

# SỬ DỤNG BỘ CÔNG CỤ OCAI ĐÁNH GIÁ VĂN HÓA DOANH NGHIỆP - NGHIÊN CỨU TÌNH HUỐNG TẠI CÔNG TY DATRACO

## USING THE INSTRUMENT OCAI ON ASSESSMENT CORPORATE CULTURE - CASE STUDY IN THE COMPANY DATRACO

Ngày nhận bài: 26/02/2021

Ngày chấp nhận đăng: 29/03/2021

*Nguyễn Trường Sơn, Ngô Tấn Nhị, Hoàng Văn Hải*

### TÓM TẮT

Văn hóa doanh nghiệp là một nguồn lực quan trọng nhằm giúp doanh nghiệp nâng cao năng lực cạnh tranh và phát triển bền vững. Để đề xuất chính xác các giải pháp nhằm tạo dựng và tăng cường nguồn lực này, các doanh nghiệp thường xuyên phải nhận diện và đánh giá các giá trị văn hóa của mình. Trên thực tế, đây là khó khăn rất lớn các doanh nghiệp thường gặp phải. Bài viết tập trung trình bày việc sử dụng bộ công cụ OCAI trong nhận diện và đánh giá văn hóa doanh nghiệp, và minh họa thông qua tình huống nghiên cứu điển hình tại Công ty Datraco. Các kết quả nghiên cứu có thể triển khai áp dụng cho nhiều doanh nghiệp khác.

**Từ khóa:** Doanh nghiệp, văn hóa doanh nghiệp, OCAI, nhận diện, đánh giá.

### ABSTRACT

Corporate culture is an important resource to help businesses improve their competitiveness and develop sustainably. In order to accurately propose solutions to create and enhance these resources, businesses must often identify and evaluate their cultural values. In fact, this is a huge difficulty that businesses often face. This article focuses on presenting the use of OCAI toolkit in identifying and evaluating corporate culture, and illustrated through case studies at Datraco Company. The research results can be applied to many other businesses.

**Keywords:** business, corporate culture, OCAI, identification, assessment.

### 1. Đặt vấn đề

Trong xu thế toàn cầu hóa kinh tế hiện nay, các doanh nghiệp Việt Nam 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 doanh nghiệp đóng một vai trò quan trọng trong việc góp phần tạo nên lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp. Từ khi có hoạt động kinh doanh trong đời sống xã hội thì văn hóa doanh nghiệp cũng được hình thành. Ngày nay, văn hóa doanh nghiệp 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 doanh nghiệp là yếu tố quan trọng tạo nên sự khác biệt giữa các doanh nghiệp và các đối thủ cạnh tranh. Vì thế, bất kỳ một

doanh nghiệp nào nếu thiếu đi yếu tố văn hoá thì doanh nghiệp 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 doanh nghiệp luôn được chú trọng xây dựng và phát triển. Văn hóa doanh nghiệp là yếu tố cốt lõi của sự thành công trong kinh doanh của mỗi doanh nghiệp.

Tại các doanh nghiệp của Việt Nam, đặc biệt là các doanh nghiệp nhỏ và vừa, VHDN cũng đã dần hình thành và phát triển, tuy nhiên các quá trình này diễn ra chủ yếu mang màu sắc tự phát, từ đặc điểm của người lãnh

---

Nguyễn Trường Sơn, Hoàng Văn Hải, Trường  
Đại học Kinh tế - Đại học Đà Nẵng  
Ngô Tấn Nhị, Tổng giám đốc Công ty Vitracco

đạo và quá trình hình thành của doanh nghiệp hơn là chịu nhiều tác động của các yếu tố quản trị. Mặc dù đã có những nét văn hóa riêng, tuy nhiên những câu hỏi rất quan trọng như: mô hình văn hóa nào đang chi phối ở doanh nghiệp? Những giá trị văn hóa nào là những giá trị mạnh? Văn hóa doanh nghiệp hiện tại đã phù hợp với chiến lược phát triển của doanh nghiệp hay chưa? Kỳ vọng thay đổi của đội ngũ lãnh đạo và người lãnh đạo của công ty trong tương lai thế nào? Và làm sao để thực hiện được sự thay đổi này ... chưa có câu trả lời thỏa đáng. Các doanh nghiệp chưa nhận diện và đánh giá được những giá trị văn hóa hiện tại thì rất khó để đề xuất các giải pháp hoàn thiện và thay đổi trong tương lai.

Về mặt lý thuyết, hiện nay vấn đề văn hóa doanh nghiệp tại Việt Nam đã được trao đổi và bình luận khá lâu, tuy nhiên vấn đề sử dụng các lý thuyết, các công cụ để nghiên cứu một cách hệ thống nhằm khám phá, nhận diện và đánh giá các giá trị văn hóa của tổ chức vẫn còn rất hạn chế. Mặc dù đã có nhiều nghiên cứu trên thế giới về nhận diện và đánh giá các giá trị văn hóa của tổ chức, tuy nhiên việc phát triển các công cụ này trong điều kiện các doanh nghiệp Việt Nam với những đặc điểm chi phối của văn hóa Việt Nam vẫn còn khá tản mạn và chưa được sử dụng nhiều.

Bài viết sẽ đi sâu bàn luận về việc sử dụng bộ công cụOCAI để nhận diện và đánh giá các giá trị văn hóa doanh nghiệp hiện tại và kỳ vọng thay đổi trong tương lai, minh họa qua trường hợp Công ty Datraco tại Đà Nẵng. Bên cạnh việc nhận diện các giá trị văn hóa của một doanh nghiệp cụ thể, bài viết còn bước đầu phác họa tiến trình và phương pháp nhận diện bằng công cụOCAI nhằm giúp cho các doanh nghiệp khác có thể

đễ dàng trong việc sử dụng công cụ này nhằm mục tiêu quản trị của mình.

