

# Các yếu tố ảnh hưởng đến xây dựng văn hóa doanh nghiệp tại Công ty Cổ phần Quốc tế Tiến Thành

CAO THỊ THANH\*  
NGUYỄN NAM HẢI\*\*

## Tóm tắt

Văn hóa doanh nghiệp là tài sản vô hình của doanh nghiệp, góp phần tạo nên sức mạnh lớn lao của doanh nghiệp. Văn hóa doanh nghiệp ăn sâu vào niềm tin nên có vai trò quan trọng trong việc thực hiện mục tiêu, nhiệm vụ của tổ chức. Bằng phương pháp phân tích định lượng, bài viết chỉ ra các yếu tố ảnh hưởng tới văn hóa doanh nghiệp tại Công ty Cổ phần Quốc tế Tiến Thành, gồm: (1) Văn hóa dân tộc; (2) Ngành nghề kinh doanh của doanh nghiệp; (3) Vai trò lãnh đạo trong doanh nghiệp; (4) Thành viên trong doanh nghiệp; (5) Giá trị văn hóa doanh nghiệp học hỏi được.

**Từ khóa:** văn hóa doanh nghiệp, Tiến Thành, yếu tố ảnh hưởng

## Summary

Corporate culture is an intangible asset that contributes to the great strength of the enterprise. Corporate culture is deeply rooted in trust, therefore it plays an important role in the implementation of the organization's goals and tasks. By quantitative method, this paper points out factors affecting corporate culture at Tien Thanh International Joint Stock Company, including (1) National culture; (2) Business line; (3) Leadership role; (4) Members of the enterprise; (5) Corporate culture values gained.

**Keywords:** corporate culture, Tien Thanh, influencing factors

## GIỚI THIỆU

Công ty Cổ phần Quốc tế Tiến Thành được thành lập năm 2012, là doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực chuyển phát nhanh với 100% vốn tư nhân. Các dịch vụ chủ yếu của doanh nghiệp là: Chuyển phát nhanh trong nước và quốc tế, chuyển phát nhanh hỏa tốc, chuyển phát nhanh hẹn giờ, chuyển phát nhanh hồ sơ đầu, chuyển phát nhanh trước 9h, chuyển phát nhanh trong ngày, chuyển phát bảo đảm, chuyển phát thường, chuyển điện hoa và quà tặng trong nước, quốc tế. Hiện nay, Công ty là đối tác của khoảng hơn 200 doanh nghiệp trên toàn quốc. Do đó, việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp là điều cần thiết phù hợp với hoạt động của doanh nghiệp trong thời kỳ mới.

Chính vì vậy, nhóm tác giả thực hiện nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến xây dựng văn hóa doanh nghiệp tại Công ty Cổ phần Quốc tế Tiến Thành, từ đó kiến nghị một số giải pháp nhằm xây dựng văn hóa cho Công ty.

## CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

### Cơ sở lý thuyết

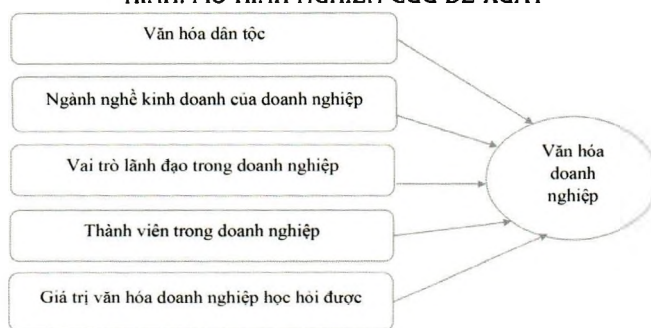
Theo Jaques (1952), văn hóa của một doanh nghiệp là cách tư duy và hành động hàng ngày của các thành viên. Đó là điều mà các thành viên phải học và ít nhiều phải tuân theo để được chấp nhận vào doanh nghiệp đó. Văn hóa theo nghĩa này bao gồm một loạt các hành vi ứng xử, các phương thức sản xuất, kỹ năng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

\* TS. Trường Ngoại ngữ, Du lịch - Trường Đại học Công nghiệp Hà Nội

\*\* ThS., Trung tâm Việt Nhật - Trường Đại học Công nghiệp Hà Nội

Ngày nhận bài: 31/5/2022; Ngày phản biện: 15/6/2022; Ngày duyệt đăng: 21/6/2022

HÌNH: MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU ĐỀ XUẤT



Nguồn: Nhóm tác giả đề xuất

khác nhau, niềm tin vào tính dân chủ trong các buổi thảo luận và những quy ước, những điều cấm kỵ.

