

NGHIÊN CỨU CÁC YẾU TỐ VĂN HÓA CÔNG TY CÓ ẢNH HƯỞNG ĐẾN KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH TRONG CÁC DOANH NGHIỆP

PGS.TS. NGUYỄN QUANG THU* & NGUYỄN ĐẠI PHƯỚC TIỀN

Nghiên cứu này nhằm xem xét mối quan hệ giữa các yếu tố văn hóa công ty có ảnh hưởng đến kết quả hoạt động kinh doanh (HĐKD) của các doanh nghiệp (DN). Nghiên cứu phỏng vấn 300 cán bộ nhân viên làm việc trong các DN thuộc các loại hình kinh tế khác nhau trên địa bàn TP.HCM. Kết quả nghiên cứu cho thấy có 4 yếu tố văn hóa ảnh hưởng đến kết quả HĐKD của các DN trên địa bàn TP.HCM. Nghiên cứu đã kiến nghị một số giải pháp nhằm nâng cao kết quả HĐKD của các DN dựa trên 4 yếu tố văn hóa này.

1. Giới thiệu

Trong xu thế toàn cầu hóa kinh tế hiện nay, các DN VN luôn phải tự hoàn thiện và nhanh chóng nắm bắt thời cơ nhằm đảm bảo cho sự phát triển bền vững của mình. Bên cạnh các yếu tố về nguồn vốn, nhân lực, công nghệ, chiến lược kinh doanh thì văn hóa công ty đóng một vai trò quan trọng trong việc góp phần tạo nên lợi thế cạnh tranh cho DN. Từ khi có HĐKD trong đời sống xã hội thì văn hóa công ty cũng được hình thành. Ngày nay, văn hóa công ty tự nó là một nhu cầu văn minh thị trường và là đòi hỏi tất yếu của sự phát triển. Sức mạnh của văn hóa công ty là yếu tố quan trọng tạo nên sự khác biệt giữa các DN và các đối thủ cạnh tranh. Vì thế, bất kỳ một DN nào nếu thiếu đi yếu tố văn hoá thì DN đó khó có thể đứng vững và tồn tại được. Do vậy, trong điều kiện toàn cầu hóa nền kinh tế thế giới và quá trình cạnh tranh quốc tế ngày càng gay gắt như hiện nay thì văn hóa công ty luôn được chú trọng xây dựng và phát triển.

Để phát huy ưu thế của các DN VN trong bối cảnh cạnh tranh kinh tế toàn cầu khi phải đối mặt với các công ty nước ngoài, các DN cần nỗ lực phát triển và xây dựng văn hóa công ty cho riêng mình nhằm đạt được kết quả hoạt động cao nhất. Bên cạnh đó, các DN cũng ý thức được sự cạnh tranh trên thị trường lúc này thực chất là sự cạnh

tranh về văn hóa, mỗi DN phải biết tự lựa chọn cho mình một mô hình quản lý trên cơ sở làm cho bản sắc văn hóa dân tộc hòa quyện với văn hóa công ty.

Có thể nói thành công hay thất bại của các DN đều gắn với việc có hay không có văn hoá công ty. Do đó, mục tiêu của nghiên cứu này nhằm khám phá các yếu tố văn hóa có ảnh hưởng đến kết quả HĐKD của công ty, từ đó kiến nghị các giải pháp xây dựng và phát triển văn hóa công ty, góp phần nâng cao kết quả hoạt động của DN. Các phần tiếp theo của bài báo này gồm: (1) Cơ sở lý thuyết, (2) phương pháp và kết quả nghiên cứu, (3) kiến nghị giải pháp.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1 Khái niệm về văn hóa

Văn hóa là một khái niệm rất rộng, năm 1952, Kroeber và Kluckolm đã sưu tầm được 164 định nghĩa khác nhau về văn hóa, và đến nay con số này vẫn đang tiếp tục tăng lên.

Văn hóa là những tín ngưỡng, quan điểm và giá trị, đã trở nên thông dụng và khá bền vững đang tồn tại trong tổ chức (Williams, 1993).

Còn Kotter và Heskett (1992) lại cho rằng văn hóa tượng trưng cho một hệ thống độc lập bao gồm các giá trị và cách ứng xử chung trong một cộng đồng, có khuynh hướng duy trì trong một thời gian

dài; hay văn hóa là cách thực hiện hành vi trong một tổ chức (Deal & Kennedy, 1982, 2000).

Theo nghiên cứu của Schein (1992), thì văn hóa là những chuẩn mực cơ bản mà khi thực hiện tốt thì được xem là hợp lý và nó giúp các thành viên mới một phương cách đúng đắn để nhận thức, suy nghĩ và cảm nhận trong mối quan hệ với mọi vấn đề [1].

Nói chung, văn hóa là biểu hiện hành vi, tư duy và tình cảm đã ăn sâu hay bị ảnh hưởng qua học hỏi và là điểm đặc thù của một nhóm người chứ không phải của cá nhân. Ở một mức độ nhất định, văn hóa có liên quan đến các quy chuẩn hay phong cách xử sự truyền thống của một nhóm người hình thành qua thời gian.

2.2 Khái niệm về văn hóa công ty

Cũng như văn hóa nói chung, văn hóa công ty có những đặc trưng cụ thể riêng biệt. Trước hết, văn hóa công ty là sản phẩm của những người cùng làm trong một công ty và đáp ứng nhu cầu giá trị bền vững. Nó xác lập một hệ thống các giá trị được mọi người làm trong công ty chia sẻ, chấp nhận, đề cao và ứng xử theo các giá trị đó. Văn hóa công ty còn góp phần tạo nên sự khác biệt giữa các DN và được coi là truyền thống riêng của mỗi DN. [2]

Có rất nhiều nhà nghiên cứu trên thế giới đã đưa ra những khái niệm khác nhau về văn hóa công ty:

Theo Jaques (1952), văn hóa công ty là cách tư duy và hành động hàng ngày của các thành viên, đó là điều mà các thành viên phải học và ít nhiều phải tuân theo để được chấp nhận vào công ty đó. Văn hóa theo nghĩa này bao gồm hàng loạt các hành vi ứng xử; các phương thức sản xuất; kỹ năng và kiến thức; quan điểm về kỷ luật; các thông lệ và thói quen quản lý; các mục tiêu của những người liên quan; cách kinh doanh, cách trả lương; quan điểm về công việc khác nhau; các quy ước và điều cấm kỵ.

