# ẢNH HƯỞNG CỦA VĂN HÓA DOANH NGHIỆP ĐẾN ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP SẢN XUẤT VỪA VÀ NHỎ

**TS. Lê Thu Hạnh[1] - Nguyễn Minh Hiển[1]**

***Trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gia tăng, văn hóa doanh nghiệp (VHDN) được xem là yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến thái độ và động lực làm việc của người lao động, đặc biệt trong các doanh nghiệp sản xuất vừa và nhỏ. Trên cơ sở mô hình VHDN của Daniel R. Denison, nghiên cứu lựa chọn 6 yếu tố phù hợp với lao động sản xuất gồm: Sự trao quyền, Định hướng nhóm, Phát triển năng lực cá nhân, Hợp tác và hội nhập, Sự đồng thuận và Hệ thống mục tiêu. Các yếu tố này phản ánh trải nghiệm làm việc thực tế của người lao động. Nghiên cứu này là một nghiên cứu định hướng lý thuyết nhằm đề xuất mô hình nghiên cứu về ảnh hưởng của VHDN đến động lực làm việc của người lao động trong doanh nghiệp sản xuất vừa và nhỏ.***

• Từ khóa: *văn hóa doanh nghiệp, động lực làm việc, mô hình Denison, doanh nghiệp sản xuất vừa và nhỏ.*

*In an increasingly competitive business environment, organizational culture is widely regarded as an important factor influencing employees' work attitudes and motivation, particularly in small and medium-sized manufacturing enterprises. Drawing on Daniel R. Denison's organizational culture model, this study focuses on six dimensions considered especially relevant to production workers: Empowerment, Team Orientation, Capability Development, Coordination and Integration, Agreement, and Goals and Objectives. These dimensions reflect employees' actual workplace experiences. This study aims to propose a conceptual framework for examining the influence of organizational culture on employee work motivation in small and medium-sized manufacturing enterprises.*

• Key words: *organizational culture; work motivation; Denison model; small and medium-sized manufacturing enterprises.*

*Ngày nhận bài: 08/4/2026*
*Ngày gửi phản biện: 28/5/2026*
*Ngày duyệt đăng: 09/6/2026*

*DOI: https://doi.org/10.71374/jfarv.v26.i315.22*

## 1. Giới thiệu

Trong bối cảnh cạnh tranh gia tăng và môi trường kinh doanh nhiều biến động, doanh nghiệp không chỉ dựa vào các nguồn lực hữu hình như vốn hay công nghệ mà ngày càng chú trọng đến văn hóa doanh nghiệp (VHDN). VHDN là hệ thống giá trị, niềm tin và chuẩn mực định hướng hành vi của các thành viên, góp phần duy trì sự gắn kết và nâng cao hiệu quả hoạt động. Báo cáo của Gallup (2023) cho thấy chỉ khoảng 23% người lao động toàn cầu cảm thấy gắn kết với công việc, phản ánh tình trạng suy giảm động lực trong nhiều tổ chức. Vì vậy, lương thưởng là chưa đủ; doanh nghiệp cần xây dựng môi trường làm việc tích cực và tăng cường sự gắn kết của người lao động. Trong các doanh nghiệp sản xuất, nơi lao động trực tiếp chiếm tỷ trọng lớn và công việc có tính lặp lại cao, VHDN càng có vai trò quan trọng. Robbins và Judge (2017) cho rằng môi trường làm việc và văn hóa tổ chức ảnh hưởng trực tiếp đến thái độ và động lực của người lao động. Môi trường đề cao sự tham gia và hợp tác có thể góp phần nâng cao tinh thần, năng suất và hiệu quả hoạt động.

