



ISSN 0868-3808

# Asia-Pacific Economic Review

The Bilingual Magazine of Vietnam Asia-Pacific Economic Center

Asia-Pacific Economic Review

Số Tháng 01 năm 2026

*Chúc Mừng Năm Mới  
2026*

[www.ktcatbd.com.vn](http://www.ktcatbd.com.vn)



**NĂM 2026 VÀ KỶ VỌNG VÀO SỨC BẬT MỐI CHO DOANH NGHIỆP  
2026 AND EXPECTATIONS FOR A NEW SURGE IN BUSINESS GROWTH**

# CÔNG TY TNHH MỘT THÀNH VIÊN XỔ SỐ KIẾN THIẾT THỦ ĐÔ

XỔ SỐ  
TRUYỀN THỐNG

Lô tô 2,3,4 số Lô tô 2,3,4 cặp số  
XỔ SỐ  
LÔ TÔ



Lô tô 2,3,5 số Lô tô 2,3,4 cặp số  
XỔ SỐ  
ĐIỆN TOÁN  
Xổ số 6/36 Thân tài 4 Xổ số 123

XỔ SỐ  
BIẾT KẾT QUẢ NGAY

**HEAD OFFICE**

176 Thai Ha, Dong Da, Ha Noi

Email: Ktcatbd@gmail.com

**Editor-in-Chief**

Assoc. Prof. Dr. Bui Quang Tuan

**Chairman of the Council**

Assoc. Prof. Dr. Bui Quang Tuan

**Council Advisor**

Assoc. Prof. Dr. Vo Dai Luoc

**Council Member**

Assoc. Prof. Dr. Vu Van Ha  
Assoc. Prof. Dr. Nguyen Trong Xuan  
Assoc. Prof. Dr. Truong Thi Nam Thang  
Assoc. Prof. Dr. Nguyen Huy Dung  
Dr. Dang Hoang Ha  
Dr. Nghiem Tuan Hung  
Dr. Nguyen Cao Duc  
Dr. Nguyen Ngoc Manh  
Dr. Nguyen Thi Mo  
Dr. Le Ba Tam  
Dr. Nguyen Van Tam  
Dr. Vo Hai Thanh  
Dr. Dao Viet Hung

**Managing Editor**

Nguyen Thi Thanh Thuy

**Phone:** 0915947026

**Email:** thanhthuyktcatbd@gmail.com

**Designer**

Kieu Linh

**Licence:**

No.274/GP-BTTTT;

No.414/GP-BTTTT

Printed at 123 Ha Noi

Printing Services and Trading Co., Ltd

**QUAN SÁT - OBSERVE**

Kinh tế - xã hội năm 2025: Nhiều chỉ số cao kỷ lục; hoàn thiện thể chế có cường độ chưa từng thấy 04

Socio-economic development in 2025: Many indicators reach record highs; institutional reform is progressing with unprecedented intensity 06

Truyền thông quốc tế ca ngợi Việt Nam là điểm sáng trong bức tranh kinh tế toàn cầu 08

International media outlets have praised Vietnam as a bright spot in the global economic landscape 10

6 địa phương tăng trưởng kinh tế trên 10% năm 2025 12

Six Localities record economic growth of over 10% in 2025 13

Bắc Ninh: Khởi thông nguồn lực, thúc đẩy phát triển kinh tế 14

Bac Ninh: Unlocking resources, promoting economic development 17

**KINH DOANH - BUSINESS**

Năm 2026 và kỳ vọng vào sức bật mới cho doanh nghiệp 19

2026 and expectations for a new surge in business growth 21

**HỘI NHẬP VÀ PHÁT TRIỂN - INTEGRATION AND DEVELOPMENT**

Tỉnh Lâm Đồng “vững vàng ra khơi - cất cánh vươn xa” trong Kỷ nguyên vươn mình của dân tộc 23

Lam Dong Province “Steadfastly Sets Sail - Soaring to New Heights” in the Era of National Advancement 26

Trường Tiểu học Vũ Chính - Không ngừng nâng cao chất lượng giáo dục, khẳng định vị thế trong ngành giáo dục Hưng Yên. 29

