

# MÔ HÌNH VĂN HÓA DOANH NGHIỆP TẠI CÁC DOANH NGHIỆP CÔNG NGHỆ THÔNG TIN VIỆT NAM

● TRƯƠNG HOÀNG LÂM - ĐỒ THỊ THANH VINH

## TÓM TẮT:

Bài viết giới thiệu tổng quan một số mô hình văn hóa mà các doanh nghiệp Công nghệ thông tin (CNTT) của Việt Nam hiện đang áp dụng. Qua khảo sát thực tế và tham khảo các tài liệu nội bộ cho thấy, hiện nay đang tồn tại nhiều mô hình văn hóa kết hợp, đan xen như: Văn hóa sáng tạo; văn hóa kỷ luật; văn hóa vì xã hội, vì cộng đồng; văn hóa trọng hiền tài; văn hóa thân thiện, văn hóa hướng ngoại. Bên cạnh đó, còn nhiều doanh nghiệp (DN) chưa hoặc đang trong quá trình định hướng xây dựng văn hóa DN. Bài viết đề xuất một số hàm ý quản trị nhằm giúp các DN phát triển mô hình văn hóa phù hợp.

**Từ khóa:** Văn hóa doanh nghiệp, nhân viên, gắn bó tổ chức, công nghệ thông tin, Việt Nam.

## 1. Đặt vấn đề

Cách mạng Công nghiệp 4.0 mang đến cho các doanh nghiệp Việt Nam, nhất là doanh nghiệp trong ngành Công nghệ Thông tin (CNTT) nhiều cơ hội, đồng thời cũng tạo ra những thách thức không nhỏ.

Ổn định nhân sự, duy trì và nâng cao sự gắn bó của nhân viên với tổ chức là một trong những mối quan tâm hàng đầu của các DN CNTT Việt Nam hiện nay. Các DN đã áp dụng nhiều cách thức khác nhau, trong đó có phát triển văn hóa mang đặc trưng của chính DN hay còn gọi là văn hóa doanh nghiệp (VHDN). Từ đó, tạo nên môi trường làm việc tích cực, thúc đẩy đội ngũ nhân sự phát huy tối đa các thế mạnh nhằm gia tăng mức độ gắn kết của cá nhân với doanh nghiệp.

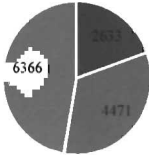
## 2. Quá trình hình thành và phát triển VHDN trong ngành CNTT Việt Nam

Ngành CNTT có mặt tại Việt Nam khá sớm, nhưng thực sự phát triển cả về số lượng và chất lượng thì chỉ mới trong vòng 20 năm trở lại đây. Theo số liệu thống kê tháng 6/2018, từ tháng 6/2010 đến năm 2016, số lượng doanh nghiệp CNTT tăng trưởng mạnh mẽ, năm sau tăng xấp xỉ 20% so với năm trước. (Biểu đồ 1).

Việt Nam hiện đang có khoảng 30 nghìn doanh nghiệp CNTT được phân bố theo các mảng: Phần cứng, điện tử; phần mềm; nội dung số; dịch vụ CNTT; bán buôn, phân phối; các sản phẩm CNTT và dịch vụ khác liên quan đến CNTT (Biểu đồ 2).

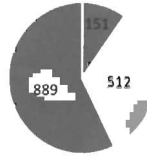
**Biểu đồ 1: Tăng trưởng các doanh nghiệp CNTT ở Việt Nam**

*Tăng trưởng DN lập trình, tư vấn, dịch vụ máy tính*



■ Năm 2010 ■ Năm 2013 ■ Năm 2016

*Tăng trưởng DN hoạt động dịch vụ CNTT*



■ Năm 2010 ■ Năm 2013 ■ Năm 2016

(Nguồn: Niên giám thống kê 2017, Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội, 6/2018)

**Biểu đồ 2: Phân bố các doanh nghiệp CNTT ở Việt Nam năm 2017**

*Phân bố các DN CNTT Việt Nam*



■ Phần mềm, điều tra ■ Phân tích, điều tra ■ Nội dung số ■ Dịch vụ CNTT ■ Loại hình khác

(Nguồn: Niên giám thống kê 2017, Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội, 6/2018)

Với gần 30 nghìn doanh nghiệp, quy mô chủ yếu của ngành CNTT Việt Nam hiện nay là các doanh nghiệp vừa và nhỏ (Biểu đồ 3).