Nói đến văn hóa công ty là nói đến một hình thể duy nhất với các tiêu chuẩn, giá trị, tín ngưỡng, cách cư xử được thể hiện qua các thành viên liên kết với nhau để làm việc (Eldridge & Crombie, 1974).

Văn hóa công ty còn là một hình thức của các giả thiết cơ bản (được phát minh, khám phá, phát triển bởi một nhóm khi họ học cách đối phó với các vấn đề liên quan đến việc thích nghi bên ngoài và hội nhập với bên trong) đã phát huy tác dụng và được coi như có hiệu lực và do đó được truyền đạt cho các thành viên mới noi theo (Schein, 1985). [1]

Với cách tiếp cận trên, có thể hiểu văn hóa công ty là toàn bộ các giá trị văn hóa được gây dựng nên trong suốt quá trình tồn tại và phát triển của một công ty; trở thành các giá trị, các quan niệm, tập quán, truyền thống ăn sâu vào hoạt động của công ty đó; đồng thời chi phối tình cảm, nếp suy nghĩ và hành vi của mọi thành viên trong DN.

2.3 Văn hóa công ty thể hiện tính cách của DN

Văn hóa công ty được coi là tính cách của một tổ chức do chúng được hình thành bởi những khía cạnh về phong cách khác nhau với những đặc trưng riêng. Những khía cạnh về phong cách của một tổ chức gồm:

Tính sáng tạo và sẵn sàng mạo hiểm: Thể hiện bằng mức độ các thành viên được khuyến khích sáng tạo và sẵn sàng chấp nhận mạo hiểm. Những tổ chức có văn hóa thuộc nhóm này thường khuyến khích nhân viên chấp nhận rủi ro, sáng tạo và đổi mới không ngừng; họ rất linh hoạt khi phải đương đầu với những biến động trong môi trường kinh doanh.

Tính chú trọng chi tiết: Thể hiện bằng mức độ các thành viên được khuyến khích trình bày cụ thể chính xác, có phân tích và chú ý đến các chi tiết. Đối với những tổ chức thuộc tính cách này, chi tiết cụ thể thường được quan tâm đáng kể trong từng hoạt động.

Tính định hướng kết quả: Thể hiện bằng mức độ người quản lý chú trọng đến kết quả thay vì chú trọng đến phương pháp và quá trình để đạt được những kết quả đó.

Tính định hướng vào con người: Thể hiện bằng mức độ các quyết định quản lý dành sự quan tâm đến con người trong tổ chức. Tổ chức này coi con người là tài sản quý giá nhất và tin rằng sự sáng tạo của mỗi thành viên chính là nhân tố

quyết định tạo nên sự thành công.

Tính định hướng tập thể: Thể hiện bằng mức độ các hoạt động được thiết kế và tổ chức trên cơ sở nhóm thay vì cho từng cá nhân. Các thành viên luôn cố gắng duy trì tinh thần đồng đội và xây dựng bản sắc riêng của nhóm nên tinh thần đồng đội luôn được đề cao ở tổ chức này.

Sự nhiệt tình: Thể hiện bằng mức độ các thành viên hăng hái thi đua với nhau thay vì thỏa hiệp và hợp tác.

Tính ổn định: Thể hiện bằng mức độ các hoạt động tổ chức hướng vào việc duy trì hiện trạng thay vì làm thay đổi nó. Trong đó, một trong những mục đích mà nhiều tổ chức luôn hướng tới là ổn định và phát triển. [3]

2.4 Các yếu tố văn hóa công ty

Nghiên cứu của Silverzweig và Allan (1976) là nghiên cứu đầu tiên khám phá ra ảnh hưởng của văn hóa đến kết quả HĐKD. Họ nhận thấy rằng kết quả hoạt động của 8 công ty mà họ nghiên cứu luôn có sự thay đổi mỗi khi có sự thay đổi về văn hóa [7]. Một nghiên cứu điển hình tại Mỹ là nghiên cứu của Denison (1990) được thực hiện trong khoảng 6 năm, trên 34 công ty của Mỹ, ở 24 nước công nghiệp khác nhau, với 43.747 ý kiến của nhân viên nhằm khảo sát các yếu tố văn hóa có ảnh hưởng đến kết quả HĐKD. Từ đây hình thành nên lý thuyết hành vi trong tổ chức, có sự liên kết giữa thể mạnh văn hóa và kết quả hoạt động của công ty. [5]

Nghiên cứu của Denison (1990) đã chia văn hóa công ty thành bốn yếu tố như sau:

Văn hóa nhất quán (Consistency): Văn hóa nhất quán hướng trọng tâm vào những vấn đề bên trong tổ chức và vào việc kiên trì xây dựng, gìn giữ một môi trường ổn định. Hình tượng, tầm gương điển hình, giai thoại thường được sử dụng để cổ vũ cho sự hợp tác và củng cố truyền thống. Sức mạnh của tổ chức được tạo ra từ sự hòa đồng và hiệu quả. Văn hóa nhất quán bao gồm các yếu tố: Giá trị công ty, trao đổi hợp tác và các chính sách khen thưởng.

Văn hóa hòa nhập (Involvement): Văn hóa hòa nhập đặt trọng tâm chủ yếu vào việc lôi cuốn sự tham gia của các thành viên trong tổ chức để đáp lại sự thay đổi nhanh của môi trường bên ngoài. Văn hóa hòa nhập quan tâm đến nhu cầu của người lao động và coi đó là cách thức để đạt kết quả lao động cao. Việc người lao động tham gia nhiệt tình và cuốn hút có tác dụng nâng cao tinh thần trách nhiệm và tinh thần làm chủ, nhờ đó họ hành động một cách có ý thức và tự giác hơn trong các công việc của tổ chức. Văn hóa hòa nhập bao gồm các yếu tố: phong cách lãnh đạo, làm việc nhóm, năng lực phát triển.