**NGHIÊN CỨU - TRAO ĐỔI**

Ứng dụng CHATGPT để nâng cao hiệu quả trong việc dạy và học ngoại ngữ 31

Pháp luật về Trí tuệ nhân tạo ở một số quốc gia, khu vực trên thế giới - Kinh nghiệm dành cho Việt Nam 35

Ảnh hưởng của văn hóa tổ chức tới sự gắn kết của người lao động với tổ chức tại Công ty TNHH Cao su Giải Phóng 40

Tác động của thực hành ESG đến chi phí vốn: Bằng chứng thực nghiệm từ các ngân hàng thương mại Việt Nam 45

Các yếu tố ảnh hưởng đến ý định mua sản phẩm xanh của người tiêu dùng tại thành phố Cao Lãnh 49



# ẢNH HƯỞNG CỦA VĂN HÓA TỔ CHỨC TỚI SỰ GẮN KẾT CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG VỚI TỔ CHỨC TẠI CÔNG TY TNHH CAO SU GIẢI PHÓNG

Nguyễn Thị Hồng Loan<sup>1</sup>; Đoàn Văn Anh<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Trường Đại học Mở - Địa Chất

<sup>2</sup>Trường Đại học Công Nghệ và Quản lý Hữu Nghị

## Đặt vấn đề

Văn hóa tổ chức (VHTC) là một hệ thống các giá trị được người lao động trong tổ chức chấp nhận, đề cao và ứng xử theo các giá trị đó (Ardebilpour và cộng sự, 2024). Hoàn thiện VHTC sẽ giúp tổ chức cải thiện được suy nghĩ, cảm xúc, tương tác của người lao động (NLĐ), từ đó tăng cường sự gắn kết của người lao động với tổ chức (GKNLĐ) và nâng cao năng suất lao động. Thông qua các số liệu sơ cấp thu thập được tại Công ty TNHH Cao Su Giải phóng, Bài báo phân tích tác động của các khía cạnh VHTC đến sự gắn kết của NLĐ với tổ chức tại Công ty TNHH Cao su Giải phóng. Kết quả nghiên cứu cho thấy, các yếu tố (i) Giao tiếp trong tổ chức, (ii) Đào tạo và phát triển, (iii) Khen thưởng & sự công nhận; (iv) Làm việc nhóm; (v) Đối mới và chấp nhận rủi ro, (vi) Khuyến khích sự tham gia của người lao động đều có tác động tích cực đến sự GKNLĐ. Kết quả nghiên cứu cũng được sử dụng để đề xuất những hàm ý chính sách nhằm nâng cao sự GKNLĐ tại Công ty TNHH Cao su Giải phóng.

**Từ khóa:** Văn hóa tổ chức, gắn kết người lao động với tổ chức, Doanh nghiệp Cao su

## 1. Giới thiệu

VHTC là một triết lý quản lý và một phương thức quản lý tổ chức nhằm nâng cao hiệu quả và năng suất hoạt động (Chow và cộng sự, 2001). VHTC có khả năng ảnh hưởng đến suy nghĩ, cảm xúc, tương tác của NLĐ và năng suất lao động của doanh nghiệp. Một tổ chức có nền văn hóa vững chắc sẽ có những đóng góp tích cực vào thành công của tổ chức đó.

Nhận thức được tầm quan trọng của VHTC, Công ty TNHH Cao su Giải Phóng đã thực hiện nhiều giải pháp hoàn thiện VHTC như tăng cường giao tiếp của NLĐ với tổ chức, khuyến khích các ý tưởng đổi mới sáng tạo của NLĐ, đề cao vai trò của NLĐ đối với sự thành công của tổ chức.... Tuy nhiên, trong bối cảnh chuyển đổi số đang tác động mạnh mẽ tới các khía cạnh hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, trong đó có khía cạnh văn hóa tổ chức, đòi hỏi VHTC của Công ty cần tiếp tục hoàn

thiện nhằm tăng cường sự GKNLĐ và nâng cao hiệu quả kinh doanh của Công ty.