Mặc dù mô hình Denison được sử dụng rộng rãi, phần lớn nghiên cứu thường áp dụng đầy đủ các thành phần ở cấp độ tổ chức. Tuy nhiên, trong doanh nghiệp sản xuất vừa và nhỏ, lao động trực tiếp có thể khó cảm nhận các yếu tố chiến lược như tầm nhìn, định hướng khách hàng hay đổi mới tổ chức. Do đó, cần lựa chọn và điều chỉnh các thành phần văn hóa phù hợp với trải nghiệm làm việc hằng ngày. Nghiên cứu này đề xuất mô hình điều chỉnh từ mô hình Denison nhằm giải thích ảnh hưởng của VHDN đến động lực làm việc của người lao động trong doanh nghiệp sản xuất vừa và nhỏ.

[1] *Học viện Ngân hàng; email: hanhlt@hvnh.edu.vn; 25a4030620@hvnh.edu.vn*

**2. Cơ sở lý thuyết và tổng quan nghiên cứu**

***2.1. Văn hóa doanh nghiệp***

Khái niệm văn hóa doanh nghiệp (VHDN) được tiếp cận dưới nhiều góc độ trong nghiên cứu hành vi tổ chức và quản trị doanh nghiệp. VHDN là hệ thống các giá trị, niềm tin và chuẩn mực được hình thành trong quá trình hoạt động, có ảnh hưởng đến nhận thức và hành vi của các thành viên. VHDN là tập hợp các giả định nền tảng được hình thành khi tổ chức thích nghi với môi trường bên ngoài và giải quyết các vấn đề nội bộ, sau đó được truyền đạt như cách thức đúng đắn để nhận thức và hành động (Schein, 2010); là tổng thể các giá trị được hình thành trong quá trình sản xuất, kinh doanh, tạo nên bản sắc và ảnh hưởng đến hành vi của người lao động (Đỗ Minh Cương, 2001); là các giá trị tinh thần mang đặc trưng riêng, tác động đến thái độ và hành vi của thành viên (Dương Thị Liễu, 2011). VHDN có thể được phân tích thông qua các thành phần cụ thể và đo lường trong nghiên cứu thực tiễn (Lau và Idris.2001).

VHDN mang tính hệ thống, bao gồm cả yếu tố hữu hình và vô hình. Văn hóa được tích lũy theo thời gian thông qua lịch sử phát triển, phong cách lãnh đạo và kinh nghiệm hoạt động của doanh nghiệp. Đồng thời, VHDN đóng vai trò như một "cơ chế kiểm soát mềm", định hướng hành vi của nhân viên thông qua các giá trị và chuẩn mực chung (Robbins và Judge, 2017). VHDN còn mang tính đặc thù, tạo nên sự khác biệt giữa các tổ chức và ảnh hưởng đến khả năng thích ứng với môi trường bên ngoài. Các giá trị văn hóa dần được nội tại hóa và trở thành chuẩn mực chi phối hành vi của các thành viên (Deal và Kennedy, 1982). Văn hóa mạnh có thể góp phần tạo dựng bản sắc, nâng cao lợi thế cạnh tranh và cải thiện hiệu quả hoạt động dài hạn của doanh nghiệp (Kotter và Heskett, 1992).

VHDN có vai trò quan trọng trong việc tạo động lực và tăng cường sự gắn kết của người lao động. Khi các giá trị và mục tiêu của tổ chức được truyền đạt rõ ràng, người lao động có xu hướng gắn bó và sẵn sàng đóng góp nhiều hơn. VHDN cũng góp phần xây dựng môi trường làm việc tích cực, thúc đẩy hợp tác và nâng cao hiệu quả công việc.

***2.2. Động lực làm việc***

Động lực làm việc là phản ánh trạng thái tâm lý bên trong có vai trò khởi tạo, định hướng và duy trì hành vi làm việc của cá nhân nhằm đạt được mục tiêu nhất định. Động lực làm việc là tập hợp các lực nội tại và ngoại tại ảnh hưởng đến việc khởi phát và duy trì hành vi làm việc (Craig C. Pinder, 1998). Động lực được thể hiện qua ba yếu tố gồm cường độ nỗ lực, định hướng và sự bền bỉ trong quá trình làm việc (Robbins và Judge, 2017). Động lực làm việc có ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu suất và mức độ sẵn sàng của người lao động trong công việc. (Ingsih và cộng sự, 2022). Động lực làm việc có mối liên hệ chặt chẽ với hiệu quả công việc và sự gắn kết của người lao động đối với tổ chức, động lực làm việc có tác động tích cực đến sự cam kết và hành vi gắn bó của nhân viên (Meyer và Allen, 1991),