Văn hóa thích ứng (Adaptability): Văn hóa thích ứng được đặc trưng bởi chiến lược chú trọng đến môi trường bên ngoài để đạt được tính mềm dẻo và dễ thay đổi nhằm phù hợp với yêu cầu của môi trường. Văn hóa thích ứng nhấn mạnh đến những chuẩn mực, niềm tin có tác dụng tăng

Bảng 1. Một vài nghiên cứu về yếu tố văn hóa có ảnh hưởng đến kết quả HĐKD của DN

Tác giả	Yếu tố văn hóa	Đo lường kết quả HĐKD	Quy mô nghiên cứu
Denison (1990)	1. Văn hóa hòa nhập	1. Doanh thu	6 năm, trên 34 công ty của Mỹ ở 24 ngành công nghiệp
	2. Văn hóa nhất quán	2. Thu nhập/Doanh thu	
	3. Văn hóa thích ứng	3. Thu nhập/Vốn đầu tư	
	4. Văn hóa sứ mệnh		
Gordon & Ditomaso (1992)	1. Sức mạnh văn hóa	1. Sự tăng trưởng tài sản	6 năm, 11 công ty bảo hiểm ở Mỹ
	2. Sự thích ứng	2. Sự tăng trưởng lợi nhuận	
	3. Sự ổn định		
Kotter & Heskett (1992)	1. Thể mạnh văn hóa	1. Thu nhập ròng / năm	Khoảng 11 năm, 207 công ty của Mỹ với 22 ngành công nghiệp
	2. Sự tương thích chiến lược – văn hóa	2. Lợi nhuận từ đầu tư	
	3. Sự thích ứng	3. Giá cổ phiếu hàng năm	

Nguồn: [7] Empirical Studies on the Organizational Culture Performance Link

Neal M. Ashkanasy, Celeste Wilderom, Mark F. Peterson, Handbook of Organizational Culture & Climate

cường năng lực phát hiện, xử lý và chuyển hóa những tín hiệu từ môi trường bên ngoài vào các hành vi thích ứng của tổ chức. Văn hóa thích ứng bao gồm các yếu tố: Sáng tạo trong công việc, quan tâm khách hàng, đào tạo và phát triển.

Văn hóa sứ mệnh (Mission): Những tổ chức quan tâm đến việc đáp ứng những đòi hỏi của môi trường bên ngoài nhưng không cần thiết phải có những thay đổi nhanh được coi là phù hợp với văn hóa sứ mệnh. Văn hóa sứ mệnh rất coi trọng việc hòa đồng với sứ mệnh chung của tổ chức. Người lao động hiểu kỹ hơn và có định hướng rõ hơn về vai trò và sứ mệnh của họ trong tổ chức. Văn hóa sứ mệnh bao gồm các yếu tố: chiến lược, tầm nhìn, mục tiêu.

2.5 Mô hình nghiên cứu và các giả thuyết

Trên thế giới đã có nhiều công trình nghiên cứu về văn hóa công ty. Nghiên cứu này chọn mô hình nghiên cứu của Denison (1990) vì cho rằng đây là một nghiên cứu được tiến hành quy mô và là nền tảng cho nhiều nghiên cứu ở nhiều quốc gia khác nhau. Do đó, mô hình có thể phù hợp với VN hơn các mô hình khác. Nghiên cứu sử dụng thang đo các yếu tố văn hóa công ty của Denison (1990) để kiểm định tại VN cho khu vực TP.HCM. Vì văn hóa của Mỹ và VN có sự khác biệt do đó cần có sự điều chỉnh các yếu tố cho phù hợp với văn hóa địa phương.

Nhóm nghiên cứu đã thực hiện nghiên cứu định tính để điều chỉnh và bổ sung thang đo các yếu tố văn hóa công ty thông qua kỹ thuật thảo luận nhóm tập trung, bao gồm 2 nhóm, mỗi nhóm 10 người. Thành phần tham dự là các nhân viên nam, nữ có tuổi từ 25-35 làm việc trong các công ty khác nhau tại TP.HCM.

Kết quả nghiên cứu định tính cho thấy các yếu tố văn hóa công ty bao gồm các thành phần: (1) Phong cách lãnh đạo; (2) làm việc nhóm; (3) trao đổi hợp tác; (4) chính sách lương và khen thưởng; (5) sáng tạo trong công việc; (6) đào tạo và phát triển; và (7) môi trường làm việc.

So với mô hình nghiên cứu của Denison (1990), gồm 12 yếu tố, mô hình nghiên cứu đề nghị chỉ chọn nghiên cứu 7 thành phần, đó là:

Phong cách lãnh đạo: Một phong cách lãnh đạo phù hợp với đặc thù của người VN là người

lãnh đạo phải có tính quyết đoán thể hiện qua các phẩm chất dám nghĩ, dám làm, dám chịu trách nhiệm, tự tin, ra được những quyết định kịp thời trong những tình huống khó khăn. Bên cạnh đó người lãnh đạo tạo ra được nhiều điều kiện thuận lợi để cấp dưới phát huy hết năng lực; trí lực, óc sáng tạo, lòng nhiệt tình vào công việc; có hệ thống chế độ đãi ngộ, khen thưởng, kỷ luật kịp thời và thích đáng nhằm động viên người lao động phát huy mọi tiềm năng, ổn định tinh thần và đảm bảo được cuộc sống.

Làm việc nhóm: Nhóm bao gồm một nhóm nhỏ những người cùng làm một công việc, gặp gỡ để cùng nhận dạng, phân tích và giải quyết các vấn đề được đặt ra. Làm việc theo nhóm có thể thúc đẩy tinh thần hợp tác, sự phối hợp, hiểu biết và hỗ trợ lẫn nhau giữa các thành viên, từ đó tạo ra những giải pháp mới cho mọi vấn đề khó khăn. Lợi ích lớn nhất của mô hình đội nhóm là tận dụng mọi nguồn lực chung của nhóm. Kỹ năng của mỗi cá nhân và sự tự giám sát của nhóm sẽ tạo điều kiện cho việc hoàn thành mục tiêu một cách tốt nhất.

Trao đổi hợp tác: Xây dựng văn hóa trao đổi cởi mở và thẳng thắn giữa nhân viên và các cấp quản lý sẽ giúp cho nhân viên thấy mình luôn được quan tâm, tôn trọng và lắng nghe từ công ty.

