

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC NGOẠI NGỮ - TIN HỌC TP. HỒ CHÍ MINH



TRỊNH MINH QUANG

CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN VĂN HÓA
DOANH NGHIỆP
TẠI CÔNG TY FPT TELECOM

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

TP. HỒ CHÍ MINH - tháng 10 năm 2018

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC NGOẠI NGỮ - TIN HỌC TP. HỒ CHÍ MINH



TRỊNH MINH QUANG

CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN VĂN HÓA
DOANH NGHIỆP
TẠI CÔNG TY FPT TELECOM

Ngành: QUẢN TRỊ KINH DOANH

Mã số: 60340102

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: PGS.TS NGUYỄN QUYẾT THẮNG

TP. HỒ CHÍ MINH - tháng 10 năm 2018

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan luận văn **“Các yếu tố ảnh hưởng đến văn hóa doanh nghiệp tại công ty FPT Telecom”** là kết quả quá trình nghiên cứu của tôi. Các số liệu kết quả nêu trong luận văn là trung thực và chưa từng được công bố trong bất kỳ công trình nào khác.

Trịnh Minh Quang

LỜI CẢM ƠN

Để hoàn thành luận văn “**Các yếu tố ảnh hưởng đến văn hóa doanh nghiệp tại công ty FPT Telecom**”, tôi đã nhận được rất nhiều sự giúp đỡ, vì vậy tôi xin chân thành gửi lời cảm ơn đến:

Đầu tiên tôi xin chân thành gửi lời cảm ơn sâu sắc đến thầy **PGS.TS Nguyễn Quyết Thắng**, thầy đã tận tình hướng dẫn, định hướng, trang bị và bổ sung cho tôi thêm nhiều kiến thức trong suốt quá trình thực hiện luận văn này.

Tôi xin chân thành cảm ơn **quý Thầy, Cô trường Đại học Ngoại ngữ và Tin học Thành phố Hồ Chí Minh** đã giúp đỡ và truyền đạt những kiến thức quý báu cho tôi trong suốt chương trình học cao học.

Tôi cũng xin chân thành cảm ơn **Ban Lãnh Đạo Công ty FPT Telecom**, cùng **tất cả các anh, chị, bạn bè đồng nghiệp tại các Phòng ban của Công ty FPT Telecom** đã tận tình giúp đỡ tôi khảo sát, thu thập dữ liệu cho luận văn này.

Và cuối cùng tôi xin tỏ lòng biết ơn đến **gia đình và bạn bè** đã giúp đỡ và động viên tinh thần cho tôi, giúp tôi kiên trì hoàn tất chương trình học và hoàn tất bài luận văn này.

Trong quá trình thực hiện luận văn, mặc dù đã cố gắng hoàn thành luận văn tốt nhất song cũng không thể tránh khỏi thiếu sót. Rất mong nhận được ý kiến đóng góp của quý Thầy, Cô.

Trịnh Minh Quang

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

- ANOVA: Analysis of variance (Phân tích phương sai).
- EFA: Exploratory factor analysis (Nhân tố khám phá).
- VIF: Variance inflation factor (Hệ số phóng i phương sai).
- SPSS: Statistical Package for the Social Sciences (Phần mềm SPSS hỗ trợ xử lý và phân tích dữ liệu sơ cấp).
- FPT: Financing Promoting Technology (tên viết tắt của Công ty cổ phần FPT, tên cũ là Công ty Phát triển và Đầu tư Công nghệ).
- OCP: Organizational Culture Profile (Bộ công cụ đo lường văn hóa doanh nghiệp).
- OCAI: Organizational Culture Assessment Instrument (Công cụ đánh giá văn hóa doanh nghiệp).
- STC: Sáng tác Company
- WTO: World Trade Organization (Tổ chức Thương mại Thế giới)
- ERP: Enterprise resource planning (Hoạch định nguồn lực doanh nghiệp)
- NXB: Nhà xuất bản
- IBM: International Business Machines (tên viết tắt của tập đoàn công nghệ máy tính đa quốc gia)
- UNESCO: The United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (Tổ chức Giáo dục, Khoa học và Văn hóa Liên Hiệp Quốc)

DANH MỤC CÁC BẢNG BIỂU

Bảng 1-1 Yếu tố tác động văn hóa doanh nghiệp của Salman Habib và cộng sự	7
Bảng 1-2 Yếu tố ảnh hưởng văn hóa doanh nghiệp của Ricardo và Jolly	8
Bảng 1-3 Các yếu tố ảnh hưởng đến văn hóa doanh nghiệp của Katarzyna và Dariusz	11
Bảng 2-1 Tổng hợp nghiên cứu về yếu tố văn hóa doanh nghiệp	31
Bảng 3-1 Thang đo các yếu tố ảnh hưởng đến văn hóa doanh nghiệp	41
Bảng 3-2 Tóm tắt kết quả phân tích Cronbach's Alpha cho nghiên cứu sơ bộ định lượng	45
Bảng 3-3 Kết quả phân tích EFA cho nhóm biến độc lập trong nghiên cứu sơ bộ định lượng	46
Bảng 3-4 Kết quả phân tích EFA cho biến phụ thuộc “Văn hóa doanh nghiệp” – VH47	
Bảng 4-1 Các giải thưởng tiêu biểu.....	53
Bảng 4-4 Thống kê mẫu khảo sát.....	59
Bảng 4-5 Kết quả phân tích Cronbach's Alpha	62
Bảng 4-6 Phân tích EFA cho nhóm biến độc lập lần 1	65
Bảng 4-7 Phân tích Cronbach's Alpha cho biến Văn hóa ứng xử khi loại biến VHU2	67
Bảng 4-8 Phân tích Cronbach's Alpha cho biến Các giá trị ngầm định cơ bản khi loại biến GTND2.....	68
Bảng 4-9 Phân tích EFA cho nhóm biến độc lập lần 2	68
Bảng 4-10 Phân tích EFA cho biến phụ thuộc.....	70
Bảng 4-11 Thành phần các nhân tố và biến đo lường sau khi phân tích EFA	70
Bảng 4-12 Thành phần các nhân tố và biến đo lường sau khi phân tích EFA	71
Bảng 4-13 Thành phần các nhân tố và biến đo lường sau khi phân tích EFA	72
Bảng 4-14 Kết quả kiểm định phương sai ANOVA	73
Bảng 4-15 Kết quả phân tích hồi quy.....	73
Bảng 4-16 Kết quả hệ số VIF của biến độc lập	76
Bảng 4-17 Kiểm định t mẫu độc lập đối với biến giới tính.....	79
Bảng 4-18 Kiểm định sự đồng nhất đối với biến độ tuổi	81
Bảng 4-19 Kiểm định ANOVA đối với biến độ tuổi	81

Bảng 4-20 Kết quả kiểm định hậu ANOVA giữa các nhóm tuổi	82
Bảng 4-21 Kiểm định sự đồng nhất đối với biến cấp bậc	84
Bảng 4-22 Kiểm định ANOVA đối với biến cấp bậc	84
Bảng 4-23 Kiểm định sự đồng nhất đối với biến thâm niên.....	85
Bảng 4-24 Kiểm định ANOVA đối với biến thâm niên.....	85
Bảng 4-25 Kết quả đánh giá văn hóa tổ chức công ty FPT Telecom theo bộ công cụ OCAI.....	86
Bảng 5-1 Bảng giá trị trung bình cho các biến quan sát trong thang đo các giá trị hữu hình	91
Bảng 5-2 Bảng giá trị trung bình cho các biến quan sát trong thang đo văn hóa định hướng nhóm	92
Bảng 5-3 Bảng giá trị trung bình cho các biến quan sát trong thang đo văn hóa ứng xử	93
Bảng 5-4 Bảng giá trị trung bình cho các biến quan sát trong thang đo các giá trị ngầm định cơ bản.....	94
Bảng 5-5 Bảng giá trị trung bình cho các biến quan sát trong thang đo các giá trị được thừa nhận.....	95

DANH MỤC HÌNH VẼ, ĐỒ THỊ

Hình 2-1 Bộ công cụ đo lường văn hóa doanh nghiệp OCP	22
Hình 2-2 Mô hình OCP.....	26
Hình 2-3 Mô hình Geert Hofstede.....	27
Hình 2-4 Mô hình Ricardo và Jolly.....	28
Hình 2-5 Mô hình OCAI.....	29
Hình 2-6 Mô hình Nguyễn Hải Minh (2015).....	29
Hình 2-7 Mô hình Đỗ Hữu Hải (2014).....	30
Hình 2-8 Mô hình Dương Thị Liễu (2012).....	31
Hình 2-9 Mô hình nghiên cứu đề xuất.....	33
Hình 3-1 Quy trình nghiên cứu	37
Hình 4-3 Logo FPT Telecom	55
Hình 4-4 <i>Khẩu hiệu FPT Telecom</i>	55
Hình 4-5 Đồ thị phân tán của phần dư chuẩn hóa và giá trị dự đoán chuẩn hóa.....	76
Hình 4-6 Biểu đồ tần số của phần dư chuẩn hóa	77
Hình 4-7 Khảo sát phân phối chuẩn của phần dư (đồ thị P – P).....	78

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN.....	i
LỜI CẢM ƠN	ii
DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT.....	iii
DANH MỤC CÁC BẢNG BIỂU	iv
DANH MỤC HÌNH VẼ, ĐỒ THỊ	vi
MỤC LỤC.....	vii
CHƯƠNG 1 TỔNG QUAN VẤN ĐỀ NGHIÊN CỨU	1
1.1 Tính cấp thiết của đề tài	1
1.2 Mục tiêu nghiên cứu	3
1.2.1 Mục tiêu tổng quát	3
1.2.2 Mục tiêu cụ thể	3
1.3 Câu hỏi nghiên cứu	3
1.4 Đối tượng và phạm vi nghiên cứu	4
1.5 Phương pháp nghiên cứu.....	4
1.6 Lược khảo tài liệu nghiên cứu và điểm mới của đề tài.....	4
1.6.1 Nghiên cứu ngoài nước	5
1.6.2 Nghiên cứu trong nước.....	11
1.6.3 Điểm mới của đề tài	14
1.7 Bố cục của luận văn nghiên cứu	14
TÓM TẮT CHƯƠNG 1	15
CHƯƠNG 2 CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH CỦA ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU ..	16
2.1 Cơ sở lý thuyết về đề tài nghiên cứu	16
2.1.1 Khái niệm văn hóa	16
2.1.2 Khái niệm văn hóa doanh nghiệp	18
2.1.3 Công cụ đo lường văn hóa doanh nghiệp.....	21
2.1.4 Văn hóa doanh nghiệp ảnh hưởng tới sự phát triển doanh nghiệp:.....	24
2.2 Tổng quan các công trình nghiên cứu trước đây có liên quan	25
2.2.1 Một số công trình nghiên cứu trên thế giới	25
2.2.2 Một số công trình nghiên cứu tại Việt Nam.....	29
2.3 Mô hình nghiên cứu đề xuất và các giả thuyết nghiên cứu.....	33

2.3.1	Mô hình nghiên cứu đề xuất.....	33
2.3.2	Các giả thuyết nghiên cứu.....	33
	TÓM TẮT CHƯƠNG 2	35
	CHƯƠNG 3 PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU	36
3.1	Quy trình nghiên cứu	36
3.2	Thiết kế nghiên cứu.....	37
3.2.1	Phương pháp nghiên cứu.....	37
3.2.2	Xây dựng thang đo.....	40
3.2.3	Phương pháp chọn mẫu.....	43
3.2.4	Thiết kế bảng câu hỏi	44
3.3	Nghiên cứu định lượng sơ bộ	45
	TÓM TẮT CHƯƠNG 3	48
	CHƯƠNG 4 KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU	49
4.1	Tổng quan về công ty FPT Telecom.....	49
4.1.1	Giới thiệu chung	49
4.1.2	Lịch sử và các mốc phát triển:.....	49
4.1.3	Các giải thưởng tiêu biểu	53
4.2	Thực trạng văn hóa doanh nghiệp tại công ty FPT Telecom	54
4.2.1	Các giá trị hữu hình trong văn hóa của FPT Telecom.....	54
4.2.2	Các giá trị vô hình trong văn hóa của FPT Telecom.....	56
4.3	Làm sạch dữ liệu.....	59
4.4	Thống kê mô tả mẫu nghiên cứu	59
4.5	Phân tích độ tin cậy của thang đo	61
4.6	Phân tích nhân tố khám phá - EFA.....	65
4.6.1	Phân tích EFA cho nhóm biến độc lập.....	65
4.6.2	Phân tích EFA cho biến phụ thuộc	70
4.7	Phân tích hồi quy	71
4.7.1	Phân tích tương quan Pearson	71
4.7.2	Kiểm định sự phù hợp của mô hình.....	72
4.7.3	Kết quả phân tích hồi quy tuyến tính.....	73
4.7.4	Kiểm định giả thuyết.....	74

4.7.5	Dò tìm sự vi phạm về các giả định cần thiết trong hồi quy tuyến tính.....	75
4.8	Phân tích sự khác biệt trong cảm nhận về văn hóa doanh nghiệp theo các đặc điểm cá nhân	78
4.8.1	So sánh sự khác biệt trong cảm nhận về văn hóa doanh nghiệp theo giới tính	79
4.8.2	So sánh sự khác biệt trong cảm nhận về văn hóa doanh nghiệp theo độ tuổi...	80
4.8.3	So sánh sự khác biệt trong cảm nhận về văn hóa doanh nghiệp theo cấp bậc..	83
4.8.4	So sánh sự khác biệt trong cảm nhận về văn hóa doanh nghiệp theo thâm niên công tác	84
4.9	Phân tích văn hóa doanh nghiệp theo bộ công cụ OCAI	86
CHƯƠNG 5 KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ.....		88
5.1	Tóm tắt và thảo luận kết quả nghiên cứu.....	88
5.2	Đóng góp của nghiên cứu.....	90
5.2.1	Đóng góp về mặt lý thuyết	90
5.2.2	Đóng góp về mặt thực tiễn	90
5.3	Hàm ý quản trị	90
5.3.1	Kiến nghị cho yếu tố các giá trị hữu hình	91
5.3.2	Kiến nghị cho yếu tố văn hóa định hướng nhóm	92
5.3.3	Kiến nghị cho yếu tố văn hóa ứng xử	93
5.3.4	Kiến nghị cho yếu tố các giá trị ngầm định cơ bản	94
5.3.5	Kiến nghị cho yếu tố các giá trị được thừa nhận.....	95
5.3.6	Một số kiến nghị khác	96
5.4	Hạn chế của đề tài và hướng nghiên cứu tiếp theo.....	96
TÀI LIỆU THAM KHẢO		
PHỤ LỤC.....		
Phụ lục 1: DÀN BÀI CÂU HỎI NGHIÊN CỨU ĐỊNH TÍNH		
Phụ lục 2: BẢNG CÂU HỎI KHẢO SÁT		
Phụ lục 3: THỐNG KÊ MÔ TẢ MẪU NGHIÊN CỨU		
Phụ lục 4: PHÂN TÍCH CRONBACH'S ALPHA		
Phụ lục 5: PHÂN TÍCH EFA CHO BIẾN ĐỘC LẬP LẦN 1		
Phụ lục 6: PHÂN TÍCH EFA CHO BIẾN ĐỘC LẬP LẦN 2		
Phụ lục 7: PHÂN TÍCH EFA CHO BIẾN PHỤ THUỘC.....		

Phụ lục 8: PHÂN TÍCH TƯƠNG QUAN PEARSON.....

Phụ lục 9: PHÂN TÍCH HỒI QUY

Phụ lục 10: KIỂM ĐỊNH SỰ KHÁC BIỆT THEO CÁC ĐẶC ĐIỂM CÁ NHÂN.....

Phụ lục 11: KẾT QUẢ ĐÁNH GIÁ VĂN HÓA DOANH NGHIỆP THEO BỘ CÔNG CỤ OCAI

CHƯƠNG 1 TỔNG QUAN VẤN ĐỀ NGHIÊN CỨU

1.1 Tính cấp thiết của đề tài

Ngày nay, doanh nghiệp Việt Nam đang đứng trước những cơ hội mới. Việt Nam đã chính thức trở thành thành viên của WTO, do vậy mọi hoạt động của nền kinh tế phải theo quy luật chung cùng với những luật lệ mới được áp dụng trên thế giới, cho nên các doanh nghiệp cũng cần phải phát triển đủ mạnh để có thể hòa nhập.

Quá trình toàn cầu hóa đem đến cho doanh nghiệp Việt Nam rất nhiều cơ hội nhưng bên cạnh đó cũng tồn tại không ít những thách thức. Toàn cầu hóa kinh tế đòi hỏi việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp phải có những lựa chọn đúng đắn và sáng suốt. Không thể để xảy ra tình trạng quốc tế văn hóa doanh nghiệp, mà phải trên cơ sở văn hóa Việt Nam để thu hút tinh hoa của nhân loại, sáng tạo ra văn hóa doanh nghiệp nhưng phù hợp với tình hình và bản sắc văn hóa Việt Nam.

Văn hóa doanh nghiệp có vị trí và vai trò rất quan trọng trong sự phát triển của mỗi doanh nghiệp, bởi vì bất kỳ một doanh nghiệp nào nếu không xây dựng văn hóa cho riêng mình thì doanh nghiệp đó khó có thể đứng vững và tồn tại lâu bền được.

Văn hóa doanh nghiệp chính là tài sản vô hình của mỗi doanh nghiệp. Cùng với sự phát triển của nền kinh tế thị trường thì việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp là một việc làm hết sức cần thiết. Cùng với vốn, cơ sở vật chất, khoa học kỹ thuật,... thì vấn đề xây dựng văn hóa doanh nghiệp là vấn đề được quan tâm nhất hiện nay của mọi doanh nghiệp. Khi xây dựng doanh nghiệp, nhiều người chỉ chú trọng đến vấn đề cơ cấu, tổ chức, nhân sự và thị trường, một số khác thì coi trọng yếu tố giao tiếp làm mục tiêu để xây dựng văn hóa. Nhưng những vấn đề đó chỉ là một phần để đánh giá về sự hoạt động của doanh nghiệp và là một phần để hình thành nên văn hóa doanh nghiệp. Những ai nhận thức sâu sắc về giá trị của một doanh nghiệp thì phải đánh giá về tầm nhìn, sứ mệnh và giá trị cốt lõi của doanh nghiệp đó. Cho nên văn hóa doanh nghiệp chính là một phương chỉ nam, mục đích sống của doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp thu hút và gìn giữ nhân tài, gắn kết các thành viên trong doanh nghiệp, khơi dậy niềm tin niềm tự hào về doanh nghiệp, đảm bảo sự trường tồn của doanh nghiệp, là tâm niệm về mục đích tồn tại của doanh nghiệp đó.

Khi nhận ra được tầm quan trọng của văn hóa doanh nghiệp, các chủ doanh nghiệp không ngừng đặt ra những câu hỏi văn hóa doanh nghiệp thực chất là như thế nào?

Thành lập ngày 13/09/1988, FPT đã liên tục phát triển và trở thành một trong những Tập đoàn Kinh tế - Công nghệ hàng đầu Việt Nam, lấy đội ngũ cán bộ công nghệ làm nền tảng, đội ngũ cán bộ kinh doanh làm động lực, bằng lao động sáng tạo và sự tận tụy, tạo ra các giá trị gia tăng cho khách hàng. Trong nhiều năm qua, FPT đã gặt hái được nhiều thành công quan trọng trong các lĩnh vực như: Phân phối các sản phẩm công nghệ thông tin và điện thoại di động; Tích hợp hệ thống; Giải pháp và xuất khẩu phần mềm; dịch vụ ERP; Cung cấp các giải pháp - dịch vụ viễn thông và Internet; Lắp ráp máy tính; Cung cấp dịch vụ truyền thông và giải trí; Đào tạo nguồn nhân lực...

Khó lòng định nghĩa văn hóa công ty ngoài đặc tính văn hóa của nó, đó là: sự chia sẻ chung những niềm tin, giá trị, tính cách, hành động, tiêu chuẩn của các thành viên FPT. Văn hóa công ty được khởi nguồn từ văn hóa STC. STC được viết tắt từ chữ Sáng tác Company, là tên một tổ chức không có thật nhưng hiện hữu trong lòng mỗi thành viên FPT. Văn hóa STC thể hiện bằng những bài hát, thơ, kịch và các hình thức khác mang tính sáng tạo và hài hước. Văn hóa STC còn thể hiện ở cách ứng xử giữa người với người trong FPT, một cách ứng xử chân thành, gắn bó thân thiết như ruột thịt. Với văn hóa STC người FPT hiểu nhau hơn, xích lại gần nhau hơn.

Tuy nhiên với sự biến động không ngừng về quy mô kinh doanh và số lượng lao động thì FPT cần phải quan tâm hơn nữa đến việc duy trì và phát triển nền văn hóa đã tạo dựng sao cho phù hợp với sự đa dạng và biến động của FPT Telecom trong thời gian tới.

Nắm được tầm quan trọng của vấn đề này, công ty FPT Telecom không ngừng nỗ lực xây dựng văn hóa doanh nghiệp, nâng cao và ngày một hoàn thiện hơn bản sắc văn hóa riêng của doanh nghiệp mình, khẳng định tên tuổi của doanh nghiệp trên trường quốc tế.

Vậy làm thế nào để xây dựng một văn hóa doanh nghiệp của FPT Telecom bền vững? Các yếu tố nào tác động đến văn hóa đó?

Để trả lời những câu hỏi này tác giả đã chọn đề tài “Các yếu tố ảnh hưởng đến văn hóa doanh nghiệp tại công ty FPT Telecom” làm đề tài nghiên cứu của mình và chọn FPT Telecom nơi tác giả đang tham gia công tác làm đối tượng nghiên cứu vấn đề này.

1.2 Mục tiêu nghiên cứu

1.2.1 Mục tiêu tổng quát

Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến văn hóa doanh nghiệp tại công ty FPT Telecom. Đồng thời đánh giá các yếu tố văn hóa để đưa ra nhóm các yếu tố hoàn thiện.

1.2.2 Mục tiêu cụ thể

Luận văn này được xây dựng dựa trên các mục tiêu sau đây:

- Xác định các yếu tố ảnh hưởng đến văn hóa doanh nghiệp tại công ty FPT Telecom.

- Xây dựng mô hình nghiên cứu và đánh giá kiểm định mô hình các yếu tố ảnh hưởng đến văn hóa doanh nghiệp tại công ty FPT Telecom.

- Đo lường sự ảnh hưởng của các yếu tố đã được xác định tới văn hóa doanh nghiệp tại công ty FPT Telecom.

- Đưa ra kết luận và đề xuất các hàm ý nhằm góp phần hoàn thiện hoạt động xây dựng văn hóa doanh nghiệp tại công ty FPT Telecom.

Đề tài nghiên cứu, hệ thống hóa nhằm làm rõ các khái niệm liên quan đến văn hóa doanh nghiệp, xác định được các yếu tố ảnh hưởng đến việc hình thành và phát triển văn hóa doanh nghiệp tại công ty FPT Telecom và đề xuất những giải pháp nhằm phát huy các yếu tố tác động tích cực đến văn hóa doanh nghiệp.

1.3 Câu hỏi nghiên cứu

- Các yếu tố nào ảnh hưởng đến văn hóa doanh nghiệp tại công ty FPT Telecom?

- Mô hình nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến văn hóa doanh nghiệp tại công ty FPT Telecom là như thế nào?

- Mức độ tác động của từng yếu tố tới quá trình xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp tại công ty FPT Telecom như thế nào?

- Các hàm ý nào được đưa ra nhằm góp phần hoàn thiện hoạt động xây dựng văn hóa doanh nghiệp tại công ty FPT Telecom?

1.4 Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu:

Đề tài nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến văn hóa doanh nghiệp nói chung và văn hóa doanh nghiệp tại công ty FPT Telecom nói riêng.

Đối tượng khảo sát chỉ giới hạn trong phạm vi công ty FPT Telecom và các cán bộ lãnh đạo cùng với nhân viên của công ty.

- Phạm vi nghiên cứu:

Không gian: do thời gian nghiên cứu có hạn nên việc nghiên cứu chỉ tiến hành khảo sát tại công ty FPT Telecom.

Thời gian nghiên cứu:

- + Số liệu thứ cấp được lấy từ năm 2014 – 2017.
- + Số liệu sơ cấp: được điều tra từ tháng 9 – 12/2017.

1.5 Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu này được thực hiện thông qua hai bước chính: nghiên cứu sơ bộ sử dụng phương pháp định tính và nghiên cứu chính thức sử dụng phương pháp định lượng.

Nghiên cứu định tính: phỏng vấn chuyên gia, tổng hợp các ý kiến của Hội đồng quản trị, Ban Tổng giám đốc cùng với các trưởng phòng, trưởng nhóm trong quá trình hoàn thiện, duy trì và phát triển văn hóa doanh nghiệp tại công ty FPT Telecom.

Nghiên cứu định lượng: là nghiên cứu chính thức được sử dụng với kỹ thuật thu thập dữ liệu bằng cách phỏng vấn qua bảng câu hỏi đóng dựa trên quan điểm, ý kiến đánh giá của các quản lý, nhân viên, các cá nhân tham gia vào hoạt động kinh doanh trong công ty FPT Telecom. Toàn bộ dữ liệu hồi đáp sẽ được xử lý với sự hỗ trợ của phần mềm SPSS 23.

Thông tin thu thập sẽ được xử lý bằng phần mềm SPSS 23. Thang đo sau khi được đánh giá bằng phương pháp hệ số tin cậy Cronbach`s Alpha và phân tích nhân tố khám phá EFA, phân tích hồi quy tương quan được sử dụng để kiểm định mô hình nghiên cứu.

1.6 Lược khảo tài liệu nghiên cứu và điểm mới của đề tài

Đối với vấn đề về văn hóa doanh nghiệp thì đã có khá nhiều nghiên cứu của nhiều tác giả trong và ngoài nước.

1.6.1 Nghiên cứu ngoài nước

- Nghiên cứu của *David H. Maister (2005)*, “*Bản sắc văn hóa doanh nghiệp*”, NXB Thống kê, Hà Nội.

Tác giả đưa ra kết quả của cuộc nghiên cứu kết hợp những dữ liệu và chứng cứ dựa trên những nhân tố dẫn đến sự thành công về tài chính. Khảo sát 139 văn phòng của 29 công ty trên 15 quốc gia kinh doanh trên 15 mặt hàng với dịch vụ khác nhau, với cùng một câu hỏi đơn giản: quan điểm của cá nhân có tương quan với sự thành công về tài chính hay không? Sau khảo sát, tác giả đưa ra kết luận là có sự tương quan. Hầu hết các công ty thành công về tài chính đã làm tốt hơn những công ty còn lại, hầu như trên mọi khía cạnh theo quan điểm của nhân viên và những công ty có nhân viên phục vụ tốt này được đánh giá là sinh nhiều tiền lời hơn. Điều này tác động mạnh hơn là những quan điểm đã mang đến những kết quả về tổ chức và phần lớn không thể khác được (*David H. Maister, 2005*).

Công trình nghiên cứu kể trên đã đề cập đến những nội dung rất sâu sắc và toàn diện của văn hóa doanh nghiệp, sự giao thoa giữa các nền văn hóa doanh nghiệp được tác giả rất quan tâm và đề cập nhiều, tác giả cho rằng văn hóa doanh nghiệp là yếu tố không thể thiếu và cần được coi trọng hàng đầu để doanh nghiệp tồn tại được và tạo lợi thế cạnh tranh trong bối cảnh toàn cầu hóa hiện nay.

Tuy nhiên nghiên cứu của tác giả David H. Maister chỉ dừng lại ở khía cạnh mối tương quan của nhân viên đối với sự hình thành và phát triển văn hóa trong doanh nghiệp.

- Nghiên cứu của *Hofstede G., J., Minkov M. (2010)*, “*Cultures and Organizations - Software of the Mind*”, McGraw-Hill.

Nghiên cứu này được coi là khuôn khổ cho sự giao tiếp đa quốc gia. Bằng việc phân tích nhân tố, mô hình Hofstede miêu tả sự ảnh hưởng của văn hóa xã hội lên các thành viên trong xã hội và làm thế nào mà các giá trị này liên quan đến hành vi của họ.

Hofstede đã tiếp cận mô hình đầu tiên của mình như một kết quả phân tích nhân tố của bảng khảo sát nhân lực trên toàn thế giới cho IBM vào khoảng giữa năm 1967 và 1973. Sau đó, kết quả này đã được phân tích và chất lọc kỹ càng. Những lý thuyết ban đầu đã đưa ra bốn khía cạnh cần phân tích của các giá trị văn hóa: Chủ nghĩa cá

nhân và chủ nghĩa tập thể (Individualism - Collectivism - IDV); Chỉ số phòng tránh rủi ro (Uncertainty Avoidance - UAI); Khoảng cách quyền lực (Power distance - PDI); Nam quyền và Nữ quyền (Masculinity-femininity - MAS). Một nghiên cứu độc lập tại Hồng Kông đã giúp Hofstede hình thành khía cạnh thứ năm - Định hướng dài hạn (long term orientation - LTO), nhằm bao quát các khái niệm chưa được thảo luận trong mô hình ban đầu (*Hofstede G., J., Minkov M., 2010*).

