

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



NGUYỄN THỊ HUỆ

**TÁC ĐỘNG CỦA VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP ĐẾN
NĂNG LỰC SÁNG TẠO CỦA NHÂN VIÊN CÁC
DOANH NGHIỆP ICT VIỆT NAM – NGHIÊN CỨU
TRƯỜNG HỢP TẬP ĐOÀN**

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số: 9.34.01.01

TÓM TẮT LUẬN ÁN TIẾN SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

HÀ NỘI, NĂM 2025

Công trình hoàn thành tại:

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG

Người hướng dẫn khoa học:

PGS. TS. Đỗ Minh Cường

PGS. TS. Nguyễn Thị Minh An

Phản biện 1:

Phản biện 2:

Phản biện 3:

Luận án được bảo vệ trước Hội đồng chấm Luận án cấp Học viện
hợp tại:

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG

Km10, Đường Nguyễn Trãi, Quận Hà Đông, Hà Nội.

Vào lúc: giờ ngày tháng năm 2025

Có thể tìm hiểu luận án tại:

1. Thư viện Quốc gia Việt Nam
2. Thư viện Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Lí do lựa chọn đề tài

Trong bối cảnh Cách mạng Công nghiệp lần thứ Tư (CMCN 4.0) và xu thế Chuyển đổi số (CDS) toàn cầu, ngành Công nghệ Thông tin và Viễn thông (ICT) Việt Nam không chỉ chịu áp lực cạnh tranh quốc tế mà còn có cơ hội vươn lên mạnh mẽ. Các “ông lớn” như Google, Facebook, Apple hay Amazon đã chứng minh khả năng duy trì vị thế dẫn đầu nhờ sức mạnh sáng tạo (NLST). Tại Việt Nam, Chính phủ đặt mục tiêu kinh tế số chiếm 30% GDP vào năm 2030, buộc doanh nghiệp ICT đẩy nhanh hoạt động R&D và tư duy đổi mới liên tục.

Tuy sáng tạo là yếu tố mang tính sống còn, bằng chứng là 9/10 công ty sáng tạo hàng đầu năm 2023 thuộc lĩnh vực công nghệ, nhiều doanh nghiệp trong nước vẫn gặp khó khăn, với hơn 14.000 đơn vị giải thể mỗi tháng. Dù Chính phủ đã hỗ trợ qua các chương trình khởi nghiệp và quỹ đổi mới sáng tạo, vẫn thiếu một môi trường văn hóa (VHDN) nhất quán để thúc đẩy tinh thần đột phá. Nghiên cứu của Amabile (1996) và Cameron & Quinn (2006) đều nhấn mạnh rằng VHDN có tác động trực tiếp đến việc hình thành, phát huy NLST. Các tập đoàn toàn cầu như Google, Amazon, Facebook áp dụng văn hóa cởi mở, linh hoạt, tạo tiền đề cho những ý tưởng đột phá.

Tại Việt Nam, mối quan hệ giữa VHDN và NLST trong ngành ICT vẫn chưa được khảo sát sâu rộng. Do vậy, luận án lựa chọn Tập đoàn FPT làm nghiên cứu điển hình (Case Study). Đây là doanh nghiệp ICT hàng đầu với gần 80.000 nhân viên, hoạt động

trên 30 quốc gia, được đánh giá cao về sáng tạo và hiệu quả kinh doanh (VIE50, 2023), cũng như môi trường làm việc (GPTW 2023–2024).

Qua phân tích thực tiễn VHDN tại FPT, luận án “Tác động của VHDN đến NLST của nhân viên doanh nghiệp ICT Việt Nam: Nghiên cứu trường hợp Tập đoàn FPT” mong muốn đóng góp cả về lý thuyết lẫn ứng dụng. Từ đó, luận án đề xuất giải pháp xây dựng VHDN phù hợp, nâng cao NLST, đủ sức cạnh tranh và vươn tầm quốc tế.

2. Mục đích nghiên cứu: Phát triển mô hình đo lường VHDN phù hợp với ngành ICT Việt Nam; Đánh giá mức độ tác động của các yếu tố VHDN đến NLST của nhân viên trong doanh nghiệp ICT; Đề xuất giải pháp nâng cao NLST, giúp doanh nghiệp ICT Việt Nam tăng cường năng lực cạnh tranh toàn cầu..

3. Câu hỏi nghiên cứu

(1) Những lý thuyết và mô hình nghiên cứu nào về VHDN và NLST phù hợp với ngành ICT Việt Nam?

(2) Các thang đo VHDN và NLST hiện nay đã được xác định và sử dụng như thế nào?