Văn hóa được các doanh nghiệp CNTT xây dựng đều xuất phát từ tầm nhìn, định hướng, mục tiêu phát triển và mang những nét đặc thù sau:

- Có sự tương tác hai chiều. Văn hóa của các DN CNTT được định hướng bởi các cấp lãnh đạo

dựa trên mong muốn của cá nhân trong tổ chức.

- Luôn được cập nhật, sàng lọc, điều chỉnh, bổ sung, hoàn thiện theo thực tiễn. Xuất phát từ đặc điểm của nguồn lực tri thức cao cộng với yêu cầu thay đổi liên tục của thị trường, các doanh nghiệp CNTT luôn cập nhật, hoàn thiện VHDN Hiện tại VHDN tại các doanh nghiệp CNTT mang 4 đặc tính cơ bản: (1) Tính tập thể; (2) Tính quy phạm; (3) Tính độc đáo; (4) Tính thực tiễn.

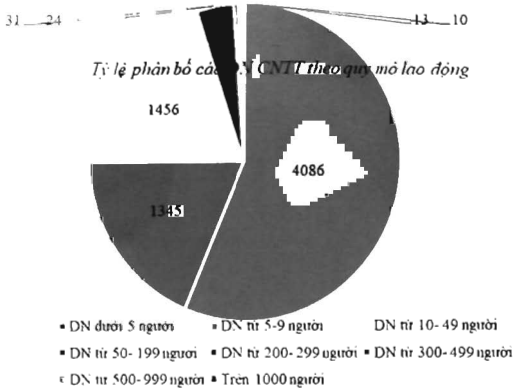
### 3. Một số doanh nghiệp Công nghệ Thông tin điển hình xây dựng thành công VHDN

Trong thị trường CNTT hiện nay, có nhiều tập đoàn, công ty đã xây dựng thành công VHDN mang đặc trưng riêng, tạo lợi thế cạnh tranh nổi trội. Dưới đây là một số DN CNTT Việt Nam điển hình xây dựng thành công VHDN

#### Tập đoàn FPT:

Doanh nghiệp trong lĩnh vực CNTT đầu tiên thành công trong xây dựng VHDN là Tập đoàn

Biểu đồ 3: Tỷ lệ phân bố các doanh nghiệp CNTT theo quy mô lao động nữ



(Nguồn: Niên giám thống kê 2017, Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội, 6/2018)

FPT. Đây là một tập đoàn CNTT hàng đầu Việt Nam được thành lập từ định hướng “Khoa học công nghệ phải thay đổi được quốc gia và đem đến sự hưng thịnh cho đất nước”. Tập đoàn có gần 30 nghìn nhân sự, trong đó số nhân sự dưới 35 tuổi chiếm hơn 65%. VNHD được xây dựng dựa trên mong muốn một môi trường làm việc trẻ trung, năng động với tinh thần đồng đội và sự dân chủ giúp mỗi cá nhân có khả năng phát huy tối đa thế mạnh bản thân. Những triết lý kinh doanh, hệ thống các giá trị cốt lõi, các giá trị văn hóa, các quan niệm chung, hệ thống trao đổi thông tin, cách thức tổ chức vận hành làm việc... là sự thể hiện đầy trưng văn hóa FPT.