Trong bối cảnh doanh nghiệp sản xuất vừa và nhỏ, động lực làm việc càng đóng vai trò quan trọng do đặc thù công việc mang tính lặp lại và áp lực về năng suất cao. Một môi trường làm việc tích cực cùng với nền VHDN phù hợp có thể giúp người lao động cảm thấy được hỗ trợ và ghi nhận, từ đó nâng cao tinh thần và hiệu quả làm việc.

***2.3. Học thuyết Denison***

Học thuyết Denison là một cách tiếp cận quan trọng trong nghiên cứu văn hóa doanh nghiệp (VHDN), được Daniel R. Denison phát triển trên cơ sở xem văn hóa tổ chức là yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động.

Theo Denison và Mishra (1995), VHDN gồm bốn đặc tính cơ bản: sứ mệnh, tính nhất quán, sự tham gia và khả năng thích ứng. Sứ mệnh thể hiện định hướng dài hạn thông qua tầm nhìn, chiến lược và mục tiêu, giúp các thành viên hiểu tổ chức đang hướng tới đâu và vai trò của họ trong việc thực hiện mục tiêu chung. Tính nhất quán phản ánh mức độ chia sẻ giá trị cốt lõi, sự đồng thuận và phối hợp giữa các bộ phận, qua đó tạo sự thống nhất, giảm xung đột và nâng cao hiệu quả hoạt động. Sự tham gia đề cập đến việc trao quyền, khuyến khích làm việc nhóm và phát triển năng lực. Khi được tham gia vào quá trình ra quyết định, nhân viên thường có trách nhiệm, cam kết và mức độ gắn bó cao hơn. Khả năng thích ứng thể hiện năng lực nhận diện thay đổi của môi trường, đáp ứng nhu cầu khách hàng, đổi mới và học hỏi liên tục.

Bốn đặc tính này được đặt trong mối quan hệ cân bằng giữa hai cặp định hướng: hướng nội - hướng ngoại và ổn định - linh hoạt. Sứ mệnh

và khả năng thích ứng phản ánh định hướng bên ngoài, trong khi tính nhất quán và sự tham gia tập trung vào nội bộ. Đồng thời, sứ mệnh và tính nhất quán góp phần duy trì sự ổn định, còn khả năng thích ứng và sự tham gia tạo ra tính linh hoạt (Denison và cộng sự, 2004). Vì vậy, một tổ chức hiệu quả không chỉ cần định hướng rõ ràng và hệ thống giá trị ổn định mà còn phải trao quyền cho nhân viên và thích ứng với những thay đổi của môi trường.

Việc lựa chọn mô hình Denison phù hợp với nghiên cứu này vì mô hình có khả năng đo lường cao và làm rõ mối liên hệ giữa văn hóa, hiệu quả tổ chức và hành vi nhân viên. Mô hình giúp chuyển VHDN từ một khái niệm trừu tượng thành các thành phần cụ thể có thể khảo sát và đánh giá trong thực tiễn.

***2.4. Văn hóa doanh nghiệp và động lực làm việc trong doanh nghiệp sản xuất vừa và nhỏ***

Nhiều nghiên cứu đã khẳng định mối liên hệ giữa VHDN và các kết quả liên quan đến người lao động như động lực làm việc, sự hài lòng, cam kết tổ chức và hiệu quả công việc. Denison (1990) cho rằng VHDN ảnh hưởng đến hiệu quả tổ chức thông qua sự tham gia, tính nhất quán, khả năng thích ứng và sứ mệnh. Trong đó, sự tham gia của nhân viên, phối hợp nội bộ, phát triển năng lực và sự rõ ràng về mục tiêu có liên hệ chặt chẽ với động lực làm việc vì chúng tác động đến cảm nhận của người lao động về ý nghĩa công việc, sự hỗ trợ và định hướng hành động.Pinder (1998) cho rằng động lực làm việc chịu ảnh hưởng của cả các yếu tố bên trong và bên ngoài, bao gồm môi trường tổ chức và cách thức doanh nghiệp quản trị con người.

