

TÁC ĐỘNG CỦA VĂN HÓA TỔ CHỨC ĐẾN HIỆU SUẤT LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN: VAI TRÒ TRUNG GIAN CỦA HÀI LÒNG VỚI CÔNG VIỆC

Nguyễn Đình Hòa¹, Trần Minh Như²,

Trần Thị Ngọc Trâm³, Nguyễn Huỳnh Ngọc Thảo⁴

Tóm tắt

Nghiên cứu khám phá ảnh hưởng của các yếu tố văn hóa tổ chức đến hiệu suất làm việc với vai trò trung gian của sự hài lòng trong công việc. Mẫu nghiên cứu gồm 400 nhân viên làm việc trong ngành dịch vụ và phân tích dữ liệu bằng AMOS-SEM. Kết quả cho thấy văn hóa sáng tạo và văn hóa thân mật có tác động tích cực đến sự hài lòng trong công việc, trong khi văn hóa cấp bậc và văn hóa thị trường lại ảnh hưởng tiêu cực. Đồng thời, sự hài lòng trong công việc đóng vai trò trung gian trong quan hệ giữa văn hóa tổ chức và hiệu suất làm việc. Đóng góp lý thuyết của nghiên cứu là chỉ ra văn hóa sáng tạo và thân mật vừa gia tăng sự hài lòng và hiệu suất công việc, bao gồm cả hiệu suất trong nhiệm vụ và ngoài nhiệm vụ. Đồng thời, các phát hiện của nghiên cứu cung cấp các hàm ý cho các nhà quản trị tăng văn hóa thân mật và sáng tạo nhằm tăng sự hài lòng trong công việc và hiệu suất làm việc của nhân viên để phát triển bền vững.

Từ khóa: Văn hóa tổ chức, Hiệu suất trong nhiệm vụ, Hiệu suất ngoài nhiệm vụ, Sự hài lòng trong công việc.

THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEE PERFORMANCE: THE MEDIATING ROLE OF JOB SATISFACTION

Abstract

The study explores the impact of organizational culture factors of work performance, with job satisfaction serving as a mediating variable. The research sample consists 400 employees working in the service sector, and data were analyzed using AMOS-SEM. The results indicate that adhocracy culture and clan culture positively influence job satisfaction, whereas hierarchy culture and market culture have negative effects. Moreover, job satisfaction serves as a mediator in the relationship between organizational culture and job performance. The theoretical contribution of the study lies in demonstrating that adhocracy and clan cultures enhance both job satisfaction and job performance, including both in-role and extra-role. The research findings also provide practical implications for managers, suggesting that fostering a creative and clan-oriented culture can improve job satisfaction and performance, thereby contributing to sustainable development.

Keywords: Organizational culture, In-role job performance, Extra-role job performance, Job satisfaction.

JEL classification: M14, M5, M51.

DOI: 10.63767/TCKT.35.2025.93.103

1. Đặt vấn đề

Nhiều nghiên cứu đã chứng minh rằng sự hài lòng trong công việc có tác động tích cực đến hiệu suất làm việc của nhân viên (Judge và cộng sự, 2001; Siengthai và Pila-Ngarm, 2016; Ahmad, 2010). Để nâng cao sự hài lòng này, giới nghiên cứu đã tập trung khám phá các yếu tố tác động, trong đó văn hóa tổ chức nổi bật là một yếu tố có ảnh hưởng sâu sắc (Kim và cộng sự, 1996; Hoonakker và cộng sự, 2013). Khái niệm văn hóa tổ chức đã được nghiên cứu từ lâu bởi các học giả như Schein (1985), Quinn và McGrath (1985), Hofstede (1980), và vẫn giữ vai trò trung tâm trong nhiều chiến lược quản trị hiện đại. Văn hóa tổ chức không chỉ thu hút sự quan tâm từ học thuật mà còn được doanh nghiệp xem là yếu tố nền tảng để nâng cao sự hài lòng và hiệu quả làm việc của nhân viên, từ đó gia tăng năng lực cạnh tranh.

Mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức và sự hài lòng công việc đã được chứng minh trong nhiều nghiên cứu, tiêu biểu như Lok và Crawford (1999) và Lund (2003). Trong bối cảnh đó, đại dịch Covid-19 đã tạo ra những biến động lớn, đặc biệt đối với

nền kinh tế và lực lượng lao động tại các nước đang phát triển như Việt Nam. Ngành dịch vụ là một trong những lĩnh vực chịu ảnh hưởng nghiêm trọng nhất. Khảo sát cho thấy tỷ lệ doanh nghiệp bị tác động tiêu cực rất cao: dịch vụ lưu trú (97,1%), ăn uống (95,5%), du lịch (95,7%), và giáo dục – đào tạo (93,9%). Tuy nhiên, đến năm 2022, ngành dịch vụ lại dẫn đầu về tốc độ phục hồi, tăng trưởng 9,99% và đóng góp đến 56,65% trong tổng mức tăng trưởng kinh tế cả nước (Báo cáo KT-XH quý IV/2022). Điều này cho thấy khả năng phục hồi mạnh mẽ của khu vực này, đồng thời nhấn mạnh tầm quan trọng của việc giữ chân và nâng cao hiệu suất của lực lượng lao động trong ngành.

Tại TP. Hồ Chí Minh, tình trạng thiếu hụt lao động sau đại dịch trở nên nghiêm trọng, với tỷ lệ gần 23%, trong đó lĩnh vực thương mại và dịch vụ chiếm tới 66% tổng số lao động thiếu. Thiếu hụt lao động không chỉ làm chậm tiến độ sản xuất mà còn làm tăng chi phí và ảnh hưởng tiêu cực đến kết quả làm việc. Đặc biệt, lực lượng lao động Gen Z ngày càng quan tâm đến văn hóa tổ chức khi lựa chọn nơi làm việc. Nếu văn hóa không phù

hợp, họ dễ mất động lực, mong muốn nghỉ việc, từ đó làm giảm năng suất và hiệu quả công việc. Trên thế giới, nhiều học giả đã xác lập mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức và sự hài lòng công việc. Nghiên cứu của Denison và Spreitzer (1991) là một ví dụ tiêu biểu, thiết lập mối liên hệ giữa văn hóa doanh nghiệp và hiệu quả tổ chức thông qua sự hài lòng của nhân viên. Dimitrios và cộng sự (2014) cũng xây dựng mô hình đánh giá ảnh hưởng của các loại hình văn hóa tổ chức đến sự hài lòng công việc. Gần đây, Ekingen (2023) còn phát triển mô hình cho thấy sự hài lòng trong công việc tác động đến hiệu quả làm việc cá nhân. Các bằng chứng này cho thấy văn hóa tổ chức đóng vai trò then chốt trong việc định hình kết quả làm việc thông qua cầu nối là sự hài lòng trong công việc.

Tuy nhiên, phần lớn các nghiên cứu vẫn chỉ dừng lại ở việc khảo sát riêng lẻ từng mối quan hệ, như giữa văn hóa với sự hài lòng hoặc giữa sự hài lòng với kết quả làm việc, mà chưa đi sâu vào mối quan hệ tổng thể giữa văn hóa tổ chức và kết quả làm việc có sự tham gia của biến trung gian là sự hài lòng. Do đó, nghiên cứu này được thực hiện nhằm khảo sát vai trò của văn hóa tổ chức đến kết quả làm việc, thông qua sự hài lòng công việc của nhân viên văn phòng là nhóm đối tượng đặc biệt nhạy cảm với ảnh hưởng từ văn hóa tổ chức và qua đó đánh giá xem kết quả làm việc có được nâng cao hay không.