Năm 2010, Hofstede đưa ra khía cạnh thứ sáu để so sánh sự tự thỏa mãn (các nhu cầu bản thân) so với sự tự kiềm chế của con người (indulgence versus self-restraint - IND). Thành quả của Hofstede đã tạo ra một truyền thống nghiên cứu quan trọng trong lĩnh vực tâm lý đa sắc tộc cũng như nhận được sự hỗ trợ và xác nhận từ các nhà nghiên cứu và tư vấn tại nhiều lĩnh vực liên quan đến kinh doanh và giao tiếp quốc tế. Lý thuyết của Hofstede cũng được sử dụng rộng rãi trong nhiều lĩnh vực khác nhau như làm mô hình cho nghiên cứu về tâm lý học đa sắc tộc, quản lý quốc tế và giao tiếp đa văn hóa. Đây cũng là nguồn tư liệu quan trọng và là nguồn cảm hứng trong các nghiên cứu về những khía cạnh văn hóa đa quốc gia như giá trị và niềm tin của xã hội.

- Nghiên cứu của *Wolfgang Messner (2013)*, “*Effect of organizational culture on employee commitment in the Indian IT services sourcing industry*” (Các yếu tố văn hóa ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên tại các công ty outsource ở Ấn Độ), được đăng trên *Journal of Indian Business Research, Vol. 5 Issue: 2*.

Nghiên cứu của tác giả được khảo sát trên 291 nhân viên, quản lý và giám đốc của 2 công ty IT ở Pune và Bangalore tại Ấn Độ. Kết quả nghiên cứu đã đưa ra các yếu tố văn hóa sau: (1) Power distance - Khoảng cách quyền lực; (2) Institutional collectivism - Chủ nghĩa tập thể; (3) In-group collectivism - Chủ nghĩa nhóm; (4) Assertiveness - Tính quyết đoán; (5) Future orientation - Định hướng trong tương lai; (6) Uncertainty avoidance - Phòng tránh rủi ro; (7) Performance orientation - Định hướng hoạt động; (8) Gender egalitarianism - Bình đẳng giới; (9) Humane orientation - Định hướng nhân văn (*Wolfgang Messner, 2013*).

- Nghiên cứu của *Salman Habib và cộng sự (2014)*, “*The Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction, Employess Commitment and Turn over Intention*” (Tác động của Văn hoá Tổ chức đến sự hài lòng trong công việc, Cam kết

của Người lao động và Doanh thu), đăng trên *Advances in Economics and Business*, Vol 2.

Nghiên cứu được khảo sát trên 235 nhân viên thuộc các công ty khác nhau (MCB Layyah, U micro Finance Bank Layyah, Layyah Sugar Mill, Thermal Power Plant Muzaffar Garh, and NRSP DG Khan). Kết quả nghiên cứu thực hiện dựa trên các yếu tố văn hóa sau: (1) Văn hóa định hướng tiểu tiết (Attention to Detail); (2) Văn hóa định hướng kết quả (Outcome Orientation); (3) Văn hóa định hướng tập thể (People Orientation); (4) Văn hóa định hướng nhóm (Team Orientation); (5) Văn hóa cạnh tranh (Aggressiveness); (5) Văn hóa ổn định (Stability) (*Salman Habib và cộng sự, 2014*). Trong đó:

Bảng 1-1 Yếu tố tác động văn hóa doanh nghiệp của Salman Habib và cộng sự

STT	Tên yếu tố	Nội dung
1	Văn hóa định hướng tiểu tiết	Mức độ người lao động được mong đợi thể hiện sự đúng đắn, phân tích, và sự chú ý đến những điểm cụ thể, chi tiết.
2	Văn hóa định hướng kết quả	Mức độ chú trọng của nhà quản lý đối với kết quả hay sản phẩm công việc hơn là quá trình đạt được nó.
3	Văn hóa định hướng tập thể	Mức độ tính đến ảnh hưởng của việc ra quyết định đối với mọi thành viên trong tổ chức.
4	Văn hóa định hướng nhóm	Mức độ công việc được tổ chức làm việc theo nhóm so với làm việc cá nhân.
5	Văn hóa cạnh tranh	Mức độ thích cạnh tranh, gây gổ so với hợp tác của thành viên tổ chức.
6	Văn hóa ổn định	Mức độ đề cao việc giữ nguyên hiện trạng trong các quyết định và các hoạt động của tổ chức.

(*Nguồn: Salman Habib và cộng sự, 2014*)

- Nghiên cứu của Ricardo và Jolly (1997) “*Organizational culture and teams*”.

Theo Ricardo và Jolly thì văn hóa doanh nghiệp ảnh hưởng bởi tám yếu tố cụ thể như sau: (1) Giao tiếp trong tổ chức (Communication); (2) Đào tạo và phát triển (Training and development); (3) Phần thưởng và sự công nhận (Rewards and

recognition); (4) Hiệu quả của việc ra quyết định (Effective decision-making); (5) Chấp nhận rủi ro bởi sáng tạo và cải tiến (Risk taking for creativity and innovation); (6) Định hướng và kế hoạch tương lai (Proactive planning); (7) Làm việc nhóm (Teamwork), (8) Sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị (Consistency in management practices) (Ricardo & Jolly, 1997). Trong đó:

Bảng 1-2 Yếu tố ảnh hưởng văn hóa doanh nghiệp của Ricardo và Jolly

STT	Tên yếu tố	Nội dung
1	Giao tiếp trong tổ chức	Giao tiếp trong tổ chức có thể hiểu là sự giao tiếp giữa cấp trên và cấp dưới, giữa đồng nghiệp trong cùng công ty với nhau. Ở đây chúng ta quan tâm tới số lượng và các loại hệ thống thông tin liên lạc trong tổ chức. Những thông tin trong tổ chức được truyền đạt và như thế nào, các chiều hướng của giao tiếp ra sao: Từ trên xuống dưới, từ dưới lên trên...). Hệ thống giao tiếp này có được mở hay không...
2	Đào tạo và phát triển	Thành công của tổ chức phụ thuộc rất lớn vào việc học hỏi, tiếp thu những kỹ năng mới. Chỉ số quan trọng để đánh giá yếu tố này là cam kết của ban lãnh đạo tổ chức về việc cung cấp các cơ hội phát triển cho nhân viên. Ngoài ra, còn một chỉ số khác cũng quan trọng để xem xét việc các nhà lãnh đạo của tổ chức có tập trung vào giáo dục hay không. Cụ thể, là cách mà nhà lãnh đạo tập trung vào việc đào tạo cho nhân viên ở hiện tại và tương lai nhằm giúp nhân viên trong tổ chức phát triển các kỹ năng cần thiết cho bản thân.
3	Phân thưởng và sự công nhận	Ở đây chúng ta xem xét những hành vi được thưởng và các loại phần thưởng sử dụng. Mọi người được thưởng theo hình thức cá nhân hay theo nhóm, và các tiêu chí để thăng chức là gì? Ngoài ra còn các tiêu chuẩn khác bao gồm việc đo lường mức độ mà

		người lao động được tham gia trong việc phát triển các tiêu chuẩn đo hiệu suất, và mức độ mà tổ chức cung cấp thông tin phản hồi về hiệu suất hay mức độ hoàn thành công việc.
4	Hiệu quả của việc ra quyết định	Yếu tố này đề cập đến việc các quyết định được thực hiện như thế nào và các cuộc xung đột trong tổ chức được giải quyết ra sao? Các quyết định được thực hiện nhanh hay chậm? Trong một tổ chức, các quyết định được thực hiện một cách phân quyền hay tập trung.
5	Sự chấp nhận rủi ro bởi sáng tạo và cải tiến	Yếu tố này thể hiện việc các nhà quản trị có khuyến khích nhân viên của mình thực hiện công việc bằng nhiều phương pháp khác so với các phương pháp trước kia mọi người hay thương làm hay không? Bởi lẽ điều này sẽ giúp khích lệ sự sáng tạo của nhân viên. Và để khuyến khích sự đóng góp khả năng sáng tạo của nhân viên doanh nghiệp có sẵn sàng chấp nhận rủi ro hay trừng phạt nhân viên?
6	Định hướng và kế hoạch tương lai	Yếu tố này thể hiện việc các chiến lược, mục tiêu và tầm nhìn doanh nghiệp được chia sẻ với các nhân viên như thế nào, các kế hoạch được phổ biến với các nhân viên như thế nào, sự cam kết và quyết tâm của toàn thể nhân viên ở từng cấp độ để đạt mục tiêu và chiến lược của tổ chức.
7	Làm việc nhóm	Yếu tố này liên quan đến tầm quan trọng, hình thức, và sự hiệu quả của làm việc nhóm trong tổ chức. Nó bao gồm sự hiệu quả của sự hợp tác giữa các phòng ban khác nhau, sự tin tưởng giữa các bộ phận chức năng hay các đơn vị khác nhau, và mức độ hỗ trợ đối với quá trình thực hiện công việc.

8	Sự công bằng và nhất quán trong chính sách quản trị	Yếu tố này đo lường sự công bằng và nhất quán với các chính sách được thực thi, sự ảnh hưởng của phong cách quản trị đối với nhân viên, mức độ nhà quản trị cung cấp một môi trường làm việc an toàn.
---	---	---

(*Nguồn: Ricardo & Jolly, 1997*)

- Nghiên cứu của *Violeta Raimonda Kulvinskiene và Eleonora Seminogova Seimiene (2009)*, “*Factors of organizational culture change*” được đăng trên ISSN 1392-1258. *EKONOMIKA 2009 87*.

Mục đích của tác giả trong bài nghiên cứu này là phân tích các cơ sở lý thuyết về sự thay đổi văn hóa trong tổ chức, trình bày kết quả nghiên cứu về các yếu tố văn hóa ảnh hưởng đến công ty sản xuất đồ nội thất.

Đối tượng nghiên cứu là các yếu tố tác động đến sự thay đổi văn hóa doanh nghiệp và sử dụng phương pháp nghiên cứu phân tích tổng quát về văn học, khảo sát ý kiến của các nhân viên trong tổ chức bằng bảng câu hỏi được thiết kế và tiến hành phỏng vấn chuyên sâu cũng như phân tích so sánh. Tác giả đã đưa ra các yếu tố sau: (1) Giá trị và mục tiêu (Values and objectives); (2) Tương quan giữa rủi ro và đổi mới (Tolerance of risk and innovation); (3) Sáng kiến cá nhân (Personal initiative); (4) Sự đơn điệu của hành động (Singleness of action); (5) Điều khiển (Control); (6) Tinh thần đồng đội (Integration and orientation to teamwork); (7) Hỗ trợ bởi quản lý và đồng nghiệp (Support by management and colleagues); (8) Danh tính (Identity); (9) Xung đột (Tolerance of conflicts); (10) Giao tiếp (Communication).

Kết quả nghiên cứu cho thấy rằng sự thay đổi văn hóa tổ chức trong giai đoạn 2006-2008 có thể được mô tả như sự chuyển đổi dần sang mô hình văn hóa dân chủ, các yếu tố chính tác động đến sự thay đổi văn hóa trong tổ chức đến từ con người bên ngoài tổ chức và việc ứng dụng công nghệ mới trong tổ chức.

- Nghiên cứu của *Katarzyna SZCZEPANSKA and Dariusz KOSIOREK (2017)*, “*Factors influencing organizational culture*”, được đăng trên *ORGANIZACJA I ZARZADZANIE z. 100*.

Mục đích của nghiên cứu này là trình bày các yếu tố quyết định của văn hóa doanh nghiệp và nguồn gốc của nó. Tác giả đã chứng minh rằng các yếu tố tạo ra văn hóa trong doanh nghiệp có liên quan trực tiếp đến quốc gia và chỉ ở mức độ nhỏ được

kiểm soát bởi các nhà quản lý. Bên cạnh đó nhà sáng lập doanh nghiệp, người quản lý và nhân viên đều có tác động lên văn hóa doanh nghiệp và các nhà quản lý kiểm soát sự hình thành văn hóa trong tổ chức. Tác giả đã đưa ra các yếu tố sau:

Bảng 1-3 Các yếu tố ảnh hưởng đến văn hóa doanh nghiệp của Katarzyna và Dariusz

STT	Tên yếu tố	Nội dung
1	Tự do trong văn hóa (Free from the influence of culture)	Thừa nhận có sự khác nhau trong việc tạo ra các nguyên tắc chung, khuôn khổ trong tổ chức và các phương thức thực hiện
2	Định hướng văn hóa (Culture oriented)	Thừa nhận hành vi của nhân viên bị chi phối bởi văn hóa dân tộc nhiều hơn so với văn hóa doanh nghiệp
3	Giao tiếp trong tổ chức (Communication)	Mức độ cởi mở, các hình thức giao tiếp trong công việc và sự thể hiện cảm xúc
4	Lãnh đạo (Leadership)	Sự gần gũi hoặc khoảng cách trong hệ thống phân cấp, mức độ tham gia của nhân viên trong quá trình ra quyết định
5	Động lực (Motivation)	Áp lực để đạt kết quả, sự cạnh tranh giữa các nhân viên, mối quan hệ giữa các cá nhân trong tổ chức
6	Mô hình doanh nghiệp (Organization model)	Mức độ tiêu chuẩn hóa công việc, quy trình và kỹ năng, cấu trúc doanh nghiệp và quy trình kiểm soát

(*Nguồn: Katarzyna & Dariusz, 2017*)

1.6.2 Nghiên cứu trong nước

- Nghiên cứu của PGS.TS Dương Thị Liễu (2012), “*Giáo trình Văn hóa kinh doanh*”, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân.

Giáo trình xây dựng trên cơ sở các giáo trình về đạo đức kinh doanh, văn hóa doanh nghiệp, tinh thần kinh doanh của nhóm tác giả có uy tín trong và ngoài nước. Thông qua lý luận và khảo sát, tổng kết thành công cũng như thất bại của các doanh nghiệp nổi tiếng trong và ngoài nước, giáo trình trang bị cho người học những kiến

thức chung về văn hóa kinh doanh và những kỹ năng cần thiết để tổ chức, ứng dụng và phát triển các kiến thức về văn hóa kinh doanh trong hoạt động kinh tế, kinh doanh.

Tuy nhiên tác giả chỉ trình bày những kiến thức khái quát nhất về các biểu hiện của văn hóa doanh nghiệp, trình bày một số kỹ năng cơ bản để vận hành các khía cạnh của văn hóa kinh doanh trong thực tế.

- Nghiên cứu của *ThS. Dương Thị Thanh Mai (2015)*, “*Xây dựng Văn hóa doanh nghiệp tại Việt Nam thực trạng và giải pháp*”, được đăng trên *tạp chí Khoa học và Công nghệ Lâm nghiệp số 1-2015*.

Tác giả đã sử dụng phương pháp kế thừa các số liệu, tài liệu, các báo cáo và công trình nghiên cứu liên quan đến Văn hóa doanh nghiệp của Việt Nam trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế, từ đó đưa ra những đánh giá về ưu nhược điểm trong văn hóa doanh nghiệp tại Việt Nam, đề xuất giải pháp giúp các doanh nghiệp Việt Nam xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp cho riêng mình, tạo ra lợi thế cạnh tranh riêng trong bối cảnh toàn cầu hóa mạnh mẽ hiện nay.

Trong nghiên cứu này, tác giả chỉ mới dừng lại ở mức kế thừa từ các số liệu và báo cáo liên quan đến Văn hóa doanh nghiệp tại 4 công ty lớn ở Việt Nam (Tập đoàn FPT, Viettel, Vinamilk, Vietinbank) và đưa ra những đánh giá ưu nhược điểm để từ đó rút ra bài học kinh nghiệm nhưng chưa đưa ra được các yếu tố cấu thành văn hóa doanh nghiệp.

- Nghiên cứu của *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*”, được đăng trên *tạp chí Khoa học ĐHQGHN: Kinh tế và Kinh doanh, Tập 31, Số 3 (2015)*.

Luận văn sử dụng phương pháp phỏng vấn chuyên gia để xây dựng bảng khảo sát sau đó dùng phương pháp định lượng để phân tích, làm rõ cơ sở lý luận về văn hóa doanh nghiệp, đánh giá thực trạng văn hóa doanh nghiệp tại các ngân hàng thương mại nhà nước Việt Nam giữa hai thời kỳ trước và sau khi Việt Nam gia nhập WTO.

Nghiên cứu sử dụng bộ công cụ chẩn đoán mô hình văn hóa doanh nghiệp dựa trên lý thuyết về khung giá trị cạnh tranh OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) của Cameron và Quinn (2011) và mô hình văn hóa ba cấp độ của Schein. Kết quả nghiên cứu đã xác định được mô hình văn hóa doanh nghiệp và sự dịch

chuyển của các mô hình văn hóa doanh nghiệp tại các ngân hàng thương mại nhà nước Việt Nam trước và sau khi nước ta gia nhập WTO. Trên cơ sở đó, bài viết đề xuất giải pháp đối với các ngân hàng thương mại nhà nước Việt Nam nhằm định hình mô hình văn hóa doanh nghiệp phù hợp, từ đó tăng cường lợi thế cạnh tranh của các ngân hàng.

Tác giả đã dựa theo lý thuyết về cấp độ văn hóa của Schein (1992) nhưng lại bỏ qua một số các yếu tố ở cấp văn hóa thứ hai và thứ ba vì tác giả chỉ nhắm mục đích đánh giá một số yếu tố trọng tâm của các cấp độ văn hóa mà các ngân hàng thương mại Việt Nam quan tâm cho nên các yếu tố này không bao quát hết được nội hàm của văn hóa doanh nghiệp.

- Nghiên cứu của *Đỗ Hữu Hải (2014), “Hệ thống tiêu chí nhận diện văn hóa doanh nghiệp - Vận dụng cho doanh nghiệp Việt Nam”, luận án Tiến sĩ Trường Đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội.*

Luận án đã thống kê các tiêu chí nhận diện VHDN đồng thời đưa ra sự phân định các tiêu chí này thành từng nhóm: tổ chức, quản lý, lãnh đạo. Ngoài các nhóm nhân tố nhận diện của các tác giả đã từng nghiên cứu, tác giả còn phát triển thêm một số nhân tố mới thuộc yếu tố Tổ chức, Quản lý và Lãnh đạo có tác động tới việc cấu thành hệ thống tiêu chí nhận diện VHDN.

Nghiên cứu này tập trung vào 3 nhân tố là Tổ chức, Quản lý, Lãnh đạo, song ngoài ra còn có các khía cạnh văn hoá khác của công ty nên được xem xét và đưa vào mô hình nghiên cứu trong tương lai như: định hướng theo kết quả hoàn thành, sự tin tưởng, tôn trọng con người.

Kết quả nghiên cứu luận án cho thấy nhân viên đánh giá cao các yếu tố bao gồm: giao tiếp trong tổ chức, đào tạo và phát triển, chấp nhận rủi ro do bởi sáng tạo và cải tiến, định hướng về kế hoạch tương lai,... Ý nghĩa của các kết quả này là góp phần bổ sung thêm một nghiên cứu về VHDN. Trên cơ sở đó, gợi ý cho các nhà quản trị trong việc xây dựng và phát triển văn hoá thúc đẩy các hành vi tích cực của nhân viên, nâng cao hiệu quả lao động, tạo ra lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp đồng thời góp phần duy trì, thu hút nguồn nhân lực đặc biệt là những nhân viên giỏi, tài năng.

Tác giả *Đỗ Hữu Hải* xây dựng mô hình nghiên cứu còn thiếu một số yếu tố như: định hướng theo kết quả hoàn thành, sự tin tưởng, tôn trọng con người. Cho nên

nghiên cứu này của tác giả có thể chưa bao quát được hết các yếu tố để giúp nhận diện văn hóa trong doanh nghiệp.

1.6.3 Điểm mới của đề tài

Các công trình nghiên cứu trên về cơ bản đã nêu lên được tầm quan trọng của văn hóa doanh nghiệp. Phân tích, đánh giá được thực trạng văn hóa của doanh nghiệp, từ đó xây dựng các mô hình, đưa ra giải pháp để xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp, tạo ra được nét văn hóa đặc trưng cho doanh nghiệp. Tuy nhiên cho đến thời điểm hiện tại các công trình nghiên cứu kể cả trong nước và ngoài nước đều có những mặt hạn chế nhất định như chỉ trình bày những kiến thức khái quát và cơ bản về các biểu hiện của văn hóa doanh nghiệp, một số nghiên cứu chỉ dừng lại ở mức kế thừa số liệu tại các doanh nghiệp để từ đó đưa ra những đánh giá ưu nhược điểm, hoặc chỉ tập trung nghiên cứu một khía cạnh cụ thể của yếu tố cấu thành văn hóa doanh nghiệp. Vì vậy trong luận văn này tác giả sẽ đi nghiên cứu một cách toàn diện hơn. Trên cơ sở tham khảo, kế thừa những kết quả nghiên cứu trước đó, kết hợp những kết quả nghiên cứu, những quan điểm cá nhân của các tác giả đi trước để hoàn thiện văn hóa doanh nghiệp thông qua 5 yếu tố ảnh hưởng đến quá trình hình thành và phát triển văn hóa doanh nghiệp. Những điểm mới của đề tài là:

- Xây dựng mô hình kết hợp thêm các yếu tố có liên quan đến quản lý, hoạt động xây dựng tinh thần đoàn kết, cũng như niềm tin vào sự phát triển của doanh nghiệp.

- Nghiên cứu đánh giá thực trạng các yếu tố ảnh hưởng đến văn hóa doanh nghiệp tại công ty FPT Telecom.

- Đề xuất các hàm ý quản trị nhằm nâng cao văn hóa doanh nghiệp tại công ty FPT Telecom.

1.7 Bố cục của luận văn nghiên cứu

Ngoài các phần mở đầu, kết luận thì bố cục luận văn này được chia thành 5 chương như sau:

Chương 1: Tổng quan vấn đề nghiên cứu.

Chương này trình bày ý nghĩa và tính cấp thiết của đề tài, mục tiêu nghiên cứu, đối tượng và phạm vi nghiên cứu, phương pháp nghiên cứu, bố cục của luận văn nghiên cứu.

Chương 2: Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu.

Chương này trình bày cơ sở lý thuyết về những yếu tố ảnh hưởng đến văn hóa doanh nghiệp, đề xuất mô hình nghiên cứu và các giả thuyết nghiên cứu.

Chương 3: Phương pháp nghiên cứu.

Trình bày quy trình nghiên cứu, các phương pháp nghiên cứu định tính, nghiên cứu định lượng được sử dụng để phân tích và đo lường các khái niệm nghiên cứu, xây dựng thang đo.

Chương 4: Phân tích kết quả nghiên cứu.

Trình bày kết quả nghiên cứu. Trình bày thông tin về mẫu khảo sát, kiểm định mô hình và đo lường các khái niệm nghiên cứu, phân tích đánh giá các kết quả thu được.

Chương 5: Kết luận và hàm ý giải pháp.

Gợi ý một số giải pháp nhằm nâng cao và phát huy các yếu tố có tác động tích cực đến việc xây dựng, hình thành và phát triển văn hóa doanh nghiệp tại công ty FPT Telecom. Đồng thời nêu lên những hạn chế của đề tài và đề xuất hướng nghiên cứu tiếp theo.

TÓM TẮT CHƯƠNG 1

Trong quá trình tìm hiểu các vấn đề liên quan đến đề tài nghiên cứu “Các yếu tố ảnh hưởng đến văn hóa doanh nghiệp tại công ty FPT Telecom”, tác giả nhận thấy lý do chọn đề tài trên là hoàn toàn khả thi và có thể thực hiện được.

Chương này tác giả đã nêu lên được tầm quan trọng của đề tài nghiên cứu, xác định được mục tiêu nghiên cứu. Từ những kết quả cũng như những hạn chế của các đề tài nghiên cứu trước đây, tác giả đã đưa ra được hướng nghiên cứu và những đóng góp mới cho đề tài. Xác định được đối tượng nghiên cứu, phạm vi nghiên cứu và phương pháp nghiên cứu.

CHƯƠNG 2 CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH CỦA ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU

2.1 Cơ sở lý thuyết về đề tài nghiên cứu

2.1.1 Khái niệm văn hóa

Để hiểu được thế nào là văn hóa doanh nghiệp, trước hết ta cần tìm hiểu khái niệm văn hóa. Vậy văn hóa là gì?

Văn hóa là khái niệm mang nội hàm rộng với rất nhiều cách hiểu khác nhau, liên quan đến mọi mặt đời sống vật chất và tinh thần con người. Trong cuộc sống hàng ngày, văn hóa thường được hiểu là văn học, nghệ thuật như thơ ca, mỹ thuật, sân khấu, phim ảnh... Vì hiểu văn hóa như vậy nên ta có thể thấy “trung tâm văn hóa” hiển hiện ở khắp nơi. Theo một cách hiểu khác thì văn hóa chính là lối sống bao gồm phong cách ăn mặc, ăn uống, cách ứng xử, tri thức và trong đó bao gồm cả đức tin. Con người thường dựa trên những tiêu chí đó để xác định một người là văn hóa cao, có văn hóa hay văn hóa thấp hoặc thậm chí là vô văn hóa.

Ở phương Đông và cả phương Tây, văn hóa đều có nghĩa chung là sự giáo hóa, sự vun trồng nhân cách của con người, làm cho con người và cuộc sống trở nên tốt đẹp. Ở phương Đông, từ văn hóa đã có trong đời sống ngôn ngữ từ rất sớm. Trong Chu Dịch đã có từ văn và hóa: xem dáng vẻ con người, lấy đó mà giáo hóa thiên hạ (Quan hồ nhân văn dĩ hóa thành thiên hạ). Người sử dụng từ văn hóa sớm nhất có lẽ là Lưu Hưởng (năm 77-76 trước công nguyên), thời Tây Hán với nghĩa như một phương thức giáo hóa con người – văn trị giáo hóa, văn hóa ở đây được dùng đối lập với vũ lực. Ở phương Tây, để chỉ đối tượng đang nghiên cứu, người Pháp, người Anh có từ culture, người Đức có từ kultur, người Nga có từ kultura. Những chữ này lại có chung gốc Latinh là chữ cultus animi là trồng trọt tinh thần. Vậy chữ cultus là văn hóa với hai khía cạnh: trồng trọt, thích ứng với tự nhiên, khai thác tự nhiên và giáo dục đào tạo cá thể hay cộng đồng để họ không còn là vật tự nhiên, và họ có những phẩm chất tốt đẹp (*Trần Quốc Vượng, 2007*).

Theo tiếng Hán Việt, văn hóa bao gồm: *Văn* ở đây ý chỉ vẻ đẹp nhân tính, cái đẹp của tri thức có thể đạt được bằng sự tu dưỡng của bản thân và sự cai trị đúng đắn của người cầm quyền; *Hóa* là việc đem cái hay, cái đẹp để cảm hóa, giáo dục và hiện thực hóa trong đời sống. Nói cách khác, văn hóa là tất cả những gì làm cho con người và cuộc sống trở nên tốt đẹp hơn.

Vào thế kỷ XIX thuật ngữ “văn hóa” được những nhà phân loại học phương Tây sử dụng như một danh từ chính. Những học giả này cho rằng văn hóa (văn minh) thế giới có thể phân loại ra từ trình độ thấp nhất đến trình độ cao nhất, và khẳng định văn hóa của họ chiếm vị trí cao nhất. Bởi vì họ cho rằng bản chất văn hóa hướng về trí lực và sự vươn lên, sự phát triển tạo nên nền văn minh. Theo nhà nhân chủng học E.B Tylor (1871) “văn hóa là một tổng thể phức tạp bao gồm các kiến thức, tín ngưỡng, nghệ thuật, đạo đức, luật lệ, phong tục, và toàn bộ những kỹ năng, thói quen mà con người đạt được với tư cách là thành viên của xã hội” (*tạp chí văn hóa nghệ thuật, 2000*).

Vào thế kỷ XX, khái niệm “văn hóa” thay đổi theo F. Boa, ý nghĩa văn hóa được quy định do khung giải thích riêng, vì vậy sự khác nhau về mặt văn hóa từng dân tộc cũng không phải theo tiêu chuẩn trí lực. Đó cũng là “tương đối luận của văn hóa”. Văn hóa không xét ở mức độ thấp cao mà ở góc độ khác biệt. Ông Federico Mayor, tổng giám đốc UNESCO đã định nghĩa “văn hóa bao gồm tất cả những gì làm cho dân tộc này khác với dân tộc khác, từ những sản phẩm tinh vi, hiện đại nhất cho đến tín ngưỡng, phong tục, tập quán, lối sống và lao động”.