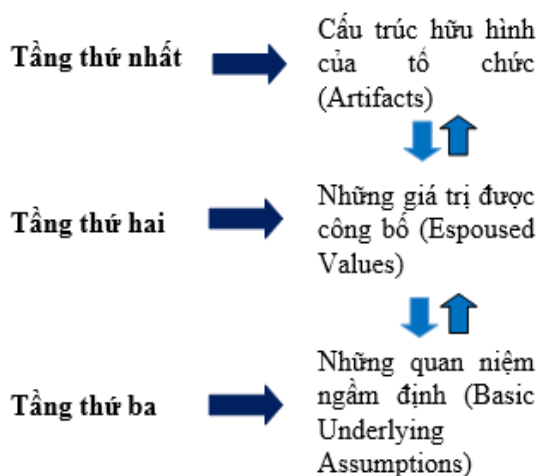
## 2. Cơ sở lý thuyết

### 2.1. Khái niệm và vai trò của văn hóa doanh nghiệp

Văn hóa doanh nghiệp là một khái niệm đa chiều, được tiếp cận theo nhiều góc độ khác nhau. Mỗi cá nhân, mỗi tổ chức đều có một cách hiểu khác nhau về khái niệm của văn hóa doanh nghiệp, bởi “lăng kính” của mỗi người được cấu tạo từ nền tảng kiến thức, hiểu biết và trải nghiệm khác nhau. Thống kê sơ bộ cho thấy, hiện tại đã có hơn 300 khái niệm về VHDN. Tựu trung lại, văn hóa doanh nghiệp là *toàn bộ các giá trị được gây dựng nên trong suốt quá trình tồn tại và phát triển của một doanh nghiệp, trở thành các giá trị, các quan niệm và tập quán, truyền thống ăn sâu vào hoạt động của doanh nghiệp, chi phối tình cảm, nếp suy nghĩ và hành vi của mọi thành viên của doanh nghiệp trong việc theo đuổi và thực hiện các mục đích chung, tạo nên bản sắc riêng của mỗi doanh nghiệp*.

Văn hóa doanh nghiệp được cấu trúc bởi nhiều thành phần khác nhau, các nhà nghiên cứu đã đề xuất nhiều mô hình theo quan điểm tiếp cận và góc độ xem xét riêng của mình.

Theo Edgar H. Schein (2020), cấu trúc văn hóa tổ chức có thể chia thành ba tầng khác nhau. Thuật ngữ “tầng” dùng để chỉ mức độ có thể cảm nhận được của các giá trị văn hóa trong tổ chức hay nói cách khác là tính hữu hình của các giá trị văn hóa đó. Đây là cách tiếp cận độc đáo, đi từ hiện tượng đến bản chất của một nền văn hóa, giúp cho chúng ta hiểu một cách đầy đủ và sâu sắc những bộ phận cấu thành nên nền văn hóa đó [2]. Sơ đồ cấu trúc giá trị văn hóa tổ chức được minh họa như hình 1.



Hình 1. Cấu trúc văn hóa doanh nghiệp

- Cấu trúc hữu hình bao gồm tất cả những dấu hiệu hữu hình mà một người có thể nhìn, nghe và cảm nhận khi tiếp xúc với doanh nghiệp như kiến trúc, cách bài trí, công nghệ, sản phẩm, lễ nghi và lễ hội hàng năm, các biểu tượng, logo, khẩu hiệu, tài liệu quảng cáo, trang phục, thái độ và cung cách ứng xử của các thành viên... Điểm quan trọng của tầng này là chúng ta có thể dễ dàng nhận thấy nhưng lại rất khó giải mã được ý nghĩa của nó. Tầng giá trị đầu tiên này chỉ là biểu hiện bên ngoài của hệ thống văn hóa tổ chức, dễ thay đổi và ít khi thể hiện được những giá trị thực sự trong văn hóa của tổ chức.

- Những giá trị được công bố là những nguyên tắc, triết lý, chiến lược và mục tiêu riêng, là kim chỉ nam cho hoạt động của toàn bộ nhân viên và thường được tổ chức công bố rộng rãi ra công chúng. Đây là những giá trị chủ yếu mà tổ chức tán thành, ủng hộ và mong đợi mọi thành viên cùng chia sẻ và là giá trị mà người lãnh đạo cần phải kiên trì xây dựng từng bước. Giá trị văn hóa này được biểu hiện qua tầm nhìn, sứ mệnh, mục tiêu mà tổ chức vươn tới, triết lý kinh doanh, thái độ đối xử với khách hàng, mối quan hệ qua lại, ứng xử giữa các thành viên trong tổ chức...

- Các quan niệm ngầm định, là tầng giá trị sâu nhất của văn hóa tổ chức, là những quan niệm nền tảng chung như niềm tin, nhận thức, suy nghĩ và tình cảm có tính vô thức, mặc nhiên được công nhận trong tổ chức được hình thành và tồn tại trong một thời gian dài, chúng ăn sâu vào tâm lý của hầu hết các thành viên trong nền văn hóa đó và trở thành điều mặc nhiên, phổ biến, được công nhận và trở thành các quan niệm nền tảng.

Các yếu tố văn hóa được chọn lọc và tạo ra có vai trò như là một cơ chế khẳng định mục tiêu của tổ chức, hướng dẫn, uốn nắn những hành vi ứng xử lẫn nhau giữa các thành viên trong tổ chức, giữa cá nhân với tổ chức, giữa thành viên với lãnh đạo. VHDN thiết lập một hệ thống giá trị, thông qua đó các thành viên của tổ chức chia sẻ, đề cao và ứng xử theo các giá trị đó. VHDN có tác động to lớn trong việc tạo động lực cho nhân viên, gắn kết nhân viên với nhau và với tổ chức. VHDN cũng có tác động to lớn trong việc thu hút và giữ chân người tài cho tổ chức; làm nên sự khác biệt giữa doanh nghiệp này và doanh nghiệp khác. Các nghiên cứu đều cho rằng VHDN là một nguồn lực quan trọng, giúp doanh nghiệp nâng cao năng lực cạnh tranh và phát triển bền vững [3]. Do vậy việc nhận diện những giá trị văn hóa mạnh, yếu, sự phù hợp của các giá trị văn hóa với định hướng phát triển và liên tục hoàn thiện các giá trị văn hóa nhằm tăng cường nguồn lực là một nhiệm vụ đặt ra thường xuyên cho các doanh nghiệp bên cạnh các hoạt động đầu tư khác.

## 2.2. Các mô hình và phương pháp nhận diện và đánh giá văn hóa doanh nghiệp

Nhận diện văn hóa doanh nghiệp chính là việc xác định tất cả các yếu tố có thể nhìn thấy và có thể không nhìn thấy nhưng tất cả các yếu tố đó đều chi phối và ảnh hưởng đến hành vi của từng cá nhân trong doanh nghiệp.

