

MỤC LỤC

KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ

- 1. Trần Thị Bích Hằng** - Chính sách phát triển du lịch Việt Nam trở thành ngành kinh tế mũi nhọn.
Mã số: 116.1TRMg.12 2
Policies to Develop Vietnam's Tourism into a Key Economic Industry
- 2. Doãn Kế Bôn** - Tác động của biện pháp tự vệ đối với Thép nhập khẩu đến hoạt động sản xuất, kinh doanh Thép ở Việt Nam. **Mã số: 116.1IIE.M. 12** 16
Impacts of Safeguard Measures against Imported Steel on Import - Export and Business Activities in Vietnam

QUẢN TRI KINH DOANH

- 3. Trần Thị Hoàng Hà** - Vận dụng mô hình DOCS của DENISON trong đánh giá văn hóa doanh nghiệp ở một số doanh nghiệp sản xuất hàng tiêu dùng quy mô vừa và nhỏ trên địa bàn Hà Nội.
Mã số 116.2BAdm.21 23
The Application of DENISON's DOCS Model in Corporate Culture Assessment in Small and Medium Consumer-goods Enterprises in Hanoi.
- 4. Đàm Bích Hà** - Đánh giá các yếu tố ảnh hưởng đến tổ chức hệ thống thông tin kế toán trong các doanh nghiệp thương mại trên địa bàn Hà Nội. **Mã số: 116.2BAcc.22** 30
Evaluating Factors Influencing the Organization of Accounting Information System in Commercial Enterprises in Hanoi
- 5. Vũ Tuấn Dương và Nguyễn Bách Khoa** - Nghiên cứu sự thỏa mãn nhu cầu người học với chất lượng dịch vụ đào tạo tiếng Anh tại Language Link Việt Nam. **Mã số: 116.2BMkt.21** 41
A Study on the Satisfaction of Learners on Service Quality of English Training at Language Link Vietnam
- 6. Nguyễn Văn Khoa và Phạm Thị Huyền** - Nghiên cứu chất lượng dịch vụ giáo dục của các trường mầm non và phổ thông ngoài công lập dựa trên đánh giá của phụ huynh. **Mã số: 116.2GEMg.21** 53
The study on the Parents Assessment based Educational Service Quality at Private Kindergarten and General Schools

Ý KIẾN TRAO ĐỔI

- 7. Vũ Thị Bích Hải** - Nghiên cứu về cách thức tuyển dụng chuyên gia nước ngoài ở chi nhánh các công ty đa quốc gia của Nhật Bản tại Việt Nam. **Mã số: 116. 3HRMg.32** 65
A Study on the Methods of Recruiting Foreign Experts in Vietnamese Branches of Japanese Multinational Companies

VẬN DỤNG MÔ HÌNH DOCS CỦA DENISON TRONG ĐÁNH GIÁ VĂN HÓA DOANH NGHIỆP Ở MỘT SỐ DOANH NGHIỆP SẢN XUẤT HÀNG TIÊU DÙNG QUY MÔ VỪA VÀ NHỎ TRÊN ĐỊA BÀN HÀ NỘI

Trần Thị Hoàng Hà
Trường Đại học Thương mại
Email: tranhoangha1205@gmail.com

Ngày nhận: 04/04/2018 **Ngày nhận lại:** 16/04/2018 **Ngày duyệt đăng:** 20/04/2018

Văn hóa doanh nghiệp có tác động tích cực tới hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp. Các nghiên cứu về văn hóa doanh nghiệp đã chỉ rõ mối quan hệ giữa văn hóa doanh nghiệp với kết quả hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp. Các doanh nghiệp Việt Nam đã có nhận thức đúng đắn về vai trò của văn hóa doanh nghiệp trong nâng cao khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp. Do vậy, nhiều doanh nghiệp đã đầu tư trọng điểm để phát triển văn hóa doanh nghiệp. Nhưng ở mỗi thời điểm, văn hóa doanh nghiệp đã đạt được sự phát triển như thế nào, các hoạt động cần tiếp tục triển khai nhằm phát triển văn hóa doanh nghiệp lại chưa thực sự rõ ràng, gây khó khăn cho các doanh nghiệp khi thực hiện kế hoạch phát triển văn hóa doanh nghiệp.