Chính sách tiền lương và khen thưởng: Một chính sách lương bổng hợp lý cho nhân viên là một công cụ tuyệt vời để cải thiện kết quả hoạt động của tổ chức. Khen thưởng nhất thiết phải phù hợp với văn hóa tổ chức. Chính sách lương và khen thưởng sẽ chỉ có kết quả một khi đã xác định được rõ giá trị chính của tổ chức là gì và phải có chính sách thưởng liên tục, thường xuyên cho những nỗ lực có kết quả tốt đó.

Sáng tạo trong công việc: Các công ty luôn muốn tìm thấy ở những nhân viên của mình một khả năng tư duy độc lập, với những phát kiến táo bạo và không bị khối lượng công việc khổng lồ làm cho kiệt sức. Chẳng hạn như thay đổi phương thức giải quyết công việc, thay đổi nếp nghĩ, thay đổi trình tự làm việc. Chính sự thay đổi sẽ tạo cơ hội cho sáng tạo xuất hiện.

Đào tạo và phát triển: Công tác đào tạo và phát triển năng lực nhân viên được tổ chức và tiến

hành một cách có hệ thống, liên tục ở tất cả các cấp, các phòng, bộ phận và nhóm sản xuất-kinh doanh nhằm tạo điều kiện cho nhân viên được thay đổi vị trí công việc nhằm phát triển toàn diện kỹ năng của mỗi người; tạo điều kiện nghiên cứu, học tập thông qua các chương trình đào tạo nội bộ, đào tạo bên ngoài phù hợp với yêu cầu vị trí công việc của mỗi người trong lĩnh vực chuyên môn và quản lý.

Môi trường làm việc: Nhân viên sẽ cảm thấy thoải mái hơn nếu họ có thể có được các mối quan hệ tốt đẹp với các đồng nghiệp của mình và họ được tôn trọng. Môi trường làm việc tốt còn giúp nhân viên phát huy tối đa sở trường, kỹ năng của mình đồng thời nâng cao năng suất lao động, giảm các chi phí không cần thiết. Vì thế, khi một DN tạo môi trường làm việc lý tưởng cho nhân viên thì mức độ hoàn thành công việc cũng tăng theo

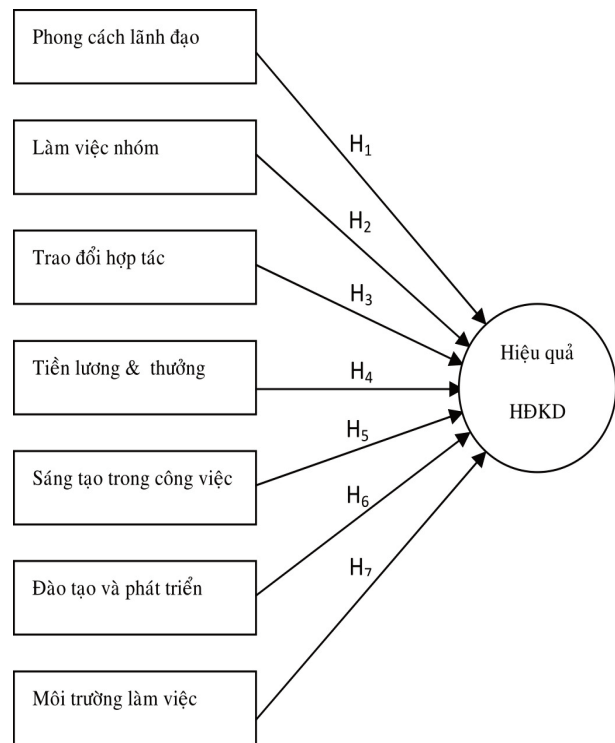
2.6 Kết quả HĐKD của công ty

Kết quả HĐKD biểu hiện mối tương quan giữa chi phí đầu vào và kết quả nhận được ở đầu ra của một quá trình, thể hiện qua việc bỏ ra một số vốn để thu được kết quả cao hơn tức là đã có một sự xuất hiện của giá trị gia tăng. Để tăng hiệu quả, có thể cải tiến quản lý điều hành nhằm sử dụng hợp lý hơn các nguồn lực, giảm tổn thất để tăng cường giá trị đầu ra. Như vậy, để tăng kết quả HĐKD, DN phải không ngừng đầu tư vào công nghệ, nguồn nhân lực, quản lý. Qua đó, giá trị đầu ra ngày càng tăng, đồng thời nâng cao sức cạnh tranh của sản phẩm, của DN trên thương trường.

Kết quả HĐKD là một phạm trù kinh tế, nó phản ánh trình độ sử dụng các nguồn lực sẵn có của DN để hoạt động sản xuất, HĐKD đạt kết quả cao nhất với chi phí thấp nhất. Với quan niệm trên, kết quả HĐKD không chỉ là sự so sánh giữa chi phí cho đầu vào và kết quả nhận được ở đầu ra mà kết quả HĐKD được hiểu trước tiên là việc hoàn thành mục tiêu (Price, 1972), nếu không đạt được mục tiêu thì không thể có kết quả, và để hoàn thành mục tiêu DN cần phải sử dụng nguồn lực như thế nào. Yuchtman & Seashore (1967) cho rằng kết quả doanh nghiệp đạt được khi biết khai thác hết những yếu tố nguồn lực sẵn có và cả những nguồn lực khan hiếm nhằm giảm những chi phí không cần thiết giúp cho DN hoàn thành mục tiêu tốt hơn và giữ được thị trường [6].

Kết quả HĐKD của các DN được thể hiện qua một số chỉ tiêu đánh giá: Doanh thu của công ty tăng trưởng đều hàng năm; quy mô hoạt động của công ty ngày càng mở rộng và phát triển; đội ngũ nhân viên của công ty luôn được duy trì; kết quả hoạt động của bộ máy quản lý DN được nâng cao; thu nhập của nhân viên công ty tăng đều hàng năm

Với mô hình nghiên cứu đề nghị về các yếu tố văn hóa ảnh hưởng đến hiệu quả HĐKD của DN (Hình 1), nghiên cứu ra ra các giả thuyết về mối quan hệ giữa các yếu tố văn hóa và hiệu quả HĐKD của DN như sau:



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề nghị các yếu tố văn hóa

H₁: Có mối quan hệ cùng chiều giữa phong cách lãnh đạo và kết quả HĐKD của công ty.

H₂: Có mối quan hệ cùng chiều giữa làm việc theo nhóm và kết quả HĐKD của công ty.