2. Tổng quan về cơ sở lý thuyết

2.1. Khung lý thuyết nghiên cứu

Văn hóa tổ chức được xem là một yếu tố then chốt trong việc định hình hành vi và kết quả làm việc của nhân viên. Theo Spade (2018), mặc dù các chiến lược doanh nghiệp có thể thay đổi để thích nghi với môi trường bên ngoài, văn hóa tổ chức – khi đã được hình thành – lại rất khó thay đổi. Văn hóa tổ chức được định nghĩa là tập hợp các thói quen, giá định cơ bản và niềm tin chung phát triển theo thời gian giữa các thành viên để giải quyết những thách thức liên quan đến thích ứng bên ngoài và tích hợp nội bộ (Limaj và Bernroider, 2019). Mỗi tổ chức có một hệ thống giá trị và phong tục riêng biệt phản ánh đặc điểm văn hóa của chính nó (Limaj và Bernroider, 2019). Hogan (2014) cũng khẳng định rằng văn hóa tổ chức là những giá trị, niềm tin và nhận thức chung của nhân viên về tổ chức và môi trường làm việc, trong khi Vito (2020) cho rằng văn hóa này có thể được chính thức hóa thông qua các quy tắc và chuẩn mực nhằm gắn kết các thành viên với các giá trị cốt lõi của tổ chức.

Một nền văn hóa tổ chức mạnh mẽ có thể điều chỉnh hành vi nhân viên, nâng cao hiệu suất làm việc và duy trì sự nhất quán trong toàn hệ thống (Hapsari và cộng sự, 2021; Saluy và cộng

sự, 2022; Virgiawan và cộng sự, 2021). Zanon và cộng sự, (2021) cho rằng văn hóa tổ chức hiệu quả cần đảm bảo giao tiếp cởi mở, tinh thần hợp tác và sự tích hợp trong đội ngũ. Các học giả như Wallach (1983) và Denison (1990) đã phân loại văn hóa tổ chức theo các mô hình khác nhau, tập trung vào mối liên hệ giữa văn hóa và sự hài lòng trong công việc. Dựa trên những nền tảng này, Cameron và Quinn (2006, 2011) phát triển mô hình "Competing Values Framework", phân chia văn hóa tổ chức thành bốn loại: văn hóa sáng tạo (adhocracy), văn hóa thị tộc (clan), văn hóa cấp bậc (hierarchy) và văn hóa thị trường (market). Mỗi loại phản ánh định hướng giá trị và chiến lược lãnh đạo khác nhau, từ tập trung vào sáng tạo, linh hoạt đến kiểm soát và cạnh tranh. Ví dụ, văn hóa thân mật nhấn mạnh môi trường làm việc mang tính gia đình, nơi sự phát triển cá nhân và mối quan hệ được ưu tiên (Zhang, 2019; Lee và cộng sự, 2017). Trong khi đó, văn hóa sáng tạo lại thúc đẩy đổi mới, linh hoạt và tầm nhìn chiến lược trong bối cảnh bất ổn (Felipe và cộng sự, 2017; Belias và Koustelios, 2014).

Trong bối cảnh tâm lý tổ chức, sự hài lòng trong công việc là một trạng thái cảm xúc tích cực của nhân viên đối với công việc, đồng nghiệp và môi trường làm việc, được hình thành từ nhận thức và cảm xúc cá nhân (Schermerhorn và cộng sự, 2011; Gkolia và cộng sự, 2014). Theo Ozkalp và Kirel (2010), khái niệm này có liên hệ mật thiết với nhiều yếu tố tổ chức quan trọng như cam kết, hiệu suất và ý định nghỉ việc. Các yếu tố cá nhân như tuổi tác, kinh nghiệm và trình độ học vấn cũng góp phần ảnh hưởng đến mức độ hài lòng trong công việc (Wang, 2024; Qureshi và Hamid, 2017).

Để giải thích cơ chế này, Lý thuyết đánh giá nhận thức (Cognitive Appraisal Theory) của Lazarus và Folkman (1984) cho rằng phản ứng hành vi phụ thuộc vào cách cá nhân đánh giá sự kiện và cảm xúc phát sinh từ đó. Trong bối cảnh này, văn hóa tổ chức chính là "sự kiện" ảnh hưởng đến nhận thức và cảm xúc của nhân viên. Khi nhân viên đánh giá văn hóa tích cực, họ sẽ trải nghiệm cảm xúc tích cực – thể hiện qua sự hài lòng công việc, từ đó thúc đẩy hành vi làm việc tích cực và nâng cao hiệu suất (Lazarus và Folkman, 1984).

Cuối cùng, kết quả làm việc được hiểu là các hành vi và sản phẩm mà nhân viên tạo ra trong quá trình thực hiện công việc, có thể chia thành kết quả trong vai trò và ngoài vai trò (Williams và Anderson, 1991). Kết quả trong vai trò phản ánh mức độ hoàn thành các nhiệm vụ được giao, trong khi kết quả ngoài vai trò thể hiện hành vi tình nguyện như hỗ trợ đồng nghiệp, hành vi công dân tổ chức – vốn không được ghi nhận chính thức nhưng có ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả tổ chức

(Organ, 2014; Lemmon và Wayne, 2015; Pandey et al., 2008). Do đó, việc xây dựng văn hóa tổ chức phù hợp, cùng với việc nâng cao sự hài lòng trong công việc, sẽ là nền tảng quan trọng giúp tổ chức thúc đẩy cả hiệu suất cá nhân và hiệu quả chung.

2.2. Các giả thuyết nghiên cứu

Theo Lý thuyết đánh giá nhận thức (Cognitive Appraisal Theory) của Lazarus và Folkman (1984), phản ứng hành vi của con người trong tổ chức phụ thuộc vào cách họ đánh giá các sự kiện trong môi trường làm việc và cảm xúc phát sinh từ đánh giá đó. Trong bối cảnh này, văn hóa tổ chức được xem như một tín hiệu quan trọng hình thành nhận thức của nhân viên về công việc (Schein, 2010). Khi nhân viên cảm nhận văn hóa phù hợp với giá trị và nhu cầu cá nhân, họ sẽ đánh giá công việc tích cực và gia tăng sự hài lòng. Ngược lại, nếu văn hóa bị xem là cứng nhắc, áp lực hoặc thiếu hỗ trợ, sự hài lòng sẽ suy giảm. Sự hài lòng công việc không chỉ là một thái độ mà còn là trạng thái cảm xúc tích cực thúc đẩy hành vi làm việc hiệu quả (Locke, 1976). Nhiều nghiên cứu thực nghiệm đã chứng minh rằng sự hài lòng đóng vai trò biến trung gian trong mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức và hiệu suất nhân viên (Ghorbanhosseini, 2013; Lok và Crawford, 2004). Điều này có nghĩa là tác động của văn hóa đến hiệu suất làm việc không hoàn toàn trực tiếp, mà phần lớn được truyền qua trạng thái hài lòng như là một yếu tố tâm lý chủ chốt ảnh hưởng đến cả hiệu suất trong vai trò và hiệu suất ngoài vai trò.

Văn hóa cấp bậc đặc trưng bởi sự phân quyền rõ ràng, quy tắc chặt chẽ và kiểm soát cao (Cameron và Quinn, 2011). Mặc dù cơ cấu này tạo sự ổn định, nhưng có thể hạn chế tính linh hoạt, sáng tạo và tự chủ của nhân viên, từ đó làm giảm sự hài lòng công việc (Yilmaz và Ergun, 2008). Khi nhân viên cảm thấy bị hạn chế, động lực làm việc giảm sút, dẫn đến hiệu suất thấp hơn, cả trong vai trò và ngoài vai trò (Lok và Crawford, 2004).