Đánh giá văn hóa doanh nghiệp chính là việc tiến hành các công việc một cách có hệ thống, độc lập trong việc xây dựng các tiêu chí, điều kiện, đối tượng, môi trường để đánh giá mức độ mạnh, yếu của các yếu tố VHDN đến các hoạt động và kết quả hoạt động của doanh nghiệp.

Các mô hình lý thuyết về VHDN được nhiều nhà nghiên cứu đề xuất và áp dụng trong thực tế. Trong đó các tác giả tiêu biểu là Trompenaars (1998), O'Reilly, Chatman & Caldwell (1999), Cameron và Quinn (2006), Hofstede (2001), Denison (2010)... Tổng hợp những yếu tố cơ bản về ưu nhược điểm cũng như khả năng ứng dụng của các mô hình được thể hiện trong bảng 1.

Việc nhận diện và đánh giá VHDN cần phải được tiến hành dựa trên các mô hình văn hóa bảo đảm cơ sở khóa học, có thể sử dụng nhiều phương pháp và công cụ khác nhau, mỗi phương pháp, công cụ đòi hỏi những tiêu chí đánh giá và tiêu chí so sánh cụ thể. Trong đó cần kể đến các phương pháp định tính như quan sát, phỏng vấn sâu, thảo luận, tổng hợp tài liệu ... Mỗi mô hình đều có những ưu điểm và hạn chế riêng trong việc nhận diện cũng như đánh giá VHDN. Trong đó, hai mô hình được sử dụng nhiều nhất là mô hình của Denison (2010), và mô hình của Cameron và Quinn (2006).

Bài viết tập trung giới thiệu việc ứng dụng mô hình của Cameron nhằm nhận diện và đánh giá VHDN tại Việt Nam.

Bảng 1: Tổng hợp các mô hình đánh giá VHDN trên thế giới

| STT | Tên mô hình                           | Ưu điểm                                                                                                                                | Nhược điểm                                                                                                                                           |
|-----|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1   | Trompenaars (1998)                    | Thích hợp với các công ty nhỏ, nặng về định tính.                                                                                      | Thiên về thực tế, căn cứ lý thuyết chưa rõ.                                                                                                          |
| 2   | O'Reilly, Chatman & Caldwell (1999)   | Đơn giản, dễ sử dụng, thích hợp để đánh giá VHDN đến hoạt động tổ chức.                                                                | Chưa đánh giá được các yếu tố ngầm định, vô hình, yếu tố bên trong của VHDN.                                                                         |
| 3   | Cameron và Quinn (2006). Mô hình OCAI | Đơn giản, thích hợp để so sánh văn hóa doanh nghiệp của các công ty với nhau hoặc ngành này với ngành khác. Thang đo đã được chuẩn hóa | Chỉ so sánh 2 chiều VHDN có tính đối lập dựa trên khung giá trị cạnh tranh. OCAI mới chỉ định hình VHDN ở cấp 2,3 còn cấp độ 1 chưa được đề cập đến. |
| 4   | Hofstede (2001)                       | Thích hợp để so sánh VHDN của 2 công ty ở quốc gia này với quốc gia khác.                                                              | Không phù hợp để đánh giá văn hóa của một tập đoàn. Thiên về lý thuyết.                                                                              |
| 5   | DOCS của Denison (2010)               | Mô hình phù hợp để nhận diện và đánh giá, thang đo đã được sử dụng khá nhiều quốc gia.                                                 | Chưa đi sâu vào thực trạng VHDN hiện hành. Chưa đi sâu đánh giá tác động đến hành vi, thái độ của NLĐ.                                               |

Nguồn: Tổng hợp từ [4], [5], [6]

### 2.3. Phương pháp sử dụng bộ công cụ OCAI để nhận diện và đánh giá VHDN

Để nhận diện và đánh giá VHDN có thể thực hiện theo nhiều mô hình khác nhau, tùy theo đặc điểm của lĩnh vực hoạt động, đặc điểm văn hóa quốc gia hoặc vùng miền để đề xuất và điều chỉnh các thang đo cho phù hợp. Trong đó các mô hình được áp dụng phổ biến nhất là mô hình DOCS của Denisson (2010), mô hình của Robert Quinn và Kim Cameron (2011); bên cạnh đó có thể sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính, thảo luận sâu với chuyên gia để nhận diện. Việc phát triển thang đo đối với các nhà nghiên cứu luôn là một vấn đề tốn rất nhiều thời gian, đối với các doanh nghiệp thì đó là vấn đề khó khăn lớn. Cũng chính vì vậy mà việc nhận diện và đánh giá VHDN hiện nay rất ít được các doanh nghiệp hưởng ứng. Cũng chính vì lý do này, bài viết sẽ tập trung sử dụng bộ công cụ OCAI, được Quinn và Cameron xây dựng, được rất nhiều doanh nghiệp sử dụng nhằm mục đích đơn giản hóa quá trình đánh giá cho các doanh nghiệp Việt Nam.

Dựa trên lý thuyết về khung giá trị cạnh tranh, so sánh mức độ phân cực của mỗi doanh nghiệp về tính linh hoạt so với sự kiểm soát và mức độ tập trung nội bộ so với bên ngoài, Robert Quinn và Kim Cameron đã chia văn hóa doanh nghiệp thành bốn loại hình cơ bản:

- Văn hóa hợp tác (Clan culture): Mô hình này chú trọng đến việc tạo dựng một môi trường thân thiện giữa tất cả các cấp quản trị, từ lãnh đạo tới nhân viên; đề cao các nhóm làm việc, người lãnh đạo đóng vai trò như một người thầy, người cha trong gia đình; tổ chức được gắn kết bằng những yếu tố truyền thống, bằng mục tiêu chung và sự trung thành của các thành viên.