(3) Mức độ tác động của từng yếu tố VHDN đến NLST của nhân viên Tập đoàn FPT?

(4) Làm thế nào để các doanh nghiệp ICT Việt Nam phát triển VHDN nhằm nâng cao NLST trong bối cảnh chuyển đổi số?

4. Nhiệm vụ nghiên cứu:

+ Tổng quan nghiên cứu: Xây dựng nền tảng lý thuyết bằng cách phân tích các công trình nghiên cứu trong và ngoài nước về VHDN và NLST.

+ Xây dựng mô hình nghiên cứu: Xác định các yếu tố cấu thành VHDN có ảnh hưởng đến NLST và thiết lập bộ thang đo đánh giá mức độ tác động của chúng.

+ Thu thập và xử lý dữ liệu: Tiến hành khảo sát và phỏng vấn nhân viên trong Tập đoàn FPT để phân tích tác động thực tế của VHDN đến NLST.

+ Đưa ra khuyến nghị: Đề xuất các giải pháp phát triển VHDN nhằm nâng cao NLST trong doanh nghiệp ICT VN.

5. Những đóng góp mới của Luận án

Về lý luận, Luận án đề xuất mô hình nghiên cứu đặc thù cho ngành ICT gồm 10 yếu tố VHDN tác động đến NLST, đó là 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. Luận án đã bổ sung thang đo NLST, định nghĩa rõ các tiêu chí đánh giá NLST trong doanh nghiệp ICT. Đồng thời, luận án mở rộng hướng nghiên cứu, xây dựng khung lý thuyết để nghiên cứu mối quan hệ giữa VHDN và NLST trong ngành ICT tại Việt Nam.

Về thực tiễn, luận án đã đánh giá mức độ ảnh hưởng của từng yếu tố VHDN đến NLST, 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 đưa ra các khuyến nghị Xây dựng chiến lược phát triển VHDN nhằm thúc đẩy sáng tạo. Luận án cũng đưa ra khuyến nghị với cơ quan quản lý về chính sách hỗ trợ đổi mới sáng tạo trong doanh nghiệp ICT nhằm tăng khả năng cạnh tranh toàn cầu..

6. Kết cấu của luận án

Chương I. Tổng quan nghiên cứu

Chương II. Cơ sở lý luận

Chương III. Phương pháp nghiên cứu

Chương IV. Kết quả nghiên cứu

Chương V. Bình luận về kết quả nghiên cứu và khuyến nghị

CHƯƠNG I. TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU

1.1 Tổng quan nghiên cứu về VHDN và NLST

Nghiên cứu về VHDN phát triển qua hai giai đoạn. Giai đoạn đầu, các học giả tập trung vào việc xác lập nền tảng lý luận, làm rõ khái niệm, thành phần và cấu trúc VHDN. Tiêu biểu là Edgar Schein (1995) với lý thuyết về các tầng văn hóa (từ những hiện tượng hữu hình đến các giá trị ẩn sâu); Geert Hofstede (1980) nghiên cứu về sự khác biệt văn hóa trong tổ chức dựa trên các chiều giá trị; Deal & Kennedy (1982) đề cập đến VHDN như “cách thức doanh nghiệp vận hành”; Cameron & Quinn (1999) đề xuất khung khái niệm về bốn loại hình văn hóa (Clan, Adhocracy, Market, Hierarchy). Bên cạnh đó, các công trình của Barney (1986), Clark (1972), Ouchi (1981), Pettigrew (1979) và John Kotter (1992) phân tích cách doanh nghiệp hình thành và duy trì bản sắc văn hóa, ảnh hưởng đến quản lý cũng như hiệu suất hoạt động.

Giai đoạn sau chứng kiến nhiều công trình nghiên cứu tìm hiểu tác động của VHDN đến hiệu quả quản trị và từng lĩnh vực hoạt động cụ thể. Deal & Kennedy (1992) tiếp tục mở rộng khái niệm về “văn hóa anh hùng” để lý giải cách doanh nghiệp sử dụng

biểu tượng và câu chuyện tạo động lực; Trompenaars & Hampden-Turner (1997) khảo sát yếu tố văn hóa trong môi trường đa quốc gia; Denison (1990) phát triển mô hình DOCS (Denison Organizational Culture Survey) với bốn thành phần cốt lõi; Peters & Waterman (1982) nhấn mạnh vai trò VHDN trong “các công ty xuất sắc” (In Search of Excellence); Recardo & Jolly (1997) tập trung vào tám yếu tố văn hóa tác động đến kết quả kinh doanh. Chính loạt nghiên cứu này đã làm rõ hơn vai trò của văn hóa trong đổi mới sáng tạo, nâng cao chất lượng và thúc đẩy hiệu suất lao động.

