dna-cua-fpt-4650950.html>
- [29] FPT. (2024). *Tập đoàn FPT được vinh danh Great Place to Work 2023 - 2024*. <https://fpt.com/vi/tin-tuc/tin-fpt/>
- [30] FPT. (n.d.). *Trang thông tin hàng ngày về Tập đoàn FPT*. Chungta. <https://chungta.vn/>
- [31] Hoàng Minh Châu, & Nguyễn Thị Huệ. (2006). *Đồng Đội FPT*. NXB Lao Động.
- [32] Hoàng Trọng, & Chu Nguyễn Mộng Ngọc. (2008). *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS (Tập 1)*. NXB Hồng Đức.

- [33] ICTVietnam. (2015). *Lịch sử ngành Thông tin Truyền thông Việt Nam*. Tạp Chí Thông Tin và Truyền Thông. <https://ictvietnam.vn/lich-su-nganh-thong-tin-truyen-thong-viet-nam-52785.html>
- [34] Maister, D. H. (2005). *Bản sắc văn hóa doanh nghiệp (Sách dịch)*. Nhà xuất bản Thống kê.
- [35] Minh Minh. (2021). Top 100 doanh nghiệp lớn nhất thế giới 2021: Big Tech thống trị ngôi đầu. *Tạp Chí Thị Trường Tài Chính Tiền Tệ*. <https://thitruongtaichinhliente.vn/top-100-doanh-nghiep-lon-nhat-the-gioi-2021-big-tech-thong-tri-ngoi-dau-36202.html>
- [36] MobiFone. (n.d.). *Giới thiệu MobiFone*. <https://www.mobifone.vn/gioi-thieu>
- [37] Nguyễn Đình Thọ, & Lưu Lê Hùng. (2024). *Chuyển đổi xanh và khởi nghiệp sáng tạo bền vững tại Việt Nam*. VnEconomy. <https://vneconomy.vn/chinh-sach-thuc-day-chuyen-doi-xanh-va-khoi-nghiep-sang-tao-ben-vung-tai-viet-nam.htm>
- [38] Nguyễn Mạnh Quân. (2007). *Đạo đức kinh doanh và văn hóa doanh nghiệp*. NXB Đại học Kinh tế Quốc Dân.
- [39] Nguyễn Minh Trí. (2021). *Tác động của VHDN đến sự gắn kết tổ chức của nhân viên tại công ty TNHH Dịch vụ Tin học FPT*.
- [40] Nguyễn Thị Đức Nguyên, & Lê Phước Luông. (2017). Các yếu tố tính cách ảnh hưởng đến NLST của nhân viên tại các doanh nghiệp ở thành phố Hồ Chí Minh. *Tạp Chí Khoa Học Đại Học Mở TP.HCM*, 12(2), 144–161.
- [41] Nguyễn Thiện Nhân. (2020). *20 năm phát triển công nghệ thông tin và triển vọng đổi mới mô hình tăng trưởng của Việt Nam*. Tuổi Trẻ. <https://tuoitre.vn/20-nam-phat-trien-cong-nghe-thong-tin-va-trien-vong-doi-moi-mo-hinh-tang-truong-cua-viet-nam-20201225170005992.htm>
- [42] Phạm Cường. (2022). *Khẳng định sức trẻ vào sự phát triển của MobiFone*. Báo Điện Tử Đảng Cộng Sản Việt Nam. <https://dangcongsan.vn/kinh-te/khang-dinh-suc-tre-vao-su-phat-trien-cua-mobifone-606735.html>
- [43] Phạm Thị Thu Thủy. (2024). *Tác động của văn hóa tổ chức, chia sẻ tri thức đến đổi mới sáng tạo trong các doanh nghiệp Việt Nam*.
- [44] Phạm Xuân Nam. (1996). *Văn hoá, đạo đức trong Kinh doanh*. Nxb Khoa học xã hội.
- [45] Quách Thị Ngọc Hà. (2015). *Văn hóa doanh nghiệp Viettel trong giai đoạn chủ động hội nhập quốc tế*.
- [46] Rikkeisoft. (2020). *Rikkeisoft Tâm nhìn - Sức mệnh - Giá trị cốt lõi*. <https://www.facebook.com/watch/?v=325859841937883>

- [47] Tinio, V. L. (2003). *Báo cáo Công nghệ thông tin và truyền thông (ICT) trong giáo dục*. Nhóm Công Tác E-ASEAN UNDP-APDIP.
<https://www.unapcict.org/sites/default/files/2019-01/eprimer-edu-vietnamese-version.pdf>
- [48] Trịnh Minh Quang. (2018). *Các yếu tố ảnh hưởng đến VHDN tại công ty FPT Telecom*.
- [49] Trương Hoàng Lâm. (2021). *Ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến cam kết gắn bó với tổ chức của nhân viên trong các doanh nghiệp công nghệ thông tin* [Trường Đại học Kinh tế Quốc dân]. https://sdh.neu.edu.vn/xem-tai-lieu/nghien-cuu-sinh-truong-hoang-lam-bao-ve-luan-an-tien-si__21234.html
- [50] VIE10. (2024). *Công bố Top 10 Doanh nghiệp Sáng tạo và Kinh doanh hiệu quả Việt Nam 2024 ngành CNTT - Viễn thông*. <https://vie10.vn/2024/05/13/cong-bo-top-10-doanh-nghiep-sang-tao-va-kinh-doanh-hieu-qua-viet-nam-2024-nganh-cong-nghe-thong-tin-vien-thong/>
- [51] Viettel. (n.d.). *Tuyên bố văn hóa doanh nghiệp Viettel*. <https://viettel.com.vn/vi/>
- [52] Viettel. (n.d.). *Trang tin nội bộ ViettelFamily*. <https://viettelfamily.com/>
- [53] Viettel. (2022). *10 năm qua, mỗi giờ, Viettel có một ý tưởng mới*.
<https://viettel.com.vn/vi/tin-tuc-va-su-kien/tin-tuc/10-nam-qua-moi-gio-viettel-co-mot-y-tuong-moi/>
- [54] Viettel. (2023). *Báo cáo thường niên 2023 - Viettel*.
<https://viettelconstruction.com.vn/quan-he-co-dong/bao-cao-thuong-nien/>
- [55] VINASA. (2024). *Danh sách 2024: Lĩnh vực 1 TOP 10 Doanh nghiệp Xuất khẩu phần mềm và dịch vụ CNTT*. <https://top10ict.com/danh-sach-2024/>
- [56] VNEXT. (n.d.). *VNEXT - Tuyên bố văn hóa doanh nghiệp*. <https://vnnext.vn/vi-vn/company-mission.html>
- [57] VNR Vietnam Report. (2023). *Công bố bảng xếp hạng VNR500 kỳ công bố năm 2023*.
<https://vnr500.com.vn/>
- [58] VTI Group. (n.d.). *Tuyên bố văn hóa doanh nghiệp VTI Group*.
<https://vtigroup.com.vn/gioi-thieu>
- [59] Vương Quân Ngọc. (2018). *Ảnh hưởng của văn hoá doanh nghiệp đến lòng trung thành của nhân viên tại công ty TNHH Hệ thống thông tin FPT*.

Tài liệu tham khảo Tiếng Anh

- [60] Amabile, Teresa M. (1996). *Creativity and Innovation in Organisations*. Harvard Business School.

- [61] Amabile, Teresa M. (1996). *Creativity in Context*. Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9780429501234>
- [62] Amabile, Teresa M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40(1).
- [63] Amabile, Teresa M. (2018). *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*. Routledge.
- [64] Amabile, Teresa M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–1184. <https://doi.org/10.2307/256995>
- [65] Amabile, Teresa M., & Kramer, S. J. (2011). *The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work*. Harvard Business Review Press.
- [66] Amabile, Teresa M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157–183.
<https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.10.001>
- [67] Amazon. (2024). *Amazon Leadership Principles*.
<https://www.aboutamazon.com/about-us/leadership-principles>
- [68] Asgari, M. H., & Vakili, M. (2012). The Relationship between Locus of Control, Creativity and Performance of the Educational Department Employees in the west of Mazandaran. *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*, 3, 2556–2561.
- [69] Bakker, A. B., Van Der Zee, K. I., Lewig, K. A., & Dollard, M. F. (2002). The Relationship Between the Big Five Personality Factors and Burnout: A Study Among Volunteer Counselors. *The Journal of Social Psychology*, 135(5), 1–20.
- [70] Barney, J. B. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *The Academy of Management Review*, 11(3), 656.
<https://doi.org/10.2307/258317>
- [71] Barron, F. X., & Harrington, D. M. (1981). Creativity, intelligence, and personality. *Annual Review of Psychology*, 32, 439–476.
- [72] Barton, K., & Cattell, R. B. (1972). Personality factors related to job promotion and turnover. *Journal of Counseling Psychology*, 19(5), 430–435.
- [73] Batey, M., & Furnham, A. (2006). Creativity, intelligence, and personality: A critical review of the scattered literature. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 132, 455–929.

- [74] Bickel, G. (1996). Personality traits, learning strategies, and performance. *European Journal of Personality*, 10, 337–352.
- [75] Boyatzis, R. E. (1991). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons.
- [76] Cameron, K., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Addison-Wesley.
- [77] Cameron, K., Quinn, R. E., DeGraff, J., & Thakor, A. V. (2006). *Competing Values Leadership: Creating Value in Organizations*. New Horizons in Management, Edward Elgar Publishing Limited.
- [78] Castiglione, J. (2008). Facilitating employee creativity in the library environment: an important managerial concern. *Library Management*, 29(1/2), 159–172.
- [79] Cohen, S., & Oden, S. (1974). An examination of creativity and locus of control in children. *The Journal of Genetic Psychology*, 124, 179–185.
- [80] Collins, J., & Porras, J. I. (1994). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. Harper Business.
- [81] Cooke, R. A., & Lafferty, J. C. (1987). *The Organizational Culture Inventory*. Human Synergistics, Inc.
- [82] Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison-Wesley Publishing Company.
- [83] Denison, D. (1980). *Denison Model of Organizational Culture*. Denison Consulting. <https://denisonconsulting.com/wp-content/uploads/2019/08/introduction-to-the-denison-model.pdf>
- [84] Denison, D. (1997). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons Inc.
- [85] Drucker, P. F. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. HarperBusiness.
- [86] Dubois, D. D., & Rothwell, W. J. (2004). *Competency-based human resource management: Discover a new system for unleashing the productive power of exemplary performers*. Nicholas Brealey.
- [87] Dudek, R. W., Lawrence, I. E., Hill, R. S., & Johnson, R. C. (1991). Induction of islet cytodifferentiation by fetal mesenchyme in adult pancreatic ductal epithelium. *Diabetes*, 40, 1041–1048.
- [88] Dwivedi, S., Kaushik, S., & Luxmi. (2014). Impact of organizational culture on commitment of employees: An empirical study of BPO sector in India. *Vikalpa*, 39(3), 77–92.

- [89] Eder, P., & Sawyer, J. (2008). The power to be creative at work: Examining the componential model of employee creativity. *Eastern Academy of Management Annual Conference in Washington, DC*, 71(3), 500–507.
- [90] Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- [91] Fader, P. (2012). *Customer Centricity: Focus on the Right Customers for Strategic Advantage*. Wharton Digital Press.
- [92] Farmer, S. M., Tierney, P., & Kung-McIntyre, K. (2003). Employee Creativity in Taiwan: An Application of Role Identity Theory. *Academy of Management Journal*, 46(5), 618–630. <https://doi.org/10.2307/30040653>
- [93] Feist, G. J. (1994). Personality and working style predictors of integrative complexity: A study of scientists' thinking about research and teaching. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 474–484.
- [94] Galbraith, J. R. (2005). *Designing the Customer-Centric Organization: A Guide to Strategy, Structure, and Process*. Jossey-bass.
- [95] Gallup. (2020). *State of the American Workplace Report*.
<https://www.gallup.com/workplace/285818/state-american-workplace-report.aspx>
- [96] Gratton, L., & Ghoshal, S. (2002). Improving the Quality of Conversations. *Organizational Dynamics*, 31(3), 209–223. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(02\)00110-9](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00110-9)
- [97] Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson R. E. Tatham, R. L. (2014). *Multivariate Data Analysis* (Internatio). Pearson New.
- [98] Hall, W. B., & MacKinnon, D. W. (1969). Personality inventory correlates of creativity among architects. *J. Appl. Psychol*, 53, 322–326.
- [99] Handy, C. (1976). *Understanding Organisations*. Penguin.
- [100] Harris, C., Linda, O., & Pamela, M. (2002). Situation and personality correlates of psychology well-Bing: social activity and personality, control. *Science Road Journal*, 3, 91–98.
- [101] Harrison, M. M., Neff, N. L., Schwall, A. R., & Zhao, X. (2006). A Meta-analytic Investigation of Individual Creativity and Innovation. *Proceedings of the 21st Annual Conference for the Society for Industrial and Organizational Psychology*.
- [102] Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B.-C. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons Inc.
- [103] Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International Studies of Management & Organization*, 10(4), 15–41.

- [104] Hu, M., Horng, S., & Sun, C. (2009). Hospitality teams: Knowledge sharing and service innovation performance. *Tourism Management*, 30, 41–50.
- [105] Hughes, M., & Morgan, R. E. (2007). Deconstructing the Relationship between Entrepreneurial Orientation and Business Performance at the Embryonic Stage of Firm Growth. *Industrial Marketing Management*, 36(5), 651–661.
- [106] International Data Corporation. (2022). *IDC Spending Guide Sees Worldwide Digital Transformation Investments Reaching \$3.4 Trillion in 2026*. Business Wire. https://www.businesswire.com/news/home/20221026005193/en/IDC-Spending-Guide-Sees-Worldwide-Digital-Transformation-Investments-Reaching-%243.4-Trillion-in-2026?utm_source=chatgpt.com
- [107] International Telecommunication Union. (2023). *ICT Overview*. <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/pages/facts/default.aspx>
- [108] Joan, K. (2010). *Communication and organizational culture: A key to understanding work experiences*. Sage Publications.
- [109] Kaiser, H. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39, 31–36.
- [110] Keskin, E. N. (2019). Influence of organisational culture on creativity of graduate employees and commitment to their organisations. *Unpublished*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.26812.26243>
- [111] Keskin, H. (2006). Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs. *European Journal of Innovation Management*, 9(4), 396–417. <https://doi.org/10.1108/14601060610707849>
- [112] Khan, S. J., Rehman, M., & Fatima, S. (2018). Risk Taking, Innovativeness and Proactiveness in the Organizational Context. *International Journal of Innovation Management*, 22(7), 1850052.
- [113] Kheng, Y. K., & Mahmood, R. (2013). The Relationship between Pro-Innovation Organizational Climate, Leader-Member Exchange and Innovative Work Behavior: A Study among the Knowledge Workers of the Knowledge Intensive Business Services in Malaysia. *Business Management Dynamics*, 2(8), 15–30.
- [114] Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. Free Press. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=139>
- [115] Kozinets, R. V. (2002). The Field behind the Screen: Using Netnography for Marketing Research in Online Communities. *Journal of Marketing Research*, 39(1), 61–72.
- [116] Kreitner, R., & Kinicki, A. (2004). *Organizational Behavior* (Sixth Edit). Mc Graw Hill Irwin.