Nổi bật nhất trong đó phải kể đến các hoạt động phong trào, nghi lễ như phong trào STCo (sáng tác công ty), các hội thảo, lễ hội kỷ niệm thành lập Tập đoàn, các công ty thành viên, Hội làng. Các hoạt động phong trào là sân chơi dành cho toàn thể người FPT là chất keo gắn kết giữa các cá nhân với doanh nghiệp. Đồng thời, thể hiện

rõ giá trị văn hóa FPT cốt lõi “Quan tâm, tôn trọng cá nhân, dân chủ, trí tuệ tập thể”. Môi trường làm việc thân thiện, các hoạt động văn hóa tinh thần đa dạng, phong phú, trẻ trung... đã tạo nên một FPT hùng mạnh, vừa sở hữu nguồn nhân sự trẻ nhiệt huyết vừa có nguồn lực nhân sự gắn bó lâu dài trên 10 năm hoặc lên đến 15 năm, 20 năm.

**Tập đoàn công nghệ CMC (CMC)**

Ở tập đoàn công nghệ CMC (CMC) tính kỷ luật là đặc điểm “nhận diện”. Hơn 25 năm xây dựng và phát triển, CMC đã trở thành một trong những tập đoàn CNTT lớn mạnh hàng đầu Việt Nam trong các lĩnh vực: Chính phủ, giáo dục, thuế, kho bạc, hải quan, bảo hiểm, điện lực, ngân hàng, tài chính... Năm 2011, lần đầu tiên trong suốt 19 năm hoạt động, kết quả kinh doanh của CMC bị thua lỗ do hệ thống quy trình thiếu kiểm soát liên tục, cá nhân thiếu cam kết trách nhiệm... Đây là một bộ phận cá nhân thiếu tuân thủ kỷ luật.

Kinh doanh thua lỗ năm 2011 đã khiến ban lãnh đạo nhà quản lý CMC quyết định “T... liên các luật”.

Các quy trình, quy định bắt đầu được áp dụng nghiêm ngặt, quy chế thưởng phạt được quy định rõ ràng. Ở CMC, văn hóa kỷ luật không chỉ bao hàm viết chữ ký luật bằng các hình thức xử phạt mà mục tiêu quan trọng hơn là nâng cao tinh thần tự giác, tinh thần thủ kỷ luật, cam kết trách nhiệm của mỗi cá nhân đối với trọng trách được giao; đảm bảo hành động cá nhân không mâu thuẫn với mục tiêu phát triển chung của tổ chức. Các chính sách nhân sự minh bạch, môi trường làm việc chuyên nghiệp, đời sống tinh thần phong phú, lành mạnh, các quy trình được hệ thống hóa và áp dụng nghiêm ngặt, đồng nhất.

**Công ty Cổ phần Tập đoàn HiPT (HiPT)**

Đây cũng là một doanh nghiệp xây dựng thành công VHDN và ghi dấu ấn trên thị trường CNTT Việt Nam với "trách nhiệm xã hội". Khẳng định con người là yếu tố quyết định cho phát triển của doanh nghiệp, HiPT đặt mục tiêu xây dựng môi trường "Chuyên nghiệp - Hiệu quả - Năng động - Sáng tạo" để mọi cá nhân đều được tạo điều kiện tốt nhất phát huy năng lực và có cơ hội để thành công, góp phần cho sự lớn mạnh của Tập đoàn.

Bên cạnh việc ghi nhận uy tín từ phía các đối tác, khách hàng trong nước và quốc tế, HiPT còn thể hiện là doanh nghiệp thực hiện tốt trách nhiệm với xã hội. Từ năm 2011, HiPT cụ thể hóa trách nhiệm xã hội bằng chương trình "Đồng hành cùng giáo dục", đặc biệt là phát triển nguồn nhân lực CNTT chất lượng.

**Công ty Cổ phần Dịch vụ Công nghệ Tin học HPT (HPT)**

Tuy là một doanh nghiệp với quy mô nhân sự nhỏ, nhưng HPT tạo được chỗ đứng khá vững chắc trên thị trường CNTT Việt Nam nhờ xây dựng bản sắc văn hóa riêng với phương châm "Bản sắc doanh nghiệp quan trọng như doanh thu".