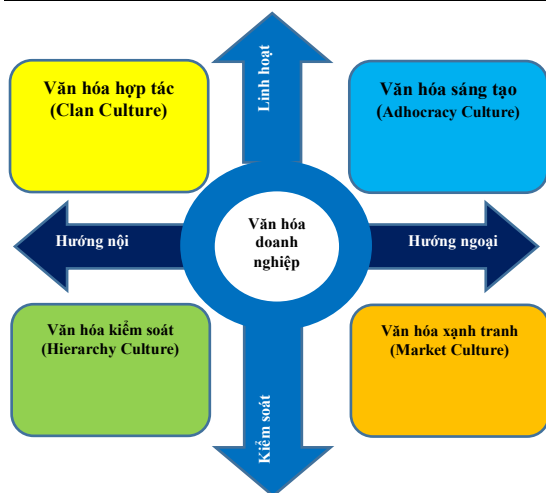
- Văn hóa sáng tạo (Adhocracy culture): là môi trường tổ chức làm việc năng động, sáng tạo. Mọi người đều sẵn sàng hướng ra

bên ngoài và chấp nhận rủi ro. Chất kết dính cho hoạt động của văn hóa này là cam kết làm việc, thực nghiệm và đổi mới. Chú trọng tạo ra xu hướng cho thị trường. Văn hóa này định nghĩa thành công là các sản phẩm và dịch vụ mới, trở thành người tiên phong là điều rất quan trọng. Công ty khuyến khích sáng kiến và tự do cá nhân.

- Văn hóa cạnh tranh (Market culture): Tổ chức có định hướng dựa trên kết quả sau cùng, quan tâm lớn nhất là tập trung hoàn thành công việc một cách hiệu quả. Nhân sự có tinh thần cạnh tranh hướng đến mục tiêu. Các lãnh đạo theo văn hóa này vừa là người dẫn dắt, nhà sản xuất và người cạnh tranh cùng một lúc. Họ rất quyết liệt và đòi hỏi cao. Chất liệu để gắn kết tổ chức là sự chiến thắng. Danh tiếng và thành công là trọng tâm quan trọng nhất đối với văn hóa này. Ở đây định nghĩa về thành công là thị phần và thị trường chi phối của công ty. Cạnh tranh và dẫn đầu thị trường là điều rất quan trọng. Tổ chức công ty theo tinh thần cạnh tranh không khoan nhượng.

- Văn hóa kiểm soát (Hierarchy culture): Đây là mô hình làm việc có tổ chức và được quản lý một cách chặt chẽ, mọi người phải tuân thủ theo các chính sách, thủ tục, quy định được ban hành một cách nghiêm ngặt. Văn hóa cấp bậc tôn trọng quyền và địa vị. Quyền lực thường được thể hiện bởi những người có kiến thức rộng. Mọi hoạt động trong tổ chức được kiểm soát chặt chẽ, các quyết định thì được đưa ra sau khi phân tích thực tế đã tiến hành và người lãnh đạo cũng thể hiện khá bảo thủ và thận trọng. Các thành viên trong tổ chức duy trì sự tích cực dựa vào sự giám sát và kiểm tra của doanh nghiệp.

Việc tổ chức xác định văn hóa doanh nghiệp ở hiện tại đang thế nào, xác định loại hình văn hóa doanh nghiệp mong muốn ở tương lai là rất quan trọng để xây dựng được chiến lược phù hợp và thay đổi văn hóa doanh nghiệp.



Hình 2. Mô hình văn hóa của Robert Quinn và Kim Cameron

Nguồn: Kim S. Cameron và Robbert, 2011.

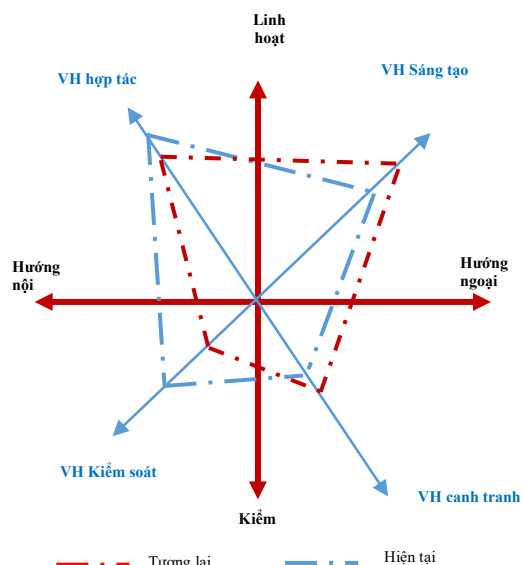
Để giúp doanh nghiệp có thể dễ dàng hiểu và đánh giá được đặc điểm văn hóa của mình, Quinn và Cameron đã nghiên cứu và phát triển ra bộ công cụ chuẩn đoán văn hóa doanh nghiệpOCAI (Organizational Culture Assessment Instrument). Bộ công cụ này có thể đánh giá cụ thể các yếu tố cấu thành nên văn hóa doanh nghiệp từ đó định dạng nên văn hóa doanh nghiệp của tổ chức dựa trên khung giá trị cạnh tranh. Hiện nay đã có hơn 10.000 doanh nghiệp trên thế giới sử dụng bộ công cụ này.

OCAI cung cấp cho các doanh nghiệp một bộ câu hỏi khảo sát nhân viên để đánh giá tổ chức hiện tại và mong muốn dựa trên sáu khía cạnh bao gồm: (1) đặc điểm nổi trội của tổ chức, (2) phong cách lãnh đạo của tổ chức, (3) đặc trưng nhân viên trong tổ chức, (4) tính gắn kết trong tổ chức, (5) chiến lược phát triển của tổ chức, (6) tiêu chuẩn xác định thành công trong tổ chức.

Trong OCAI mỗi yếu tố cấu thành sẽ có bốn lựa chọn để người được hỏi phân chia số điểm. Mỗi câu hỏi sẽ có 4 khả năng lựa chọn (A - Văn hóa hợp tác; B - Văn hóa sáng tạo; C - Văn hóa cạnh tranh; D - Văn hóa kiểm soát). Mỗi người tham gia đánh giá được yêu

cầu chia 100 điểm cho bốn lựa chọn (A, B, C, D) cho mỗi câu hỏi. tùy vào mức độ mà người ấy cho rằng phù hợp nhất với tổ chức của họ. Nếu đặc điểm nào phù hợp nhất với tổ chức của họ, đặc điểm ấy sẽ nhận được điểm cao (trong tổng số 100 điểm) trong hiện tại. Nếu đặc điểm nào thể hiện gần với mong muốn của họ trong tương lai thì sẽ nhận được điểm số cao trong cột mong muốn.