Nghiên cứu của Denison (1990) cho rằng, văn hóa doanh nghiệp chỉ những giá trị, tín ngưỡng và nguyên tắc bên trong tạo thành nền tảng của hệ thống quản lý doanh nghiệp, cũng như một loạt các thủ tục quản lý, hành vi ứng xử minh chứng và củng cố cho những nguyên tắc cơ bản này.

Theo Nguyễn Mạnh Quân (2012), văn hóa doanh nghiệp bao gồm một hệ thống những ý nghĩa, giá trị, niềm tin chủ đạo, cách nhận thức và phương pháp tư duy được mọi thành viên trong một tổ chức cùng thống nhất và có ảnh hưởng ở phạm vi rộng đến nhận thức và hành động của từng thành viên. Còn theo Đỗ Minh Cương (2001), văn hóa doanh nghiệp là một dạng của văn hóa tổ chức bao gồm những giá trị, những nhân tố văn hóa mà doanh nghiệp làm ra trong quá trình sản xuất, kinh doanh, tạo nên cái bản sắc của doanh nghiệp và tác động tới tình cảm, lý trí và hành vi của tất cả các thành viên có liên quan của nó.

Theo Phùng Xuân Nhạ và nhóm tác giả (2011), văn hóa doanh nghiệp là một hệ thống các giá trị (tôn trọng khách hàng; giữ chữ tín; đề cao con người; coi trọng môi trường...) do doanh nghiệp sáng tạo và tích lũy trong quá trình hoạt động kinh doanh, trong mối quan hệ với môi trường xã hội và tự nhiên của mình. Văn hóa doanh nghiệp được hiểu là tập hợp những niềm tin, mong đợi và những giá trị được các thành viên của doanh nghiệp cùng học hỏi và chia sẻ với nhau và được truyền từ thế hệ nhân viên này đến thế hệ nhân viên khác.

### Mô hình và giả thuyết nghiên cứu

#### Mô hình nghiên cứu đề xuất

Dựa trên các nghiên cứu có liên quan, nhóm tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến xây dựng văn hóa doanh nghiệp của Công ty Cổ phần Quốc tế Tiến Thành gồm các yếu tố sau: Văn hóa dân tộc; Ngành nghề kinh doanh của doanh nghiệp; Vai trò lãnh đạo trong doanh nghiệp; Thành viên trong doanh nghiệp; Giá trị văn hóa doanh nghiệp học hỏi được, được đo lường bởi 26 biến quan sát. Mô hình nghiên cứu đề xuất như Hình.

#### Giả thuyết nghiên cứu

Bản chất văn hóa doanh nghiệp, cũng như văn hóa nói chung là tập hợp các giá trị, niềm tin, xu hướng hay hành

vi được đa số các thành viên chấp nhận. Là một thứ xuất hiện lâu đời hơn, văn hóa Việt Nam ảnh hưởng đến doanh nghiệp trên nhiều khía cạnh và nhiều yếu tố có thể tiêu cực hoặc tích cực. Các nhà quản trị, cũng như bộ phận phụ trách xây dựng văn hóa doanh nghiệp cần xem xét, tìm hiểu kỹ hơn sự tác động này để có những điều chỉnh phù hợp trong chính sách. Từ đó, đảm bảo phát huy và khuyến khích những giá trị tốt đẹp đã có sẵn từ văn hóa, cũng như điều chỉnh, cập nhật hoặc thay đổi một số đặc điểm không mang lại lợi ích cho sự phát triển của tổ chức. Nhóm tác giả đề xuất giả thuyết sau:

H1: Văn hóa dân tộc ảnh hưởng thuận chiều đến xây dựng Văn hóa doanh nghiệp tại Công ty Cổ phần Quốc tế Tiến Thành.

Hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp trong lĩnh vực nào thì sẽ đóng vai trò ảnh hưởng trực tiếp đến doanh nghiệp đó. Đối với những doanh nghiệp dịch vụ sự mềm mỏng, kỹ năng giao tiếp thông thường sẽ tạo nên văn hóa đặc trưng của doanh nghiệp, như tôn vinh khách hàng nhiều hơn. Nhóm tác giả đề xuất giả thuyết sau:

H2: Ngành nghề kinh doanh của doanh nghiệp ảnh hưởng thuận chiều đến xây dựng Văn hóa doanh nghiệp tại Công ty Cổ phần Quốc tế Tiến Thành.