Từ khóa: văn hóa doanh nghiệp, mô hình Denison.

1. Cơ sở lý thuyết

Văn hóa doanh nghiệp được coi như một đặc trưng để phân biệt giữa doanh nghiệp này với doanh nghiệp khác. Hiện nay, văn hóa doanh nghiệp đã và đang được nhắc tới như là một tiêu chí để đánh giá doanh nghiệp. Trên một góc nhìn khác, cũng có thể cho rằng văn hóa doanh nghiệp là một loại tài sản vô hình của doanh nghiệp. Cho tới nay đã thống kê được có trên 400 định nghĩa khác nhau về văn hóa doanh nghiệp. Mỗi tác giả tiếp cận về văn hóa doanh nghiệp theo một góc nhìn khác nhau.

Theo E.H.Shein (2002): “Văn hóa doanh nghiệp là tổng thể những thủ pháp và quy tắc giải quyết vấn đề thích ứng bên ngoài và thống nhất bên trong các nhân viên, những quy tắc đã tỏ ra

hữu hiệu trong quá khứ và vấn đề cấp thiết hiện tại. Những quy tắc và những thủ pháp này là yếu tố khởi nguồn trong việc các nhân viên lựa chọn phương thức hành động, phân tích và ra quyết định thích hợp. Các thành viên của tổ chức, doanh nghiệp không dẫn đo, suy nghĩ về ý nghĩa của những quy tắc, thủ pháp ấy mà coi chúng là đúng đắn ngay từ đầu”[1]. Tiếp cận của E.H.Shein chú trọng các giá trị cốt lõi nhằm giải quyết các mối quan hệ bên trong và bên ngoài của doanh nghiệp.

Theo Georges de Saite Mairie(2005) “Văn hóa doanh nghiệp là tổng hợp các giá trị, biểu tượng, huyền thoại, nghi thức, các điều cấm kỵ, các quan điểm triết học, đạo đức tạo thành nền móng sâu xa của doanh nghiệp”[3]. Tiếp cận của Georges

de Saite Mairie chú trọng cả các giá trị bề nổi và giá trị tiềm ẩn của doanh nghiệp.

Theo tổ chức lao động quốc tế (ILO), (2008), văn hóa doanh nghiệp được định nghĩa như sau: “Văn hóa doanh nghiệp là sự trộn lẫn đặc biệt các giá trị, các tiêu chuẩn, thói quen và truyền thống, những thái độ ứng xử và lễ nghi mà toàn bộ chúng là duy nhất đối với một tổ chức đã biết”[5]. Tiếp cận của ILO nhấn mạnh tính đặc trưng riêng biệt của văn hóa doanh nghiệp ở mỗi tổ chức.

Theo quan điểm của 2 học giả Rolff Bergman và Ian Stagg (2010): “Văn hóa doanh nghiệp là một hệ thống các ý nghĩa biểu đạt chung bao trùm lên toàn bộ doanh nghiệp, có tính chất quyết định tới mọi hành vi và hoạt động của toàn bộ các thành viên trong doanh nghiệp đó”[5]. Tiếp cận này nhấn mạnh tới các ý nghĩa của văn hóa doanh nghiệp có khả năng tác động tới hành vi của các thành viên doanh nghiệp.

Mỗi tác giả có cách tiếp cận riêng về văn hóa doanh nghiệp nhưng tất cả các tác giả đều thống nhất điểm chung về sự định hướng của văn hóa doanh nghiệp tới hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Trong nghiên cứu này tác giả bài viết đưa ra khái niệm về văn hóa doanh nghiệp như sau: “*Văn hóa doanh nghiệp là toàn bộ các giá trị văn hóa được gây dựng, củng cố, duy trì, phát triển 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 hiện diện sâu rộng trong hoạt động của doanh nghiệp và có khả năng chi phối ý thức và hành vi của mọi thành viên của doanh nghiệp trong việc theo đuổi và thực hiện các mục đích*”.

