



# THỰC HÀNH PHÂN TÍCH VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP: TRƯỜNG HỢP NGHIÊN CỨU TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN THANH TÂN

Hoàng La Phương Hiền\*

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

**Tóm tắt:** Với mục tiêu cung cấp một phương pháp thực hành phù hợp, đáng tin cậy để đánh giá thực trạng và đề xuất hàm ý quản trị giúp phát huy giá trị văn hóa tại các doanh nghiệp, bài báo này đã kế thừa mô hình và thang đo văn hóa doanh nghiệp của Denison (1990), đồng thời sử dụng phương pháp phân tích nhân tố khám phá (EFA), phân tích nhân tố khẳng định (CFA) và thống kê mô tả để thực hành đánh giá văn hóa doanh nghiệp thông qua trường hợp công ty cổ phần Thanh Tân. Kết quả nghiên cứu chứng minh được sự phù hợp của mô hình nghiên cứu được lựa chọn. Đặc trưng của văn hóa doanh nghiệp được phản ánh thông qua 4 đặc điểm đó là sự thích ứng, sứ mệnh, sự tham gia và sự nhất quán. Để nhận biết xu hướng văn hóa doanh nghiệp hướng nội hay hướng ngoại, linh hoạt hay ổn định, doanh nghiệp cần so sánh các cặp đặc điểm theo đường kẻ ngang và dọc của mô hình Denison. Ngoài ra, một số hàm ý quản trị giúp phát huy giá trị văn hóa doanh nghiệp cũng được đề xuất thông qua trường hợp nghiên cứu tại công ty cổ phần Thanh Tân.

**Từ khóa:** Ứng dụng mô hình Denison, văn hóa doanh nghiệp, Thanh Tân

## Organizational culture analysis: a case study of Thanh Tan joint stock company

Hoang La Phuong Hien\*

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

---

\* Liên hệ: hlphien@hce.edu.vn

Nhận bài: 17-10-2020; Hoàn thành phần biện: 18-11-2020; Ngày nhận đăng: 25-12-2020

**Abstract:** With the aim of providing a reliable method to evaluate and promote organizational culture, this paper adopts Denison Organisational Culture Survey (1990) and applies Exploratory Factor Analysis (EFA), Confirmatory Factor Analysis (CFA), descriptive statistics to examine the case of Thanh Tan Joint Stock Company. The paper presents a statistical validation of the sixty-item, twelve-index organizational culture survey developed to measure the key constructs in the model, using responses from 200 individuals at Thanh Tan Joint Stock Company. The model is based on four cultural traits of organizations: Involvement, consistency, adaptability, and mission. Each of these four traits is measured by three five-item indexes. In order to identify introverted or extroverted, flexible or stable organizational culture, firms should compare pairs of features along the horizontal and vertical lines of the Denison model. The paper concludes with a discussion of the potential application of the model and method as an approach for diagnosing organizational cultures.

**Keywords:** Application of Denison Organisational Culture Survey, Organizational culture, Thanh Tan

## 1 Đặt vấn đề

Văn hoá ra đời gắn liền với sự xuất hiện của nhân loại, vừa là mục tiêu vừa là động lực cho sự phát triển xã hội. Văn hoá ngày càng thấm sâu vào mọi mặt cuộc sống, kim chỉ nam cho hoạt động sáng tạo của con người. Bước sang kỷ nguyên toàn cầu hoá, không chỉ ở phạm vi quốc gia mà các doanh nghiệp xem văn hóa như là nhân tố quan trọng và là động lực quyết định chất lượng và hiệu quả hoạt động kinh doanh [11]. Văn hóa doanh nghiệp được thể hiện trong niềm tin, giá trị, thái độ và hành vi của các thành viên trong tổ chức, các khía cạnh của văn hóa doanh nghiệp đóng vai trò là tiền tố của hiệu quả hoạt động, động lực của sự tiến bộ và là nền tảng của sự khác biệt, đột phá cho tổ chức [11][3]. Theo đó, nhiều nhà khoa học đã vận dụng các mô hình, phương pháp nghiên cứu thực nghiệm để phân tích văn hóa doanh nghiệp và vai trò của văn hóa đối với tổ chức [3] [5] [14].

Vấn đề văn hoá trong quản trị doanh nghiệp đã được quan tâm nghiên cứu từ lâu, tuy nhiên, vẫn còn thiếu vắng một nền tảng lý luận vững chắc và các phương pháp thực hành hữu hiệu đối với các nhà quản lý ở cấp vĩ mô và doanh nghiệp. Thực tế cho thấy, các doanh nghiệp Việt Nam còn gặp phải nhiều hạn chế trong nhận thức của đội ngũ cán bộ quản lý và người lao động đối với văn hoá doanh nghiệp do đó, quá trình xây dựng và phát triển văn hoá doanh nghiệp còn gặp nhiều khó khăn. Điều đó không có nghĩa các doanh nghiệp này không quan tâm giá trị văn hoá, hay trong nội bộ doanh nghiệp, văn hoá doanh nghiệp chưa hiện diện hoặc hình thành. Trái lại, các yếu tố về văn hoá luôn thể hiện trong các sản phẩm và hoạt động của doanh nghiệp. Công ty cổ phần Thanh Tân Thừa Thiên Huế cũng không nằm ngoài xu hướng đó, khó khăn chính của họ là sự thiếu hụt một cách thức truyền thông, phương pháp nhận diện, đánh giá văn hoá doanh nghiệp để phục vụ cho việc xây dựng và phát huy bản sắc văn hoá như một thế mạnh giúp nâng cao chất lượng, hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp trong tương lai.