## 2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

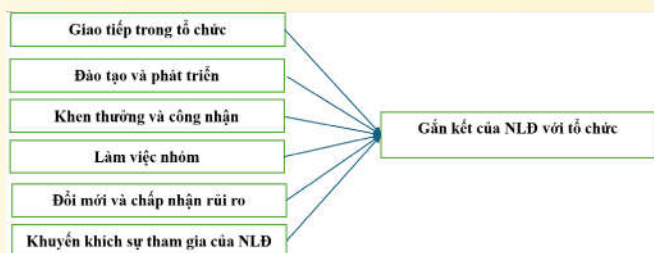
### 2.1. Cơ sở lý thuyết

Gắn kết của người lao động với tổ chức được hiểu là sự gắn kết về mặt tâm lý của NLĐ với tổ chức, là mức độ mà NLĐ tin tưởng và chấp nhận mục tiêu tổ chức và mong muốn ở lại với tổ chức (Hiệu và cộng sự, 2021). Văn hóa tổ chức bao gồm các kỳ vọng và chuẩn mực xã hội cũng như các giá trị và niềm tin mà các cá nhân coi trọng và gắn kết các nhóm trong tổ chức (Trần và Nguyễn, 2015). VHTC có tác động tích cực tới GKNLĐ và hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp (Hải, 2019). Các khía cạnh VHTC tác động tích cực tới GKNLĐ bao gồm: (1) Định hướng làm việc nhóm; (2) Chú trọng vào khen thưởng và công nhận; (3) Khuyến khích sự tham

gia của người lao động; (4) Khuyến khích đổi mới và chấp nhận rủi ro; (5) Chú trọng vào đào tạo và phát triển có tác động tích cực tới sự GKNLĐ (Hải, 2019). Ngoài các khía cạnh trên, Giao tiếp trong tổ chức; Sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản lý cũng có tác động tích cực tới GKNLĐ (Mowday và cộng sự, 1979); Ái và Đức, 2015)

## 2.2. Mô hình nghiên cứu

Với giả thuyết cho rằng, văn hóa doanh nghiệp có ảnh hưởng tích cực đến sự GKNLĐ. Mô hình nghiên cứu được đề xuất trên cơ sở kế thừa từ mô hình nghiên cứu của Mowday và cộng sự (1979), Hải (2019) và Ái và Đức (2015) và được mô tả trong Hình 1. Biến phụ thuộc trong mô hình là sự GKNLĐ, các biến độc lập được xác định là 6 khía cạnh văn hóa tổ chức bao gồm: “(i) Giao tiếp trong tổ chức, (ii) Đào tạo và phát triển, (iii) Khen thưởng và sự công nhận; (iv) Làm việc nhóm; (v) Đổi mới và chấp nhận rủi ro, (vi) Khuyến khích sự tham gia của người lao động.



Hình 1. Mô hình lý thuyết nghiên cứu tác động của văn hóa tổ chức tới sự gắn kết của người lao động tại Công ty TNHH Cao su Giải phóng

## 2.3. Phát triển giả thuyết nghiên cứu và thang đo

### a. Khía cạnh Giao tiếp trong tổ chức (GT)

Giao tiếp trong tổ chức là quá trình NLĐ tương tác trong các hoạt động để thực hiện quá trình lao động và đạt mục tiêu đề ra. Giao tiếp trong tổ chức là tất cả các hình thức giao tiếp với các bên liên quan mà tổ chức có mối quan hệ phụ thuộc lẫn nhau (Recardo và Jolly, 1997). Hiệu quả của văn hóa giao tiếp có vai trò quan trọng thúc đẩy NLĐ làm việc và làm gia tăng sự GKNLĐ. Giả thuyết nghiên cứu được đề xuất:

H1: VHTC chú trọng khía cạnh Giao tiếp trong tổ chức tác động thuận chiều đến sự GKNLĐ.

### b. Khía cạnh Đào tạo và phát triển (ĐT)

Để NLĐ có cơ hội phát triển và gắn kết với tổ chức cần có sự quan tâm và chấp thuận của tổ chức về quá trình bồi dưỡng, đào tạo và ứng dụng vào thực tế công việc của NLĐ. Đào tạo được các nhà quản trị coi là một khía cạnh trong VHTC lõi cuốn sự GKNLĐ (Mowday, 1979; Trần và Nguyễn, 2015). Hoạt động đào tạo cùng với các lợi ích của đào tạo có liên quan tích cực đến sự GKNLĐ với tổ chức. Giả thuyết nghiên cứu được đề xuất:

H2: VHTC chú trọng khía cạnh Đào tạo và phát triển tác động thuận chiều đến sự GKNLĐ