Tại Việt Nam, VHDN trong ngành ICT chưa được nghiên cứu nhiều ở góc độ hệ thống. Một số luận văn thạc sĩ đã phân tích văn hóa tại các doanh nghiệp cụ thể như Viettel, VMS, FPT IS hoặc FPT Telecom, song vẫn thiếu mô hình VHDN đặc thù cho lĩnh vực công nghệ, nơi tốc độ đổi mới và vòng đời sản phẩm rất ngắn. Doanh nghiệp ICT Việt Nam cần các hướng dẫn chuyên sâu để xây dựng văn hóa hỗ trợ sáng tạo, phù hợp với đòi hỏi liên tục về đổi mới.

Về NLST, Amabile (1996) giới thiệu mô hình ba thành phần: Chuyên môn (Expertise), Kỹ năng sáng tạo (Creative Thinking Skills) và Động lực (Motivation). Woodman và cộng sự (1993) cũng nhấn mạnh vai trò của tính cách, kiến thức, phong cách làm việc, động lực lẫn kinh nghiệm. Như vậy, NLST không chỉ là năng khiếu bẩm sinh mà còn hình thành từ quá trình tương tác với môi trường, bao gồm cả bối cảnh văn hóa doanh nghiệp.

1.2 Những nghiên cứu về tác động của VHDN đến NLST của nhân viên

Nhiều công bố quốc tế làm sáng tỏ mối quan hệ giữa VHDN và NLST của nhân viên. Zhou & Shalley (2008) khẳng định sự ghi nhận từ cấp trên và đồng nghiệp gia tăng hứng thú, còn Oldham & Cummings (1996) cho rằng môi trường linh hoạt, cởi mở giúp nhân viên chủ động đề xuất ý tưởng mới. Tierney, Farmer & Graen (1999) nhấn mạnh vai trò then chốt của nhà lãnh đạo trong việc khuyến khích, động viên đổi mới. Castiglione (2008) phân tích sâu chính sách trao quyền, tạo động lực, khen thưởng và khẳng định chúng là “chất xúc tác” giúp ý tưởng ấp ủ trong cá nhân sớm trở thành hiện thực. Rastgoo (2017) đi xa hơn, chỉ ra VHDN tác động đến NLST thông qua việc gắn kết với quản lý tri thức (Knowledge Management). Keskin (2019) sử dụng mô hình DOCS (Denison), chỉ rõ bốn khía cạnh chính (Sự tham gia, Tính nhất quán, Khả năng thích ứng, Sự mệnh) quyết định tỷ lệ nhân viên tích cực đề xuất ý tưởng. Ogbebulu và cộng sự (2018) nêu lên vai trò “lòng nhân ái” (benevolence) của lãnh đạo trong việc giảm nhẹ tính quan liêu của một số kiểu văn hóa thứ bậc, khuyến khích nhân viên mạnh dạn đổi mới.

Ở Việt Nam, nghiên cứu về tác động của VHDN tới NLST còn khiêm tốn. Đỗ Thị Thanh Vinh và cộng sự (2019) áp dụng mô hình Denison (DOCS) cho thấy văn hóa linh hoạt, cởi mở thúc đẩy khả năng sáng tạo và cam kết gắn bó trong tổ chức. Tuy nhiên, ngành công nghệ ICT Việt Nam vốn đòi hỏi sáng tạo liên tục, chưa có mô hình cụ thể để tham khảo.

Như vậy, VHDN giữ vai trò quan trọng trong việc tạo đà cho NLST, nhất là ở bối cảnh ICT có tốc độ cạnh tranh cao, vòng đời sản phẩm ngắn, liên tục đổi mới. Một số mô hình VHDN quen

thuộc như Denison (DOCS), Recardo & Jolly (1997), Mullins (1999) hay Pareek & Rao (1994) thường được giới nghiên cứu sử dụng làm cơ sở phân tích. Song, trong lĩnh vực ICT Việt Nam, vẫn tồn tại “khoảng trống khoa học” do thiếu vắng công trình mang tính hệ thống, kết hợp đặc thù văn hóa với sáng tạo trong ngành công nghệ.