Do đó, nghiên cứu về vấn đề “*Thực hành phân tích văn hoá doanh nghiệp: Trường hợp nghiên cứu tại công ty cổ phần Thanh Tân*” được thực hiện với mục tiêu cung cấp một phương pháp thực hành phù hợp, đáng tin cậy để đánh giá thực trạng và đề xuất một hàm ý quản trị giúp phát huy giá trị văn hóa tại các doanh nghiệp nói chung thông qua tình huống nghiên cứu cụ thể của công ty cổ phần Thanh Tân.

## 2 Tổng quan vấn đề nghiên cứu

### 2.1 Khái niệm về văn hóa doanh nghiệp

Văn hóa doanh nghiệp (VHDN) được tiếp cận từ nhiều góc độ khác nhau với rất nhiều cách gọi tên như văn hoá doanh nghiệp, văn hoá công ty, văn hoá tổ chức... Tương tự, khái niệm về thuật ngữ này cũng rất đa dạng.

Theo Mullins [7], văn hóa doanh nghiệp được thể hiện ở cách thức mà doanh nghiệp giải quyết mọi vấn đề của họ. Jacques [6] cũng định nghĩa văn hóa doanh nghiệp là cách thức mà doanh nghiệp tư duy, giải quyết công việc của họ, VHDN được chia sẻ cho mọi thành viên bên trong doanh nghiệp và các thành viên mới phải học tập để thích nghi và được chấp nhận như một thành viên của công ty.

Theo Schein [11], rất khó để đưa ra một định nghĩa chính xác và trọn vẹn về VHDN vì mỗi tổ chức khác nhau sẽ có một mô hình VHDN không giống nhau với những giả thuyết khác nhau. Cameron và Quinn [1] thì cho rằng, mọi tổ chức đều có những nét văn hóa đặc thù ngay cả khi họ không nhận thấy được sự hiện diện và vai trò của nó lên cách thức ứng xử của những thành viên trong tổ chức. VHDN là chìa khóa vàng để thấu hiểu hành vi của tổ chức và văn hóa không chỉ là ý thức hệ của từng cá nhân mà còn là cách nghĩ, cách hành động của những nhóm người trong tổ chức.

Đồng quan điểm với Schein [11], Muscalua [8] cho rằng VHDN được cấu thành bởi: Niềm tin, hành vi và thái độ của con người trong tổ chức. Cụ thể trong nghiên cứu của Denison [5], văn hóa doanh nghiệp là các giá trị ngầm định, niềm tin và nguyên tắc cơ bản được xem là nền tảng tảng của hệ thống quản trị doanh nghiệp, cũng như hệ thống các kỹ năng quản trị và hành vi giúp minh họa và củng cố những nguyên tắc cơ bản.

### 2.2 Một số mô hình nghiên cứu về văn hóa doanh nghiệp trên thế giới

Chìa khóa quan trọng nhất là việc ứng dụng các hiểu biết về văn hóa doanh nghiệp để cải thiện thành tích thông qua việc xác lập các đặc tính phù hợp giữa văn hóa doanh nghiệp với mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp [13]. Quinn và John Rohrbaugh [9] xác định hai biến quan trọng trong việc kết nối giữa văn hóa và tính hiệu quả của doanh nghiệp sau khi tham khảo nhiều nghiên cứu về vấn đề này. Khung giá trị cạnh tranh (competing values framework) của họ là sự

kết hợp hai biến số, tạo nên một đồ thị 2x2 với bốn yếu tố. Biến số giá trị đầu tiên biểu đạt giá trị của sự linh hoạt, sự tự do và sự năng động, đối lập với biến số đầu cuối là sự ổn định, mệnh lệnh và kiểm soát. Biến số thứ hai được đánh dấu bởi sự hướng nội, sự hòa nhập và sự thống nhất, đối lập với biến số này ở đầu cuối là sự hướng ngoại, sự khác biệt và sự ganh đua.

Theo hai tác giả Recardo và Jolly [10], khi nói đến văn hóa doanh nghiệp, người ta thường nói về hệ thống các giá trị và niềm tin mà được hiểu và chia sẻ bởi các thành viên trong một tổ chức. Một nền văn hóa giúp để định hình và xác định các hành vi ứng xử của các thành viên và các chính sách trong tổ chức. Văn hóa công ty được đo lường dựa trên tám khía cạnh, cụ thể như sau: Giao tiếp, đào tạo và phát triển, phần thưởng và sự công nhận, ra quyết định, chấp nhận rủi ro, định hướng kế hoạch, làm việc nhóm và các chính sách quản trị.