Trong hơn 20 năm phát triển, HPT duy trì một phong cách làm việc, giao tiếp mang đậm bản sắc của mình. Văn hóa nhân bản, nguyên tắc rõ ràng trong mọi hoạt động, giao tiếp và giải trí; gắn kết, gìn giữ và phát huy các giá trị truyền thống của doanh nghiệp.

Văn hóa HPT thể hiện rõ nét trong triết lý quản lý kinh doanh, trong tầm nhìn chiến lược và mục

tiêu "Xây dựng HPT trở thành Công ty dịch vụ CNTT Truyền thông và phát triển phần mềm đẳng cấp quốc tế". HPT luôn tạo môi trường thuận lợi cho các thành viên có điều kiện phát huy hết thế mạnh, năng lực; đồng thời cũng thể hiện tối đa các giá trị cốt lõi: Chính trực - cam kết; tận tụy với khách hàng; chuyên nghiệp; tinh thần đồng đội; nhân bản - hài hòa.

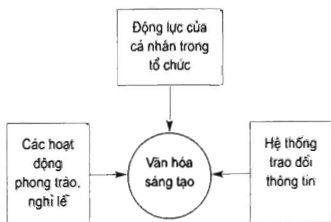
**4. Các mô hình văn hóa doanh nghiệp cơ bản tại các doanh nghiệp Công nghệ Thông tin Việt Nam**

Với đặc thù ngành nghề và quy mô khác nhau, các doanh nghiệp CNTT hiện đang tồn tại nhiều dạng thức, nhiều mô hình VHDN với các yếu tố cấu thành khác nhau. Tiêu biểu nhất là các mô hình: Văn hóa sáng tạo; văn hóa kỷ luật; văn hóa vì xã hội, vì cộng đồng; văn hóa trọng hiền tài; văn hóa thân thiện; văn hóa hướng ngoại.

**Văn hóa sáng tạo**

Loại hình văn hóa sáng tạo gồm 3 yếu tố: (1) Các hoạt động phong trào, nghỉ lễ; (2) Hệ thống trao đổi thông tin; (3) Động lực của cá nhân và tổ chức. (Sơ đồ 1)

Sơ đồ 1: Mô hình văn hóa sáng tạo



Trong các doanh nghiệp đang tồn tại mô hình văn hóa này, nhân sự là nam giới chiếm phần lớn (> 65%) và số lượng lao động dưới 35 tuổi cũng chiếm phần nhiều (khoảng 55%) nên hoạt động phong trào, nghỉ lễ luôn được phát huy tối đa, thu hút sự tự nguyện tham gia của toàn thể nhân sự và thể hiện đặc trưng nổi bật của doanh nghiệp. Đây là kênh dẫn các chính sách, chiến lược hoạt động

của DN đến cá nhân, đồng thời phân chiều tâm tư, tình cảm, nguyện vọng, suy nghĩ của cá nhân tới DN.

Do đặc thù nguồn lực trẻ nên nhu cầu trao đổi, cập nhật thông tin cũng được ưu tiên hơn các khía cạnh khác. Hơn 80% nhân sự trong các doanh nghiệp CNTT có mô hình văn hóa này đặc biệt quan tâm đến hệ thống trao đổi thông tin của DN: 87% trong số này bày tỏ sự hài lòng cao đối với hệ thống trao đổi thông tin DN đang có.

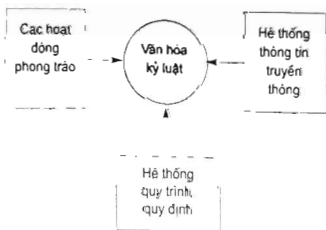
Động lực của cá nhân trong mô hình văn hóa sáng tạo thường được tạo nên do sự quan tâm của tổ chức dành cho cá nhân, do kết quả của việc tham gia các hoạt động phong trào từ việc thấu hiểu tổ chức qua hệ thống trao đổi thông tin và do chính môi trường làm việc tạo nên. Cá nhân được DN tạo điều kiện phát huy tối đa thế mạnh của bản thân, được tự do sáng tạo, chủ động trong công việc. Từ đó, động lực vì công việc, gắn bó với công ty được hình thành và phát triển.