1.3. Khoảng trống nghiên cứu

Qua tổng quan hơn 100 tài liệu, luận án nhận diện ba điểm còn bỏ ngỏ. Thứ nhất, nghiên cứu về VHDN và NLST trong ngành ICT Việt Nam còn hạn chế, chưa tập trung xây dựng một khung lý thuyết chung. Thứ hai, đa phần công trình quốc tế và trong nước chỉ sử dụng một mô hình VHDN (như Denison) hoặc kết hợp hạn chế, chưa phản ánh đầy đủ những nhân tố đặc thù của doanh nghiệp ICT. Thứ ba, đặc trưng “sáng tạo đổi mới” của doanh nghiệp ICT yêu cầu phân tích sâu mối quan hệ giữa VHDN sáng tạo và NLST, song chưa được nghiên cứu bài bản. Đó là lý do cần phát triển một mô hình kết hợp nhiều yếu tố văn hóa khác nhau, mang tính đặc thù cho ICT, nhằm đo lường và phân tích tác động lên NLST nhân viên. Từ đó, doanh nghiệp có thể áp dụng giải pháp phù hợp nhằm nâng cao lợi thế cạnh tranh, đóng góp vào sự phát triển của ngành công nghệ Việt Nam.

CHƯƠNG II. CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ MÔ HÌNH

2.1. Cơ sở lý thuyết về VHDN

Nhiều học giả đã đưa ra định nghĩa mang tính khái quát về VHDN, coi đó là “cách thức doanh nghiệp triển khai hoạt động kinh doanh” (Deal & Kennedy, 1988) hoặc “chất keo kết dính”

toàn bộ tổ chức, tạo sự cố kết và liên kết mạch lạc giữa các bộ phận (Schneider, 1988). VHDN cũng được xem là một “tài sản vô hình” (Kotter & Heskett, 1992), khó nhận biết toàn diện nhưng lại có ý nghĩa quan trọng trong cạnh tranh và phát triển của doanh nghiệp.

Một nhóm học giả khác nhấn mạnh tầm quan trọng của các yếu tố và giá trị văn hóa “vô hình” bên trong doanh nghiệp. Các yếu tố này bao gồm các giá định tinh thần (Ravasi & Schultz, 2006), thái độ (Allan và cộng sự, 1989), thói quen, truyền thống, triết lý, giá trị cốt lõi (Schein, 1992), niềm tin, kỳ vọng chung (Schwartz & David, 1981), hoặc phương pháp tư duy (Đỗ Thị Phi Hoài, 2009). Theo Kotter & Heskett (1992), chính việc cả tổ chức thừa nhận và hành xử theo các chuẩn mực chung sẽ tạo nên bản sắc lâu dài cho doanh nghiệp.

Bên cạnh đó, nhiều ý kiến cũng đề cập đến thành tố hữu hình của VHDN, như các biểu tượng, nghi lễ, sự kiện, cấu trúc không gian làm việc (Joann, 2010). Những yếu tố hữu hình này góp phần truyền tải nhanh chóng tinh thần cốt lõi của văn hóa tổ chức đến các thành viên mới, đồng thời duy trì sự nhất quán hành vi trong nội bộ. Mặt khác, VHDN do chính các thành viên doanh nghiệp tạo ra trong quá trình tương tác với môi trường xung quanh. Qua thời gian, văn hóa có thể thay đổi nhưng vẫn luôn giữ lại “bản sắc riêng” – thứ định vị tổ chức trên thương trường và xã hội.

Tổng hợp các quan điểm, Nghiên cứu sinh (NCS) trong luận án này đưa ra định nghĩa:

“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.”

2.2. Cơ sở lý thuyết về NLST của nhân viên

Về NLST, Hu và cộng sự (2009) định nghĩa đây là khả năng tạo ra và hiện thực hóa những ý tưởng mới trong tổ chức. Nghiên cứu của Neely và Hii (1998) cũng nhấn mạnh vai trò “ý tưởng cá nhân” trong quá trình đổi mới sáng tạo, khẳng định rằng các cá nhân chính là hạt nhân giúp doanh nghiệp tạo đột phá trong sản phẩm, dịch vụ. Tương tự, Patterson và cộng sự (2009) nhận định, các tổ chức phụ thuộc rất nhiều vào nhân viên trong việc nảy sinh ý tưởng sáng tạo trong mọi lĩnh vực. Xerri & Brunetto (2011) bổ sung thêm khía cạnh “khả năng triển khai đổi mới” là một thành phần quan trọng, trong khi Kheng và Mahmood (2013) xem NLST cá nhân là “nguồn động lực” thúc đẩy sự đổi mới của cả tổ chức. Palangkaraya và cộng sự (2010) còn khẳng định năng lực sáng tạo cá nhân giúp các tổ chức tồn tại và phát triển bền vững trong môi trường cạnh tranh khốc liệt.