- [117] Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64–74.
- [118] Mayer, R. C., & Davis, J. H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 123–136. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.1.123>
- [119] McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for “intelligence.” *American Psychologist*, 28(1), 1–14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>
- [120] McKinsey. (2022). *The state of AI in 2022—and a half decade in review*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-in-2022-and-a-half-decade-in-review>
- [121] Messner, W. (2013). Effect of organizational culture on employee commitment in the Indian IT services sourcing industry. *Journal of Indian Business Research*, 5(2), 76–100.
- [122] Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.
- [123] Moghim, M., & Mahram, B. (2008). Surveying the Effect of Khorasan Employees of Education Department Characteristics on Their Participation in System Offers and Job Performance. *ASBBS Annual Conference: Las Vegas*.
- [124] Mousavi, S. V. A. (2008). Studying the Relationship between Students’ Attributional Styles and their Self-Confidence. *Journal of Psychology and Training Science*, 34(2), 128–139.
- [125] Neely, A., & Hii, J. (1998). Innovation and Business Performance: A Literature Review. *The Judge Institute of Management Studies, Cambridge*. http://ecsocman.hse.ru/data/696/521/1221/litreview_innov1.pdf
- [126] NIC, & Do Ventures. (2024). *Vietnam Innovation & Tech Investment Report 2024*. <https://doventures.vc/en/insights/reports/vietnam-innovation-and-tech-investment-report-2024>
- [127] O’Reilly, C. A., Caldwell, D. F., Chatman, J. A., & Doerr, B. (2014). The Promise and Problems of Organizational Culture. *Group & Organization Management*, 39(6), 595–625. <https://doi.org/10.1177/1059601114550713>
- [128] Ogbeibu, S., Senadjki, A., & Gaskin, J. (2018). The moderating effect of benevolence on the impact of organisational culture on employee creativity. *Journal of Business Research*, 90, 334–346. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.05.032>

- [129] Ojo, O. (2010). Organisational culture and corporate performance: Empirical evidence from Nigeria. *Journal of Law and Governance*, 5(2), 1–12.
- [130] Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607–634.
<https://doi.org/10.2307/256657>
- [131] Palangkaraya, A., Stierwald, A., Webster, E., & Jensen, P. H. (2010). *Examining the Characteristics of Innovative Firms in Australia*. Swinburne.
https://www.swinburne.edu.au/media/swinburneeducuau/research/docs/word/Examining_the_Characteristics_of_Innovative_Firms_in_Australia_2010.pdf
- [132] Patterson, F. (2002). Great mind don't think alike? Person level predictors of innovation at work. *International Review of Industrial and Organisational Psychology*, 17, 115–144.
- [133] Patterson, F., Kerrin, M., Gatto-Roissard, G., & Coan, P. (2009). *Everyday Innovation: How to Enhance Innovative Working in Employees and Organizations*. NESTA.
- [134] Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies* (1st Ed.). Harper & Row.
- [135] PwC. (2021). *Global Top 100 companies by market capitalisation*.
https://www.pwc.com/gx/en/audit-services/publications/assets/pwc-global-top-100-companies-2021.pdf?utm_source=chatgpt.com
- [136] Raggo, P., & Oviedo, N. (2019). *Community Participation and Empowerment: Putting Theory into Practice*.
- [137] Rashidi, I., & Shahraray, M. (2008). Surveying the Relationship between Creativity and Locus of Control. *Journal of Fresh Ideas in Training Science*, 3, 83–99.
- [138] Rastgoo, P. (2017). The relationship between strategic knowledge management and organizational innovation (case study: Bushehr's medical sciences university and health care center). *International Review of Management and Marketing*, 7(3), 150–155.
- [139] Ravasi, D., & Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49(3), 433–458.
- [140] Recardo, R., & Jolly, J. (1997). Organizational Culture and Teams. *SAM Advanced Management Journal*, 62, 4–7.
<https://doi.org/https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2127077>

- [141] Rothmann, S., & Coetzer, E. P. (2003). The Big Five Personality Dimensions and Job Performance. *South African Journal of Industrial Psychology*, 29(1), 68–74.
- [142] Sawyerr, O., Srinivas, S., & Wang, S. (2009). Call center employee personality factors and service performance. *Journal of Service Marketing*, 23(5), 301–317.
- [143] Schein, E. H. (1980). *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- [144] Schein, E. H., & Schein, P. A. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- [145] Schneider, S. C. (1988). National vs. corporate culture: Implications for human resource management. *Human Resource Management*, 27(1), 231–246.
- [146] Scott, W. R. (1995). *Institutions and Organizations*. Sage Publications.
- [147] Spencer, L. M., & Spencer, P. S. M. (2008). *Competence at Work models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- [148] Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology*, 52(3), 591–620.
- [149] Tran, P. H., & Takahashi, K. (2021). The impact of authentic leadership on employee creativity in Vietnam: a mediating effect of psychological contract and moderating effects of subcultures. *Asia Pacific Business Review*, 27(1), 77–100.
<https://doi.org/10.1080/13602381.2021.1847467>
- [150] Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1997). Response to Geert Hofstede. *International Journal of Intercultural Relations*, 21(1), 149.
- [151] Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T., & Peterson, S. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-based Measure. *Management Department Faculty Publications*, 24.
<https://doi.org/https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1021&context=managementfacpub>
- [152] Watson, D., & Hubbard, B. (1996). Adaptational style and dispositional structure: Coping in the context of the five-factor model. *Journal of Personality*, 64, 737–774.
- [153] West, M., & Farr, J. (1989). Innovation at work: psychological perspectives. *Social Behavior*, 4(1), 15–30.
- [154] Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293–321.
<https://doi.org/10.5465/amr.1993.3997517>
- [155] World Bank. (2021). *Vietnam Digital Economy Development Overview*.

- [156] World Bank. (2024). *Vietnam 2045 Trading Up in Changing World*.
<https://www.worldbank.org/en/country/vietnam/publication/viet-nam-2045-trading-up-in-a-changing-world>
- [157] Xerri, M., & Brunetto, Y. (2011). Fostering the Innovative Behaviour of SME Employees: A Social Capital Perspective. *Research and Practice in Human Resource Management*, 19(2), 43–59.
- [158] Yesil, S., & Sozbilir, F. (2013). An empirical investigation into the impact of personality on individual innovation behavior in workplace. *Social and Behavioral Sciences*, 81, 540–551.
- [159] Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5). Sage.
- [160] Zaltman, G., & Duncan, R. (1977). *Strategies for Planned Change*. John Wiley & Sons.
- [161] Zhang, M., Sarker, S., & McCullough, J. (2008). Measuring information technology capability of export-focused small or medium sized enterprises in China: Scale development and validation. *Journal of Global Information Management (JGIM)*, 16(3), 1–25.
- [162] Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682–696. <https://doi.org/10.2307/3069410>
- [163] Zhou, J., & Shalley, C. E. (2003). Research on creativity: A critical review and directions for future research. *Personnel and Human Resources Management*, 22, 165–217.

DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU CỦA TÁC GIẢ LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI LUẬN ÁN

1. Nguyễn Thị Huệ (6/2025), “*The Impact of Corporate Culture on Employees Creativity in FPT Corporation*”. The 21 International Conference Socio-Economic and Environmental Issues in Development - ICSEED 2025, NXB Tài chính, trang 4168-4180
2. Le Thi Viet Ha, Pham Nhat Linh, Doan Duc Thanh, Thi Hue Nguyen, Duy Van Nguyen, Lan-Anh Thi Nguyen, Phi-Hung Nguyen (3/2025), “*The impact of corporate vision, customer orientation, and core values with experience as a moderator – insights from Vietnamese enterprises*”, Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, NXB Elsevier, Volume 11, Issue 1, 3/2025, Scopus (Q1).
3. Nguyễn Thị Huệ và cộng sự (9/2024). “*Using Recardo & Jolly Model to explain the impact of corporate culture on employee creativity: The case of an ICT Corporation in Vietnam*”, International Conference on Business and Finance – ICBF 2024, NXB Lao Động, trang 781-792.
4. Nguyễn Thị Huệ và cộng sự (11/2023), “*The Impact of corporate culture on employee creativity: Using DOCS Model integrated with the Attributes of ICT Corporations (Case: FPT Corporation)*”. ICECH 2023. The 11th International Conference on Emerging Challenges: Smart Business and Digital Economy. Bach Khoa Publishing House. Trang 441-450.
5. Nguyễn Thị Huệ và cộng sự (4/2025), *Xu hướng quan tâm đến phát triển bền vững của doanh nghiệp và sinh viên chuẩn bị ra trường – Nghiên cứu từ ngày hội việc làm trường Đại học FPT*, Tạp chí Giáo dục và Xã hội, Tháng 4/2025 (kỳ 1), trang 398-403.
6. Nguyễn Thị Huệ và cộng sự (11/2024), “*Tác động của văn hoá STCo và truyền thông nội bộ đến năng lực sáng tạo của nhân viên tại khối giáo dục FPT*”. Tạp chí Giáo dục và xã hội, số 164 (225) tháng 11/2024 (kì 2), trang 330-335.
7. Nguyễn Thị Huệ (4/2023), “*Đánh giá văn hóa doanh nghiệp của Tập đoàn FPT theo mô hình Recardo & Jolly*”, Tạp chí Kinh tế Châu Á - Thái Bình Dương (Asia – Pacific Economic), số Chuyên đề, tháng 4 năm 2023, trang 114-117.
8. Nguyễn Thị Huệ (2/2020), “*Tác động của Văn hóa giao tiếp nội bộ, làm việc nhóm và văn hóa khen thưởng đến sự gắn bó của nhân viên Công ty FPT*”, Tạp chí Công Thương, số 3 tháng 2/2020, trang 64-69.
9. Nguyễn Thị Huệ (3/2020), “*Phân tích công tác phát triển văn hóa sáng tạo đổi mới ở Công ty FPT theo lý thuyết 4 đòn bẩy của trường Harvard*”, Tạp chí Công Thương, số 4 tháng 3/2020, trang 90-93.

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 1: Danh sách phỏng vấn sâu

Danh sách các cán bộ nhân viên Tập đoàn FPT tham gia phỏng vấn sâu

TT	Mã	Đơn vị	Lý do lựa chọn
1	M1, Nam	FPT	Lãnh đạo cao cấp của Tập đoàn, người sáng lập ra Tập đoàn FPT và dẫn dắt Văn hoá FPT
2	M2, Nam	FPT	Lãnh đạo cao cấp, người sáng lập và được coi là Thủ lĩnh tinh thần trong các hoạt động văn hoá của FPT. Đây là người khai phá nhiều hướng đi mới của FPT, và là tác giả cuốn sách “FPT Bí lục - Khám phá Văn hoá FPT”
3	M3, Nam	FPT IS	Lãnh đạo cao cấp, thành viên sáng lập FPT, có ảnh hưởng mạnh mẽ đến Văn hoá FPT, đặc biệt là văn hoá của công ty thành viên
4	M4, Nam	FPT Telecom	Lãnh đạo cao cấp của nhiều công ty trong FPT, có ảnh hưởng lớn đến văn hoá FPT và cũng đang là diễn giả về VHDN tại các diễn đàn lớn
5	M5, Nam	FPT Education	Lãnh đạo cao cấp, là người khai phá, xây dựng nên khối giáo dục FPT với hàng trăm ngàn học viên. Đây là nơi có những Slogan kích thích sáng tạo như “Khát vọng đổi thay”, “Làm khác để làm tốt”
6	F6, Nữ	FPT	Lãnh đạo Ban VH FPT. Người lên kế hoạch và tổ chức triển khai các hoạt động Văn hoá ở FPT
7	F7, Nữ	FPT	Lãnh đạo cao cấp của FPT, người có thâm niên hơn 30 năm tại FPT, tham gia định hướng và triển khai văn hoá FPT
8	F8, Nữ	FPT	Quản lý cấp trung phụ trách Truyền thông Nội bộ FPT. Người đang phụ trách việc truyền thông cho văn hoá FPT trong nội bộ
9	F9, Nữ	FPT	BTC cuộc thi Ikhiên, là cuộc thi Sáng tạo lớn nhất hàng năm của FPT. Người xây dựng khung chương trình và tổ chức cuộc thi
10	F10, Nữ	FPT	Phụ trách Công đoàn FPT. Người có thâm niên lâu năm và tổ chức triển khai nhiều hoạt động văn hoá FPT
11	M11, Nam	FPT Software	Lãnh đạo cao cấp của Tập đoàn và công ty thành viên FPT. Người có nhiều ảnh hưởng đến văn hoá FPT, là người đưa ra ý tưởng về cuộc thi Sáng tạo Ikhiên và cũng là tác giả cuốn sách “FPT Bí lục - Khám phá Văn hoá FPT”

TT	Mã	Đơn vị	Lý do lựa chọn
12	M12, Nam	FPT Japan	Phụ trách văn hoá tại FPT Nhật Bản, đại diện cho việc giữ gìn và phát huy VH Việt Nam trong môi trường quốc tế
13	M13, Nam	FPT Software	Cán bộ quản lý của công ty thành viên, Trưởng dự án đạt giải Vàng Ikhien 2022, đại diện cho các thành viên có nhiều sáng tạo
14	F14, Nữ	FPT Software	Người làm truyền thông cho nhiều cuộc thi sáng tạo ở FPT và FPT Software
15	M15, Nam	FPT IS	Giám đốc công nghệ, thành viên BGK Ikhien nhiều năm, rất hiểu về các hoạt động sáng tạo ở FPT
16	F16, Nữ	FPT Telecom	Lãnh đạo Trung tâm Dịch vụ Khách hàng, Người đã có những sáng kiến được khen thưởng cao cấp Tập Đoàn
17	M17, Nam	FPT Telecom	Lãnh đạo ban Văn hóa, Người phụ trách hoạt động văn hoá của FPT phía Nam
18	M18, Nam	FPT Retail	Là giám đốc công nghệ và giám khảo cuộc thi Sáng tạo lớn của FPT nhiều năm, anh rất hiểu về NLST của CBNV FPT
19	M19, Nam	FPT Education	Người phụ trách FPT Edu phía Nam, khuyến khích và làm gương cho các hoạt động văn hoá của FPT Edu
20	F20, Nữ	FPT Education	Trưởng phòng PR, Người phụ trách truyền thông, văn hoá của FSB, thường xuyên phải tổ chức sự kiện, luôn phải sáng tạo, đổi mới trong công việc
21	F21, Nữ	FPT Education	Lãnh đạo ban truyền thông. Người phụ trách truyền thông có thâm niên lâu năm ở FPT Edu và hiểu rất rõ các hoạt động sáng tạo ở FPT Edu cũng như của cả Tập đoàn.
22	F22, Nữ	FPT Education	Trưởng ban đào tạo Đại học, Là PGS.TS có chuyên môn sâu về VHĐN, từng làm tư vấn về VHĐN cho các DN Việt Nam

PHỤ LỤC 2: Câu hỏi phỏng vấn nghiên cứu sơ bộ

A. Phần giới thiệu chung:

Giới thiệu hướng nghiên cứu, mục đích, nội dung, ý nghĩa của phỏng vấn. Đặc biệt, cam kết bảo mật thông tin, danh tính cá nhân và các ý kiến đề xuất...

B. Giới thiệu mô hình nghiên cứu: Mô tả các biến độc lập, có tác động liên quan đến các biến phụ thuộc và xin các ý kiến góp ý.

C. Câu hỏi phỏng vấn

C.1. Câu hỏi nhóm chuyên gia khoa học

1. Theo chuyên gia, để đo tác động của VHDN đến NLST của nhân viên các doanh nghiệp ICT Việt Nam nên dùng mô hình VHDN nào?
2. Có nên kết hợp các yếu tố VHDN từ các mô hình khác nhau vào 1 mô hình?
3. Nếu kết hợp các yếu tố trong mô hình VHDN Recardo & Jolly và mô hình DOCS của Dennison thì nên chọn những yếu tố nào?
4. Với ngành ICT Việt Nam, có nên đề xuất thêm các yếu tố bổ sung? Nếu có thì đó là những yếu tố nào?
5. NCS đề xuất mô hình nghiên cứu gồm có 10 biến độc lập là... và 1 biến phụ thuộc là NLST của nhân viên, chuyên gia nghĩ thế nào về mô hình này?
6. Nên chọn các thang đo cho từng yếu tố VHDN như thế nào? Có thể chọn những thang đo có sẵn và chỉnh sửa lại cho hợp với thực tế?
7. Đây là thang đo của các yếu tố VHDN theo các mô hình chuẩn, theo chuyên gia thì nên điều chỉnh những thang đo nào? (Chuẩn bị các thang đo chuẩn cho các yếu tố dự kiến để mang theo).
8. Đánh giá sơ bộ của chuyên gia về NLST của nhân viên Tập đoàn FPT nói riêng và ngành công nghệ ICT Việt Nam nói chung?
9. Xin chuyên gia cho biết những nhận định sơ bộ về tác động của VHDN đến NLST của nhân viên các doanh nghiệp ICT Việt Nam hiện nay?

C.2. Câu hỏi nhóm lãnh đạo cao cấp, những người ảnh hưởng mạnh mẽ tới VH FPT

1. Đây là mô hình nghiên cứu đề xuất với 10 yếu tố VHDN, trong đó có 8 yếu tố được chọn từ 2 mô hình VHDN của Recardo & Jolly và mô hình DOCS của Dennison, và 2 yếu tố được bổ sung thêm từ thực tiễn ngành ICT Việt Nam là Công nghệ, Phong trào & Văn hoá quần chúng. Xin Anh/Chị cho ý kiến về mô hình này?
2. Theo Anh/Chị, việc bổ sung 2 yếu tố Công nghệ, Phong trào & Văn hoá quần chúng có hợp lý với ngành ICT Việt Nam không?
3. Xin Anh/Chị cho biết sơ bộ về quá trình hình thành và phát triển của Tập đoàn FPT và Văn hoá FPT. Anh/Chị đã tham gia xây dựng Văn hoá FPT như thế nào?

4. Nhìn ra toàn ngành ICT Việt Nam, theo đánh giá của Anh/Chị, đặc trưng văn hoá của ngành là gì? FPT có thể coi là một trường hợp điển hình để đại diện cho ngành khi có lịch sử phát triển theo sát với lịch sử phát triển của ngành?