Văn hóa sáng tạo là mô hình văn hóa được nhiều doanh nghiệp CNTT xây dựng và hiện đang áp dụng tại hơn 30% số doanh nghiệp CNTT Việt Nam, điển hình như FPT, HPT, VNG, Shift Asia, VNG, Evolvable Asia, Ecpay, Framgia, Axon Active Việt Nam, AS White Global, Tiki, KMS Technology, Softech....

**Văn hóa kỷ luật**

Mô hình văn hóa kỷ luật gồm 3 yếu tố: (1) Các hoạt động phong trào; (2) Hệ thống quy trình, quy định và (3) Hệ thống thông tin truyền thông. (Sơ đồ 2)

Sơ đồ 2: Mô hình văn hóa kỷ luật



Khác với đặc điểm là sự "tự nguyện" của phát từ mong muốn của cá nhân trong mô hình văn hóa sáng tạo, trong mô hình văn hóa kỷ luật yếu tố "Các hoạt động phong trào" thể hiện sự bắt buộc. "Việc tham gia các hoạt động phong trào là một phần công việc mà các cá nhân trong tổ chức phải đảm bảo thực hiện". Tại các doanh nghiệp có mô hình văn hóa này, ý thức tham gia các hoạt động phong trào là một tiêu chí để đánh giá, xếp loại nhân sự.

Yếu tố thứ 2 tạo nên mô hình văn hóa kỷ luật là "Hệ thống quy trình, quy định". Các quy trình, quy định được ban hành, hệ thống hóa, quản lý và được kiểm soát thực hiện bởi một bộ phận chuyên trách với các tiêu chí thường, phạt áp dụng cho việc tuân thủ thực hiện.

Yếu tố thứ 3 là "Hệ thống thông tin truyền thông" đã tạo nên mô hình "văn hóa kỷ luật". Tại các doanh nghiệp áp dụng mô hình văn hóa này, các hình thức chia sẻ thông tin diễn ra thường xuyên, các kênh truyền thông đa dạng cập nhật kịp thời mọi mặt của DN. Thông qua hệ thống này, các quy trình, quy định, nội quy, quy chế được thông tin kịp thời đến từng cá nhân giúp cá nhân hiểu rõ, áp dụng đúng trong việc thực hiện và nâng cao hiệu quả công việc, từ đó cảm thấy hài lòng với công việc, với môi trường làm việc và với doanh nghiệp.

Các doanh nghiệp áp dụng mô hình văn hóa kỷ luật có cơ cấu nhân sự tuổi đời trên 35 chiếm trên 50%, thường là các DN có quy mô từ 500 nhân sự trở lên và thuộc nhóm các DN có thu nhập bình quân cao. Đây là mô hình văn hóa đang được áp dụng tại khoảng 20% các DN CNTT, điển hình tại CMC, MISA, Tinh Vân, DEK Technologies, Co-Well, Smart OSC....

**Văn hóa vì cộng đồng**

Mô hình "Văn hóa vì cộng đồng" được cấu thành bởi 2 yếu tố chính là "Các hoạt động xã hội, vì cộng đồng" và "Triết lý quản lý, kinh doanh". Đây là mô hình văn hóa đang được áp dụng tại gần 10% doanh nghiệp CNTT, ví dụ như HIPT, Nextech, Sao Bắc Đẩu, S3 Corp, Orient Software, Qsoft Viet Nam... Đây là mô hình doanh nghiệp hoặc các tập đoàn chia sẻ trách nhiệm xã hội, quy mô dưới 500 người.