Mô hình nghiên cứu của Seth và cộng tác giả [12] được thiết kế để kiểm tra cấu trúc của bản sắc văn hóa của các doanh nghiệp Hoa Kỳ. Một mẫu sắc tộc đa dạng của 349 sinh viên đại học đã hoàn thành đo lường các xu hướng văn hóa đối với Mỹ và các di sản văn hóa, chiến lược thâm nhập văn hóa, chủ nghĩa cá nhân tập thể, độc lập, phụ thuộc lẫn nhau, bản sắc dân tộc, và gia đình.

Mô hình nghiên cứu của Chen [2] nhằm mục đích phát triển một khuôn khổ ban đầu của tổ chức để khám phá những tác động tích cực của môi trường văn hoá doanh nghiệp và môi trường lãnh đạo trên lợi thế cạnh tranh về xu hướng tiêu dùng xanh. Mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) được áp dụng để kiểm chứng mối quan hệ giữa các biến nghiên cứu. Kết quả nghiên cứu cho thấy các doanh nghiệp vừa và nhỏ cần nâng cao môi trường văn hóa doanh nghiệp để cải thiện lợi thế cạnh tranh thông qua định hướng vào hành vi tiêu dùng xanh của khách hàng.

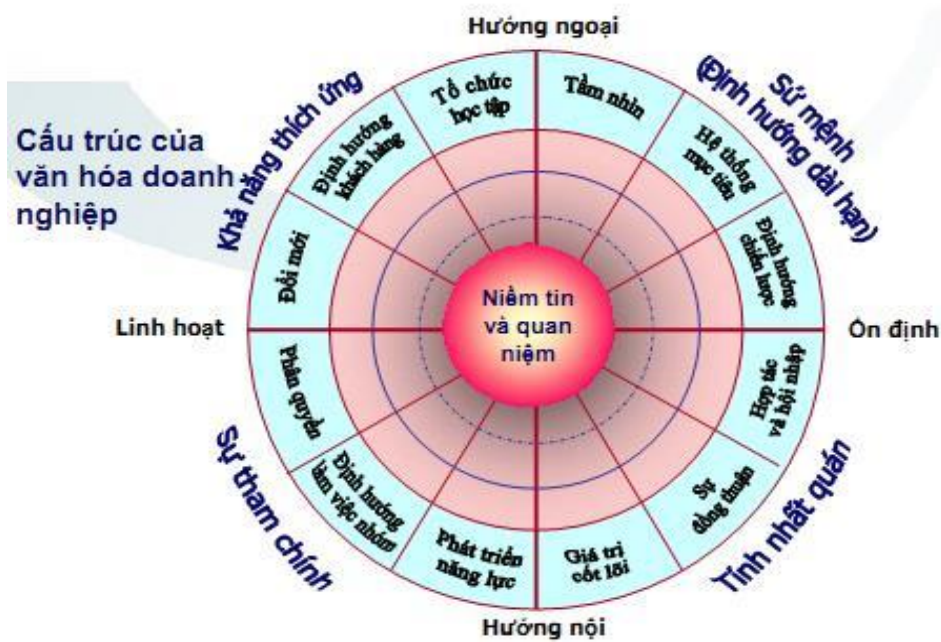
Nhìn chung, những nghiên cứu về văn hóa doanh nghiệp cho thấy sự đa dạng về khung lý thuyết và mô hình nghiên cứu về VHDN. Ngoài ra, các thành phần cấu thành văn hóa doanh nghiệp vừa có sự kế thừa, phát triển theo thời gian và thay đổi trong từng bối cảnh nghiên cứu đặc thù.

### 2.3 Mô hình văn hóa doanh nghiệp DOCS của Denison (Denison Organisational Culture Survey)

Có rất nhiều mô hình để đo lường VHDN, phần lớn chúng chỉ tập trung vào những khu vực có nền kinh tế phát triển hoặc các công ty lớn, tập đoàn xuyên quốc gia [2][9][10][12]. Trong đó, nghiên cứu của Denison[3] sử dụng nguồn cơ sở dữ liệu thu thập từ hơn 1500 công ty trên toàn thế giới với các quy mô và lĩnh vực hoạt động khác nhau (từ Bắc Mỹ, Châu Úc, Châu Á, Nam Mỹ đến Châu Âu), hơn 550 công ty đã được lựa chọn để đưa ra các định chuẩn và kiểm chứng sự phù hợp, chính vì vậy mô hình văn hóa doanh nghiệp được đề xuất có tính đại diện cao và phạm vi ứng dụng vào phân tích văn hoá doanh nghiệp rộng khắp toàn cầu. Đặc biệt, trong nghiên cứu này Denison đã đưa ra các thang đo hay tiêu chí cụ thể nhằm tạo sự thuận lợi

cho các doanh nghiệp có một công cụ thực hành hữu hiệu giúp đánh giá sự mạnh yếu của văn hoá doanh nghiệp với 4 đặc điểm đó là khả năng thích ứng, sứ mệnh, tính nhất quán, sự tham gia. Trong mỗi đặc điểm có 3 cách thức biểu hiện và hướng đến 2 chiều: Tập trung bên trong (hướng nội) so với tập trung bên ngoài (hướng ngoại), linh hoạt so với ổn định [3]. Do đó, với những ưu điểm trên, mô hình này hoàn toàn phù hợp để đo lường và đánh giá VHDN của các doanh nghiệp nói chung và trong đó có công ty Thanh Tân trên địa bàn tỉnh Thừa Thiên Huế với 2 lĩnh vực hoạt động chính là: Sản xuất kinh doanh đồ uống và dịch vụ du lịch.