Như vậy, nhiều nghiên cứu đồng thuận rằng NLST của nhân viên bao gồm ba thành tố cốt lõi. Thứ nhất là khả năng nảy sinh ý tưởng sáng tạo mới, có giá trị. Thứ hai là khả năng hiện thực hóa ý tưởng đó thành hành động hoặc giải pháp cụ thể. Thứ ba, nhân viên sáng tạo còn có thể truyền cảm hứng, tạo động lực

khuyến khích người khác cùng tham gia vào quá trình đổi mới. Đồng tình với những quan điểm này, NCS quan niệm: *“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.”*

Quan điểm trên nhấn mạnh tầm quan trọng của việc không chỉ dừng lại ở khâu ý tưởng, mà còn phải thực thi thành công và khơi gợi tinh thần sáng tạo trong tập thể. Đây là một trụ cột quan trọng để doanh nghiệp duy trì sự khác biệt, bứt phá trên thị trường và hướng tới phát triển bền vững.

2.3 Mô hình đo lường VHDN

2.3.1 Mô hình khảo sát văn hóa doanh nghiệp DOCS

Vào những năm 1980, giáo sư Daniel Denison đã công bố mô hình DOCS, là một công cụ gồm 60 danh mục nhỏ, để phân tích VHDN bằng cách đánh giá mức độ ảnh hưởng của các đặc điểm văn hóa đến hiệu quả sản xuất kinh doanh (Denison, 1980). Bốn nhóm đặc điểm cơ bản trong mô hình DOCS bao gồm:

- **Sứ mệnh (Mission):** 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):** 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):** Gồm 3 biểu hiện: Sự trao quyền ((Empowerment); Phối hợp nhóm (Team Orientation); Phát triển năng lực (Capability Development).

– **Tính nhất quán (Consistency):** Gồm có Giá trị cốt lõi (Core Values), Sự đồng thuận (Agreement), Sự phối hợp và gắn kết (Coordination and Integration).

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

2.3.2 Mô hình 8 yếu tố VHDN của Recardo & Jolly

Nghiên cứu của Recardo & Jolly (1997) 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)
- Đào tạo và phát triển (Training and Development)
- Khen thưởng và sự ghi nhận (Rewards and Recognition)
- Ra quyết định (Decision Making)
- Chấp nhận rủi ro (Risk Taking)
- Định hướng kế hoạch (Orientation on Future plans)
- Làm việc nhóm (Teamwork)
- Thực tiễn quản trị (Management Practices)

2.4 Mô hình đo lường NLST của nhân viên

Nhóm tác Steve M. Farmer, Pamela Tierney, Kate Kung-Mcintyre đo lường sự sáng tạo của nhân viên theo 4 đặc tính:

- 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

Hai tác giả JingZhou và Jennifer M. George phát triển thang đo gồm 13 mục để đo lường năng lực sáng tạo bao gồm: Đề xuất những cách mới, đề xuất những ý tưởng mới, phát hiện ra các công nghệ, quy trình, kỹ thuật mới, không ngại mạo hiểm, quảng bá và bảo vệ ý tưởng người khác ...

Tác giả Nguyễn Thị Đức Nguyên và Lê Phước Luông (2017) đã sử dụng 05 đặc điểm tính cách cá nhân trong công việc 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.

2.5 Đề xuất mô hình nghiên cứu

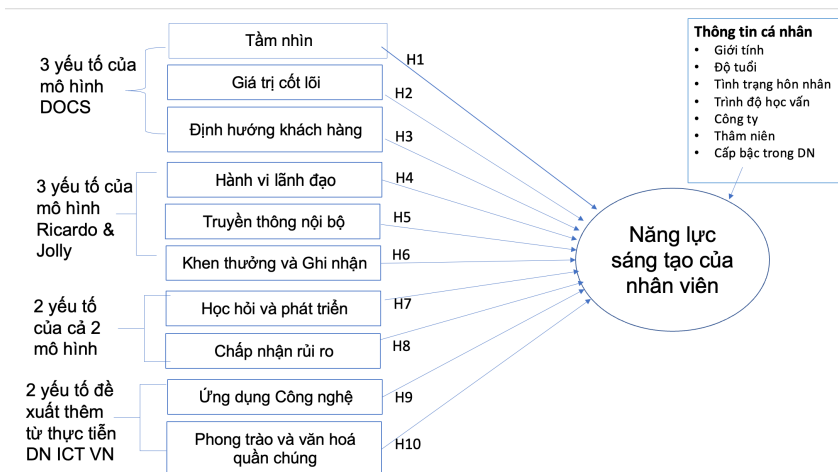
NCS đề xuất mô hình nghiên cứu là sự kết hợp từ 2 mô hình phổ biến trên thế giới là mô hình 8 yếu tố văn hóa của Recardo & Jolly và mô hình DOCS của Denison và yếu tố đặc trưng của ngành ICT Việt Nam và thực tiễn FPT. Cụ thể như sau:

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).