Trong hội nghị của UNESCO diễn ra tại Mêhicô năm 1982, các nhà lãnh đạo đã thống nhất một tuyên bố về những chính sách văn hóa. Trong cuộc họp đó khái niệm văn hóa đã được định nghĩa như sau: “Văn hóa có thể coi là tổng thể những nét riêng biệt tinh thần và vật chất, trí tuệ và cảm xúc quyết định tính cách của một xã hội hay của một nhóm người trong xã hội. Văn hóa bao gồm nghệ thuật và văn chương, những lối sống, những quyền cơ bản của con người, những hệ thống các giá trị, những tập tục và những tín ngưỡng: văn hóa đem lại cho con người khả năng suy xét về bản thân. Chính văn hóa làm cho chúng ta trở thành những sinh vật đặc biệt nhân bản, có lí tính, có óc phê phán và dần thân một cách đạo lí. Chính nhờ văn hóa mà con người tự thể hiện, tự ý thức được bản thân, tự biết mình là một phương án chưa hoàn thành đặt ra để xem xét những thành tựu của bản thân, tìm tòi không biết mệt những ý nghĩa mới mẻ và sáng tạo nên những công trình vượt trội lên bản thân” (*Trần Quốc Vương, 2007*).

Chủ tịch Hồ Chí Minh đã viết: “Vì lẽ sinh tồn cũng như mục đích của cuộc sống, loài người mới sáng tạo và phát minh ra ngôn ngữ, chữ viết, đạo đức, pháp luật, khoa

học, tôn giáo, văn học, nghệ thuật, những công cụ cho sinh hoạt hằng ngày về mặc, ăn, ở và các phương thức sử dụng. Toàn bộ những sáng tạo và phát minh đó tức là văn hóa. Văn hóa là sự tổng hợp của mọi phương thức sinh hoạt cùng với biểu hiện của nó mà loài người đã sản sinh ra nhằm thích ứng những nhu cầu đời sống và đòi hỏi của sự sinh tồn” (*Nhà xuất bản Chính trị quốc gia, 1995*). Bác đã miêu tả văn hóa bằng những thành tố của nó. Người đã nhìn văn hóa là phương thức để con người tồn tại và phát triển. Văn hóa có mặt trong mọi hoạt động của con người, dù là hoạt động sản xuất vật chất hay tinh thần, trong quan hệ giao tiếp ứng xử trong xã hội hay thái độ ứng xử với thiên nhiên. Trong văn kiện Đại hội Đảng IX cũng viết: “Xây dựng nền văn hóa tiên tiến, đậm đà bản sắc dân tộc vừa là mục tiêu, vừa là động lực thúc đẩy sự phát triển kinh tế xã hội.” (*Nhà xuất bản Chính trị quốc gia, 2001*).

Theo PGS.TS Trần Ngọc Thêm: Văn hóa là một hệ thống hữu cơ các giá trị vật chất và tinh thần của con người sáng tạo và tích lũy qua quá trình hoạt động thực tiễn, trong sự tương tác giữa con người với môi trường tự nhiên và xã hội (*Trần Ngọc Thêm, 2004*).

Các nhà xã hội học chia văn hóa thành hai dạng: văn hóa cá nhân và văn hóa cộng đồng. Văn hóa cá nhân là toàn bộ vốn tri thức, kinh nghiệm tích lũy vào mỗi cá nhân, biểu hiện ở hệ thống quan niệm và hành xử của cá nhân ấy trong đời sống thực tiễn. Văn hóa cộng đồng là văn hóa của một nhóm xã hội, nó không phải là số cộng giản đơn của văn hóa cá nhân – thành viên của cộng đồng xã hội. Trong hoạt động doanh nghiệp thì “văn hóa doanh nhân” là thuộc dạng văn hóa cá nhân, còn “văn hóa doanh nghiệp” là thuộc dạng văn hóa cộng đồng.

Như vậy, từ những điều trên ta có thể rút ra kết luận: *văn hóa không phải là một lĩnh vực riêng biệt, văn hóa là tổng thể nói chung những giá trị vật chất và tinh thần do con người sáng tạo ra*. Ngoài ra, theo cách định nghĩa như vậy, không chỉ các dân tộc, các quốc gia mới có văn hóa mà mỗi tổ chức, cá nhân và mỗi doanh nghiệp đều có văn hóa của riêng mình, không kể đó là văn hóa mạnh hay yếu, văn minh hay lạc hậu.

2.1.2 Khái niệm văn hóa doanh nghiệp

Thuật ngữ “văn hóa doanh nghiệp” đã tồn tại từ khá lâu trong các nước có nền kinh tế thị trường phát triển và không còn xa lạ đối với nhiều người nhất là đối với

những doanh nhân. Nếu văn hóa là nền tảng tinh thần, đảm bảo sự phát triển bền vững của xã hội thì văn hóa doanh nghiệp chính là nền tảng, là linh hồn của một doanh nghiệp. Các nhà nghiên cứu đã tổng kết rằng một trong những nguyên nhân làm cho các doanh nghiệp ở Mỹ, Nhật hay Hàn có sự thịnh vượng lâu dài là do các doanh nghiệp có nền văn hóa doanh nghiệp vững mạnh.

Văn hóa doanh nghiệp là một khái niệm mới và chung chung tồn tại ở hầu hết các loại tổ chức như các cơ quan chính phủ, doanh nghiệp, các tổ chức công và các nhóm phi lợi nhuận. Luôn luôn được chú ý và gây nhiều tranh cãi, vì vậy vẫn còn thiếu sự nhất trí về một định nghĩa chung của thuật ngữ này (*Linnenluecke và Griffiths, 2010*).

Năm 1953 hai nhà nhân chủng học L. Kroeber và Kluckhohn đã liệt kê được 164 khái niệm khác nhau về văn hóa. Có nhà nghiên cứu sau một thời gian dài nghiên cứu thì đưa ra kết luận: ngay cả định nghĩa về văn hóa cũng phụ thuộc vào văn hóa. Và tất nhiên đến nay thì định nghĩa về văn hóa doanh nghiệp chắc chắn còn nhiều hơn thế.

Có một vài cách định nghĩa văn hóa doanh nghiệp như sau:

- Văn hóa doanh nghiệp là một sản phẩm nào đó, là lịch sử, là những thứ dựa trên biểu tượng, là những đúc kết trừu tượng từ hành vi và những sản phẩm của hành vi (*Kroeber & Kluckhohn, 1953*).

- Văn hóa doanh nghiệp được thừa nhận như là một quan niệm có sức thuyết phục mà miêu tả nhiều khía cạnh của một môi trường làm việc (*Saeed và Hassan, 2000*).

- Văn hóa thể hiện tổng hợp các giá trị và cách hành xử phụ thuộc lẫn nhau phổ biến trong doanh nghiệp và có xu hướng tự lưu truyền, thường trong thời gian dài (*John P. Kotter & James L. Heskett, 1992*).

- Văn hóa doanh nghiệp là những niềm tin, thái độ và giá trị tồn tại phổ biến và tương đối ổn định trong doanh nghiệp. (*Williams, A. Dobson, P. & Walters, M., 1994*).

- Nhà xã hội học người Mỹ E.H. Schein đưa ra định nghĩa: “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 trong hiện tại” (*NXB DT Books & NXB Thời Đại, 2012*). Điều đó có nghĩa là trong doanh nghiệp tất cả các thành viên đều gắn bó với nhau bởi những tiêu

chí chung trong hoạt động kinh doanh. Chức năng chủ yếu của văn hóa doanh nghiệp là tạo nên sự thống nhất của mọi thành viên trong doanh nghiệp. Ngoài ra, văn hoá doanh nghiệp còn đảm bảo sự hài hoà giữa lợi ích tập thể với lợi ích cá nhân và giúp cho mỗi cá nhân thực hiện vai trò của mình theo đúng định hướng chung của doanh nghiệp.

- Quan điểm của Clifford Geertz - nhà nhân học - trong cuốn *The interpretation of cultures* (1973) của ông, Geertz đưa ra quan điểm về văn hóa, và cho rằng văn hóa truyền thống “bao hàm những khuôn mẫu về cách hiểu được truyền lại trong suốt lịch sử là hiện thân của các biểu tượng, một hệ thống các khái niệm được kế thừa được diễn tả trong các kiểu biểu tượng bằng các phương tiện (con người) như liên lạc, bảo tồn, và phát triển kiến thức và thái độ của họ về cuộc sống”. Và theo đó, văn hóa tổ chức có nền móng từ trong các khuôn mẫu được chia sẻ bởi các thành viên trong tổ chức. Thường được các thành viên coi là đương nhiên, những khuôn mẫu này được xác định thông qua các câu chuyện, ngôn ngữ riêng, chuẩn mực, tư tưởng của tổ chức, và thái độ, chúng hiện rõ lên qua các hành vi của cá nhân hay tổ chức. Geertz cũng lập luận về cách tiếp cận văn hóa tổ chức và nhấn mạnh rằng văn hóa tổ chức không nên được xem xét như những ngành khoa học thực nghiệm khác, mà cần nhìn nhận như những ngành khoa học giải thích. Geertz lập luận: “Con người là một loài động vật bị lạc trong mạng (hệ) biểu tượng mà chính họ tạo ra. Tôi cho rằng văn hóa là để cho hệ biểu tượng này, do đó việc phân tích về nó không phải là khoa học thực nghiệm hướng đến tìm ra các quy luật, mà phải là khoa học giải thích hướng đến tìm kiếm ý nghĩa” (*Clifford Geertz, 1973*).

- Gordon (1985) xác định 11 khía cạnh của văn hoá: rõ ràng và định hướng, tầm nhìn về tổ chức, hội nhập, liên hệ quản lý hàng đầu, khuyến khích sự phát triển cá nhân, giải quyết mâu thuẫn, minh bạch hiệu suất, nhấn mạnh hiệu quả hoạt động, định hướng hành động, bồi thường và phát triển nguồn nhân lực (*NXB Tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh, 2009*).

- Hofstede thì tập trung vào khoảng cách quyền lực, tránh sự không chắc chắn, chủ nghĩa cá nhân, sự mạnh mẽ (*Hofstede và cộng sự, 2010*).

- Trice and Beyer thì cho rằng văn hóa doanh nghiệp có thể được chia ra làm bốn khía cạnh, bao gồm các quy tắc hành vi tập thể, các chuẩn mực và nghi lễ cho tổ chức bên trong và bên ngoài (*Trice & Beyer, 1984*).

Sở dĩ mà có nhiều khía cạnh văn hóa được đề xuất như vậy là do văn hóa doanh nghiệp là một phạm trù rất rộng lớn, bao quát rất nhiều lĩnh vực và các khái niệm lại rất mô hồ tùy theo từng quy mô, từng tổ chức.

Từ đó những nhà lý luận cũ bắt đầu nghiên cứu dọc theo bốn hướng cơ bản, để phát triển và hoàn thiện khuôn khổ lý thuyết của văn hóa doanh nghiệp: phân loại, đánh giá và dự đoán văn hóa của một tổ chức; khám phá mối quan hệ với hiệu quả kinh doanh và quản lý doanh nghiệp, đặc biệt với các khía cạnh khác nhau của quản lý nguồn nhân lực; mở rộng để nghiên cứu quản lý của các công ty đa quốc gia, xây dựng văn hóa và thay đổi. Và cuối cùng các công cụ dùng để đánh giá văn hóa tổ chức ra đời sử dụng khuôn khổ cơ bản, một nền tảng lý thuyết có thể thu hẹp và tập trung vào việc tìm kiếm các yếu tố văn hoá then chốt phải dựa trên các bằng chứng thực nghiệm nhằm nắm bắt chính xác thực tế được mô tả để đánh giá tạo, điều kiện thuận lợi cho việc thay đổi văn hoá tổ chức và được sử dụng rộng rãi trong các doanh nghiệp cho đến ngày nay. Sau đó các cách tiếp cận tiếp theo về lý thuyết văn hóa doanh nghiệp được xem là có thêm bổ sung và đóng góp.

2.1.3 Công cụ đo lường văn hóa doanh nghiệp

- Bộ công cụ đo lường văn hóa doanh nghiệp (Organizational Culture Profile - OCP) do O'reilly, Chatman, và Caldwell (1991).

Bộ công cụ này đã đưa ra 54 phát biểu và được tóm gọn thành bảy khía cạnh văn hóa doanh nghiệp riêng biệt, bao gồm: văn hóa định hướng tiểu tiết (detail oriented), văn hóa định hướng sản phẩm (outcome oriented), văn hóa định hướng tập thể (people oriented), văn hóa định hướng nhóm (team oriented), văn hóa xung đột/ cạnh tranh (aggressive), văn hóa bền vững (stable), văn hóa sáng tạo (innovative). (*313, Chapter XL - Organizational Culture Profile - Katty Marmenout - McGill University, Canada*).

Stephen P. Robbins và Mary Coulter đã bổ sung mô hình 7 khía cạnh này (*Management – chapter 2, 52p*). Theo đó, Stephen P. Robbins và Mary Coulter đã có những giải thích cho mô hình này. Bảy đặc trưng giá trị của văn hóa tổ chức được lý giải như sau:

+ Văn hóa sáng tạo và liều lĩnh (innovation and risk taking): Mức độ người lao động được khuyến khích có sáng kiến đổi mới và chấp nhận rủi ro.

+ Văn hóa ổn định (stability): Mức độ đề cao việc giữ nguyên hiện trạng trong các quyết định và các hoạt động của tổ chức.

+ Văn hóa cạnh tranh (aggressiveness): Mức độ thích cạnh tranh, gây gổ so với hợp tác của thành viên tổ chức

+ Văn hóa định hướng nhóm (team orientation): Mức độ công việc được tổ chức làm việc theo nhóm so với làm việc cá nhân.

+ Văn hóa định hướng tập thể (people orientation): Mức độ tính đến ảnh hưởng của việc ra quyết định đối với mọi thành viên trong tổ chức.

+ Văn hóa định hướng đầu ra (outcome orientation): Mức độ chú trọng của nhà quản lý đối với kết quả hay sản phẩm công việc hơn là quá trình đạt được nó.

+ Văn hóa định hướng tỉ mỉ (attention to detail): Mức độ người lao động được mong đợi thể hiện sự đúng đắn, phân tích, và sự chú ý đến những điểm cụ thể, chi tiết.



Hình 2-1 Bộ công cụ đo lường văn hóa doanh nghiệp OCP

(*Nguồn: Management - Stephen P. Robbins & Mary Coulter - chapter 2, 52p*)

- Công cụ đánh giá văn hóa tổ chức (OCAI).

OCAI dựa trên mô hình lý thuyết được gọi là Khung giá trị cạnh tranh do Cameron & Quinn xây dựng năm 2006 phân loại doanh nghiệp vào bốn loại văn hóa

chính dựa trên bốn tiêu chí khác nhau: Văn hóa hợp tác (Collaborate - Clan Culture), Văn hóa sáng tạo (Create - Adhocracy Culture), Văn hóa kiểm soát (Control - Hierarchy Culture), Văn hóa cạnh tranh (Compete - Market Culture), là sự kết hợp của hai biến giá trị trong khung giá trị cạnh tranh của Robert Quinn và John Rohrbaugh. Mỗi khung sẽ đại diện cho những giả định cơ bản, niềm tin và giá trị khác nhau của văn hóa doanh nghiệp. Không có việc văn hóa doanh nghiệp này tốt hơn văn hóa doanh nghiệp khác tuy nhiên có thể có những kiểu văn hóa doanh nghiệp phù hợp hơn với tình hình và ngữ cảnh cụ thể nào đó hơn một kiểu doanh văn hóa doanh nghiệp khác. Phương thức đánh giá theo bốn tiêu chí dưới đây cung cấp một công cụ đánh giá văn hóa doanh nghiệp với mức độ tin tưởng cao đã qua kiểm chứng bao gồm:

+*Văn hóa hợp tác (Collaborate - Clan Culture)*: Văn hóa cởi mở, môi trường làm việc thân thiện dễ dàng chia sẻ, trung thành và mang tính đồng đội cao. Tập trung vào yếu tố con người cả ngắn hạn và dài hạn.

+*Văn hóa sáng tạo (Create - Adhocracy Culture)*: Văn hóa sáng tạo, năng động và môi trường làm việc mang tính chủ động cao. Văn hóa thúc đẩy tính sáng tạo, chấp nhận thử thách, tạo sự khác biệt và rất năng nổ khát khao dẫn đầu. Tập trung cao độ vào kết quả lâu dài. Dẫn đầu thị trường là giá trị cốt lõi.

+*Văn hóa kiểm soát (Control - Hierarchy Culture)*: Văn hóa rất nghiêm túc và một môi trường làm việc có tổ chức. Có ý thức cao trong việc tuân thủ nguyên tắc và quy trình. Tính duy trì, thành tích và hoạt động hiệu quả là những mục tiêu dài hạn. Sự đảm bảo và tiên đoán ăn chắc mặc bền là giá trị văn hóa cốt lõi.

+*Văn hóa cạnh tranh (Compete - Market Culture)*: Văn hóa hướng tới kết quả, ý thức cao về tính cạnh tranh và đạt mục tiêu đề ra bằng mọi giá. Tập trung vào lợi thế cạnh tranh và đo lường kết quả. Đạt vị thế dẫn đầu trong thị trường là quan trọng trong quá trình xây dựng danh tiếng và khẳng định sự thành công.

Trong thực tế khó có văn hóa doanh nghiệp nào chỉ tập trung vào một khung duy nhất. Hầu hết doanh nghiệp sử dụng công cụ đánh giá văn hóa doanh nghiệp (Organization Culture Assessment instrument - OCAI) đều phát hiện rằng văn hóa doanh nghiệp sẽ có một khung văn hóa tập trung chính và một một khung văn hóa phụ. Dựa trên các quan sát về sự khác biệt giữa mô hình hiện tại và mô hình mong

muốn, doanh nghiệp có thể có những điều chỉnh để làm cho tiến gần đến mô hình mong muốn.

Ưu điểm của mô hình trên là căn cứ vào 4 mô hình văn hóa, doanh nghiệp có thể xác định văn hóa doanh nghiệp ở hiện tại, xác định loại hình văn hóa doanh nghiệp mong muốn ở tương lai và giúp các doanh nghiệp xây dựng được chiến lược để duy trì, định hướng và thay đổi văn hóa doanh nghiệp sao cho phù hợp. Sử dụng 4 mô hình văn hóa nêu trên là rất hiệu quả để nắm bắt những thế mạnh và điểm yếu của văn hóa doanh nghiệp hiện tại, phục vụ cho việc lên kế hoạch thay đổi nếu cần.

2.1.4 Văn hóa doanh nghiệp ảnh hưởng tới sự phát triển doanh nghiệp:

Văn hóa nơi làm việc của chúng ta ngày nay phát triển ra khỏi nền văn hóa bộ lạc của ngày hôm qua. Con người luôn muốn gắn kết mạnh mẽ, trở thành một phần của tổ chức, phát huy xây dựng tổ chức thồn qua văn hóa tổ chức. Văn hóa bao gồm các giá trị, tầm nhìn, quy tắc luật lệ, thuật ngữ, hệ thống, niềm tin và thói quen làm việc. Những tiêu chuẩn và văn hoá này ảnh hưởng đến cách các thành viên của tổ chức tương tác với nhau, với khách hàng, khách hàng tiềm năng và các bên liên quan.

Trong một bài thuyết trình năm 2010 cho Cơ quan Năng lượng Nguyên tử Quốc tế, Kenneth Desson và Joseph Clouthier đã trả lời câu hỏi: “*Văn hoá tổ chức - Tại sao nó lại quan trọng?* - Các nhân viên sẽ luôn cảm thấy mình là một phần của một tổ chức, khi tổ chức đó luôn cố gắng để có thể thích ứng với thay đổi, khả năng cạnh tranh, và tồn tại trong những biến động kinh tế khắc nghiệt nhất. Một doanh nghiệp có văn hóa tổ chức không lành mạnh, không có tiêu chuẩn vượt trội về chất lượng thì các nhân viên phải thường tự cố gắng để đạt được mục đích riêng của mình thay vì hành động để đạt mục tiêu chung của tổ chức. Một văn hoá tổ chức không lành mạnh có thể dẫn đến sự thất bại của toàn bộ công ty, như đã thấy trong văn hoá tham lam làm Enron sụp đổ hoặc văn hoá thờ ơ dẫn tới nhiều thiệt hại khác cho tổ chức” (*Kenneth Desson và Joseph Clouthier, 2010*). Để đạt được khả năng cạnh tranh, năng suất, hiệu quả và tăng trưởng, các nhà quản lý cần phải nỗ lực để xây dựng một nền văn hoá tổ chức lành mạnh.

Xét về ảnh hưởng tích cực: văn hóa doanh nghiệp tạo nên nét đặc trưng riêng của doanh nghiệp, quy tụ được sức mạnh của toàn doanh nghiệp và khích lệ được sự đổi mới sáng tạo:

- Tạo nên nét đặc trưng riêng của doanh nghiệp: mỗi doanh nghiệp có một đặc trưng riêng và chính văn hóa doanh nghiệp tạo nên nét khác biệt đó. Các giá trị cốt lõi, các tập tục, lễ nghi, thói quen hay cách hợp hành, đào tạo, thậm chí đến cả đồng phục, giao tiếp... đã tạo nên phong cách riêng biệt của doanh nghiệp, phân biệt doanh nghiệp này với doanh nghiệp khác.

- Quy tụ được sức mạnh của toàn doanh nghiệp: nền văn hóa tốt giúp doanh nghiệp thu hút và giữ được nhân tài, củng cố lòng trung thành của nhân viên với doanh nghiệp. Thật sai lầm khi cho rằng trả lương cao sẽ giữ được nhân tài. Nhân viên chỉ trung thành, gắn bó với doanh nghiệp khi doanh nghiệp có môi trường làm việc tốt, khuyến khích họ phát triển.

- Khích lệ sự đổi mới, sáng tạo: trong những doanh nghiệp có môi trường văn hóa làm việc tốt, mọi nhân viên luôn luôn được khuyến khích đưa ra sáng kiến, ý tưởng... Nhân viên trở nên năng động, sáng tạo hơn và cũng gắn bó với doanh nghiệp hơn.

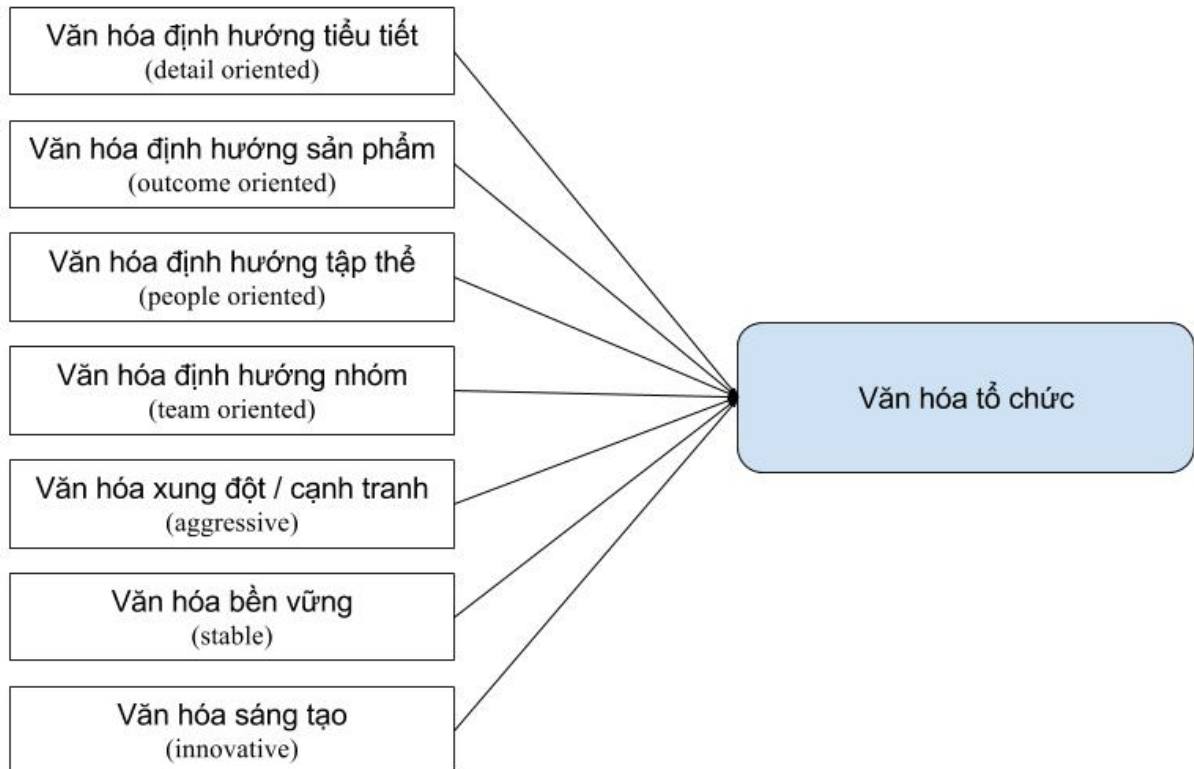
Xét về ảnh hưởng tiêu cực: nền văn hóa yếu kém sẽ gây ra những thiệt hại cho doanh nghiệp. Chẳng hạn trong một doanh nghiệp, cơ chế quản lý cứng nhắc, độc đoán, sẽ làm nhân viên sợ hãi, thụ động và thờ ơ hoặc chống đối lãnh đạo. Nhân viên sẽ bỏ doanh nghiệp đi bất cứ lúc nào.

2.2 Tổng quan các công trình nghiên cứu trước đây có liên quan

2.2.1 Một số công trình nghiên cứu trên thế giới

2.2.1.1 Mô hình OCP (1991)

Bộ công cụ đo lường văn hóa doanh nghiệp (Organizational Culture Profile - OCP) do O'reilly, Chatman, và Caldwell xây dựng năm 1991 đã đưa ra 54 phát biểu và được tóm gọn thành bảy khía cạnh văn hóa doanh nghiệp riêng biệt, bao gồm: (1) Văn hóa định hướng tiểu tiết (Detail Oriented); (2) Văn hóa định hướng sản phẩm (Outcome Oriented); (3) Văn hóa định hướng tập thể (People Oriented); (4) Văn hóa định hướng nhóm (Team Oriented); (5) Văn hóa xung đột/ cạnh tranh (Aggressive); (6) Văn hóa bền vững (Stable); (7) Văn hóa sáng tạo (Innovative).

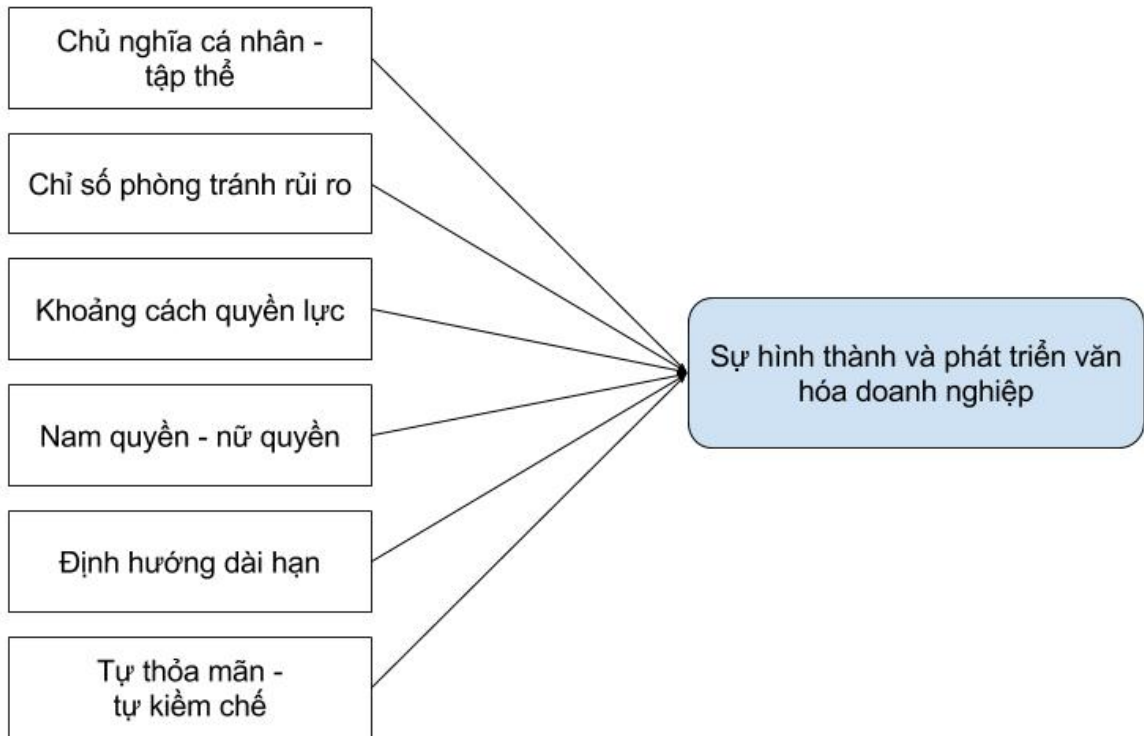


Hình 2-2 Mô hình OCP

(*Nguồn: O'reilly, Chatman, và Caldwell, 2009*)

2.2.1.2 Mô hình của Geert Hofstede (2010)

Geert Hofstede là một nhà nghiên cứu tên tuổi người Hà Lan về mối tương tác giữa Văn hóa dân tộc và Văn hóa kinh doanh trong doanh nghiệp. Theo Hofstede, văn hóa kinh doanh cần được phân biệt một cách rõ ràng với văn hóa dân tộc. Năm kích thước văn hóa mà Hofstede đưa ra bao gồm: (1) Chủ nghĩa cá nhân – tập thể (Individualism vs. Collectivism - IDV); (2) Chỉ số phòng tránh rủi ro (Uncertainty Avoidance Index - UAI); (3) Khoảng cách quyền lực (Power Distance Index - PDI); (4) Nam quyền và nữ quyền (Masculinity vs. Femininity - MAS); (5) Định hướng dài hạn (Long-term Orientation - LTO); (6) Tự thỏa mãn và tự kiềm chế (Indulgence vs. Restraint - IND).