H₃: Có mối quan hệ cùng chiều giữa trao đổi hợp tác thường xuyên và kết quả HĐKD của công ty.

H₄: Có mối quan hệ cùng chiều giữa chính sách tiền lương và khen thưởng và kết quả HĐKD của công ty.

H₅: Có mối quan hệ cùng chiều giữa sự sáng tạo trong công việc và kết quả HĐKD của công ty.

H₆: Có mối quan hệ cùng chiều giữa chính sách đào tạo và phát triển và kết quả HĐKD của công ty.

H₇: Có mối quan hệ cùng chiều giữa môi trường làm việc và kết quả HĐKD của công ty.

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1 Thang đo các yếu tố văn hóa và kết quả HĐKD

Thang đo các yếu tố văn hóa công ty gồm 7 thành phần được đo lường bằng 29 biến quan sát: (1) Phong cách lãnh đạo (có 4 biến quan sát); (2) làm việc nhóm (có 4 biến quan sát); (3) trao đổi hợp tác (có 4 biến quan sát); (4) chính sách tiền lương và khen thưởng (có 4 biến quan sát); (5) sáng tạo trong công việc (có 3 biến quan sát); (6) đào tạo và phát triển (có 5 biến quan sát); (7) môi trường làm việc (có 5 biến quan sát). Tất cả các thang đo trong mô hình đều là thang đo đa hướng.

Kết quả HĐKD của tổ chức được đánh giá bằng các chỉ tiêu: Doanh thu của công ty tăng trưởng đều hàng năm; quy mô hoạt động của công ty ngày càng mở rộng và phát triển; đội ngũ nhân viên luôn được duy trì; hiệu quả quản lý được nâng cao và thu nhập của nhân viên tăng đều hàng năm. Như vậy, thang đo kết quả hoạt động kinh doanh bao gồm 5 biến quan sát. Nghiên cứu muốn đo lường ảnh hưởng của các yếu tố văn hóa công ty đến HĐKD.

Thang đo Likert 5 bậc được ứng dụng, trong đó: Bậc 1 tương ứng với mức độ hoàn toàn không đồng ý và bậc 5 tương ứng với mức độ hoàn toàn đồng ý.

3.2 Mẫu nghiên cứu

Mẫu được chọn theo phương pháp thuận tiện. Phương pháp phân tích dữ liệu chủ yếu được sử dụng trong nghiên cứu này là hệ số tin cậy Cronbach Alpha, phân tích nhân tố EFA và phân tích hồi quy. Theo Hair & ctg (1998), để có thể phân tích nhân tố khám phá cần thu thập dữ liệu với kích thước mẫu là ít nhất 5: 1 biến quan sát. Trong nghiên cứu này có 42 câu hỏi, do đó kích thước mẫu tối thiểu là $n=210$ (42×5). Để đạt được kích thước mẫu đề ra, 300 bảng câu hỏi được gửi đi phỏng vấn.

Khảo sát được thực hiện trong các DN tại TP.HCM. Trong số 300 bảng trả lời được phát ra có

28 bảng câu hỏi không hợp lệ do có quá nhiều ô trống, số bảng trả lời sử dụng được là 272, đạt tỷ lệ 90,66%. Về đơn vị công tác, có 12 công ty được khảo sát với 71 người làm trong công ty cổ phần (chiếm 26,1%), 57 người làm việc trong công ty nước ngoài (chiếm 21%), 56 người làm việc trong công ty TNHH (chiếm 20,6%), 47 người làm việc tại cơ quan nhà nước (chiếm 17,3%), 32 người làm trong công ty liên doanh (chiếm 11,8%), còn lại 9 người làm tại DN tư nhân (chiếm 3,3%). Về trình độ học vấn, có 171 người trình độ đại học (chiếm 62,9%), 66 người có trình độ cao học (chiếm 24,3%), còn lại là trung cấp và cao đẳng có 35 người (chiếm 12,9%). Về vị trí công tác, có 156 người được phỏng vấn là nhân viên (chiếm 57,4%), 100 người là quản lý (chiếm 36,8%) và 16 người là giám đốc (chiếm 5,9%). Về kinh nghiệm làm việc, có 14 người làm việc dưới 1 năm (chiếm 5,1%), có 41 người làm việc từ 1-2 năm (chiếm 15,1%), số người làm việc từ 2-5 năm chiếm nhiều nhất đến 103 người (chiếm 37,9%), 87 người làm việc từ 5-10 năm (chiếm 32%) và 27 người làm việc lâu năm trên 10 năm (chiếm 9,9%). Về thu nhập hàng tháng, có 11 người có thu nhập dưới 2 triệu đồng (chiếm 4%), 86 người có thu nhập từ 2-5 triệu đồng (chiếm 31,6%), 88 người có thu nhập từ 5-8 triệu đồng (chiếm 32,4%), 50 người có thu nhập từ 8-10 triệu đồng (chiếm 18,45%) và 37 người có thu nhập trên 10 triệu đồng (chiếm 13,6%).

3.3 Phân tích số liệu và kết quả

Kiểm định sơ bộ thang đo các yếu tố văn hóa công ty cho thấy các thang đo trên đều thỏa mãn yêu cầu về độ tin cậy Cronbach Alpha (từ 0,78 đến 0,87). Như vậy, tất cả 29 biến quan sát đo lường 7 thành phần của thang đo đều được sử dụng cho phân tích EFA tiếp theo vì chúng có hệ số tương quan biến tổng lớn hơn 0,4.

Phân tích EFA cho thấy, biến “phong cách lãnh đạo” (PCLD 3) bị loại do có hệ số tải nhỏ (0,342). Kết quả phân tích cho thấy có 7 nhân tố được hình thành với phương sai trích là 67,62% (>50%) bao gồm: “môi trường làm việc” (5 biến quan sát), “chính sách lương và khen thưởng” (4 biến quan sát), “đào tạo và phát triển” (5 biến quan sát), “trao đổi hợp tác” (4 biến quan sát), “sáng tạo trong công việc” (3 biến quan sát), “làm việc nhóm” (4 biến quan sát), “phong cách lãnh đạo” (còn 3 biến quan sát).