Bốn đặc điểm văn hóa của mô hình VHDN được thể hiện trong bảng 1.



Hình 1. Mô hình tổng thể đánh giá văn hoá doanh nghiệp của Denison

Nguồn: Tổng hợp từ Denison [3]

Bảng 1. Bốn đặc điểm của văn hóa doanh nghiệp theo mô hình của Denison

Sứ mệnh	Khả năng thích ứng	Sự tham gia	Tính nhất quán
Hướng ngoại, ổn định	Hướng ngoại, linh hoạt	Hướng nội, linh hoạt	Hướng nội, ổn định
Những tổ chức thành công luôn có những định hướng rõ ràng về mục tiêu cũng như phương hướng hoạt động dài hạn. Yếu tố sứ mệnh này rất	Tập trung vào khả năng thích ứng nhanh chóng với những dấu hiệu từ môi trường bên ngoài, bao gồm sự thay đổi của khách hàng và thị	Thể hiện sự xây dựng năng lực của nhân viên, quyền sở hữu, và trách nhiệm. Điểm số ở mục này thể hiện sự tập trung	Được sử dụng để xác định sự vững chắc và tính gắn kết của các thành viên trong nội bộ tổ

hữu ích trong việc giúp xác định xem liệu công ty của mình có đang ở trong tình trạng nguy hiểm do sự thiếu cẩn hay không hay công ty của mình đã được trang bị đầy đủ những chiến lược và phương hướng hoạt động có hệ thống.	trường của một tổ chức.	của tổ chức vào việc phát triển, thu hút tâm trí của nhân viên.	chức.
--	-------------------------	---	-------

Nguồn: Tổng hợp từ Denison [3]

### 3 Phương pháp nghiên cứu

#### 3.1 Phương pháp chọn mẫu và phân tích số liệu

Trong phân tích thống kê, mẫu phải đủ lớn để đảm bảo độ tin cậy nhất định. Theo đề xuất của Gorsuch [15] nếu đề tài có sử dụng phương pháp phân tích nhân tố cần có mẫu ít nhất 150 quan sát. Do những giới hạn nhất định về thời gian, đặc điểm của đối tượng điều tra và nguồn lực có hạn nên kích thước mẫu tối thiểu là 200 người lao động tại công ty Thanh Tân được chọn để khảo sát với kỹ thuật chọn mẫu ngẫu nhiên phân tầng theo các bộ phận làm việc của người lao động tại công ty như nhà máy sản xuất nước khoáng, khách sạn, khu suối nóng.

Phương pháp phân tích nhân tố khám phá (EFA) được sử dụng nhằm phát hiện các nhân tố cấu thành nên văn hóa doanh nghiệp trong bối cảnh nghiên cứu mới tại công ty Thanh Tân và phương pháp phân tích nhân tố khẳng định (CFA) để kiểm tra sự phù hợp của các mô hình đo lường, các thang đo có đạt yêu cầu về độ tin cậy, giá trị hội tụ, giá trị phân biệt. Ngoài ra, để phản ánh về đặc thù của văn hóa doanh nghiệp tại công ty Thanh Tân, phương pháp thống kê mô tả được lựa chọn và sử dụng.

#### 3.2 Thang đo các biến nghiên cứu

Thang đo các đặc điểm của văn hóa doanh nghiệp được kế thừa từ nghiên cứu của Denison và đo lường bằng 60 biến quan sát, sử dụng thang đo Likert 5 mức độ từ rất đồng ý (= 1) đến rất không đồng ý (= 5). Trong đó, 4 đặc điểm hay phương diện của văn hóa doanh nghiệp bao gồm: Sự mệnh, khả năng thích ứng, sự tham gia, tính nhất quán và mỗi đặc điểm được cấu thành ba yếu tố. Mỗi một yếu tố lại được đo lường trực tiếp thông qua 5 biến quan sát (hình 1).

## 4 Kết quả nghiên cứu

### 4.1 Kết quả kiểm định thang đo các biến nghiên cứu

Sau khi tiến hành phân tích nhân tố khẳng định cho các mô hình cấu trúc bậc 1 đảm bảo rằng 12 khái niệm (biến tiềm ẩn) của mô hình đạt được các yêu cầu về giá trị hội tụ và giá trị phân biệt. Nghiên cứu sử dụng phương pháp phân tích nhân tố khẳng định bậc hai nhằm xem xét lại các mô hình đo lường ở trên vẫn bền vững dưới dạng cấu trúc bậc hai. Kết quả thu được như sau:

**Về sự phù hợp của mô hình:** Kết quả ở bảng 2 cho thấy các chỉ số trong từng mô hình cấu trúc bậc hai được phân tích đều đạt yêu cầu, với: (CMIN/DF) < 3; GFI  $\approx$  1; CFI > 0.9; chỉ số TLI > 0.9 và RMSEA < 0.08. Vậy nhìn chung các mô hình đều phù hợp với dữ liệu thị trường.