5. Tầm nhìn và Giá trị cốt lõi của FPT đều hướng đến Đổi mới - Sáng tạo, chứng tỏ FPT đã quan tâm đến xây dựng văn hoá Sáng tạo. Vậy FPT có học hỏi các Tập đoàn Công nghệ lớn trên thế giới về lĩnh vực này không và Anh/Chị thích chương trình nào của tập đoàn nào?

6. Đánh giá của Anh/Chị về NLST của nhân viên FPT hiện nay như thế nào? FPT đã có những chương trình, chính sách, hoạt động gì để thúc đẩy NLST của nhân viên?

7. Đánh giá sơ bộ của Anh/Chị về tác động của 10 yếu tố VHDN trong mô hình nghiên cứu đến NLST của nhân viên FPT như thế nào? Mỗi yếu tố đó đã có những chương trình nào nổi bật tác động đến NLST của nhân viên?

8. Theo Anh/Chị, thang đo tác động của các yếu tố VHDN đến NLST của nhân viên như thế này đã hợp lý chưa, có gì cần chỉnh sửa không?

9. Trong 10 yếu tố VHDN của mô hình, theo anh chị, yếu tố nào sẽ tác động mạnh nhất và yếu nhất đến NLST của nhân viên FPT, vì sao?

C.3. Câu hỏi nhóm cán bộ phát triển văn hoá và các thành viên đạt giải Sáng tạo ở FPT

1. Anh/Chị cảm nhận về VHDN tại tổ chức của mình ra sao? Chính sách nào của Công ty làm Anh/Chị ấn tượng nhất?

2. Anh/Chị có thể chia sẻ về những sáng tạo đã giúp Anh/Chị đạt được giải thưởng Sáng tạo tại FPT? Điều gì đã truyền cảm hứng sáng tạo cho Anh/Chị?

3. Các chính sách khuyến khích sáng tạo, như chương trình iKhiến hay iDo, có ảnh hưởng thế nào đến khả năng sáng tạo của Anh/Chị? Những điểm mạnh và hạn chế của các chương trình này là gì?

4. Anh/Chị đánh giá thế nào về môi trường khuyến khích chấp nhận rủi ro tại FPT? FPT đã tạo điều kiện cho Anh/Chị thử nghiệm các ý tưởng sáng tạo như thế nào?

5. Theo Anh/Chị, các yếu tố VHDN nào tác động mạnh nhất đến việc sáng tạo của nhân viên tại FPT? Yếu tố nào, theo Anh/Chị, cần được cải thiện để thúc đẩy sáng tạo nhiều hơn nữa?

PHỤ LỤC 3: Bảng kết quả phỏng vấn sâu

N0	Mẫu PV	Đơn vị	Ý kiến đóng góp liên quan đến mô hình
1	M1, nam	FPT	Theo quan điểm của tôi, nên khai thác sâu yếu tố Leadership vì đây là yếu tố rất quan trọng của văn hóa doanh nghiệp, quyết định tổ chức đó có thực sự quan tâm đến tư duy và hành vi sáng tạo của nhân viên hay không. Tôi cho rằng khi đánh giá Leadership, cần dựa trên những nền tảng lý thuyết về lãnh đạo chuyển đổi và lãnh đạo tạo điều kiện. Ví dụ, theo Amabile, lãnh đạo có khả năng hỗ trợ về mặt tâm lý và tạo ra sự khuyến khích tinh thần thì sẽ thúc đẩy mạnh mẽ động lực sáng tạo nội tại của nhân viên. Tôi cũng đồng tình với quan điểm của Shin và Zhou, rằng lãnh đạo không chỉ đưa ra định hướng mà còn phải đồng hành, thể hiện sự tin tưởng và kịp thời ghi nhận những nỗ lực đổi mới, kể cả khi ý tưởng chưa thành công ngay. Bên cạnh đó, tôi cho rằng Tầm nhìn và Giá trị cốt lõi của doanh nghiệp cũng đóng vai trò rất lớn. Nếu doanh nghiệp xác định rõ tầm nhìn truyền cảm hứng và hệ giá trị cốt lõi nhất quán, nhân viên sẽ thấy công việc sáng tạo của họ có ý nghĩa và gắn kết với mục tiêu chung. Quan điểm này cũng thống nhất với lý thuyết của Schein, khi ông cho rằng Tầm nhìn và Giá trị cốt lõi giống như “hệ thống niềm tin” định hướng hành vi và quyết định mức độ sẵn sàng chấp nhận rủi ro để thử nghiệm cái mới. Tôi thấy trong mô hình nghiên cứu mà bạn đề xuất, việc đưa các yếu tố như Leadership, Tầm nhìn, Giá trị cốt lõi, Truyền thông nội bộ, Khen thưởng và Ghi nhận là hoàn toàn phù hợp. Những yếu tố này liên kết với nhau và cùng tạo ra môi trường giúp nhân viên cảm thấy tự tin, chủ động hơn khi đóng góp ý tưởng. Riêng yếu tố Leadership, tôi cho rằng cần nhấn mạnh thêm về khả năng đồng hành và tạo động lực của người lãnh đạo, không chỉ dừng ở vai trò định hướng chung.
2	M2, Nam	FPT	Theo tôi, việc làm rõ năng lực sáng tạo của nhân viên bao gồm những tiêu chí cụ thể nào để đo lường là rất quan trọng, vì nếu không thì kết quả nghiên cứu sẽ dễ mang tính định tính chung chung. Tôi cho rằng có thể đo theo một số tiêu chí như: số lượng ý tưởng được đề xuất, số ý tưởng được triển khai thử nghiệm, và số ý tưởng thực sự tạo nên đột phá hoặc hình thành sản phẩm, dịch vụ mới có giá trị. Ngoài ra, năng lực sáng tạo còn thể hiện ở khả năng truyền cảm hứng sáng tạo cho người khác, hay duy trì được tinh thần đổi mới liên tục theo thời gian chứ không chỉ trong một giai đoạn ngắn. Tôi cũng đặc biệt đồng tình với mô hình mà bạn đã xây dựng trong nghiên cứu. Trong đó, tôi thấy những yếu tố như Định hướng khách hàng có vai trò không kém phần quan trọng, vì nhiều ý tưởng đổi mới xuất phát từ nhu cầu thực tế của khách hàng và phản hồi thị trường. Nếu văn hóa doanh nghiệp khuyến khích nhân viên lắng nghe khách hàng và coi khách hàng là trung tâm, thì khả năng sáng tạo sẽ sát với thực tiễn và có cơ hội áp dụng cao hơn. Bên cạnh đó, yếu tố Chấp nhận rủi ro cũng rất đáng được nhấn mạnh. Trong thực tế, nhiều công ty vẫn e ngại khi thử nghiệm ý tưởng mới vì sợ thất bại, dẫn đến nhân viên không dám đề xuất sáng kiến. Tôi cho rằng nếu doanh nghiệp thực sự muốn phát huy tối đa năng lực

N0	Mẫu PV	Đơn vị	Ý kiến đóng góp liên quan đến mô hình
			sáng tạo thì cần có truyền thông nội bộ mạnh để chia sẻ các bài học từ những lần thử nghiệm chưa thành công, đồng thời công khai chính sách ghi nhận nỗ lực sáng tạo, dù kết quả chưa như mong muốn. Nhìn chung, mô hình nghiên cứu bạn đề xuất đã phản ánh khá đầy đủ các yếu tố chính. Tôi chỉ muốn bổ sung nhấn mạnh thêm việc đo lường sáng tạo cụ thể hơn và sự kết hợp giữa Định hướng khách hàng, Chấp nhận rủi ro và Truyền thông nội bộ, vì đây là các điều kiện nền tảng để duy trì đổi mới liên tục.
3	M3, Nam	FPT IS	Theo tôi, định hướng khách hàng là một yếu tố rất quan trọng trong văn hóa doanh nghiệp, vì chính yếu tố này vừa tạo ra động lực, vừa tạo ra áp lực tích cực để nhân viên phải sáng tạo, đáp ứng nhu cầu và mong đợi ngày càng cao của khách hàng. Tôi thấy cách bạn xây dựng thang đo cho định hướng khách hàng trong nghiên cứu là khá phù hợp và sát thực tế, vì không chỉ đo nhận thức mà còn phản ánh hành vi cụ thể của từng cá nhân. Ví dụ, việc đánh giá mức độ nỗ lực tìm hiểu nhu cầu khách hàng, hay đo lường mức độ doanh nghiệp thường xuyên khảo sát sự hài lòng của khách hàng, chính là những chỉ báo quan trọng cho thấy khách hàng thực sự được đặt làm trung tâm trong quá trình đổi mới và cải tiến dịch vụ. Bốn tiêu chí mà bạn sử dụng, như nỗ lực mang lại trải nghiệm tốt nhất hoặc cân nhắc ý kiến khách hàng trong quyết định, đều phản ánh đúng thực tế hoạt động tại các doanh nghiệp ICT hiện nay. Bên cạnh đó, tôi muốn nhấn mạnh thêm về tinh thần STCo của FPT, vì đây là một “đặc sản” làm nên nét văn hóa rất riêng của tập đoàn này. Tinh thần STCo khuyến khích sự phá cách, luôn muốn làm khác và tạo ra các sản phẩm dịch vụ độc đáo, khác biệt với thị trường. Chính tinh thần này, kết hợp với định hướng khách hàng, đã giúp nhân viên FPT cảm thấy mình cần phải nỗ lực hơn, tìm ra cách làm mới hơn và tự tin hơn trong công việc hàng ngày. Tôi hoàn toàn đồng ý với mô hình nghiên cứu mà bạn đã xây dựng. Mô hình này phản ánh khá đầy đủ những thành tố văn hóa doanh nghiệp tác động đến năng lực sáng tạo, đặc biệt là khi kết hợp các yếu tố như định hướng khách hàng, chấp nhận rủi ro và tầm nhìn giá trị cốt lõi. Việc đưa thêm các thang đo chi tiết như bạn đang làm sẽ giúp nghiên cứu có giá trị thực tiễn cao hơn và dễ áp dụng vào đánh giá văn hóa sáng tạo tại doanh nghiệp ICT.
4	M4, Nam	FPT Telecom	Theo tôi, định hướng khách hàng là một yếu tố rất quan trọng vì nó tác động trực tiếp đến tư duy và hành vi của nhân viên trong công việc hằng ngày. Khi doanh nghiệp duy trì định hướng khách hàng rõ ràng và nhất quán, bản thân mỗi nhân viên sẽ tự đặt câu hỏi làm thế nào để khách hàng hài lòng và luôn trăn trở tìm ra những cách thức mới để tạo ra trải nghiệm tích cực. Tôi nghĩ chính quá trình tìm tòi và đổi mới liên tục đó là động lực lớn nhất để năng lực sáng tạo của nhân viên được phát huy một cách tự nhiên và bền vững. Tôi cho rằng, để khách hàng thực sự hài lòng, nhân viên không thể chỉ làm theo quy trình cũ mà buộc phải liên tục sáng tạo ra những trải nghiệm mới, độc đáo, ấn tượng hơn. Do đó, chỉ số hài lòng của khách hàng cũng có thể coi là một chỉ số gián tiếp phản ánh năng lực sáng tạo của đội ngũ nhân viên. Khi khách hàng đánh giá cao những cải tiến về dịch vụ hay sản phẩm, điều đó đồng nghĩa với việc nhân viên đã thành công trong việc áp dụng tư duy sáng tạo vào công việc.

N0	Mẫu PV	Đơn vị	Ý kiến đóng góp liên quan đến mô hình
			Bên cạnh đó, tôi thấy việc học hỏi và phát triển liên tục của nhân viên cũng có mối liên hệ chặt chẽ với định hướng khách hàng. Một người có tinh thần cầu tiến, sẵn sàng học hỏi sẽ dễ dàng tiếp nhận phản hồi từ khách hàng và biến những phản hồi đó thành ý tưởng cải tiến mới. Chính sự kết hợp giữa định hướng khách hàng, tinh thần học hỏi không ngừng và văn hóa khuyến khích sáng tạo của doanh nghiệp sẽ tạo ra một hệ sinh thái thuận lợi để năng lực sáng tạo được nuôi dưỡng và phát triển. Tôi đồng ý với mô hình nghiên cứu mà bạn đã đề xuất, vì nó đã chỉ ra rất rõ mối quan hệ giữa các yếu tố văn hóa doanh nghiệp và năng lực sáng tạo của nhân viên. Tôi nghĩ việc bổ sung thêm các thang đo liên quan đến chỉ số hài lòng khách hàng hay mức độ học hỏi sẽ càng làm cho mô hình trở nên đầy đủ và có giá trị thực tiễn cao hơn.
5	M5, Nam	FPT Education	Theo tôi, các yếu tố như định hướng khách hàng và chấp nhận rủi ro đều là những thành tố rất quan trọng, có tác động lớn đến năng lực sáng tạo của nhân viên trong doanh nghiệp. Tôi quan sát thấy rằng, khi doanh nghiệp thực sự có định hướng khách hàng rõ ràng, nhân viên sẽ luôn ý thức được mục tiêu cuối cùng của mọi cải tiến là nâng cao trải nghiệm khách hàng. Chính điều đó tạo động lực để họ liên tục đặt câu hỏi, tìm kiếm giải pháp mới và không hài lòng với cách làm cũ. Còn về yếu tố chấp nhận rủi ro, tôi cho rằng đây là điều kiện cần để nuôi dưỡng sáng tạo lâu dài. Nếu doanh nghiệp chỉ kêu gọi đổi mới nhưng lại không sẵn sàng chấp nhận những thất bại ban đầu thì nhân viên sẽ không dám thử nghiệm ý tưởng mới. Vì vậy, để thể hiện được tinh thần chấp nhận rủi ro một cách thực chất, doanh nghiệp nên có chính sách khuyến khích và khen thưởng những nhân viên dám nghĩ dám làm, cho dù kết quả chưa đạt được như mong muốn. Đồng thời, tổ chức cũng cần tạo điều kiện cụ thể để nhân viên có không gian và nguồn lực thử nghiệm các đề xuất đổi mới, ví dụ như quỹ sáng kiến hoặc thời gian làm việc linh hoạt để họ phát triển ý tưởng. Tôi cũng thấy việc khuyến khích nhân viên tìm kiếm ý tưởng mới nên được duy trì liên tục và gắn với mục tiêu rõ ràng, thay vì chỉ phát động theo phong trào trong một thời điểm. Chính sự kiên trì này mới giúp sáng tạo trở thành một phần tự nhiên trong văn hóa công ty. Tôi hoàn toàn đồng tình với mô hình nghiên cứu mà bạn đề xuất, vì nó đã đề cập đầy đủ các yếu tố văn hóa doanh nghiệp tác động đến năng lực sáng tạo. Riêng yếu tố chấp nhận rủi ro, tôi nghĩ cần nhấn mạnh thêm đến việc ghi nhận và khen thưởng tinh thần dám thử nghiệm của nhân viên, vì đây là điểm mấu chốt để duy trì sự đổi mới bền vững.
6	F6, Nữ	FPT HCM	Theo tôi, các hoạt động phong trào và văn hóa quần chúng đóng vai trò rất quan trọng trong việc tạo ra một môi trường làm việc năng động và nhiều cảm hứng. Khi doanh nghiệp thường xuyên tổ chức các phong trào thi đua, hoạt động đội nhóm hoặc sự kiện văn hóa nội bộ, nhân viên sẽ cảm thấy mình được gắn kết chặt chẽ với tập thể và dễ dàng chia sẻ ý tưởng mới. Tôi nhận thấy sự đa dạng về hình thức phong trào, từ cuộc thi sáng kiến, hackathon cho đến các hoạt động cộng đồng, đều có tác dụng phát huy tiềm năng sáng tạo ở nhiều nhóm nhân viên khác nhau. Những hoạt động như vậy không chỉ nâng cao tinh thần đồng đội mà còn khuyến khích mọi người dám nghĩ khác và thử nghiệm những cách làm mới. Đặc biệt, trong các doanh nghiệp ICT, tinh thần phong trào thường lan tỏa rất nhanh, tạo ra hiệu ứng dây chuyền tích cực. Một nhóm nhân viên thành công với một ý tưởng đổi mới sẽ trở thành nguồn cảm hứng để các nhóm khác cũng chủ động sáng tạo, tìm tòi