Trong doanh nghiệp sản xuất vừa và nhỏ, vai trò của VHDN đối với động lực làm việc càng rõ nét. Các doanh nghiệp này thường có nguồn lực quản trị hạn chế, công việc mang tính lặp lại và phụ thuộc nhiều vào sự phối hợp giữa cá nhân, tổ nhóm và bộ phận. Người lao động trực tiếp ít tham gia vào các quyết định chiến lược nhưng chịu tác động mạnh từ những yếu tố văn hóa gắn với công việc hằng ngày như trao quyền, làm việc nhóm, phối hợp nội bộ, sự đồng thuận, cơ hội phát triển tay nghề và sự rõ ràng của mục tiêu. Khi được tin tưởng và tham gia đóng góp ý kiến, người lao động có xu hướng cảm nhận công việc có ý nghĩa hơn và nâng cao trách nhiệm đối với kết quả thực hiện (Thomas và Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995). Môi trường làm việc nhóm và phối hợp hiệu quả cũng giúp giảm xung đột, tăng sự hỗ trợ và cải thiện tinh thần làm việc (Katzenbach và Smith, 1993; Lawrence và Lorsch, 1967).

Cơ hội phát triển năng lực, sự đồng thuận và mục tiêu rõ ràng cũng góp phần thúc đẩy động lực. Theo Deci và Ryan (2000), nhu cầu phát triển năng lực là một nhu cầu tâm lý cơ bản tạo nên động lực nội tại. Locke và Latham (2002) cho rằng mục tiêu rõ ràng, cụ thể giúp định hướng nỗ lực, tăng sự tập trung và cải thiện động lực làm việc. Vì vậy, trong doanh nghiệp sản xuất vừa và nhỏ, các yếu tố văn hóa có tính trải nghiệm trực tiếp như trao quyền, định hướng nhóm, phát triển năng lực, phối hợp và hội nhập, sự đồng thuận và hệ thống mục tiêu là phù hợp để xây dựng mô hình nghiên cứu.

Như vậy, VHDN có thể ảnh hưởng đến động lực làm việc thông qua việc định hình môi trường làm việc, mức độ tham gia, sự hỗ trợ, cơ hội phát triển và sự rõ ràng của mục tiêu. Trong doanh nghiệp sản xuất vừa và nhỏ, các thành phần văn hóa gắn trực tiếp với trải nghiệm hằng ngày của người lao động được kỳ vọng có ảnh hưởng rõ hơn so với những yếu tố mang tính chiến lược hoặc trừu tượng.

**3. Phát triển giả thuyết nghiên cứu và mô hình nghiên cứu đề xuất**

***3.1. Giả thuyết nghiên cứu***

Sự trao quyền phản ánh mức độ người lao động được chủ động trong công việc, tham gia đóng góp ý kiến và được tin tưởng khi thực hiện nhiệm vụ. Trong doanh nghiệp sản xuất vừa và nhỏ, khi người lao động có quyền tự chủ và cảm thấy ý kiến được ghi nhận, họ sẽ tăng sự gắn kết và trách nhiệm với tổ chức. Trao quyền giúp nâng cao cảm nhận về ý nghĩa công việc, năng lực bản thân và khả năng kiểm soát công việc, từ đó thúc đẩy động lực làm việc (Spreitzer, 1995), trao quyền làm gia tăng động lực nội tại thông qua việc tăng cảm giác tự chủ và trách nhiệm của người lao động (Thomas và Velthouse, 1990)