Giả thuyết H1a: Sự hài lòng trong công việc là biến trung gian truyền tải tác động của văn hóa cấp bậc đến kết quả làm việc trong vai trò.

Giả thuyết H2a: Sự hài lòng trong công việc là biến trung gian truyền tải tác động của văn hóa cấp bậc đến kết quả làm việc ngoài vai trò.

Văn hóa thị trường tập trung vào thành tích, cạnh tranh và mục tiêu rõ ràng (Cameron và Quinn, 2011). Tuy nhiên, áp lực liên tục về hiệu quả có thể làm gia tăng căng thẳng và giảm sự hài lòng công việc, đặc biệt khi nhân viên cảm thấy mất cân bằng giữa công việc và cuộc sống cá nhân

(Ojo, 2009). Theo Herzberg (1959), môi trường làm việc chứa nhiều áp lực nhưng thiếu yếu tố động viên sẽ dẫn đến giảm hài lòng, từ đó ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu suất (Blau, 1964).

Giả thuyết H1b: Sự hài lòng trong công việc là biến trung gian truyền tải tác động của văn hóa thị trường đến kết quả làm việc trong vai trò.

Giả thuyết H2b: Sự hài lòng trong công việc là biến trung gian truyền tải tác động của văn hóa thị trường đến kết quả làm việc ngoài vai trò.

Văn hóa thị tộc nhấn mạnh tính cộng đồng, sự hợp tác và gắn kết giữa các thành viên (Cameron và Quinn, 2011). Một môi trường thân thiện, hỗ trợ giúp nhân viên cảm thấy được tôn trọng và quan tâm, từ đó gia tăng sự hài lòng công việc (Lok và Crawford, 2004). Khi hài lòng tăng, nhân viên không chỉ thực hiện tốt nhiệm vụ mà còn tích cực tham gia vào các hành vi hỗ trợ tổ chức (Ghorbanhosseini, 2013).

Giả thuyết H1c: Sự hài lòng trong công việc là biến trung gian truyền tải tác động của văn hóa thị tộc đến kết quả làm việc trong vai trò.

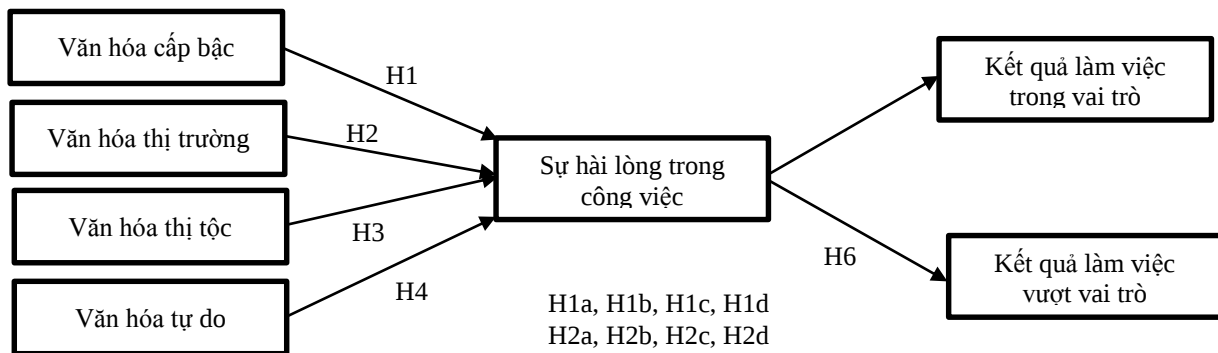
Giả thuyết H2c: Sự hài lòng trong công việc là biến trung gian truyền tải tác động của văn hóa thị tộc đến kết quả làm việc ngoài vai trò.

Văn hóa tự do đề cao đổi mới, sáng tạo và tính linh hoạt, khuyến khích nhân viên chủ động, thử nghiệm ý tưởng mới và phát triển năng lực cá nhân (Cameron và Quinn, 2011). Nghiên cứu thực nghiệm chỉ ra rằng môi trường làm việc định hướng sáng tạo và linh hoạt có ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng công việc của nhân viên (Lok và Crawford, 2004). Theo Lý thuyết Trao đổi Xã hội (Blau, 1964), khi tổ chức cung cấp cơ hội phát triển và trao quyền, nhân viên sẽ đáp lại bằng thái độ tích cực (như sự hài lòng) và hành vi hỗ trợ tổ chức (OCB), từ đó nâng cao hiệu suất làm việc trong vai trò và ngoài vai trò.

Giả thuyết H1d: Sự hài lòng trong công việc là biến trung gian truyền tải tác động của văn hóa tự do đến kết quả làm việc trong vai trò.

Giả thuyết H2d: Sự hài lòng trong công việc là biến trung gian truyền tải tác động của văn hóa tự do đến kết quả làm việc ngoài vai trò.

Như vậy, mô hình nghiên cứu đề xuất kiểm định vai trò trung gian toàn phần của sự hài lòng trong công việc. Nghiên cứu không kiểm định các tác động trực tiếp của từng loại hình văn hóa đến sự hài lòng công việc hay của sự hài lòng đến kết quả làm việc, vì các quan hệ này đã được tích hợp trong mô hình trung gian tổng thể.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Nguồn: Tác giả đề xuất

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Mẫu và thu thập dữ liệu

Nghiên cứu này đã khảo sát mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức, sự hài lòng trong công việc và kết quả làm việc của nhân viên văn phòng tại các công ty dịch vụ ở Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam. Phương pháp nghiên cứu hỗn hợp (mixed-methods) đã được áp dụng, bao gồm một nghiên cứu sơ bộ để điều chỉnh thang đo và một nghiên cứu định lượng nhằm thu thập dữ liệu và kiểm định các giả thuyết.

Nghiên cứu sơ bộ được thực hiện thông qua phỏng vấn với 7 nhân viên văn phòng từ các công ty dịch vụ. Dựa trên kết quả của nghiên cứu này, thang đo đã được điều chỉnh để phù hợp hơn với bối cảnh Việt Nam.

Nghiên cứu định lượng được tiến hành bằng cách khảo sát 400 nhân viên văn phòng từ các công ty dịch vụ được chọn ngẫu nhiên tại Thành phố Hồ Chí Minh. Theo Hair và cộng sự (1994), số lượng mẫu phải tối thiểu gấp 4 đến 5 lần số biến trong phân tích nhân tố. Do đó, phương pháp chọn mẫu thuận tiện đã được sử dụng.

3.2. Thang đo và phương pháp đo lường

Dữ liệu được thu thập bằng biểu mẫu bảng câu hỏi bao gồm các thang đo về văn hóa tổ chức, sự hài lòng trong công việc và kết quả làm việc. Trong nghiên cứu này, tác giả phát triển các thang đo về “Văn hóa tổ chức” gồm Văn hóa thứ bậc (4 biến quan sát từ HC1 đến HC4), Văn hóa thị trường (4 biến quan sát từ MC1 đến MC4), Văn hóa thị tộc (4 biến quan sát từ Clan1 đến Clan 4), Văn hóa tự do (4 biến quan sát từ AC1 đến AC4) từ Lund (2003), Cameron và Freeman (1991), Dimitros và đồng tác giả (2014). Thang đo “Sự hài lòng trong công việc” (JS) với 5 biến quan sát của Sinval, J. & Marôco, J. (2020). Thang đo “Kết quả làm việc” gồm Kết quả làm việc trong vai trò (3 biến quan sát từ IJP1 đến IJP3) từ các nghiên cứu của Williams và Anderson (1991); Boyne (2010); Brewer (2006), Kết quả làm việc vượt vai trò (3 biến quan sát từ EJP1 đến EJP3) được phát triển từ nghiên cứu của Lemmon và Wayne (2015); Organ và Ryan (1995); Pandey và đồng tác giả (2008); Organ (2014). Tất cả các biến quan sát của thang đo đều được đánh giá theo thang đo Likert 5 mức độ, từ (1) hoàn toàn không đồng ý đến (5) hoàn toàn đồng ý.