N0	Mẫu PV	Đơn vị	Ý kiến đóng góp liên quan đến mô hình
			giải pháp. Tôi cho rằng chính bầu không khí nhiệt huyết và cạnh tranh lành mạnh này mới là nền tảng quan trọng để duy trì đổi mới một cách bền vững. Về mô hình nghiên cứu mà bạn đã xây dựng, tôi hoàn toàn đồng tình với các yếu tố hiện có vì chúng phản ánh khá đầy đủ các khía cạnh của văn hóa doanh nghiệp tác động đến năng lực sáng tạo. Tuy nhiên, tôi muốn đề xuất cân nhắc bổ sung thêm yếu tố “Phong trào và văn hóa quần chúng” như một thành tố riêng biệt trong mô hình. Lý do là vì yếu tố này rất phổ biến trong các doanh nghiệp ICT Việt Nam, đặc biệt ở những công ty lớn như FPT, Viettel hay VNPT, nơi phong trào thi đua, hoạt động tập thể được xem là nét đặc trưng văn hóa có ảnh hưởng sâu sắc đến động lực sáng tạo và gắn kết đội ngũ.
7	F7, Nữ	FPT	Tầm nhìn, giá trị cốt lõi và sự quan tâm của lãnh đạo là những yếu tố nổi lên trên tất cả, tác động mạnh mẽ tới tổ chức nên đương nhiên là tác động tới NLST của nhân viên. Doanh nghiệp có văn hoá mạnh là Giá trị Cốt lõi của doanh nghiệp phải được thể hiện ở phong cách lãnh đạo và thực tiễn quản lý thì các giá trị cốt lõi sẽ được ngấm vào nhân viên. Bên cạnh đó, tinh thần chấp nhận rủi ro trong doanh nghiệp đóng vai trò rất lớn trong việc thúc đẩy nhân viên đổi mới. Tôi cho rằng nếu công ty chỉ kêu gọi sáng tạo nhưng lại không có cơ chế bảo vệ nhân viên khi thất bại thì không ai dám thử nghiệm ý tưởng mới. Để chấp nhận rủi ro một cách thực chất, lãnh đạo cần cam kết rõ ràng về việc sẽ đánh giá nỗ lực dựa trên tinh thần dám nghĩ dám làm, thay vì chỉ xét kết quả cuối cùng. Tôi đồng tình với mô hình nghiên cứu bạn đề xuất vì đã đưa yếu tố chấp nhận rủi ro vào làm biến quan trọng. Tuy nhiên, tôi muốn bổ sung thêm rằng, chấp nhận rủi ro nên đi kèm cơ chế khuyến khích học hỏi từ sai lầm và hỗ trợ nguồn lực để nhân viên có điều kiện thực hiện các thử nghiệm. Như vậy, yếu tố này mới phát huy đầy đủ tác dụng trong việc nuôi dưỡng năng lực sáng tạo.
8	F8, Nữ	FPT	Tinh thần STCo ở FPT có ảnh hưởng rất lớn tới sự sáng tạo của nhân viên FPT. Nếu nói rộng ra với cả ngành ICT thì tinh thần STCo có thể được gọi là hoạt động phong trào và văn hoá quần chúng. Chính những hoạt động này đã gieo mầm và nuôi dưỡng sự sáng tạo trong mỗi nhân viên. Sự “phá cách” của Văn hóa STCo của FPT đã gieo vào đầu mọi người tư duy cần phải “Làm khác” để tạo sự độc đáo ấn tượng, từ đó hình thành thói quen "làm khác để làm tốt" không chỉ trong các hoạt động văn hoá mà cả trong mọi công việc. Bên cạnh đó, truyền thông nội bộ có tác động rất lớn đến năng lực sáng tạo của nhân viên. Khi tổ chức duy trì được kênh giao tiếp hai chiều, cởi mở và minh bạch, nhân viên sẽ cảm thấy ý kiến của mình được lắng nghe và trân trọng. Tôi nhận thấy, ở những công ty mà lãnh đạo thường xuyên trao đổi trực tiếp, phản hồi kịp thời và khuyến khích nhân viên chia sẻ quan điểm, thì tỷ lệ ý tưởng sáng tạo được hình thành và triển khai cao hơn hẳn. Bản thân tôi cũng từng trải nghiệm môi trường làm việc mà mọi đóng góp, dù nhỏ, đều được ghi nhận, nên cảm thấy rất có động lực để tiếp tục đóng góp ý tưởng mới. Tôi đồng tình với mô hình nghiên cứu của bạn, vì đã được bổ sung thêm yếu tố Phong trào và hoạt động văn hoá như một thành tố quan trọng trong văn hóa doanh nghiệp. Tuy nhiên, tôi nghĩ có thể xem xét bổ sung thêm yếu tố truyền thông nội bộ để nhấn mạnh hoạt động

N0	Mẫu PV	Đơn vị	Ý kiến đóng góp liên quan đến mô hình
			truyền thông giữa cấp trên và nhân viên, giữa các đơn vị trong nội bộ. Sự trao đổi thông tin đa dạng đó là nguồn chất liệu quý để hình thành ý tưởng sáng tạo và nâng cao tính khả thi khi triển khai.
9	F9, Nữ	FPT	Khen thưởng và truyền thông nội bộ quan trọng lắm bởi đây là động lực, là cảm hứng để các bạn sáng tạo mà. Tôi thấy cách tổ chức các chương trình khen thưởng, ghi nhận cá nhân và tập thể ở FPT thực sự là sáng tạo. Chẳng hạn, chương trình Top 100 các cá nhân và người nhà được tôn vinh như giải Oscar, Chương trình chung kết cuộc thi sáng tạo Ikhien cũng cực kỳ gay cấn và hấp dẫn, hay việc các cá nhân đạt giải OKR hàng quý được mời đến nhà anh Bình ăn tối cũng rất thú vị và truyền cảm hứng... Khi tôi chứng kiến những hoạt động tôn vinh tấm gương sáng tạo như vậy, tôi cảm thấy mình cũng khao khát phải làm điều gì đó mới mẻ và khác biệt hơn. Ở FPT, tôi thấy nhân viên được ghi nhận mọi nỗ lực, mọi tài năng, không chỉ trong công việc chuyên môn mà còn cả trong các hoạt động phong trào, giải trí, từ đó tạo ra một không khí rất tích cực. Tôi rất thích cách ghi nhận như thế vì nó không chỉ khuyến khích sáng tạo nhất thời mà còn giúp duy trì động lực dài hạn. Tôi đồng tình với mô hình nghiên cứu bạn xây dựng, vì yếu tố khen thưởng và truyền thông nội bộ rõ ràng là thành tố quan trọng trong văn hóa doanh nghiệp tác động đến năng lực sáng tạo. Nếu có thể, bạn có thể b
10	F10, Nữ	FPT	Theo tôi, tầm nhìn và giá trị cốt lõi của doanh nghiệp đóng vai trò rất quan trọng trong việc định hướng sự sáng tạo của nhân viên. Khi tầm nhìn và giá trị cốt lõi không chỉ tồn tại trên giấy tờ mà thực sự được thể hiện rõ trong phong cách lãnh đạo cũng như thực tiễn quản lý hàng ngày, nhân viên sẽ có cảm hứng và động lực lớn hơn để cống hiến các ý tưởng mới. Tôi thấy, nếu lãnh đạo thường xuyên nhắc đến tầm nhìn, giải thích cho nhân viên hiểu ý nghĩa của các giá trị cốt lõi, đồng thời gắn những giá trị đó vào tiêu chí đánh giá, khen thưởng, thì việc sáng tạo sẽ được định hướng một cách nhất quán và không bị rời rạc. Tôi cũng nhận thấy rằng ở các doanh nghiệp ICT, tầm nhìn và giá trị cốt lõi còn có vai trò dẫn dắt trong việc xây dựng các chương trình khuyến khích sáng tạo. Khi mọi người cùng chia sẻ một lý tưởng chung và tin rằng sáng tạo là cách duy nhất để phát triển bền vững, thì động lực tự thân sẽ rất mạnh mẽ. Ví dụ, nhiều công ty công nghệ lớn thường kết hợp các giá trị này với chính sách đổi mới, hackathon và các phong trào thi đua để khuyến khích nhân viên tham gia đóng góp sáng kiến. Tôi thấy mô hình nghiên cứu mà bạn đã xây dựng khá hợp lý vì nó đã phản ánh được mối quan hệ chặt chẽ giữa các yếu tố văn hóa doanh nghiệp và năng lực sáng tạo. Tuy nhiên, theo tôi, có thể xem xét bổ sung thêm yếu tố “ứng dụng công nghệ” hoặc “mức độ số hóa” trong doanh nghiệp, vì đây là đặc điểm rất đặc trưng của các công ty ICT. Việc doanh nghiệp tạo điều kiện để nhân viên tiếp cận các công cụ công nghệ mới, dữ liệu lớn hay nền tảng cộng tác số cũng là yếu tố quan trọng hỗ trợ sáng tạo và đẩy nhanh quá trình hiện thực hóa ý tưởng.
11	M11, Nam	FPT Software	Sự sáng tạo của nhân viên đương nhiên là xuất phát đầu tiên từ chính bức xúc trong công việc của họ. Nhưng nếu họ có ý tưởng mà không được DN đầu tư áp dụng thì cũng không có ý nghĩa. Vì thế, để đo mức độ sáng tạo của mỗi cá nhân cần tính ở các mức như: số lượng ý tưởng sáng tạo, số ý tưởng được thử nghiệm, ý tưởng được áp dụng và tạo ra sự đột phá. Đồng thời, cũng cần lưu ý đến việc truyền cảm hứng sáng tạo cho người khác và NLST tăng dần theo thời gian thông qua việc có nhiều ý tưởng sáng tạo hơn.

N0	Mẫu PV	Đơn vị	Ý kiến đóng góp liên quan đến mô hình
			Bên cạnh đó, tôi nghĩ cũng cần lưu ý đến khả năng truyền cảm hứng sáng tạo cho đồng nghiệp, vì một cá nhân không chỉ sáng tạo cho riêng mình mà còn có thể tác động lan tỏa đến cả đội nhóm. Một nhân viên duy trì năng lực sáng tạo ổn định và có xu hướng tăng dần theo thời gian sẽ là hạt nhân rất quý giá của tổ chức. Tôi hoàn toàn đồng ý với mô hình nghiên cứu bạn đã đề xuất. Tuy nhiên, tôi muốn nhấn mạnh thêm yếu tố ứng dụng công nghệ trong doanh nghiệp. Bởi lẽ, trong lĩnh vực ICT, công nghệ vừa là công cụ hỗ trợ quá trình hình thành và hiện thực hóa ý tưởng, vừa là điều kiện để đo lường và đánh giá hiệu quả sáng tạo một cách khách quan hơn. Ví dụ, việc sử dụng nền tảng quản trị ý tưởng, các công cụ phân tích dữ liệu hay giải pháp cộng tác trực tuyến không chỉ giúp sàng lọc, ưu tiên ý tưởng mà còn tăng tốc độ triển khai thử nghiệm, từ đó biến sáng kiến thành kết quả cụ thể nhanh hơn.
12	M12, Nam	FPT Japan	Ở Nhật bản tôi thường hay tổ chức các hoạt động phong trào và văn hoá quản chúng trong công ty và yêu cầu mọi người cùng tham gia. Có rất nhiều ý tưởng sáng tạo và phá cách khi chúng em tổ chức những hoạt động và khiến chúng tôi thấy rất vui. Từ niềm vui đó, mỗi chúng tôi nhận thức được ý nghĩa của sáng tạo và nỗ lực "làm khác", tạo sự độc đáo trong công việc của mỗi nhân viên. Tôi nghĩ nếu doanh nghiệp muốn duy trì môi trường sáng tạo, ngoài việc duy trì các phong trào nội bộ thì cũng cần chú trọng yếu tố chấp nhận rủi ro. Vì trong quá trình tổ chức hoạt động, có những ý tưởng rất mới, đôi khi không chắc chắn về kết quả. Nếu lãnh đạo không ủng hộ hoặc tỏ ra e ngại thất bại, nhân viên sẽ mất dần động lực và không còn tự tin đề xuất. Do đó, văn hóa chấp nhận rủi ro là điều kiện tiên quyết để những sáng kiến từ các phong trào có thể được hiện thực hóa. Tôi thấy mô hình nghiên cứu của bạn khá là đầy đủ vì nó đã bao quát được nhiều yếu tố văn hóa doanh nghiệp tác động đến năng lực sáng tạo. Tuy nhiên, tôi nghĩ có thể nhấn mạnh thêm vai trò của các phong trào tập thể kết hợp với chính sách khuyến khích dám thử nghiệm, dám chấp nhận rủi ro, để nhân viên cảm thấy họ luôn được ủng hộ khi tạo ra cái mới.
13	M13, Nam	FPT Software	Tôi có dự án tham gia Ikhien mấy năm và có những dự án tranh giải Quán quân, tôi thấy rằng, điều kích thích tôi sáng tạo nhất là Công nghệ và khách hàng. Những công nghệ mới ra đời luôn khiến tôi muốn mày mò tìm hiểu để áp dụng vào nâng cao hiệu quả công việc. Mong muốn làm khách hàng hài lòng hơn cũng khiến tôi nỗ lực sáng tạo hơn. Việc bản thân tôi và nhiều đồng nghiệp luôn nỗ lực sáng tạo xuất phát từ một số nguyên nhân. Thứ nhất, tốc độ thay đổi nhanh chóng của công nghệ buộc chúng tôi phải liên tục cập nhật kiến thức và kỹ năng mới. Thứ hai, công ty rất khuyến khích và chủ động đưa nhiều công nghệ mới vào quy trình làm việc, từ đó tạo điều kiện để nhân viên không bị tụt hậu. Thứ ba, các ứng dụng công nghệ mang lại nhiều thuận lợi, ví dụ như nền tảng quản lý dự án, hệ thống cộng tác trực tuyến hay các công cụ tự động hóa giúp chúng tôi dễ dàng thử nghiệm ý tưởng và đo lường kết quả. Cuối cùng, chính môi trường công nghệ hiện đại, được đầu tư bài bản của doanh nghiệp cũng là yếu tố rất quan trọng. Nó khiến chúng tôi cảm thấy tự tin và hứng khởi hơn khi áp dụng công nghệ vào cải tiến công việc.

N0	Mẫu PV	Đơn vị	Ý kiến đóng góp liên quan đến mô hình
			Tôi hoàn toàn đồng ý với mô hình nghiên cứu mà bạn đề xuất, vì các yếu tố về định hướng khách hàng và văn hóa sáng tạo đã được phản ánh rõ ràng. Tuy nhiên, tôi muốn nhấn mạnh thêm rằng, trong lĩnh vực ICT, yếu tố ứng dụng công nghệ và tốc độ đổi mới công nghệ cần được xem xét như một thành tố riêng hoặc biến điều tiết quan trọng, vì nó ảnh hưởng trực tiếp đến năng lực sáng tạo của nhân viên.
14	F14, Nữ	FPT Software	Các hoạt động phong trào và văn hóa quần chúng trong doanh nghiệp luôn là những cơ hội rất tốt để khuyến khích nhân viên phát huy năng lực sáng tạo. Bởi vì bản thân các phong trào này thường đưa ra những đề bài hoặc thử thách mà nếu muốn thu hút mọi người tham gia, thì bắt buộc phải làm mới và nghĩ ra cách tổ chức sáng tạo. Tôi từng tham gia nhiều chương trình như vậy và nhận thấy khi một đội nhóm được giao nhiệm vụ tạo ra điều gì đó thật khác biệt, mọi người đều nhiệt tình hơn, sẵn sàng đóng góp ý tưởng và cùng nhau hoàn thiện để đạt kết quả tốt nhất. Ngoài ra, tôi cũng cho rằng sự lan tỏa tinh thần sáng tạo sẽ càng mạnh mẽ hơn nếu doanh nghiệp có hoạt động truyền thông nội bộ bài bản và chuyên nghiệp. Khi công ty có đội ngũ truyền thông năng động, biết cách phát triển các kênh nội bộ đa dạng, sáng tạo nội dung phong phú và hấp dẫn, thì những câu chuyện về tấm gương sáng tạo, những ý tưởng hay sẽ được chia sẻ kịp thời, trở thành nguồn cảm hứng cho toàn bộ nhân viên. Theo tôi, chính sự kết hợp giữa hoạt động phong trào và truyền thông hiệu quả mới tạo ra bầu không khí đổi mới bền vững, giúp sáng tạo không còn là khẩu hiệu mà trở thành thói quen tự nhiên. Việc lựa chọn kết hợp hai mô hình lý thuyết trước đó để hình thành khung nghiên cứu tổng hợp là rất hợp lý, vì nó vừa đảm bảo tính nền tảng khoa học, vừa bổ sung những điểm đặc thù phù hợp với lĩnh vực ICT tại Việt Nam. Tôi tin rằng mô hình này có thể ứng dụng được ở nhiều doanh nghiệp công nghệ và mang lại giá trị tham khảo hữu ích.
15	M15, Nam	FPT IS	Việc áp dụng công nghệ hiện đại giúp tối ưu hóa quy trình làm việc và tạo ra môi trường sáng tạo cho nhân viên. Tốc độ thay đổi nhanh chóng của công nghệ khiến con người phải nỗ lực sáng tạo không ngừng. Bên cạnh đó, hành vi lãnh đạo đóng vai trò then chốt trong việc khuyến khích và thúc đẩy sự sáng tạo. Khi lãnh đạo sẵn sàng lắng nghe và hỗ trợ các ý tưởng mới, nhân viên cảm thấy được động viên và có động lực đóng góp nhiều hơn vào quá trình sáng tạo của tổ chức. Vì thế, theo tôi, các yếu tố như ứng dụng công nghệ, hành vi lãnh đạo và chấp nhận rủi ro chính là những yếu tố có tác động mạnh mẽ nhất đến việc phát triển năng lực sáng tạo của nhân viên trong các doanh nghiệp ICT. Tôi cũng đánh giá cao việc bạn sử dụng mô hình DOCS trong nghiên cứu, vì đây là một khung lý thuyết đã được kiểm nghiệm và có tính hệ thống, giúp làm rõ mối quan hệ giữa các yếu tố văn hóa doanh nghiệp với sáng tạo. Việc kết hợp mô hình DOCS với đặc thù môi trường công nghệ Việt Nam sẽ tăng thêm giá trị thực tiễn và khả năng ứng dụng của nghiên cứu.
16	F16, Nữ	FPT Telecom	Cách khen thưởng và ghi nhận đóng vai trò rất quan trọng trong việc tạo động lực sáng tạo cho nhân viên. Tôi từng có một dự án sáng tạo được công ty đánh giá cao và khen thưởng, sau đó tôi được mời đến nhà Chủ tịch Tập đoàn để ăn tối cùng những đồng nghiệp giỏi nhất ở nhiều lĩnh vực khác nhau. Cảm giác khi được tham gia buổi gặp mặt đó rất đặc biệt, vì không chỉ đơn thuần là phần thưởng vật chất hay danh hiệu, mà còn là sự công nhận thực sự từ lãnh đạo và tập thể. Chính những khoảnh khắc như vậy làm tôi cảm thấy nỗ lực sáng tạo của mình có giá trị, được trân trọng và lan tỏa đến nhiều người khác.

