



ẢNH HƯỞNG CỦA VĂN HÓA DOANH NGHIỆP ĐẾN PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO – TRƯỜNG HỢP NGHIÊN CỨU TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN SÀI GÒN FOOD

Trương Đình Thái*

Trường Đại học Kinh tế, Đại học Huế, 99 Hồ Đắc Di, Huế, Việt Nam

Tóm tắt: Nghiên cứu này khảo sát ảnh hưởng của các dạng văn hóa doanh nghiệp (cạnh tranh, kinh doanh, quan liêu và đồng thuận) lên các loại phong cách lãnh đạo (dân chủ, độc đoán và tự do) tại Công ty Cổ phần Sài Gòn Food. Theo hướng tiếp cận định lượng, nghiên cứu thực hiện khảo sát ngẫu nhiên 340 nhân viên và các nhà quản lý cấp thấp trong các bộ phận sản xuất trực tiếp và gián tiếp. Mô hình cấu trúc tuyến tính được sử dụng để kiểm định các giả thuyết trong mô hình lý thuyết. Kết quả phân tích cho thấy văn hóa kinh doanh và văn hóa đồng thuận tác động cùng chiều và có ý nghĩa đến phong cách lãnh đạo dân chủ; văn hóa quan liêu tác động cùng chiều đến phong cách lãnh đạo độc đoán, trong khi văn hóa đồng thuận tác động ngược chiều đến phong cách lãnh đạo độc đoán; văn hóa cạnh tranh tác động ngược chiều đến phong cách lãnh đạo tự do. Một số hàm ý cho nhà quản trị đã được cung cấp từ kết quả nghiên cứu.

Từ khóa: văn hóa doanh nghiệp, phong cách lãnh đạo, nhà quản trị, hiệu suất, công ty cổ phần Sài Gòn food

1 Đặt vấn đề

Trong bối cảnh kinh doanh với môi trường nhiều biến động và thay đổi thường xuyên như hiện nay, vai trò lãnh đạo hiệu quả ngày càng trở nên quan trọng. Trong điều kiện các nguồn lực hạn chế và cạnh tranh khốc liệt, quản lý và lãnh đạo sai lầm sẽ dẫn đến các hậu quả khó lường hóa được, cả hữu hình lẫn vô hình, cho doanh nghiệp. Tuy nhiên, thế nào thì được xem là lãnh đạo hiệu quả? Cụ thể, trong doanh nghiệp với nền văn hóa đặc trưng, những hành vi lãnh đạo nào doanh nghiệp cần nhắm đến, những kỹ năng cụ thể nào cần tập trung hoàn thiện để tạo nên sự phù hợp giữa phong cách lãnh đạo và văn hóa doanh nghiệp?

Các nghiên cứu thực nghiệm cho thấy văn hóa doanh nghiệp đóng vai trò rất quan trọng trong việc thúc đẩy sự thành công của doanh nghiệp. Tuy nhiên, điều này phụ thuộc vào việc phát triển và duy trì một nền văn hóa thích hợp, có khả năng định hình một cách hài hòa các giá trị lãnh đạo với thái độ và hành vi của nhân viên. Theo Schein (1) các doanh nhân làm lãnh đạo là những nhà thiết kế chính cho nền văn hóa doanh nghiệp; (2) sau khi văn hóa đã hình thành thì chúng có ảnh hưởng đến việc loại hình lãnh đạo nào là khả thi; và (3) nếu như các yếu tố

* Liên hệ: thaitd@buh.edu.vn

văn hóa trở nên bất ổn thì vai trò lãnh đạo có khả năng và phải thúc đẩy cho sự thay đổi văn hóa [5].

Văn hóa hình thành trong doanh nghiệp thường là do các nhà sáng lập hoặc các nhà lãnh đạo áp đặt lên các thành viên trong hệ thống [5]. Lúc này, văn hóa được tạo ra, phát triển và kiểm soát bởi các nhà lãnh đạo. Theo thời gian, văn hóa trưởng thành; bản thân nó đạt được sự ổn định và bắt đầu trở thành nguồn lực đóng vai trò định hướng hành động cho các thành viên trong doanh nghiệp, thậm chí xác định loại hình lãnh đạo nào sẽ được chấp nhận trong tương lai. Trên cơ sở nền văn hóa doanh nghiệp đã định hình, các nhà quản lý có phong cách lãnh đạo phù hợp với hệ giá trị văn hóa đó sẽ phát huy hiệu quả vai trò lãnh đạo của mình và tạo ra sự thuận lợi cho quá trình vận hành của doanh nghiệp. Phong cách lãnh đạo thiếu sự hòa hợp với văn hóa sẽ tạo ra sự mâu thuẫn giữa văn hóa doanh nghiệp và thực tiễn hoạt động hàng ngày và làm suy giảm niềm tin của các thành viên vào doanh nghiệp.

Như vậy, có thể thấy việc nghiên cứu mối quan hệ giữa văn hóa doanh nghiệp và lãnh đạo là chủ đề quan trọng trên cả bình diện học thuật lẫn thực hành. Tuy nhiên, vẫn chưa có nhiều nghiên cứu khảo sát mối quan hệ giữa văn hóa doanh nghiệp và phong cách lãnh đạo, đặc biệt là chiều hướng tác động của văn hóa doanh nghiệp đến phong cách lãnh đạo. Hầu hết các nghiên cứu về mối quan hệ giữa văn hóa doanh nghiệp và phong cách lãnh đạo đều được thực hiện chủ yếu ở các nước phương Tây. Các nghiên cứu thực nghiệm liên quan đến chủ đề này ở Việt Nam vẫn còn rất ít; do đó, việc nghiên cứu các nội dung này là hết sức cần thiết nhằm làm phong phú hơn về cơ sở lý thuyết, đồng thời cung cấp các công cụ phân tích thực nghiệm giúp các doanh nghiệp quan tâm đến chủ đề này có thể sử dụng để nghiên cứu tại đơn vị của mình.