**Về độ tin cậy thang đo:** Kết quả phân tích cho thấy, mô hình cấu trúc bậc 2 của các khái niệm sự tham gia, tính nhất quán, sự thích ứng, sự mệnh đều có tin cậy tổng hợp (CR) > 0,7 và tổng phương sai rút trích(AVE) > 0,5 nên có thể kết luận các thang đo lường trong từng mô hình cấu trúc bậc 2 đều đáng tin cậy.

**Về giá trị hội tụ:** Theo kết quả phân tích cho thấy, tất cả các hệ số đã chuẩn hóa và chưa chuẩn hóa đều lớn hơn 0.5, đồng thời các giá trị AVE đều lớn hơn 0.5 nên có thể kết luận các khái niệm đạt giá trị hội tụ.

#### Giá trị phân biệt

Các hệ số tương quan giữa các cặp khái niệm đều nhỏ hơn 1 và có ý nghĩa thống kê ( $p$ -value < 0.05) nên các hệ số tương quan đều khác 1. Đồng thời, qua so sánh giá trị căn bậc 2 của AVE với các hệ số tương quan giữa các khái niệm, AVE của từng khái niệm lớn hơn bình phương các hệ số tương quan giữa khái niệm đó với các khái niệm còn lại khác. Do đó, ta có thể khẳng định rằng các khái niệm hay thang đo đạt giá trị phân biệt.

Tóm lại, kết quả phân EFA và CFA cho thấy thang đo các đặc điểm của VHDN đều đạt yêu cầu về độ tin cậy, giá trị hội tụ, giá trị phân biệt nên được sử dụng để đo lường VHDN tại công ty Thanh Tân.

**Bảng 2.** Các chỉ số đánh giá sự phù hợp của mô hình văn hóa doanh nghiệp của Denison

Các đặc điểm VHDN	CMIN/DF	GFI	TLI	CFI	RMSEA
Sự tham gia (STG)	1.879	0.907	0.937	0.948	0.066
Tính nhất quán (TNQ)	2.490	0.887	0.912	0.930	0.077
Sự thích ứng (STU)	2.113	0.895	0.953	0.963	0.075
Sứ mệnh (SM)	2.420	0.883	0.930	0.944	0.074

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu năm 2019

#### 4.2 Đánh giá chung về văn hóa doanh nghiệp tại công ty cổ phần Thanh Tân Thừa Thiên Huế dựa trên mô hình của Denison

Theo đề xuất của Denison [3], điểm số quy đổi của mỗi yếu tố sẽ cho thấy mức độ mạnh yếu của VHDN. Cụ thể:

84 – 100 điểm (4.20–5.00): điểm mạnh của VHDN

74 – 83 điểm (3.70–4.19): ở mức độ chấp nhận được

Dưới 73 điểm (1–3.69): điểm yếu của VHDN.

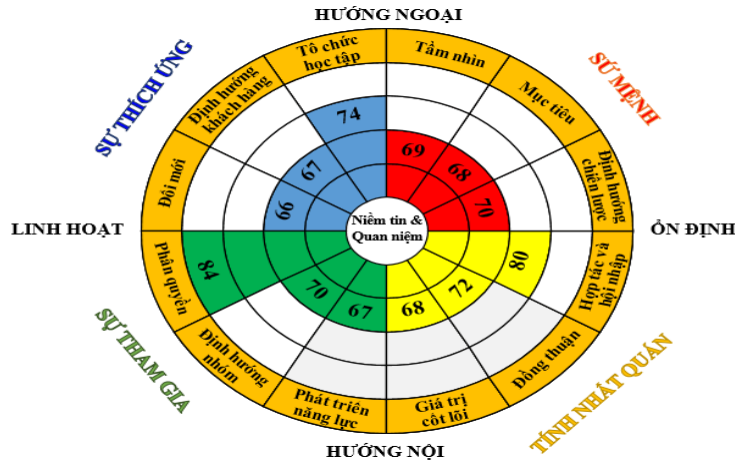
**Bảng 3.** Điểm đánh giá văn hóa doanh nghiệp tại công ty cổ phần Thanh Tân Thừa Thiên Huế dựa trên mô hình của Denison

Đặc điểm	Giá trị trung bình	Điểm tương ứng	Đặc điểm
<i>Sự tham gia (STG)</i>		<b>74</b>	
Phân quyền	4.2	84	Mạnh
Định hướng nhóm	3.5	70	Yếu
Phát triển năng lực	3.3	67	Yếu
<i>Tính nhất quán (TNQ)</i>		<b>73</b>	
Giá trị cốt lõi	3.4	68	Yếu
Đồng thuận	3.6	72	Yếu
Hợp tác và hội nhập	4.0	80	Trung bình
<i>Sự thích ứng (STU)</i>		<b>69</b>	
Đổi mới	3.3	66	Yếu
Định hướng khách hàng	3.3	67	Yếu
Tổ chức học tập	3.7	74	Trung bình
<i>Sứ mệnh (SM)</i>		<b>69</b>	
Tâm nhìn	3.5	69	Yếu
Mục tiêu	3.4	68	Yếu
Định hướng chiến lược	3.5	70	Yếu