N0	Mẫu PV	Đơn vị	Ý kiến đóng góp liên quan đến mô hình
			Sau trải nghiệm đó, tôi tự nhủ rằng năm nào mình cũng phải phấn đấu để có thêm những dự án sáng tạo, không chỉ để được ghi nhận mà còn để tiếp tục học hỏi, mở rộng mối quan hệ và nâng cao năng lực của bản thân. Tôi nhận ra rằng, khi doanh nghiệp có cơ chế khen thưởng tinh tế và truyền thông nội bộ tốt, thì không khí đổi mới lan tỏa rất mạnh. Những câu chuyện thành công được chia sẻ rộng rãi trên các kênh nội bộ sẽ trở thành nguồn cảm hứng cho các nhân viên khác cùng phấn đấu. Tôi cũng đánh giá cao việc bạn lựa chọn mô hình của Recardo & Jolly để làm cơ sở nghiên cứu, bởi mô hình này đặc biệt nhấn mạnh các yếu tố khen thưởng và ghi nhận cũng như truyền thông nội bộ. Đây là những thành tố thường bị xem nhẹ nhưng thực tế lại tác động rất sâu đến tâm lý và động lực đổi mới của nhân viên. Tôi cho rằng việc bạn kết hợp mô hình này với các đặc thù của doanh nghiệp ICT Việt Nam sẽ giúp nghiên cứu có tính ứng dụng cao và phản ánh được những nhu cầu thực tế của người lao động trong ngành.
17	M17, Nam	FPT Telecom HCM	Theo trải nghiệm của em, truyền thông nội bộ và sự quan tâm của lãnh đạo là hai yếu tố có ảnh hưởng rất lớn đến kết quả sáng tạo trong doanh nghiệp. Em nhận thấy, năm nào ban lãnh đạo thể hiện sự quan tâm rõ rệt, chủ động gặp gỡ đội ngũ nhân viên và kịp thời truyền thông về định hướng, mục tiêu sáng tạo, thì năm đó các sản phẩm, dự án mới đều nhiều hơn và chất lượng cũng tốt hơn hẳn. Khi lãnh đạo cho thấy họ thực sự tin tưởng và sẵn sàng tạo điều kiện để nhân viên triển khai ý tưởng, mọi người sẽ tự tin hơn và sẵn sàng thử sức. Theo em, nếu đánh giá yếu tố lãnh đạo, cần chú trọng đến việc người lãnh đạo có xây dựng được niềm tin trong đội ngũ không và họ có biết cách tạo động lực cho nhân viên không. Chỉ khi nhân viên tin rằng lãnh đạo đứng về phía mình và sẵn sàng chấp nhận cả rủi ro lẫn thất bại trong quá trình thử nghiệm, thì họ mới có đủ dũng khí và nhiệt huyết để sáng tạo liên tục. Còn về truyền thông nội bộ, em nghĩ không nên chỉ đánh giá trên phương diện cung cấp thông tin, mà còn phải xem xét cả khía cạnh truyền cảm hứng sáng tạo, cổ vũ tinh thần làm mới và quan trọng là giải quyết các bất đồng nội bộ một cách thấu đáo. Bởi vì nếu thông tin không rõ ràng hoặc mâu thuẫn không được xử lý kịp thời, không khí làm việc sẽ bị trì trệ và ảnh hưởng trực tiếp đến động lực sáng tạo của nhân viên. Em đánh giá cao việc nghiên cứu của anh/chị đã lựa chọn kết hợp nhiều khung lý thuyết khác nhau để xây dựng mô hình toàn diện. Việc đưa các yếu tố lãnh đạo và truyền thông nội bộ vào mô hình là rất cần thiết, vì đây là những thành tố cốt lõi quyết định môi trường văn hóa sáng tạo trong các doanh nghiệp ICT.
18	M18, Nam	FPT Retail	Theo quan điểm của tôi, cần bổ sung thêm yếu tố công nghệ vào mô hình nghiên cứu, vì FPT vốn là một tập đoàn công nghệ và gần như tất cả hoạt động từ quản trị, sản xuất, đến dịch vụ đều dựa trên nền tảng công nghệ hiện đại. Tôi nhận thấy rằng khi công nghệ thay đổi nhanh chóng, mỗi cá nhân buộc phải học hỏi và sáng tạo liên tục để không bị tụt lại. Công nghệ cũng chính là chất xúc tác khiến việc hình thành và thử nghiệm các ý tưởng sáng tạo trở nên dễ dàng, thuận tiện và nhanh hơn rất nhiều. Ví dụ, nhờ các phần mềm cộng tác, nền tảng quản lý dự án hay các công cụ tự động hóa, tôi và đồng nghiệp có thể nhanh chóng xây dựng nguyên mẫu sản phẩm mới, chia sẻ thông tin và đánh giá kết quả thử nghiệm ngay lập tức.

N0	Mẫu PV	Đơn vị	Ý kiến đóng góp liên quan đến mô hình
			Tôi cho rằng càng ứng dụng nhiều công nghệ thì khả năng cải tiến quy trình, sản phẩm, dịch vụ càng cao. Trong môi trường đặc thù của ngành ICT Việt Nam, công nghệ không chỉ là công cụ mà còn là một phần của văn hóa doanh nghiệp, khuyến khích tinh thần đổi mới và liên tục khám phá cái mới. Tôi cũng đồng ý rằng việc sử dụng các mô hình chuẩn trên thế giới để xây dựng khung nghiên cứu là rất cần thiết để đảm bảo tính hệ thống và khoa học. Tuy nhiên, tôi nghĩ đề mô hình thực sự phù hợp với bối cảnh Việt Nam, đặc biệt là lĩnh vực công nghệ thông tin và viễn thông, thì cần điều chỉnh và bổ sung thêm những yếu tố đặc trưng. Trong đó, yếu tố ứng dụng công nghệ cần được nhấn mạnh hoặc tách thành một thành tố riêng, vì tác động của nó đến năng lực sáng tạo của nhân viên là rất rõ rệt. Nếu mô hình có thêm thành tố này, tôi tin rằng kết quả nghiên cứu sẽ phản ánh sát hơn thực tế hoạt động đổi mới sáng tạo trong các công ty ICT Việt Nam như FPT.
19	M19, Nam	FPT Education	Tôi nghĩ truyền thông nội bộ cần được đầu tư chuyên nghiệp hơn để kịp thời lan tỏa các câu chuyện về đổi mới, những điển hình sáng tạo và các phản hồi tích cực từ khách hàng. Những câu chuyện như vậy truyền cảm hứng rất mạnh và tạo ra tinh thần thi đua tự nhiên trong tập thể. Tôi từng thấy khi một dự án đổi mới được công ty truyền thông tốt, nhân viên ở các bộ phận khác cũng hào hứng và chủ động đề xuất ý tưởng, không còn tâm lý e dè. Bên cạnh đó, tôi cho rằng yếu tố công nghệ cũng đóng vai trò quan trọng trong việc hỗ trợ và gia tăng hiệu quả của truyền thông nội bộ. Các nền tảng công nghệ hiện đại như mạng xã hội doanh nghiệp, hệ thống quản trị tri thức hay ứng dụng tương tác nội bộ giúp thông tin được cập nhật nhanh, lan tỏa rộng và lưu trữ thuận tiện. Khi doanh nghiệp tận dụng tốt công nghệ, mọi người có thể dễ dàng tiếp cận tài liệu, theo dõi câu chuyện sáng tạo và học hỏi lẫn nhau. Công nghệ cũng làm cho việc đo lường mức độ lan tỏa thông tin và mức độ tương tác của nhân viên trở nên minh bạch và khách quan hơn. Tôi thấy mô hình nghiên cứu là hợp lý vì nó đưa được cả yếu tố truyền thông nội bộ và khen thưởng thành những thành tố độc lập, có cơ sở lý luận rõ ràng và sát với thực tế ngành ICT. Việc lựa chọn kết hợp các yếu tố của hai mô hình trước đó, thay vì chỉ dùng nguyên mẫu một mô hình chuẩn, theo tôi là hướng đi rất hợp lý. Cách làm này vừa đảm bảo được nền tảng khoa học vững chắc, vừa tạo sự linh hoạt để bổ sung những đặc điểm đặc thù của doanh nghiệp công nghệ Việt Nam, trong đó yếu tố ứng dụng công nghệ cần được nhấn mạnh thêm. Nếu có thể, tôi nghĩ nghiên cứu nên bổ sung thêm tiêu chí đánh giá chất lượng truyền thông như mức độ lan tỏa thông tin, sự đồng thuận trong nội bộ và hiệu quả của công nghệ hỗ trợ, để kết quả nghiên cứu có tính thực tiễn cao hơn.
20	F20, Nữ	FPT Education	Học hỏi và phát triển không ngừng giúp nhân viên mở rộng kiến thức, nâng cao kỹ năng và phát huy tối đa khả năng sáng tạo. Đồng thời, việc khen thưởng và ghi nhận kịp thời những đóng góp sáng tạo của nhân viên không chỉ tạo động lực mà còn khuyến khích họ tiếp tục khám phá, đổi mới và cống hiến nhiều hơn. Sự kết hợp giữa học hỏi và phát triển với khen thưởng và ghi nhận tạo ra môi trường làm việc đầy cảm hứng và sáng tạo.

N0	Mẫu PV	Đơn vị	Ý kiến đóng góp liên quan đến mô hình
			Tôi đồng ý với mô hình nghiên cứu vì đã đưa lựa chọn các yếu tố học hỏi và phát triển với khen thưởng và ghi nhận thành những thành tố độc lập, phản ánh đúng thực tiễn của các doanh nghiệp ICT. Đặc biệt, việc kết hợp hai mô hình phổ biến là DOCS của Denison và mô hình Recardo & Jolly theo nguyên tắc chọn lọc kỹ càng, đảm bảo vừa có tính nền tảng lý luận, vừa bám sát đặc thù ngành ICT, là hướng đi rất hợp lý và khoa học. Tôi cũng đánh giá cao khi mô hình bổ sung yếu tố Ứng dụng Công nghệ, vì đây là đặc điểm nổi bật, làm gia tăng đáng kể cơ hội thử nghiệm và nhân rộng ý tưởng mới.
21	F21, Nữ	FPT Education	Giải thưởng lớn nhưng cách tổ chức khen thưởng tôn vinh cũng quan trọng lắm. Khen thưởng phải làm sao để người được khen thì tự hào còn người chưa được khen thì khát khao... từ đó làm cho mọi người muốn tham gia các cuộc thi, các phong trào thi đua và nỗ lực phấn đấu để dẫn đầu. Và DN nên ghi nhận mọi nỗ lực tài năng, cả trong công việc lẫn trong các hoạt động phong trào, văn hoá hay trong đời sống sinh hoạt với nhau.. Bên cạnh đó, tôi nghĩ nên bổ sung yếu tố Ứng dụng Công nghệ vào mô hình nghiên cứu. Trong môi trường ICT, công nghệ không chỉ là công cụ mà còn là nền tảng để biến ý tưởng thành sản phẩm, rút ngắn thời gian triển khai và kiểm chứng hiệu quả. Tôi cũng rất đồng tình với việc lựa chọn kết hợp hai mô hình nổi tiếng là Recardo & Jolly và DOCS. Sự kết hợp này đã chọn lọc được các yếu tố nền tảng, đồng thời lược bỏ những phần trùng lặp, và bổ sung thêm hai yếu tố đặc trưng của ngành như Công nghệ và Phong trào văn hoá quản chúng. Theo tôi, đây là hướng đi khoa học, giúp mô hình vừa có tính quốc tế, vừa phản ánh đúng thực tế tại Việt Nam.
22	F22, Nữ	FPT Education	Một môi trường mà rủi ro được chấp nhận và coi như một phần của quá trình sáng tạo sẽ khuyến khích nhân viên thử nghiệm những ý tưởng mới mà không sợ thất bại. Hành vi lãnh đạo đóng vai trò quan trọng trong việc tạo ra môi trường này, khi lãnh đạo sẵn sàng khuyến khích và tạo điều kiện cho nhân viên dám làm, dám thử nghiệm những cái mới. Quá trình học hỏi và phát triển cũng làm cho nhân viên hiểu biết nhiều hơn, khiến cho NLST được nâng cao. Sự kết hợp giữa việc chấp nhận rủi ro, hành vi lãnh đạo tích cực và học hỏi sẽ giúp nhân viên tự tin hơn, muốn tìm tòi sáng tạo ra những cái mới. Tôi cũng đánh giá cao việc nghiên cứu sử dụng kết hợp các yếu tố của hai mô hình Recardo & Jolly và DOCS, vì cả hai đều được nhiều công trình khoa học quốc tế công nhận về độ tin cậy và tính ứng dụng cao. Việc lựa chọn kết hợp các yếu tố của hai mô hình trước đó, thay vì chỉ dùng nguyên mẫu một mô hình chuẩn, theo tôi là hướng đi rất hợp lý. Cách làm này vừa đảm bảo được nền tảng khoa học vững chắc, vừa tạo sự linh hoạt để bổ sung những đặc điểm đặc thù của doanh nghiệp công nghệ Việt Nam, trong đó yếu tố ứng dụng công nghệ cần được nhấn mạnh thêm.

PHỤ LỤC 4: Câu hỏi khảo sát

Kính gửi Anh/Chị!

Ban Văn hóa Tập đoàn FPT kết hợp với Chuyên gia VHDN triển khai chương trình đánh giá về “**Tác động của VHDN đến NLST của cán bộ, nhân viên**” (gồm 10 yếu tố) nhằm tìm giải pháp phát huy tốt hơn nữa tính sáng tạo trong mỗi thành viên FPT.

Kính mong Anh/Chị dành thời gian để trả lời giúp những câu hỏi bên dưới. Đây là bản khảo sát được xử lý khuyết danh, ý kiến của Anh/Chị chỉ được dùng cho mục đích nghiên cứu và là những dữ liệu quý báu cho việc xây dựng những chương trình khuyến khích sáng tạo, đổi mới của Tập đoàn.

Chân thành cảm ơn Anh/Chị!

A. GIẢI THÍCH MỘT SỐ KHÁI NIỆM, THUẬT NGỮ

1. Các khái niệm

- *Sáng tạo* trong Bảng hỏi này được hiểu ở mức thấp nhất là những *sáng kiến, cải tiến* hữu ích cho con người, tổ chức, xã hội. Những hoạt động sáng tạo ở cấp cao hơn sẽ được gọi rõ tên như: *Sáng chế* (tạo ra những vật dụng, phương pháp, giải pháp, công nghệ mới); *Sáng tạo ở mức đổi mới hệ thống* có thể tạo ra những thay đổi tư duy, sự phát triển đột phá...