Kiểm định thang đo kết quả HĐKD bằng hệ số Cronbach Alpha cho thấy thỏa mãn với giá trị $\alpha=0,827$. Hơn nữa, các biến của thang đo này đều có hệ số tương quan biến tổng lớn hơn 0,5, do đó chúng đều được sử dụng trong phân tích EFA tiếp theo. Thang đo kết quả hoạt động bằng phân tích EFA trích được 1 yếu tố tại Eigenvalue là 2,96 và phương sai trích được là 59,21% (>50%). Như vậy, các biến quan sát của thang đo này đạt yêu cầu cho các phân tích tiếp theo. Kết quả kiểm định sơ bộ cho thấy mô hình nghiên cứu vẫn còn đủ 7 yếu tố như giả thuyết ban đầu. (Bảng 2)

Bảng 2. Bảng tóm tắt kết quả kiểm định thang đo

Khái niệm	Thành phần	Số biến quan sát	Độ tin cậy (Cronbach Alpha)	Tổng phương sai trích (%)	Đánh giá
Các yếu tố văn hóa công ty	Phong cách lãnh đạo	3	0,783	67,62	Đạt yêu cầu
	Làm việc nhóm	4	0,784		
	Trao đổi hợp tác	4	0,783		
	Chính sách lương và khen thưởng	4	0,874		
	Sáng tạo	3	0,887		
	Đào tạo và phát triển	5	0,807		
	Môi trường làm việc	5	0,850		
Kết quả HĐKD		5	0,827	59,21	

3.4 Phân tích hồi quy

Trên cơ sở thang đo các yếu tố văn hóa và thang đo kết quả HĐKD đã được xử lý, tiếp tục sử dụng phân tích hồi quy và tương quan để thấy mối quan hệ giữa các thành phần yếu tố văn hóa có ảnh hưởng đến kết quả HĐKD trong các DN.

Cho rằng, kết quả HĐKD trong các DN phụ thuộc và có tương quan tuyến tính với các yếu tố văn hóa công ty.

Trong đó,

X_1 : Phong cách lãnh đạo (PCLD)

X_2 : Làm việc nhóm (LVN)

X_3 : Trao đổi hợp tác (TDHT)

X_4 : Chính sách lương và khen thưởng (CSTL)

X_5 : Sáng tạo trong công việc (ST)

X_6 : Đào tạo và phát triển (DTPT)

X_7 : Môi trường làm việc (MTLV)

Y: Kết quả HĐKD (biến phụ thuộc)

Ta có phương trình hồi quy:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 + b_6X_6 + b_7X_7$$

Như vậy, phương trình hồi quy gồm có 7 biến độc lập ($X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6, X_7$) và biến phụ thuộc Y. Kết quả phân tích hồi quy được trình bày ở Bảng 3.

Bảng 3: Hệ số của phương trình hồi quy^a

Mô hình	Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số chuẩn hóa	t	Sig.	Đo lường đa cộng tuyến	
	a	Sai số chuẩn	b			Độ chấp nhận của biến	VIF
1 (Constant)	3,910	1,208		3,237	0,001		
PCLD	0,092	0,078	0,064	1,179	0,240	0,805	1,242
LVN	0,127	0,074	0,098	1,726	0,085	0,731	1,369
TDHT	0,061	0,074	0,047	0,833	0,406	0,728	1,374
CS	0,252	0,061	0,239	4,143	0,000	0,701	1,426
ST	0,182	0,075	0,140	2,425	0,016	0,700	1,428
DTPT	0,165	0,063	0,168	2,628	0,009	0,570	1,755
MTLV	0,147	0,052	0,160	2,846	0,005	0,744	1,345

Ghi chú: ^a: Biến phụ thuộc: KQ

Bảng 3, kết quả phân tích hồi quy cho thấy chỉ có 4 trong 7 yếu tố của thang đo yếu tố văn hóa có ảnh hưởng đến kết quả HĐKD (giá trị Sig. của các biến này <0,05 nên chúng có ý nghĩa về mặt thống kê), đó là: “chính sách lương và thưởng” (X_4); “sáng tạo trong công việc” (X_5); “đào tạo và phát triển” (X_6); và “môi trường làm việc” (X_7).

Phương trình hồi quy có dạng:

$$Y = 3,91 + 0,239X_4 + 0,140X_5 + 0,168X_6 + 0,160X_7$$

Cụ thể:

$$Y = 3,91 + 0,239CS + 0,140ST + 0,168DTPT + 0,160MTLV$$

Vì mô hình hồi quy có 7 biến độc lập, do đó,

xét thêm cột VIF của Bảng 3, chúng ta nhận thấy tất cả các hệ số của 7 biến độc lập đều $<2,0$, điều đó có nghĩa là chúng không bị cộng hưởng lẫn nhau. Phương trình hồi quy cho thấy biến “chính sách lương và thưởng” có hệ số cao nhất, kế đến là biến “đào tạo và phát triển”, biến “môi trường làm việc” và cuối cùng là biến “sáng tạo trong công việc”. Các biến còn lại có giá trị Sig. $>0,05$, tức chúng không có ý nghĩa về mặt thống kê nên chúng không ảnh hưởng đến kết quả HĐKD (theo tập dữ liệu của nghiên cứu này).

Kiểm định giả thiết về độ phù hợp của mô hình cho thấy R^2 hiệu chỉnh là $0,368 > 0,3$. Do đó mô hình hồi quy là hoàn toàn phù hợp với giả thuyết đặt ra và các thành phần trong mô hình đảm bảo ý nghĩa thống kê về các mối quan hệ tuyến tính (Sig. F = $0,000$).

Căn cứ vào các kết quả phân tích tương quan và phân tích hồi quy, 4 yếu tố văn hóa công ty là: “chính sách lương và thưởng”; “sáng tạo trong công việc”; “đào tạo và phát triển”; và “môi trường làm việc” có ảnh hưởng đến kết quả HĐKD của DN. Thảo luận về ba yếu tố “phong cách lãnh đạo”, “làm việc nhóm” và “trao đổi hợp tác” không có ảnh hưởng đến kết quả HĐKD. Có thể lý giải điều này do văn hóa người Việt chưa quen phong cách làm việc theo tổ nhóm. Hơn nữa, các nhân viên làm việc thường giữ kẽ với nhau, ít chịu trao đổi hợp tác, thường cả nể đối với người lãnh đạo. Đây cũng là những điểm yếu của văn hóa VN cần phải khắc phục để có thể cải thiện hiệu quả HĐKD trong mỗi tổ chức.