Chú thích: Quy đổi: 1 điểm trong thang đo likert = 20 điểm trong mô hình Denison

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu 2019





**Hình 2.** Đặc trưng văn hóa doanh nghiệp tại công ty cổ phần Thanh Tân Thừa Thiên Huế

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu 2019

Trên cơ sở khảo sát 200 người lao động tại công ty Thanh Tân, trong đó có 44% nữ và 56% nam; có độ tuổi từ 25 đến 45 chiếm đa số (77,5%) và phần lớn (88%) có trình độ cao đẳng, trung cấp trở lên, kết quả ở hình 2 cho thấy sự tham gia là điểm đáng chú ý nhất của văn hóa doanh nghiệp của công ty Thanh Tân với điểm đánh giá trung bình cao nhất là 74 tiếp đến là tính nhất quán, sứ mệnh và sự thích ứng với điểm số lần lượt là 73, 69, 69. Dù rằng sự tham gia là đặc điểm mạnh nhất trong số các đặc điểm còn lại nhưng đối chiếu với thang điểm được đề xuất của Denison thì điểm số này cũng chỉ dừng lại ở mức độ chấp nhận được chứ chưa phải là mũi nhọn của văn hóa công ty. Các đặc điểm còn lại như là tính nhất quán, sứ mệnh là những điểm yếu, dễ tổn thương trong nền văn hóa của đơn vị này. Do đó, từ bức tranh tổng thể về văn hóa của công ty ta có thể nhận định rằng công ty Thanh Tân đã có nhiều nỗ lực trong việc khích lệ sự tham gia của các thành viên trong tổ chức vào các hoạt động và công việc chung, luôn đánh thức tinh thần trách nhiệm và xem từng nhân viên như là người chủ thực sự của công ty. Công ty chủ yếu dựa vào hệ thống kiểm tra tự giác, phi chính thức và mặc nhiên thay vì hệ thống kiểm tra hiển nhiên và quan liêu. Khi ý thức về quyền sở hữu được thấp sáng thì sự cam kết gắn bó và tính tự chủ cũng được phát huy, do đó chất lượng của các quyết định trong tổ chức sẽ cao hơn. Tuy nhiên, công ty đang thiếu một ánh đèn pha soi đường và dẫn lối cho toàn thể các thành viên trong tổ chức bởi lẽ cho đến nay định hướng phát triển dài hạn của công ty chưa được thể hiện rõ ràng, xuyên suốt; chưa có sự chia sẻ rộng rãi về tầm nhìn, mục tiêu; cũng như chưa có một định hướng chiến lược xuyên suốt cho các thành viên trong tổ chức. Những nhà quản trị cấp cao trong công ty chỉ tập trung vào kiểm soát hoạt động của tổ chức, đưa ra những quyết định mang tính tác nghiệp về sản phẩm, con người và các yếu tố nguồn lực khác. Công ty thường phải ứng phó thụ động trước những đòn tấn công của đối thủ cạnh tranh. Mục tiêu thường không có ý nghĩa đối với người lao động và định hướng phát triển lâu dài không được chia sẻ rộng rãi trong

nội bộ công ty. Ngoài ra, các thành viên chưa được truyền thông về hệ thống các giá trị của tổ chức và các kỳ vọng của người lao động vẫn chưa được quan tâm. Bên cạnh đó, công ty cũng chưa nhận thức, dự báo được sự thay đổi để chớp lấy thời cơ, tạo thế và lực cho các hành động cụ thể trong tương lai. Sự linh hoạt và chủ động để ứng phó với những khó khăn ập đến từ các yếu tố trong môi trường kinh doanh còn ở mức thấp, đáng quan tâm là khả năng đổi mới sáng tạo để đón đầu nhu cầu của khách hàng chưa cao, chưa có những định hướng kinh doanh rõ ràng và thiếu sự nhạy bén trong việc đáp trả những đòi hỏi thị trường.

Trong số 12 yếu tố thuộc 4 đặc điểm của văn hóa doanh nghiệp thì phân quyền là một điểm sáng trong văn hóa của công ty với điểm đánh giá cao nhất là 84, tiếp đến là yếu tố hợp tác và hội nhập và yếu tố tổ chức học tập được đánh giá ở mức trung bình với điểm số lần lượt là 80,74. Các yếu tố còn lại như là định hướng khách, giá trị cốt lõi, mục tiêu, tầm nhìn đều nằm trong diện yếu kém của văn hóa công ty. Trong khi đổi mới sáng tạo là năng lực quan trọng cần có của một tổ chức để tồn tại và phát triển trong bối cảnh áp lực cạnh tranh ngày càng lớn, nhu cầu của khách hàng ngày càng cao, môi trường kinh doanh có quá nhiều biến động thì năng lực này là một trong những điểm yếu nhất của văn hóa công ty với điểm đánh giá chỉ đạt 66 điểm.

Xét theo đường kẻ ngang của mô hình Denison, kết quả phân tích cho thấy 138 điểm cho cặp đặc điểm sứ mệnh – khả năng thích, thấp hơn 9 điểm so với cặp đặc điểm tính nhất quán – sự tham gia. Điều này khẳng định rằng công ty có tính hướng nội. Ban lãnh đạo công ty ý thức được rằng con người là tài sản quý giá nhất của doanh nghiệp, họ có niềm tin vào năng lực và phẩm chất của tập thể những người lao động trong tổ chức nên luôn động viên tinh thần tự giác, trách nhiệm trong công việc và sẵn sàng chia sẻ quyền lực thông qua việc kêu gọi sự tham gia của nhân viên vào việc ra các quyết định trong tổ chức bởi vì phân quyền (84 điểm) là một trong những điểm mạnh trong văn hóa công ty.