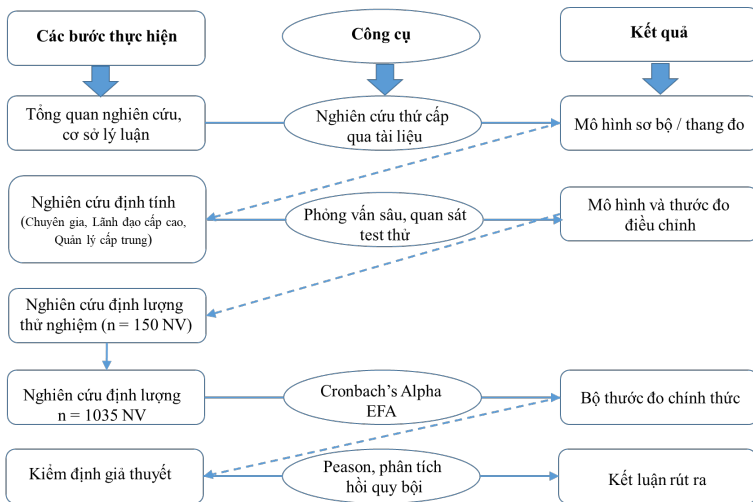


Hình 2 1. Mô hình nghiên cứu chính thức của luận án

CHƯƠNG III. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

3.1 Quy trình nghiên cứu tổng thể

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

NCS đã đề xuất mô hình nghiên cứu gồm 10 biến độc lập và 1 biến phụ thuộc, đồng thời đề xuất thang đo cho các biến này 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 điều chỉnh trên cơ sở phỏng vấn sâu, để đưa ra bảng hỏi phù hợp.

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 người gồm 4 chuyên gia và 22 người FPT, gồm 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. Mục đích của phỏng vấn nhằm: Tham vấn mô hình nghiên cứu, Tìm hiểu về thực tiễn VHDN của FPT, Đánh giá sơ bộ về tác động của VHDN đến NLST của nhân viên, và tham vấn về bảng hỏi để hoàn thiện trước khi khảo sát 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 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, loại bỏ 13 mẫu không phù hợp, nghiên cứu được thực hiện với 1.035 mẫu bao gồm, tất cả các CTTV, vùng miền, cấp bậc nhân viên, độ tuổi, thâm niên.

CHƯƠNG IV. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

4.1 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).

Kết quả kiểm định độ tin cậy của thang đo của 11 yếu tố đều có hệ số Cronbach's Alpha = 0.857. Cụ thể, hệ số Cronbach's Alpha của yếu tố Năng lực sáng tạo = 0.857, Tầm nhìn = 0.92, Giá trị cốt lõi = 0.890, Hành vi lãnh đạo = 0.912, Chấp nhận Rủi ro = 0.889, Định hướng khách hàng = 0.887, Học hỏi và phát triển = 0.919, Truyền thông nội bộ = 0.911 Khen thưởng và ghi

nhận = 0.908, Phong trào và Văn hóa quần chúng = 0.921, Ứng dụng công nghệ = 0.921. Bên cạnh đó, các biến quan sát đều có hệ số Corrected Item-Total Correlation lớn hơn 0.3, do đó, cả 11 bộ thang đo đều đạt yêu cầu về độ tin cậy.

4.2 Phân tích nhân tố EFA

Trước khi tiến hành phân tích nhân tố, 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. Giá trị của KMO cho biết sự phù hợp của dữ liệu khi phân tích nhân tố. Giá trị KMO dao động từ 0 đến 1. Giá trị càng cao thì dữ liệu càng thích hợp để tiến hành EFA. Giá trị có ý nghĩa thống kê significant (p-value) của kiểm định này cần nhỏ hơn 0.05 thì có thể kết luận rằng các biến có sự tương quan và phân tích nhân tố có thể thực hiện được.

NCS đã tiến hành phân tích EFA lần thứ nhất. Kết quả 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.

NCS đã phân tích EFA lần thứ nhất, có 10 nhân tố với 41 biến quan sát 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. NCS loại bỏ TE4 và đưa 40 biến quan sát còn lại vào phân tích EFA lần thứ hai. 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 0.1: Kiểm định KMO và Bartlett lần 2

Kiểm định KMO và Bartlett's		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.977
Bartlett's Test of Sphericity	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.

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 có nghĩa là 40 biến quan sát hội tụ đều phù hợp.