Sơ đồ 3: Mô hình văn hóa vì cộng đồng



Các hoạt động xã hội, hoạt động vì cộng đồng là “xương sống” của doanh nghiệp, phương châm hoạt động của DN vì sự cải thiện chất lượng cuộc sống cho người dân, vì sự phát triển bền vững của cộng đồng. Tinh thần văn, tinh thần đoàn kết, hướng thiện là giá trị văn hóa cốt lõi của doanh nghiệp.

“Triết lý quản lý và kinh doanh” là yếu tố thứ hai trong mô hình này, thể hiện rõ phương châm “Vị xã hội, vì cộng đồng” của doanh nghiệp.

Đặc điểm nổi bật của mô hình văn hóa này là sự cam kết gắn bó của cá nhân với doanh nghiệp xuất phát từ sự đồng cảm, cùng chung chí hướng. Cá nhân cảm nhận rõ tinh thần văn của doanh nghiệp và cảm thấy hài lòng để gắn bó cùng doanh nghiệp.

**Văn hóa trọng hiền tài**

Gần 10% số doanh nghiệp CNTT đang triển khai mô hình văn hóa này. Đây là những doanh nghiệp trẻ thành lập trong vòng 15 năm trở lại đây và có quy mô nhân sự vừa và nhỏ. Các cá nhân có tâm, có tầm, có đóng góp tích cực cho DN được coi là hiền tài và được hưởng những chính sách ưu đãi riêng.

Các yếu tố chính tạo nên mô hình văn hóa này là “Các quy trình, quy định” và “Triết lý quản lý và kinh doanh”. Các quy định về thưởng, phạt đối với kết quả làm việc của người lao động, các chính sách, chế độ đãi ngộ riêng biệt dành cho hiền tài được quy định rõ ràng và áp dụng minh bạch. Các quy trình được hệ thống hóa và được yêu cầu tuân thủ, thực hiện nghiêm ngặt. Mục tiêu cuối cùng của DN là kết quả kinh doanh và mức độ tăng trưởng doanh thu, lợi nhuận. Hiệu quả làm việc của người lao động là thước đo đánh giá nhân sự. (Sơ đồ 4)

Sơ đồ 4: Mô hình văn hóa trọng hiền tài



Sự cam kết gắn bó với tổ chức của cá nhân trong các doanh nghiệp có mô hình văn hóa này thường là cam kết gắn bó vì quyền lợi, vì mục đích cá nhân. Trong điều kiện thay đổi, khi cá nhân không đáp ứng được mong đợi do DN đưa ra, họ dễ dàng bị đào thải khỏi DN. Ngược lại, khi DN không duy trì những quyền lợi như mong đợi của cá nhân, họ sẽ rời bỏ tổ chức và đi tìm các DN mới đáp ứng quyền lợi tốt hơn.

**Văn hóa hướng ngoại**

Mô hình “Văn hóa hướng ngoại” tại các doanh nghiệp CNTT được cấu thành bởi 2 yếu tố là “Môi trường làm việc” và “Các hoạt động phong trào”. (Sơ đồ 5)

Sơ đồ 5: Mô hình văn hóa hướng ngoại



Mô hình văn hóa này hiện đang áp dụng tại khoảng gần 5% doanh nghiệp CNTT được thành lập dưới 10 năm và có cơ cấu nhân sự trẻ. Đặc điểm nổi bật ở các doanh nghiệp áp dụng mô hình văn hóa này là không tồn tại bất cứ một quy định, quy chế nào. Sự “hướng ngoại” thể hiện rõ nét ở môi trường làm việc, ngôn ngữ giao tiếp và phong cách làm việc của các thành viên.

Hoạt động phong trào tại các doanh nghiệp có văn hóa hướng ngoại là điều kiện để các thành viên tự do thể hiện suy nghĩ, cảm nhận, các thể mạnh, sở trường mà không bị bó hẹp bởi bất kỳ một quy định hay bắt buộc phải tuân thủ theo quy tắc ứng xử nào.