Sau quá trình này, người nghiên cứu sẽ cộng tổng của từng lựa chọn của 6 yếu tố lại và xem xét kết quả. Theo mô hình này thì ứng với mỗi lựa chọn là một loại hình văn hóa doanh nghiệp đặc thù. Nếu tổng số điểm của lựa chọn nào là cao nhất thì nền văn hóa đặc trưng của doanh nghiệp sẽ thiên về loại hình tương ứng. Sau khi số liệu được tổng hợp, sẽ nhận được hai sơ đồ biểu thị VHDN hiện tại và mong muốn. Từ sơ đồ này sẽ giúp doanh nghiệp có được cách nhìn khái quát để nhận diện đặc điểm mô hình VHDN hiện tại của tổ chức và đặc điểm mô hình văn hóa mong muốn trong tương lai.



Hình 3. Mô hình công cụ đánh giá văn hóa tổ chứcOCAI

Nguồn: Kim S. Cameron và Robbert, 2011.

Điểm đặc biệt được xem là ưu thế nổi trội của OCAI là kết quả nghiên cứu vừa đánh

giá được VHDN hiện tại, vừa đo lường được mức độ mong muốn về mô hình VHDN trong tương lai. Giúp doanh nghiệp đánh giá được những điểm mạnh, điểm yếu trong văn hóa doanh nghiệp hiện tại, những hạn chế và khoảng cách so với yêu cầu và mong đợi của tổ chức trong tương lai. Đây chính là cơ sở để đánh giá sự phù hợp của VHDN với định hướng phát triển của DN, cũng như đề xuất các giải pháp để phát triển VHDN trong tương lai. Ngoài ra thang đo đã được chuẩn hóa, dễ sử dụng, dễ hiểu cũng là ưu thế vượt trội của bộ công cụ này.

Tuy nhiên, bên cạnh đó cần lưu ý, Theo mô hình cấu trúc 3 mức độ VHDN của Schein thì bảng câu hỏi của OCAI mới nhận diện và đánh giá được ở cấp thứ 3 (những giá trị ngầm định) và cấp 2 (những giá trị thống nhất), còn cấp thứ nhất trong cấu trúc (cấu trúc kiến trúc hữu hình) không phản ánh được. Để khắc phục điều này, cần bổ sung các câu hỏi đánh giá riêng các biểu trưng trực quan để bổ sung thêm cho những kết quả của thang đo OCAI.

### 3. Nhận diện và đánh giá VHDN của Công ty Datraco bằng công cụ OCAI

Datraco là một doanh nghiệp lữ hành tại Đà Nẵng. Doanh nghiệp được thành lập từ năm 2000, sau 20 năm phát triển, từ một doanh nghiệp siêu nhỏ với chỉ một đầu xe vận tải khách ban đầu, đến nay Công ty đã trở thành một doanh nghiệp mạnh của ngành du lịch thành phố Đà Nẵng, qui mô của doanh nghiệp đã lên đến hơn 200 xe vận tải khách, hơn 300 lao động, doanh thu hàng năm hơn 1000 tỷ đồng. Chủ doanh nghiệp là một nhà doanh nghiệp trẻ, từ hai bàn tay trắng làm nên sự nghiệp. Datraco là đứa con tinh thần, chứa đựng những ước mơ, hoài bão và một khát vọng vươn lên của chàng trai này. Quá trình phát triển doanh nghiệp, in đậm dấu ấn cá nhân, VHDN của Datraco

cũng chịu sự chi phối mạnh mẽ bởi phong cách lãnh đạo của người chủ doanh nghiệp.

Trong nghiên cứu này, việc nhận diện VHDN của Công ty được thực hiện dựa trên mô hình văn hóa doanh nghiệp của Cameron và Quinn.

#### 3.1. Mẫu điều tra và thang đo

Việc đánh giá các giá trị văn hóa được thực hiện thông qua thang đo OCAI, các dữ liệu được thu thập thông qua khảo sát theo bảng hỏi trên một mẫu điều tra có qui mô 120 phần tử (chiếm tỷ trọng 40% số nhân viên). Mẫu được xác định theo phương pháp thuận tiện, bao gồm tất cả lãnh đạo và cán bộ quản lý các cấp của Công ty, những người am hiểu sâu về VHDN của Công ty; và đại diện những người lao động ở nhiều bộ phận khác nhau.

Bảng câu hỏi được dịch từ nguyên bản của Cameroon và Quinn [7] có điều chỉnh lại cho phù hợp với đặc điểm văn hóa và ngôn ngữ địa phương. Quá trình Việt hóa và điều chỉnh được thực hiện theo phương pháp thảo luận sâu với ban lãnh đạo Công ty, tiến hành khảo sát thử và hiệu chỉnh trước khi sử dụng chính thức.

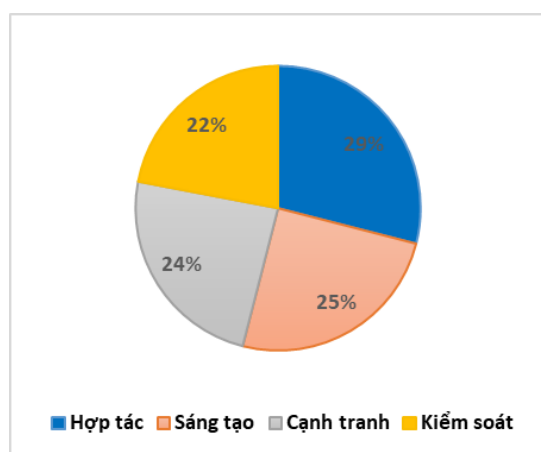
Bảng câu hỏi sẽ bao gồm 6 câu hỏi tương ứng với 6 khía cạnh bao gồm: (1) đặc điểm nổi trội của tổ chức, (2) phong cách lãnh đạo của tổ chức, (3) đặc trưng nhân viên trong tổ chức, (4) tính gắn kết trong tổ chức, (5) chiến lược phát triển của tổ chức, (6) tiêu chuẩn xác định thành công trong tổ chức. Mỗi câu hỏi sẽ có bốn kết cục tra lời A<sub>i</sub>, B<sub>i</sub>, C<sub>i</sub>, D<sub>i</sub> (i = 1- 6), tương ứng với 4 giá trị văn hóa (Hợp tác - A, Sáng tạo - B, Kiểm soát - C; Cạnh tranh - D). Mỗi một người được hỏi sẽ đánh giá các giá trị văn hóa, tùy theo nhận định của họ mà các giá trị đó nhận số điểm tương ứng trong tổng số điểm 100.