2. Mô hình và phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu này vận dụng mô hình đánh giá văn hóa doanh nghiệp của Daniel R. Denison, cựu giáo sư Đại học Michigan đưa ra, đã được 5000 doanh nghiệp trên toàn thế giới áp dụng trong hơn 20 năm qua. Mô hình này cũng đã được nhiều nhà nghiên cứu trên thế giới áp dụng trong đánh giá

văn hóa doanh nghiệp. Mô hình Denison sẽ trả lời bốn câu hỏi như sau:

Một là, các thành viên của doanh nghiệp có hiểu rõ về định hướng và con đường phát triển? - kết quả đánh giá sẽ cho biết nhận thức của các thành viên về phương hướng lâu dài, còn gọi là Sứ mệnh của tổ chức, bao gồm các yếu tố: (1) Về định hướng chiến lược; (2) Về mục tiêu công việc; và (3) Về tầm nhìn.

Hai là, các thành viên của doanh nghiệp đã hiểu về thị trường và khách hàng, để chuyển thành các hành động cụ thể? - Kết quả đánh giá thể hiện sự tôn trọng các giá trị văn hóa thông qua hiệu quả của các quy trình và hệ thống thực thi của doanh nghiệp, còn gọi là Tính nhất quán, bao gồm các yếu tố: (1) Về sự phối hợp và gắn kết; (2) Về sự đồng thuận; (3) Về giá trị cốt lõi.

Ba là, các thành viên của doanh nghiệp đã có những hệ thống để thực thi hiệu quả các định hướng kinh doanh? - Thể hiện khả năng xây dựng năng lực và tính trách nhiệm của nhân viên, còn gọi là Sự tham chính, bao gồm các yếu tố: (1) Về sự uỷ quyền; (2) Về phối hợp nhóm; (3) Về phát triển năng lực.

Bốn là, đội ngũ nhân viên có cam kết với các mục tiêu và định hướng đã đặt ra? - Biểu hiện khả năng doanh nghiệp trong việc chuyển nhu cầu khách hàng thành các hành động cụ thể, còn gọi là Tính thích ứng, bao gồm các yếu tố: (1) Về tổ chức học hỏi; (2) Về định hướng khách hàng; (3) Về tính đổi mới.

Có thể mô tả trực diện văn hóa của một doanh nghiệp là một hình tròn với hạt nhân là tập niềm tin và quan niệm; hình tròn được chia bởi 4 chiều của hệ tọa độ vương phản ánh 4 cấu trúc cơ bản, mỗi góc phần tư biểu diễn các tham số thành phần của mỗi cấu trúc theo chiều kim đồng hồ lần lượt là: Sự mạng và định hướng chiến lược; Tính nhất quán; Sự tham gia và tính thích ứng. Nếu quan sát hình tròn văn hóa doanh nghiệp này có thể thấy nửa phía trên đặc trưng cho tính hướng ngoại và ngược

lại nửa phía dưới mang sắc thái hướng nội. Cấu trúc bên phải phản ánh tính ổn định, bền vững, nửa bên trái phản ánh tính linh hoạt, tùy biến của văn hóa doanh nghiệp.

Có thể thấy rằng, Mô hình Denison mang lại cho người sử dụng những lợi thế rõ nét trong việc đánh giá văn hóa doanh nghiệp. Đó là:

1. Chỉ ra những điểm yếu và điểm mạnh trong tổng thể văn hóa doanh nghiệp;
2. Cho phép xác định rõ những nội dung hay phạm vi cần có kế hoạch điều chỉnh trong văn hóa doanh nghiệp;
3. Giúp cho doanh nghiệp đồng nhất được định hướng phát triển của lãnh đạo và văn hóa doanh nghiệp.

Về phương pháp nghiên cứu

Từ mô hình nghiên cứu với 12 yếu tố thành phần có tác động trực tiếp đến hiệu suất văn hóa doanh nghiệp, nghiên cứu này định hướng nghiên cứu cho trường hợp các doanh nghiệp (DNNVV) hàng tiêu dùng trên địa bàn thành phố Hà Nội và

phát triển bộ thang đo lý thuyết gồm 37 biến quan sát cho các thành phần. Thông qua nghiên cứu định tính với $n = 12$ chuyên gia đã điều chỉnh và sửa chữa cho phù hợp với đối tượng khảo sát và xác lập bộ thang đo chính thức được rút ra gồm 29 biến quan sát của 12 khái niệm nghiên cứu trên của cấu trúc văn hóa doanh nghiệp để xây dựng bảng hỏi cho phù hợp với đặc điểm và xuất phát điểm xây dựng văn hóa của các DNNVV trên thang đo Likert 5 điểm (1 điểm: không đồng ý/rất yếu; 5 điểm: đồng ý/rất tốt).