Bảng 1: Thang đo nghiên cứu

Ký hiệu	Phát biểu	Nguồn
Văn hóa thứ bậc		
HC1	Tổ chức của Anh/ Chị là một nơi rất nguyên tắc, mọi người làm việc dựa theo thủ tục hướng dẫn công việc.	Lund (2003), Cameron và Freeman (1991) Dimitros và đồng tác giả (2014)
HC2	Người lãnh đạo đứng đầu của tổ chức Anh/ Chị vừa là người điều phối, người tổ chức và người quản trị.	
HC3	Mối quan hệ giữa các thành viên trong tổ chức của Anh/Chị được xây dựng dựa vào thực hiện các nguyên tắc và chính sách	
HC4	Tổ chức của Anh/ Chị chú trọng sự ổn định, hiệu quả và vận hành trơn tru.	
Văn hóa thị trường		
MC1	Tổ chức của Anh/ Chị chú trọng năng suất, mọi người cố gắng để công việc được thực hiện nhanh chóng	Lund (2003), Cameron và Freeman (1991) Dimitros và đồng tác giả (2014)
MC2	Người lãnh đạo đứng đầu của tổ chức Anh/ Chị được xem như nhà sản xuất, nhà kỹ thuật hoặc tài xế siêng năng.	
MC3	Mối quan hệ giữa các thành viên trong tổ chức của Anh/Chị được xây dựng dựa vào thực hiện nhiệm vụ và hoàn thành các mục tiêu	
MC4	Tổ chức của Anh/ Chị chú trọng sự cạnh tranh và những thành tựu đạt được.	
Văn hóa thị tộc		
Clan1	Tổ chức của Anh/ Chị là một nơi rất gần gũi như là một gia đình lớn, nơi mà mọi người có thể chia sẻ nhiều về bản thân.	

Ký hiệu	Phát biểu	Nguồn
Clan2	Người lãnh đạo đứng đầu của tổ chức được xem như người chỉ dẫn hoặc giống như người cha, người mẹ của Anh/ Chị.	Lund (2003), Cameron và Freeman (1991) Dimitros và đồng tác giả (2014)
Clan3	Mối quan hệ giữa các thành viên trong tổ chức của Anh/Chị được xây dựng dựa vào truyền thống và lòng trung thành	
Clan4	Tổ chức của Anh/ Chị chú trọng vào nguồn nhân lực, đoàn kết và đạo đức.	
Văn hóa tự do		
AC1	Tổ chức của Anh/chị là một nơi rất năng động, mọi người sẵn sàng mạo hiểm, thực hiện những ý tưởng mới.	Lund (2003), Cameron và Freeman (1991) Dimitros và đồng tác giả (2014)
AC2	Người lãnh đạo đứng đầu tổ chức của Anh/chị luôn thể hiện tinh thần khởi nghiệp, chấp nhận rủi ro và sáng tạo	
AC3	Mối quan hệ giữa các thành viên trong tổ chức của Anh/Chị được xây dựng dựa trên sự cam kết với sáng tạo và phát triển	
AC4	Tổ chức của Anh/ Chị luôn chú trọng vào sự phát triển và tìm kiếm nguồn lực mới	
Sự hài lòng với công việc		
JS1	Tôi cảm thấy khá hài lòng với công việc hiện tại của mình.	Sinval, J. và Marôco, J. (2020)
JS2	Hầu hết các ngày làm việc, tôi cảm thấy hứng khởi với công việc.	
JS3	Mỗi ngày làm việc trôi qua dường như không bao giờ kết thúc. ®.	
JS4	Tôi tìm thấy niềm vui thực sự trong công việc của mình.	
JS5	Tôi cho rằng công việc của mình khá khó chịu. ®.	
Kết quả làm việc trong vai trò		
IJP1	Anh/ Chị luôn đạt các yêu cầu chính thức về kết quả công việc trong công việc của tôi	Williams và Anderson (1991); Boyne (2010); Brewer (2006)
IJP2	Anh/ Chị luôn thực hiện các công việc đạt kết quả mong muốn	
IJP3	Anh/ Chị luôn thực hiện tốt các nhiệm vụ chính được phân công	
Kết quả làm việc vượt vai trò		
EJP1	Anh/ Chị giúp đỡ đồng nghiệp khác nếu họ có nhiều áp lực về công việc	Lemmon và Wayne (2015); Organ và Ryan (1995); Pandey và đồng tác giả (2008); Organ (2014)
EJP2	Anh/ Chị giúp đỡ đồng nghiệp mới ngay cả khi họ không đề nghị	
EJP3	Anh/ Chị sẵn sàng tạm dừng công việc để chia sẻ thông tin về công việc cho đồng nghiệp nếu họ có nhu cầu	

Nguồn: Tác giả tổng hợp và điều chỉnh

3.3. Phương pháp phân tích

Các bước phân tích dữ liệu trong nghiên cứu bao gồm: kiểm định độ tin cậy thang đo bằng Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá (EFA), phân tích nhân tố khẳng định (CFA), và kiểm định mô hình cấu trúc SEM với sự hỗ trợ của phần mềm SPSS 26.0 và AMOS 26.0. Theo Hair và cộng sự (2010), giá trị Cronbach's Alpha trên 0,6 được xem là chấp nhận được về độ tin cậy. Trong phân tích EFA, hệ số KMO nằm trong khoảng 0,5–1,0 cùng với kiểm định Bartlett có ý nghĩa thống kê (Sig. < 0,05) là điều kiện bắt buộc. Ngoài ra, các nhân tố phải có Eigenvalue lớn hơn 1 và tổng phương sai trích đạt tối thiểu 50%. Đối với mô hình SEM, các chỉ số đánh giá mức độ phù hợp gồm Chi-square/df, GFI, CFI, TLI và RMSEA. Hu và Bentler (1999) đề xuất rằng CFI và TLI nên lớn hơn 0,9, RMSEA nhỏ hơn 0,06 để đảm bảo mô hình phù hợp tốt; đồng thời, tỷ lệ Chi-square/df từ 1 đến 3 phản ánh sự tương thích cao giữa mô hình và dữ liệu (Kline, 2023).

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Thống kê Nhân khẩu Học

Trong số 383 mẫu hợp lệ, nữ giới chiếm đa số với khoảng 53,3%. Tuy nhiên, tỷ lệ nam và nữ được phân bố khá đồng đều, với nam giới chiếm 46,7%. Nhóm nhân viên văn phòng dưới 30 tuổi

chiếm tỷ lệ lớn nhất với 33,4%, trong khi nhóm từ 50 tuổi trở lên có tỷ lệ thấp nhất, chỉ chiếm 12,9%.

Phần lớn nhân viên văn phòng là lao động có trình độ đào tạo, trong đó những người có bằng đại học chiếm tỷ lệ cao nhất, đạt 43,9%. Về kinh nghiệm làm việc, 27,9% nhân viên có dưới 1 năm kinh nghiệm; 23,2% có từ 1 đến dưới 3 năm; 21,7% có từ 3 đến dưới 5 năm kinh nghiệm, và 27,2% có trên 5 năm kinh nghiệm.

Xét về thu nhập, nhân viên văn phòng trong các doanh nghiệp dịch vụ có mức thu nhập tương đối cao, dao động từ 5 đến dưới 15 triệu đồng, chiếm 41,8%.