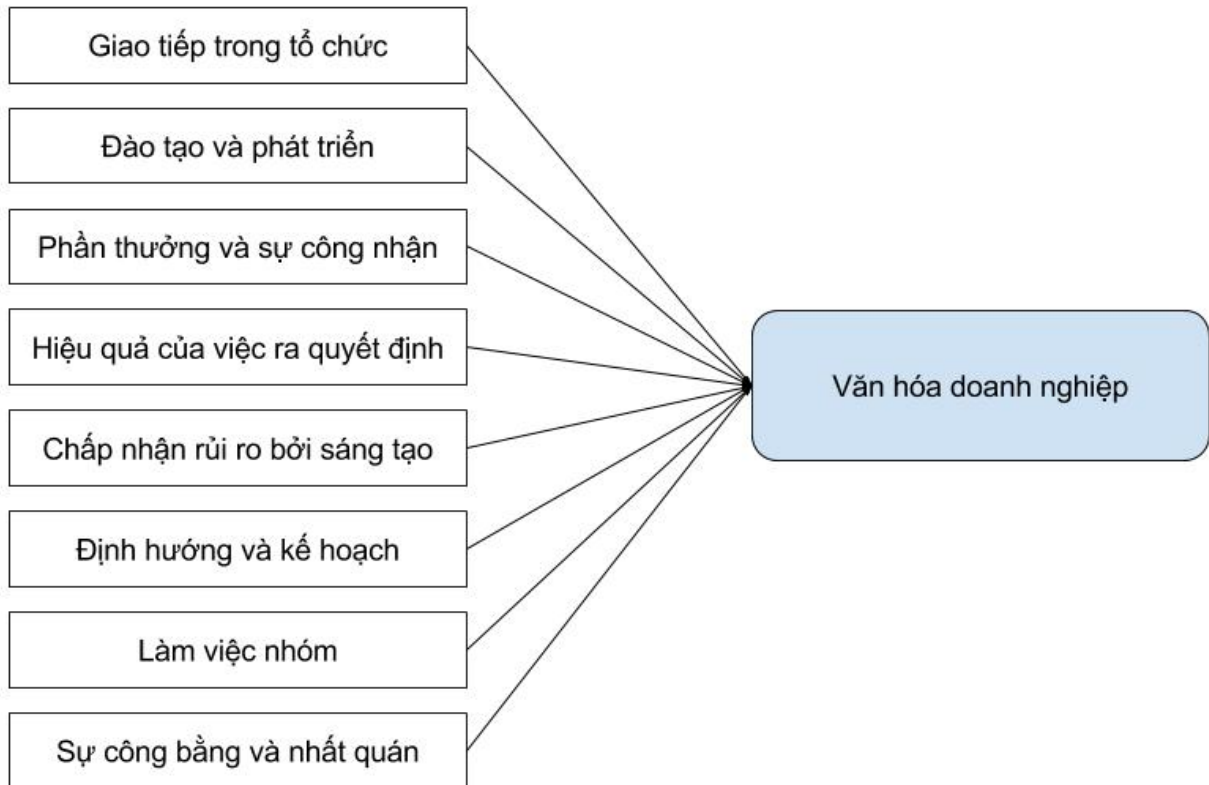


Hình 2-3 Mô hình Geert Hofstede

(Nguồn: Geert Hofstede, 2010)

2.2.1.3 Mô hình của Ricardo và Jolly (1997)

Theo tác giả Ricardo và Jolly (1997), văn hóa doanh nghiệp ảnh hưởng bởi tám yếu tố cụ thể như sau: (1) Giao tiếp trong tổ chức (Communications); (2) Đào tạo và phát triển (Training and Development); (3) Phần thưởng và sự công nhận (Rewards); (4) Hiệu quả của việc ra quyết định (Decision Making); (5) Chấp nhận rủi ro bởi sáng tạo và cải tiến (Risk Taking); (6) Định hướng và kế hoạch tương lai (Planning); (7) Làm việc nhóm (Teamwork); (8) Sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị (Management Practices).

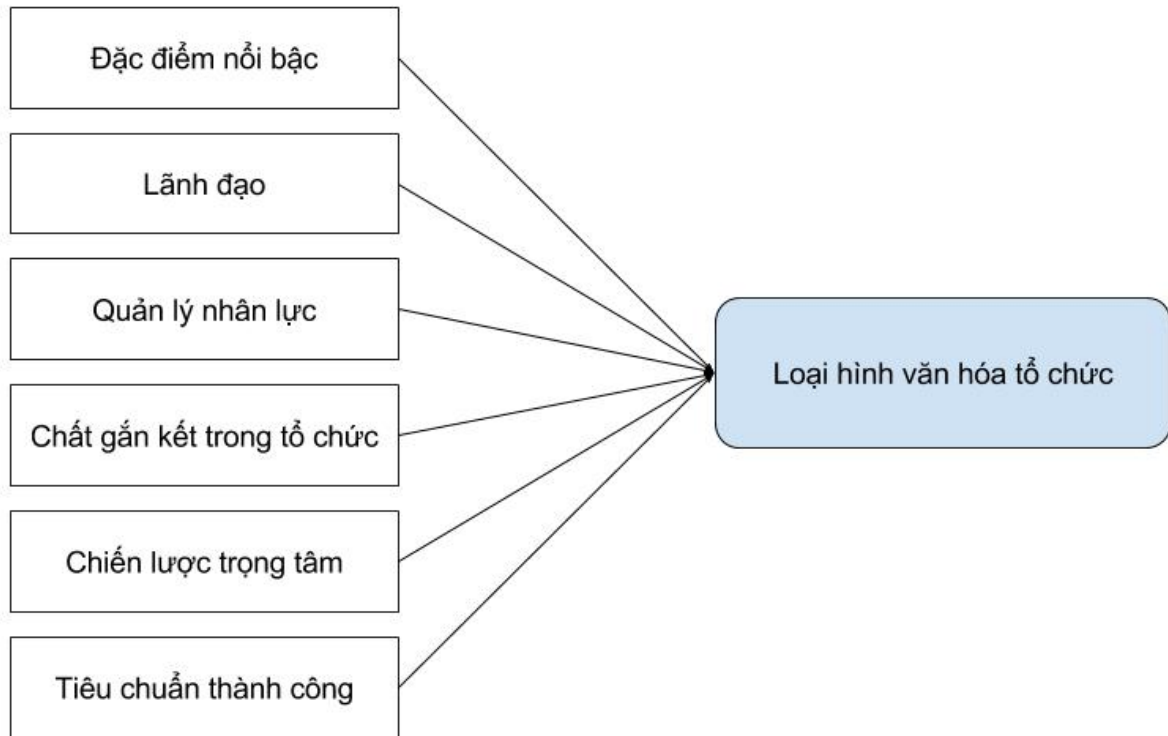


Hình 2-4 Mô hình Ricardo và Jolly

(Nguồn: Ricardo và Jolly, 1997)

2.2.1.4 Mô hình văn hóa doanh nghiệp OCAI (2011)

Kim S. Cameron và Robert E. Quinn xây dựng bộ công cụ đánh giá văn hóa tổ chức The Organisational Culture Assessment Instrument (OCAI) dùng để xác định loại hình văn hóa và đánh giá đo lường mức độ mạnh yếu của văn hóa tổ chức đó dựa trên 6 yếu tố sau: (1) Đặc điểm nổi bật (Dominant Characteristics); (2) Lãnh đạo (Organizational Leadership); (3) Quản lý nhân lực (Management of Employees); (4) Chất gắn kết trong tổ chức (Organization Glue); (5) Chiến lược trọng tâm (Strategic Emphases); (6) Tiêu chuẩn thành công (Criteria of Success).



Hình 2-5 Mô hình OCAI

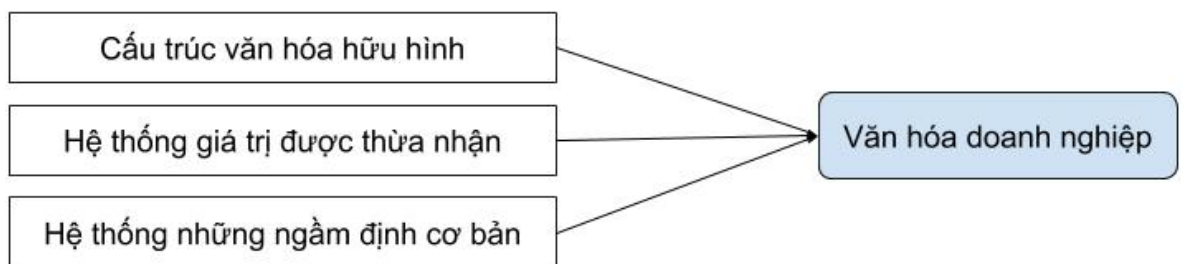
(*Nguồn: Kim S. Cameron & Robert E. Quinn, 2011*)

2.2.2 Một số công trình nghiên cứu tại Việt Nam

Tại Việt Nam, văn hoá kinh doanh bắt đầu được đề cập đến từ những năm 90 của thế kỷ trước, và trong vòng 20 năm gần đây, đã có nhiều công trình nghiên cứu về vấn đề này công bố.

2.2.2.1 Mô hình Nguyễn Hải Minh (2015)

Nguyễn Hải Minh dựa theo lý thuyết cấp độ văn hóa của Schein (1992) để xây dựng bộ thang đo đánh giá cấp độ văn hóa doanh nghiệp gồm: (1) Cấu trúc văn hóa hữu hình; (2) Hệ thống giá trị được thừa nhận; (3) Hệ thống những ngầm định cơ bản của các thành viên.

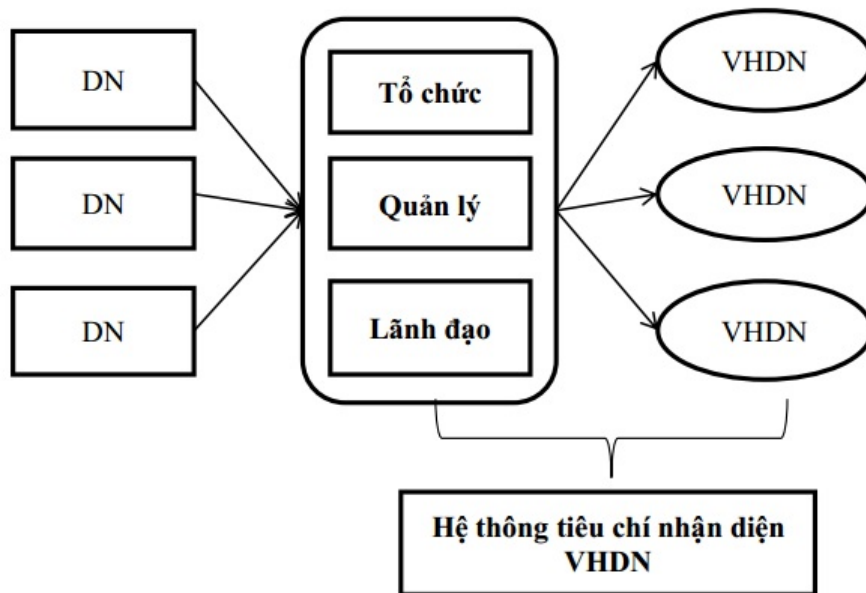


Hình 2-6 Mô hình Nguyễn Hải Minh (2015)

(*Nguồn: Tạp chí Khoa học ĐHQGHN: Kinh tế và Kinh doanh, Tập 31, Số 3*)

2.2.2.2 Mô hình Đỗ Hữu Hải (2014)

Tác giả Đỗ Hữu Hải đã thống kê các tiêu chí nhận diện văn hóa doanh nghiệp đồng thời đưa ra sự phân định các tiêu chí này thành từng nhóm: tổ chức, quản lý, lãnh đạo.

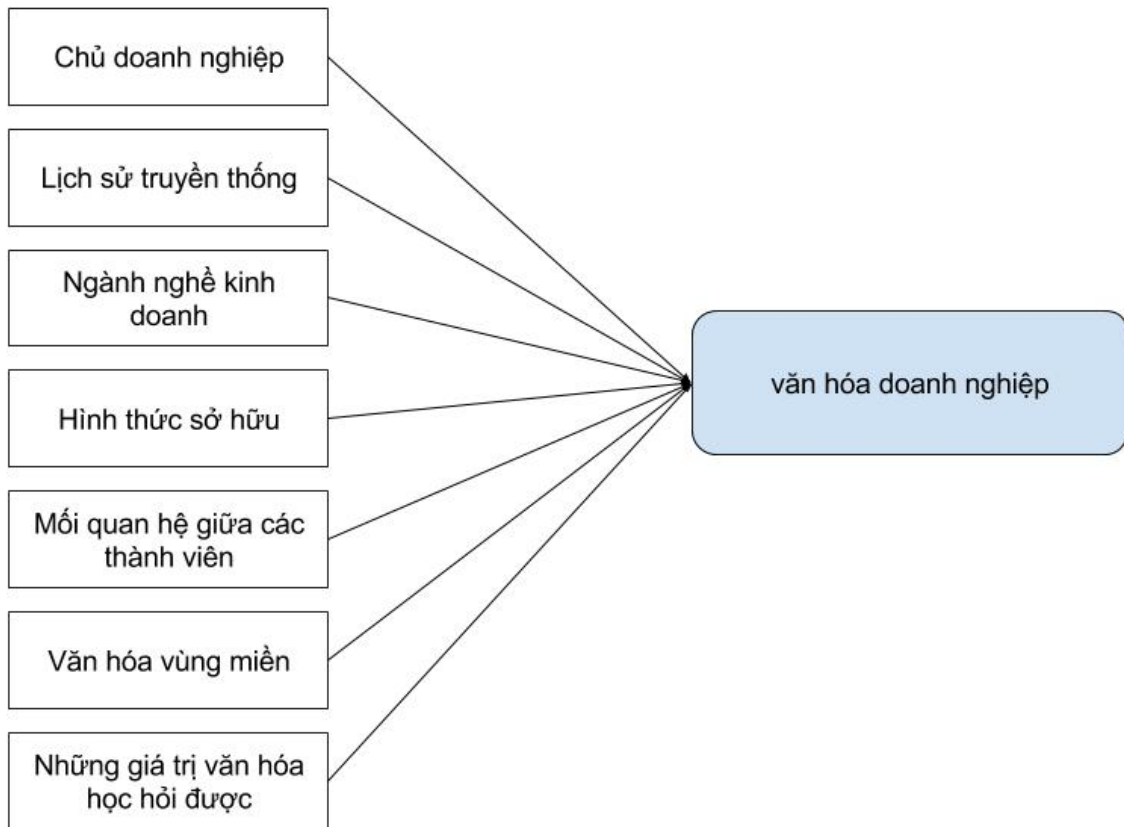


Hình 2-7 Mô hình Đỗ Hữu Hải (2014)

(Nguồn: Đỗ Hữu Hải, 2014)

2.2.2.3 Mô hình Dương Thị Liễu (2012)

Dương Thị Liễu (2012) đã nghiên cứu, phân tích và đưa ra các nhân tố ảnh hưởng đến văn hóa doanh nghiệp như sau: (1) Người đứng đầu/người chủ doanh nghiệp; (2) Lịch sử truyền thống; (3) Ngành nghề kinh doanh; (4) Hình thức sở hữu; (5) Mối quan hệ giữa các thành viên; (6) Văn hóa vùng miền; (7) Những giá trị văn hóa học hỏi được.



Hình 2-8 Mô hình Dương Thị Liễu (2012)

(Nguồn: Dương Thị Liễu, 2012)

Bảng 2-1 Tổng hợp nghiên cứu về yếu tố văn hóa doanh nghiệp

Nguồn	Các nhân tố ảnh hưởng
OCP - O'reilly, Chatman, và Caldwell (1991)	(1) Văn hóa định hướng tiểu tiết (detail oriented); (2) Văn hóa định hướng sản phẩm (outcome oriented); (3) Văn hóa định hướng tập thể (people oriented); (4) Văn hóa định hướng nhóm (team oriented); (5) Văn hóa xung đột/ cạnh tranh (aggressive); (6) Văn hóa bền vững (stable); (7) Văn hóa sáng tạo (innovative).
Geert Hofstede (2010)	(1) Chủ nghĩa cá nhân - tập thể (Individualism vs. collectivism - IDV); (2) Chỉ số phòng tránh rủi ro (Uncertainty avoidance index - UAI); (3) Khoảng cách quyền lực (Power distance index - PDI); (4) Nam quyền và nữ quyền (Masculinity vs. femininity)

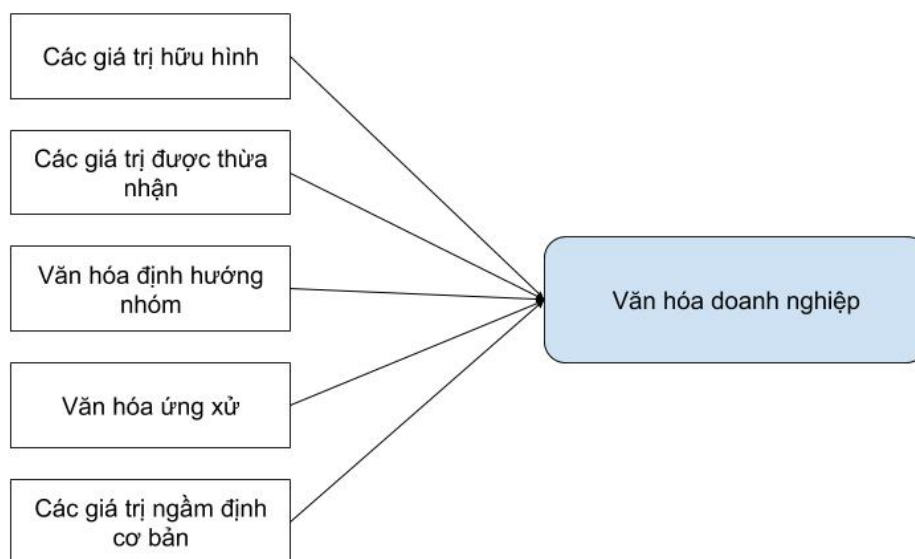
	- MAS); (5) Định hướng dài hạn (Long-term orientation - LTO); (6) Tự thỏa mãn và tự kiềm chế (Indulgence vs. restraint - IND).
Ricardo và Jolly (1997)	(1) Giao tiếp trong tổ chức (Communications); (2) Đào tạo và phát triển (Training and Development); (3) Phần thưởng và sự công nhận (Rewards); (4) Hiệu quả của việc ra quyết định (Decision Making); (5) Chấp nhận rủi ro bởi sáng tạo và cải tiến (Risk Taking); (6) Định hướng và kế hoạch tương lai (Planning); (7) Làm việc nhóm (Teamwork); (8) Sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị (Management Practices).
OCAI - Kim S. Cameron và Robert E. Quinn (2011)	(1) Đặc điểm nổi bật (Dominant Characteristics); (2) Lãnh đạo (Organizational Leadership); (3) Quản lý nhân lực (Management of Employees); (4) Chất gắn kết trong tổ chức (Organization Glue); (5) Chiến lược trọng tâm (Strategic Emphases); (6) Tiêu chuẩn thành công (Criteria of Success).
Nguyễn Hải Minh (2015)	(1) Cấu trúc văn hóa hữu hình; (2) Hệ thống giá trị được thừa nhận; (3) Hệ thống những ngầm định cơ bản của các thành viên.
Đỗ Hữu Hải (2014)	(1) Tổ chức; (2) Quản lý; (3) Lãnh đạo.
Dương Thị Liễu (2012)	(1) Người đứng đầu/người chủ doanh nghiệp; (2) Lịch sử truyền thống; (3) Ngành nghề kinh doanh; (4) Hình thức sở hữu; (5) Mối quan hệ giữa các thành viên; (6) Văn hóa vùng miền; (7) Những giá trị văn hóa học hỏi được.

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

2.3 Mô hình nghiên cứu đề xuất và các giả thuyết nghiên cứu

2.3.1 Mô hình nghiên cứu đề xuất

Từ cơ sở lý thuyết về văn hóa doanh nghiệp, các yếu tố hình thành văn hóa doanh nghiệp, cùng với các mô hình nghiên cứu và thang đo của các nghiên cứu trong và ngoài nước có liên quan đã được trình bày trong mục 2.2.1 và 2.2.2, tác giả xây dựng mô hình nghiên cứu “Các yếu tố ảnh hưởng đến văn hóa doanh nghiệp tại công ty FPT Telecom” dựa trên sự kế thừa có điều chỉnh mô hình ba cấp độ văn hóa của Schein được Nguyễn Hải Minh sử dụng trong mô hình nghiên cứu của mình và sử dụng công cụ đo lường văn hóa OCP bao gồm: (1) Các giá trị hữu hình, (2) Các giá trị được thừa nhận, (3) Văn hóa định hướng nhóm, (4) Văn hóa ứng xử, (5) Các giá trị ngầm định cơ bản. Trong đó, các biến (1), (2), (3), (5) được tác giả kế thừa từ mô hình ba cấp độ văn hóa Schein và bộ công cụ đo lường văn hóa OCP, chọn lọc và điều chỉnh phù hợp, biến (4) được tác giả đưa thêm vào.



Hình 2-9 Mô hình nghiên cứu đề xuất

(Nguồn: Tác giả tự nghiên cứu tổng hợp)

2.3.2 Các giả thuyết nghiên cứu

Nghiên cứu đưa ra giả thuyết H sau:

H: Khi các thành viên trong doanh nghiệp cảm nhận môi trường làm việc có ý nghĩa và có niềm tin vào sự phát triển của doanh nghiệp càng cao thì văn hóa doanh nghiệp càng mạnh.

Trong đó giả thuyết các giá trị có ảnh hưởng đến quá trình xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp sau:

H1 - Các giá trị hữu hình: là những cái thể hiện được ra bên ngoài một cách rõ ràng và dễ nhận biết như: kiến trúc đặc trưng của doanh nghiệp (thiết kế phòng làm việc, màu sắc chủ đạo...), các lễ kỷ niệm, ngôn ngữ, khẩu hiệu, bài hát truyền thống, đồng phục, biểu tượng. Tất cả những điều này có tác động sâu sắc đến cảm nhận của nhân viên và ảnh hưởng trực tiếp đến hình ảnh văn hóa doanh nghiệp.

Giả thuyết H1 được phát biểu như sau: *Các giá trị hữu hình có tác động cùng chiều (+) đến sự hình thành và phát triển văn hóa doanh nghiệp.*

H2 - Các giá trị được thừa nhận: bao gồm các chiến lược, mục tiêu, nội quy, quy định, tầm nhìn, sứ mệnh. Các giá trị này được công bố công khai để mọi thành viên của doanh nghiệp nỗ lực thực hiện. Đây là kim chỉ nam cho mọi hoạt động của nhân viên. Những giá trị này cũng có tính hữu hình và có ảnh hưởng đến văn hóa doanh nghiệp.

Giả thuyết H2 được phát biểu như sau: *Các giá trị được thừa nhận có tác động cùng chiều (+) đến sự hình thành và phát triển văn hóa doanh nghiệp.*

H3 - Văn hóa định hướng nhóm: Mức độ công việc được tổ chức làm việc theo nhóm so với làm việc cá nhân.

Giả thuyết H3 được phát biểu như sau: *Văn hóa định hướng nhóm có tác động cùng chiều (+) với sự hình thành và phát triển văn hóa doanh nghiệp.*

H4 – Văn hóa ứng xử: là những hành vi ứng xử giữa cấp trên với cấp dưới, giữa các đồng nghiệp với nhau, cũng như thái độ ứng xử với khách hàng, và tinh thần trách nhiệm trong công việc... Những yếu tố này đều có tác động đến văn hóa trong doanh nghiệp.

Giả thuyết H4 được phát biểu như sau: *Văn hóa ứng xử có tác động cùng chiều (+) đến sự hình thành và phát triển văn hóa doanh nghiệp.*

H5 - Các giá trị ngầm định cơ bản: những quan niệm chung được hình thành và tồn tại trong một thời gian dài, ăn sâu vào tâm trí của hầu hết các thành viên trong nền văn hóa đó và trở thành điều mặc nhiên được công nhận.

Giả thuyết H5 được phát biểu như sau: *Các giá trị ngầm định cơ bản có tác động cùng chiều (+) đến sự hình thành và phát triển văn hóa doanh nghiệp.*

TÓM TẮT CHƯƠNG 2

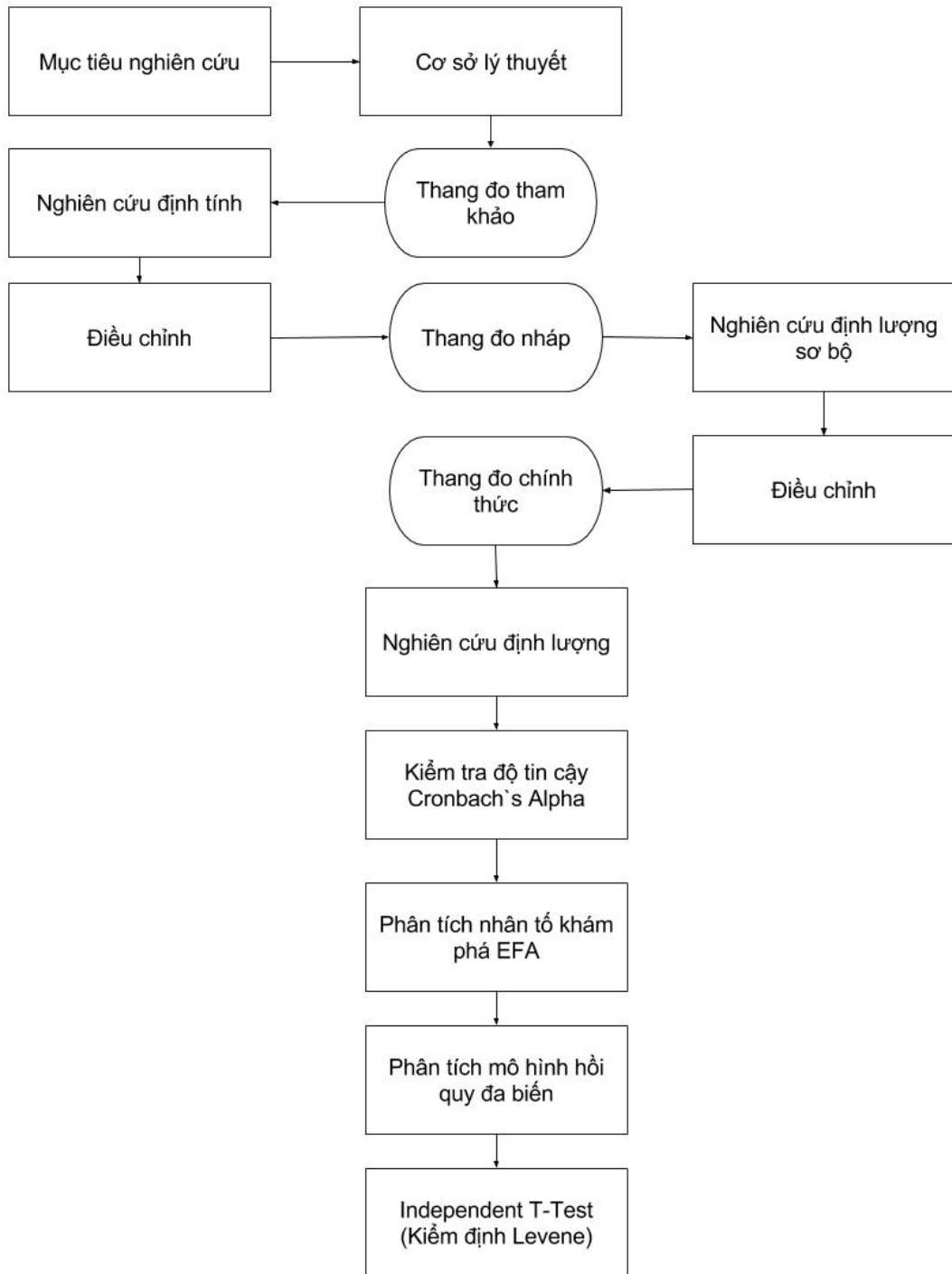
Trong chương này tác giả đã trình bày cơ sở lý thuyết về văn hóa, văn hóa doanh nghiệp, các yếu tố ảnh hưởng đến văn hóa doanh nghiệp, cùng các mô hình nghiên cứu và thang đo của các nghiên cứu trong và ngoài nước có liên quan. Dựa trên cơ sở lý thuyết và các nghiên cứu này, tác giả xây dựng mô hình “Các yếu tố ảnh hưởng đến văn hóa doanh nghiệp tại công ty FPT Telecom” bao gồm 5 yếu tố bao gồm: (1) Các giá trị hữu hình, (2) Các giá trị được thừa nhận, (3) Văn hóa định hướng nhóm, (4) Văn hóa ứng xử, (5) Các giá trị ngầm định cơ bản.