### c. Khía cạnh văn hóa Khen thưởng và ghi nhận trong tổ chức (KT)

Khen thưởng và ghi nhận trong tổ chức là việc công nhận, biểu dương, thăng cấp, khuyến khích bằng lợi ích vật chất hoặc tinh thần đối với NLĐ và tập thể NLĐ có thành tích vượt trội đóng góp hiệu quả vào kết quả chung, tạo cho NLĐ một trạng thái tích cực và tôn vinh công trạng của họ. Khen thưởng và ghi nhận là yếu tố làm tăng tần suất hành động của NLĐ, đem lại GKNLĐ lâu dài với tổ chức (Recardo và Jolly, 1997). Giả thuyết nghiên cứu được đề xuất:

H3: VHTC chú trọng khía cạnh Khen thưởng và ghi nhận tác động thuận chiều đến sự GKNLĐ.

### d. Khía cạnh Làm việc nhóm trong tổ chức (LN)

Làm việc theo nhóm trong tổ chức là phương pháp làm việc mà trong đó NLĐ cùng phối hợp chặt chẽ với nhau để giải quyết các nhiệm vụ nhằm đạt mục tiêu chung. Làm việc theo nhóm tạo điều kiện cho các cuộc họp nhỏ tại nơi làm việc dễ dàng và làm tăng sự GKNLĐ. Những người có kỹ năng làm việc theo nhóm cao nhận thấy mức độ gắn kết của nhóm cao hơn (Hải, 2019). Giả thuyết được đề xuất:

H4: VHTC chú trọng khía cạnh Làm việc nhóm tác động thuận chiều đến GKNLĐ.

### e. Khía cạnh Đổi mới và chấp nhận rủi ro (ĐM)

VHTC nhấn mạnh vào sự đổi mới sẽ tạo ra phản ứng tích cực của NLĐ, tăng cường khả năng GKNLĐ ở cả cấp độ cá nhân và tổ chức. Tạo dựng văn hóa hướng tới “Đổi mới và chấp nhận rủi ro” sẽ thôi thúc NLĐ đưa ra nhiều ý tưởng và sự sáng tạo hơn. Ái và Đức (2015) cũng đã chỉ ra rằng sự đổi mới và sáng tạo có tác động đáng kể đến GKNLĐ. Giả thuyết được đưa ra:

H5: VHTC chú trọng khía cạnh Đổi mới và chấp nhận rủi ro tác động thuận chiều đến sự GKNLĐ

*f. Khía cạnh Khuyến khích sự tham gia của người lao động (TG)*

Khuyến khích sự tham gia của NLĐ là một cơ chế đảm bảo NLĐ được trao cơ hội để có thể tác động đến các quyết định quản lý và góp phần cải thiện hiệu quả của tổ chức. Để quyết định hiệu quả, DN nên có sự tham gia của NLĐ, giúp thông tin thu được đa dạng và thực tiễn hơn. Khi NLĐ tham gia vào việc ra quyết định, đồng nghĩa với việc NLĐ được trao quyền, sẽ tác động tích cực đến nỗ lực cố gắng, tự chủ và gắn kết của NLĐ (Nguyễn, 2015). Giả thuyết được đưa ra:

H6: VHTC chú trọng khía cạnh Khuyến khích sự tham gia của người lao động tác động thuận chiều đến sự GKNLĐ.

## 2.4. Lựa chọn mẫu và khảo sát

Bảng câu hỏi được sử dụng trong nghiên cứu này được điều chỉnh từ Mowday và cộng sự (1979) và Hải (2019) với một số sửa đổi để phù hợp với bối cảnh của nghiên cứu. Bài báo sử dụng dữ liệu từ NLĐ tại Công ty TNHH Cao su Giải phóng. Để đảm bảo chất lượng và độ tin cậy 95% đối với kết quả phân tích, kích thước mẫu tối thiểu khi nghiên cứu nhân tố khám phá và phân tích hồi quy, kích thước mẫu được xác định bằng 5 lần tổng số biến quan sát trong mô hình (Roger, 2006). Với mô hình nghiên cứu chính thức được xác định có tổng số biến quan sát là 33 biến quan sát, kích thước mẫu nhỏ nhất được xác định là:  $38 * 5 = 190$  quan sát. Để đảm bảo số liệu theo kích thước mẫu đã xác định, Bài báo thực hiện khảo sát đối với 230 đối tượng là

NLĐ tại Công ty TNHH Cao su Giải Phóng. Với 230 phiếu khảo sát đã được phát cho NLĐ của Công ty, sau khi sàng lọc, loại bỏ những phiếu khảo sát không đầy đủ dữ liệu phục vụ phân tích, không đảm bảo tính trung thực trong khi trả lời phiếu..., số phiếu đủ điều kiện phân tích là 228 phiếu.