4.3 Kiểm định giả thuyết và mô hình nghiên cứu

Tóm tắt mô hình (Model Summary) hồi quy đa biến cho kết quả 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 4.22: Tóm tắt mô hình hồi quy đa biến

Model Summary^b						
Mô hình	R	R Square- R bình phương	Adjusted R Square - R bình phương hiệu chỉnh	Std. Error of the Estimate - Sai số chuẩn ước lượng	Change Statistics - Thống kê thay đổi	
					R Square Change - R bình phương thay đổi	F Change

1	.663 ^a	.440	.435	.52946	.440	80.456
---	-------------------	------	------	--------	------	--------

Bảng 4.23 Phân tích ANOVA cho Giá trị sig kiểm định F bằng $0.000 < 0.05$, do đó, mô hình hồi quy là phù hợp.

Bảng 4.23: Phân tích ANOVA

Model - Mô hình		Sum of Squares- Tổng bình phương	df - Bậc tự do	Mean Square - Bình phương trung bình	kiểm định F	Sig.
1	Regression	225.542	10	22.654	80.456	.000 ^b
	Residual	287.058	1024	.280		
	Total	512.600	1034			

Bảng 4.24, 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.

Bảng 0.2: 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		230.93 3	.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 (TE)	.145	.016	.206	8.802	.000	Chấp nhận H9

Thứ tự tác động của các biến độc lập lên biến phụ thuộc từ mạnh đến yếu như sau:

- Chấp nhận rủi ro: $\beta = 0.379$; $p = 0.000$;
- Tầm nhìn: $\beta = 0.248$; $p = 0.000$;
- Định hướng khách hàng: $\beta = 0.247$; $p = 0.000$;
- Hành vi lãnh đạo: $\beta = 0.215$; $p = 0.000$;
- Ứng dụng công nghệ: $\beta = 0.206$; $p = 0.000$;
- Giá trị cốt lõi: $\beta = 0.196$; $p = 0.000$;
- Phong trào & VH quần chúng: $\beta = 0.186$; $p = 0.000$;
- Học hỏi và phát triển: $\beta = 0.083$; $p = 0.000$;
- Truyền thông nội bộ: $\beta = 0.064$; $p = 0.006$;
- Khen thưởng và ghi nhận: $\beta = 0.050$; $p = 0.032$.

CHƯƠNG V. BÌNH LUẬN VỀ KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ KHUYẾN NGHỊ

5.1 Tổng hợp kết quả nghiên cứu và bình luận

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, 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.

NCS đã 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 thực hiện phân tích 2 lần và khám phá 10 biến tiềm ẩn, được cấu thành từ 40 biến giải thích (loại bớt 01 biến) hoàn toàn phù hợp với mô hình nghiên cứu đã đề ra. 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. Kết quả, cả 10 biến độc lập đều có tác động đáng kể, có ý nghĩa thống kê và có mức độ tác động khác nhau đến NLST của nhân viên và được chia thành ba nhóm:

- Nhóm các yếu tố có tác động cao nhất gồm Chấp nhận rủi ro, Tầm nhìn, Định hướng khách hàng, và Hành vi lãnh đạo.
- Nhóm các yếu tố có tác động trung bình bao gồm Ứng dụng Công nghệ, Giá trị cốt lõi và Phong trào – Văn hóa quản chúng

- Nhóm các yếu tố có ít tác động gồm Học hỏi & Phát triển Truyền thông nội bộ và Khen thưởng & Ghi nhận

Nhìn chung, những yếu tố VHDN có tác động cao nhất tới NLST tập trung vào việc chấp nhận rủi ro, tầm nhìn chiến lược, định hướng khách hàng và hành vi lãnh đạo. Đồng thời, các yếu tố hỗ trợ như ứng dụng công nghệ, giá trị cốt lõi, phong trào, học hỏi, truyền thông và khen thưởng vẫn cần được duy trì và cải thiện để tạo môi trường sáng tạo toàn diện.

5.3 Một số khuyến nghị nhằm thúc đẩy Năng lực sáng tạo của nhân viên

5.3.1 Những khuyến nghị nhằm nâng cao năng lực sáng tạo cho nhân viên Tập đoàn FPT

Khuyến nghị đầu tiên là xây dựng văn hóa chấp nhận thất bại một cách bài bản, qua việc thiết lập Quỹ hỗ trợ rủi ro sáng tạo và đầu tư dài hạn cho các dự án tiềm năng nhưng rủi ro cao.