4.2. Kết quả kiểm định độ tin cậy của thang đo

Kết quả kiểm định độ tin cậy ở bảng 2 cho thấy hầu hết các thang đo đạt yêu cầu về Cronbach's Alpha (từ 0,725 đến 0,86), hệ số tương quan biến tổng (> 0,7), cũng như các chỉ số độ tin cậy tổng hợp (CR ≥ 0,7) và phương sai trích (AVE ≥ 0,5), đáp ứng khuyến nghị của Hair et al. (2010). Trong quá trình kiểm định, hai biến quan sát MC2 (thuộc thang đo Văn hóa thị trường) và JS5 (thuộc thang đo Sự hài lòng trong công việc) bị loại do không đạt tiêu chuẩn trong lần phân tích đầu tiên, nhằm nâng cao độ tin cậy của thang đo. Sau khi điều chỉnh, tất cả các thang đo còn lại đều đạt mức độ tin cậy tốt, với Cronbach's Alpha dao

động từ 0,813 đến 0,86 và giá trị CR từ 0,724 đến 0,863, đồng thời AVE nằm trong khoảng 0,516 đến 0,575, đảm bảo độ hội tụ. Đây là cơ sở quan

trọng để tiếp tục thực hiện phân tích nhân tố khẳng định (CFA) và kiểm định mô hình cấu trúc (SEM) ở các bước tiếp theo.

Bảng 2: Bảng tính độ tin cậy và giá trị hội tụ

Thang đo	Mã hóa biến	Số biến quan sát	Cronbach's Alpha	Giá trị tương quan biến tổng nhỏ nhất	CR	AVE	Ghi chú
Văn hóa thứ bậc	HC	4	0,813	0,604	0,816	0,526	Đạt
Văn hóa thị trường	MC	4	0,725	0,490	0,724	0,54	Loại MC2
Văn hóa thị tộc	Clan	4	0,841	0,626	0,844	0,575	Đạt
Văn hóa tự do	AC	4	0,838	0,643	0,82	0,532	Đạt
Sự hài lòng trong công việc	JS	5	0,847	0,587	0,82	0,535	Loại JS5
Kết quả làm việc trong vai trò	IJP	3	0,86	0,703	0,863	0,516	Đạt
Kết quả làm việc vượt vai trò	EJP	3	0,835	0,670			Đạt

Nguồn: Dữ liệu khảo sát của nhóm tác giả

4.3. Kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA

Kết quả phân tích EFA ở bảng 3 cho thấy các thang đo đều đạt yêu cầu về độ tin cậy và giá trị hội tụ. Đối với nhóm văn hóa tổ chức (HC, MC, Clan, AC), hệ số tải nhân tố dao động từ 0,742 đến 0,776, Eigenvalue cao nhất là 3,921 và tổng phương sai trích đạt 26,141%, chứng tỏ các biến quan sát hội tụ tốt. Thang đo sự hài lòng trong công việc (JS) có KMO = 0,845, Sig. Bartlett's

Test = 0,000, Eigenvalue = 3,105, phương sai trích đạt 62,108% và tải nhân tố thấp nhất là 0,732, đảm bảo tính đại diện cao. Tương tự, thang đo kết quả làm việc trong vai trò (IJP) đạt KMO = 0,826, Sig. = 0,000, Eigenvalue = 3,598, phương sai trích 59,962% và tải nhân tố cao ($\geq 0,826$). Các chỉ số này cho thấy thang đo sử dụng trong nghiên cứu có tính phù hợp và đạt yêu cầu cho các bước phân tích tiếp theo.

Bảng 3: Kết quả phân tích EFA

Thang đo	Mã hóa biến	Chỉ số KMO	Sig. (Bartlett's Test)	Eigenvalue	Tổng phương sai trích (%)	Tải nhân tố thấp nhất
Văn hóa thứ bậc	HC	0,795	0,000	3,921	26,141	0,748
Văn hóa thị trường	MC			2,864	45,232	0,765
Văn hóa thị tộc	Clan			1,638	56,150	0,742
Văn hóa tự do	AC			1,586	66,722	0,776
Sự hài lòng trong công việc	JS	0,845	0,000	3,105	62,108	0,732
Kết quả làm việc trong vai trò	IJP	0,826	0,000	3,598	59,962	0,826
Kết quả làm việc vượt vai trò	EJP			1,019	76,951	0,768

Nguồn: Dữ liệu khảo sát của nhóm tác giả

4.4. Kết quả phân tích nhân tố khẳng định CFA

Phân tích nhân tố khẳng định (CFA) được thực hiện để kiểm định mô hình đo lường với 6 nhân tố tiềm ẩn (ST, TM, HC, TT, HL và KQ) gồm 24 biến quan sát. Theo Hu và Bentler (1999), các chỉ số đánh giá mức độ phù hợp của mô hình thường bao gồm CMIN/df, CFI, GFI, TLI, RMSEA và PCLOSE, với các ngưỡng chấp nhận phổ biến như sau: CMIN/df ≤ 3 (tốt) hoặc ≤ 5 (chấp nhận được), CFI, GFI, TLI $\geq 0,9$, RMSEA $\leq 0,06$ (tốt) hoặc $\leq 0,08$ (chấp nhận được) và PCLOSE $\geq 0,05$ (tốt) hoặc $\geq 0,01$ (chấp nhận được). Kết quả phân tích CFA trên 383 quan sát cho thấy: CMIN/df = 4.564 đạt mức chấp nhận được; CFI = 0.812 và GFI = 0.829 chưa đạt ngưỡng 0.9 nhưng vẫn vượt mức 0.8 nên được xem là có thể chấp nhận theo Baumgartner và Homburg (1996) cũng như Doll, Xia và

Torkzadeh (1994); TLI = 0.782 chưa đạt yêu cầu; trong khi đó, RMSEA = 0.097 và PCLOSE = 0.000 cho thấy mức độ phù hợp của mô hình chưa tốt. Như vậy, mặc dù một số chỉ số (như GFI và CFI) có thể chấp nhận trong bối cảnh nghiên cứu xã hội, kết quả tổng thể vẫn chỉ ra rằng mô hình cần được điều chỉnh để cải thiện độ phù hợp, có thể thông qua việc xem xét lại các biến quan sát hoặc mối quan hệ giữa các nhân tố.

4.5. Kiểm định giả thuyết

Để xác định vai trò trung gian của sự hài lòng trong công việc (JS) giữa văn hóa tổ chức và kết quả làm việc (trong vai trò – IJP và ngoài vai trò – EJP), nghiên cứu tiến hành kiểm định theo ba bước được khuyến nghị bởi Baron và Kenny (1986) và Hayes (2013). Trước hết, kết quả ước lượng trong Bảng 4 cho thấy cả bốn dạng văn hóa tổ chức đều có ảnh hưởng đáng kể đến sự hài lòng trong công việc ở mức ý nghĩa

5%. Cụ thể, Văn hóa Thứ bậc (HC) và Văn hóa Thị trường (MC) tác động tiêu cực đến JS (hệ số chuẩn hóa lần lượt -0,260 và -0,346, $p < 0,001$), trong khi Văn hóa Thân mật (Clan) và Văn hóa Sáng tạo (AC) lại tác động tích cực (0,308 và 0,506, $p < 0,001$). Tiếp theo, JS thể hiện tác động tích cực và có ý nghĩa thống kê đối với cả kết quả làm việc trong vai trò (0,74, $p < 0,001$) và kết quả ngoài vai trò (0,734, $p < 0,001$).