- *Văn hóa STC* là viết tắt của chữ Sáng tác Company, thường xuất hiện trên “sân khấu” và nhiều ấn phẩm của FPT, hướng tới việc khuyến khích sáng tạo những sản phẩm văn hóa văn nghệ, thể thao độc đáo, khác lạ, một cách làm khác người.

2. **Cách đánh giá:** Anh/Chị cho biết mức độ đồng ý của mình bằng cách chọn ô thích hợp với các mức điểm như sau:

Điểm của thang đo đánh giá 5 mức độ	
1	Rất không đồng ý
2	Không đồng ý
3	Đồng ý một phần
4	Đồng ý
5	Rất đồng ý

B. CÂU HỎI KHẢO SÁT

I NĂNG LỰC SÁNG TẠO CỦA CBNV		Mức độ đồng ý				
1	Tôi thường xuyên tìm kiếm ý tưởng và cách thức mới để giải quyết vấn đề	1	2	3	4	5
2	Doanh nghiệp cho phép tôi thử các ý tưởng và phương pháp mới vào thực tế công việc	1	2	3	4	5
3	Tôi đã có những sáng tạo mang tính đột phá trong lĩnh vực	1	2	3	4	5
4	Tôi đã truyền được cảm hứng sáng tạo cho người khác	1	2	3	4	5
5	Số lượng ý tưởng cải tiến mà tôi đề xuất không ngừng tăng lên sau một thời gian làm việc tại Doanh nghiệp	1	2	3	4	5
II TẦM NHÌN		Mức độ đồng ý				
1	Tôi thấy Doanh nghiệp đã triển khai nhiều hoạt động nhằm chia sẻ Tầm nhìn đến từng CBNV	1	2	3	4	5
2	Tôi hiểu rõ các nội dung và ý nghĩa của Tầm nhìn của DN	1	2	3	4	5
3	Tầm nhìn của DN tạo ra hứng thú và động lực cho tôi	1	2	3	4	5
4	Tôi nhận thấy lãnh đạo Doanh nghiệp có quan điểm dài hạn trong việc định hướng phát triển	1	2	3	4	5
5	Tôi cho rằng từ Tầm nhìn, Doanh nghiệp đã tạo ra các chương trình khuyến khích sáng tạo trong đội ngũ	1	2	3	4	5
III GIÁ TRỊ CỐT LÕI		Mức độ đồng ý				
1	Tôi biết rõ các giá trị cốt lõi của Doanh nghiệp	1	2	3	4	5
2	Các giá trị cốt lõi của doanh nghiệp chi phối cách hành xử của tôi trong công việc và với mọi người	1	2	3	4	5
3	Khi ứng xử, tôi thường tham khảo bộ quy tắc ứng xử của doanh nghiệp để biết thế nào là đúng, thế nào là sai	1	2	3	4	5
4	Với tôi, đa số lãnh đạo và quản lý đều “nói đi đôi với làm”	1	2	3	4	5
5	Tôi thấy phong cách lãnh đạo và thực tiễn quản lý của doanh nghiệp thể hiện rõ giá trị cốt lõi	1	2	3	4	5
IV HÀNH VI LÃNH ĐẠO		Mức độ đồng ý				
1	Cấp trên giúp tôi hiểu rõ tầm quan trọng của công việc của tôi đối với sự phát triển của doanh nghiệp	1	2	3	4	5
2	Cấp trên cùng tôi đưa ra nhiều quyết định trong khi làm việc	1	2	3	4	5
3	Cấp trên tin tưởng tôi có khả năng thực hiện tốt công việc khó	1	2	3	4	5
4	Cấp trên cho phép tôi chủ động xử lý công việc	1	2	3	4	5
V CHẤP NHẬN RỦI RO		Mức độ đồng ý				
1	Doanh nghiệp khuyến khích và khen thưởng tinh thần dám chấp nhận rủi ro của tôi	1	2	3	4	5
2	Tôi được phép thất bại và coi đó là cơ hội học tập	1	2	3	4	5

3	Các đề xuất của tôi luôn được doanh nghiệp tạo điều kiện để thử nghiệm	1	2	3	4	5
4	Tôi luôn được khuyến khích tìm kiếm những ý tưởng mới để nâng cao hiệu quả	1	2	3	4	5
VI	ĐỊNH HƯỚNG KHÁCH HÀNG	Mức độ đồng ý				
1	Các ý kiến đóng góp của khách hàng thường có ảnh hưởng trực tiếp đến các quyết định của tôi	1	2	3	4	5

- 2 Tôi luôn nỗ lực tìm hiểu nhu cầu khách hàng khi xây dựng các giải pháp, quy trình hoặc đưa ra sản phẩm dịch vụ mới 1 2 3 4 5

3	Tôi thấy Doanh nghiệp đo độ hài lòng của khách hàng trong các hoạt động, đặc biệt là dịch vụ	1	2	3	4	5
4	Tôi nỗ lực mang đến cho KH những trải nghiệm tốt nhất	1	2	3	4	5
VII	HỌC HỎI & PHÁT TRIỂN	Mức độ đồng ý				
1	Học hỏi là một mục tiêu quan trọng trong công việc của tôi	1	2	3	4	5
2	Doanh nghiệp có chính sách khuyến khích tôi học hỏi và phát triển bản thân	1	2	3	4	5
3	Doanh nghiệp tổ chức đa dạng các chương trình đào tạo giúp tôi phát triển tư duy sáng tạo, đổi mới.	1	2	3	4	5
4	Doanh nghiệp tạo điều kiện cho tôi áp dụng các kiến thức, kỹ năng mà tôi đã học hỏi được vào thực tế	1	2	3	4	5
VIII	TRUYỀN THÔNG NỘI BỘ	Mức độ đồng ý				
1	Tôi được tiếp cận với nhiều kênh truyền thông nội bộ của DN và được cập nhật đầy đủ thông tin về doanh nghiệp	1	2	3	4	5
2	Tôi được truyền cảm hứng sáng tạo từ những thông tin trên các kênh truyền thông nội bộ của doanh nghiệp	1	2	3	4	5
3	Tôi dễ dàng có được những thông tin cần thiết khi làm việc	1	2	3	4	5
4	Các cấp (trên, dưới, ngang) đều giao tiếp với tôi cởi mở, minh bạch	1	2	3	4	5
5	Các bất đồng trong nội bộ được giải quyết thẳng thắn và thấu đáo	1	2	3	4	5
IX	KHEN THƯỞNG & CÔNG NHẬN	Mức độ đồng ý				
1	Tôi thấy các chương trình khen thưởng, ghi nhận các cá nhân, tập thể sáng tạo ở doanh nghiệp đa dạng và hấp dẫn	1	2	3	4	5
2	Tôi đã nhận được phần thưởng vật chất xứng đáng với những nỗ lực sáng tạo của tôi	1	2	3	4	5
3	Chúng kiến hoạt động tôn vinh các tấm gương sáng tạo ở doanh nghiệp, tôi cảm thấy khao khát sáng tạo hơn	1	2	3	4	5

4	Những nỗ lực sáng tạo của tôi cả trong công việc và các hoạt động phong trào đều được ghi nhận	1	2	3	4	5
X	PHONG TRÀO & VĂN HÓA QUẦN CHÚNG	Mức độ đồng ý				
1	Cơ hội tham gia nhiều phong trào thi đua sáng tạo hàng năm khiến tôi có động lực sáng tạo, đổi mới hơn	1	2	3	4	5
2	Tôi thấy các cuộc thi sáng tạo ở doanh nghiệp đã tạo ra nhiều sản phẩm dịch vụ mới, giá trị	1	2	3	4	5
3	Việc tổ chức nhiều hoạt động văn hoá quần chúng đã tạo nên môi trường lan tỏa sự sáng tạo trong chúng tôi	1	2	3	4	5
4	Đòi hỏi sáng tạo đổi mới của VH quần chúng (ở FPT gọi là Văn hóa STC) đã khiến tôi luôn nỗ lực “Làm khác để làm tốt”	1	2	3	4	5
XI	CÔNG NGHỆ	Mức độ đồng ý				
1	Tốc độ thay đổi nhanh chóng của công nghệ khiến tôi phải nỗ lực sáng tạo không ngừng	1	2	3	4	5
2	Sử dụng nhiều ứng dụng công nghệ đã kích thích tôi sáng tạo hơn	1	2	3	4	5
3	Các ứng dụng công nghệ đã giúp tôi dễ dàng hơn khi hiện thực hóa các ý tưởng sáng tạo của mình	1	2	3	4	5
4	Môi trường công nghệ của doanh nghiệp đã giúp ứng dụng công nghệ nhiều hơn trong cải tiến công việc	1	2	3	4	5

C. PHẦN THÔNG TIN CÁ NHÂN

Rất mong anh/chị cung cấp một số thông tin cá nhân dưới đây:

Họ và tên:

Giới tính: Nam Nữ Khác

Đơn vị công tác	Levels	Vị trí công tác	Nơi công tác
FHO	<=Level 2	Kinh doanh	Miền Nam
FSoft	Level 3	Chức năng	Miền Bắc
FTel	Level 4	Công nghệ	Miền Trung
FIS	Level 5	Dịch vụ	Nước ngoài
FE	>= Level 6	Sản xuất	
FRT		Giảng viên	

Trình độ học vấn:	Độ tuổi	Thâm niên	Tình trạng hôn nhân
Trên Đại học	18 – 25 tuổi	Dưới 2 năm	Độc thân
Đại học	> 25 – 35 tuổi	Từ 2– 5 năm	Đang có gia đình
Cao đẳng, trung cấp	> 35 – 45 tuổi	Từ 5 – 10 năm	Đã ly hôn
Phổ thông	> 45 tuổi	Từ 10 – 20 năm	
		Trên 20	

PHỤ LỤC 5: Thống kê điểm đánh giá theo các công ty thành viên

STT	Yếu tố VHDN/Công ty thành viên	FPT	FRT	FTel	FIS	FSoft	FE	FHO
1	Năng lực sáng tạo	3,8	3,8	3,94	3,6	3,76	3,89	3,8
1.1	Tôi thường xuyên tìm kiếm ý tưởng và cách thức mới để giải quyết vấn đề	4,2	4,2	4,34	4,1	4,15	4,31	4,3
1.2	Doanh nghiệp cho phép tôi thử các ý tưởng và phương pháp mới vào thực tế công việc	4	4,1	4,16	3,9	4,01	4,14	4
1.3	Tôi đã có những sáng tạo mang tính đột phá trong lĩnh vực	3,6	3,5	3,81	3,5	3,53	3,68	3,7
1.4	Tôi đã truyền được cảm hứng sáng tạo cho người khác	3,7	3,6	3,82	3,5	3,66	3,75	3,7
1.5	Số lượng ý tưởng cải tiến mà tôi đề xuất không ngừng tăng lên sau một thời gian làm việc tại Doanh nghiệp	3,5	3,5	3,57	3,3	3,44	3,57	3,5
2	Ảnh hưởng của Tầm nhìn	4,1	4,3	4,21	3,9	3,93	4,17	4
2.1	Tôi cho rằng từ Tầm nhìn, Doanh nghiệp đã tạo ra các chương trình khuyến khích sáng tạo trong đội ngũ	4,2	4,3	4,32	3,9	3,99	4,16	4,1
2.2	Tôi thấy Doanh nghiệp đã triển khai nhiều hoạt động nhằm chia sẻ Tầm nhìn đến từng CBNV	4,1	4,3	4,2	3,9	3,98	4,12	4
2.3	Tôi hiểu rõ các nội dung và ý nghĩa của Tầm nhìn Doanh nghiệp	4	4,1	4,06	3,8	3,78	4,1	3,9
2.4	Tầm nhìn của Doanh nghiệp tạo ra hứng thú và động lực cho tôi	4,1	4,2	4,12	3,8	3,85	4,16	3,9
2.5	Tôi nhận thấy lãnh đạo Doanh nghiệp có quan điểm dài hạn trong việc định hướng phát triển	4,3	4,4	4,34	4	4,03	4,31	4,2
3	Ảnh hưởng của Giá trị cốt lõi	4,1	4,3	4,24	3,9	3,91	4,2	3,9
3.1	Tôi biết rõ các giá trị cốt lõi của Doanh nghiệp	4,3	4,3	4,44	4	4,08	4,5	4,2
3.2	Các giá trị cốt lõi của Doanh nghiệp chi phối cách hành xử của tôi trong công việc và với mọi người	4,1	4,3	4,2	3,9	3,95	4,15	3,9

STT	Yếu tố VHDN/Công ty thành viên	FPT	FRT	FTel	FIS	FSoft	FE	FHO
3.3	Khi ứng xử, tôi thường tham khảo bộ quy tắc ứng xử của Doanh nghiệp để biết thế nào là đúng, thế nào là sai	3,9	4,1	4,13	3,7	3,75	3,96	3,4
3.4	Với tôi, đa số lãnh đạo và quản lý ở Doanh nghiệp đều “nói đi đôi với làm”	4,1	4,3	4,18	3,9	3,9	4,16	3,8
3.5	Tôi thấy phong cách lãnh đạo và thực tiễn quản lý của Doanh nghiệp thể hiện rõ giá trị cốt lõi	4,1	4,4	4,27	3,9	3,89	4,21	4
4	Ảnh hưởng của Hành vi lãnh đạo	4,2	4,3	4,35	4,1	4,11	4,32	4,2
4.1	Cấp trên giúp tôi hiểu rõ tầm quan trọng của công việc của tôi đối với sự phát triển của Doanh nghiệp	4,2	4,3	4,28	4	4,01	4,34	4,2
4.2	Cấp trên đã cùng tôi đưa ra nhiều quyết định trong quá trình làm việc	4,2	4,3	4,38	4	4,05	4,27	4,2
4.3	Cấp trên tin tưởng tôi có khả năng thực hiện tốt các công việc khó	4,2	4,3	4,36	4,1	4,15	4,29	4,2
4.4	Cấp trên cho phép tôi chủ động xử lý công việc	4,3	4,3	4,38	4,2	4,24	4,37	4,3
5	Ảnh hưởng của Định hướng khách hàng	4,2	4,3	4,29	4	4,09	4,2	4,1
5.1	Các ý kiến đóng góp của khách hàng thường có ảnh hưởng trực tiếp đến các quyết định của tôi	4	4,1	4,14	3,9	4,02	3,96	3,9
5.2	Tôi luôn nỗ lực tìm hiểu nhu cầu khách hàng khi xây dựng các giải pháp, quy trình hoặc đưa ra sản phẩm dịch vụ mới	4,2	4,3	4,28	4	4,03	4,17	4,1
5.3	Tôi thấy Doanh nghiệp đo độ hài lòng của khách hàng trong các hoạt động, đặc biệt là dịch vụ	4,2	4,4	4,28	3,9	4,1	4,3	4,1
5.4	Tôi nỗ lực mang đến cho khách hàng những trải nghiệm tốt nhất	4,3	4,4	4,45	4,1	4,22	4,39	4,3
6	Ảnh hưởng của Học hỏi và phát triển	4,4	4,5	4,46	4,1	4,24	4,43	4,3
6.1	Học hỏi là một mục tiêu quan trọng trong công việc của tôi	4,5	4,6	4,56	4,3	4,38	4,57	4,5
6.2	Doanh nghiệp có chính sách khuyến khích tôi học hỏi và phát triển bản thân	4,4	4,5	4,48	4,2	4,25	4,45	4,3