Sau khi thu thập và xử lý dữ liệu, để có thể nhận diện và đánh giá các giá trị văn hóa,

việc phân tích định lượng còn được sử dụng kết hợp với các phương pháp định tính thông qua thảo luận sâu với lãnh đạo Công ty trước khi đưa ra các nhận định. Việc sử dụng các kết hợp này cho phép vừa nhận diện được các khía cạnh theo chiều dọc và theo chiều ngang của các giá trị văn hóa doanh nghiệp, nhất là các giá trị ngầm định.

### 3.2. Mô hình VHDN tổng quát của Công ty

Sau khi khảo sát, thu thập dữ liệu, phân tích và xử lý trên bảng tính Excell, kết quả về mô hình văn hóa tổng quan hiện tại của Công ty được thể hiện trên hình 4.



Hình 4. Mô hình tổng quan về VHDN hiện tại của Công ty (Nguồn: Kết quả khảo sát)

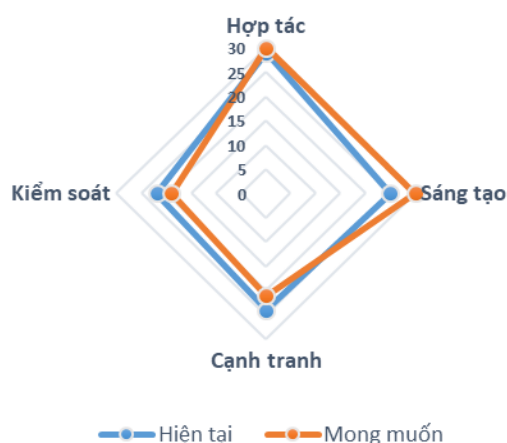
Kết quả trên cho thấy, VHDN tại Công ty đang là sự kết hợp của các loại hình văn hóa doanh nghiệp, trong đó loại hình chi phối là văn hóa hợp tác đang chiếm tỷ lệ khoảng 29% và văn hóa sáng tạo (25%) các yếu tố khác như văn hóa kiểm soát chỉ chiếm tỷ trọng 22% và văn hóa cạnh tranh chỉ chiếm tỷ trọng khoảng 24%. Như vậy, văn hóa hướng nội đang chi phối mạnh và là gam màu chủ đạo, là giá trị nổi trội của VHDN tại Công ty. Điều này phù hợp với quá trình hình thành và phát triển của doanh nghiệp, trải qua nhiều giai đoạn và những biến cố khác nhau, những người ở lại công ty đã hình thành tình cảm và sự gắn kết, tạo nên nét đặc trưng riêng của Công ty. Bên cạnh đó, ảnh hưởng của người

lãnh đạo cũng khá rõ nét trong việc tạo ra sắc màu chủ đạo trong VHDN, phong cách lãnh đạo quan tâm tới con người, định hướng quan hệ của cá nhân Giám đốc Công ty cũng là chất xúc tác mạnh mẽ trong việc tạo ra văn hóa hướng nội, hợp tác trong doanh nghiệp. Như vậy có thể kết luận về những đặc điểm nổi trội của VHDN tại Công ty là:

- Đặc điểm nổi trội: Công ty có môi trường làm việc cởi mở, thân thiện, dễ chia sẻ, có tinh thần đồng đội và tính hướng nội cao.

- Phong cách của lãnh đạo thiên về định hướng vào con người, tạo điều kiện thuận lợi, khích lệ và động viên nhân viên tham gia vào công việc của tổ chức.

Sự thay đổi về văn hóa doanh nghiệp hiện tại và mong muốn của cán bộ nhân viên trong tương lai được thể hiện trên biểu đồ radar hình 5.



Hình 5. Mô hình VHDN hiện tại và mong muốn cần đạt trong tương lai theo ý kiến của CBNV Công ty (Nguồn: kết quả khảo sát)

Kết quả phân tích cho thấy, đã có sự dịch chuyển VHDN của Công ty trong tương lai theo mong muốn của cán bộ và nhân viên. Theo đó, văn hóa sáng tạo đã được kỳ vọng cao hơn, tăng 5 điểm so với trước (từ 25/100 lên 30/100); văn hóa hợp tác có sự tăng nhẹ nhưng chủ yếu người lao động vẫn muốn duy trì ở mức cao với đặc tính này (30/100). Các

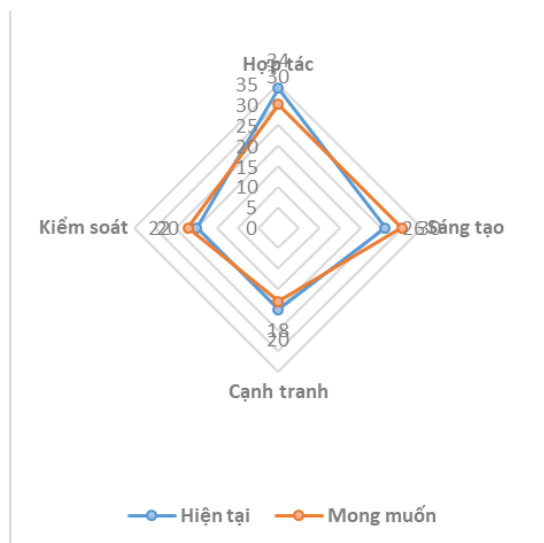
đặc tính VHDN khác đều có kỳ vọng thay đổi theo hướng giảm bớt như văn hóa kiểm soát giảm (-3) đạt (từ 22/100 xuống 19/100) và văn hóa cạnh tranh cũng giảm (-3) (từ 24/100 còn 21/100). Điều này phù hợp với đặc điểm của đội ngũ lao động có tuổi đời khá trẻ, phần đông đã tốt nghiệp đại học của Công ty.

### 3.3. Đánh giá các yếu tố đặc trưng trong VHDN của Công ty

Kết quả phân tích cũng cho phép đánh giá được giá trị hiện tại và mong muốn thay đổi trong 6 khía cạnh của VHDN (1) đặc điểm nổi trội của tổ chức, (2) phong cách lãnh đạo của tổ chức, (3) đặc trưng nhân viên trong tổ chức, (4) tính gắn kết trong tổ chức, (5) chiến lược phát triển của tổ chức, (6) tiêu chuẩn xác định thành công trong tổ chức.