CHƯƠNG 3 PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Chương 2 đã trình bày cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu. Tiếp tục theo phân giới thiệu cơ sở lý thuyết, trong chương 3 sẽ trình bày phương pháp nghiên cứu được sử dụng để đánh giá các thang đo, các khái niệm nghiên cứu, kiểm định mô hình nghiên cứu và các giả thuyết đã đề nghị. Chương 3 gồm 3 phần: (1) Quy trình nghiên cứu, (2) Thiết kế nghiên cứu, (3) Xây dựng thang đo.

3.1 Quy trình nghiên cứu

Dựa trên cơ sở lý thuyết được nêu ra ở chương 1, đề tài tiến hành nghiên cứu định tính (thảo luận nhóm) nghiên cứu sơ bộ và đưa ra bộ thang đo chính thức, và sau đó tiến hành thực hiện nghiên cứu định lượng thông qua việc thu thập thông tin từ phía nhân viên trong công ty với bảng câu hỏi khảo sát. Từ những thông tin thu thập được, tác giả tiến hành thống kê và phân tích dữ liệu. Quá trình này được thực hiện từng bước theo quy trình như nghiên cứu như sau:



Hình 3-1 Quy trình nghiên cứu

(Nguồn: Tác giả tự nghiên cứu tổng hợp)

3.2 Thiết kế nghiên cứu

3.2.1 Phương pháp nghiên cứu

Để tìm hiểu các yếu tố tác động đến quá trình xây dựng và phát triển văn hóa, tác giả sử dụng phương pháp nghiên cứu gồm: nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng.

3.2.1.1 Nghiên cứu định tính

Thực hiện nghiên cứu định tính nhằm khám phá các ý tưởng bổ sung và điều chỉnh các biến quan sát dùng để đo lường các khái niệm trong mô hình. Trong giai đoạn này người nghiên cứu sẽ sử dụng kỹ thuật thảo luận nhóm và thảo luận trực tiếp với các đối tượng được chọn theo phương pháp thuận tiện nhưng vẫn phản ánh được đặc trưng của tập hợp mẫu quan sát.

Đối tượng được chọn để tham gia nghiên cứu định tính là những cán bộ công nhân viên đang tham gia hoạt động tại công ty FPT Telecom như: ban giám đốc, trưởng phòng phó phòng ban dự án, phòng nhân sự, các nhân viên có tham gia vào quá trình đào tạo và phát triển nhân sự và tham gia vào các hoạt động văn hóa – thể thao trong công ty,... Họ là những người thường xuyên quản lý, thực hiện các hoạt động có ảnh hưởng đến việc xây dựng và phát triển văn hóa tại công ty FPT Telecom nên những ý kiến từ họ sẽ là những thông tin thực tế hết sức quan trọng.

Phương pháp thu thập dữ liệu định tính:

Tác giả đã phác thảo trước nội dung cho buổi thảo luận với danh sách các câu hỏi đã được chuẩn bị sẵn. Sau đó tiến hành lập danh sách khách mời và thông báo khách mời về thời gian địa điểm, nội dung cuộc thảo luận. Nội dung thảo luận: trao đổi về các vấn đề liên quan đến các yếu tố có ảnh hưởng đến quá trình xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp tại công ty, các biến quan sát cho từng thang đo các thành phần trong mô hình, đánh giá nội dung thang đo đề xuất.

Thời gian phỏng vấn được tiến hành từ 1 đến 2 giờ. Trình tự tiến hành như sau:

- Tác giả giới thiệu đề tài và mục đích của cuộc phỏng vấn
- Tiến hành thảo luận trực tiếp giữa người nghiên cứu với từng đối tượng được chọn tham gia nghiên cứu định tính để thu thập dữ liệu.

- Sau khi phỏng vấn hết các đối tượng, dựa trên thông tin thu được, tiến hành điều chỉnh bảng câu hỏi.

- Dữ liệu sau khi hiệu chỉnh sẽ được trao đổi lại với các đối tượng tham gia một lần nữa. Quá trình nghiên cứu định tính được kết thúc khi các câu hỏi thảo luận đều cho kết quả lặp lại với các kết quả trước đó mà không tìm thấy sự thay đổi gì mới.

Sau khi kết thúc cuộc thảo luận, tác giả đã tổng hợp các ý kiến đóng góp và đi đến thống nhất xây dựng mô hình nghiên cứu mà tác giả đã đề xuất gồm 5 yếu tố tác

động đến quá trình hình thành và phát triển văn hóa doanh nghiệp tại công ty FPT Telecom. Bao gồm: (1) Các giá trị hữu hình, (2) Các giá trị được thừa nhận, (3) Văn hóa định hướng nhóm, (4) Văn hóa ứng xử, (5) Các giá trị ngầm định cơ bản.

3.2.1.2 Nghiên cứu định lượng

Nghiên cứu định lượng được thực hiện thông qua việc thiết kế mẫu, mẫu được thu thập thông qua lấy mẫu trực tiếp bằng bảng câu hỏi đối với nhân viên đang công tác tại công ty FPT Telecom.

Mục đích nghiên cứu khi sử dụng phương pháp định lượng:

- Các thông tin thu thập được dùng để đánh giá độ tin cậy của thang đo trong nghiên cứu chính thức.

- Đánh giá mức độ quan trọng của các nhân tố ảnh hưởng đến nghiên cứu định lượng.

- Kiểm định thang đo và kiểm định sự phù hợp của mô hình bằng phần mềm SPSS.

- Tìm hiểu và xác định các yếu tố tác động đến quá trình xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp tại công ty FPT Telecom.

Dữ liệu thu được sẽ mã hóa và được xử lý bằng phần mềm SPSS. Các bước thực hiện như sau:

Bước 1: Mã hóa dữ liệu.

Bước 2: Thống kê mô tả.

Bước 3: Kiểm định độ tin cậy của các thang đo.

Bước 4: Phân tích nhân tố.

Bước 5: Khẳng định mô hình hoặc điều chỉnh mô hình (nếu có).

Bước 6: Kiểm định sự phù hợp của mô hình.

Bước 7: Hồi quy đa biến.

Bước 8: Kiểm định các giả thuyết.

Các phép thống kê hồi quy đa biến và đơn biến dùng để kiểm định các giả thuyết nghiên cứu trong mô hình. Các phép thống kê đơn giản như tần số, phần trăm, giá trị trung bình, độ lệch chuẩn dùng để mô tả đặc điểm của mẫu nghiên cứu. Phép thống kê T-test, Anova dùng để kiểm định sự khác biệt giữa các yếu tố ảnh hưởng đến văn hóa doanh nghiệp.

Đánh giá thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha. Nhiều nhà nghiên cứu cho rằng khi Cronbach's Alpha từ 0.8 trở lên đến gần 1 là thang đo lường rất tốt nhưng nếu Cronbach's Alpha quá lớn (>0.95) thì dễ xảy ra hiện tượng trùng lặp trong thang đo, từ 0.7 đến gần 0.8 là tốt, từ 0.6 trở lên là có thể sử dụng được. Các biến quan sát có hệ số tương quan biến tổng (Corrected item – total correlation) nhỏ hơn 0.3 sẽ bị loại (Nguyễn Đình Thọ, 2011).

Kiểm định giá trị hội tụ và giá trị phân biệt bằng phân tích nhân tố khám phá EFA. Đánh giá chỉ số Kaiser – Mayer – Olkin (KMO) để xem xét sự thích hợp của phân tích nhân tố khám phá (EFA), chỉ số KMO thỏa điều kiện $0.5 \leq KMO \leq 1$. Kiểm định Bartlett để xem xét giả thuyết H_0 : các biến không có tương quan với nhau trong tổng thể. Nếu kiểm định này có ý nghĩa thống kê ($0.5 \leq KMO \leq 1$ và $sig \leq 0.5$) thì các biến có tương quan với nhau trong tổng thể (Hoàng Trọng và Chu Nguyên Mộng Ngọc, 2005, trang 262). Các hệ số tải nhân tố (Factor loading) < 0.4 trong EFA sẽ tiếp tục bị loại để đảm bảo giá trị hội tụ cho các biến (Gerbing và Anderson, 1988). Cuối cùng, khi đánh giá kết quả EFA, chỉ có những nhân tố nào có Eigenvalue > 1 mới được giữ lại trong mô hình phân tích và xem xét phần tổng phương sai trích, tổng phương sai trích $\geq 50\%$ (Hair và cộng sự, 2009).

Phân tích hồi quy mức độ ảnh hưởng của các yếu tố. Mục tiêu của bước này là đánh giá chi tiết mức độ tác động của từng nhóm yếu tố đối với văn hóa doanh nghiệp. Mức độ ảnh hưởng thể hiện thông qua các con số trong phương trình hồi quy. Những nhân tố nào có chỉ số Beta lớn hơn sẽ có mức độ ảnh hưởng cao hơn. Những nhân tố có chỉ số Beta là số âm sẽ có ảnh hưởng tiêu cực và ngược lại.

3.2.2 Xây dựng thang đo

Nghiên cứu này sử dụng các khái niệm: văn hóa, văn hóa doanh nghiệp, các yếu tố ảnh hưởng đến văn hóa doanh nghiệp. Cụ thể để đo lường các khái niệm có trong mô hình, tác giả sử dụng các thang đo như sau: (1) Các giá trị hữu hình, (2) Các giá trị được thừa nhận, (3) Văn hóa định hướng nhóm, (4) Văn hóa ứng xử, (5) Các giá trị ngầm định cơ bản.

Bảng 3-1 Thang đo các yếu tố ảnh hưởng đến văn hóa doanh nghiệp

STT	Mã hóa	Tên biến	Nguồn
Các giá trị hữu hình (artifacts)			
1	GTHH1	Đồng phục cho nhân viên được thiết kế đẹp, bắt mắt	Nguyễn Hải Minh (2015)
2	GTHH2	Cách thiết kế và bố trí văn phòng làm việc đẹp mắt	Tác giả đề xuất
3	GTHH3	Logo biểu tượng của công ty ấn tượng	Nguyễn Hải Minh (2015)
4	GTHH4	Các sự kiện trong năm được đầu tư tổ chức chuyên nghiệp, hoành tráng	Nguyễn Hải Minh (2015)
5	GTHH5	Các tập gấp giới thiệu công ty ấn tượng, chuyên nghiệp	Tác giả đề xuất
Các giá trị được thừa nhận (espoused values)			
6	GTTN1	Tầm nhìn sứ mệnh của công ty thể hiện được sự phát triển lâu dài, bền vững	Nguyễn Hải Minh (2015), Đỗ Hữu Hải (2014)
7	GTTN2	Triết lý kinh doanh của công ty rõ ràng	Tác giả đề xuất
8	GTTN3	Kế hoạch được xây dựng bám sát mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp	Tác giả đề xuất
9	GTTN4	Khẩu hiệu, tiếng “lóng” đặc trưng của doanh nghiệp được sử dụng rộng rãi	Tác giả đề xuất
10	GTTN5	Các ý tưởng mới mang tính đóng góp xây dựng luôn được công ty đón nhận	Nguyễn Hải Minh (2015), Đỗ Hữu Hải (2014)

Văn hóa định hướng nhóm (Team orientation)			
11	VHN1	Mọi thành viên đều được tham gia và ra quyết định trong công việc	Đỗ Hữu Hải (2014),
12	VHN2	Các công việc được hoàn thành với tinh thần làm việc nhóm	Đỗ Hữu Hải (2014), Recardo và Jolly (1997)
13	VHN3	Các phòng ban, bộ phận, phối hợp làm việc hiệu quả	Tác giả đề xuất
14	VHN4	Các cá nhân trong công ty đều được chia sẻ đầy đủ thông tin	Đỗ Hữu Hải (2014),
15	VHN5	Những thay đổi trong công việc được phản hồi kịp thời và được cấp trên lắng nghe	Đỗ Hữu Hải (2014)
Văn hóa ứng xử (Communication)			
16	VHU1	Văn hóa ứng xử giữa cấp trên và cấp dưới luôn được đề cao	Tác giả đề xuất
17	VHU2	Văn hóa ứng xử đồng nghiệp luôn được quan tâm	Tác giả đề xuất
18	VHU3	Văn hóa ứng xử với khách hàng luôn được chú trọng	Tác giả đề xuất
19	VHU4	Văn hóa ứng xử cộng đồng (các chương trình từ thiện) luôn được sự quan tâm và tham gia nhiệt tình	Tác giả đề xuất
20	VHU5	Văn hóa ứng xử trong công việc (tinh thần trách nhiệm trong công việc) luôn được đề cao	Tác giả đề xuất
Các giá trị ngầm định cơ bản (Basic assumptions)			
21	GTND1	Tôi luôn mong muốn và nỗ lực đóng góp	Nguyễn Hải

		công sức giúp công ty ngày càng phát triển	Minh (2015), Đỗ Hữu Hải (2014)
22	GTND2	Tôi tin tưởng tuyệt đối công ty sẽ ngày càng phát triển vững mạnh	Nguyễn Hải Minh (2015)
23	GTND3	Nhân viên được trân trọng và vinh danh khi có đóng góp cho sự phát triển của công ty	Tác giả đề xuất
24	GTND4	Công ty và đồng nghiệp là gia đình thứ 2 của tôi	Tác giả đề xuất
25	GTND5	Tôi luôn tự hào vì là một thành viên của công ty	Tác giả đề xuất
Văn hóa doanh nghiệp			
26	VH1	Hệ thống nhận diện thương hiệu thống nhất trên toàn hệ thống	Tác giả đề xuất
27	VH2	Hệ thống triết lý kinh doanh, tầm nhìn, sứ mệnh và các giá trị cốt lõi được phổ biến toàn công ty	Tác giả đề xuất
28	VH3	Tinh thần đoàn kết và tinh thần đồng đội được xây dựng và phát huy trong tổ chức	Tác giả đề xuất
29	VH4	Văn hóa ứng xử tại công ty được thể hiện một cách rõ nét	Tác giả đề xuất
30	VH5	Tôi nhận thức được phong cách làm việc riêng biệt của công ty so với các công ty khác	Tác giả đề xuất

(*Nguồn: Tác giả tự nghiên cứu tổng hợp*)

3.2.3 Phương pháp chọn mẫu

Kích thước mẫu (n): là số lượng đối tượng quan sát phải thu thập thông tin cần thiết cho nghiên cứu đạt độ tin cậy nhất định.

Ước lượng cỡ mẫu theo công thức: $n \geq 50 + 8*m$, trong đó m là biến độc lập.

Nghiên cứu được xây dựng với 5 biến độc lập nên kích cỡ mẫu tối thiểu phải là: $50 + 8*5 = 90$ mẫu.

Nghiên cứu này có sử dụng phân tích nhân tố khám phá (EFA) nên kích thước mẫu được chọn theo công thức: $n > 5*x$ (x : là tổng số biến quan sát). Nghiên cứu xây dựng với 30 biến quan sát nên cỡ mẫu tối thiểu là $5*30 = 150$ mẫu.

Mẫu được lấy theo phương pháp thuận tiện. Nhằm đạt được kích thước mẫu đề ra và đảm bảo cho kết quả nghiên cứu đại diện được cho tổng thể, 200 bảng câu hỏi khảo sát được gửi đi phỏng vấn trực tiếp. Sau đó dữ liệu thu thập được xử lý bằng phần mềm SPSS.

Cách lấy mẫu: bảng câu hỏi được thiết kế sẵn với 5 nhân tố và được thực hiện trực tiếp đối với từng nhân viên đang tham gia công tác. Phương pháp chọn mẫu theo phân nhóm cụ thể.

3.2.4 Thiết kế bảng câu hỏi

Sau khi tác giả tham khảo các nghiên cứu về yếu tố tác động đến việc xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp của các nhà nghiên cứu trước đây, tác giả đã tổng hợp, phân tích, lượng hóa các yếu tố và dựa vào nghiên cứu định tính nhằm thiết kế bảng câu hỏi khảo sát định lượng. Thông tin của thang đo được thu thập cùng một lúc với kích thước mẫu là 200.

Các biến quan sát trong mô hình đều được đánh giá theo thang đo Likert (Rensis Likert, 1932), gồm có 5 mức độ cụ thể:

Mức (1): Hoàn toàn không đồng ý.

Mức (2): Không đồng ý.

Mức (3): Bình thường.

Mức (4): Đồng ý.

Mức (5): Hoàn toàn đồng ý.

Mỗi câu hỏi được thiết kế sẽ thể hiện một tiêu chí và được xem là cơ sở để đánh giá mục tiêu nghiên cứu. Đây là cách thiết kế giúp cho việc xác định các yếu tố tác động đến việc hình thành và phát triển văn hóa doanh nghiệp tại công ty. Bảng câu hỏi được phát thảo gồm có 30 câu hỏi tương ứng với 5 yếu tố được cho là có ảnh hưởng đến văn hóa doanh nghiệp tại công ty FPT Telecom.

3.3 Nghiên cứu định lượng sơ bộ

Sau khi thiết kế bảng câu hỏi từ kết quả của nghiên cứu định tính, tác giả tiến hành nghiên cứu sơ bộ định lượng để kiểm định độ tin cậy và giá trị của các thang đo.

Dữ liệu trong nghiên cứu sơ bộ định lượng được thu thập bằng cách phát bảng câu hỏi cho nhân viên đang làm việc FPT Telecom Hồ Chí Minh.

Mẫu trong nghiên cứu sơ bộ định lượng là 100 mẫu.

Phần mềm SPSS 23.0 được sử dụng để xử lý số liệu và tiến hành các kiểm định cần thiết.

Bảng 3-2 Tóm tắt kết quả phân tích Cronbach's Alpha cho nghiên cứu sơ bộ định lượng

Thang đo	Số lượng biến	Cronbach's Alpha	Hệ số tương quan biến tổng thấp nhất
Các giá trị hữu hình – GTHH	5	0.876	0.472
Các giá trị được thừa nhận - GTTN	5	0.859	0.572
Văn hóa định hướng nhóm – VHN	5	0.897	0.693
Văn hóa ứng xử - VHU	5	0.820	0.324
Các giá trị ngầm định cơ bản - GTND	5	0.889	0.697
Văn hóa doanh nghiệp - VH	5	0.858	0.518

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả)

Hệ số Cronbach's Alpha của các biến đều nằm trong khoảng [0.75-0.95] nên chấp nhận được. Tất cả các biến quan sát đều có tương quan biến tổng lớn hơn 0.3 nên tất cả các biến quan sát đều được giữ lại và đưa vào phân tích EFA tiếp theo.

Bảng 3-3 Kết quả phân tích EFA cho nhóm biến độc lập trong nghiên cứu sơ bộ định lượng

Biến quan sát	Nhân tố 1	Nhân tố 2	Nhân tố 3	Nhân tố 4	Nhân tố 5
GTND1	.833	<i>-.077</i>	<i>.172</i>	<i>-.117</i>	<i>.059</i>
GTND5	.807	<i>-.091</i>	<i>.153</i>	<i>-.088</i>	<i>-.062</i>
GTND4	.787	<i>-.050</i>	<i>.382</i>	<i>.023</i>	<i>.085</i>
GTND3	.743	<i>.069</i>	<i>.137</i>	<i>.141</i>	<i>.267</i>
GTND2	.722	<i>.025</i>	<i>.244</i>	<i>.181</i>	<i>.373</i>
VHN2	<i>-.112</i>	.842	<i>.037</i>	<i>.244</i>	<i>.037</i>
VHN3	<i>-.011</i>	.835	<i>.133</i>	<i>.185</i>	<i>.133</i>
VHN4	<i>.039</i>	.826	<i>.114</i>	<i>.113</i>	<i>.084</i>
VHN1	<i>.028</i>	.798	<i>-.153</i>	<i>.273</i>	<i>-.052</i>
VHN5	<i>-.103</i>	.770	<i>.168</i>	<i>.056</i>	<i>.178</i>
GTHH4	<i>.203</i>	<i>.121</i>	.800	<i>.111</i>	<i>.168</i>
GTHH2	<i>.325</i>	<i>-.024</i>	.793	<i>.072</i>	<i>.126</i>
GTHH3	<i>.393</i>	<i>.083</i>	.758	<i>.177</i>	<i>.169</i>
GTHH1	<i>.296</i>	<i>.035</i>	.751	<i>.181</i>	<i>.056</i>
GTHH5	<i>-.043</i>	<i>.124</i>	.626	<i>.110</i>	<i>.174</i>
GTTN4	<i>-.097</i>	<i>.115</i>	<i>.188</i>	.803	<i>.106</i>
GTTN1	<i>.064</i>	<i>.279</i>	<i>.085</i>	.803	<i>-.001</i>
GTTN3	<i>.029</i>	<i>.305</i>	<i>.031</i>	.765	<i>.338</i>
GTTN2	<i>.113</i>	<i>.297</i>	<i>.076</i>	.699	<i>-.020</i>
GTTN5	<i>-.051</i>	<i>-.013</i>	<i>.272</i>	.681	<i>.222</i>
VHU1	<i>.170</i>	<i>.156</i>	<i>.118</i>	<i>.144</i>	.869
VHU3	<i>.191</i>	<i>.060</i>	<i>.222</i>	<i>.112</i>	.822
VHU4	<i>.173</i>	<i>-.061</i>	<i>.290</i>	<i>.011</i>	.799

VHU5	.288	.238	-.123	.334	.662
VHU2	<u>-.307</u>	<u>.108</u>	<u>.170</u>	<u>.053</u>	<u>.483</u>
Hệ số KMO	0.790				
Kiểm định Bartlett	Giá trị sig = 0.000				
Eigenvalue	1.651				
Phương sai trích	70.478 (%)				
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.					

(**Nguồn:** Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả)

Kết quả phân tích EFA định lượng sơ bộ cho các biến độc lập cho kết quả phương sai trích đạt 70,478 % (lớn hơn 50%). Hệ số KMO đạt 0.790 (lớn hơn 0.5 và nhỏ hơn 1). Kiểm định Bartlett's Test có sig bằng 0.000 (nhỏ hơn 0.05). Hệ số Eigenvalue đạt 1.651 (lớn hơn 1). Kết quả phân tích EFA cho thấy có 5 nhân tố được trích, 5 nhân tố này phù hợp với 5 biến độc lập được đề xuất.

Tuy biến VHU2 có hệ số tải nhân tố bằng 0.483 (nhỏ hơn 0.5) nhưng tác giả quyết định vẫn giữ lại biến VHU2 cho phân tích chính thức vì hệ số tải cho nhân tố này gần bằng 0.5; hơn nữa, mẫu cho nghiên cứu định lượng chỉ có 100 mẫu nên kết quả phân tích vẫn chưa mang tính đại diện cao.

Bảng 3-4 Kết quả phân tích EFA cho biến phụ thuộc “Văn hóa doanh nghiệp” – VH

Ma trận nhân tố “Văn hóa doanh nghiệp” - VH	
	Số nhân tố được trích: 1
VH2	.881
VH3	.867
VH5	.834
VH4	.744
VH1	.667
KMO:	.770

Bartlett's Test:	Approx. Chi-Square	262.601
	df	10
	Sig.	.000
Eigenvalue:		3.221
Phương sai trích%		64.421

(**Nguồn:** Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả)

Theo kết quả phân tích định lượng sơ bộ EFA, 5 biến quan sát trong thang đo “Văn hóa doanh nghiệp” trích được 1 nhân tố, các chỉ số KMO, Bartlett's Test, Eigenvalue, phương sai trích đều đạt yêu cầu.

Nhận xét: Kết quả nghiên cứu định lượng sơ bộ cho thấy đa số các chỉ số đều đạt yêu cầu, các biến thành phần và biến quan sát đều được giữ lại cho phân tích tiếp theo.

TÓM TẮT CHƯƠNG 3

Chương 3 trình bày chi tiết phần thiết kế nghiên cứu, phương pháp thực hiện nghiên cứu. Quá trình nghiên cứu được thực hiện qua hai giai đoạn là nghiên cứu sơ bộ và nghiên cứu chính thức. Nghiên cứu sơ bộ sử dụng phương pháp định tính thông qua kỹ thuật thảo luận nhóm giữa người nghiên cứu và đối tượng tham gia nghiên cứu. Kết quả nghiên cứu định tính giúp chỉnh sửa mô hình và đưa ra 24 biến quan sát đo lường 5 yếu tố trong mô hình. Nghiên cứu chính thức được thực hiện bằng phương pháp định lượng thông qua phỏng vấn với bảng câu hỏi.

CHƯƠNG 4 KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

Trong chương 3, tác giả đã trình bày chi tiết về phương pháp nghiên cứu. Chương 4, tác giả sẽ trình bày về kết quả của quá trình nghiên cứu, nội dung bao gồm 6 phần: (1) Thống kê mô tả mẫu khảo sát; (2) Phân tích Cronbach's Alpha để kiểm định độ tin cậy của thang đo; (3) Phân tích nhân tố khám phá EFA; (4) Kiểm định mô hình và các giả thuyết nghiên cứu, (5) Phân tích sự ảnh hưởng của các biến nhân khẩu học đến sự hình thành và phát triển văn hóa doanh nghiệp và (6) Đánh giá văn hóa doanh nghiệp dựa trên bộ công cụ OCAI.

4.1 Tổng quan về công ty FPT Telecom

4.1.1 Giới thiệu chung

Là thành viên thuộc Tập đoàn công nghệ hàng đầu Việt Nam FPT, Công ty Cổ phần Viễn thông FPT (tên gọi tắt là FPT Telecom) hiện là một trong những nhà cung cấp dịch vụ viễn thông và Internet có uy tín và được khách hàng yêu mến tại Việt Nam và khu vực.

Thành lập ngày 31/01/1997, khởi nguồn từ Trung tâm Dịch vụ Trực tuyến do 4 thành viên sáng lập cùng sản phẩm mạng Intranet đầu tiên của Việt Nam mang tên “Trí tuệ Việt Nam – TTVN”, sản phẩm được coi là đặt nền móng cho sự phát triển của Internet tại Việt Nam. Sau 20 năm hoạt động, FPT Telecom đã lớn mạnh vượt bậc với hơn 7,000 nhân viên chính thức, gần 200 văn phòng điểm giao dịch thuộc hơn 80 chi nhánh tại 59 tỉnh thành trên toàn quốc. Bên cạnh đó, Công ty đã và đang đặt dấu ấn trên trường quốc tế bằng 8 chi nhánh trải dài khắp Campuchia, cũng như việc được cấp giấy phép kinh doanh dịch vụ tại Myanmar.

Với sứ mệnh tiên phong đưa Internet đến với người dân Việt Nam và mong muốn mỗi gia đình Việt Nam đều sử dụng ít nhất một dịch vụ của FPT Telecom, đồng hành cùng phương châm “Khách hàng là trọng tâm”, chúng tôi không ngừng nỗ lực đầu tư hạ tầng, nâng cấp chất lượng sản phẩm – dịch vụ, tăng cường ứng dụng công nghệ mới để mang đến cho khách hàng những trải nghiệm sản phẩm dịch vụ vượt trội.

4.1.2 Lịch sử và các mốc phát triển:

Các doanh nghiệp trên thế giới từ lâu đã nhận biết sâu sắc rằng mạng Internet là một tài sản hết sức to lớn. Mạng Internet là phương tiện ghi nhận, bảo vệ và thể hiện thành quả của doanh nghiệp. Nó đem lại sự ổn định và phát triển của thị phần, nâng

cao lợi thế cạnh tranh, tạo ra danh tiếng và lợi nhuận. Mặc dù vậy, với nhiều doanh nghiệp trong nước, việc tạo dựng và quản trị mạng vẫn còn là một vấn đề xa lạ và mới mẻ. Không ít doanh nghiệp chỉ chăm chú ra sản phẩm mà chưa khai thác, thậm chí để lãng phí, mất mát tài sản khổng lồ mà mình vốn có.

Giá trị quan trọng nhất trong xây dựng hệ thống mạng internet là giúp doanh nghiệp dồn hết sự chú ý vào khách hàng và không bị chi phối bởi những vấn đề không liên quan bên lề khác. Sẽ không sai khi nói rằng xây dựng hạ tầng cơ sở mạng hoàn chỉnh quyết định sự thành công của doanh nghiệp đó – xây dựng hạ tầng tốt chính là xây dựng doanh nghiệp.

FPT Telecom ra đời trong hoàn cảnh đất nước đang từng bước đi lên xây dựng xã hội chủ nghĩa, đất nước vượt qua khó khăn khủng hoảng kinh tế. Hệ thống mạng lưới vẫn còn hoang sơ, con người hầu như chưa được tiếp cận phổ biến với Internet. FPT Telecom chịu trách nhiệm là công ty tiên phong trong lĩnh vực trực tuyến.