*H1: Trao quyền có ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc.*

Định hướng nhóm phản ánh mức độ hợp tác, hỗ trợ và phối hợp giữa các thành viên trong quá

trình làm việc. Trong doanh nghiệp sản xuất, công việc mang tính dây chuyền và phụ thuộc lẫn nhau nên tinh thần làm việc nhóm có vai trò quan trọng đối với hiệu quả vận hành. Môi trường phối hợp tốt giúp người lao động giảm áp lực, tăng cảm giác hỗ trợ và từ đó nâng cao động lực làm việc. Môi trường hợp tác cao giúp cải thiện sự hài lòng và động lực của nhân viên thông qua tăng cường gắn kết trong tổ chức. (Robbins và Judge, 2017), làm việc nhóm hiệu quả góp phần nâng cao hiệu suất và sự cam kết của người lao động (Katzenbach và Smith, 1993)

*H2: Định hướng nhóm có ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc.*

Phát triển năng lực cá nhân phản ánh mức độ doanh nghiệp tạo điều kiện cho người lao động học hỏi, nâng cao kỹ năng và phát triển nghề nghiệp. Trong doanh nghiệp sản xuất vừa và nhỏ, cơ hội đào tạo và nâng cao tay nghề giúp người lao động cảm nhận được sự quan tâm và cơ hội phát triển, từ đó tăng gắn bó và động lực làm việc. Đào tạo và phát triển giúp nâng cao kỹ năng, sự tự tin và động lực làm việc của nhân viên (Noe, 2017). Nhu cầu phát triển năng lực là yếu tố cốt lõi thúc đẩy động lực nội tại của con người (Deci và Ryan ,2000)

*H3: Phát triển năng lực cá nhân có ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc.*

Hợp tác và hội nhập phản ánh mức độ phối hợp giữa các cá nhân và bộ phận nhằm bảo đảm quá trình vận hành thống nhất và hiệu quả. Trong doanh nghiệp sản xuất, sự phối hợp giữa các bộ phận sản xuất, kỹ thuật, kiểm soát chất lượng và kho vận có ảnh hưởng trực tiếp đến tiến độ, chất lượng công việc và áp lực của người lao động. Cơ chế phối hợp hiệu quả giúp hạn chế sai sót, giảm xung đột và tạo tâm lý làm việc tích cực. Theo Lawrence và Lorsch (1967), sự phối hợp giữa các đơn vị chức năng góp phần duy trì tính ổn định và giảm mâu thuẫn nội bộ; đồng thời, Mintzberg (1979) cho rằng năng lực phối hợp hiệu quả có thể nâng cao hiệu quả hoạt động và sự hài lòng của nhân viên.

*H4: Phối hợp và hội nhập có ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc.*

Sự đồng thuận phản ánh mức độ thống nhất trong cách giải quyết vấn đề, chia sẻ giá trị và xử lý các mối quan hệ trong doanh nghiệp. Khi mức độ đồng thuận cao, môi trường làm việc ổn định hơn, giảm xung đột và giúp người lao động cảm thấy an tâm hơn trong quá trình làm việc. Trong doanh nghiệp sản xuất vừa và nhỏ, sự thống nhất trong phối hợp và xử lý công việc giúp nâng cao hiệu quả làm việc nhóm và giảm áp lực cho người lao động. Sự chia sẻ giá trị và đồng thuận là nền tảng quan trọng tạo nên môi trường làm việc tích cực và tăng gắn kết nhân viên (Schein, 2010); sự phù hợp về giá trị trong tổ chức có tác động tích cực đến thái độ và động lực làm việc của người lao động (O'Reilly và các cộng sự, 1991)

*H5: Sự đồng thuận)* **có ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc.**

Hệ thống mục tiêu phản ánh mức độ rõ ràng của mục tiêu và định hướng công việc trong doanh nghiệp. Khi người lao động hiểu rõ mục tiêu và định hướng phát triển của tổ chức, họ sẽ xác định tốt hơn vai trò, trách nhiệm của bản thân và làm việc có định hướng hơn. Việc thiết lập mục tiêu rõ ràng, cụ thể có tác động tích cực đến hiệu suất và động lực làm việc (Locke và Latham, 2002). Peter F. Drucker (1954) với học thuyết quản trị theo mục tiêu cũng nhấn mạnh vai trò của hệ thống mục tiêu trong việc định hướng hành vi và nâng cao hiệu quả công việc của nhân viên. Do đó, giả thuyết nghiên cứu được đề xuất:

*H6: Hệ thống mục tiêu có ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc.*

***3.2. Mô hình nghiên cứu đề xuất.***

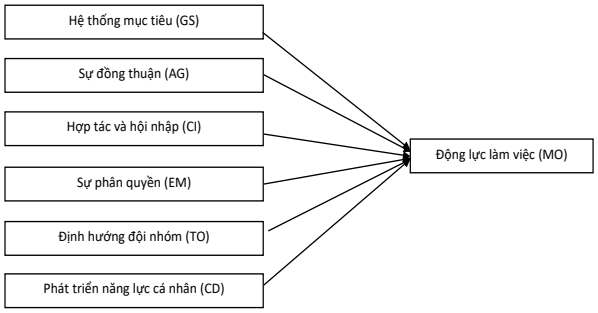
Dựa trên các giả thuyết nghiên cứu và mô hình văn hóa tổ chức của Denison, nghiên cứu đề xuất mô hình phân tích mối quan hệ giữa văn hóa doanh nghiệp và động lực làm việc của người lao động tại các doanh nghiệp sản xuất vừa và nhỏ ở Việt Nam. Thay vì kế thừa toàn bộ 12 yếu tố thuộc bốn đặc tính văn hóa cốt lõi, nghiên cứu lựa chọn các yếu tố phù hợp với đặc điểm và trải nghiệm công việc của lao động trực tiếp.

Sự điều chỉnh này xuất phát từ đặc điểm của lực lượng lao động trong các doanh nghiệp sản xuất vừa và nhỏ, chủ yếu là lao động phổ thông và lao động kỹ thuật, ít có điều kiện tiếp cận các nội dung chiến lược. Theo Schein (2010), văn hóa doanh nghiệp chỉ có ý nghĩa khi được người lao động cảm nhận thông qua trải nghiệm làm việc hằng ngày. Vì vậy, nghiên cứu tập trung vào các yếu tố dễ quan sát và gắn trực tiếp với quá trình thực hiện công việc.

Sáu yếu tố được lựa chọn gồm sự trao quyền, định hướng nhóm, phát triển năng lực, hợp tác và hội nhập, sự đồng thuận và hệ thống mục tiêu. Các yếu tố này phản ánh mức độ tham gia, phối hợp công việc, tinh thần làm việc nhóm, cơ hội phát triển và sự rõ ràng của mục tiêu, qua đó có thể ảnh hưởng đến thái độ, trách nhiệm và động lực làm việc của người lao động.

Ngược lại, tầm nhìn, định hướng chiến lược và định hướng khách hàng được loại bỏ do mang tính vĩ mô và phù hợp hơn với cấp quản lý. Robbins và Judge (2017) cho rằng khả năng tiếp cận các vấn đề chiến lược khác biệt đáng kể giữa nhà quản lý và lao động trực tiếp. Tương tự, đổi mới và tổ chức học tập không được lựa chọn vì có tính khái quát cao, khó quan sát trong môi trường sản xuất tiêu chuẩn hóa và thường tập trung ở cấp quản lý hoặc bộ phận kỹ thuật (Kotter & Heskett, 1992).

**Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất về ảnh hưởng của VHDNđến động lực làm việc**




*Nguồn: Nhóm tác giả đề xuất trên cơ sở điều chỉnh mô hình Denison*

## Kết luận

Trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gia tăng, VHDN được xem là yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến thái độ và động lực làm việc của người lao động, đặc biệt trong các doanh nghiệp sản xuất vừa và nhỏ. Việc xây dựng môi trường văn hóa phù hợp có thể góp phần nâng cao sự gắn kết, tinh thần làm việc và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