Công ty Cổ phần Sài Gòn Food là doanh nghiệp hoạt động sản xuất và kinh doanh các mặt hàng thủy hải sản đông lạnh và thực phẩm chế biến cung cấp cho thị trường xuất khẩu và nội địa. Một trong những vấn đề được các nhà lãnh đạo cấp cao của Công ty quan tâm là xây dựng được nền văn hóa doanh nghiệp mang bản sắc riêng. Nền văn hóa được định hướng xây dựng có tính hài hòa với kỳ vọng của người lao động, phù hợp với môi trường kinh doanh, môi trường văn hóa và xã hội của Việt Nam, nhưng đồng thời có khả năng tương thích một cách linh hoạt với các nền văn hóa đa dạng trên khắp thế giới trong môi trường cạnh tranh và hợp tác mang tính toàn cầu như hiện nay. Phong cách lãnh đạo nào, những kỹ năng, hành vi lãnh đạo nào sẽ phù hợp đối với quá trình xây dựng và củng cố nền văn hóa của Công ty, tạo thuận lợi cho môi trường công việc, phát huy cao nhất tinh thần làm việc của người lao động là những câu hỏi cần được trả lời thông qua nghiên cứu thực tiễn và có tính khoa học.

Nghiên cứu này được thực hiện với mục tiêu khám phá ảnh hưởng của các dạng văn hóa và chiều hướng tác động của chúng đến phong cách lãnh đạo để xác định mô hình phù hợp

giữa văn hóa doanh nghiệp và phong cách lãnh đạo tại Công ty Cổ phần Sài Gòn Food. Từ đó, tác giả đưa ra các hàm ý cho các doanh nghiệp nói chung.

2 Cơ sở lý thuyết và tổng quan các nghiên cứu

2.1 Khái quát về văn hóa doanh nghiệp

Văn hóa doanh nghiệp là lĩnh vực mới phát triển, lý luận chưa hoàn chỉnh, nên tên gọi, phạm vi nghiên cứu cũng như cách tiếp cận còn chưa thống nhất. Điều này dẫn đến việc có nhiều định nghĩa về văn hóa doanh nghiệp. Schein cho rằng *“Văn hóa doanh nghiệp là tổng hợp những quan niệm chung mà các thành viên trong doanh nghiệp học được trong quá trình giải quyết các vấn đề nội bộ và xử lý các vấn đề với môi trường xung quanh”* [5].

Deshpande và Farley [3] đã nghiên cứu mối quan hệ giữa văn hóa doanh nghiệp và định hướng thị trường của các công ty Ấn Độ và Nhật Bản. Trong nghiên cứu này, họ cho rằng văn hóa doanh nghiệp có bốn dạng: văn hóa cạnh tranh (*competitive culture*), văn hóa kinh doanh (*entrepreneurial culture*), văn hóa quan liêu (*bureaucratic culture*), và văn hóa đồng thuận (*consensual culture*). Trong đó, văn hóa cạnh tranh nhấn mạnh đến các giá trị liên quan đến mục tiêu, lợi thế cạnh tranh, marketing vượt trội và lợi nhuận. Văn hóa kinh doanh nhấn mạnh vào sự đổi mới, chấp nhận rủi ro và mức độ cao của tính năng động và sáng tạo. Văn hóa quan liêu nhấn mạnh vào các giá trị như quy tắc, quy trình vận hành tiêu chuẩn và phối hợp theo cấp bậc. Nên văn hóa này quan tâm đến khả năng dự báo, tính hiệu quả và sự ổn định trong dài hạn. Trong nền văn hóa đồng thuận, các yếu tố như truyền thống, lòng trung thành, cam kết cá nhân, làm việc theo nhóm, tự quản và ảnh hưởng xã hội là các giá trị được đánh giá cao trong doanh nghiệp. Mô hình của Deshpande và Farley được xây dựng căn cứ vào những nghiên cứu trước đó của Campbell & Freeman và Quinn và được xem là khung lý thuyết có đóng góp lớn trong việc đo lường các chiều cơ bản của văn hóa doanh nghiệp. Nghiên cứu này sử dụng mô hình văn hóa của Deshpande và Farley [3].

2.2 Khái quát về phong cách lãnh đạo

Khái niệm lãnh đạo

Lãnh đạo là một nội dung liên quan nhiều nhất đến thành công hay thất bại của một doanh nghiệp. Chủ đề lãnh đạo được nhiều trường phái khác nhau nghiên cứu và mỗi trường phái có một cách định nghĩa riêng tùy vào cách tiếp cận.

Theo Terry, *“Lãnh đạo là một hoạt động gây ảnh hưởng tới con người nhằm phấn đấu một cách tự nguyện cho những mục tiêu của tổ chức”*. Theo Koontz và O'Donnell, *“lãnh đạo là gây ảnh hưởng đến con người nhằm theo đuổi việc đạt được một mục đích chung”*. Theo Rost, *“lãnh đạo là mối quan hệ ảnh hưởng giữa nhà lãnh đạo và cấp dưới phản ánh mục đích chung của họ”*. Mặc dù có nhiều quan

điểm nhìn nhận khác nhau, nhưng nhìn chung, nhiều tác giả nghiên cứu về quản lý điều hành nhận lãnh đạo là “một quá trình gây ảnh hưởng đến các hoạt động của một cá nhân hay một nhóm nhằm đạt được mục đích trong tình huống nhất định” [1, 13, 14].