#### - (1) Về đặc điểm nổi trội của VHDN

Kết quả khảo sát cho thấy, điểm nổi bật trong VHDN hiện tại của Công ty vẫn là văn hóa hợp tác và sáng tạo. Công ty có một bầu không khí làm việc cởi mở, thân thiện; mọi người hiểu biết và chia sẻ cho nhau trong quá trình làm việc. Phần nào sự hợp tác này có tính chất như văn hóa gia đình.



Hình 6. Kết quả khảo sát về đặc điểm nổi bật trong VHDN

Về sự mong muốn trong tương lai, đã có sự thay đổi khá lưu ý: mong muốn giảm sự hợp tác (-4), đề cao văn hóa sáng tạo (+4); gia tăng sự kiểm soát (+2) và giảm văn hóa cạnh tranh (-2). Điều này có nguồn gốc từ việc gia tăng qui mô của công ty, từ một doanh nghiệp nhỏ, đến nay đã thành một doanh nghiệp lớn với hàng ngàn lao động; nếu vẫn duy trì sự hợp tác theo kiểu văn hóa gia đình thì sẽ không còn phù hợp; theo đó cần gia tăng sự kiểm soát của công ty để ổn định trật tự và nề nếp đã có. Bên cạnh đó, với đặc điểm của một doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực thời trang, mong muốn gia tăng đặc điểm sáng tạo rất phù hợp với ngành nghề và lĩnh vực hoạt động. Kết quả điều tra cũng ghi nhận mong muốn giảm sự cạnh tranh trong VHDN của Công ty. (Hình 6).

Bằng cách phân tích tương tự cho 5 yếu tố còn lại, kết quả như sau:

- (2) Về Lãnh đạo doanh nghiệp: Kết quả khảo sát về phong cách lãnh đạo của người đứng đầu và bộ phận quản lý Công ty cũng khá tương đồng với đặc điểm nổi bật. Trong đó đa số người lao động đều dành những sự đánh giá khá cao về sự thiện cảm, gần gũi và sự tinh tế, tâm lý của người đứng đầu đối với nhân viên của mình. Tuy nhiên để đáp ứng sự thay đổi của Công ty trong thời gian tới, người CBNV của Công ty đặt kỳ vọng cao hơn ở người lãnh đạo trong việc dẫn dắt tinh thần sáng tạo, giảm bớt áp lực cạnh tranh trong cách lãnh đạo của mình.

- (3) Về quản lý nguồn nhân lực tại Công ty: Kết quả điều tra hiện tại cho thấy sự khác biệt và nổi trội trong công tác này chưa thể hiện rõ. Các giá trị nhận được đều giao động xung quanh khoảng từ 22 - 27 trên thang 100 điểm. Điều này cho thấy công tác quản lý nhân lực có sự hài hòa giữa hợp tác, sáng tạo, kiểm soát và cạnh tranh. Tuy nhiên khi được hỏi về những thay đổi trong công tác này trong tương lai, kết quả ghi nhận một sự kỳ

vọng tương đối rõ nét. Trong đó giá trị của văn hóa sáng tạo được đề cao và tăng lên khá nhiều (+9), trong khi đó giá trị cạnh tranh được kỳ vọng giảm xuống từ 26 xuống 16 (-10). Đây là một sự thay đổi rất rõ nét trong công tác quản lý nhân lực giữa hiện tại và kỳ vọng tương lai.

- (4) Đặc điểm về sự gắn kết trong tổ chức: Yếu tố nổi bật làm nên chất kết dính các thành viên trong tổ chức tại Công ty chính là sự hợp tác, tinh thần gắn bó mang tính gia đình. Phần đông người lao động, đặc biệt là đội ngũ quản lý đều có quá trình làm việc lâu dài tại Công ty, phần lớn đều trên 5 năm. Quá trình làm việc lâu dài bên nhau đã gắn kết người lao động với nhau, những tình cảm và sự quan tâm lẫn nhau làm cho họ hiểu nhau và thông cảm với nhau nhiều hơn. Bên cạnh đó là sự sáng tạo, văn hóa sáng tạo cũng là một chất keo kết dính những người lao động ở đây. Trong tương lai, những mong muốn của người lao động về văn hóa hợp tác vẫn yêu cầu cao, trong đó sự thay đổi khá rõ ở đây thể hiện thông qua văn hóa sáng tạo, người lao động đặt ra kỳ vọng cao hơn về sự sáng tạo và điều này làm giảm các đặc tính về sự cạnh tranh và kiểm soát trong tổ chức.

- (5) Về chiến lược của tổ chức: Người lao động đang có sự cảm nhận về một chiến lược có tính cạnh tranh đang được áp dụng tại Công ty. Tuy nhiên về sự thay đổi trong tương lai, các ý kiến đều cho rằng cần thay đổi mô hình chiến lược từ hướng đến cạnh tranh sang hướng đến sự sang tạo và tinh thần hợp tác cao. Họ kỳ vọng vào sự giảm xuống của các đặc tính kiểm soát và đặc biệt là tính cạnh tranh.

- (6) Tiêu chí về sự thành công: Về mô hình văn hóa hiện tại, đánh giá của nhân viên về tiêu chí thành công đang có sự hài hòa giữa 4 tiêu chí sự hợp tác, tính sang tạo, đặc điểm về kiểm soát và cạnh tranh. Các giá trị nhận được giao động từ 24 - 26 điểm trên

thang 100. Kết quả mong muốn trong tương lai về tiêu chí thành công không có nhiều thay đổi. Giá trị sáng tạo được đánh giá cao hơn, tuy nhiên sự chênh lệch không nhiều. Điều này cho thấy sự ổn định và tạo ra sự đồng thuận khá cao về giá trị văn hóa này.