Kết quả kiểm định cho thấy các giả thiết H_1 , H_2 , và H_3 đều không được chấp nhận. Ta có kết quả về các giả thuyết được chấp nhận như sau:

H_4 : Có mối quan hệ cùng chiều giữa chính sách tiền lương, khen thưởng và kết quả hoạt động của công ty.

H_5 : Có mối quan hệ cùng chiều giữa sự sáng tạo trong công việc và kết quả hoạt động của công ty.

H_6 : Có mối quan hệ cùng chiều giữa chính sách đào tạo và phát triển và kết quả hoạt động của công ty.

H_7 : Có mối quan hệ cùng chiều giữa môi trường làm việc và kết quả hoạt động của công ty.

4. Thảo luận nghiên cứu và kiến nghị

Nghiên cứu đã xác định những yếu tố văn hóa có ảnh hưởng đến kết quả HĐKD đó là: “chính sách lương và thưởng”; “sáng tạo trong công việc”; “đào tạo và phát triển”; và “môi trường làm việc”. Vì vậy, để nâng cao kết quả HĐKD của DN, cần phải có những giải pháp cho việc xây dựng và phát triển văn hóa công ty theo từng định hướng cụ thể như sau.

4.1 Về chính sách lương và thưởng

Chính sách phân phối tiền lương hợp lý: Lương bổng là một vấn đề nhạy cảm và phức tạp. Phân phối tiền lương cho từng người như thế nào là hợp lý và làm sao để những người hưởng lương có thể sống đủ là một vấn đề càng khó hơn. Một chính sách tiền lương hợp lý là một công cụ tuyệt vời để cải thiện kết quả hoạt động của tổ chức.

Cùng với sự phát triển kinh tế, sự cách biệt về thu nhập giữa các đối tượng trong xã hội ngày càng gia tăng nhất là sự chênh lệch về thu nhập trong khu vực nhà nước so với khu vực tư nhân hay khu vực có vốn đầu tư nước ngoài. Hiện nay ở VN, mỗi loại hình DN có hình thức trả lương khác nhau, riêng cơ quan nhà nước vẫn tuân thủ quy định tiền lương tối thiểu (Theo Nghị định 97/2009 và 98/2009/NĐ-CP, mức lương tối thiểu đối với người lao động làm việc tại DN trong nước là 980.000 đồng và tại DN có vốn đầu tư nước ngoài là 1.340.000 đồng). Các DN khác thực hiện việc chi trả lương theo tình hình phát triển kinh tế, theo ngành nghề và theo kết quả HĐKD của đơn vị đó. Vì tiền lương là thước đo giá trị lao động nên để đảm bảo tái sản xuất lao động giúp nâng cao năng suất làm việc, chất lượng và kết quả công việc, các DN ngày nay đã xây dựng chính sách tiền lương nhất quán cho tất cả các nhân viên một cách công khai, công bằng và hợp lý. Về mặt tâm lý, nhân viên luôn so sánh của mình với thu nhập của người khác nên việc trả lương không công bằng sẽ làm cho họ không nỗ lực trong công việc. Giải quyết vấn đề này, Phó thủ tướng Nguyễn Sinh Hùng (ngày 10/9/2009) đã có chỉ đạo về việc trả lương qua tài khoản, nhờ đó nhân viên chỉ chú trọng làm việc và không còn so sánh tiền lương của nhau. Ngoài ra, các DN cần xem xét đánh giá điều chỉnh mức lương hợp lý, đảm bảo mức lương thực tế đồng thời hướng đến cải thiện cuộc sống cho

các nhân viên gắn bó lâu dài với đơn vị của mình.[4]

Chính sách khen thưởng và động viên nhân viên kịp thời: Bên cạnh quỹ lương, mỗi DN đều có quỹ khen thưởng, quỹ khen thưởng này được sử dụng để thưởng trực tiếp cho các tập thể hay cá nhân có thành tích xuất sắc trong các phong trào thi đua, hoàn thành tốt nhiệm vụ, kế hoạch sản xuất được giao, bán hàng giỏi, thu hồi công nợ tốt, tăng thị phần, phát triển mạng lưới khách hàng với mục đích là động viên nhân viên làm việc tốt hơn, xuất sắc hơn nữa.

Ghi nhận và khen thưởng thành tích làm việc của nhân viên phải được coi là một trong những chính sách quan trọng của mỗi DN. Ngoài ra, ghi nhận và khen thưởng đúng lúc sẽ giúp cho bản thân những nhân viên luôn giữ được nhiệt huyết đồng thời tạo ra làn sóng thi đua tới các nhân viên khác.

Để xây dựng những hình thức khen thưởng hợp lý, bản thân người lãnh đạo DN cần hiểu rõ thế mạnh của chính mình. Mỗi DN đều có thế mạnh riêng của bản thân, do vậy hình thức ghi nhận và khen thưởng không thể sao chép một cách nguyên vẹn từ các DN khác. Khen thưởng không chỉ bằng tiền bạc vì hình thức này tuy được sự ủng hộ rộng rãi và mang lại lợi ích thiết thực cho nhân viên nhưng nó chỉ có tác dụng thỏa mãn nhu cầu bậc thấp của người lao động. Về lâu dài các DN, nhất là các nhà quản lý cần sáng tạo thêm nhiều hình thức khen thưởng khác nhau để khuyến khích và làm thỏa mãn các nhu cầu tôn vinh cao hơn, như: tổ chức các chuyến du lịch, thăng chức, các hoạt động kích lệ tinh thần, đăng tin trên nội san DN, tuyên dương... Chính những hình thức ghi nhận và khen thưởng ngoài tài chính sẽ là công cụ hữu hiệu để gắn bó nhân viên với DN, nhất là trong thời kỳ các DN đang phải đối phó với những khó khăn về tài chính.

4.2 Chương trình đào tạo phát triển

Một trong những yếu tố góp phần nâng cao kết quả của DN chính là duy trì nguồn nhân lực. DN chỉ tồn tại lâu dài khi họ biết quan tâm tới việc xây dựng và phát triển đội ngũ lao động của DN. Muốn vậy, DN phải thường xuyên tạo điều kiện cho người lao động nâng cao trình độ, chuyên môn, tay nghề, kỹ năng và đào tạo là một cách thức động viên tinh

thần làm việc của nhân viên và là cách thức giữ chân họ ở lại lâu dài trong tổ chức.