STT	Yếu tố VHDN/Công ty thành viên	FPT	FRT	FTel	FIS	FSoft	FE	FHO
6.3	Doanh nghiệp tổ chức đa dạng các chương trình đào tạo giúp tôi phát triển tư duy sáng tạo, đổi mới.	4,3	4,4	4,42	4	4,2	4,34	4,1
6.4	Doanh nghiệp tạo điều kiện cho tôi áp dụng các kiến thức, kỹ năng mà tôi đã học hỏi được vào thực tế	4,3	4,5	4,38	4,1	4,15	4,35	4,1
7	Ảnh hưởng của Truyền thông nội bộ	4,4	4,6	4,56	4,1	4,29	4,39	4,1
7.1	Tôi được tiếp cận với nhiều kênh truyền thông nội bộ của Doanh nghiệp và được cập nhật đầy đủ thông tin về Doanh nghiệp	4,3	4,3	4,41	4,1	4,2	4,27	4,1
7.2	Tôi được truyền cảm hứng sáng tạo từ những thông tin trên các kênh truyền thông nội bộ của Doanh nghiệp	4,1	4,2	4,27	3,8	4,03	4,01	3,8
7.3	Tôi dễ dàng có được những thông tin cần thiết trong quá trình làm việc	4,1	4,2	4,22	3,9	3,97	4,05	3,8
7.4	Các cấp (trên, dưới, ngang) đều giao tiếp với tôi cởi mở, minh bạch	4,3	4,4	4,33	4,1	4,16	4,32	4,3
7.5	Các bất đồng trong nội bộ được giải quyết thẳng thắn và thấu đáo	5,3	5,6	5,6	4,8	5,08	5,31	4,7
8	Ảnh hưởng của Khen thưởng và ghi nhận	4,1	4,3	4,26	3,9	3,99	4,17	3,9
8.1	Tôi thấy các chương trình khen thưởng, ghi nhận các cá nhân, tập thể sáng tạo ở Doanh nghiệp đa dạng và hấp dẫn	4,2	4,3	4,35	4	4,05	4,26	4
8.2	Tôi đã nhận được phần thưởng vật chất xứng đáng với những nỗ lực sáng tạo của tôi	4	4,1	4,15	3,8	3,83	4,05	3,8
8.3	Chúng tôi kiến hoạt động tôn vinh các tấm gương sáng tạo ở Doanh nghiệp, tôi cảm thấy khao khát sáng tạo hơn	4,2	4,3	4,31	3,9	4,06	4,21	3,9
8.4	Những nỗ lực sáng tạo của tôi cả trong công việc và các hoạt động phong trào đều được ghi nhận	4,1	4,2	4,23	4	4,03	4,16	4
9	Ảnh hưởng của Phong trào & văn hoá quần chúng	4,1	4,3	4,3	3,9	3,99	4,1	4,1
9.1	Cơ hội tham gia nhiều phong trào thi đua sáng tạo hàng năm khiến tôi có động lực sáng tạo, đổi mới hơn	4,1	4,2	4,3	3,9	3,99	4,1	3,9

STT	Yếu tố VHDN/Công ty thành viên	FPT	FRT	FTel	FIS	FSoft	FE	FHO
9.2	Tôi thấy các cuộc thi sáng tạo ở Doanh nghiệp đã tạo ra nhiều sản phẩm dịch vụ mới giá trị	4,1	4,3	4,37	3,8	3,97	4,09	4,1
9.3	Việc tổ chức nhiều hoạt động đoàn thể đã tạo nên môi trường lan tỏa sự sáng tạo trong chúng tôi	4,2	4,3	4,32	3,9	4,08	4,11	4,2
9.4	Đòi hỏi sáng tạo đổi mới của Văn hóa quản chúng (FPT gọi là Văn hóa STCo) đã khiến tôi luôn nỗ lực “Làm khác để làm tốt”	4,1	4,2	4,2	3,8	3,94	4,11	4,1
10	Ảnh hưởng của Công nghệ	4,3	4,4	4,39	4,1	4,18	4,33	4,2
10.1	Tốc độ thay đổi nhanh chóng của công nghệ khiến tôi phải nỗ lực sáng tạo không ngừng	4,3	4,4	4,42	4,2	4,23	4,42	4,4
10.2	Sử dụng nhiều ứng dụng công nghệ đã kích thích tôi sáng tạo hơn	4,3	4,4	4,39	4,1	4,2	4,31	4,1
10.3	Các ứng dụng công nghệ đã giúp tôi dễ dàng hơn khi hiện thực hóa các ý tưởng sáng tạo của mình	4,3	4,3	4,4	4	4,17	4,33	4,1
10.4	Môi trường công nghệ của Doanh nghiệp đã giúp ứng dụng công nghệ nhiều hơn trong cải tiến công việc	4,3	4,4	4,37	4	4,12	4,24	4,2
11	Ảnh hưởng của Chấp nhận rủi ro	4	4	4,07	3,8	3,86	4,03	3,9
11.1	Doanh nghiệp khuyến khích và khen thưởng tinh thần dám chấp nhận rủi ro của tôi	4	4,1	4,05	3,8	3,85	4,11	3,8
11.2	Tôi được phép thất bại trong công việc và coi đó là cơ hội học tập	3,9	4	4,07	3,7	3,8	3,88	3,8
11.3	Các đề xuất của tôi luôn được công ty tạo điều kiện để thử nghiệm	3,9	3,9	3,98	3,7	3,76	3,92	3,8
11.4	Tôi luôn được khuyến khích tìm kiếm những ý tưởng mới để nâng cao hiệu quả	4,1	4,2	4,18	3,9	4,02	4,23	4,1

PHỤ LỤC 6: Thống kê điểm đánh giá theo cấp bậc nhân viên (level)

STT	Yếu tố VHDN/Level	Level 1	<= Level 2	Level 3	Level 4	Level 5	>= Level 6
1	Năng lực sáng tạo	3,8	3,76	3,8	3,99	4	3,94
1.1	Tôi thường xuyên tìm kiếm ý tưởng và cách thức mới để giải quyết vấn đề	4,22	4,17	4,23	4,38	4,5	4,43
12	Doanh nghiệp cho phép tôi thử các ý tưởng và phương pháp mới vào thực tế công việc	4,04	4,04	4	4,18	4,1	3,71
1.2	Tôi đã có những sáng tạo mang tính đột phá trong lĩnh vực	3,59	3,57	3,57	3,81	3,75	3,86
13	Tôi đã truyền được cảm hứng sáng tạo cho người khác	3,66	3,58	3,7	3,95	4	4,14
1.3	Số lượng ý tưởng cải tiến mà tôi đề xuất không ngừng tăng lên sau một thời gian làm việc tại Doanh nghiệp	3,49	3,44	3,53	3,64	3,65	3,57
2	Ảnh hưởng của Tầm nhìn	4,11	4,12	4,1	4,08	4,17	4
2.1	Tôi cho rằng từ Tầm nhìn, Doanh nghiệp đã tạo ra các chương trình khuyến khích sáng tạo trong đội ngũ	4,16	4,19	4,13	4,1	4,25	3,71
2.2	Tôi thấy Doanh nghiệp đã triển khai nhiều hoạt động nhằm chia sẻ Tầm nhìn đến từng CBNV	4,12	4,13	4,14	4,01	4,1	3,86
2.3	Tôi hiểu rõ các nội dung và ý nghĩa của Tầm nhìn Doanh nghiệp	3,98	3,95	4,02	4,03	4,1	4,43
2.4	Tầm nhìn của Doanh nghiệp tạo ra hứng thú và động lực cho tôi	4,05	4,07	4,01	4,02	4,15	4,14
2.5	Tôi nhận thấy lãnh đạo Doanh nghiệp có quan điểm dài hạn trong việc định hướng phát triển	4,25	4,28	4,21	4,24	4,25	3,86
3	Ảnh hưởng của Giá trị cốt lõi	4,1	4,14	4,08	4,01	3,88	4,14
3.1	Tôi biết rõ các giá trị cốt lõi của Doanh nghiệp	4,25	4,23	4,23	4,32	4,55	4,57
3.2	Các giá trị cốt lõi của Doanh nghiệp chi phối cách hành xử của tôi trong công việc và với mọi người	4,1	4,1	4,1	4,11	4,15	4,14
3.3	Khi ứng xử, tôi thường tham khảo bộ quy tắc ứng xử của Doanh nghiệp để biết thế nào là đúng, thế nào là sai	3,93	3,99	3,92	3,78	3,2	4

STT	Yếu tố VHDN/Level	Level 1	<= Level 2	Level 3	Level 4	Level 5	>= Level 6
3.4	Với tôi, đa số lãnh đạo và quản lý ở Doanh nghiệp đều “nói đi đôi với làm”	4,09	4,17	4,06	3,87	3,65	4
3.5	Tôi thấy phong cách lãnh đạo và thực tiễn quản lý của Doanh nghiệp thể hiện rõ giá trị cốt lõi	4,14	4,19	4,12	4	3,85	4
4	Ảnh hưởng của Hành vi lãnh đạo	4,23	4,24	4,22	4,24	4,23	4,32
4.1	Cấp trên giúp tôi hiểu rõ tầm quan trọng của công việc của tôi đối với sự phát triển của Doanh nghiệp	4,2	4,22	4,2	4,12	4,2	4,29
4.2	Cấp trên đã cùng tôi đưa ra nhiều quyết định trong quá trình làm việc	4,21	4,24	4,17	4,16	4,05	4,14
4.3	Cấp trên tin tưởng tôi có khả năng thực hiện tốt các công việc khó	4,23	4,22	4,25	4,27	4,15	4,43
4.4	Cấp trên cho phép tôi chủ động xử lý công việc	4,29	4,27	4,27	4,4	4,5	4,43
5	Ảnh hưởng của Định hướng khách hàng	4,18	4,17	4,2	4,13	4,26	3,93
5.1	Các ý kiến đóng góp của khách hàng thường có ảnh hưởng trực tiếp đến các quyết định của tôi	4,01	4,01	4,02	4,01	4,05	3,57
5.2	Tôi luôn nỗ lực tìm hiểu nhu cầu khách hàng khi xây dựng các giải pháp, quy trình hoặc đưa ra sản phẩm dịch vụ mới	4,16	4,14	4,17	4,2	4,25	4,14
5.3	Tôi thấy Doanh nghiệp đo độ hài lòng của khách hàng trong các hoạt động, đặc biệt là dịch vụ	4,21	4,24	4,21	3,98	4,35	3,71
5.4	Tôi nỗ lực mang đến cho khách hàng những trải nghiệm tốt nhất	4,33	4,3	4,38	4,32	4,4	4,29
6	Ảnh hưởng của Học hỏi và phát triển	4,36	4,36	4,37	4,32	4,34	4,14
6.1	Học hỏi là một mục tiêu quan trọng trong công việc của tôi	4,49	4,48	4,5	4,53	4,6	4,29
6.2	Doanh nghiệp có chính sách khuyến khích tôi học hỏi và phát triển bản thân	4,37	4,37	4,39	4,32	4,35	4
6.3	Doanh nghiệp tổ chức đa dạng các chương trình đào tạo giúp tôi phát triển tư duy sáng tạo, đổi mới.	4,29	4,3	4,3	4,19	4,2	4,14

STT	Yếu tố VHDN/Level	Level 1	<= Level 2	Level 3	Level 4	Level 5	>= Level 6
6.4	Doanh nghiệp tạo điều kiện cho tôi áp dụng các kiến thức, kỹ năng mà tôi đã học hỏi được vào thực tế	4,29	4,3	4,29	4,24	4,2	4,14
7	Ảnh hưởng của Truyền thông nội bộ	4,39	4,45	4,39	4,16	4,19	3,74
7.1	Tôi được tiếp cận với nhiều kênh truyền thông nội bộ của Doanh nghiệp và được cập nhật đầy đủ thông tin về Doanh nghiệp	4,25	4,29	4,23	4,14	4,4	3,86
7.2	Tôi được truyền cảm hứng sáng tạo từ những thông tin trên các kênh truyền thông nội bộ của Doanh nghiệp	4,08	4,13	4,1	3,78	3,85	3,14
7.3	Tôi dễ dàng có được những thông tin cần thiết trong quá trình làm việc	4,07	4,12	4,1	3,77	3,85	3,57
7.4	Các cấp (trên, dưới, ngang) đều giao tiếp với tôi cởi mở, minh bạch	4,26	4,29	4,25	4,24	4,2	3,86
7.5	Các bất đồng trong nội bộ được giải quyết thẳng thắn và thấu đáo	5,29	5,41	5,26	4,88	4,65	4,29
8	Ảnh hưởng của Khen thưởng và ghi nhận	4,12	4,17	4,09	4,01	4,04	3,61
8.1	Tôi thấy các chương trình khen thưởng, ghi nhận các cá nhân, tập thể sáng tạo ở Doanh nghiệp đa dạng và hấp dẫn	4,2	4,25	4,16	4,1	4,2	3,57
8.2	Tôi đã nhận được phần thưởng vật chất xứng đáng với những nỗ lực sáng tạo của tôi	4	4,04	3,96	3,93	3,8	3,71
8.3	Chúng tôi kiến hoạt động tôn vinh các tấm gương sáng tạo ở Doanh nghiệp, tôi cảm thấy khao khát sáng tạo hơn	4,17	4,22	4,17	3,99	4,05	3,29
8.4	Những nỗ lực sáng tạo của tôi cả trong công việc và các hoạt động phong trào đều được ghi nhận	4,11	4,16	4,08	4,01	4,1	3,86
9	Ảnh hưởng của Phong trào & văn hoá quần chúng	4,12	4,17	4,1	3,91	4,08	3,64
9.1	Cơ hội tham gia nhiều phong trào thi đua sáng tạo hàng năm khiến tôi có động lực sáng tạo, đổi mới hơn	4,1	4,16	4,09	3,83	4,1	3,43
9.2	Tôi thấy các cuộc thi sáng tạo ở Doanh nghiệp đã tạo ra nhiều sản phẩm dịch vụ mới giá trị	4,13	4,16	4,14	3,91	4,15	3,71

STT	Yếu tố VHDN/Level	Level 1	<= Level 2	Level 3	Level 4	Level 5	>= Level 6
9.3	Việc tổ chức nhiều hoạt động đoàn thể đã tạo nên môi trường lan tỏa sự sáng tạo trong chúng tôi	4,16	4,22	4,13	3,98	4,1	3,57
9.4	Đòi hỏi sáng tạo đổi mới của Văn hóa quản chúng (FPT gọi là Văn hóa STCo) đã khiến tôi luôn nỗ lực “Làm khác để làm tốt”	4,08	4,14	4,05	3,93	3,95	3,86
10	Ảnh hưởng của Công nghệ	4,28	4,27	4,3	4,19	4,38	4,14
10.1	Tốc độ thay đổi nhanh chóng của công nghệ khiến tôi phải nỗ lực sáng tạo không ngừng	4,33	4,31	4,37	4,3	4,5	4,14
10.2	Sử dụng nhiều ứng dụng công nghệ đã kích thích tôi sáng tạo hơn	4,27	4,28	4,28	4,19	4,2	4,14
10.3	Các ứng dụng công nghệ đã giúp tôi dễ dàng hơn khi hiện thực hóa các ý tưởng sáng tạo của mình	4,25	4,25	4,27	4,18	4,25	4,29
10.4	Môi trường công nghệ của Doanh nghiệp đã giúp ứng dụng công nghệ nhiều hơn trong cải tiến công việc	4,25	4,26	4,26	4,11	4,55	4
11	Ảnh hưởng của Chấp nhận rủi ro	3,96	3,98	3,93	3,97	3,78	3,86
11.1	Doanh nghiệp khuyến khích và khen thưởng tinh thần dám chấp nhận rủi ro của tôi	3,98	3,99	3,98	3,97	3,8	4
11.2	Tôi được phép thất bại trong công việc và coi đó là cơ hội học tập	3,89	3,94	3,85	3,87	3,6	3,71
11.3	Các đề xuất của tôi luôn được công ty tạo điều kiện để thử nghiệm	3,85	3,88	3,81	3,88	3,6	3,71
11.4	Tôi luôn được khuyến khích tìm kiếm những ý tưởng mới để nâng cao hiệu quả	4,12	4,14	4,08	4,15	4,1	4

PHỤ LỤC 7: Thống kê điểm đánh giá theo Vùng miền

STT	Yếu tố VHDN/ Vùng Miền	Toàn FPT	Miền Bắc	Miền Nam	Miền Trung	Nước ngoài
1	Năng lực sáng tạo	3,8	3,76	3,86	3,84	3,62
2	Ảnh hưởng của Tầm nhìn	4,11	4,05	4,19	4,18	3,79
3	Ảnh hưởng của giá trị cốt lõi	4,1	4,02	4,21	4,18	3,68
4	Ảnh hưởng của hành vi lãnh đạo	4,23	4,18	4,28	4,27	4,34
5	Ảnh hưởng của khách hàng	4,18	4,1	4,24	4,31	4,29
6	Ảnh hưởng của học hỏi và phát triển	4,36	4,31	4,4	4,46	4,25
7	Ảnh hưởng của truyền thông nội bộ	4,39	4,3	4,48	4,56	4,24
8	Ảnh hưởng của khen thưởng và ghi nhận	4,12	4,06	4,18	4,25	4
9	Ảnh hưởng của phong trào và văn hoá quần chúng	4,12	4,06	4,16	4,28	4
10	Ảnh hưởng của công nghệ	4,28	4,2	4,33	4,41	4,39
11	Ảnh hưởng của chấp nhận rủi ro	3,96	3,91	4,01	4,04	3,9