Bước cuối cùng, phân tích bootstrap với 1.000 mẫu lặp (xem Bảng 5) khẳng định sự tồn tại của các tác động gián tiếp có ý nghĩa thống kê ($p < 0,05$) từ các yếu tố văn hóa tổ chức đến kết quả làm việc thông qua JS. Cụ thể, các đường dẫn HC→JS→IJP (-0,256, $p = 0,002$) và HC→JS→EJP (-0,254, $p = 0,002$) cho thấy văn hóa thứ bậc làm giảm kết quả làm việc khi sự hài

lòng công việc giảm. Tác động tương tự được ghi nhận đối với MC→JS→IJP (-0,334, $p = 0,002$) và MC→JS→EJP (-0,331, $p = 0,003$). Ngược lại, văn hóa Thân mật và Sáng tạo lại nâng cao kết quả làm việc, thể hiện qua các tác động gián tiếp dương và có ý nghĩa (Clan→JS→IJP: 0,231; Clan→JS→EJP: 0,229; AC→JS→IJP: 0,500; AC→JS→EJP: 0,495; tất cả $p < 0,01$).

Kết quả phân tích chỉ ra rằng sự hài lòng trong công việc đóng vai trò trung gian một phần trong mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức và cả hai dạng kết quả làm việc. Nói cách khác, các yếu tố văn hóa tổ chức ảnh hưởng đến kết quả làm việc của nhân viên vừa trực tiếp, vừa gián tiếp thông qua việc làm tăng hoặc giảm mức độ hài lòng trong công việc.

Bảng 4: Kiểm định mối quan hệ trực tiếp

Mối tác động	Trực tiếp		Ghi chú
	S.ES	Sig.	
HC --> JS	-0,260	***	Chấp nhận
MC --> JS	-0,346	***	Chấp nhận
Clan --> JS	0,308	***	Chấp nhận
AC --> JS	0,506	***	Chấp nhận
JS --> IJP	0,74	***	Chấp nhận
JS --> EJP	0,734	***	Chấp nhận

Nguồn: Kết quả phân tích của nhóm tác giả

Bảng 5: Kết quả kiểm định giả thuyết

Giả thuyết	Mối tác động	Gián tiếp		Ghi chú
		S.ES	Sig.	
H1a	HC --> JS --> IJP	-0,256	0,002	Chấp nhận
H1b	MC --> JS --> IJP	-0,334	0,002	Chấp nhận
H1c	Clan --> JS --> IJP	0,231	0,003	Chấp nhận
H1d	AC --> JS --> IJP	0,5	0,001	Chấp nhận
H2a	HC --> JS --> EJP	-0,254	0,002	Chấp nhận
H2b	MC --> JS --> EJP	-0,331	0,003	Chấp nhận
H2c	Clan --> JS --> EJP	0,229	0,001	Chấp nhận
H2d	AC --> JS --> EJP	0,495	0,003	Chấp nhận

Nguồn: Kết quả phân tích của nhóm tác giả

5. Thảo luận và hàm ý thực tiễn

5.1. Thảo luận

Kết quả nghiên cứu cho thấy bốn loại hình văn hóa tổ chức gồm văn hóa thứ bậc, văn hóa thị trường, văn hóa thị tộc và văn hóa tự do đều có ảnh hưởng đáng kể đến sự hài lòng trong công việc của nhân viên. Trong đó, văn hóa tự do (AC) có tác động tích cực mạnh nhất đến sự hài lòng (hệ số chuẩn hóa 0,506), tiếp đến là văn hóa thị tộc (Clan) với hệ số 0,308. Điều này cho thấy môi trường làm việc đề cao tính linh hoạt, đổi mới và khuyến khích nhân viên chủ động sáng tạo sẽ giúp họ cảm thấy hài lòng hơn. Kết quả này hoàn toàn phù hợp với quan điểm của Cameron và Quinn (2011) trong mô hình giá trị cạnh tranh, cho rằng các tổ chức theo định hướng sáng tạo thường tạo điều kiện cho nhân viên được tự do đề xuất ý tưởng và phát triển kỹ năng, từ đó nâng cao sự hài lòng. Bên cạnh đó, kết quả này cũng tương đồng

với nghiên cứu của Lund (2003), khi tác giả chỉ ra rằng văn hóa sáng tạo có mối quan hệ tích cực với sự hài lòng trong công việc.

Ngoài ra, kết quả nghiên cứu cho thấy văn hóa thị tộc cũng có ảnh hưởng tích cực đáng kể đến sự hài lòng công việc. Điều này phù hợp với phát hiện của Hartnell và cộng sự (2011), khi nhóm tác giả khẳng định rằng đặc trưng gắn kết, thân thiện và chú trọng đến mối quan hệ trong môi trường làm việc giúp nhân viên cảm thấy được hỗ trợ và tôn trọng, từ đó nâng cao sự hài lòng. Ngược lại, văn hóa thứ bậc và văn hóa thị trường trong nghiên cứu này thể hiện tác động tiêu cực đến sự hài lòng công việc. Phát hiện này khác biệt một phần so với Hartnell và cộng sự (2011), khi nghiên cứu tổng quan của họ chỉ ra rằng hai loại hình văn hóa này thường có mối quan hệ yếu hoặc không đáng kể với sự hài lòng công việc. Tuy nhiên, sự khác biệt có thể được lý giải bởi bối cảnh nghiên cứu và đặc thù

doanh nghiệp, bởi môi trường quá chú trọng kiểm soát, tuân thủ nghiêm ngặt (đặc trưng của văn hóa thứ bậc) hoặc đặt nặng mục tiêu cạnh tranh và lợi nhuận (đặc trưng của văn hóa thị trường) có thể làm gia tăng áp lực, hạn chế quyền tự chủ của nhân viên, từ đó làm giảm sự hài lòng. Nhận định này cũng được củng cố bởi phân tích của Ostroff và cộng sự (2003), cho rằng môi trường làm việc cứng nhắc hoặc quá tập trung vào hiệu suất có thể tác động tiêu cực đến thái độ của nhân viên.

Nghiên cứu cũng khẳng định vai trò trung gian quan trọng của sự hài lòng công việc trong mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức và kết quả làm việc. Cụ thể, sự hài lòng có ảnh hưởng mạnh đến cả kết quả làm việc trong vai trò (IJP = 0,74) và ngoài vai trò (EJP = 0,734). Phát hiện này phù hợp với Lý thuyết Trao đổi Xã hội (Blau, 1964), theo đó khi nhân viên hài lòng với công việc, họ có xu hướng đáp lại bằng cách nâng cao hiệu suất, thực hiện tốt nhiệm vụ chính thức và sẵn sàng tham gia các hành vi ngoài vai trò, như hỗ trợ đồng nghiệp hoặc đề xuất sáng kiến. Kết quả này phù hợp với nghiên cứu của Judge và cộng sự (2001), cho thấy sự hài lòng công việc có mối quan hệ tích cực đáng kể với kết quả thực hiện công việc. Xét về tác động gián tiếp, kết quả cho thấy văn hóa tự do có tác động gián tiếp mạnh nhất đến kết quả làm việc thông qua sự hài lòng công việc (0,5 với IJP và 0,495 với EJP), tiếp đến là văn hóa thị tộc. Ngược lại, văn hóa thứ bậc và văn hóa thị trường có tác động gián tiếp tiêu cực đến kết quả làm việc. Điều này chứng tỏ các tổ chức chú trọng đổi mới và gắn kết sẽ nâng cao sự hài lòng của nhân viên, từ đó cải thiện hiệu quả công việc, trong khi những môi trường kiểm soát chặt hoặc quá cạnh tranh có thể làm giảm hiệu quả thông qua việc giảm sự hài lòng.