## 3. Kết quả nghiên cứu

### 3.1. Thống kê mô tả

Số liệu thống kê mô tả về các khía cạnh của văn hóa doanh nghiệp và sự gắn kết của NLĐ với tổ chức tại Công ty TNHH Cao su Giải Phóng trong Bảng 1 cho thấy, kết quả cho thấy điểm trung bình về cam kết tổ chức là 3,74. Kết quả chỉ ra rằng hầu hết người trả lời đều có mức độ gắn kết tương đối cao đối với Công ty.

Bảng 1 cũng cho thấy các khía cạnh VHTC được đánh giá tương đối đồng đều, với giá trị trung bình từ 3,72 – 3,78/5 điểm. Người trả lời đưa ra điểm trung bình cao nhất cho Giao tiếp trong tổ chức, đạt 3,78/5 điểm và Đào tạo và phát triển, đạt 3,77/5 điểm. Người trả lời đưa ra điểm trung bình thấp nhất cho khen thưởng và ghi nhận, với mức độ trung bình là 3,72/5 điểm. Kết quả phân tích cũng cho thấy các biến đều có hệ số Cronbach's alpha >0,7, như vậy, tất cả các biến độc lập và phụ thuộc trong mô hình nghiên cứu đều có mức độ tin cậy cao.

**Bảng 1. Thống kê mô tả về văn hóa tổ chức và cam kết của NLĐ với tổ chức**

| Biến                                        | Giá trị trung bình | Cronbach's Alpha |
|---------------------------------------------|--------------------|------------------|
| Giao tiếp trong tổ chức                     | 3,78               | 0,89             |
| Đào tạo và phát triển                       | 3,77               | 0,91             |
| Khen thưởng và ghi nhận                     | 3,72               | 0,90             |
| Đổi mới và chấp nhận rủi ro                 | 3,74               | 0,88             |
| Làm việc nhóm                               | 3,75               | 0,86             |
| Khuyến khích sự tham gia của người lao động | 3,74               | 0,91             |
| Gắn kết của người lao động với tổ chức      | 3,74               | 0,87             |

### 3.2. Phân tích hồi quy và kiểm định giả thuyết

**Bảng 2. Kết quả phân tích mô hình hồi quy đa biến**

| Mô hình | Hệ số Beta chưa hiệu chỉnh |              | Hệ số Beta đã hiệu chỉnh |       | t     | Sig.  |
|---------|----------------------------|--------------|--------------------------|-------|-------|-------|
|         | B                          | Sai số chuẩn | Beta                     |       |       |       |
| 1       | (Constant)                 | 1,864        | 0,279                    |       | 6,674 | 0,000 |
|         | GT                         | 0,254        | 0,086                    | 0,232 | 2,967 | 0,003 |
|         | ĐT                         | 0,212        | 0,087                    | 0,213 | 3,971 | 0,000 |
|         | KT                         | 0,536        | 0,102                    | 0,527 | 2,420 | 0,016 |
|         | ĐM                         | 0,124        | 0,076                    | 0,127 | 2,396 | 0,019 |
|         | LN                         | 0,058        | 0,063                    | 0,086 | 2,657 | 0,009 |
|         | TG                         | 0,113        | 0,089                    | 0,118 | 3,273 | 0,000 |