Trong các DN áp dụng mô hình văn hóa này, cá nhân gắn kết với doanh nghiệp vì mục đích cá nhân, vì sự phù hợp với môi trường làm việc, vì chế độ đãi ngộ và quyền lợi do DN mang lại.

**Văn hóa thân thiện**

Mô hình “Văn hóa thân thiện” có cấu trúc tương tự “Văn hóa hướng ngoại”, được cấu thành bởi 2 yếu tố chính là “Môi trường làm việc” và “Các hoạt động phong trào”. Tỷ lệ các doanh nghiệp áp dụng mô hình văn hóa này tương đương với tỷ lệ các doanh nghiệp áp dụng mô hình văn hóa hướng ngoại.

Sự thân thiện thể hiện rõ trong cách thức giao tiếp, trong các mối quan hệ nhân sự, sự hợp tác và tinh thần làm việc tập thể cũng như cách thức vận hành hoạt động.

Hầu hết cá nhân gắn bó với DN có mô hình văn hóa này vì sự phù hợp với môi trường làm việc, với các hoạt động phong trào cũng như những quyền lợi, chế độ đãi ngộ do DN mang lại.

Ngoài các mô hình VHĐN đang được áp dụng trên, trên thị trường CNTT Việt Nam vẫn còn nhiều doanh nghiệp chưa hoặc đang trong quá trình định hướng, lên kế hoạch xây dựng VHĐN. (Biểu đồ 4)

**5. Một số hàm ý đề xuất chuyển đổi mô hình VHĐN ở các doanh nghiệp CNTT Việt Nam**

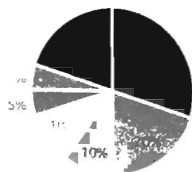
Thực tế cho thấy, vai trò tích cực của VHĐN đến sự cam kết gắn bó với tổ chức của người lao động. Các cấp quản lý tại các doanh nghiệp CNTT cần nắm bắt vai trò, tầm quan trọng cũng như ảnh hưởng của VHĐN, từ đó có chiến lược xây dựng, duy trì và phát huy VHĐN tạo tiền đề cho sự phát triển doanh nghiệp bền vững.

Mỗi doanh nghiệp phải tự xác định và xây dựng mô hình văn hóa phù hợp với đặc thù DN cũng như định hướng phát triển. Đối với các DN vừa và nhỏ, nên áp dụng các mô hình văn hóa như “Văn hóa thân thiện”, “Văn hóa hướng ngoại” để phù hợp với đối tượng lao động là người trẻ tuổi, đồng thời thu hút được đối tượng có mong muốn gắn bó với doanh nghiệp xuất phát từ mục đích cá nhân, thúc đẩy phát huy tối đa năng lực cá nhân.

Đối với những doanh nghiệp đã có bề dày hoặc đã đạt được những thành công nhất định nên hướng tới mô hình “Văn hóa vì cộng đồng”, “Văn hóa trọng hiền tài” vì mục tiêu phát triển doanh nghiệp bền vững đóng góp cho sự phát triển chung của xã hội.

**Biểu đồ 4: Tỷ lệ áp dụng các mô hình văn hóa tại các doanh nghiệp CNTT**

*Tỷ lệ áp dụng các mô hình văn hóa tại các DN CNTT*



- Văn hóa sáng tạo
- Văn hóa trọng hiền tài
- Khác
- Văn hóa kỷ luật
- Văn hóa hướng ngoại
- Văn hóa vì cộng đồng
- Văn hóa thân thiện

(Nguồn: ...)

Đối với các doanh nghiệp có quy mô lớn ở dạng tập đoàn nên hướng tới mô hình “Văn hóa sáng tạo”, Văn hóa kỹ luật” để có thể quy tụ “tính sáng tạo”, sự đoàn kết; đồng thời tạo nên sự nhất quán, đồng nhất trong mô hình của mình.