Đối tượng khảo sát là các CEOs, các nhà quản trị tổ chức và nhân sự, đại diện nhân viên, công nhân trực tiếp. Quy mô mẫu tối thiểu được xác định theo Han và cộng sự. Theo đó, mẫu tối thiểu = $5 \times$ số biến quan sát = $5 \times 29 = 145$

Số phiếu phát ra: 250 của 80 doanh nghiệp

Số phiếu thu về: 184 của 67 doanh nghiệp (số phiếu hợp lệ 164)

Phương pháp lấy mẫu ngẫu nhiên thuận tiện

Thời gian khảo sát: 11/2017 - 1/2018

Xử lý dữ liệu bằng SPSS18.0

Bảng 1: Bảng tổng hợp đánh giá cấu trúc văn hóa DNNVV sản xuất - kinh doanh hàng tiêu dùng trên địa bàn Hà Nội

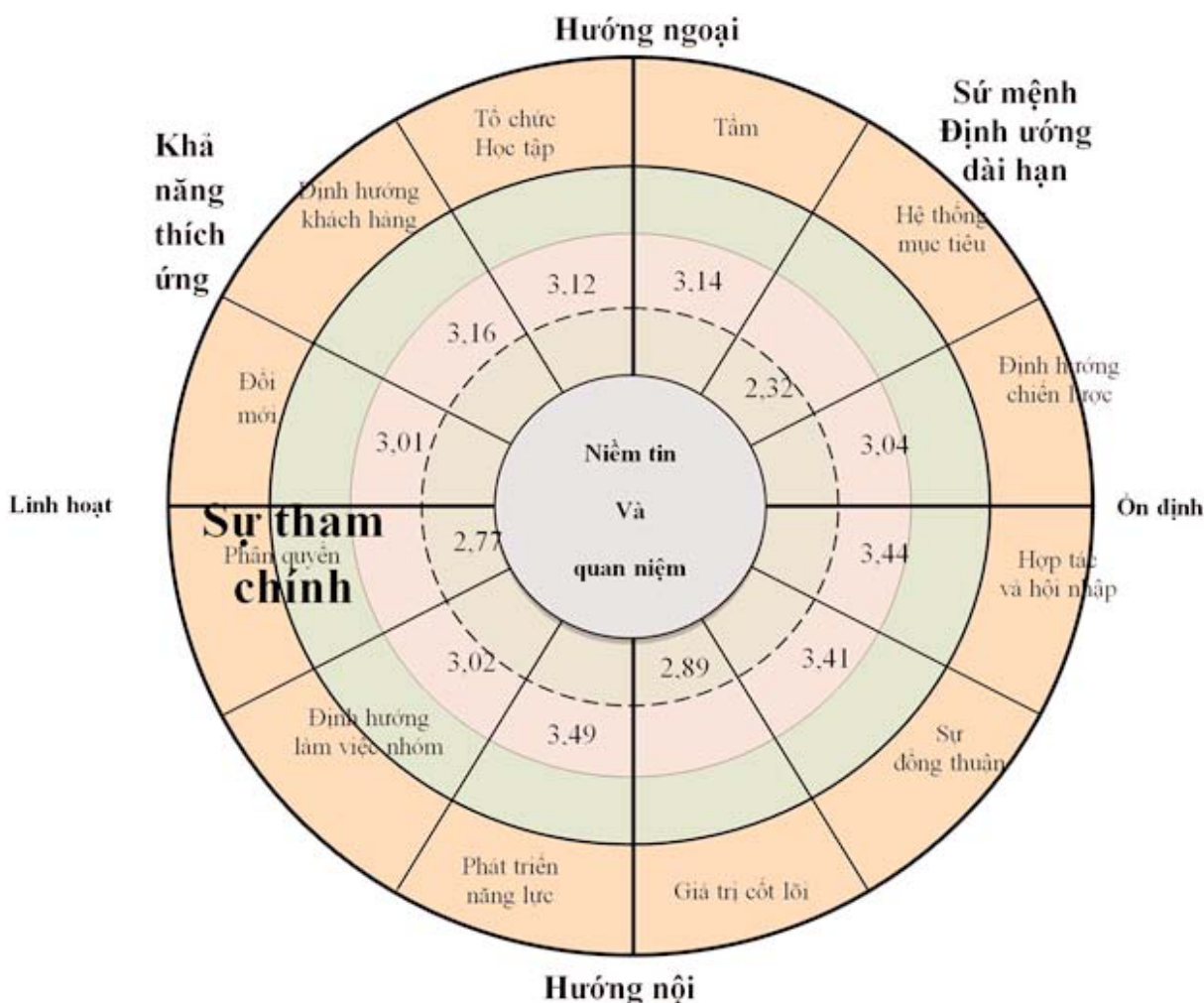
STT	Các biến nghiên cứu	Mức đánh giá	
		ĐTB	ĐLC
1	Sứ mạng và định hướng tổ chức	2,83	0,598
1.1	Định hướng chiến lược	3,04	0,603
1.2	Mục tiêu công việc	2,32	0,582
1.3	Tầm nhìn tổ chức	3,14	0,616
2	Tính nhất quán	3,25	0,628
2.1	Sự phối hợp và gắn kết	3,44	0,646
2.2	Sự đồng thuận	3,41	0,632
2.3	Giá trị cốt lõi	2,89	0,591
3	Sự tham chính	3,09	0,609
3.1	Sự phân quyền	2,77	0,548
3.2	Định hướng làm việc nhóm	3,02	0,663
3.3	Phát triển năng lực	3,49	0,601
4	Tính thích ứng	3,1	0,753
4.1	Học hỏi và phát triển	3,12	0,712
4.2	Định hướng khách hàng	3,16	0,797
4.3	Đổi mới và sáng tạo	3,01	0,748
	Văn hóa doanh nghiệp tổng thể	3,07	0,714