Từ số liệu tính toán, có thể viết hàm hồi quy mẫu như sau:

$$GK=0,527*KT+0,232*GT+0,213*ĐT+0,127*ĐM+0,118*TG+0,086*LN+e$$

Kiểm định ý nghĩa thống kê đối với các biến độc lập cho thấy: các biến độc lập đều có giá trị Sig. < 0,05. Như vậy các biến độc lập đều có ý nghĩa thống kê đối với biến phụ thuộc. Hệ hồ hồi quy tương ứng với các biến độc lập đều có giá trị dương cho thấy, mối quan hệ giữa biến phụ thuộc Sự GKNLĐ và các biến độc lập là Giao tiếp trong tổ chức (GT), Đào tạo và phát triển (ĐT), Khen thưởng và ghi nhận (KT), Định hướng làm việc nhóm (LN), Đổi mới, chấp nhận rủi ro (ĐM), Khuyến khích sự tham gia của người lao động (TG) là cùng chiều. Kết quả phân tích cho thấy, với mức ý nghĩa 5%, các giả thuyết đã được đưa ra khi nghiên cứu mô hình lý thuyết là hoàn toàn phù hợp với thực tế tại Công ty TNHH Cao su Giải Phóng. Tuy nhiên, vai trò của các biến độc lập trong mô hình có mức độ quan trọng khác nhau đối với biến phụ thuộc. Kết quả tính toán trong Phụ lục số 03 cũng cho hệ số xác định  $R^2 = 0,696$  cho thấy mô hình hồi quy mẫu có mức độ phù hợp cao. Kết quả kiểm định cho thấy  $F = 85,356$ ,  $Sig = 0,000$ , như vậy, mô hình hồi quy tổng thể là phù hợp.

Từ kết quả phân tích mô hình hồi quy cho thấy: (1) Các biến độc lập Khen thưởng và ghi nhận; Giao tiếp trong tổ chức; Đào tạo và phát triển có tác động tương đối mạnh mẽ đối với sự GKNLĐ tại Công ty TNHH Cao su Giải Phóng. Kết quả nghiên cứu cho thấy có sự tương đồng với các kết quả nghiên cứu thực nghiệm của Mowday và cộng sự (1979); Hải (2019); Hieu và cộng sự (2021). (2) Các biến độc lập Đổi mới và chấp nhận rủi ro; Khuyến khích sự tham gia của người lao động có tác động tương đối nhỏ tới sự GKNLĐ với tổ chức tại Công ty Cao su Giải Phóng. Kết quả nghiên cứu cho thấy có sự tương đồng với các kết quả nghiên

cứ thực nghiệm của Mowday (1979); Hải (2019); Ái và Đức (2015); (3) Biến độc lập Định hướng làm việc nhóm có tác động không đáng kể đến sự GKNLĐ tại Công ty TNHH Cao su Giải Phóng. Điều này tương đối phù hợp với đặc điểm sản xuất của ngành cao su, đặc biệt là Công ty TNHH Cao su Giải Phóng, việc sản xuất được thực hiện theo dây chuyền với các quy định chặt chẽ, công việc được luân chuyển giữa các bộ phận sau khi được đảm bảo về chất lượng theo các thông số kỹ thuật.

#### 4. Kết luận và hàm ý chính sách

Kết quả nghiên cứu cho thấy, 06 khía cạnh của văn hóa doanh nghiệp được lựa chọn trong mô hình nghiên cứu đều có ý nghĩa thống kê đối với sự GKNLĐ tại Công ty TNHH Cao su Giải Phóng. Người lao động tại Công ty TNHH Cao su Giải Phóng đề cao vai trò của khen thưởng và công nhận; giao tiếp trong tổ chức, đào tạo và phát triển. Trong thời gian tới, Công ty nên chú trọng hoàn thiện các khía cạnh VHTC liên quan đến khen thưởng và công nhận; giao tiếp trong tổ chức, đào tạo và phát triển, cụ thể như sau:

\* Về văn hóa khen thưởng và ghi nhận: Công ty cần hoàn thiện hệ thống khen thưởng gắn với giá trị văn hóa tổ chức, đặc biệt là các tiêu chí khen thưởng theo hướng gắn với các giá trị văn hóa cốt lõi của công ty như: kỷ luật, an toàn, chất lượng, hợp tác và trách nhiệm. Công ty cần kết hợp linh hoạt giữa khen thưởng vật chất (tiền thưởng, phúc lợi) và khen thưởng tinh thần (giấy khen, biểu dương, nêu gương), khen thưởng kịp thời và gắn với kết quả thực hiện công việc và gắn khen thưởng với đánh giá thi đua và phát triển nghề nghiệp.