Đường kẻ dọc trên mô hình của Denison cho thấy công ty có tính ổn định hay linh hoạt. Công ty Thanh Tân có tính linh hoạt vì điểm số của cặp đặc điểm sự thích ứng – sự tham gia (117 điểm) cao hơn cặp đặc điểm sứ mệnh – tính nhất quán (116 điểm), tuy nhiên sự chênh lệch này là không thực sự đáng kể. Có thể nói, sự linh hoạt của công ty có được không mang lại từ năng lực đổi mới và định hướng khách hàng mà là từ năng lực tổ chức học tập của các thành viên trong công ty khá tốt, tức là họ luôn tìm cách học hỏi để hoàn thiện bản thân từ chính công việc hàng ngày được giao để chuyển hóa thành giá trị gia tăng cho khách hàng, biết rút ra bài học kinh nghiệm từ thất bại làm hành trang để nâng cao chất lượng và hiệu quả công việc. Ngoài ra, xu hướng phân quyền mạnh mẽ trong tổ chức cũng góp phần quan trọng không kém giúp cho tổ chức trở nên linh hoạt hơn bởi vì nhờ có quá trình chuyển giao và chia sẻ quyền lực nên người lao động cảm thấy được tôn trọng, trở nên năng động và tự giác hơn trong công việc.

Trên cơ sở 2 đường chéo chính của mô hình Denison, so sánh 2 cặp đối lập đó là sự tham gia - sứ mệnh, sự nhất quán – sự thích ứng. Đối với cặp sự tham gia - sứ mệnh thì điểm đánh giá

cho đặc điểm sự tham gia cao hơn 5 điểm so với đặc điểm sứ mệnh cho thấy rằng đây là một tổ chức mà tập thể những con người trong đó đang đồng hành, chung vai sát cánh cùng nhau đi về hướng mục tiêu. Đối với cặp đường chéo còn lại thì đặc điểm tính nhất quán có điểm đánh giá cao hơn đặc điểm sự thích ứng 4 điểm, điều này chứng tỏ rằng đây là một tổ chức mà các cá nhân, bộ phận có tinh thần hợp tác, ít có những xung đột và mâu thuẫn nhưng lại thiếu đi hệ thống các giá trị cốt lõi làm khung xương cho sự cố kết nội bộ bền vững.

## **5 Kết luận và một số hàm ý quản trị giúp nâng cao năng lực thực hành phân tích văn hóa doanh nghiệp và phát triển văn hóa doanh nghiệp thông qua trường hợp nghiên cứu tại công ty Thanh Tân**

Với những ưu điểm nổi trội của mô hình VHDN thực hiện bởi Denison [3], bài báo này đã đề xuất việc ứng dụng mô hình này để đánh giá và đo lường VHDN tại các doanh nghiệp. Ngoài ra, để áp dụng thành công mô hình này trong bối cảnh nghiên cứu mới cụ thể là các doanh nghiệp Việt Nam, trong đó có công ty cổ phần Thanh Tân, tác giả đã đề xuất việc sử dụng các phương pháp nghiên cứu định lượng như phân tích nhân tố khám phá (EFA) và phân tích nhân tố khẳng định (CFA) với kích thước mẫu đủ lớn là 200 người lao động trong trường hợp nghiên cứu cụ thể của công ty Thanh Tân để đảm bảo độ tin cậy, trị phân biệt, trị hội tụ và sự phù hợp của mô hình nghiên cứu. Trong đó, VHDN được đo lường thông qua 4 đặc điểm, đó là sự thích ứng được phản ánh thông qua 3 nhóm yếu tố định hướng khách hàng, đổi mới, tổ chức học tập; đặc điểm sứ mệnh được phản ánh thông qua 3 nhóm yếu tố tầm nhìn, mục tiêu, định hướng chiến lược; đặc điểm sự tham gia được phản ánh thông qua 3 nhóm yếu tố phân quyền, định hướng nhóm, tổ chức học tập. Cuối cùng, đặc điểm sự nhất quán được đo lường bởi giá trị cốt lõi, sự đồng thuận, hợp tác và hội nhập. Trong đó, mỗi yếu tố lại được đo lường trực tiếp thông qua 5 biến quan sát. Để biết được xu hướng văn hóa của doanh nghiệp hướng nội hay hướng ngoại, các doanh nghiệp nên tiến hành so sánh các cặp đặc điểm văn hóa sứ mệnh – khả năng thích với cặp đặc điểm tính nhất quán – sự tham gia trên đường kẻ ngang của mô hình Denison. Đường kẻ dọc trên mô hình của mô hình giúp nhận biết được tính ổn định hay linh hoạt của văn hóa tại doanh nghiệp.