(Nguồn: kết quả xử lý dữ liệu của tác giả)

3. Kết quả nghiên cứu

Kết quả đánh giá thống kê mô tả thực trạng cấu trúc văn hóa của các DNNVV sản xuất - kinh doanh hàng tiêu dùng trên địa bàn Hà Nội được phản ánh qua Bảng 1 và được mô tả qua hình 1.

ngiệp như Lễ kỷ niệm ngày thành lập. Nhưng ngay sau đó, định hướng chiến lược lại bị nhân viên cho vào quên lãng hoặc tồn tại một cách mờ nhạt trong suy nghĩ của họ. Phân tích kỹ hơn các phiếu điều tra thu thập được nhận thấy độ phân



Hình 1: Mô hình đánh giá văn hóa doanh nghiệp của Deninson - nghiên cứu ứng dụng tại các DNNVV sản xuất - kinh doanh hàng tiêu dùng trên địa bàn Hà Nội

Một là, Sức mệnh và định hướng chiến lược

Với định hướng chiến lược: dường như định hướng chiến lược của doanh nghiệp khá xa vời với các cá nhân trong công ty. Họ chỉ biết đến các định hướng chiến lược thông qua một số hoạt động truyền thông lớn và định kỳ của doanh

tán trong các câu trả lời khá lớn. Trong đó, khối nhân viên gián tiếp (nhân viên văn phòng tại trụ sở chính) có sự hiểu biết rõ ràng về định hướng chiến lược của doanh nghiệp. Bên cạnh đó, công nhân làm việc trực tiếp tại bộ phận sản xuất dường như khá thờ ơ với định hướng chiến lược của doanh

nghiệp. Nguyên nhân chủ quan từ phía người lao động là do công nhân có trình độ thấp, không có thói quen tìm hiểu, khám phá các vấn đề không liên quan trực tiếp tới công việc của bản thân. Trong khi đó, nhân viên văn phòng (đa phần đều có trình độ đại học) có tư duy tốt hơn, có khả năng tiếp nhận thông tin tích cực hơn. Nguyên nhân khách quan của vấn đề này là do nhân viên văn phòng có điều kiện thuận lợi hơn khi tham gia vào các hoạt động truyền thông của doanh nghiệp nên các định hướng chiến lược được họ ghi nhận và tư duy về chúng.