PHỤ LỤC 8: Thống kê điểm đánh giá theo Thâm niên công tác

STT	Yếu tố VHDN/ Thâm niên	Trung bình	Dưới 2 năm	Từ 2– 5 năm	Từ 5 – 10 năm	Từ 10 – 20 năm	Trên 20 năm
1	Năng lực sáng tạo	3,8	3,77	3,8	3,77	3,9	4
2	Ảnh hưởng của Tầm nhìn Doanh nghiệp	4,11	4,25	4,06	4	3,99	4,22
3	Ảnh hưởng của giá trị cốt lõi	4,1	4,24	4,09	3,98	3,94	4,01
4	Ảnh hưởng của hành vi lãnh đạo	4,23	4,31	4,21	4,16	4,17	4,27
5	Ảnh hưởng của khách hàng	4,18	4,27	4,16	4,05	4,13	4,23
6	Ảnh hưởng của học hỏi và phát triển	4,36	4,47	4,34	4,23	4,31	4,26
7	Ảnh hưởng của truyền thông nội bộ	4,39	4,58	4,35	4,29	4,16	4,16
8	Ảnh hưởng của khen thưởng và ghi nhận	4,12	4,26	4,1	3,99	4	4,03
9	Ảnh hưởng của phong trào và văn hoá quần chúng	4,12	4,24	4,11	3,99	4,01	4,07
10	Ảnh hưởng của công nghệ	4,28	4,36	4,26	4,15	4,28	4,2
11	Ảnh hưởng của chấp nhận rủi ro	3,96	4,07	3,97	3,87	3,78	3,92

PHỤ LỤC 9: Bảng thống kê điểm theo từng yếu tố và thang đo của cả Tập đoàn

Số	Thang đo các yếu tố	Mã	Trung bình	STD (Standard Deviation)	Điểm 1	Điểm 2	Điểm 3	Điểm 4	Điểm 5
1	Năng lực Sáng tạo		3,8						
1.1	Tôi thường xuyên tìm kiếm ý tưởng và cách thức mới để giải quyết vấn đề	EC1	4,2	0.74	0.1%	1.0%	15.0%	44.8%	39.1%
1.2	DN cho phép tôi thử các ý tưởng và phương pháp mới vào thực tế công việc	EC2	4	0.78	0.2%	1.4%	23.1%	44.5%	30.8%
1.3	Tôi đã có những sáng tạo mang tính đột phá trong lĩnh vực	EC3	3,6	0.92	1.7%	7.5%	38.2%	34.7%	17.8%
1.4	Tôi đã truyền được cảm hứng sáng tạo cho người khác	EC4	3,7	0.97	1.9%	8.1%	33.5%	34.7%	21.8%
1.5	Số lượng ý tưởng cải tiến mà tôi đề xuất không ngừng tăng lên sau một thời gian làm việc tại Doanh nghiệp	EC5	3,5	0.97	2.7%	10.2%	38.9%	31.5%	16.7%
2	Ảnh hưởng của Tầm nhìn		4,1						
2.1	Tôi thấy DN đã triển khai nhiều hoạt động nhằm chia sẻ Tầm nhìn đến từng CBNV	VS1	4,2	0.84	0.1%	1.5%	19.3%	40.4%	38.7%
2.2	Tôi hiểu rõ các nội dung và ý nghĩa của Tầm nhìn của doanh nghiệp	VS2	4,1	0.83	0.3%	2.5%	20.9%	37.2%	39.1%
2.3	Tầm nhìn của DN tạo ra hứng thú và động lực cho tôi	VS3	4	0.83	0.1%	2.7%	26.3%	40.4%	30.5%
2.4	Tôi nhận thấy lãnh đạo DN có quan điểm dài hạn trong việc định hướng phát triển	VS4	4	0.77	0.1%	2.8%	23.5%	39.6%	33.9%
2.5	Tôi cho rằng từ Tầm nhìn, DN đã tạo ra các chương trình khuyến khích sáng tạo trong đội ngũ	VS5	4,2	0.79	0.1%	1.4%	15.9%	38.9%	43.8%
3	Ảnh hưởng của giá trị cốt lõi		4,1						
3.1	Tôi biết rõ các giá trị cốt lõi của Doanh nghiệp	CV1	4,2	0.82	0.3%	1.7%	17.1%	34.9%	46.0%
3.2	Các giá trị cốt lõi của DN chi phối cách hành xử của tôi trong công việc và với mọi người	CV2	4,1	0.80	0.4%	1.2%	21.9%	41.1%	35.5%
3.3	Khi ứng xử, tôi thường tham khảo bộ quy tắc ứng xử của DN để biết thế nào là đúng, thế nào là sai	CV3	3,9	0.93	1.1%	5.2%	25.4%	36.4%	32.0%
3.4	Với tôi, đa số lãnh đạo và quản lý đều “nói đi đôi với làm”	CV4	4,1	0.83	0.5%	2.1%	20.9%	40.5%	36.0%

Số	Thang đo các yếu tố	Mã	Trung bình	STD (Standard Deviation)	Điểm 1	Điểm 2	Điểm 3	Điểm 4	Điểm 5
3.5	Tôi thấy phong cách lãnh đạo và thực tiễn quản lý của DN thể hiện rõ giá trị cốt lõi	CV5	4,1	0.78	0.1%	1.4%	20.1%	41.6%	36.9%
4	Ảnh hưởng của Định hướng khách hàng		4,2						
4.1	Các ý kiến đóng góp của khách hàng thường có ảnh hưởng trực tiếp đến các quyết định của tôi	CF1	4	0.80	0.2%	2.3%	23.7%	43.7%	30.1%
4.2	Tôi luôn nỗ lực tìm hiểu nhu cầu khách hàng khi xây dựng các giải pháp, quy trình hoặc đưa ra sản phẩm dịch vụ mới	CF2	4,2	0.77		1.4%	18.5%	42.7%	37.3%
4.3	Tôi thấy DN đo độ hài lòng của khách hàng trong các hoạt động, đặc biệt là dịch vụ	CF3	4,2	0.75		0.8%	17.6%	42.0%	39.6%
4.4	Tôi nỗ lực mang đến cho khách hàng những trải nghiệm tốt nhất	CF4	4,3	0.73		0.7%	13.2%	38.5%	47.6%
5	Ảnh hưởng của hành vi lãnh đạo		4,2						
5.1	Cấp trên giúp tôi hiểu rõ tầm quan trọng của công việc của tôi đối với sự phát triển của doanh nghiệp	LD1	4,2	0.77		1.5%	17.2%	40.6%	40.7%
5.2	Cấp trên đã cùng tôi đưa ra nhiều quyết định trong quá trình làm việc	LD2	4,2	0.79	0.2%	2.2%	15.3%	41.4%	40.9%
5.3	Cấp trên tin tưởng tôi có khả năng thực hiện tốt các công việc khó	LD3	4,2	0.74		1.1%	14.9%	43.7%	40.4%
5.4	Cấp trên cho phép tôi chủ động xử lý công việc	LD4	4,3	0.73	0.2%	0.4%	13.7%	42.0%	43.7%
6	Ảnh hưởng của truyền thông nội bộ		4,2						
6.1	Tôi được tiếp cận với nhiều kênh truyền thông nội bộ của DN và được cập nhật đầy đủ thông tin về doanh nghiệp	IC1	4,3	0.77		1.7%	14.9%	39.5%	43.8%
6.2	Tôi được truyền cảm hứng sáng tạo từ những thông tin trên các kênh truyền thông nội bộ của doanh nghiệp	IC2	4,1	0.84	0.3%	2.5%	22.3%	39.2%	35.7%
6.3	Tôi dễ dàng có được những thông tin cần thiết trong quá trình làm việc	IC3	4,1	0.82		2.9%	21.6%	40.8%	34.7%
6.4	Các cấp (trên, dưới, ngang) đều giao tiếp với tôi cởi mở, minh bạch	IC4	4,3	0.78	0.4%	1.4%	14.3%	39.4%	44.6%

Số	Thang đo các yếu tố	Mã	Trung bình	STD (Standard Deviation)	Điểm 1	Điểm 2	Điểm 3	Điểm 4	Điểm 5
6.5	Các bất đồng trong nội bộ được giải quyết thẳng thắn và thấu đáo	IC5	4,2	0.79	0.5%	1.7%	16.8%	43.3%	37.7%
7	Ảnh hưởng của khen thưởng & ghi nhận		4,1						
7.1	Tôi thấy các chương trình khen thưởng, ghi nhận các cá nhân, tập thể sáng tạo ở DN đa dạng và hấp dẫn	RE1	4,2	0.79	0.2%	1.2%	18.3%	39.0%	41.4%
7.2	Tôi đã nhận được phần thưởng vật chất xứng đáng với những nỗ lực sáng tạo của tôi	RE2	4	0.87	0.7%	2.7%	26.0%	37.2%	33.4%
7.3	Chúng kiến hoạt động tôn vinh các tấm gương sáng tạo ở doanh nghiệp, tôi cảm thấy khao khát sáng tạo hơn	RE3	4,2	0.78	0.1%	1.3%	18.8%	40.9%	39.0%
7.4	Những nỗ lực sáng tạo của tôi cả trong công việc và các hoạt động phong trào đều được ghi nhận	RE4	4,1	0.81	0.2%	1.9%	20.6%	40.8%	36.5%
8	Ảnh hưởng của học hỏi và phát triển		4,4						
8.1	Học hỏi là một mục tiêu quan trọng trong công việc của tôi	TD1	4,5	0.65		0.2%	8.2%	33.8%	57.9%
8.2	DN có chính sách khuyến khích tôi học hỏi và phát triển bản thân	TD2	4,4	0.71		0.5%	12.3%	36.8%	50.3%
8.3	DN tổ chức đa dạng các chương trình đào tạo giúp tôi phát triển tư duy sáng tạo, đổi mới.	TD3	4,3	0.76	0.1%	1.3%	14.2%	38.7%	45.8%
8.4	DN tạo điều kiện cho tôi áp dụng các kiến thức, kỹ năng mà tôi đã học hỏi được vào thực tế	TD4	4,3	0.75		0.9%	15.1%	38.4%	45.6%
9	Ảnh hưởng của chấp nhận rủi ro		4						
9.1	DN khuyến khích và khen thưởng tinh thần dám chấp nhận rủi ro của tôi	RT1	4	0.85	0.5%	2.5%	26.5%	39.7%	30.8%
9.2	Tôi được phép thất bại trong công việc và coi đó là cơ hội học tập	RT2	3,9	0.91	1.0%	4.7%	27.2%	38.4%	28.7%
9.3	Các đề xuất của tôi luôn được DN tạo điều kiện để thử nghiệm	RT3	3,8	0.87	0.7%	4.1%	30.1%	40.1%	25.0%
9.4	Tôi luôn được khuyến khích tìm kiếm những ý tưởng mới để nâng cao hiệu quả	RT4	4,1	0.78		2.1%	18.8%	44.2%	34.9%
10	Ảnh hưởng của Ứng dụng công nghệ		4,3						

Số	Thang đo các yếu tố	Mã	Trung bình	STD (Standard Deviation)	Điểm 1	Điểm 2	Điểm 3	Điểm 4	Điểm 5
10.1	Tốc độ thay đổi nhanh chóng của công nghệ khiến tôi phải nỗ lực sáng tạo không ngừng	TE1	4,3	0.72		0.5%	13.4%	38.6%	47.5%
10.2	Sử dụng nhiều ứng dụng công nghệ đã kích thích tôi sáng tạo hơn	TE2	4,3	0.72		0.2%	15.3%	41.7%	42.8%
10.3	Các ứng dụng công nghệ đã giúp tôi dễ dàng hơn khi hiện thực hóa các ý tưởng sáng tạo của mình	TE3	4,3	0.73		0.7%	15.1%	42.2%	41.9%
10.4	Môi trường công nghệ của DN đã giúp ứng dụng công nghệ nhiều hơn trong cải tiến công việc	TE4	4,2	0.77	0.2%	1.1%	15.9%	39.5%	43.3%
11	Ảnh hưởng của phong trào và văn hóa quần chúng		4,1						
11.1	Cơ hội tham gia nhiều phong trào thi đua sáng tạo hàng năm khiến tôi có động lực sáng tạo, đổi mới hơn	CA1	4,1	0.81	0.1%	1.7%	22.9%	38.7%	36.6%
11.2	Tôi thấy các cuộc thi sáng tạo ở DN đã tạo ra nhiều sản phẩm dịch vụ mới, giá trị	CA2	4,1	0.81	0.2%	1.7%	21.1%	39.1%	37.9%
11.3	Việc tổ chức nhiều hoạt động văn hoá quần chúng đã tạo nên môi trường lan tỏa sự sáng tạo trong doanh nghiệp	CA3	4,2	0.83	0.1%	1.9%	20.8%	35.8%	41.4%
11.4	Đòi hỏi sáng tạo đổi mới của Văn hóa quần chúng (mà ở FPT gọi là Văn hóa STCo) đã khiến tôi luôn nỗ lực “Làm khác để làm tốt”	CA4	4,1	0.87	0.8%	2.3%	23.0%	36.1%	37.9%

PHỤ LỤC 10: Kết quả kiểm định độ tin cậy của thang đo của 10 biến độc lập

Bảng 1: Kết quả kiểm định độ tin cậy của thang đo truyền thông nội bộ (IC)

IC	Điểm trung bình	Độ lệch chuẩn	Số lượng	Hệ số Cronbach's Alpha	Tương quan biến - tổng
IC1	4.267	0.7479	150	0.881	0.700
IC2	4.013	0.9122	150		0.722
IC3	4.053	0.8092	150		0.734
IC4	4.320	0.7885	150		0.711
IC5	4.173	0.8414	150		0.717

Bảng 2: Kết quả kiểm định độ tin cậy của thang đo Tầm nhìn (VS)

VS	Điểm trung bình	Độ lệch chuẩn	Số lượng	Hệ số Cronbach's Alpha	Tương quan biến - tổng
VS1	4.120	0.9548	150	0.919	0.703
VS2	4.100	0.7750	150		0.767
VS3	4.160	0.8280	150		0.861
VS4	4.307	0.7593	150		0.801
VS5	4.160	0.8033	150		0.856

Bảng 3: Kết quả kiểm định độ tin cậy của thang đo Giá trị cốt lõi (CV)

CV	Điểm trung bình	Độ lệch chuẩn	Số lượng	Hệ số Cronbach's Alpha	Tương quan biến - tổng
CV1	4.500	0.7118	150	0.873	0.594
CV2	4.153	0.7920	150		0.780
CV3	3.960	0.8965	150		0.681
CV4	4.160	0.8280	150		0.709
CV5	4.207	0.7535	150		0.750

Bảng 4: Kết quả kiểm định độ tin cậy của thang đo Hành vi lãnh đạo (LD)

LD	Điểm trung bình	Độ lệch chuẩn	Số lượng	Hệ số Cronbach's Alpha	Tương quan biến - tổng
LD1	4.340	0.6935	150	0.873	0.675
LD2	4.267	0.7656	150		0.775
LD3	4.287	0.6689	150		0.808
LD4	4.373	0.6710	150		0.663

Bảng 5: Kết quả kiểm định độ tin cậy của thang đo Chấp nhận rủi ro (RT)

RT	Điểm trung bình	Độ lệch chuẩn	Số lượng	Hệ số Cronbach's Alpha	Tương quan biến - tổng
RT1	4.107	0.8039	150	0.832	0.641
RT2	3.880	0.8267	150		0.657
RT3	3.920	0.8396	150		0.722
RT4	4.227	0.7341	150		0.625

Bảng 6: Kết quả kiểm định độ tin cậy của thang đo Định hướng KH (CF)

CF	Điểm trung bình	Độ lệch chuẩn	Số lượng	Hệ số Cronbach's Alpha	Tương quan biến - tổng
CF1	3.960	0.7933	150	0.880	0.688
CF2	4.167	0.7365	150		0.780
CF3	4.300	0.6830	150		0.697
CF4	4.387	0.6931	150		0.811

Bảng 7: Kết quả kiểm định độ tin cậy của thang đo Học hỏi và Phát triển (TD)

TD	Điểm trung bình	Độ lệch chuẩn	Số lượng	Hệ số Cronbach's Alpha	Tương quan biến - tổng
TD1	4.567	0.6176	150	0.919	0.699
TD2	4.453	0.6911	150		0.884
TD3	4.340	0.7126	150		0.837
TD4	4.347	0.6853	150		0.844

Bảng 8: Kết quả kiểm định độ tin cậy của thang đo Phong trào và Văn hóa quần chúng (CA)

CA	Điểm trung bình	Độ lệch chuẩn	Số lượng	Hệ số Cronbach's Alpha	Tương quan biến - tổng
CA1	4.100	0.8728	150	0.943	0.898
CA2	4.093	0.8302	150		0.826
CA3	4.107	0.8985	150		0.862
CA4	4.113	0.8317	150		0.869

Bảng 9: Kết quả kiểm định độ tin cậy của thang đo Ứng dụng công nghệ (TE)

TE	Điểm trung bình	Độ lệch chuẩn	Số lượng	Hệ số Cronbach's Alpha	Tương quan biến - tổng
TE1	4.420	0.6782	150	0.907	0.721
TE2	4.313	0.6868	150		0.879
TE3	4.327	0.6705	150		0.853
TE4	4.240	0.7744	150		0.727