Tuy nhiên, kết quả phân tích cũng chỉ ra rằng các loại hình văn hóa tổ chức vẫn giữ một số tác động trực tiếp đến kết quả làm việc, bên cạnh các tác động gián tiếp thông qua sự hài lòng. Điều này cho thấy sự hài lòng công việc đóng vai trò trung gian một phần (partial mediation) trong mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức và kết quả làm việc. Như vậy, các yếu tố văn hóa không chỉ ảnh hưởng gián tiếp thông qua việc tác động đến thái độ hài lòng của nhân viên mà còn có những ảnh hưởng trực tiếp nhất định đến hiệu suất, phản ánh sự tương thích giữa lý thuyết Trao đổi Xã hội (Blau, 1964) và thực tiễn tại doanh nghiệp.

Như vậy, nghiên cứu này bổ sung bằng chứng thực nghiệm cho các nghiên cứu trước, đồng thời nhấn mạnh tầm quan trọng của việc xây dựng văn hóa tổ chức linh hoạt, khuyến khích sáng tạo và đề cao sự gắn kết để nâng cao sự hài lòng và kết quả làm việc của nhân viên.

5.2. Hàm ý thực tiễn

5.2.1. Văn hóa sáng tạo (Adhocracy culture)

Là yếu tố văn hóa tổ chức có mối tương quan tích cực nhất với sự hài lòng và kết quả làm việc, văn hóa tự do cần được các nhà quản lý tích cực thúc đẩy. Điều này có thể được thực hiện bằng cách khuyến khích nhân viên chủ động đóng góp các ý tưởng mới trong công việc. Đồng thời, tổ chức cần xây dựng một cơ cấu quản lý linh hoạt, tạo điều kiện để nhân viên đề xuất và phát triển các sáng kiến nhằm nâng cao công việc và sự phát triển cá nhân.

Bên cạnh đó, nhà quản lý nên duy trì văn hóa khám phá, học hỏi và tư duy đổi mới bằng cách tạo ra môi trường làm việc hiện đại, mới mẻ và khơi nguồn cảm hứng sáng tạo. Hướng tiếp cận này nên được điều chỉnh để phù hợp với điều kiện làm việc và sở thích của lực lượng lao động thế hệ Gen Z.

5.2.2. Sự hài lòng trong công việc (Job satisfaction)

Biến trung gian – sự hài lòng trong công việc đóng vai trò quan trọng trong việc xác định kết quả làm việc của nhân viên cao hay thấp. Nó cũng phản ánh khía cạnh tương đối toàn diện về cách các loại văn hóa tổ chức khác nhau tác động đến nhân viên trong tổ chức.

Đối với những nhân viên làm việc lâu năm và đã hòa nhập hoàn toàn vào doanh nghiệp, các nhà lãnh đạo nên thực hiện khảo sát, phỏng vấn và lắng nghe ý kiến của họ về các yếu tố văn hóa tổ chức hiện tại. Điều này giúp đánh giá mức độ phù hợp của các yếu tố hiện có, đồng thời xác định những khía cạnh cần điều chỉnh hoặc loại bỏ nhằm nâng cao sự hài lòng trong công việc.

Tuy nhiên, các nhà lãnh đạo cần lưu ý không nên điều chỉnh, cải thiện hoặc củng cố các yếu tố văn hóa tổ chức một cách quá mức. Họ nên duy trì các giá trị cốt lõi ban đầu của tổ chức và lựa chọn tiếp thu có chọn lọc những ý kiến phản hồi. Mục tiêu chính là tăng cường sự hài lòng trong công việc, từ đó cải thiện kết quả làm việc.

6. Kết luận

6.1. Sự phát triển bền vững của tổ chức

Sự phát triển bền vững của một tổ chức phụ thuộc đáng kể vào các tầng văn hóa của tổ chức đó. Nghiên cứu này đã chỉ ra rằng, đối với nhân viên thế hệ Gen Z, văn hóa tổ chức có ảnh hưởng lớn đến nhận thức và thái độ của họ đối với công việc. Nói cách khác, văn hóa tổ chức tác động mạnh đến sự hài lòng trong công việc của họ, điều này được thể hiện qua ý định, hành vi và kết quả làm việc.

Cụ thể, văn hóa thân mật và văn hóa sáng tạo có tác động tích cực đến sự hài lòng trong công việc, từ đó ảnh hưởng tích cực đến kết quả làm việc. Ngược lại, văn hóa thứ bậc và văn hóa thị trường lại không mang lại tác động tích cực tương tự.

6.2. Hạn chế của nghiên cứu

Mặc dù tất cả các giả thuyết nghiên cứu đều được đáp ứng, nghiên cứu vẫn tồn tại một số hạn chế cần được khắc phục trong các nghiên cứu tiếp theo.

Kết quả phân tích hồi quy cho thấy giá trị R^2 hiệu chỉnh của hai biến phụ thuộc, bao gồm kết quả làm việc trong vai trò và kết quả làm việc vượt vai trò, đều vượt mức 0,5, giải thích hơn 50% phương sai của mô hình. Tuy nhiên, giá trị biến vẫn còn rất nhỏ, cho thấy khả năng giải thích của mô hình đối với các yếu tố phụ thuộc còn hạn chế. Do đó, cần có các nghiên cứu sâu hơn để tìm hiểu rõ hơn về nguyên nhân và đề xuất giải pháp cải thiện. Trong các nghiên cứu tiếp theo, cần nỗ lực

nâng cao giá trị R^2 hiệu chỉnh tiến gần hơn đến 1 nhằm gia tăng độ tin cậy của mô hình.

Ngoài ra, nghiên cứu hiện tại cho phép nhân viên tự đánh giá các yếu tố một cách chủ quan mà không có sự can thiệp của tác giả. Kết quả khảo sát có thể bị ảnh hưởng bởi góc nhìn cá nhân, thái độ và mức độ trung thực của người tham gia, điều này có thể dẫn đến sai lệch trong việc phân tích dữ liệu.

Trước những hạn chế này, tác giả có thể cân nhắc áp dụng các phương pháp đánh giá thay thế nhằm đo lường mức độ hài lòng trong công việc một cách khách quan hơn, từ đó giảm thiểu tác động của các sai số ngẫu nhiên và nâng cao độ chính xác của kết quả nghiên cứu.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Ahmad, H., Ahmad, K., & Shah, I. A. (2010). Relationship between job satisfaction, job performance attitude towards work and organizational commitment. *European journal of social sciences*, 18(2), 257-267.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator mediator variable distinction in social psychological research Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Baumgartner, H., & Homburg, C. (1996). Applications of structural equation modeling in marketing and consumer research: A review. *International journal of Research in Marketing*, 13(2), 139-161.
- Belias, D., & Koustelios, A. (2014). Organizational culture and job satisfaction: A review. *International Review of Management and Marketing*, 4(2), 132-149.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Boyne, G. A. 2010. Performance management: Does it work. *Public management and performance: Research directions*. 207-226.
- Brewer, G. A. (2006). 3 All measures of performance are subjective: more evidence on US. *Public service performance: Perspectives on measurement and management*, 35.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.
- Cameron, K.S & Freeman, S.J. (1991). Cultural congruence, strength and type: relationship to effectiveness. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 23 – 58
- Cameron, K.S. & R.E. Quinn. 2006. *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Josey Bass, San Francisco.
- Denison, D. R., & Spreitzer, G. M. (1991). Organizational culture and organizational development: A competing values approach. *Research in organizational change and development*, 5(1), pp. 1-21.
- Denison, D.R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. John Wiley & Sons, New York.
- Dimitrios, B., Kastanioti, C., Maria, T., & Dimitris, N. (2014). The influence of organizational culture on job satisfaction of administrative employees at a public hospital: The case of General Hospital of Larissa. *Journal of Health Management*, 16(2), 217-231.
- Doll, W. J., Xia, W., & Torkzadeh, G. (1994). A confirmatory factor analysis of the end user computing satisfaction instrument. *MIS Quarterly*, 18(4), 453-461
- Ekingen, E. (2023). The effect of organizational justice on job performance and the mediating role of job satisfaction: A study on nurses. *Hospital topics*, 101(2), 103-112.
- Felipe, C. M., Roldán, J. L., & Leal-Rodríguez, A. L. (2017). Impact of organizational culture values on organizational agility. *Sustainability*, 9(12), 2354.
- Ghorbanhosseini, M. (2013). The effect of organizational culture, teamwork and organizational development on organizational commitment: the mediating role of human capital. *Technical Gazette*, 20(6), 1019-1025.
- Gkolia, A., Belias, D., & Koustelios, A. (2014). Teacher's job satisfaction and selfefficacy: A review. *European Scientific Journal*, 10(22).
- Hair Joseph, F., Anderson Rolph, E., Tatham Ronald, L., & Black William, C. (1994). *Multivariate data analysis with readings*. Macmillan Publishing Company..
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