Trụ sở đầu tiên của FPT Telecom - 75 Trần Hưng Đạo, Hoàn Kiếm, Hà Nội.

Ban đầu, ngày 31/01/1997 công ty mới chỉ là trung tâm dịch vụ trực tuyến – FPT Online Exchange với nhiệm vụ xây dựng và phát triển mạng Trí Tuệ Việt Nam (TTVN) Sau đổi tên thành FPT Internet với các chức năng, hoạt động chính: cung cấp dịch vụ Internet, cung cấp thông tin trên Internet và duy trì và phát triển mạng trí tuệ Việt Nam. Với sự ra đời trung tâm dịch vụ Internet.

Đến cuối năm 2001 FPT Telecom đã phát triển được 13.000 thuê bao Internet. Để củng cố cho sự phát triển hệ thống mạng lưới Internet trong hai thành phố chính là Hà Nội và thành phố Hồ Chí Minh. FPT Telecom đã cho ra đời báo điện tử “Tin nhanh Việt Nam VnExpress.net”.

Năm 2003 là một năm đánh dấu bước ngoặt lớn khi FPT Telecom được Bộ Thông Tin cấp giấy phép cung cấp dịch vụ Internet Phone, mở rộng phát triển hệ thống Internet cùng với cung cấp điện thoại với đầu số 0473xxxxx. Cùng năm đó báo điện tử VnExpress được tạp chí PC World bình chọn là báo điện tử tiếng Việt được ưa chuộng nhất trên mạng Internet và được các nhà báo công nghệ thông tin bầu chọn là 1 trong 10 sự kiện CNTT Việt Nam 2003. Với sự bùng nổ mạnh mẽ Internet tại thành phố Hồ Chí Minh, Tổng Công ty FPT Telecom đã ra quyết định thành lập Công ty

Truyền thông FPT trên cơ sở sát nhập FPT Internet Hà Nội và FPT Internet TP. Hồ Chí Minh nhằm dễ dàng quản lý và thống nhất đưa ra các chiến lược cho công ty.

Năm 2004, đánh dấu sự phát triển của Báo điện tử VnExpress.net lọt vào Top 1.000 Website có đông người truy cập nhất. Báo điện tử VnExpress.net ra đời nhằm tạo điều kiện phát triển hệ thống mạng lưới Internet cho FPT Telecom. Đó là cầu nối để đưa dịch vụ ADSL đến cho mọi người.

Năm 2005, công ty chính thức mang tên Công ty Cổ phần Viễn thông FPT. Và báo điện tử VnExpress.net lại lọt vào Top 500 Global Website của Alexa.com. Đây là sự khẳng định vượt trội của Internet Việt Nam, sự phát triển nhanh chóng, đây chính là cơ hội để FPT Telecom phát triển rộng mạng lưới của mình. Trong năm 2005 Công Ty được Bộ Thông Tin cấp giấy phép thiết lập mạng và cung cấp dịch vụ Viễn thông. So với năm 2001 số lượng thuê bao là 13.000 thì đến năm 2005 số lượng thuê bao đã vượt tới 60.000 thuê bao.

Năm 2006, báo điện tử VnExpress.net lại tiếp tục lọt vào Top 200 Global Website của Alexa.com và đoạt Cup Vàng giải thưởng CNTT và truyền thông do Hội tin học Việt Nam tổ chức. Đồng thời FPT cũng đi đầu về công nghệ là tiên phong cung cấp dịch vụ truy cập Internet bằng cáp quang (Fiber to the Home- FTTH) tại Việt Nam. FPT Telecom sẽ hoàn thành chủ động trong việc đầu tư xây dựng hệ thống mạng viễn thông liên tỉnh trên toàn quốc và mạng viễn thông quốc tế kết nối các nước nằm ngoài lãnh thổ Việt Nam, nhằm cung cấp trực tiếp cũng như bán lại các dịch vụ viễn thông. Ngay sau đó, FPT tham gia vào liên minh cáp biển quốc tế AAG (Asia - America Gateway), đồng thời thực hiện và triển khai quang đất liền với China Telecom dung lượng 10 Gpbs. Đây là những điều kiện then chốt cho công ty xây dựng các đường trục liên tỉnh và quốc tế với dung lượng lên tới hàng trăm Gigabit. Hạ tầng riêng này mang lại cho FPT Telecom những lợi thế vượt trội và chủ động trong việc cung cấp dịch vụ cho thuê kênh riêng và truyền hình số liệu với chất lượng cao và ổn định.

Năm 2008, FPT Telecom đã chuyển sang mô hình Tổng công ty với việc thành lập các công ty bao gồm: Công ty TNHH Viễn thông FPT Miền Bắc (FTN), Công ty TNHH Viễn thông FPT Miền Nam (FTS), Công ty TNHH dữ liệu trực tuyến FPT (IDS), Công ty TNHH quảng cáo trực tuyến FPT (ADS), Công ty TNHH một thành

viên Viễn thông Quốc tế FPT (FTI). Năm 2008, FPT Telecom nhanh chóng trở thành nhà cung cấp dịch vụ Internet đứng thứ 2 tại Việt Nam với 31% thị phần. Bên cạnh đó hai nhà cung cấp dịch vụ Internet là VNPT và Viettel cũng đang dần chiếm lĩnh thị trường béo bở trong những năm đầu phát triển hệ thống mạng lưới Internet. Với sự nỗ lực của công ty và sự giúp đỡ nhiệt tình của một số công ty của Trung Quốc, FPT Telecom chính thức trở thành thành viên của Liên minh AAG (Asia -America Gateway), cùng tham gia đầu tư vào tuyến cáp quang biển quốc tế trên biển Thái Bình Dương. FPT Telecom tiếp tục được cấp phép kinh doanh dịch vụ VoIP, công ty có đầy đủ cơ sở để chủ động triển khai đồng bộ các loại dịch vụ viễn thông trên cùng 1 hạ tầng theo đúng mục tiêu đề ra: “Mọi dịch vụ trên một kết nối”. Vào ngày 01/04/2008, Công ty và công ty TNHH PCCW Global (chi nhánh của nhà cung cấp dịch vụ Viễn thông hàng đầu Hong Kong) chính thức ký thoả thuận hợp tác kết nối mạng. Với sự hợp tác này, PCCW Global có thể cung cấp dịch vụ với nhiều cấp độ khác nhau cho các khách hàng tại Việt Nam nhằm tối đa hoá việc sử dụng băng thông rộng sử dụng công nghệ chuyển mạch đa nhãn (MPLS). Riêng FPT Telecom, ngoài các dịch vụ truyền số liệu nội hạt, liên tỉnh, kênh thuê riêng Internet, FPT sẽ cung cấp các dịch vụ cao cấp hơn như thuê kênh Quốc tế, mạng riêng ảo VPN Quốc tế, Kênh IP Quốc tế (MPLS).

Năm 2009 là năm có nhiều sự thay đổi lớn trong công ty, nhiều dự án được triển khai thành công, công ty cũng tung ra nhiều chiêu khuyến mại tức thì bằng cách tạo ra những gói cước hấp dẫn cho khách hàng. Tháng 2/2009, FPT Telecom đã triển khai thành công dự án thử nghiệm công nghệ WiAX di động với tần số 2,3 Ghz tại trụ sở FPT Telecom. Kết quả này đã mở ra cho FPT Telecom nhiều cơ hội trong việc phát triển và cung cấp các dịch vụ viễn thông sử dụng công nghệ Wimax di động.

Tháng 3/2009, FPT Telecom chính thức triển khai gói cước mới: Triple Play tích hợp 3 dịch vụ trên cùng một đường truyền: truy cập Internet, điện thoại cố định và truyền hình Internet. Sản phẩm Triple Play cho phép khách hàng thụ hưởng mọi tiện ích cơ bản về thông tin liên lạc trong công việc giải trí với chất lượng cao và giá cả hợp lý. Hiện tại sự bùng nổ công nghệ thông tin tại hai thành phố lớn, không cung cấp đủ cho người dân trên toàn quốc cho nên công ty quyết định mở rộng thị trường sang

các tỉnh lân cận: FPT Cần Thơ (tháng 3), FPT Nghệ An, FPT Đà Nẵng (tháng 4), FPT Khánh Hoà (tháng 5), FPT Thanh Hóa (tháng 12).

Tại các tỉnh này, công ty dần dần thiết lập hệ thống mạng lưới cơ sở hạ tầng tại các thành phố lớn trong tỉnh. Bởi tại các trung tâm thành phố mới tập trung nhiều cơ sở doanh nghiệp để công ty cung cấp hệ thống Internet, tại đây công ty cũng dễ dàng xây dựng hệ thống mạng lưới bởi các doanh nghiệp được xây dựng cạnh kề nhau. Khi đó công ty cũng giải quyết được một số vấn đề chi phí đường dây.

Năm 2011, FPT Telecom mở văn phòng đại diện tại Campuchia, tạo ra bước ngoặt lớn nhất trong lịch sử tập đoàn FPT vươn Internet ra khỏi lãnh thổ Việt Nam.


Năm 2012, hoàn thiện tuyến trục Bắc – Nam với tổng chiều dài 4000km đi qua 30 tỉnh thành.

Khai trương Trung tâm Dữ liệu FPT Telecom mở rộng chuẩn Uptime TIER III với quy mô lớn nhất miền Nam. Được cấp phép triển khai thử nghiệm mạng 4G tại Việt Nam. Đồng thời là doanh nghiệp Việt Nam đầu tiên nhận giải thưởng Digital Transformers of the Year của IDC năm 2016. Năm 2016, doanh thu của FPT Telecom đạt 6.666 tỷ đồng.

4.1.3 Các giải thưởng tiêu biểu

Nhờ những nỗ lực không ngừng, FPT đã dành được rất nhiều những giải thưởng quan trọng trong suốt 20 năm qua. Tiêu biểu là một số giải thưởng như:

Bảng 4-1 Các giải thưởng tiêu biểu

	<ul style="list-style-type: none"> - Giải thưởng Doanh nghiệp chuyên đổi kỹ thuật số ATSA 2016. - Danh hiệu Sao khuê liên tiếp trong nhiều năm từ 2012 – 2015. - Huy chương Vàng ICT Việt Nam 2015. - Thương hiệu Việt tiêu biểu 2014. - Doanh nghiệp dịch vụ được hài lòng nhất 2013. - Huy chương Vàng đơn vị Internet, Viễn thông 2012. - Huy chương Vàng đơn vị CNTT-TT Việt Nam
---	---

	2006.
--	-------

(*Nguồn: website FPT Telecom*)

4.2 Thực trạng văn hóa doanh nghiệp tại công ty FPT Telecom

Văn hóa doanh nghiệp là hệ thống các quy tắc, quan niệm, chuẩn mực và hành vi được mọi người trong doanh nghiệp chấp nhận, tuân thủ và thực hành. Nó là nét đặc trưng, là bản sắc để tạo nên sự khác biệt cũng như lợi thế cạnh tranh giữa các doanh nghiệp với nhau. Văn hóa của một doanh nghiệp được thể hiện thông qua các yếu tố hữu hình mà mọi người có thể dễ dàng nhìn thấy được như logo, khẩu hiệu, cách thức tổ chức... cũng như thông qua các yếu tố vô hình mà các thành viên có thể cảm nhận được như sứ mệnh, tầm nhìn, văn hóa ứng xử,...

4.2.1 Các giá trị hữu hình trong văn hóa của FPT Telecom

Cơ sở vật chất và cách thức bố trí phòng ban:

Ban lãnh đạo tập đoàn FPT nói chung và FPT Telecom nói riêng luôn chú trọng đến việc xây dựng hình ảnh công ty cả về bên ngoài lẫn bên trong. Các trụ sở, văn phòng của công ty luôn được xây dựng và thiết kế sang trọng, khang trang. Cách thức bố trí văn phòng không quá cầu kỳ nhưng có phong cách tương đối năng động và phù hợp với tính chất công việc. Nhân viên được bố trí chỗ ngồi riêng biệt để có thể tự do, thoải mái làm việc và ra ý tưởng.

Logo:

Logo FPT được đặt ở khắp mọi nơi trong công ty và được thiết kế với 3 màu đặc trưng là xanh dương, cam và xanh lá. Màu xanh dương thể hiện trí tuệ, sự mạnh mẽ, thống nhất và quyết tâm bền bỉ; màu cam được lấy ý tưởng từ sự ấm áp của Mặt Trời để thể hiện sinh lực dồi dào, sáng tạo và sự chia sẻ cộng đồng; màu xanh lá đến từ tự nhiên biểu hiện cho sức sống mãnh liệt, cho sự thay đổi và phát triển.



Hình 4-1 Logo FPT Telecom

(Nguồn: website FPT Telecom)

Logo được thiết kế như những đường cong, mang hình của ngọn lửa và có xu hướng vươn lên về phía góc phải để thể hiện tinh thần năng động, ý chí mạnh mẽ và phương châm của FPT là luôn mang những ứng dụng công nghệ tốt nhất, hiện đại nhất đến với cộng đồng.

Khẩu hiệu:



Hình 4-2 Khẩu hiệu FPT Telecom

(Nguồn: website FPT Telecom)

Khẩu hiệu của FPT luôn gắn với từng giai đoạn phát triển của công ty. Khẩu hiệu “*Cùng đi tới thành công*” chính thức được công ty chia sẻ vào năm 2005 với mong muốn cùng khách hàng đạt được những giá trị tốt đẹp. Nhưng nhiều người cho

rằng khẩu hiệu này không gắn gũi với người tiêu dùng và không mang tính hành động cao. Vì vậy, năm 2009, khẩu hiệu này chính thức được thay thế.

“*Tiếp nguồn sinh khí*” là khẩu hiệu thứ hai của FPT Telecom sau “*Cùng đi tới thành công*”. Thông điệp “*Tiếp nguồn sinh khí*” thể hiện tinh thần cốt lõi của FPT là tiếp nguồn sinh khí cho khách hàng, đối tác, nhân viên bằng cách đi đầu trong việc cung cấp các ứng dụng công nghệ mới, thông minh và tiện dụng nhất.

Lễ hội và các hoạt động văn hóa thể thao:

Nhằm thắt chặt và nâng cao tinh thần đoàn kết, lễ hội là một phần không thể thiếu trong văn hóa của FPT. Lễ hội là dịp để các thành viên trong công ty giao lưu, học hỏi, vui chơi, nghỉ ngơi và lấy lại năng lượng sau những ngày làm việc vất vả.

Lễ hội ngày 13/9 là lễ hội quan trọng nhất vì nó được tổ chức để kỷ niệm ngày thành lập tập đoàn. Lễ hội này bao gồm các hoạt động như Olympic thể thao FPT với các môn bóng chày, thể hình, sumo, đặc biệt là bóng đá. Bóng đá là môn thể thao rất được nhân viên và lãnh đạo FPT quan tâm. Vì vậy hằng năm, FPT tổ chức rất nhiều giải bóng đá như giải Vô địch FPT diễn ra vào tháng 5, tháng 6 hay giải Cúp Liên đoàn FPT diễn ra vào tháng 10 và tháng 11. Lễ hội ngày 13/9 còn bao gồm hoạt động văn nghệ STCo với một số tiết mục như “tư vấn tình yêu”, “chuyện tình xuyên thế kỷ”... đã được công diễn rộng rãi trên đài truyền hình VTV3. Bên cạnh hội diễn văn nghệ mừng ngày thành lập, tập đoàn FPT và các công ty thành viên còn thường xuyên tổ chức nhiều chương trình khác để nhân viên có thể giao lưu với nghệ sĩ và tham gia biểu diễn thời trang.

4.2.2 Các giá trị vô hình trong văn hóa của FPT Telecom

Là một thành viên của tập đoàn FPT, FPT Telecom luôn phấn đấu vì mục tiêu, tầm nhìn, chiến lược và văn hóa ứng xử chung.

Tâm nhìn, sứ mệnh:

“FPT mong muốn trở thành một tổ chức kiểu mới, giàu mạnh bằng nỗ lực lao động sáng tạo trong khoa học kỹ thuật và công nghệ, làm khách hàng hài lòng, góp phần hưng thịnh quốc gia, đem lại cho mỗi thành viên của mình điều kiện phát triển tài năng tốt nhất và một cuộc sống đầy đủ về vật chất, phong phú về tinh thần” (nguồn: website <https://fpt123.net/Tap-doan-Fpt.html>).

Với tầm nhìn trên, FPT Telecom luôn đi đầu trong công tác chăm sóc khách hàng và mang các sản phẩm công nghệ đến với người tiêu dùng.

FPT đặt ra cho FPT Telecom sứ mệnh xây dựng và phát triển hệ thống các sản phẩm, dịch vụ đạt chất lượng cao. Để thực hiện sứ mệnh này, FPT Telecom đã thiết lập trang web FPTTelecom.net nhằm cung cấp nhanh nhất các thông tin về sản phẩm và các chương trình khuyến mãi. Đồng thời, trang web này sẽ giúp nhân viên dễ dàng kết nối với khách hàng để xử lý nhanh các sự cố có liên quan.

Văn hóa STCo:

STCo – Sáng tác Company, là tên một tổ chức không có thật nhưng được xem là giá trị tinh thần của nhân viên FPT. Văn hóa STCo thể hiện trong lời hát, bài thơ hay trong các vở kịch được các thành viên sáng tạo ra. Nó vừa mang tính hài hước vừa thể hiện triết lý quản trị của ban lãnh đạo FPT, đó là sự tự do của nhân viên và sự tin tưởng của lãnh đạo. Văn hóa STCo được gói gọn trong 6 chữ “*Tôn Đồi Đồng – Chí Gương Sáng*”. Tôn Đồi Đồng nghĩa là tôn trọng cá nhân, tinh thần đổi mới và tinh thần đồng đội. Chí Gương Sáng nghĩa là chí công, gương mẫu và sáng suốt.

Tôn trọng cá nhân bao gồm 3 yếu tố: nói thẳng, lắng nghe và bao dung. Tại FPT Telecom, nhân viên có thể thẳng thắn trao đổi, góp ý với đồng nghiệp cùng cấp và với cấp trên cả về ưu điểm lẫn khuyết điểm trên tinh thần tôn trọng lẫn nhau. Lắng nghe là cách để lãnh đạo hiểu hơn về nhân viên và tránh được những sai lầm trong việc ra quyết định. Sự bao dung thể hiện ở tinh thần chấp nhận các thành viên với những cá tính như họ vốn có, kể cả mặt yếu lẫn mặt mạnh; đồng thời tạo điều kiện để tất cả mọi người được là chính mình, được tự do đề xuất ý kiến và sáng tạo.

Tinh thần đổi mới bao gồm: học hành, sáng tạo và STCo (là sự hài hước, hóm hỉnh đặc trưng của người FPT). Để tránh những suy nghĩ theo lối mòn và không ngừng nỗ lực để dẫn đầu về công nghệ, sản phẩm, về phương thức quản lý kinh doanh, FPT luôn khuyến khích nhân viên tích cực học hỏi để ứng dụng những kiến thức đã học vào thực tế công việc. Công ty cũng đã đưa vào áp dụng rất nhiều điều học được từ khách hàng, đối tác và cả từ đối thủ cạnh tranh. STCo cũng là một sáng tạo độc đáo của thành viên FPT. Đó là sự khác biệt, là bản sắc, là niềm tự hào của toàn thể nhân viên. Những câu nói vui, khẩu ngữ, thơ ca,... đã giúp các thành viên trong

tập đoàn FPT nói chung và FPT Telecom nói riêng có thể thân thiết và hiểu nhau nhiều hơn; qua đó có thể chia sẻ và giúp đỡ nhau trong công việc lẫn cuộc sống.

Tinh thần đồng đội thể hiện ở sự đồng tâm, tập thể và chân thành. Đồng tâm là hướng đến một mục tiêu chung “*vì sự thành công của khách hàng và sự phát triển trường tồn của công ty*” (nguồn: <https://fpt.com.vn/vi/ve-fpt/van-hoa>). FPT luôn xây dựng một văn hóa hòa đồng, vui vẻ để nhân viên cảm thấy thoải mái và xem công ty như là gia đình thứ 2 của mình.

Chí công là phẩm chất quan trọng nhất để lãnh đạo có được lòng tin từ nhân viên. Lãnh đạo phải công tư phân minh, không thiên vị và không bị mua chuộc thì mới được nhân viên tôn trọng và nghe theo. Phẩm chất này luôn được FPT gìn giữ và phát huy.

Gương mẫu là lãnh đạo phải là người thể hiện rõ nhất về tinh thần và giá trị của công ty. Lãnh đạo phải là tấm gương sáng để nhân viên noi theo.

Sáng suốt là lãnh đạo phải có tầm nhìn xa và quyết đoán. Muốn phát triển bền vững thì công ty cần có những bước đi vững chắc để bắt kịp xu thế thời đại, đồng thời đáp ứng nhu cầu ngày càng đa dạng của khách hàng. Nếu lãnh đạo không thể đưa ra những quyết định chính xác, kịp thời thì sẽ ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả kinh doanh và uy tín của công ty.

Những điểm hạn chế trong văn hóa của FPT Telecom:

Là một thành viên của tập đoàn FPT, FPT Telecom cũng đặc trưng bởi văn hóa “*tự do, dân chủ và bình đẳng*”. Theo đó, nhân viên được tiếp xúc với một môi trường năng động, sáng tạo và chuyên nghiệp. Nhưng chính sự tự do trong phong cách quản lý, làm việc đã tạo điều kiện cho một số cá nhân đi quá giới hạn.

Chính sách tự do ngôn luận đã làm cho vấn đề cãi vã, tranh luận diễn ra thường xuyên trong nhiều cuộc họp của FPT Telecom. Mọi người dường như đã quen với việc một cá nhân đang thuyết trình thì bị các thành viên khác cắt ngang để phản biện làm cho cuộc họp trở nên căng thẳng và kéo dài. Vì vậy, phải mất một thời gian cho việc thiết lập lại trật tự để diễn giả tiếp tục trình bày. Lúc này cả người nói lẫn người nghe khó có thể tiếp thu các nội dung một cách tốt nhất vì phần thuyết trình đã trở nên rời rạc và không có trọng tâm. Bên cạnh đó, nhiều thành viên, kể cả lãnh đạo thỉnh thoảng cũng có những lời khiếm nhã, văng tục trong lúc giao tiếp với người khác.

Một vấn đề khác cần được quan tâm là việc sáng tạo quá đà, trái thuần phong mỹ tục của nhân viên trong các cuộc thi, lễ hội đã làm ảnh hưởng đến uy tín và hình ảnh công ty. Tiêu biểu là sự kiện Arena diễn ra trong lễ hội ngày 13/09/2008 để kỷ niệm 20 năm ngày thành lập. Bên cạnh đó, việc chế lại những bài thơ, kể cả thơ của Bác, hay những bài hát nổi tiếng trong quyển “STC tuyển tập” với những nội dung xuyên tạc, không lành mạnh cũng làm cho đối tác, khách hàng và kể cả nhân viên có cái nhìn thiếu thiện cảm về con người FPT cũng như tinh thần và năng lực làm việc của họ.

4.3 Làm sạch dữ liệu

Để đảm bảo độ tin cậy cho kết quả nghiên cứu, dữ liệu sau khi được thu thập sẽ được làm sạch trước khi đưa vào phân tích vì trong quá trình thu thập sẽ có những mẫu điều tra bị sai lệch do người trả lời không điền đầy đủ thông tin hoặc thông tin trả lời không đồng nhất.

Quá trình làm sạch dữ liệu được tiến hành theo trình tự sau:

- Kiểm tra và loại bỏ những phiếu khảo sát không hợp lệ, là những phiếu người trả lời không điền đầy đủ thông tin, không trả lời hết các câu hỏi hoặc đánh cùng một sự lựa chọn.
- Dùng thuật tính Descriptive trong phần mềm SPSS để rà soát lại tất cả các biến quan sát. Theo đó, thuật tính Descriptive Statistics/ Frequencies sẽ cho biết trong quá trình nhập liệu, người nhập có bỏ sót dữ liệu nào hay không thông qua giá trị Missing trong bảng output. Nếu giá trị missing đều bằng 0 thì có nghĩa là tất cả dữ liệu đã được nhập vào phần mềm SPSS. Thêm vào đó, thuật tính Descriptive Statistics/ Descriptives sẽ cho biết các dữ liệu khi được nhập vào phần mềm SPSS có bị lỗi hay không. Nghiên cứu sử dụng thang đo Likert 5 cấp độ, nghĩa là dữ liệu của các biến khi được mã hóa trong phần mềm SPSS sẽ có giá trị thấp nhất (Mean) bằng 1 và giá trị cao nhất (Max) bằng 5. Mọi giá trị khác 1, 2, 3, 4 và 5 được xem là không hợp lệ và phải được rà soát và chỉnh sửa lại cho chính xác.

Kết quả: trong 250 bảng khảo sát được phát ra thì chỉ có 238 mẫu hợp lệ. Theo phân tích Descriptive, không có thông tin nào bị sai lệch. Dữ liệu đã được làm sạch và sẽ được đưa vào phân tích thống kê mô tả, Cronbach's Alpha, EFA và hồi quy. Mẫu cho nghiên cứu này là 238 mẫu.

4.4 Thống kê mô tả mẫu nghiên cứu

Bảng 4-2 Thống kê mẫu khảo sát

Thông tin mẫu	Tần số	Tỷ lệ (%)
---------------	--------	-----------

Giới tính	Nam	154	64.7
	Nữ	84	35.3
Tổng		238	100%
Tuổi	Nhỏ hơn hoặc bằng 25 tuổi	32	13.4
	Từ 26 đến 35 tuổi	152	63.9
	Từ 36 đến 45 tuổi	50	21.0
	Từ 46 đến 55 tuổi	4	1.7
Tổng		238	100%
Cấp bậc	Giám đốc/ Phó giám đốc	1	0.4
	Trưởng/ Phó phòng	7	2.9
	Nhân viên	230	96.6
Tổng		238	100%
Thâm niên	Dưới 6 tháng	27	11.3
	Từ 6 tháng đến dưới 1 năm	54	22.7
	Từ 1 năm đến dưới 2 năm	49	20.6
	Từ 2 năm đến dưới 5 năm	75	31.5
	Trên 5 năm	33	13.9
Tổng		238	100%

(*Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả*)

Giới tính: Kết quả thống kê cho thấy đa phần người tham gia trả lời bảng khảo sát là nam (154 người chiếm 64.7%). Điều này là hoàn toàn phù hợp bởi vì nam giới thường am hiểu về lĩnh vực công nghệ hơn là nữ giới. Tuy nhiên với tỷ lệ 35.3% cũng cho thấy rằng lao động nữ đang ngày càng quan tâm làm việc trong lĩnh vực công nghệ tại công ty FPT Telecom.

Tuổi: Phần lớn đối tượng tham gia khảo sát nằm trong độ tuổi từ 26 đến 35 tuổi (152 người, chiếm 63.9%). Đây là độ tuổi tích cực làm việc để tích lũy kinh nghiệm, tăng thu nhập và có cơ hội thể hiện năng lực. Vì vậy họ sẽ thỏa mãn và trung thành với công ty nếu được ghi nhận thành quả lao động và nhận được sự động viên của lãnh đạo. Nhân viên có độ tuổi từ 36 đến 45 cũng chiếm tỷ lệ khá cao với 21%. Ở độ tuổi này, tâm lý làm việc của nhân viên đã vào giai đoạn ổn định, mọi người đã quen

với môi trường tổ chức và quen việc. Họ đã có kinh nghiệm làm việc, am hiểu về công ty và những giá trị văn hóa của công ty rất rõ. Kế đến là đối tượng dưới 26 tuổi (32 người tham gia đánh bảng khảo sát, chiếm 13.4%). Đây là nhóm nhân viên trẻ nhất công ty nên họ sẽ rất năng động và nhiệt tình. Cuối cùng, chỉ có 4 người tham gia đánh bảng khảo sát có tuổi từ 46 đến 55 tuổi (chiếm 1.7%).

Cấp bậc: Đối tượng trong mẫu khảo sát đa phần là nhân viên (230 người, chiếm 96.6 %). Nhân viên là người xây dựng và tạo ra văn hóa công ty. Hơn nữa đây là đối tượng dễ tiếp cận và có nhiều thời gian rảnh hơn cấp bậc quản lý. Vì vậy, mẫu khảo sát đa phần là nhân viên. Chỉ có 7 người tham gia đánh bảng khảo sát là trưởng/ phó phòng (chiếm 2.9%) và 1 người là giám đốc hoặc phó giám đốc (chiếm 0.4%).

Thâm niên: Kết quả khảo sát cũng cho thấy, trong 238 đối tượng tham gia khảo sát thì chỉ có 13.9% nhân viên làm việc tại công ty FPT Telecom có thời gian làm việc trên 5 năm, đa số nhân viên làm việc từ 2 đến 5 năm (31.5 %). 22.7% nhân viên làm việc từ 6 tháng đến dưới 1 năm, 20.6% nhân viên làm việc từ 1 năm đến dưới 2 năm và 11.3% nhân viên mới vào làm. Công ty cần có các chính sách động viên hơn nữa để lao động làm việc ổn định, điều này góp phần ổn định tâm lý làm việc của lao động và nâng cao năng suất lao động cũng như chất lượng sản phẩm.