Các loại phong cách lãnh đạo

Phong cách được coi là một nhân tố quan trọng của lãnh đạo, trong đó bao hàm các nội dung về khoa học và tổ chức, đồng thời thể hiện tài năng và chí hướng của con người và nghệ thuật chỉ huy của người lãnh đạo. Nghệ thuật lãnh đạo biểu hiện ở chỗ người lãnh đạo biết lựa chọn cho mình phương thức, phương pháp và cách thức làm việc tối ưu [11]. Phong cách có thể góp phần thực hiện có hiệu quả các mục tiêu và nhiệm vụ đề ra, hoặc có thể làm chậm trễ các mục tiêu và nhiệm vụ đó. Theo cách tiếp cận truyền thống, khi nói đến phong cách lãnh đạo, các nhà nghiên cứu thường đề cập đến ba loại cơ bản sau:

+ Phong cách lãnh đạo độc đoán (*Autocratic*): Nhà lãnh đạo đòi hỏi cấp dưới phải tuân phục mọi mệnh lệnh của mình. Người này quyết định mọi chính sách và coi việc lựa chọn là quyền của mình.

+ Phong cách lãnh đạo dân chủ (*Democratic*): Nhà lãnh đạo thu nhận các ý kiến của cấp dưới. Công việc của nhà lãnh đạo chủ yếu là chủ tọa các buổi họp.

+ Phong cách lãnh đạo tự do (*Laissez-faire*): Nhà lãnh đạo chỉ là người cung cấp thông tin. Người có phong cách lãnh đạo này rất ít sử dụng quyền điều hành của mình.

Cả ba phong cách này đều hướng đến một điểm chung là phát huy nỗ lực của nhân viên [8].

2.3 Tổng quan các nghiên cứu

James Reagan McLaurin [8] thực hiện nghiên cứu lãnh đạo hiệu quả trong môi trường đa văn hóa trên quan điểm văn hóa doanh nghiệp đối với các vấn đề đặt ra: vai trò của văn hóa doanh nghiệp trong việc khắc phục những trở ngại tạo ra bởi sự khác biệt trong các nền văn hóa quốc gia; vai trò của lãnh đạo trong việc bồi dưỡng, chuyển đổi và tương tác một cách thích hợp với nền văn hóa doanh nghiệp nhằm hạn chế những tác động bất lợi của sự khác biệt văn hóa dân tộc. Hofstede [6] đã chứng minh rằng không có một phong cách lãnh đạo nào có thể áp dụng với tất cả các nền văn hóa. Trên thực tế, lãnh đạo chỉ có thể được coi như là một phần của hệ thống phức tạp của các quá trình xã hội. Sự khác biệt về văn hóa dân tộc và sự đa dạng văn hóa của lực lượng lao động đến từ các nền văn hóa khác nhau có thể được hiểu và mô tả dựa trên năm chiều cấu hình: khoảng cách quyền lực, chủ nghĩa cá nhân, chủ nghĩa nam tính, tránh sự không chắc chắn và định hướng thời gian. Vấn đề mà Hofstede muốn chỉ ra là phong cách lãnh đạo phù hợp với nền văn hóa Mỹ có thể không phù hợp khi áp dụng cho các nền văn hóa

khác do sự khác biệt về văn hóa. Dorfman, Hibino, Lee, Tate và Bautista phát triển thêm các vấn đề của Hofstede bằng cách đề xuất rằng một nhà lãnh đạo hiệu quả cần biết cách thay đổi phong cách lãnh đạo phù hợp với mỗi nền văn hóa cụ thể sao cho phát huy cao nhất hiệu quả công việc, động cơ làm việc và thái độ tích cực của cấp dưới. Để giảm thiểu các tác động tiêu cực của sự khác biệt văn hóa dân tộc trong lực lượng lao động đa dạng của môi trường kinh doanh toàn cầu ngày nay, các nhà lãnh đạo cần phải tập trung xây dựng văn hóa doanh nghiệp với mục đích sử dụng hệ giá trị của nó để dung hòa sự đa dạng văn hóa của lực lượng lao động toàn cầu [8].

Valentino và Brunelle nghiên cứu sự sáp nhập của một số tổ chức chăm sóc sức khỏe tại Ontario, Canada. Các tác giả đã phát hiện ra rằng sự phù hợp giữa phong cách lãnh đạo và loại hình văn hóa tổ chức sẽ tạo ra sự cải thiện hiệu quả của tổ chức, hoàn thiện hệ thống truyền thông, nâng cao sự hài lòng của nhân viên và tỷ lệ nhân viên nghỉ việc trong các tổ chức vừa sáp nhập cũng thấp hơn. Các tác giả nhận thấy sự thiếu chú ý của lãnh đạo đối với văn hóa tổ chức sẽ tạo ra ảnh hưởng tiêu cực đến kết quả và hiệu quả của các tổ chức sau khi sáp nhập [12, 15].

Panne, Beers và Kleinknecht, sau khi tổng hợp 43 bài viết về sự đổi mới được viết trong ba mươi năm qua, nhận thấy rằng sự thành công của đổi mới quản lý được xác định chủ yếu bởi hai yếu tố: năng lực cốt lõi của doanh nghiệp và văn hóa doanh nghiệp. Họ đã tổng hợp năm điểm quan trọng liên quan đến sự đổi mới quản lý: (1) văn hóa doanh nghiệp có ảnh hưởng đến kết quả đổi mới quản lý; (2) một doanh nghiệp được điều hành trên cơ sở văn hóa và năng lực cốt lõi của nó; (3) cần có sự cân bằng giữa đổi mới quản lý và văn hóa doanh nghiệp và để thực hiện được việc này thì đội ngũ đổi mới quản lý cần có sự đa dạng trong thành phần để phát huy các ưu thế trong năng lực cốt lõi của doanh nghiệp; (4) việc xác định rõ ràng chiến lược đổi mới quản lý và phong cách lãnh đạo sẽ rất hữu ích để quản lý đổi mới; (5) khả năng thích nghi với sự đổi mới quản lý là năng lực cốt lõi của một doanh nghiệp. Nếu văn hóa doanh nghiệp có thể giúp tạo ra lợi thế cho việc kết hợp giữa đổi mới quản lý và năng lực cốt lõi của doanh nghiệp thì doanh nghiệp sẽ có nhiều thuận lợi trong việc rút ngắn thời gian để đạt được sự thành công của chương trình đổi mới quản lý [16].