Tiếp theo là khuyến khích lãnh đạo chủ động tham gia các dự án sáng tạo, áp dụng phương pháp “First Principles” như Elon Musk để giải quyết vấn đề từ gốc rễ, tạo động lực và nguồn cảm hứng cho nhân viên. Về Định hướng khách hàng, FPT cần học tập văn hóa “Customer Obsession” của Amazon. Ở khía cạnh Ứng dụng công nghệ, việc FPT đầu tư mạnh cho AI và khuyến khích nhân viên vận dụng những công nghệ này vào công việc.

Nhóm yếu tố có ảnh hưởng ít hơn cũng không thể xem nhẹ. Hệ thống đào tạo nội bộ và truyền thông đa kênh của FPT đã khá phong phú, nhưng cần gắn chặt hơn với mục tiêu sáng tạo. Về yếu tố Khen thưởng và ghi nhận, để khuyến khích nhân viên tham gia các dự án sáng tạo quy mô lớn, FPT nên điều chỉnh mức

thưởng tương xứng, học hỏi mô hình như Google Founders' Award – giải thưởng lên đến hàng triệu USD. Qua đó, những ý tưởng đột phá được tôn vinh, giúp củng cố văn hóa sáng tạo bền vững.

5.3.2 Những khuyến nghị đối với các doanh nghiệp ICT Việt Nam nhằm nâng cao NLST cho nhân viên

Từ thực tiễn FPT và kinh nghiệm quốc tế, Luận án đưa ra 06 khuyến nghị sau:

Thứ nhất, xây dựng VHDN khuyến khích sáng tạo.

Thứ hai, tạo môi trường chấp nhận rủi ro. Doanh nghiệp cần khuyến khích nhân viên đề xuất và thử nghiệm ý tưởng mới dù có thể gặp thất bại.

Thứ ba, phát triển hệ thống khen thưởng và ghi nhận thỏa đáng, công bằng, minh bạch.

Thứ tư, tăng cường đào tạo và phát triển NLST, trong đó chú trọng đào tạo lãnh đạo sáng tạo.

Thứ năm, đầu tư mạnh vào R&D gắn với Định hướng khách hàng. Song song với việc phát triển công nghệ tiên tiến, doanh nghiệp nên chú trọng thu thập phản hồi khách hàng để điều chỉnh sản phẩm/dịch vụ kịp thời.

Cuối cùng, tăng cường truyền thông nội bộ về sáng tạo với sự tham gia tích cực của lãnh đạo.

5.3.3 Những khuyến nghị dành cho đội ngũ lãnh đạo Chính phủ, lãnh đạo Bộ và các cơ quan quản lý ngành ICT Việt Nam

Để nâng cao NLST của nhân viên các doanh nghiệp ICT tại Việt Nam, Luận án đề xuất nhiều giải pháp sau:

- Xây dựng chính sách “Chấp nhận rủi ro” tầm quốc gia, bởi đây là yếu tố tác động mạnh nhất đến NLST.

- Đưa “Tầm nhìn” thành kim chỉ nam cho toàn ngành. Việt Nam nên xây dựng “Bản đồ Tầm nhìn ICT Việt Nam”, lồng ghép tầm nhìn quốc gia vào chiến lược của doanh nghiệp.

- Đẩy mạnh “Định hướng khách hàng” thông qua quy chuẩn về quản trị trải nghiệm khách hàng trong lĩnh vực ICT.

- Phát triển “Hành vi lãnh đạo” và tinh thần “lãnh đạo sáng tạo”, khuyến khích lãnh đạo doanh nghiệp chủ động tham gia hoạch định chính sách, áp dụng tư duy “First Principles” như Tesla hay SpaceX.

- Khuyến khích “Ứng dụng Công nghệ” với chính sách ưu đãi thuế R&D, khuyến khích đầu tư vào công nghệ và thúc đẩy hợp tác với các tập đoàn toàn cầu.

- Cuối cùng, Chính phủ có thể hỗ trợ DN tăng cường kết nối đào tạo quốc tế, hình thành hệ sinh thái sáng tạo toàn diện, khuyến khích doanh nghiệp ICT “dám sáng tạo, dám 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. Những phát hiện từ nghiên cứu này đã khẳng định vai trò quan trọng của VHDN trong việc thúc đẩy NLST của nhân viên.

Nghiên cứu đã cung cấp một số khuyến nghị cho các doanh nghiệp ICT Việt Nam trong việc cải thiện và phát triển VHDN nhằm thúc đẩy NLST của nhân viên. Các DN cần học hỏi từ những mô hình thành công của FPT cũng như các DN công nghệ hàng đầu thế giới như Google, Amazon, và Apple. Họ 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.

Nghiên cứu này không chỉ góp phần hoàn thiện lý thuyết về tác động của VHDN đến NLST, mà còn 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.

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.