Từ việc ứng dụng phương pháp đo lường VHDN được đề xuất trong nghiên cứu này, kết quả nghiên cứu tại công ty cổ phần Thanh Tân cho thấy thang đo VHDN của Denison đáng tin cậy và thỏa mãn được các tiêu chí đánh giá thang đo cần thiết. Nhìn chung, nền văn hóa của công ty không mạnh, trong đó đặc điểm về sự tham gia ở mức độ chấp nhận được. Ngoài ra, một số đặc điểm về sự nhất quán, sự thích ứng và sứ mệnh là những điểm hạn chế, dễ tổn thương của văn hóa công ty nên cần phải có những hành động kịp thời để cải thiện và phát huy trong tương lai. Xét theo đường kẻ ngang và dọc của mô hình Denison, kết quả phân tích cho thấy công ty có tính hướng nội và linh hoạt.

Do đó, một số hàm ý quản trị được đề xuất để phát huy VHDN trong bài báo này không chỉ phù hợp áp dụng trường hợp công ty Thanh Tân mà còn có thể là nguồn tài liệu tham khảo có ý nghĩa cho một số doanh nghiệp có những nét VHDN tương tự. Cụ thể như sau:

Nhằm tăng cường sự tham gia thì hệ thống thông tin nên được cung cấp và phổ biến rộng rãi cho các thành viên trong công ty; ý kiến phản hồi từ cấp dưới nên được quan tâm; tăng cường sự tham gia của cấp dưới vào việc ra quyết định quản trị; giảm thiểu số lượng các cấp bậc quản trị trong tổ chức; xây dựng và phát triển các nhóm hoạt động; coi trọng công tác tạo động lực, nên tạo cơ hội và môi trường học tập cho nhân viên .

Đối với việc phát triển tính nhất quán trong công ty, nhà quản trị nên chia sẻ rộng rãi những giá trị cốt lõi cho người lao động trong doanh nghiệp; cần có sự thống nhất giữa hành động và giá trị cốt lõi; đưa giá trị, lý tưởng và văn hóa doanh nghiệp trở thành một phần tất yếu của các chương trình đào tạo; nâng cao mức độ đồng thuận và khả năng giải quyết các bất đồng của người lao động trong công ty.

Để nâng cao năng lực thích nghi, công ty nên sử dụng kết hợp một số lao động bên ngoài vào trong công ty; củng cố và mở rộng các mối quan hệ khách hàng; thúc đẩy tinh thần đổi mới sáng tạo để tạo ra những đột phá trong công ty; xây dựng các diễn đàn học tập để các thành viên có cơ hội nâng cao năng lực học hỏi lẫn nhau.

Để thiết lập hệ thống sứ mệnh rộng rãi trong công ty, ban lãnh đạo cần quan tâm nhiều hơn đến sứ mệnh và tầm nhìn của công ty; thống nhất hài hòa cả lợi ích ngắn hạn và dài hạn; truyền thông một cách rộng rãi đến tập thể người lao động về sứ mệnh và chiến lược công ty; tạo cơ hội cho các thành viên trong công ty có được tiếng nói đồng vọng giữa mục tiêu riêng của họ với sứ mệnh, tầm nhìn và chiến lược của công ty.

### Tài liệu tham khảo

1. Cameron, K.S., Quinn.R.E., (1999), *Diagnosing and changing Organizational Culture*, New York: Addison-Wesley.
2. Chen, Y.S., (2011), *Green organizational identity: sources and consequence*, Department of Business Administration, National Taipei University, Taipei, Taiwan.
3. Denison, D.R., (1990), *Corporate culture and organizational effectiveness*, New York: John Wiley.
4. Denison, D.R; Neale, W.S., (2000), *Denison organizational culture survey*, Facilitator guide, published by Denison consulting LLC.
5. Hofstede, G., Hofstede, G.J. and Minkov, M., (1991), *Cultures and organizations: Software of the mind* (2nd Ed.), London: McGraw-Hill.
6. Jaques, E., Dr., (1951), *The changing culture of a factory*, Tavistock Institute of Human

- Relations. (London): Tavistock Publications.
7. Mullins, L. J., (2007), *Management and Organisational Behaviour (8th ed.)*, Essex: Pearson Education.
  8. Muscalu, E., (2014), Organizational Culture Change in the Organisation, *Management and Economics*, 4(76), 392–396.
  9. Quinn, R.E., McGrath, M.R., (1984), The transformation of organizational culture: A competing values, *Paper presented at the Conference of Organizational Culture and Meaning of Life in the Workplace*, Vancouver.
  10. Recardo, R., & Jolly, J, (1997), Organizational Culture and Teams, *SAM Advanced Management Journal*, 62, 4–7.
  11. Schein, E. H., (2010), *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
  12. Seth J. Schwartz, Byron L. Zamboanga, Liliana Rodriguez & Sherry C. Wang, (2007), The Structure of Cultural Identity in an Ethnically Diverse Sample of Emerging Adults, *Basic and Applied Social Psychology*, 29(2), 159–173, DOI: 10.1080/01973530701332229.
  13. Tharp, M.B., (April 2009), *Four Organizational Culture Types*, *Haworth*.
  14. Wilkins, A.L. and Ouchi, W.G., (1983), Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance, *Admin. Sci. Quart*, (28), 468–481.