Có thể thấy mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo và văn hóa doanh nghiệp được các nhà nghiên cứu và thực hành trên thế giới quan tâm. Phạm vi và lĩnh vực nghiên cứu rất rộng, từ sự khác biệt giữa các quốc gia khi xem xét mối quan hệ giữa văn hóa doanh nghiệp và phong cách lãnh đạo cho đến sự phù hợp của hai yếu tố này trong từng doanh nghiệp cụ thể. Trong môi trường kinh doanh toàn cầu với lực lượng lao động đa văn hóa như hiện nay thì mối quan hệ giữa hai nhân tố này càng thể hiện tính chất quan trọng của mình. Kết quả các nghiên cứu cho thấy phong cách lãnh đạo phù hợp với văn hóa doanh nghiệp sẽ giúp tạo môi trường làm việc tích cực và giảm thiểu sự mâu thuẫn giữa các cấp lãnh đạo với đội ngũ nhân viên, qua đó

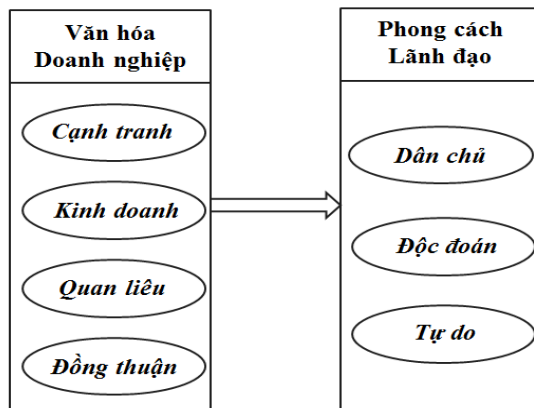
phát huy hiệu quả các nguồn lực, giúp nâng cao năng suất công việc, nhân viên hài lòng hơn, có động lực làm việc cao hơn và doanh nghiệp có lợi thế vượt qua đối thủ cạnh tranh và phát triển ổn định.

3 Mô hình, dữ liệu và phương pháp nghiên cứu

3.1 Mô hình nghiên cứu

Nghiên cứu tiếp cận theo hướng định lượng. Khung lý thuyết của nghiên cứu này được trình bày ở Hình 1. Các dạng văn hóa doanh nghiệp dựa trên nghiên cứu của Deshpande và Farley [3], các khái niệm phong cách lãnh đạo dựa trên nghiên cứu của Lewin, Lippitt và White [7].

Bốn dạng văn hóa doanh nghiệp gồm (1) văn hóa cạnh tranh, (2) văn hóa kinh doanh, (3) văn hóa quan liêu và (4) văn hóa đồng thuận. Bộ công cụ đo lường cho các dạng văn hóa này được các nhà nghiên cứu đánh giá có tính súc tích, dễ sử dụng và thuận tiện cho người trả lời. Ba loại phong cách lãnh đạo do Lewin, Lippitt và White phát triển [7] gồm phong cách lãnh đạo dân chủ, phong cách lãnh đạo độc đoán và phong cách lãnh đạo tự do. Nghiên cứu sử dụng thang đo phong cách lãnh đạo của Northouse [9].



Hình 1. Mô hình nghiên cứu văn hóa doanh nghiệp và phong cách lãnh đạo [2, 3]

Trong nghiên cứu này, bốn dạng văn hóa doanh nghiệp (Hình 1) đóng vai trò biến độc lập và ba phong cách lãnh đạo đóng vai trò biến phụ thuộc. Trên cơ sở lập luận ở phần tổng quan, ba giả thuyết tổng quát sau được thiết lập:

H_1 : Các dạng văn hóa doanh nghiệp: ((a) cạnh tranh, (b) kinh doanh, (c) quan liêu, và (d) đồng thuận) tác động có ý nghĩa đến phong cách lãnh đạo dân chủ.

H_2 : Các dạng văn hóa doanh nghiệp: ((a) cạnh tranh, (b) kinh doanh, (c) quan liêu, và (d) đồng thuận) tác động có ý nghĩa đến phong cách lãnh đạo độc đoán.

H_3 : Các dạng văn hóa doanh nghiệp: ((a) cạnh tranh, (b) kinh doanh, (c) quan liêu, và (d) đồng thuận) tác động có ý nghĩa đến phong cách lãnh đạo tự do.

3.2 Mẫu nghiên cứu và dữ liệu

Số lượng mẫu được chọn căn cứ vào hai tiêu chí. Tiêu chí thứ nhất là sự đồng ý từ phía Ban Lãnh đạo Công ty Cổ phần Sài Gòn Food. Sau khi trao đổi, Lãnh đạo cấp cao quyết định điều tra 350 mẫu cho toàn Công ty; trong đó, 300 mẫu từ khối sản xuất trực tiếp và 50 mẫu từ khối gián tiếp, Giám đốc và Phó Giám đốc Phòng Tổ chức Nhân sự, phối hợp với người nghiên cứu trực tiếp chỉ đạo điều tra. Mẫu được chọn ngẫu nhiên theo phương pháp: căn cứ vào danh sách nhân viên của 3 xưởng sản xuất trực tiếp, mỗi xưởng chọn 100 người theo bước nhảy; 50 người thuộc bộ phận gián tiếp cũng được chọn theo phương pháp này. Tiêu chí thứ hai liên quan đến yêu cầu của phân tích thống kê. Nghiên cứu sử dụng các phương pháp phân tích như *Exploratory Factor Analysis* (EFA), *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) và *Structure Equation Modeling* (SEM). Mô hình được kiểm định bằng SEM có số lượng biến quan sát: 16 biến quan sát của 4 dạng văn hóa doanh nghiệp + 18 biến quan sát của 3 phong cách lãnh đạo = 34 biến quan sát. Theo tỷ lệ $10 \times q$ (q là số biến trong mô hình) thì tổng số quan sát tối thiểu cần cho phân tích là $34 \times 10 = 340$. Số lượng mẫu điều tra thực tế đạt yêu cầu là 340, phù hợp cho phân tích. Nghiên cứu sử dụng thang đo Likert 5 mức độ để đo lường các khái niệm nghiên cứu. Dữ liệu điều tra từ tháng 10 đến tháng 12 năm 2015.