Nhà lãnh đạo đóng một vai trò chủ chốt và quyết định đến văn hóa của một doanh nghiệp. Có thể nói, một nhà lãnh đạo không chỉ đưa ra các chiến lược kinh doanh, dẫn đầu một tổ chức, mà còn tác động đến văn hóa làm việc của người lao động trong doanh nghiệp. Lãnh đạo là người hiểu rõ nhất văn hóa doanh nghiệp của công ty mình. Bởi vì, họ chính là người xây dựng và phát triển nền văn hóa đó. Qua quá trình xây dựng và quản lý doanh nghiệp, hệ tư tưởng và tính cách của nhà lãnh đạo ít nhiều sẽ được phản chiếu lên văn hóa của công ty. Vì thế, các công ty phải đảm bảo rằng, mọi vị trí lãnh đạo từ cấp thấp đến cấp cao luôn phải duy trì sự giao tiếp với nhân viên để truyền những tầm nhìn, mục tiêu, định hướng của công ty. Nhóm tác giả đề xuất giả thuyết sau:

H3: Vai trò lãnh đạo trong doanh nghiệp ảnh hưởng thuận chiều đến xây dựng Văn hóa doanh nghiệp tại Công ty Cổ phần Quốc tế Tiến Thành.

Mỗi cá nhân đến từ các vùng miền khác nhau đều có những đặc điểm tính

cách riêng của mỗi người và nó không thể mất đi. Điều này cũng ảnh hưởng không nhỏ tới văn hóa của doanh nghiệp. Tuy nhiên, khi bước vào doanh nghiệp các đặc điểm cá nhân, như: độ tuổi, giới tính, sở thích trình độ... được hòa nhập một cách phù hợp nhất với văn hóa của tổ chức. Văn hóa doanh nghiệp không tạo nên từ sự tập hợp các đặc điểm khác nhau của mỗi cá nhân, mà nó là tập hợp những giá trị cơ bản nhất của mỗi thành viên trong doanh nghiệp. Nhóm tác giả đề xuất giả thuyết sau:

**H4:** Thành viên trong doanh nghiệp ảnh hưởng thuận chiều đến xây dựng Văn hóa doanh nghiệp tại Công ty Cổ phần Quốc tế Tiến Thành.

Văn hóa doanh nghiệp còn được hình thành và ảnh hưởng bởi những giá trị văn hóa học hỏi được. Đó là những quan niệm, chuẩn mực, nguyên tắc và các truyền thống mà doanh nghiệp tiếp nhận được trong quá trình hình thành và hoạt động của mình. Mỗi doanh nghiệp đều có văn hóa riêng của mình. Chính văn hóa của mỗi tổ chức đã làm nên nét riêng biệt cho từng doanh nghiệp, giúp phân biệt doanh nghiệp này với doanh nghiệp khác. Tuy nhiên, các doanh nghiệp vẫn có thể học hỏi và trao đổi văn hóa với nhau, nhưng cần xác định được giá trị văn hóa đó có phù hợp với doanh nghiệp, với tổ chức của mình hay không, phải biết chọn lọc một cách phù hợp, hòa nhập chứ không hòa tan. Nhóm tác giả đề xuất giả thuyết sau:

**H5:** Giá trị văn hóa doanh nghiệp học hỏi được ảnh hưởng thuận chiều đến xây dựng văn hóa doanh nghiệp tại Công ty Cổ phần Quốc tế Tiến Thành.

#### Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp nghiên cứu định lượng được sử dụng nhằm kiểm định thang đo và mô hình nghiên cứu. Các thang đo được đánh giá thông qua các công cụ: Kiểm định hệ số tin cậy Cronbach's Alpha; phân tích nhân tố khám phá (EFA), phân tích hồi quy. Bảng khảo sát được lập và phát ra cho 136 nhân viên của Công ty Cổ phần Quốc tế Tiến Thành. Số lượng bảng khảo sát thu về và đủ điều kiện phân tích là 131 bảng. Phương pháp phân tích hồi quy đa biến theo phương pháp bình phương nhỏ nhất để xem xét mức độ tác động của các biến độc lập đến biến phụ thuộc. Khảo sát được thực hiện từ tháng 4/2022 đến tháng 6/2022.

**BẢNG 1: KẾT QUẢ KIỂM ĐỊNH HỆ SỐ CRONBACH'S ALPHA**

Nhóm yếu tố	Hệ số Cronbach's Alpha
Văn hóa dân tộc (VHDT)	0,910
Ngành nghề kinh doanh của doanh nghiệp (NNKD)	0,837
Vai trò lãnh đạo trong doanh nghiệp (VTLD)	0,836
Thành viên trong doanh nghiệp (TVDN)	0,796
Giá trị văn hóa doanh nghiệp học hỏi được (GTVH)	0,834
Văn hóa doanh nghiệp (VHDN)	0,806

Nguồn: Kết quả phân tích SPSS

## KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

### Đánh giá thang đo

Kết quả kiểm định hệ số Cronbach's Alpha (Bảng 1) cho thấy, tất cả các biến đều có hệ số Cronbach's Alpha > 0,6. Đồng thời, các biến quan sát thuộc mỗi thang đo đều có hệ số tương quan biến tổng (item - total correlation) lớn hơn điều kiện có ý nghĩa là 0,3. Điều này có thể kết luận, các thang đo đều khả dụng, phù hợp, có ý nghĩa và đảm bảo sự tin cậy.