Nhìn chung, mẫu khảo sát đa phần là nhân viên nam, trong độ tuổi từ 26 đến 35 tuổi và có thâm niên làm việc từ 2 đến 5 năm. Tác giả cho rằng đối tượng tham gia khảo sát là những người trẻ tuổi, nhiệt tình và thời gian làm việc cho FPT Telecom đủ lâu để họ hiểu về văn hóa doanh nghiệp của công ty. Vì vậy, kết quả khảo sát sẽ đáng tin cậy.

4.5 Phân tích độ tin cậy của thang đo

Phân tích Cronbach's Alpha dùng để đánh giá độ tin cậy của thang đo. Theo Nguyễn Đình Thọ (2011, tr. 364-365):

- Để tính Cronbach's Alpha thì thang đo phải có tối thiểu 3 biến đo lường.
- Cronbach's Alpha biến thiên trong khoảng [0-1], tốt nhất là biến thiên trong khoảng [0.75-0.95], Cronbach's Alpha lớn hơn hoặc bằng 0.60 là thang đo có thể chấp nhận được.
- Hệ số tương quan biến tổng (hiệu chỉnh) lớn hơn hoặc bằng 0.30.

Các thang đo thành phần biến độc lập và biến phụ thuộc đều có 5 biến đo lường nên các biến Các giá trị hữu hình, Các giá trị được thừa nhận, Văn hóa định hướng nhóm, Văn hóa ứng xử, Các giá trị ngầm định cơ bản, Văn hóa doanh nghiệp đều đủ điều kiện để được đưa vào phân tích Cronbach's Alpha.

Bảng 4-3 Kết quả phân tích Cronbach's Alpha

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach Alpha nếu loại biến
Các giá trị hữu hình - GTHH, Cronbach Alpha = 0.888				
GTHH1	12.83	9.384	.745	.860
GTHH2	13.05	9.200	.769	.854
GTHH3	12.86	8.967	.825	.841
GTHH4	12.77	9.225	.801	.847
GTHH5	12.78	10.748	.511	.909
Các giá trị được thừa nhận – GTTN, Cronbach Alpha = 0.858				
GTTN1	14.94	10.663	.683	.827
GTTN2	15.05	11.006	.652	.835
GTTN3	15.01	10.599	.728	.817
GTTN4	15.16	9.820	.725	.816
GTTN5	15.29	10.344	.604	.850
Văn hóa định hướng nhóm – VHN, Cronbach Alpha = 0.891				
VHN1	15.03	9.383	.670	.881
VHN2	15.14	8.989	.774	.860
VHN3	15.24	8.436	.743	.866

VHN4	15.28	8.564	.715	.873
VHN5	15.19	8.579	.780	.857
Văn hóa ứng xử - VHU, Cronbach Alpha = 0.808				
VHU1	14.03	8.041	.760	.719
VHU2	14.07	9.498	.337	.857
VHU3	14.05	8.212	.716	.732
VHU4	13.94	8.709	.642	.757
VHU5	13.86	9.034	.583	.774
Các giá trị ngầm định cơ bản – GTND, Cronbach Alpha = 0.876				
GTND1	12.66	11.770	.774	.834
GTND2	12.57	12.719	.644	.864
GTND3	12.59	12.107	.648	.863
GTND4	12.90	10.724	.797	.826
GTND5	12.69	11.734	.675	.857
Văn hóa doanh nghiệp – VH, Cronbach Alpha = 0.851				
VH1	13.61	7.869	.664	.823
VH2	13.74	7.364	.770	.796
VH3	13.98	7.131	.585	.847
VH4	13.69	7.051	.684	.815
VH5	13.60	7.321	.653	.823

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả)

Thang đo biến độc lập “*Các giá trị hữu hình*” - GTHH có hệ số Cronbach’s Alpha bằng 0.888 nằm trong khoảng [0.75-0.95], hệ số tương quan biến tổng bé nhất bằng 0.511 (>0.3) nên tất cả các biến quan sát từ GTHH1 đến GTHH5 đều được giữ lại và đưa vào phân tích EFA. Tuy nhiên, khi loại biến GTHH5 thì hệ số Cronbach’s

Alpha tăng từ 0.888 lên 0.909; nhưng trong thang đo biến “Các giá trị hữu hình” không có biến nào có thể thay thế biến GTHH5 về mặt ý nghĩa nên tác giả quyết định giữ lại biến này.

Thang đo biến độc lập “*Các giá trị được thừa nhận*” - GTTN có hệ số Cronbach’s Alpha bằng 0.858 nằm trong khoảng [0.75-0.95], hệ số tương quan biến tổng bé nhất bằng 0.604 (>0.3) nên tất cả các biến quan sát GTTN1, GTTN2, GTTN3, GTTN4 và GTTN5 sẽ được đưa vào phân tích EFA tiếp theo.

Thang đo biến độc lập “*Văn hóa định hướng nhóm*” - VHN có hệ số Cronbach’s Alpha bằng 0.891 nằm trong khoảng [0.75-0.95], hệ số tương quan biến tổng bé nhất bằng 0.670 (>0.3) nên tất cả các biến quan sát từ VHN1 đến VHN5 sẽ được đưa vào phân tích EFA tiếp theo.

Thang đo biến độc lập “*Văn hóa ứng xử*” - VHU có hệ số Cronbach’s Alpha bằng 0.808 nằm trong khoảng [0.75-0.95], VHU2 có hệ số tương quan biến tổng bé nhất bằng 0.337 (>0.3) nên tất cả các biến quan trong thang đo này đều được giữ lại và đưa vào phân tích EFA. Tuy nhiên, khi loại biến VHU2 thì hệ số Cronbach’s Alpha tăng từ 0.808 lên 0.857; nhưng xét thấy hệ số Cronbach’s Alpha của biến VHU đã đạt yêu cầu nên tác giả quyết định giữ lại biến VHU2 này.

Thang đo biến độc lập “*Các giá trị ngầm định cơ bản*” - GTND có hệ số Cronbach’s Alpha bằng 0.876 nằm trong khoảng [0.75-0.95], GTND2 có hệ số tương quan biến tổng bé nhất bằng 0.644 (>0.3) nên tất cả các biến quan sát từ GTND1 đến GTND5 sẽ được đưa vào phân tích EFA tiếp theo.

Thang đo biến phụ thuộc “*Văn hóa doanh nghiệp*” - VH có hệ số Cronbach’s Alpha bằng 0.851 nằm trong khoảng [0.75-0.95], VH3 có hệ số tương quan biến tổng bé nhất bằng 0.585 (>0.3) nên tất cả các biến quan sát từ VH1 đến VH5 sẽ được đưa vào phân tích EFA tiếp theo.

Nhận xét: 5 biến độc lập (1. Các giá trị hữu hình, 2. Các giá trị thừa nhận, 3. Văn hóa định hướng nhóm, 4. Văn hóa ứng xử, 5. Các giá trị ngầm định cơ bản và 1 biến phụ thuộc (Văn hóa doanh nghiệp) đều có hệ số Cronbach’s Alpha lớn hơn 0.6 và nhỏ hơn 0.95 nên đạt yêu cầu về độ tin cậy. Hệ số tương quan biến tổng của tất cả các biến quan sát đo lường các nhân tố này đều đạt chuẩn (lớn hơn 0.3). Vì vậy tất cả các biến quan sát đều được giữ lại sau phân tích Cronbach’s Alpha.

4.6 Phân tích nhân tố khám phá - EFA

Các tiêu chí đánh giá trong phân tích EFA:

- Phương pháp trích Principal Component Analysis với phép xoay Varimax được chọn để trong phân tích giá trị hội tụ và giá trị phân biệt trong phân tích EFA.

- Theo Hair và cộng sự (1998), Factor loading là chỉ tiêu để đảm bảo mức ý nghĩa thiết thực của EFA. Factor loading > 0.3 được xem là mức tối thiểu và 0.3 được chọn khi mẫu phải lớn hơn 350, Factor loading > 0.4 được xem là quan trọng và ≥ 0.5 được xem là có ý nghĩa thực tiễn. Vì vậy trong nghiên cứu này tác giả lựa chọn tiêu chí Factor loading ≥ 0.5 .

- Tại mỗi Item, chênh lệch giữa Factor loading lớn nhất và nhỏ nhất ≥ 0.3 .

- Tổng phương sai trích $\geq 50\%$.

- KMO ≥ 0.5 , kiểm định Bartlett có ý nghĩa thống kê khi giá trị sig < 0.5 .

4.6.1 Phân tích EFA cho nhóm biến độc lập

Bảng 4-4 Phân tích EFA cho nhóm biến độc lập lần 1

Biến quan sát	Nhân tố 1	Nhân tố 2	Nhân tố 3	Nhân tố 4	Nhân tố 5
VHN2	.848				
VHN5	.829				
VHN3	.796				
VHN4	.784				
VHN1	.713			.363	
VHU2	.453				.346
GTND1		.852			
GTND5		.832			
GTND4		.794	.365		
GTND3		.719			
GTND2		.628			.400
GTHH4			.791		
GTHH2		.403	.750		

GTHH1			.742		
GTHH3		.415	.742		
GTHH5			.718		
GTTN4				.802	
GTTN1				.781	
GTTN3				.777	
GTTN2				.728	
GTTN5				.692	
VHU3					.828
VHU1					.828
VHU4			.353		.751
VHU5					.697
Hệ số KMO	0.890				
Kiểm định Bartlett	Giá trị sig = 0.000				
Eigenvalue	1.456				
Phương sai trích	68.728 (%)				
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.					

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả)

Kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA cho các biến độc lập lần 1 cho thấy một số chỉ số đạt yêu cầu. Cụ thể như sau: Phương sai trích đạt 68,728 % (lớn hơn 50%). Hệ số KMO đạt 0.890 (lớn hơn 0.5 và nhỏ hơn 1). Kiểm định Bartlett's Test có sig bằng 0.000 (nhỏ hơn 0.05). Hệ số Eigenvalue đạt 1.456 (lớn hơn 1). Có 5 nhân tố được trích.

Nhân tố thứ nhất: gồm các biến từ VHN1 đến VHN5 và VHU2. Nhân tố này đa phần là các biến quan sát của thang đo văn hóa định hướng nhóm nên nhân tố này sẽ được đặt tên là “Văn hóa định hướng nhóm”. Tuy nhiên biến VHU2 có hiệu giữa hệ số tải nhân tố thứ nhất và thứ năm nhỏ hơn 0.3, và hệ số tải nhân tố lớn nhất của biến này bằng 0.453 (<0.5) nên biến VHU2 sẽ bị loại sau khi phân tích EFA cho nhóm biến độc lập lần 1.

Nhân tố thứ hai: gồm các biến GTND1, GTND2, GTND3, GTND4 và GTND5 nên nhân tố này có tên là “Các giá trị thừa nhận”. Tuy nhiên biến GTND2 sẽ bị loại ra khỏi thang đo này do có hiệu giữa hệ số tải nhân tố thứ hai và thứ năm nhỏ hơn 0.3.

Nhân tố thứ ba: gồm các biến GTHH1, GTHH2, GTHH3, GTHH4 và GTHH5 nên tác giả vẫn giữ lại tên cho nhân tố này là “Các giá trị hữu hình”.

Nhân tố thứ tư: gồm các biến từ GTTN1 đến GTTN5 nên tác giả vẫn giữ lại tên cho nhân tố này là “Các giá trị thừa nhận”.

Và cuối cùng là nhân tố thứ năm: gồm các biến VHU1, VHU3, VHU4 và VHU5 nên tác giả vẫn giữ lại tên cho nhân tố này là “Văn hóa ứng xử”.

Kết luận: Kết quả phân tích EFA lần 1 có loại biến VHU2 và GTND2 nên nhóm biến độc lập sẽ tiếp tục được phân tích EFA lần 2. Trước khi tiến hành phân tích EFA lần 2 thì phải tiến hành phân tích độ tin cậy của thang đo “*Văn hóa ứng xử*” khi loại biến VHU2 và thang đo “*Các giá trị ngầm định*” khi loại biến GTND2 để đảm bảo rằng tất cả các biến đưa vào phân tích EFA là đáng tin cậy.

Bảng 4-5 Phân tích Cronbach’s Alpha cho biến Văn hóa ứng xử khi loại biến VHU2

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach’s Alpha nếu loại biến
VHU1	10.61	5.251	.782	.783
VHU3	10.63	5.355	.746	.799
VHU4	10.52	5.728	.679	.827
VHU5	10.44	6.053	.601	.858
Cronbach’s Alpha = 0.857				

(*Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả*)

Khi loại biến VHU2, thang đo biến độc lập “*Văn hóa ứng xử*” - VHU có hệ số Cronbach’s Alpha bằng 0.857 nằm trong khoảng [0.75-0.95], hệ số tương quan biến tổng của các biến đo lường thành phần này đều lớn hơn 0.3 nên các chỉ số đạt yêu cầu.

Bảng 4-6 Phân tích Cronbach's Alpha cho biến Các giá trị ngầm định cơ bản khi loại biến GTND2

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
GTND1	9.38	7.468	.807	.791
GTND3	9.31	8.122	.590	.873
GTND4	9.62	6.980	.748	.811
GTND5	9.41	7.348	.718	.823
Cronbach's Alpha = 0.864				

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả)

Khi loại biến GTND2, thang đo biến độc lập “*Các giá trị ngầm định cơ bản*” - GTND có hệ số Cronbach's Alpha bằng 0.864 nằm trong khoảng [0.75-0.95], hệ số tương quan biến tổng của các biến đo lường thành phần này đều lớn hơn 0.3 nên các chỉ số đạt yêu cầu về độ tin cậy. Khi loại biến GTND3, hệ số Cronbach's Alpha tổng tăng nhưng xét thấy hệ số Cronbach's Alpha tổng đã đạt yêu cầu và các biến GTND1, GTND4 hay GTND5 không thể thay thế biến GTND3 về mặt ý nghĩa nên biến này vẫn được giữ lại trong phân tích EFA cho biến độc lập lần 2.

Bảng 4-7 Phân tích EFA cho nhóm biến độc lập lần 2

Biến quan sát	Nhân tố 1	Nhân tố 2	Nhân tố 3	Nhân tố 4	Nhân tố 5
VHN2	.854				
VHN5	.832				
VHN3	.806				
VHN4	.788				
VHN1	.720		.354		
GTHH4		.807			
GTHH2		.768		.369	
GTHH3		.765		.372	
GTHH1		.753			
GTHH5		.715			

GTTN4			.801		
GTTN3			.781		
GTTN1			.781		
GTTN2			.735		
GTTN5			.686		
GTND5				.867	
GTND1				.867	
GTND4		.398		.764	
GTND3				.681	
VHU3					.837
VHU1					.835
VHU4		.364			.756
VHU5					.721
Hệ số KMO	0.883				
Kiểm định Bartlett	Giá trị sig = 0.000				
Eigenvalue	1.397				
Phương sai trích	71.066 %				

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả)

Theo phân tích nhân tố khám phá EFA cho nhóm biến độc lập lần 2, phương sai trích đạt 71.066 % (> 50%). Hệ số KMO đạt 0.883 (lớn hơn 0.5 và nhỏ hơn 1). Kiểm định Bartlett's Test có giá trị sig bằng 0.000 (nhỏ hơn 0.05). Hệ số Eigenvalue đạt 1.397 (lớn hơn 1). Vì vậy, các chỉ số đều đạt yêu cầu.

Dựa vào ma trận xoay nhân tố khi thực hiện EFA lần 2 thì có 5 nhân tố được rút trích và hệ số tải nhân tố của các biến được trích đều lớn hơn 0.5, hiệu giữa hai hệ số tải nhân tố của bất kỳ một biến quan sát nào cũng lớn hơn 0.3 nên chấp nhận tất cả các biến quan sát sau phân tích EFA lần 2. 5 nhân tố được trích phù hợp với giả thuyết ban đầu nên không đặt lại tên cho các nhân tố và không đặt lại giả thuyết.

4.6.2 Phân tích EFA cho biến phụ thuộc

Bảng 4-8 Phân tích EFA cho biến phụ thuộc

Ma trận nhân tố		Nhân tố khám phá
	Nhân tố: 1	
VH2	.868	Văn hóa doanh nghiệp
VH4	.806	
VH1	.795	
VH5	.781	
VH3	.743	
Hệ số KMO	0.742	
Kiểm định Bartlett	Giá trị sig = 0.000	
Eigenvalue:	3.197	
Phương sai trích	63.933 (%)	

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả)

Kết quả phân tích có 1 nhân tố được rút trích ra là phù hợp với giả thuyết ban đầu, hệ số KMO bằng 0.742 > 0.5 cho thấy các biến có mức độ tương quan chặt chẽ với nhau, tất cả các biến đều có hệ số tải nhân tố lớn hơn 0.4, Eigenvalue > 1, phương sai trích bằng 63.933, lớn hơn 50%, hệ số tải nhân tố của các biến đều lớn hơn 0.5 nên giữ lại tất cả các biến này.

Bảng 4-9 Thành phần các nhân tố và biến đo lường sau khi phân tích EFA

Nhân tố	Thành phần	Biến đo lường
Biến độc lập		
1	Các giá trị hữu hình	GTHH1, GTHH2, GTHH3, GTHH4 và GTHH5
2	Các giá trị được thừa nhận	GTTN1, GTTN2, GTTN3, GTTN4 và GTTN5
3	Văn hóa định hướng nhóm	VHN1, VHN2, VHN3, VHN4 và VHN5
4	Văn hóa ứng xử	VHU1, VHU3, VHU4 và VHU5
5	Các giá trị ngầm định cơ bản	GTND1, GTND3, GTND4 và GTND5

Biến phụ thuộc		
1	Văn hóa doanh nghiệp	VH1, VH2, VH3, VH4 và VH5

(*Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả*)

4.7 Phân tích hồi quy

4.7.1 Phân tích tương quan Pearson

Kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA cho các biến độc lập và biến phụ thuộc cho thấy có 5 yếu tố được đưa vào kiểm định mô hình là: Các giá trị hữu hình (GTHH), các giá trị được thừa nhận (GTTN), văn hóa định hướng nhóm (VHN), văn hóa ứng xử (VHU), các giá trị ngầm định cơ bản (GTND) và biến phụ thuộc là văn hóa doanh nghiệp (VH). Tác giả sử dụng phương pháp phân tích tương quan Pearson để xem xét sự phù hợp của các yếu tố trước khi đưa vào phân tích hồi quy.

Theo Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008) thì giá trị tuyệt đối của hệ số tương quan Pearson biến thiên trong khoảng từ 0 đến 1 (0: hoàn toàn không tương quan và 1: tương quan hoàn toàn).

Bảng 4-10 Thành phần các nhân tố và biến đo lường sau khi phân tích EFA

		GTHH	GTTN	VHN	VHU	GTND	VH
GTHH	Hệ số tương quan Pearson	1	.336**	.193**	.433**	.551**	.610**
	Sig. (2-tailed)		.000	.003	.000	.000	.000
GTTN	Hệ số tương quan Pearson		1	.506**	.325**	.112	.517**
	Sig. (2-tailed)			.000	.000	.084	.000
VHN	Hệ số tương quan Pearson			1	.278**	.034	.495**
	Sig. (2-tailed)				.000	.599	.000
VHU	Hệ số tương quan Pearson				1	.352**	.543**
	Sig. (2-tailed)					.000	.000

GTND	Hệ số tương quan Pearson					1	.458**
	Sig. (2-tailed)						.000
VH	Hệ số tương quan Pearson						1
	Sig. (2-tailed)						

(*Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả*)

Kết quả cho thấy các biến độc lập đều có tương quan với biến phụ thuộc ở mức ý nghĩa thống kê 0,01. Cụ thể là các biến độc lập GTHH, GTTN, VHN, VHU và GTND lần lượt có hệ số tương quan với biến phụ thuộc VH là 0.610, 0.517, 0.495, 0.543 và $0.458 > 0.3$ nên dữ liệu phù hợp để phân tích hồi quy bội.

4.7.2 Kiểm định sự phù hợp của mô hình

Sự phù hợp của mô hình được đánh giá bằng hệ số R^2 và R^2 hiệu chỉnh. Theo nguyên tắc thì R^2 hiệu chỉnh càng gần 1 thì mô hình càng phù hợp. Phân tích được thực hiện bằng phương pháp Enter trong chương trình SPSS 23.0.

Bảng 4-11 Thành phần các nhân tố và biến đo lường sau khi phân tích EFA

Mô hình	R	R^2	R^2 điều chỉnh	Ước lượng sai số chuẩn	Durbin -Watson
1	.785 ^a	.616	.608	2.08276	1.897
Biến độc lập: GTHH, GTTN, VHN, VHU và GTND					
Biến phụ thuộc: VH					

(*Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả*)

R^2 hiệu chỉnh bằng 0.608 (> 0.5) cho thấy mô hình giả thuyết phù hợp với tập dữ liệu mẫu. Các biến độc lập giải thích được 60.8% phương sai của biến phụ thuộc.

Kiểm định F sử dụng phương pháp phân tích phương sai (ANOVA) là phép kiểm định giả thuyết về độ phù hợp của mô hình hồi quy tuyến tính tổng thể với giả thuyết $H_0: \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = \beta_5 = 0$.

Bảng 4-12 Kết quả kiểm định phương sai ANOVA

ANOVA ^a						
Mô hình		Tổng bình phương	đf	Bình phương trung bình	F	Sig.
1	Hồi quy	1616.861	5	323.372	74.546	.000 ^b
	Phần dư	1006.387	232	4.338		
	Tổng	2623.248	237			
Biến độc lập: GTHH, GTTN, VHN, VHU và GTND						
Biến phụ thuộc: VH						

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả)

Kết quả phân tích ANOVA cho giá trị sig. = 0.000 < 0.05 nên bác bỏ giả thuyết H_0 cho rằng tất cả các hệ số hồi quy đều bằng 0, nên mô hình hồi quy là phù hợp với tập dữ liệu (Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2008, tập 1, tr. 240).

4.7.3 Kết quả phân tích hồi quy tuyến tính

Bảng 4-13 Kết quả phân tích hồi quy

Mô hình	Hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa		Hệ số hồi quy đã chuẩn hóa	Giá trị kiểm định t	Mức ý nghĩa (Sig.)	Thống kê đa cộng tuyến	
	B	Sai số chuẩn	Beta			Dung sai	VIF
Hằng số	-.183	.933		-.196	.845		
GTHH	.261	.046	.298	5.627	.000	.588	1.700
GTTN	.156	.042	.187	3.757	.000	.670	1.493
VHN	.253	.043	.278	5.818	.000	.725	1.379
VHU	.226	.051	.209	4.413	.000	.735	1.361
GTND	.177	.047	.189	3.801	.000	.666	1.503
Biến phụ thuộc: VH							

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả)

Đối với phương trình hồi quy chưa chuẩn hóa, các biến vẫn giữ nguyên đơn vị gốc của mình. Trong phương trình hồi quy chuẩn hóa, các biến đã được quy về cùng một đơn vị đo lường. Vì vậy phương trình hồi quy chuẩn hóa mang tính kinh tế nhiều

hơn phương trình hồi quy chưa chuẩn hóa và phương trình hồi quy chưa chuẩn hóa mang tính toán học nhiều hơn. Vì vậy, việc dùng kết quả hồi quy đã chuẩn hóa sẽ phản ánh kết quả nghiên cứu chính xác hơn. Nhà nghiên cứu căn cứ vào phương trình hồi quy đã chuẩn hóa để biết được yếu tố nào tác động ít, yếu tố nào tác động nhiều và yếu tố nào không tác động đến biến phụ thuộc.

Với mức ý nghĩa 5%, 5 biến độc lập đều có ý nghĩa trong mô hình hồi quy với giá trị sig đều bằng 0.000 (<0.05). Hệ số hồi quy lần lượt của 5 yếu tố này là $\beta_{GTHH} = 0.298$, $\beta_{GTTN} = 0.187$, $\beta_{VHN} = 0.278$, $\beta_{VHU} = 0.209$, $\beta_{GTND} = 0.189$.

4.7.4 Kiểm định giả thuyết

Trong kiểm định t, các giá trị Sig. đều < 0.05 nên cả 5 biến độc lập đều có ý nghĩa thống kê, hệ số Beta chuẩn hóa (β) đều mang giá trị dương, nghĩa là các biến độc lập này đều tác động cùng chiều (tác động tích cực) lên biến phụ thuộc. Vì vậy, các giả thuyết đều được chấp nhận. Cụ thể như sau:

Giả thuyết H1 – Các giá trị hữu hình có tác động cùng chiều đến sự hình thành và phát triển văn hóa doanh nghiệp

Kết quả từ bảng 4.12 cho thấy, yếu tố các giá trị hữu hình có tác động mạnh nhất đến biến sự hình thành và phát triển văn hóa doanh nghiệp với hệ số Beta chuẩn hóa bằng 0.298 và mức ý nghĩa thống kê Sig. = $0.000 < 0.05$. Khi các yếu tố khác không đổi, nếu những yếu tố bên trong doanh nghiệp được thể hiện ra bên ngoài một cách rõ ràng và dễ nhận biết thì văn hóa doanh nghiệp càng được nâng cao. Thực tế cho thấy khi các thành viên trong doanh nghiệp cảm nhận môi trường làm việc có ý nghĩa và có niềm tin vào sự phát triển của doanh nghiệp càng cao thì văn hóa doanh nghiệp càng mạnh. Vì vậy kết quả này là hoàn toàn phù hợp và giả thuyết H1 được chấp nhận.

Giả thuyết H2 – Các giá trị được thừa nhận có tác động cùng chiều đến sự hình thành và phát triển văn hóa doanh nghiệp

Mặc dù hệ số Beta chuẩn hóa không cao (0.187) nhưng các giá trị được thừa nhận cũng tác động cùng đến sự hình thành và phát triển văn hóa doanh nghiệp. Khi các giá trị được thừa nhận tăng lên thì các thành viên của doanh nghiệp cũng nỗ lực thực hiện hơn. Vì vậy, giả thuyết H2 được chấp nhận.

Giả thuyết H3 – Văn hóa định hướng nhóm có tác động cùng chiều đến sự hình thành và phát triển văn hóa doanh nghiệp

Văn hóa định hướng nhóm tác động mạnh thứ hai đến sự hình thành và phát triển văn hóa doanh nghiệp với hệ số Beta chuẩn hóa bằng 0.278 và mức ý nghĩa Sig. = 0.000. Khi các thành viên được chia sẻ đầy đủ thông tin, được tham gia vào việc ra quyết định và được các thành viên khác giúp đỡ trong quá trình làm việc thì văn hóa doanh nghiệp được nâng cao. Như vậy, giả thuyết H3 được chấp nhận.

Giả thuyết H4 – Văn hóa ứng xử có tác động cùng chiều đến sự hình thành và phát triển văn hóa doanh nghiệp

Yếu tố tác động thứ ba đến văn hóa doanh nghiệp là văn hóa ứng xử với hệ số Beta chuẩn hóa bằng 0.209 và mức ý nghĩa Sig. = 0.000. Những hành vi ứng xử đúng mực, công bằng và biết động viên cấp dưới hay việc các đồng nghiệp luôn quan tâm nhau cũng như cách nhân viên công ty ứng xử với khách hàng và cộng đồng tích cực sẽ góp phần phát triển văn hóa doanh nghiệp. Giả thuyết H4 được chấp nhận.

Giả thuyết H5 – Các giá trị ngầm định cơ bản có tác động cùng chiều đến sự hình thành và phát triển văn hóa doanh nghiệp

Với hệ số Beta chuẩn hóa bằng 0.189 và mức ý nghĩa Sig. = 0.000, các giá trị ngầm định cơ bản có tác động cùng chiều đến sự hình thành và phát triển văn hóa doanh nghiệp. Điều này cho thấy khi các quan niệm chung, các giá trị được công ty hình thành và được nhân viên thực hiện theo trong một thời gian dài sẽ dần trở nên quen thuộc và được mọi người chấp nhận; đồng thời họ sẽ dần xem đó như là một điều hiển nhiên. Vậy giả thuyết H5 được chấp nhận.

4.7.5 Dò tìm sự vi phạm về các giả định cần thiết trong hồi quy tuyến tính

4.7.5.1 Giả định về đa cộng tuyến

Theo Nguyễn Đình Thọ (2011) [7, tr.517], trong mô hình hồi quy bội chúng ta có thêm một giả định nữa là các biến độc lập không có tương quan hoàn toàn với nhau.

Vì khi các biến độc lập có quan hệ với nhau thì các biến này hầu như không có giá trị giải thích sự biến thiên của biến phụ thuộc trong mô hình hồi quy tuyến tính bội (Theo Hair và cộng sự, 2009).

Hiện tượng các biến độc lập tương quan với nhau gọi là hiện tượng đa cộng tuyến (VIF – Variance Inflation Factor). Khi VIF của một biến độc lập > 10 thì biến đó sẽ không có giá trị giải thích biến thiên của biến phụ thuộc trong mô hình và VIF của một biến độc lập < 2 thì được chấp nhận (Nguyễn Đình Thọ 2011, tr. 518).