Yếu tố cơ bản để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực sẽ trở thành lợi thế cạnh tranh cho DN khi các chương trình đào tạo được nhân viên tham gia và đáp ứng yêu cầu làm việc. Vai trò đào tạo có kết quả giúp nhân viên định hướng nghề nghiệp; giúp họ thực hiện được công việc tốt hơn; giúp họ cập nhật được kỹ năng kiến thức mới hơn; đặc biệt giúp họ có điều kiện phát triển cho cơ hội thăng tiến. Tất cả điều này sẽ kích thích nhân viên làm việc hiệu quả, đạt được thành tích tốt trong công việc và chấp nhận những nhiệm vụ mang tính thử thách cao, đồng thời kết quả hoạt động của công ty cũng được nâng cao.

Vậy, để chương trình đào tạo có hiệu quả, các nhà quản lý cần thu thập một cách hệ thống các thông tin về nhu cầu của DN trong hiện tại và tương lai. Xuất phát từ phương hướng đào tạo cho các nhân viên để nâng cao kỹ năng của họ bằng cách hướng dẫn công việc, mở các lớp huấn luyện các chuyên môn kỹ thuật cho họ một cách rõ ràng; trên cơ sở các nhà quản lý phải biết phân tích, đánh giá từng cá nhân từ đó có hình thức đào tạo phù hợp với năng lực của từng nhân viên và theo định hướng của DN nhằm đạt được kết quả đào tạo tốt nhất.

4.3 Môi trường làm việc

Theo các chuyên gia và các nhà quản lý, yếu tố môi trường làm việc có ảnh hưởng nhiều đến kết quả HĐKD. Trong nghiên cứu này, kết quả cũng cho thấy có sự tác động của môi trường làm việc đến kết quả HĐKD. Do vậy, các nhà quản lý cần phải xây dựng một môi trường làm việc chuyên nghiệp để các nhân viên có điều kiện phát triển và đạt kết quả cao nhất. Hoàn thiện môi trường vật chất kỹ thuật thông qua việc trang bị các điều kiện làm việc, các phương tiện làm việc, các trang thiết bị hiện đại giúp nhân viên làm việc có năng suất để thực hiện tốt công việc và nâng cao trình độ kỹ thuật chuyên môn.

Xây dựng môi trường làm việc lý tưởng về tinh thần đó là một môi trường làm việc dân chủ, bình đẳng, thân thiện giữa sếp và nhân viên, giữa các nhân viên với nhau. Do vậy, các nhà quản lý phải thường xuyên quan tâm đến tâm tư nguyện vọng

cũng như lắng nghe những ý kiến đóng góp của họ. Quan trọng là hiểu được tâm lý của nhân viên và đặt vị trí của mình để suy xét những vấn đề của cấp dưới, hiểu được cá tính và tính cách của nhân viên, từ đó bố trí và sắp xếp cho họ làm việc thành một nhóm sẽ có hiệu quả hơn. Các nhà quản lý cần ý thức rằng nhân viên là những người cộng sự, họ cần được chia sẻ, trao đổi thông tin nhằm nắm bắt được công việc, do đó kết quả công việc sẽ tăng lên và tránh được những rủi ro không đáng có.

4.4 Sự sáng tạo trong công việc

Hiện nay, một số DN lớn đang rất cần nguồn nhân lực có sức sáng tạo, ý tưởng, điều này không chỉ đem lại những kết quả bất ngờ trong công việc mà còn rất có lợi thế trên thương trường. “Có sáng tạo là có tiền” - câu nói này không bao giờ bị coi là lạc hậu vì điều này là quan trọng, cần thiết cho sự tồn tại và phát triển của DN, đặc biệt là sự đổi mới về sản phẩm.

Mỗi phát minh về những sản phẩm hay dịch vụ mới là khả năng chuyển đổi các ý tưởng có hệ thống thành những sản phẩm mới nhằm thay đổi bối cảnh thực sự của DN. Vậy, để có được sự sáng tạo, các nhà quản lý không bao giờ được đánh giá quá cao sản phẩm, dịch vụ của mình, cũng như không nên đánh giá thấp đối thủ cạnh tranh hay thói phồng nhu cầu khách hàng mà phải liên tục truyền cảm hứng cho nhân viên, tạo môi trường cho nhân viên thử nghiệm ý tưởng, hạn chế phê bình và cùng nhân viên thực hiện các ý tưởng đó■

5. Hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo

Nghiên cứu này chỉ mới đánh giá 7 trong 12 yếu tố văn hóa có ảnh hưởng đến kết quả hoạt động kinh doanh theo mô hình gốc của Denison (1990). Dữ liệu điều tra chủ yếu là các DN trên địa bàn TP.HCM, còn các tỉnh và thành phố khác chưa thực hiện được. Có thể kết quả nghiên cứu sẽ tốt hơn, toàn diện hơn khi nghiên cứu cả 12 yếu tố văn hóa và thực hiện điều tra ở nhiều thành phố và tỉnh khác ở VN. Đây cũng là hướng đặt ra cho các nghiên cứu tiếp theo■

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Đỗ Thụy Lan Hương (2008), *Ảnh hưởng của văn hóa công ty đến sự cam kết gắn bó với tổ chức của nhân viên làm việc trong các DN TP HCM*, Luận văn thạc sĩ kinh tế, trường Đại học Kinh tế TP.HCM.
2. Hạ Lan (27/10/2006), *Thế nào là “Văn hóa tổ chức?”*, www.chungta.com.
3. Nguyễn Mạnh Quân (2007), *Đạo đức kinh doanh và văn hóa công ty*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân.
4. Mai Khanh (10/09/2009), *Thúc đẩy trả lương qua tài khoản*, www.tuoitre.com.vn.
5. Daniel R. Denison (1990), *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, New York, Wiley.
6. Denison, D.R & Mishra, A.K (1995), *Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness*, *Organization Science*, 6(2) p 204-223.
7. Neal M. Ashkanasy, Celeste Wilderom, Mark F. Peterson, *Handbook of Organizational Culture & Climate*, p.195-198.