3.3 Phương pháp phân tích dữ liệu

Các phương pháp sau được sử dụng để phân tích dữ liệu:

+ Kiểm định độ tin cậy của các thang đo bằng hệ số *Cronbach's Alpha* (theo tiêu chuẩn $\alpha \geq 0,7$).

+ Phân tích nhân tố khám phá (EFA): Kiểm định giá trị hội tụ và giá trị phân biệt của các thang đo. EFA ước lượng bằng phương pháp Maximum Likelihood, trích nhân tố bằng phương pháp Principal Axis Factoring và phương pháp xoay Promax. Tiêu chí Eigenvalue (> 1) được sử dụng để xác định số lượng nhân tố trích; trọng số nhân tố của biến quan sát ($\lambda \geq 0,5$) được chấp nhận; tổng phương sai trích $\geq 50\%$.

+ Phân tích nhân tố khẳng định (CFA): Kiểm định độ phù hợp tổng quát, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt của mô hình lý thuyết.

+ Mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM): Kiểm định các giả thuyết của mô hình lý thuyết. Phần mềm SPSS 20.0 và AMOS 20.0 được sử dụng để phân tích dữ liệu.

+ Tiêu chuẩn áp dụng trong CFA và SEM: ước lượng bằng phương pháp Maximum Likelihood; độ phù hợp tổng quát đo lường bằng các chỉ số với tiêu chuẩn: $GFI > 0,9$; $CFI > 0,9$; $TLI > 0,9$ và $RMSEA < 0,08$.

4 Kết quả nghiên cứu

Các phiếu không đạt yêu cầu do khuyết thiếu trên 10% được loại bỏ. Số phiếu đạt là 340 được mã hóa, nhập liệu và phân tích.

Kiểm định độ tin cậy thang đo bằng Cronbach's Alpha

Sau quá trình phân tích, biến C_{23} và biến C_{29} không đạt yêu cầu nên được loại khỏi mô hình. Kết quả Bảng 1 cho thấy thang đo các khái niệm nghiên cứu đạt độ tin cậy ($\alpha > 0,8$).

Bảng 1. Kết quả phân tích độ tin cậy thang đo

Khái niệm nghiên cứu và mã hóa	Số biến phân tích	Cronbach's Alpha
1. Văn hóa Cạnh tranh [CT] (C_1 đến $C_4 = 4$)	4	0,800
2. Văn hóa Kinh doanh [KD] (C_5 đến $C_8 = 4$)	4	0,829
3. Văn hóa Quan liêu [QL] (C_9 đến $C_{12} = 4$)	4	0,837
4. Văn hóa Đồng thuận [DT] (C_{13} đến $C_{16} = 4$)	4	0,874
5. Phong cách lãnh đạo dân chủ [DC] (C_{17} đến $C_{22} = 6$)	6	0,823
6. Phong cách lãnh đạo độc đoán [DD] (C_{23} đến $C_{28} = 6$)	5	0,820
7. Phong cách lãnh đạo tự do [TD] (C_{29} đến $C_{34} = 6$)	5	0,821

Nguồn: Tổng hợp từ phân tích của tác giả

Kiểm định giá trị hội tụ và tính đơn hướng các thang đo

Kết quả phân tích EFA ở Bảng 2 cho thấy các thang đo đáp ứng các tiêu chuẩn: phương sai trích trên 50%, chỉ số $KMO > 0,7$ và Eigenvalues > 1 .

Bảng 2. Tổng hợp kết quả phân tích EFA

Thang đo	Số biến phân tích	Eigenvalues ^(a)	Phương sai trích (%) ^(b)	KMO ^(c)
CT	4	2,505	62,64	0,757
KD	4	2,691	67,27	0,793
QL	4	2,739	68,48	0,794
DT	4	2,914	72,84	0,831
DC	6	3,201	53,35	0,853
DD	5	3,429	68,57	0,876
TD	5	3,405	68,10	0,871

Ghi chú: ^(a) giá trị > 1 đạt yêu cầu; ^(b) giá trị $> 50\%$ đạt yêu cầu; ^(c) là chỉ số đo lường độ phù hợp của mô hình phân tích, $KMO > 0,7$ đạt yêu cầu [10].

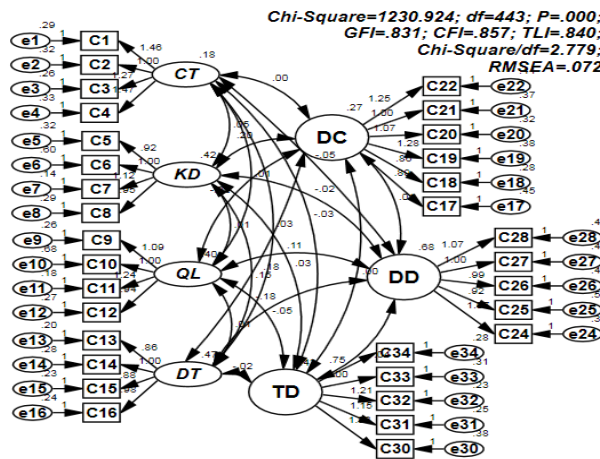
Nguồn: Tổng hợp từ phân tích của tác giả

Phân tích nhân tố khẳng định

Phân tích CFA nhằm khẳng định độ phù hợp tổng quát của mô hình lý thuyết, kiểm định giá trị hội tụ và giá trị phân biệt của các khái niệm nghiên cứu trong mô hình.