### Phân tích EFA

#### Phân tích EFA cho biến phụ thuộc

Kết quả phân tích thang đo cho thấy, 3 biến quan sát của nhóm biến Văn hóa doanh nghiệp đều có hệ số tin cậy Cronbach's Alpha > 0,6. Các biến quan sát này được đưa vào phân tích EFA. Kết quả sau khi phân tích EFA cho thấy, hệ số KMO của nhóm biến này là 0,638, thỏa mãn điều kiện  $0,5 < KMO < 1$ , với mức ý nghĩa là Sig. = 0,000 trong kiểm định Barlett (Sig < 0,05), tổng phương sai trích được là 72,082%, 3 biến quan sát này đều có hệ số tải nhân tố > 0,5; điều này thể hiện kết quả phân tích nhân tố là phù hợp.

#### Phân tích EFA cho biến độc lập

Kết quả phân tích EFA cho thấy, hệ số KMO của các biến quan sát là 0,808, thỏa mãn điều kiện  $0,5 < KMO < 1$ ; có thể kết luận phân tích nhân tố là thích hợp. Thông qua kiểm định Bartlett, kết quả Sig. < 0,05, nên 26 biến quan sát có tương quan tuyến tính với nhân tố đại diện; Trị số phương sai trích là 69,191%, điều này có nghĩa là 69,191%, sự thay đổi của các nhân tố được giải thích bởi các biến đặc trưng. Kết quả của phân tích mô hình EFA cho biết, các biến đặc trưng đều có hệ số tải nhân tố (Factor loading) > 0,5. Tổng số 26 biến quan sát được trích thành 5 nhóm yếu tố đại diện: VHDT, NNKD, VTLD, TVDN, GTVH.

#### Phân tích mô hình hồi quy

Để nhận diện mức độ ảnh hưởng các yếu tố đến xây dựng Văn hóa doanh nghiệp của Công ty Cổ phần Quốc tế Tiến Thành, mô hình tương quan tổng thể có dạng:  $Y = f(X_1, X_2, X_3, X_4, X_5)$ .

Phương trình hồi quy có dạng như sau:

$$VHDN = 0,180TVDN + 0,169NNKD + 0,157GTVH + 0,113VTLD + 0,061VHDT + 1,056$$

Kết quả phân tích hồi quy (Bảng 2) cho thấy, cả 5 yếu tố: Văn hóa dân tộc; Ngành nghề kinh doanh của doanh nghiệp; Vai trò lãnh đạo trong doanh nghiệp; Thành viên trong doanh nghiệp; Giá trị văn hóa doanh

**BẢNG 2: BẢNG PHÂN TÍCH HỒI QUY CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG**

Mô hình	Hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa		Hệ số hồi quy chuẩn hóa	t	Sig.	Kiểm tra đa cộng tuyến	
	B	Sai số chuẩn	Beta			Độ chấp nhận	VIF
(Hằng số)	1,056	,244		4,345	,000		
VHDT	,061	,032	,112	1,896	,050	,926	1,068
NNKD	,169	,042	,278	4,152	,000	,714	1,401
VTLD	,113	,034	,204	3,284	,001	,889	1,126
TVDN	,180	,036	,283	4,774	,000	,964	1,037
GTVH	,157	,040	,280	3,952	,000	,673	1,488

a. Biến phụ thuộc: VHDN

Nguồn: Tính toán của nhóm tác giả

ngành học hồi được đều ảnh hưởng đến văn hóa doanh nghiệp của Công ty Cổ phần Quốc tế Tiến Thành. Do đó, nghiên cứu chấp nhận 5 giả thuyết (H1, H2, H3, H4, H5) đặt ra.

### KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ GIẢI PHÁP

Có thể nói, văn hóa doanh nghiệp có vai trò cực kỳ quan trọng trong việc tạo ra niềm tin cho mỗi nhân viên của doanh nghiệp. Nó là sợi dây gắn kết giữa những con người trong cùng doanh nghiệp, tạo ra tiếng nói chung giữa các thành viên, góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh cho doanh nghiệp. Bên cạnh đó, xây dựng văn hóa doanh nghiệp thích hợp với đặc điểm của từng doanh nghiệp là một cơ chế quan trọng trong quản lý nguồn nhân lực. Chỉ khi văn hóa doanh nghiệp thực sự hòa vào giá trị của mỗi nhân viên, thì họ mới có thể coi mục tiêu của doanh nghiệp là mục tiêu phấn đấu của mình. Kết quả nghiên cứu cho thấy, có 5 yếu tố ảnh hưởng đến văn hóa doanh nghiệp của Công ty Cổ phần Quốc tế Tiến Thành, gồm: Văn hóa dân tộc; Ngành nghề kinh doanh của doanh nghiệp; Vai trò lãnh đạo trong doanh nghiệp; Thành viên trong doanh nghiệp; Giá trị văn hóa doanh nghiệp học hỏi. Trong đó, yếu tố Thành viên trong doanh nghiệp có tác động mạnh nhất.

Một số giải pháp được đề xuất để xây dựng văn hóa doanh nghiệp tại Công ty Cổ phần Quốc tế Tiến Thành là:

**Một là**, nâng cao nhận thức về tầm quan trọng cũng như kiến thức của lãnh đạo và nhân viên về văn hóa doanh nghiệp. Văn hóa doanh nghiệp cần phải được nhận thức sâu rộng không chỉ ở cấp lãnh đạo,

mà còn ở cấp nhân viên. Bởi vì, để xây dựng thành công văn hóa doanh nghiệp, cần sự đóng góp của tất cả các thành viên trong tổ chức. Các khóa huấn luyện và nâng cao nhận thức về văn hóa doanh nghiệp, văn hóa kinh doanh, văn hóa doanh nhân... cần được triển khai rộng rãi. Bên cạnh đó, việc thành lập bộ phận nghiên cứu và triển khai văn hóa doanh nghiệp là cần thiết, làm nền tảng cho sự phát triển của doanh nghiệp.

**Hai là**, đưa các tiêu chí văn hóa doanh nghiệp vào quá trình đánh giá hoạt động doanh nghiệp, như: văn hóa kinh doanh, văn hóa ứng xử, việc tuân thủ các quy tắc, các quy trình, thủ tục, thái độ... Công ty cũng cần ban hành các chuẩn mực và làm căn cứ để đánh giá, xét khen thưởng, kỷ luật... Điều này giúp nâng cao nhận thức của nhân viên, để nhắc nhở rằng mỗi nhân viên được tự do sáng tạo nhưng cũng cần trong khuôn khổ văn hóa. Quá trình thực hiện văn hóa doanh nghiệp cần đồng bộ từ trên xuống dưới, công khai và công tâm trong đánh giá.

**Ba là**, xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp theo hướng tăng cường khả năng thích ứng. Môi trường kinh doanh luôn biến đổi không ngừng và đòi hỏi Công ty Cổ phần Quốc tế Tiến Thành phải nhanh chóng nắm bắt được những dấu hiệu thay đổi đó. Như vậy, bên cạnh việc tạo dựng văn hóa doanh nghiệp riêng từ kinh nghiệm của Công ty, việc xây dựng văn hóa tổ chức theo hướng tăng cường khả năng thích ứng thông qua sự đổi mới, học hỏi và định hướng khách hàng cũng rất quan trọng. Công ty cũng cần phải lắng nghe và hiểu được khách hàng của mình hơn, để từ đó đưa ra những dự đoán về mong muốn, nhu cầu trong tương lai của khách hàng, áp dụng điều đó vào việc sửa đổi và phát triển văn hóa doanh nghiệp. □

### TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Đỗ Minh Cường (2001). *Văn hóa kinh doanh và triết lý kinh doanh*, Nxb Chính trị quốc gia
2. Dương Thị Liễu (2011). *Giáo trình Văn hóa Kinh doanh*, Nxb Đại học Kinh tế Quốc dân
3. Nguyễn Mạnh Quân (2012). *Giáo trình Đạo đức kinh doanh và văn hóa công ty*, Nxb Đại học Kinh tế Quốc dân
4. Phùng Xuân Nhạ và nhóm tác giả (2010). *Nhân cách doanh nhân và văn hóa kinh doanh trong tiến trình đổi mới và hội nhập quốc tế*, Đề tài cấp nhà nước, Đại học Quốc gia Hà Nội
5. Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*, John Wiley & Sons
6. Jaques, E (1952). *The changing culture of a factory*, The Dryden Press
7. Richard S. Gallagher (2002). *The soul of an organization understanding the values that drive successful corporate cultures*, Kaplan Business Publisher