Với hệ thống mục tiêu: các doanh nghiệp đã xác định hệ thống mục tiêu khá rõ ràng. Tuy nhiên, kết quả khảo sát cho thấy dường như nhiều cá nhân chưa gắn hoạt động cá nhân của họ với mục tiêu của bộ phận mà họ đang làm việc, mục tiêu chung của doanh nghiệp. Câu trả lời có độ phân tán thấp hơn tham số định hướng chiến lược. Người lao động chưa chủ động định hướng công việc của họ với mục tiêu của công ty. Đây là điểm hạn chế không nhỏ về văn hóa doanh nghiệp. Như vậy, người lao động làm việc có tính bị động cao, chỉ quan tâm hoạt động cá nhân, ít gắn với mục tiêu tập thể. Ngược lại, mục tiêu của công ty chưa có tác động nhiều tới hành vi của các cá nhân trong công ty.

Với tầm nhìn: tầm nhìn của doanh nghiệp đã tạo được động lực và hưng phấn trong làm việc cho người lao động. Đây là tham số có tính khả quan nhất trong nhóm đặc trưng thứ nhất. Kết quả khảo sát cho thấy tham số này đạt giá trị trung bình là 3,14.

Hai là, tính nhất quán: đặc trưng này được xác định bởi 3 tham số:

Với sự hợp tác và hội nhập: sự hợp tác giữa các cá nhân trong doanh nghiệp đạt mức trung bình. Tuy nhiên, khi xung đột liên quan đến công việc chung nhiều cá nhân chưa sẵn sàng giải quyết xung đột trên tinh thần đảm bảo hiệu quả chung.

Nguyên nhân có thể từ phía cá nhân là do cái tôi quá cao. Trong khi các doanh nghiệp lại chưa chú trọng định hướng văn hóa hợp tác trong công việc.

Với sự đồng thuận: nếu như hợp tác giữa các cá nhân còn hạn chế thì sự hợp tác giữa các bộ phận trong doanh nghiệp được đánh giá khá tốt (3,41), cơ chế phối hợp trong tổ chức đã được định hình như một giá trị cốt lõi quan trọng trong văn hóa của doanh nghiệp

Với giá trị cốt lõi: khi khảo sát về các giá trị cốt lõi của doanh nghiệp, hầu hết nhân viên của doanh nghiệp chưa biết, chưa hiểu một cách rõ ràng về các giá trị cốt lõi mà doanh nghiệp đang theo đuổi. Kết quả khảo sát tham số này đạt mức 2,89.

Ba là, sự tham chính bao gồm:

Với phân quyền: tham số này đánh giá việc phân chia nhiệm vụ và quyền hạn giữa các thành viên trong doanh nghiệp ở mức độ nào, các cá nhân có cảm nhận được tính phù hợp của việc phân quyền trong tổ chức hay không. Tham số này ở doanh nghiệp đạt mức khá yếu (2,77), điều này chứng tỏ hệ thống tổ chức của công ty chưa có sự phân quyền rõ rệt. Tuy nhiên, đặc thù là các doanh nghiệp tư nhân, TNHH nên sự phân quyền mang tính tập trung vào một số vị trí chủ chốt. Chính vì vậy, khi được hỏi về việc có cảm nhận được giá trị cá nhân trong sự phát triển của doanh nghiệp thì số đông người được hỏi chưa có cảm nhận rõ ràng về giá trị của bản thân họ trong tiến trình phát triển của doanh nghiệp.