Độ phù hợp tổng quát của mô hình

Hình 2 trình bày các tiêu chuẩn đo lường độ phù hợp tổng quát gồm chỉ số: $GFI = 0,867$; $CFI = 0,857$; $TLI = 0,840$; các giá trị tuy nhỏ hơn tiêu chuẩn 0,9 nhưng vẫn nằm trong giới hạn có thể chấp nhận; chỉ số $RMSEA = 0,072 < 0,08$ là đạt yêu cầu.



Hình 2. Kết quả phân tích nhân tố khẳng định

Kiểm định giá trị hội tụ và giá trị phân biệt: Kết quả CFA cho thấy trọng số nhân tố của các biến quan sát đạt yêu cầu ($\lambda > 0,5$) nên các khái niệm nghiên cứu đạt giá trị hội tụ. Kết quả kiểm định giá trị phân biệt được trình bày ở Bảng 3.

Giả thuyết kiểm định

H_0 : Hệ số tương quan = 1 (Không có sự phân biệt giữa các khái niệm).

H_1 : Hệ số tương quan $\neq 1$ (Có sự phân biệt giữa các khái niệm).

Bảng 3. Kiểm định giá trị phân biệt – Mô hình 2

Mối quan hệ	Tương quan (r)	Sai số chuẩn (Se)	Giá trị kiểm định (CR)	Giá trị p
CT ↔ KD	0,168	0,047	17,72	0,000
CT ↔ QL	0,021	0,048	20,56	0,000
CT ↔ DT	0,103	0,047	18,94	0,000
KD ↔ QL	0,033	0,048	20,32	0,000
KD ↔ DT	0,345	0,045	14,65	0,000

Mối quan hệ			Tương quan (<i>r</i>)	Sai số chuẩn (<i>Se</i>)	Giá trị kiểm định (<i>CR</i>)	Giá trị <i>p</i>
QL	↔	DT	0,018	0,048	20,63	0,000
CT	↔	DC	0,011	0,048	20,77	0,000
CT	↔	DD	-0,152	0,047	18,02	0,000
CT	↔	TD	-0,124	0,047	18,54	0,000
KD	↔	DC	0,587	0,039	10,71	0,000
KD	↔	DD	-0,037	0,048	20,24	0,000
KD	↔	TD	0,067	0,048	19,64	0,000
QL	↔	DC	-0,067	0,048	19,64	0,000
QL	↔	DD	0,215	0,047	16,88	0,000
QL	↔	TD	-0,113	0,047	18,75	0,000
DT	↔	DC	0,505	0,041	12,04	0,000
DT	↔	DD	-0,323	0,045	15,02	0,000
DT	↔	TD	-0,034	0,048	20,30	0,000
DC	↔	DD	0,024	0,048	20,50	0,000
DC	↔	TD	0,008	0,048	20,83	0,000
DD	↔	TD	-0,076	0,047	19,46	0,000

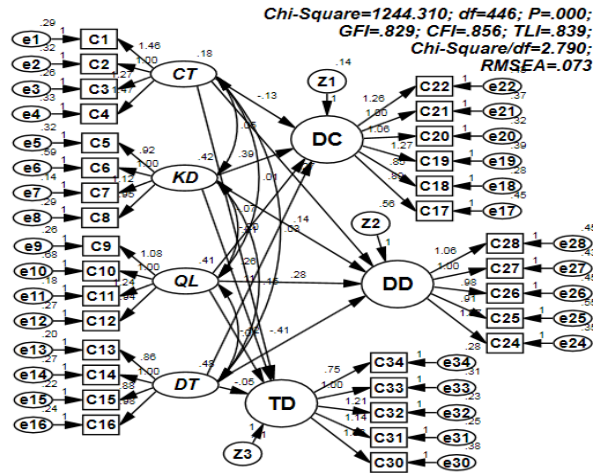
Ghi chú: *r* là hệ số tương quan; *Se*: sai số chuẩn ($Se = \text{SQRT}((1 - r^2)/(n - 2))$); $CR = (1 - r)/Se$; Giá trị *p* = $\text{TDIST}(CR, n - 2, 2)$; *n* là bậc tự do của mô hình.

Nguồn: Kết quả phân tích của tác giả

Giá trị *p* đối với tất cả các quan hệ đều bằng 0; điều này bác bỏ giả thuyết H_0 và cho phép kết luận rằng các khái niệm nghiên cứu trong mô hình lý thuyết đạt giá trị phân biệt. Ngoài ra, các kết quả tính toán cho thấy độ tin cậy tổng hợp (*CR* – Composite score) của các thang đo lớn hơn 0,7 và phương sai trích (*AVE*) đều lớn hơn 0,5. Từ kết quả CFA, sử dụng mô hình cấu trúc tuyến tính để kiểm định các giả thuyết cho mô hình lý thuyết.

Kiểm định mô hình lý thuyết

Hình 3 trình bày kết quả phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính. Các giá trị đo lường độ phù hợp tổng quát của mô hình: $GFI = 0,829$; $CFI = 0,856$; $TLI = 0,839$ tuy nhỏ hơn tiêu chuẩn 0,9 nhưng vẫn nằm trong giới hạn có thể chấp nhận; chỉ số $RMSEA = 0,073 < 0,08$ là đạt yêu cầu. Trên cơ sở độ phù hợp tổng quát, Bảng 4 trình bày trọng số hồi quy của các mối quan hệ trong mô hình.



Hình 3. Ảnh hưởng văn hóa doanh nghiệp đến phong cách lãnh đạo

Kết quả phân tích ở Hình 3 và Bảng 4 cho thấy với mức ý nghĩa kiểm định 5%, văn hóa kinh doanh và văn hóa đồng thuận tác động cùng chiều và có ý nghĩa thống kê đến phong cách lãnh đạo dân chủ. Văn hóa quan liêu ảnh hưởng cùng chiều đến phong cách lãnh đạo độc đoán; văn hóa đồng thuận và văn hóa cạnh tranh tác động ngược chiều đến phong cách lãnh đạo độc đoán. Phong cách lãnh đạo tự do chỉ có mối quan hệ ngược chiều có ý nghĩa thống kê với văn hóa cạnh tranh.