\* Về văn hóa giao tiếp trong tổ chức: Công ty cần hoàn thiện giao tiếp giữa lãnh đạo và NLĐ, chuyển từ mô hình giao tiếp một chiều sang giao tiếp hai chiều, trong đó chú trọng lắng nghe và phản hồi ý kiến của

người lao động. Bên cạnh đó, cần tổ chức các buổi đối thoại định kỳ giữa Ban lãnh đạo, đội ngũ quản lý cấp trung với người lao động tại các phân xưởng, tổ sản xuất. Công ty cũng cần tăng cường giao tiếp ngang và phối hợp giữa các bộ phận. Công ty cần thiết lập cơ chế giao tiếp và phối hợp rõ ràng giữa các bộ phận như sản xuất – kỹ thuật, sản xuất – kinh doanh và quản lý – tổ sản xuất và đa dạng hóa các kênh giao tiếp và truyền thông nội bộ như bảng tin tại xưởng, họp tổ, họp ca và các nhóm thông tin nội bộ.

\* *Về văn hóa đào tạo và phát triển:* Công ty cần xác định đào tạo là hoạt động đầu tư chiến lược, không chỉ đơn thuần là chi phí sản xuất. Mục tiêu đào tạo cần được gắn chặt với các giá trị văn hóa cốt lõi của doanh nghiệp như kỷ cương, an toàn, chất lượng, hợp tác và đổi mới. Bên cạnh đó, Công ty cần xây dựng lộ trình đào tạo rõ ràng cho từng nhóm đối tượng lao động như lao động trực tiếp sản xuất, tổ trưởng – quản đốc và cán bộ quản lý. Bên cạnh các hình thức đào tạo chính quy, công ty cần tăng cường đào tạo tại chỗ thông qua kèm cặp trong công việc, huấn luyện tại xưởng và chia sẻ kinh nghiệm giữa người lao động lành nghề với lao động mới.

\* *Về văn hóa đổi mới và chấp nhận rủi ro:* Công ty cần khuyến khích đề xuất sáng kiến cải tiến từ NLD, tuy nhiên, cần thiết lập cơ chế tiếp nhận sáng kiến đơn giản, dễ tiếp cận, phù hợp với đặc thù lao động trực tiếp sản xuất. Khuyến khích các sáng kiến cải tiến nhỏ, cải tiến từng bước trong thao tác, bố trí lao động, sử dụng nguyên vật liệu và tổ chức sản xuất. Bên cạnh đó, Công ty cần xây dựng cơ chế khen thưởng kịp thời đối với các cá nhân và tập thể có sáng kiến cải tiến, kể cả những sáng kiến chưa mang lại hiệu quả ngay nhưng thể hiện tinh thần dám nghĩ, dám làm. Việc ghi nhận có thể thông qua biểu dương công khai, truyền thông nội bộ và đưa tiêu chí đổi mới vào hệ thống thi đua, khen thưởng.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

Ái T. H. và Đức N. M. (2015), “Ảnh hưởng của văn hóa tổ chức đến sự gắn kết của nhân viên tại công ty lữ hành Saigontourist”, Tạp chí Kinh tế và Phát triển, số 211, tr. 65-73.

Ardebilpour, M. A., Amoozegar, A., Kerry, P., và Falahat, M. (2024). Impact of organizational culture on employee commitment: Mediating role of employee engagement and perceived organizational support. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(8), 4997.

Chow, C.W, Harrison, G.L, Mckinnon, J.L and Wu, A. (2001). Organisational culture: Association with affective commitment, job satisfaction, propensity to remain and information sharing in a Chinese cultural context. CIBER working paper. San Diego State University.

Hải N. N. (2019), Mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức, sự gắn kết với công việc và kết quả thực hiện công việc của người lao động trong các doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt Nam, Luận án Tiến sỹ Quản trị nhân lực, Đại học Kinh tế quốc dân.

Hieu, T. M., Tu, H. T., và Yen, N. D. (2021). The impact of corporate culture on the employee's commitment at Saigon Thuong Tin Commercial Joint Stock Bank in An Giang. *Science & Technology Development Journal – Economics–Law–Management*, 5(3), 1659–1672.

Mowday RT, Richard MS, Lyman WP. The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*. 1979; 14(2): 224-247; Available from: [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)

Recardo, R., và Jolly, J. (1997). Organizational Culture and Teams. *S.A.M. Advanced Management Journal*; Corpus Christi Vol. 62, Iss. 2, (Spring 1997): 4-7.