Tùy vào từng giai đoạn, mô hình văn hóa trong mỗi doanh nghiệp có thể phát triển, thay đổi nhưng phải bám sát định hướng chiến lược mà doanh nghiệp đã đề ra.

#### 6. Kết luận

Hiện nay, trong ngành CNTT Việt Nam đang tồn tại nhiều mô hình văn hóa khác nhau nhưng ở mỗi DN thường chỉ tồn tại một mô hình văn hóa duy nhất, được xác định xây dựng và phát triển

xuyên suốt trong quá trình tồn tại của doanh nghiệp. Tùy yêu cầu thực tế, DN có thể bổ sung thêm mô hình văn hóa phụ hoặc tùy chỉnh các khía cạnh, tuy nhiên giá trị văn hóa cốt lõi vẫn được giữ nguyên.

Xây dựng VHDN là một giải pháp được hầu hết các doanh nghiệp CNTT sử dụng nhằm tạo dựng môi trường làm việc tích cực, giúp cá nhân trong DN phát huy tối đa thế mạnh của bản thân, tăng cường sự gắn kết của cá nhân với tổ chức. Đồng thời, giúp DN hạn chế tác động tiêu cực của việc lôi kéo nguồn lực từ phía bên ngoài nhằm ổn định nguồn lực, làm tiền đề cho sự phát triển bền vững ■

#### TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Buchanan, B., (1974). *Building organizational commitment. The socialization of managers in work organizations*. Administrative Science Quarterly, 19, 533-546
2. Benhoff, B (1977). A test of HRM model: Good for employers and employees. *Human Resource Management Journal*, 7(4), 44-60.
3. Edgar H.Schein (2010). *Organizational culture and leadership*. USA: Jossey-bass
4. Ezekiel Saasongu Nongo & Darius Ngutor Ikyanyon (2012). The Influence of Corporate culture on employee commitment to organization. *International Journal of Business and Management*
5. Quốc hội Nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam (2006). *Luật Công nghệ thông tin số 67/2006*.
6. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1988). Links between work experiences and organizational commitment during the first year of employment. A longitudinal analysis. *Journal of Occupational Psychology*, 61, 195-210.
7. Tổng cục Thống kê (2017). *Niên giám thống kê 2017*, NXB Thống kê, Hà Nội
8. O Manetejc, & N Martins (2009). The relationship between organizational culture& Organizational commitment. *South African Business Review*, 13(1), 87-111.
9. FPT (2014). *Sử ký FPT 20 năm xây dựng và phát triển (2009). 25 năm xây dựng và phát triển (2014)*

Ngày nhận bài: 17/4/2020

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 28/4/2020

Ngày chấp nhận đăng bài: 8/5/2020



*Thông tin tác giả*

1. TRƯỜNG HOÀNG LÂM

Nghiên cứu sinh Trường Đại học Kinh tế quốc dân Hà Nội

2. PGS. TS. ĐỖ THỊ THANH VINH

Khoa Du lịch, Trường Đại học Nha Trang

## ORGANIZATIONAL CULTURE MODELS AT IT COMPANIES IN VIETNAM

● TRUONG HOANG LAM

Postgraduate Student, National Economics University

● Assoc.Prof. Ph.D DO THI THANH VINH

Faculty of Tourism, Nha Trang University

### ABSTRACT:

This research presents an overview on organizational culture models that Vietnamese information technology (IT) companies are implementing. By conducting surveys and reviewing internal documents about organizational culture development processes, this research finds that IT companies in Vietnam are using many mixed organizational culture models, such as creative culture, discipline culture, corporate social responsibility culture, respect talents culture, friendly culture and extroversion culture. In addition, there are many businesses which have yet to develop or have been in process of orienting and planning for their organizational culture models. This research proposes some governance implications to help IT companies in Vietnam develop appropriate organizational culture models.

**Keywords:** Organizational culture, employee, commitment to organization, information technology, Vietnam.