Bảng 4. Kết quả các mối quan hệ trong mô hình

Chiều ảnh hưởng	Hệ số hồi quy	Sai số chuẩn	Giá trị kiểm định	Giá trị p
CT → DC	-0,133 (-0,110) ^(a)	0,067	-1,970	0,049 ^(NS)
KD → DC	0,394 (0,493)	0,058	6,749	***
QL → DC	-0,066 (-0,082)	0,043	-1,560	0,119 ^(NS)
DT → DC	0,255 (0,340)	0,046	5,499	***
CT → DD	-0,275 (-0,143)	0,120	-2,295	0,022
KD → DD	0,140 (0,110)	0,081	1,729	0,084 ^(NS)
QL → DD	0,284 (0,219)	0,078	3,625	***
DT → DD	-0,408 (-0,341)	0,078	-5,200	***
CT → TD	-0,198 (-0,130)	0,099	-1,993	0,046
KD → TD	0,107 (0,106)	0,067	1,581	0,114 ^(NS)
QL → TD	-0,118 (-0,115)	0,063	-1,875	0,061 ^(NS)
DT → TD	-0,055 (-0,053)	0,062	-0,805	0,421 ^(NS)

Ghi chú: *** p < 0,01; ^(NS) không có ý nghĩa; ^(a) hệ số hồi quy chuẩn hóa.

Nguồn: Kết quả phân tích của tác giả

Bảng 5 trình bày mức độ giải thích của các biến phụ thuộc trong mô hình bằng hệ số xác định bội (R^2). Hệ số $R^2 = 0,464$ cho thấy văn hóa doanh nghiệp giải thích 46,4% sự biến thiên của phong cách lãnh đạo dân chủ. Hai phong cách lãnh đạo còn lại có hệ số xác định bội rất nhỏ, hàm ý văn hóa doanh nghiệp không giải thích nhiều cho sự biến thiên của phong cách lãnh đạo độc đoán và phong cách lãnh đạo tự do.

Bảng 5. Mức độ giải thích của các mối quan hệ trong mô hình

Hệ số	DC	DD	TD
R^2	0,464	0,173	0,037

Nguồn: Tổng hợp từ phân tích của tác giả

Bảng 6 trình bày kết quả kiểm định các giả thuyết của mô hình lý thuyết. Có thể thấy văn hóa kinh doanh và văn hóa đồng thuận có mối quan hệ tác động mạnh và có ý nghĩa thống kê đến phong cách lãnh đạo dân chủ. Văn hóa quan liêu phù hợp với phong cách lãnh đạo độc đoán, nhưng mức độ phù hợp của mô hình không cao. Những phát hiện trên cho thấy rằng các nhà quản lý trong công ty áp dụng văn hóa quan liêu có nhiều khả năng thực hành phong cách lãnh đạo độc đoán. Đối với văn hóa quan liêu, các giá trị như quy tắc chính thức hóa, quy trình vận hành chuẩn và sự phối hợp phân cấp được chú trọng. Tuy nhiên, trong môi trường kinh doanh có tính cạnh tranh cao như hiện nay thì sự năng động, thay đổi, đổi mới và mạo hiểm được chú trọng nhiều hơn. Đối với một doanh nghiệp với định hướng nền văn hóa quan liêu thì khả năng tồn tại và phát triển không cao.

Bảng 6. Kết quả kiểm định giả thuyết nghiên cứu

Giả thuyết	Nội dung	Kết quả (1)	Chiều tác động
H _{1a}	Văn hóa cạnh tranh tác động đến phong cách lãnh đạo dân chủ	Chấp nhận	-
H _{1b}	Văn hóa kinh doanh tác động đến phong cách lãnh đạo dân chủ	Chấp nhận	+
H _{1c}	Văn hóa quan liêu tác động đến phong cách lãnh đạo dân chủ	Không chấp nhận	ns
H _{1d}	Văn hóa đồng thuận tác động đến phong cách lãnh đạo dân chủ	Chấp nhận	+
H _{2a}	Văn hóa cạnh tranh tác động đến phong cách lãnh đạo độc đoán	Không chấp nhận	ns
H _{2b}	Văn hóa kinh doanh tác động đến phong cách lãnh đạo độc đoán	Không chấp nhận	ns
H _{2c}	Văn hóa quan liêu tác động đến phong cách lãnh đạo độc đoán	Chấp nhận	+
H _{2d}	Văn hóa đồng thuận tác động đến phong cách lãnh đạo độc đoán	Chấp nhận	-

Giả thuyết	Nội dung	Kết quả (1)	Chiều tác động
H _{3a}	Văn hóa cạnh tranh tác động đến phong cách lãnh đạo tự do	Chấp nhận	-
H _{3b}	Văn hóa kinh doanh tác động đến phong cách lãnh đạo tự do	Không chấp nhận	ns
H _{3c}	Văn hóa quan liêu tác động đến phong cách lãnh đạo tự do	Không chấp nhận	ns
H _{3d}	Văn hóa đồng thuận tác động đến phong cách lãnh đạo tự do	Không chấp nhận	ns

Ghi chú: (1) Mức ý nghĩa kiểm định 5%; (+) tác động cùng chiều, (-) tác động ngược chiều, (ns) không có ý nghĩa.