Nghiên cứu này đề xuất mô hình lý thuyết nhằm phân tích ảnh hưởng của VHDN đến động lực làm việc của người lao động trong doanh nghiệp sản xuất vừa và nhỏ. Trên cơ sở mô hình Denison, nghiên cứu lựa chọn sáu yếu tố văn hóa có tính trải nghiệm trực tiếp đối với người lao động, bao gồm sự trao quyền, định hướng nhóm, phát triển năng lực cá nhân, phối hợp và hội nhập, sự đồng thuận và hệ thống mục tiêu. Việc điều chỉnh này giúp mô hình phù hợp hơn với đặc điểm của lao động sản xuất trực tiếp, vốn thường ít tiếp cận các yếu tố văn hóa mang tính chiến lược ở cấp độ tổ chức.

Về mặt lý thuyết, nghiên cứu góp phần mở rộng khả năng ứng dụng của mô hình Denison trong bối cảnh doanh nghiệp sản xuất vừa và nhỏ tại Việt Nam. Về mặt thực tiễn, mô hình đề xuất gợi ý rằng doanh nghiệp cần chú trọng xây dựng môi trường làm việc có sự tham gia, phối hợp, phát triển năng lực và mục tiêu rõ ràng nhằm nâng cao động lực làm việc của người lao động. Các nghiên cứu tiếp theo có thể kiểm định mô hình bằng dữ liệu khảo sát thực nghiệm và sử dụng các phương pháp phân tích như EFA, CFA hoặc PLS-SEM để đánh giá độ tin cậy của thang đo và mức độ tác động của từng yếu tố văn hóa.

## Tài liệu tham khảo:

*Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life. Addison-Wesley.*

*Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. Psychological Inquiry, 11(4), 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01*

*Denison, D. R. (1990). Corporate culture and organizational effectiveness. John Wiley & Sons.*

*Denison, D. R., Haaland, S., & Goelzer, P. (2004). Corporate culture and organizational effectiveness: Is Asia different from the rest of the world? Organizational Dynamics, 33(1), 98-109. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2003.11.008*

*Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. Organization Science, 6(2), 204-223. https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204*

*Đỗ Minh Cương. (2001). Văn hóa kinh doanh và triết lý kinh doanh. Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia.*

*Drucker, P. F. (1954). The practice of management. Harper & Brothers.*

*Dương Thị Liễu. (2011). Giáo trình văn hóa kinh doanh. Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân.*

*Gallup. (2023). State of the global workplace: 2023 report. Gallup.*

*Ingsih, K., Jamalia, F. D., & Suhana, S. (2022). Increasing OSH, work motivation, employee performance and organizational commitment of hospital employees. Academic Journal of Interdisciplinary Studies, 11(6). https://doi.org/10.36941/ajis-2022-0161*

*Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). The wisdom of teams: Creating the high-performance organization. Harvard Business School Press.*

*Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). Corporate culture and performance. Free Press.*

*Lau, H. C., & Idris, M. A. (2001). The soft foundation of the critical success factors on TQM implementation in Malaysia. The TQM Magazine, 13(1), 51-62. https://doi.org/10.1108/09544780110379480*

*Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Organization and environment: Managing differentiation and integration. Harvard Business School Press.*

*Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. American Psychologist, 57(9), 705-717. https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705*

*Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review, 1(1), 61-89. https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z*

*Mintzberg, H. (1979). The structuring of organizations: A synthesis of the research. Prentice-Hall.*

*Noe, R. A. (2017). Employee training and development (7th ed.). McGraw-Hill Education.*

*O'Reilly, C. A., III, Chatman, J. A., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. Academy of Management Journal, 34(3), 487-516. https://doi.org/10.2307/256404*

*Pinder, C. C. (1998). Work motivation in organizational behavior. Prentice Hall.*

*Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Organizational behavior (17th ed.). Pearson.*

*Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership (4th ed.). Jossey-Bass.*

*Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. Academy of Management Journal, 38(5), 1442-1465. https://doi.org/10.5465/256865*

*Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation. Academy of Management Review, 15(4), 666-681. https://doi.org/10.5465/amr.1990.4310926*