Với làm việc nhóm: tham số này được hiểu là mối quan hệ trong công việc giữa các cá nhân với cá nhân khác ở doanh nghiệp. Tham số này không đánh giá kỹ năng làm việc nhóm. Kết quả khảo sát ở doanh nghiệp cho thấy tham số này được đánh giá ở mức trung bình (3,02). Như vậy, các cá nhân đã cảm nhận được công việc của họ có mối liên hệ khá chặt chẽ với các cá nhân và bộ phận khác trong doanh nghiệp. Điều này sẽ ảnh hưởng tích cực tới

hành vi của các cá nhân trong sự phối hợp làm việc với các cá nhân và bộ phận khác trong doanh nghiệp. Theo đánh giá chung, nhờ có các hoạt động tập thể được tổ chức định kỳ ở phạm vi rộng trong toàn doanh nghiệp nên các cá nhân trong mỗi bộ phận và các bộ phận có liên quan duy trì được mối quan hệ tốt, tích cực. Đây là cơ sở để họ phối hợp chặt chẽ và hiệu quả trong công việc.

Với phát triển năng lực: đây là tham số được đánh giá cao nhất trong 3 tham số của cấu trúc này. Kết quả khảo sát điều tra cho giá trị trung bình là 3,49. Độ phân tán của các câu trả lời khá thấp, từ nhân viên gián tiếp đến lao động trực tiếp sản xuất đều cảm nhận được năng lực của bản thân đã được phát triển hơn nhiều trong quá trình làm việc tại doanh nghiệp. Điều này chứng tỏ doanh nghiệp đã quan tâm nhất định tới công tác đào tạo, phát triển nhân lực.

Bốn là, khả năng thích ứng: đây là đặc trưng giá trị văn hóa trong kinh tế thị trường. Cụ thể:

Với định hướng khách hàng: Lãnh đạo doanh nghiệp nhận thức về điều này rất đúng đắn nhưng kết quả khảo sát điều tra lại cho thấy tham số này mới chỉ đạt kết quả trung bình (3,16). Độ phân tán của các câu trả lời khá lớn. Trong đó, khối văn phòng tiếp xúc trực tiếp hoặc gián tiếp với khách hàng đều có câu trả lời ở các giá trị 4, trong khi đó lao động sản xuất trực tiếp còn khá thờ ơ với tham số này (đa phần câu trả lời ở các giá trị 2-3). Như vậy, văn hóa định hướng khách hàng chưa lan tỏa rộng trong phạm vi toàn công ty.

Với đổi mới: Trong xã hội hiện đại, đổi mới là yêu cầu sống còn của các doanh nghiệp. Cơ cấu sản phẩm luôn được thay đổi để thích ứng với yêu cầu của thị trường, doanh nghiệp bước đầu chủ động tiếp cận với các đối tác để không ngừng hỏi học và đổi mới quản trị tổ chức. Các cá nhân trong doanh nghiệp chưa cảm nhận thật rõ về văn hóa đổi mới nên kết quả khảo sát cho giá trị trung bình (3,01).

Với tổ chức học tập: Ở các doanh nghiệp một trong những giá trị cốt lõi được đề cao đó là năng lực học tập của từng cá nhân. Hiện nay, các doanh nghiệp đã bắt đầu chú trọng phát động các phong trào nâng cao tinh thần học tập của mỗi cá nhân qua công việc nhưng tính chủ động của người lao động trong việc học tập còn thấp, giá trị trung bình trong khảo sát là 3,12.

3. Một số kết luận rút ra và khuyến nghị cho DNNVV hàng tiêu dùng

Thứ nhất, các doanh nghiệp có xu hướng phát triển văn hóa doanh nghiệp theo xu thế hướng ngoại nhiều hơn hướng nội. Do vậy, người lao động dường như chưa thấm thấu các giá trị văn hóa của doanh nghiệp. Tác động của các giá trị văn hóa doanh nghiệp tới hành vi của người lao động trong các doanh nghiệp chưa rõ rệt. Vì vậy, các doanh nghiệp cần có chương trình hành động rõ rệt hơn nhằm giúp người lao động trong doanh nghiệp hiểu rõ và định hướng hành vi theo các giá trị văn hóa cốt lõi.

Thứ hai, doanh nghiệp không thực hiện đánh giá sự phát triển văn hóa doanh nghiệp theo những chu kỳ cố định. Do vậy, bản thân lãnh đạo doanh nghiệp cũng chưa thấy được những điểm tồn tại trong phát triển văn hóa doanh nghiệp. Khuyến nghị các doanh nghiệp cần phải có các chương trình hành động cụ thể để phát triển văn hóa doanh nghiệp một cách thường xuyên.