Nguồn: Kết quả phân tích của tác giả

Nền văn hóa đồng thuận đề cao các yếu tố truyền thống, lòng trung thành và cam kết của cá nhân với doanh nghiệp; các mối quan hệ xã hội được đánh giá cao trong doanh nghiệp. Văn hóa kinh doanh định hướng vào các giá trị như sự đổi mới, chấp nhận rủi ro, tính năng động và sáng tạo của nhân viên. Kết quả nghiên cứu cho thấy công ty nên định hướng hoàn thiện nền văn hóa doanh nghiệp kết hợp giữa văn hóa đồng thuận và văn hóa kinh doanh, phối hợp với việc xây dựng phong cách lãnh đạo dân chủ. Thông qua việc thực hiện các bước để bảo đảm sự phù hợp giữa văn hóa doanh nghiệp và phong cách lãnh đạo, công ty sẽ xây dựng môi trường làm việc tích cực, giảm được sự mâu thuẫn giữa người quản lý và nhân viên và động viên người lao động chủ động và tận tâm với công việc hơn. Đây là một trong các yếu tố giúp doanh nghiệp nâng cao năng lực cạnh tranh, sử dụng hiệu quả các nguồn lực và đạt hiệu suất công việc cao.

5 Kết luận và hàm ý quản trị

Kết quả nghiên cứu cho thấy có mối quan hệ có ý nghĩa thống kê giữa văn hóa đồng thuận và văn hóa kinh doanh đến phong cách lãnh đạo dân chủ và giữa văn hóa quan liêu và văn hóa cạnh tranh đến phong cách lãnh đạo độc đoán. Phong cách lãnh đạo tự do có mối quan hệ với văn hóa cạnh tranh, văn hóa kinh doanh và văn hóa quan liêu, nhưng các loại hình văn hóa này không giải thích nhiều cho sự biến thiên của phong cách phong cách lãnh đạo tự do nên có thể xem đây không phải là phong cách lãnh đạo được người lao động đánh giá cao và xem trọng trong công ty. Đối với doanh nghiệp hoạt động trong môi trường cạnh tranh, trong đó vấn đề thu hút nguồn nhân lực có chất lượng và giữ chân được những nhân viên giỏi đòi hỏi các nhà lãnh đạo phải thực hành phong cách lãnh đạo phù hợp. Hàm ý quản trị từ kết quả nghiên cứu cho thấy Công ty Cổ phần Sài Gòn Food nên tập trung xây dựng nền văn hóa doanh nghiệp theo định hướng kinh doanh và đồng thuận với phong cách lãnh đạo dân chủ phù hợp với nền văn hóa theo định hướng này.

Tài liệu tham khảo

1. Annie McKee (2012), *Management: a focus on leaders*. Pearson Education, Inc.,.
2. B. M. Nwibere (2013), The Influence of Corporate Culture on Managerial Leadership Style: The Nigerian Experience. *International Journal of Business and Public Administration*, 10(2), 166–187.
3. Deshpande, R. , & Farley, J. (1999), Executive insights: corporate culture and market orientation: comparing Indian and Japanese firms, *Journal of International Marketing*, 7(4), 111–127.
4. Dorfman, P. W., Howell, J. P., Hibino, S., Lee, J. K., Tate, U., & Bautista, A. (1997), Leadership in Western and Asian countries: Commonalities and differences in effective leadership processes across cultures, *The Leadership Quarterly*, 8(3), 233–274.
5. Edgar H. Schein (2004), *Organizational Culture and Leadership - Third Edition*, Jossey-Bass, John Wiley & Sons, Inc.
6. Lonner, Walter J. and Berry, John W. and Hofstede, Geert H., (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.
7. Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939), Patterns of aggressive behavior in experimentally created “Social Climates”, *Journal of Social Psychology*, 10(2), 271–299.
8. McLaurin, James Reagan (2006), *Leader-Effectiveness Across Cultural Boundaries: An Organizational Culture Perspective*, Allied Academies International Conference, Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict, Proceedings 11.1.2016, 55–59.
9. Peter G. Northouse (2011), *Leadership style questionnaire*. Truy cập ngày 02/08/2015 từ nguồn <https://www.psychologyroots.com/listing/leadership-style-questionnaire-peter-g-northouse-english>
10. Rex B. Kline (2011), *Principles and Practice of Structural Equation Modeling – Third Edition*, The Guilford Press, New York – London.
11. Richard L. Daft (2008), *Management - Eighth Edition*, Thomson South-Western.
12. Richard Kathrins (2007), *The Relationship of Leadership Style and Organizational Cultures to the Effectiveness and Employee Satisfaction in Acute Care Hospitals*. Dissertation - Doctor of Philosophy in Business Administration, Touro University International, College of Business Administration Cypress, California 90630.
13. Rost, J.C. (1991), *Leadership for the Twenty-First Century*, New York: Praeger.
14. Samuel C. Certo, S. Trevis Certo (2012), *Modern management - concepts and skills - 12th ed*, Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, One Lake Street, Upper Saddle River, New Jersey 07458.
15. Valentino, C.L., & Brunelle, F.W.H. (2004), The role of middle managers in the transmission and integration of organizational culture, *Journal of Healthcare Management*, 49(6), 393–404.
16. Van Der Panne, G., Van Beers, C. & Kleinknecht, A. (2003), Success and failure of innovation: A literature review, *International Journal of Innovation Management*, 7(3), 309–338.

INFLUENCE OF CORPORATE CULTURE ON LEADERSHIP STYLE – A CASE AT SAIGON FOOD JOINT STOCK COMPANY

Truong Dinh Thai*

University of Economics, Hue University, 99 Ho Duc Di st., Hue, Vietnam

Abstract: This research examined the effects of different types of corporate culture (competitive, entrepreneurial, bureaucratic, and consensual cultures) on different leadership styles (Democratic, Autocratic, and Laissez-faire) at Saigon Food Joint Stock Company. Using the quantitative approach, the author conducted a random survey of 340 staffs and lower-level managers in both direct and indirect manufacturing departments. Structural equation modeling was used to test the hypotheses in the theoretical model. The results revealed that the entrepreneurial and consensual corporate cultures have a significant and positive influence on the democratic leadership style; bureaucratic culture has a positive influence on the autocratic leadership style, while consensual corporate culture counteracts the authoritarian style of leadership; competitive culture has a negative relationship with the laissez-faire leadership style. On the basis of the results, some managerial implications were provided.

Keywords: corporate culture, leadership style, administrators, performance, Saigon Food Joint Stock Company