#### 4. Kết luận và hàm ý giải pháp

Bằng việc sử dụng kết hợp giữa định tính thông qua thảo luận với các cán bộ chủ chốt và phân tích định lượng thông qua việc sử dụng công cụ OCAI, với dữ liệu khảo sát từ chính cán bộ và nhân viên, nghiên cứu này đã nhận diện và đánh giá được VHDN của Công ty Datraco theo mô hình văn hóa của Cameroon và Quinn hiện tại và kỳ vọng thay đổi trong tương lai. Theo đó, mô hình văn hóa hiện tại khá hài hòa và màu sắc chủ đạo là văn hóa hợp tác. Trong tương lai, cán bộ và nhân viên công ty mong muốn duy trì sự ổn định của giá trị văn hóa hợp tác, vừa muốn đẩy mạnh và gia tăng văn hóa sang tạo thành văn hóa chủ đạo của Công ty, cần có sự điều chỉnh làm giảm các giá trị văn hóa cạnh tranh và kiểm soát. Để có thể đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện VHDN tại đây, việc đầu tiên là cần xác định rõ các đặc trưng và nét nổi trội của mô hình VHDN cần hướng đến. Để thực hiện việc này cần có sự trao đổi, thảo luận nhằm tìm kiếm sự thống nhất và đồng thuận giữa các cán bộ chủ chốt, nhất là người lãnh đạo cao nhất của Công ty. Phương pháp thảo luận nhóm được tiến hành và xác định được mô hình văn hóa cần hướng đến với các đặc trưng sau: Duy trì khuynh hướng hợp tác ở mức độ ổn định như trước đây, tăng cường khuynh hướng sáng tạo ở mức độ cao, giảm bớt mức độ kiểm soát và mức độ cạnh tranh ở mức có thể.

Mô hình văn hóa tổng quát này được thể hiện thành nét nổi bật là sự kết hợp của văn hóa sang tạo và hợp tác với các đặc tính như sau:

- Đặc tính nổi trội: Bầu không khí làm việc trong công ty ấm áp, mọi người quan tâm, giúp

đỡ lẫn nhau nhưng đồng thời công ty cũng là một sân chơi riêng cho sự sáng tạo trên cơ sở tôn trọng cá tính sáng tạo của mọi người.

- Phong cách lãnh đạo: Giám đốc công ty và đội ngũ lãnh đạo cần duy trì phong cách định hướng con người, tạo điều kiện hình thành văn hóa hợp tác, nuôi dưỡng nguồn nhân lực cho công ty, luôn đổi mới và dám nghĩ dám làm.

- Quản lý nguồn nhân lực: Quản lý nhân lực cần hướng đến việc tạo dựng tinh thần đồng đội, làm việc theo nhóm nhưng cũng có khả năng làm việc độc lập, sáng tạo trong công việc.

- Chất kết dính của công ty: Hướng đến việc tạo sự gắn kết thông qua quá trình đổi mới sáng tạo và sự tôn trọng lẫn nhau, lấy lợi ích và lòng trung thành của nhân viên đối với công ty làm nền tảng cho sự gắn kết.

- Chiến lược nhân mạnh: hướng đến việc tạo ra các sản phẩm mới dựa trên công nghệ và kỹ thuật hiện đại của ngành, kịp thời với các xu thế thời trang.

- Tiêu chí để thành công: nhấn mạnh yếu tố chất lượng và sự sáng tạo làm tiêu chí quan trọng đánh giá sự thành công của mỗi người.

Các giải pháp cần hướng đến việc thực hiện mô hình VHDN chứa đựng các đặc điểm

nêu trên. Theo đó cần ưu tiên trước hết cho nhóm giải pháp nhằm khuyến khích sự sáng tạo của nhân viên thông qua nhiều giải pháp cụ thể như tăng cường sự phân quyền và tạo sự chủ động, tự chịu trách nhiệm cho nhân viên; truyền thông mạnh mẽ việc tôn trọng cá tính sáng tạo của cá nhân, đặc biệt việc ứng dụng những thành tựu công nghệ mới trong công việc... Tiếp theo là nhóm giải pháp nhằm duy trì văn hóa hợp tác tại Công ty, cũng như các giải pháp nhằm tiết chế và giảm bớt các đặc tính của văn hóa kiểm soát và văn hóa cạnh tranh. Tất cả các giải pháp này đều cần có sự tác động qua lại lẫn nhau và đều hướng đến mô hình văn hóa mới.

Nghiên cứu nhằm nhận diện và đánh giá VHDN làm nền tảng cho việc phát triển, hoàn thiện văn hóa trong các doanh nghiệp đòi hỏi vừa phải am hiểu sâu sắc quá trình hình thành văn hóa của từng doanh nghiệp, vừa có những phân tích chuyên sâu bằng các kỹ thuật định tính, vừa phải cáo những kết luận cụ thể, tạo nên sự thuyết phục cao bằng các kỹ thuật định lượng và việc sử dụng bộ công cụ OCAI là một ứng dụng quan trọng. Bài viết trên bước đầu thể hiện các kỹ thuật này thông qua một nghiên cứu điển hình. Hy vọng sẽ làm sáng tỏ hơn những điều mà doanh nghiệp đang băn khoăn.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Cameron, K. and R. E. Quinn. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Beijing: China Renmin University Press
- Cameroon, K.S & Robert Quinn, 2011, *OCAI - Organizational Culture Assessment Instrument*
- Denison (2010) *Organizational Culture & Employee Engagement: What's the Relationship?* www.denisonculture.com Volume 4, Issue 3, 415-419;
- Dimitrios Belias, University of Thessaly; Athanasios Koustelios, University of Thessaly; *Organizational culture of greek banking institutions: a case study*, International Journal of Human Resource Management and Research (IJHRMR) ISSN 2249-6874, Vol. 3, Issue 2, Jun 2013, 95-104
- Dương Thị Liễu (2012), *Văn hóa kinh doanh*, NXB Đại học kinh tế Quốc dân, Hà Nội.

- Đỗ Tiến Long (2015), *Đánh giá VHDN trong doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam*, Tạp chí khoa học ĐHQGHN: Kinh tế và kinh doanh, tập 31 số 1 (2015), 25-30
- Edgar H. Schein (2020), *Lãnh đạo và văn hóa doanh nghiệp*, Nhà xuất bản Thế giới.
- Hofstede, G. (2001) *Culture's Consequences - Second Edition: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. London: Sage
- Noe, R., *Employee Training and Development*, 6th Edition, McGraw Hill, 2013.
- Robbins S.P and Juge T.A *Organizational Behavior*, 14<sup>th</sup> ed, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey 07458, 2011