Thứ ba, doanh nghiệp chưa quan tâm tới phân quyền trong tổ chức một cách bài bản, khoa học. Vì vậy, người lao động chưa gắn kết công việc cá nhân với công việc tổ chức, chưa nhận thức được vai trò của họ trong sự phát triển tổ chức. Khuyến nghị các doanh nghiệp có các giải pháp quản trị tổ chức hiệu quả để người lao động nhận thấy vị trí của họ trong sự phát triển của tổ chức.

Thứ tư, sự đổi mới và sáng tạo là yêu cầu cấp thiết trong kinh tế thị trường nhưng tại các doanh nghiệp giá trị cốt lõi này mới được quan tâm ở mức

trung bình, người lao động trong các doanh nghiệp chưa nhận thức rõ ràng, đúng đắn về giá trị cốt lõi này. Do vậy, cần có sự chuyển biến tích cực hơn trong nhận thức của lãnh đạo doanh nghiệp cũng như người lao động về sự đổi mới và sáng tạo trong sản xuất kinh doanh.

Thứ năm, lãnh đạo doanh nghiệp có nhận thức đúng đắn về nâng cao khả năng của người lao động thông qua quá trình học tập trong công việc - điều này hoàn toàn phù hợp với xu thế của xã hội học tập suốt đời. Tuy nhiên, bản thân người lao động chưa có ý thức rõ ràng về vấn đề học tập trong công việc, số đông còn thiếu chủ động trong học tập nâng cao năng lực. Do vậy, doanh nghiệp cần có chương trình hành động tích cực hơn trong việc thúc đẩy người lao động chủ động học tập trong công việc. ♦

Tài liệu tham khảo:

1. Adrian Gostish (2014), *Xây dựng văn hóa doanh nghiệp*, NXB Thanh Hóa.
2. Edgar.H.Schein (2012), *Văn hóa doanh nghiệp và sự lãnh đạo*, NXB Thời đại.
3. PGS,TS Đỗ Thị Phi Hoà(2011), *Giáo trình văn hóa doanh nghiệp*, NXB Tài chính.
4. Đỗ Tiến Long (2015), *Đánh giá văn hóa trong doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam*, Tạp chí Khoa học ĐHQGHN: Kinh tế và kinh doanh, số 1, 2015.
5. Dương Thị Liễu (2012), *Giáo trình Văn hóa kinh doanh*, NXB Đại học kinh tế quốc dân.
6. Dương Thị Thanh Mai (2015), *Xây dựng văn hóa doanh nghiệp tại Việt Nam, thực trạng và giải pháp*, Tạp chí Khoa học và công nghệ lâm nghiệp số 1-2015.
7. Hồ Chí Minh toàn tập, Tập 5 (1993), NXB Chính trị Quốc gia Hà Nội.
8. Nguyễn Hải Minh (2015), *“Mô hình văn hóa doanh nghiệp tại các ngân hàng thương mại nhà*

nước trước và sau khi Việt Nam gia nhập WTO”, Tạp chí Khoa học ĐHQGHN - Kinh tế và Kinh doanh, ISSN 0866-8612, Tập 31, Số 3 (2015) tr. 10-20.

9. Nguyễn Mạnh Quân(2012), *Đạo đức kinh doanh và văn hóa công ty*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân.

10. Trần Ngọc Thêm (2004), *Tìm về bản sắc văn hóa Việt Nam*, NXB Tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh.

11. <https://fr.slideshare.net/ADRACChangeArchitects/denison-culture-model-overview>.

Summary

Corporate culture has a positive impact on the business performance of enterprises. The study of corporate culture has shown the relationship between corporate culture and business performance of enterprises. Vietnamese enterprises are well aware of the role of corporate culture in improving the competitiveness of enterprises. Therefore, many enterprises have invested in the development of corporate culture. However, at different periods of time, how the corporate culture developed, the activities needed to continuously expand the corporate culture is not clear, causing difficulties for businesses in implementing corporate culture development plan.