- Hapsari, D., Riyanto, S., & Endri, E. (2021). The Role of transformational leadership in building organizational citizenship: The civil servants of Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(2), 595-604.
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: a meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of applied psychology*, 96(4), 677.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis A regression based approach*. Guilford Press.
- Herzberg, F. (1959) The Motivation to Work. John Wiley & Sons, New York.
- Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International studies of management & organization*, 10(4), 15-41.
- Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of business research*, 67(8), 1609-1621.
- Hoonakker, P., Carayon, P., & Korunka, C. (2013). Using the Job-Demands-Resources model to predict turnover in the information technology workforce—General effects and gender differences. *Horizons of Psychology*, 22(1), 51-65.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological bulletin*, 127(3), 376 – 407.
- Kim, S. W., Price, J. L., Mueller, C. W., & Watson, T. W. (1996). The determinants of career intent among physicians at a US Air Force hospital. *Human relations*, 49(7), 947-976.
- Kline, R. B. (2023). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford publications.
- Lazarus, R., & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer.
- Lee, M., & Kim, H. (2017). Exploring the organizational culture's moderating role of effects of Corporate Social Responsibility (CSR) on firm performance: Focused on corporate contributions in Korea. *Sustainability*, 9(10), 1883.
- Lemmon, G., & Wayne, S. J. (2015). Underlying motives of organizational citizenship behavior: Comparing egoistic and altruistic motivations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(2), 129-148.
- Limaj, E., & Bernroider, E. W. (2019). The roles of absorptive capacity and cultural balance for exploratory and exploitative innovation in SMEs. *Journal of business research*, 94, 137-153.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*.
- Lok, P., & Crawford, J. (1999). The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development. *Leadership & Organization Development Journal*, 20(7), 365-374.
- Lok, P., & Crawford, J. (2004). The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment: A cross-national comparison. *Journal of management development*, 23(4), 321-338.
- Lund, D. B. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of business & industrial marketing*, 18(3), 219-236.
- Ojo, O. (2009). Impact assessment of corporate culture on employee job performance. *Business Intelligence Journal*, 2(2), 388-397.
- Organ, D. W. (2014). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. In *Organizational citizenship behavior and contextual performance* (pp. 85-97). Psychology Press.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel psychology*, 48(4), 775-802.
- Ozkalp, E., & Kirel, C. (2010). *Orgutsel davranis [Organizational behaviour]*. Bursa: Ekin Basim Yayin Dagitim.
- Pandey, S. K., Wright, B. E., & Moynihan, D. P. (2008). Public service motivation and interpersonal citizenship behavior in public organizations: Testing a preliminary model. *International public management journal*, 11(1), 89-108.
- Quinn, R. E., & McGrath, M. R. (1985). The transformation of organizational cultures: A competing values perspective. In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, & J. Martin (Eds.), *Organizational culture*. pp. 315–334. Sage Publications, Inc.

- Qureshi, M. A., & Hamid, K. (2017). Impact of supervisor support on job satisfaction: A moderating role of fairness perception. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(3), 235-242.
- Saluy, A. B., Armansyah, S., Djamil, M., Mulyana, B., Pramudena, S.M., Rinda, R.T., & Endri, E. (2022). Motivation moderating the influence of organizational culture and leadership on employment performance. *WSEAS Transactions on Environment and Development*, 18, 662-670.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N., & Uhl-Bien, M. (2011). *Organizational behavior*. Asia: John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd.
- Siengthai, S., & Pila-Ngarm, P. (2016). The interaction effect of job redesign and job satisfaction on employee performance. In *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship* (Vol. 4, No. 2, pp. 162-180). Emerald Group Publishing Limited.
- Sinval, J., & Marôco, J. (2020). Short index of job satisfaction: Validity evidence from Portugal and Brazil. *PloS one*, 15(4), e0231474.
- Spade, D. (2018). Organizational culture chart. Retrieved from <http://www.deanspade.net/2018/12/18/what-it-islike-inside-our-organizations/>
- Tổng cục Thống kê (2023). *Báo cáo tình hình kinh tế - xã hội quý IV và năm 2022*. Trang thông tin điện tử Tổng cục Thống kê. Truy cập ngày 05.06.2023 <https://www.gso.gov.vn/bai-top/2022/12/bao-cau-tinh-hinh-kinh-te-xa-hoi-quy-iv-va-nam-2022/>
- Virgiawan, A. R., Riyanto, S., & Endri, E. (2021). Organizational culture as a mediator motivation and transformational leadership on employee performance. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(3), 67-79.
- Vito, R. (2020). Key variations in organizational culture and leadership influence: A comparison between three children's mental health and child welfare agencies. *Children and Youth Services Review*, 108, 104600.
- Wallach, E. J. (1983). Organizations: The cultural match. *Training and development journal*, 37(2), 29-36.
- Wang, Y. (2024). Factors Affecting Employees. Job Satisfaction: Organizational and Individual Levels. In SHS Web of Conferences (Vol. 181, p. 01037). EDP Sciences.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, 17(3), 601-617.
- Yilmaz, C., & Ergun, E. (2008). Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy. *Journal of world business*, 43(3), 290-306.
- Zanon, L. G., Marcelloni, F., Gerolamo, M. C., & Carpinetti, L. C. R. (2021). Exploring the relations between supply chain performance and organizational culture: A fuzzy grey group decision model. *International Journal of Production Economics*, 233, 108023.
- Zhang, C. (2019). Family support or social support? The role of clan culture. *Journal of Population Economics*, 32(2), 529-549.
- Ostroff, C., Kinicki, A. J., & Tamkins, M. M. (2003). Organizational climate and culture. *Comprehensive handbook of psychology*, 12, 365-402

Thông tin tác giả:

1. Nguyễn Đình Hòa

- Đơn vị công tác: Trường Đại học Tôn Đức Thắng
- Địa chỉ email: nguyendinhhoa@tdtu.edu.vn

2. Trần Minh Như

- Đơn vị công tác: Trường Đại học Tôn Đức Thắng

3. Trần Thị Ngọc Trâm

- Đơn vị công tác: Trường Đại học Tôn Đức Thắng

4. Nguyễn Huỳnh Ngọc Thảo

- Đơn vị công tác: Trường Đại học Tôn Đức Thắng

Ngày nhận bài: 2/8/2025

Ngày nhận bản sửa: 02/12/2025

Ngày duyệt đăng: 03/12/2025