Bảng 4-14 Kết quả hệ số VIF của biến độc lập

	GTHH	GTTN	VHN	VHU	GTND
VIF	1.700	1.493	1.379	1.361	1.503

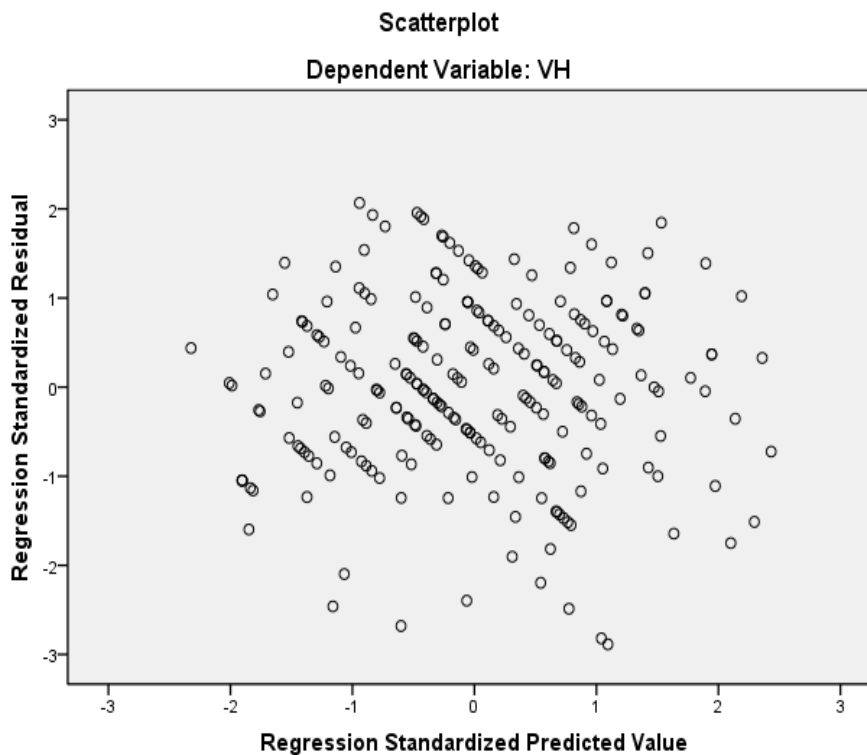
(*Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả*)

Kết quả phân tích cho thấy chỉ số VIF của các biến độc lập đều nhỏ hơn 2. Vậy nên không có hiện tượng đa cộng tuyến.

4.7.5.2 Giả định liên hệ tuyến tính và phương sai không đổi

Sử dụng đồ thị phân tán phần dư chuẩn hóa theo giá trị dự đoán chuẩn hóa để kiểm định giả định này với phần dư chuẩn hóa trên trục tung và giá trị dự đoán chuẩn hóa trên trục hoành.

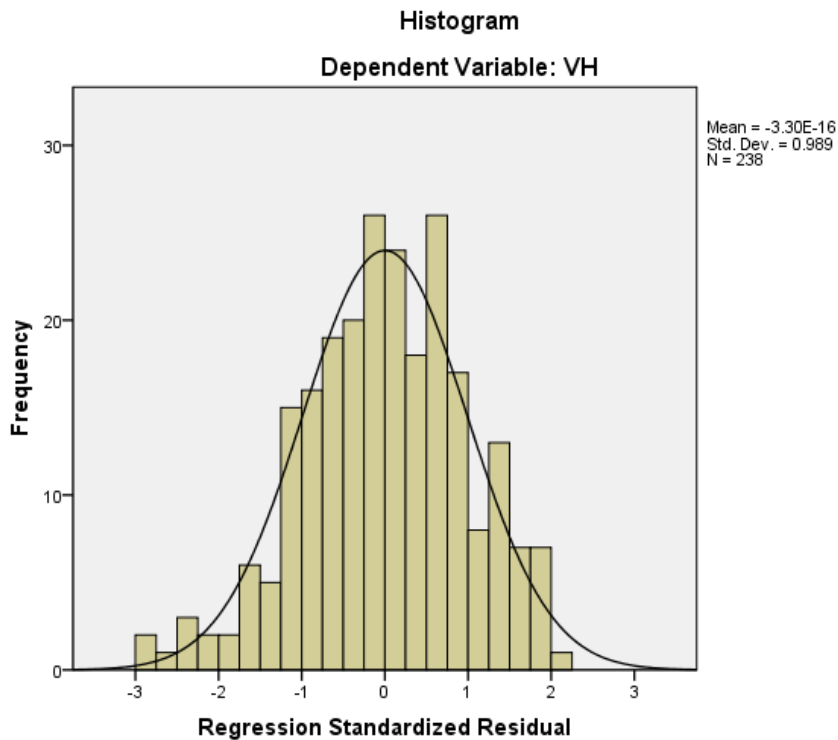
Quan sát đồ thị ta thấy phần dư phân tán ngẫu nhiên trong một vùng xung quanh đường đi qua tung độ 0 chứ không tạo thành một hình dạng nào. Do đó giá trị dự đoán và phần dư độc lập nhau và phương sai của phần dư không thay đổi. Như vậy giả định tuyến tính và phương sai không đổi được thỏa mãn (Hoàng Trọng – Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2008).



Hình 4-3 Đồ thị phân tán của phần dư chuẩn hóa và giá trị dự đoán chuẩn hóa

(*Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả*)

4.7.5.3 Giả định về phân phối chuẩn của phần dư

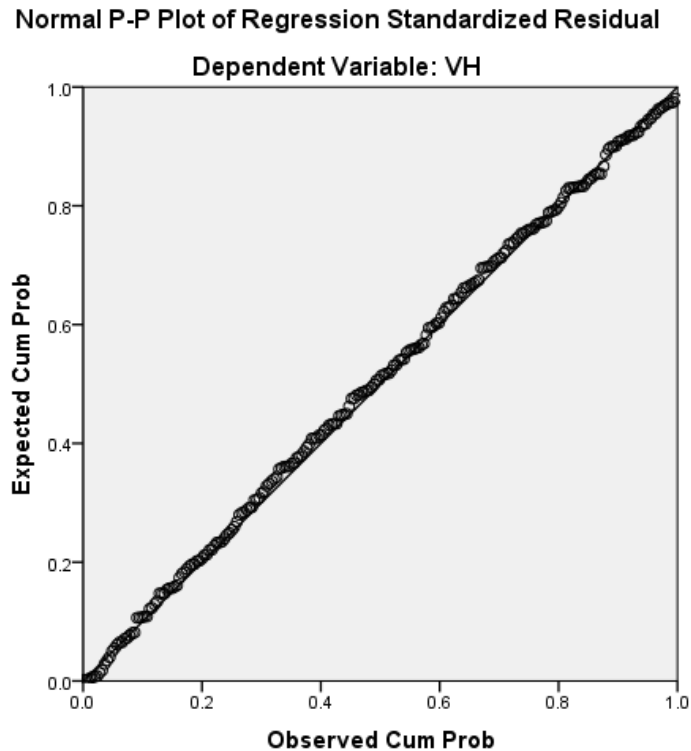


Hình 4-4 Biểu đồ tần số của phần dư chuẩn hóa

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả)

Biểu đồ Histogram của phần dư chuẩn hóa cho thấy một đường cong phân phối chuẩn được đặt chồng lên biểu đồ tần số, tức là các phần dư trong mẫu quan sát có phân phối xấp xỉ chuẩn. Đây là điều chấp nhận được. Giá trị trung bình mean là $3.30E-16$ và độ lệch chuẩn Std. Dev. là 0.989 (gần bằng 1) nên giả thiết phân phối chuẩn không bị vi phạm.

Phân phối chuẩn của phần dư còn được kiểm tra dựa vào đồ thị P – P.



Hình 4-5 Khảo sát phân phối chuẩn của phần dư (đồ thị P – P)

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả)

Đồ thị cho thấy các điểm phân tán tập trung xung quanh đường chéo nhất định, phân phối của phần dư không bị vi phạm.

4.7.5.4 Kiểm định về tính độc lập của phần dư

Mô hình hồi quy tuyến tính cổ điển còn có thêm một giả định là không có sự tương quan giữa các phần dư. Theo Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008), giả định này được kiểm định thông qua đại lượng d trong bảng thống kê Durbin – Watson. Đại lượng d có giá trị biến thiên trong khoảng từ 0 đến 4. Nếu giá trị d gần bằng 2 thì các phần dư không có tương quan chuỗi bậc nhất với nhau.

Theo bảng 4.13, đại lượng d trong kiểm định Durbin – Watson bằng 1.897 (gần bằng 2); vì vậy, không có sự tương quan giữa các phần dư.

4.8 Phân tích sự khác biệt trong cảm nhận về văn hóa doanh nghiệp theo các đặc điểm cá nhân

Kiểm định T-test được dùng để so sánh trung bình hai đám đông vì vậy T-test được dùng để kiểm định sự khác biệt về văn hóa doanh nghiệp theo giới tính; mô hình

ANOVA được dùng để so sánh ba trung bình trở lên nên mô hình này sẽ dùng để kiểm định các tiêu chí còn lại.

Trước khi thực hiện kiểm định T-Test và ANOVA thì kiểm định Levene được thực hiện để kiểm định phương sai đồng nhất giữa các nhóm. Nếu kiểm định Levene cho kết quả phương sai của các nhóm đồng nhất thì kiểm định T-test và ANOVA sẽ được xem xét. Nếu kiểm định ANOVA cho thấy có sự khác biệt thì kiểm định hậu ANOVA sẽ cho thấy sự khác biệt đó là giữa các nhóm nào. Nếu kiểm định Levene cho kết quả phương sai của các nhóm trong cùng một biến nhân khẩu học khác nhau thì không có cơ sở để xem xét kiểm định T-Test và ANOVA.

Mục đích của việc phân tích sự khác biệt trong cảm nhận của nhân viên về văn hóa doanh nghiệp theo các đặc điểm cá nhân là giúp cho nhà lãnh đạo chủ động và linh hoạt hơn trong việc ra quyết định và xây dựng các chiến lược quản lý. Kiểm định T-Test cho cho biết cảm nhận về văn hóa doanh nghiệp giữa nhân viên nữ và nhân viên nam có khác nhau hay không? Kiểm định Anova sẽ cho biết cảm nhận về văn hóa doanh nghiệp của những thành viên trẻ tuổi và những thành viên cao tuổi, giữa các cán bộ quản lý và nhân viên, giữa những thành viên mới và thành viên lâu năm có khác nhau hay không? Dựa vào kết quả này, nhà quản trị sẽ biết được văn hóa doanh nghiệp sẽ tạo động lực cho đối tượng nào, sẽ ảnh hưởng đến đối tượng nào để từ đó có thể tạo ra môi trường làm việc cũng như xây dựng những sân chơi bổ ích, phù hợp.

4.8.1 So sánh sự khác biệt trong cảm nhận về văn hóa doanh nghiệp theo giới tính

Kiểm định t - mẫu độc lập (Independent - sample T-Test) được sử dụng để kiểm định sự khác biệt trong cảm nhận về văn hóa doanh nghiệp giữa nam và nữ.

Trước hết tác giả kiểm định sự đồng nhất về phương sai giữa giới tính nam và giới tính nữ với giả thuyết:

H_0 : Không có sự khác biệt phương sai giữa giới tính nam và giới tính nữ.

H_1 : Có sự khác biệt phương sai giữa giới tính nam và giới tính nữ.

Bảng 4-15 Kiểm định t mẫu độc lập đối với biến giới tính

Kiểm định mẫu độc lập - Independent Samples Test

		Kiểm định phương sai đồng nhất - Levene		Kiểm định sự đồng nhất của giá trị trung bình (t-test)						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Độ lệch trung bình	Độ lệch chuẩn	Độ tin cậy 95%	
									Thấp hơn	Cao hơn
VH	Phương sai đồng nhất	.064	.800	1.888	236	.060	.84740	.44885	-.03685	1.73166
	Phương sai không đồng nhất			1.886	170.050	.061	.84740	.44943	-.03977	1.73458

(*Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả*)

Trong kiểm định Levene về phương sai bằng nhau, giá trị Sig. = 0.8 > 0.05 nên ta chấp nhận giả thuyết H_0 , nghĩa là có sự đồng nhất về phương sai của 2 nhóm biến này. Do đó tác giả sử dụng kết quả ở phần giả định phương sai bằng nhau cho kiểm định t với giả thuyết:

H_0 : Không có sự khác biệt trong cảm nhận về văn hóa doanh nghiệp giữa hai giới tính.

H_1 : Có sự khác biệt trong cảm nhận về văn hóa doanh nghiệp giữa hai giới tính.

Ta thấy trong kiểm định t mẫu độc lập giá trị Sig. = 0.060 > 0.05 nên sẽ chấp nhận giả thuyết H_0 , nghĩa là không có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê về cảm nhận văn hóa doanh nghiệp giữa đối tượng nam và nữ.

Như vậy không có cơ sở để khẳng định sự cảm nhận về văn hóa doanh nghiệp khác nhau giữa giới tính nam và nữ.

4.8.2 So sánh sự khác biệt trong cảm nhận về văn hóa doanh nghiệp theo độ tuổi

Kiểm định ANOVA một chiều (One – Way ANOVA) được sử dụng để so sánh các thuộc tính có từ ba trung bình trở lên nên kiểm định này được dùng để phân tích sự khác biệt trong cảm nhận về văn hóa doanh nghiệp giữa những nhân viên thuộc 5 nhóm tuổi khác nhau.

Trước hết tác giả kiểm định sự đồng nhất về phương sai của các nhóm tuổi với giả thuyết như sau:

H_0 : Không có sự khác biệt phương sai giữa 5 nhóm tuổi.

H_1 : Có sự khác biệt phương sai giữa 5 nhóm tuổi.

Bảng 4-16 Kiểm định sự đồng nhất đối với biến độ tuổi

Kiểm định Levene	df1	df2	Sig.
1.325	3	234	.267

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả)

Tại chỉ số kiểm định sự đồng nhất Homogeneity (Test of Homogeneity of Variances), trong thống kê Levene mức ý nghĩa Sig. = 0.267 > 0.05 nên ta chấp nhận giả thuyết H_0 , nghĩa là phương sai của sự đánh giá tầm quan trọng của yếu tố “văn hóa doanh nghiệp” giữa 5 nhóm tuổi là không khác nhau một cách có ý nghĩa thống kê. Từ đây tác giả kiểm định ANOVA với biến văn hóa doanh nghiệp và biến tuổi với giả thuyết:

H_0 : Không có sự khác biệt trong cảm nhận về văn hóa doanh nghiệp theo độ tuổi của nhân viên.

H_1 : Có sự khác biệt về cảm nhận văn hóa doanh nghiệp giữa các nhóm tuổi.

Bảng 4-17 Kiểm định ANOVA đối với biến độ tuổi

ANOVA					
VH					
	Tổng bình phương	df	Trung bình bình phương	F	Sig.
Giữa các nhóm	88.479	3	29.493	2.723	.045
Trong cùng nhóm	2534.768	234	10.832		
Tổng cộng	2623.248	237			

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả)

Ta thấy giá trị kiểm định Sig. của ANOVA = 0.045 < 0.05 nên sẽ chấp nhận giả thuyết H_1 , nghĩa là có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê trong cảm nhận về văn hóa doanh nghiệp giữa 5 nhóm người có độ tuổi khác nhau. Kiểm định hậu ANOVA sẽ cho biết sự khác biệt đó là giữa các nhóm nào.

Bảng 4-18 Kết quả kiểm định hậu ANOVA giữa các nhóm tuổi

So sánh nhiều nhóm						
Biến phụ thuộc: VH						
Tukey HSD						
(I) Tuổi	(J) Tuổi	Độ lệch trung bình (I-J)	Độ lệch chuẩn	Sig.	Độ tin cậy 95%	
					Giới hạn dưới	Giới hạn trên
Nhỏ hơn hoặc bằng 25 tuổi	Từ 26 đến 35 tuổi	-.62007	.64014	.334	-1.8812	.6411
	Từ 36 đến 45 tuổi	.40125	.74509	.591	-1.0667	1.8692
	Từ 46 đến 55 tuổi	-3.71875*	1.74545	.034	-7.1576	-.2799
Từ 26 đến 35 tuổi	Nhỏ hơn hoặc bằng 25 tuổi	.62007	.64014	.334	-.6411	1.8812
	Từ 36 đến 45 tuổi	1.02132	.53657	.058	-.0358	2.0785
	Từ 46 đến 55 tuổi	-3.09868	1.66714	.064	-6.3832	.1858
Từ 36 đến 45 tuổi	Nhỏ hơn hoặc bằng 25 tuổi	-.40125	.74509	.591	-1.8692	1.0667
	Từ 26 đến 35 tuổi	-1.02132	.53657	.058	-2.0785	.0358
	Từ 46 đến 55 tuổi	-4.12000*	1.71019	.017	-7.4893	-.7507
Từ 46 đến 55 tuổi	Nhỏ hơn hoặc bằng 25 tuổi	3.71875*	1.74545	.034	.2799	7.1576
	Từ 26 đến 35 tuổi	3.09868	1.66714	.064	-.1858	6.3832
	Từ 36 đến 45 tuổi	4.12000*	1.71019	.017	.7507	7.4893

*.Sự khác biệt trung bình có ý nghĩa mức 0.05

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả)

Với độ tin cậy 95%, kết quả kiểm định cho thấy có sự khác biệt trong cảm nhận về văn hóa doanh nghiệp giữa nhân viên thuộc nhóm tuổi từ 46 đến 55 tuổi với nhóm dưới 25 tuổi và nhóm từ 36 đến 45 tuổi.

4.8.3 So sánh sự khác biệt trong cảm nhận về văn hóa doanh nghiệp theo cấp bậc

Để so sánh trung bình cho 3 nhóm cấp bậc, tác giả sử dụng kiểm định ANOVA một chiều (One – Way ANOVA).

Trước hết tác giả kiểm định sự đồng nhất về phương sai của các nhóm cấp bậc với giả thuyết như sau:

H_0 : Không có sự khác biệt phương sai giữa 3 nhóm cấp bậc.

H_1 : Có sự khác biệt phương sai giữa 3 nhóm cấp bậc.

Bảng 4-19 Kiểm định sự đồng nhất đối với biến cấp bậc

Kiểm định Levene	df1	df2	Sig.
1.251 ^a	1	235	.264

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả)

Trong thống kê Levene, mức ý nghĩa Sig. = 0.264 > 0.05 nên ta chấp nhận giả thuyết H_0 , nghĩa là phương sai của sự đánh giá tầm quan trọng của yếu tố “văn hóa doanh nghiệp” giữa 3 nhóm cấp bậc là không khác nhau một cách có ý nghĩa thống kê. Từ đây tác giả kiểm định ANOVA với biến văn hóa doanh nghiệp và biến cấp bậc với giả thuyết:

H_0 : Không có sự khác biệt trong cảm nhận về văn hóa doanh nghiệp giữa các nhóm cấp bậc.

H_1 : Có sự khác biệt trong cảm nhận về văn hóa doanh nghiệp giữa các nhóm cấp bậc.

Bảng 4-20 Kiểm định ANOVA đối với biến cấp bậc

ANOVA					
VH					
	Tổng bình phương	df	Trung bình bình phương	F	Sig.
Giữa các nhóm	2.560	2	1.280	.115	.892
Trong cùng nhóm	2620.688	235	11.152		
Tổng cộng	2623.248	237			

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả)

Ta thấy giá trị kiểm định Sig. của ANOVA = 0.892 > 0.05 nên ta sẽ chấp nhận giả thuyết H_0 , nghĩa là không có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê trong cảm nhận về văn hóa doanh nghiệp giữa 3 nhóm nhân viên có cấp bậc khác nhau.

4.8.4 So sánh sự khác biệt trong cảm nhận về văn hóa doanh nghiệp theo thâm niên công tác

Để so sánh trung bình cho 5 nhóm thời gian làm việc tác giả sử dụng kiểm định ANOVA một chiều (One – Way ANOVA). Trước hết tác giả kiểm định sự đồng nhất về phương sai của các nhóm thời gian làm việc với giả thuyết như sau:

H_0 : Không có sự khác biệt về phương sai giữa 5 nhóm có thời gian làm việc khác nhau.

H_1 : Có sự khác biệt về phương sai giữa 5 nhóm thời gian làm việc khác nhau.

Bảng 4-21 Kiểm định sự đồng nhất đối với biến thâm niên

Kiểm định Levene	df1	df2	Sig.
.619	4	233	.650

(*Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả*)

Trong thống kê Levene mức ý nghĩa Sig. = 0.650 > 0.05 nên ta chấp nhận giả thuyết H_0 , nghĩa là phương sai của sự đánh giá tầm quan trọng của yếu tố “văn hóa doanh nghiệp” giữa 5 nhóm thời gian làm việc là không khác nhau một cách có ý nghĩa thống kê. Từ đây tác giả kiểm định ANOVA với biến văn hóa doanh nghiệp và biến thời gian làm việc với giả thuyết:

H_0 : Không có sự khác biệt về cảm nhận văn hóa doanh nghiệp giữa các nhóm có thời gian làm việc khác nhau.

H_1 : Có sự khác biệt trong cảm nhận về văn hóa doanh nghiệp giữa các nhóm có thời gian làm việc khác nhau.

Bảng 4-22 Kiểm định ANOVA đối với biến thâm niên

ANOVA					
VH					
	Tổng bình phương	df	Trung bình bình phương	F	Sig.
Giữa các nhóm	15.432	4	3.858	.345	.848
Trong cùng nhóm	2607.816	233	11.192		
Tổng cộng	2623.248	237			

(*Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả*)

Kết quả ở bảng 4.21 ta thấy giá trị Sig. của kiểm định ANOVA = 0.848 nên sẽ chấp nhận giả thuyết H_0 , nghĩa là không có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê trong cảm nhận về văn hóa doanh nghiệp giữa 5 nhóm nhân viên có thâm niên công tác khác nhau tại công ty FPT Telecom.

4.9 Phân tích văn hóa doanh nghiệp theo bộ công cụ OCAI

OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) là bộ công cụ đánh giá văn hóa tổ chức được xây dựng bởi Cameron và Quinn. Nhóm tác giả đưa ra sáu khía cạnh cơ bản của mỗi tổ chức (1. Đặc điểm nổi bật, 2. Lãnh đạo, 3. Quản lý nhân lực, 4. Chất kết dính trong tổ chức, 5. Trọng tâm chiến lược và 6. Tiêu chuẩn thành công) và 4 phát biểu A, B, C và D cho mỗi khía cạnh. Đối tượng tham gia đánh giá sẽ phân bố điểm cho mỗi khía cạnh dựa trên nhận xét của mình về thực tế của tổ chức sao cho tổng điểm của A, B, C và D trong mỗi khía cạnh bằng 100.

Tổng số điểm cho phát biểu A từ 6 khía cạnh sẽ đại diện cho văn hóa “hợp tác”.

Tổng số điểm cho phát biểu B từ 6 khía cạnh sẽ đại diện cho văn hóa “sáng tạo”.

Tổng số điểm cho phát biểu C từ 6 khía cạnh sẽ đại diện cho văn hóa “kiểm soát”.

Tổng số điểm cho phát biểu D từ 6 khía cạnh sẽ đại diện cho văn hóa “cạnh tranh”.

Các tổ chức khác nhau sẽ có tổng số điểm cao nhất ở các phát biểu A, B, C và D khác nhau vì vậy văn hóa đại diện cho các tổ chức đó cũng không giống nhau.

Bảng 4-23 Kết quả đánh giá văn hóa tổ chức công ty FPT Telecom theo bộ công cụ OCAI

	A	B	C	D	Tổng
Đặc điểm nổi bật	263	199	253	285	1000/10
Lãnh đạo	264	244	244	248	1000/10
Quản lý nhân lực	261	197	264	278	1000/10
Chất kết dính trong tổ chức	246	276	245	233	1000/10
Trọng tâm chiến lược	260	255	242	243	1000/10
Tiêu chuẩn thành công	204	242	290	264	1000/10
Tổng	1498	1413	1538	1551	1000/10
Điểm trung bình	149.8	141.3	153.8	155.1	

(*Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả*)

Bảng 4-25 phản ánh kết quả đánh giá văn hóa doanh nghiệp của 10 nhân viên đang làm việc trong công ty FPT Telecom theo bộ công cụ OCAI (chi tiết được trình

bày trong phụ lục 9). Theo đó phát biểu D có giá trị tổng điểm cao nhất, vì vậy công ty FPT Telecom có đặc trưng là văn hóa “cạnh tranh”. Theo đó tổ chức này coi trọng tính chuẩn tắc và hướng ngoại. Nghĩa là các vấn đề trong tổ chức được giải quyết theo từng tình huống và quy tắc cụ thể. Các chính sách của công ty cũng rõ ràng và được nhân viên tuân thủ tốt. Bên cạnh đó, công ty cũng chú trọng đến việc xây dựng và củng cố vị thế trên thị trường và nâng cao hiệu quả cùng năng lực cạnh tranh.

TÓM TẮT CHƯƠNG 4

Chương này trình bày kết quả phân tích bao gồm những nội dung sau:

- Thống kê mô tả mẫu khảo sát: Giới tính, độ tuổi, cấp bậc và thời gian làm việc tại công ty.

- Đánh giá độ tin cậy của thang đo: Kết quả phân tích Cronbach's Alpha cho thấy cả 5 thang đo đều đạt yêu cầu về độ tin cậy.

- Đánh giá giá trị thang đo: Phân tích nhân tố EFA cho thấy mô hình không có sự thay đổi so với đề xuất ban đầu, biến VHU2 và GTND2 bị loại và 5 nhân tố được trích gồm (1) Các giá trị hữu hình; (2) Các giá trị được thừa nhận; (3) Văn hóa định hướng nhóm; (4) Văn hóa ứng xử và (5) Các giá trị ngầm định cơ bản.

- Phân tích hồi quy và kiểm định giả thuyết đã khẳng định các giá trị hữu hình, các giá trị được thừa nhận, văn hóa định hướng nhóm, văn hóa ứng xử và các giá trị ngầm định cơ bản đều có tác động cùng chiều đến văn hóa doanh nghiệp.

- Kiểm định T-test và phân tích ANOVA cho thấy có sự khác biệt trong cảm nhận về văn hóa doanh nghiệp giữa các nhóm tuổi khác nhau. Cụ thể là có sự khác biệt giữa nhóm từ 46 đến 55 tuổi với nhóm dưới 26 tuổi và nhóm từ 36 đến 45 tuổi.

- Phân tích văn hóa doanh nghiệp theo bộ công cụ OCAI cho thấy FPT Telecom nổi bật với văn hóa “cạnh tranh”.

CHƯƠNG 5 KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ

Dựa vào kết quả nghiên cứu ở chương 4, chương 5 sẽ tóm tắt và thảo luận kết quả nghiên cứu, trình bày đóng góp của nghiên cứu, hàm ý quản trị, hạn chế của đề tài và hướng nghiên cứu tiếp theo.

5.1 Tóm tắt và thảo luận kết quả nghiên cứu

Nghiên cứu được thực hiện nhằm mục đích tìm hiểu và đánh giá mức độ ảnh hưởng của các yếu tố đến văn hóa doanh nghiệp tại công ty FPT Telecom. Bên cạnh đó, nghiên cứu còn xem xét sự khác biệt về độ tuổi, giới tính, cấp bậc và thời gian làm việc đến cảm nhận về văn hóa doanh nghiệp.

Nghiên cứu được tiến hành qua hai giai đoạn: (1) nghiên cứu sơ bộ bằng phương pháp định tính thông qua việc thảo luận nhóm tập trung; (2) nghiên cứu chính thức bằng phương pháp định lượng thông qua bảng câu hỏi với cỡ mẫu là 238 theo phương pháp lấy mẫu thuận tiện.

Kế thừa các nghiên cứu nước ngoài và trong nước, sau quá trình thảo luận nhóm tập trung, tác giả đã đưa ra mô hình nghiên cứu gồm 5 yếu tố tác động đến văn hóa doanh nghiệp (VH) tại công ty FPT Telecom: (1) Các giá trị hữu hình (GTHH); (2) Các giá trị được thừa nhận (GTTN); (3) Văn hóa định hướng nhóm (VHN); (4) Văn hóa ứng xử (VHU) và (5) Các giá trị ngầm định cơ bản (GTND) với tổng quan sát là 25 biến và 5 biến quan sát cho biến phụ thuộc - sự hình thành và phát triển văn hóa doanh nghiệp.

Dữ liệu sau khi thu thập sẽ được làm sạch trước khi đưa vào phân tích chính thức. Tác giả kiểm định độ tin cậy của thang đo bằng phương pháp phân tích Cronbach's Alpha và kiểm định giá trị thang đo bằng phương pháp phân tích nhân tố EFA. Với kết quả này, tác giả thực hiện phân tích tương quan và phân tích hồi quy mô hình nghiên cứu.

Sau khi đánh giá độ tin cậy thang đo thì các yếu tố tác động đều đảm bảo yêu cầu nên tác giả phân tích nhân tố EFA để kiểm định giá trị của 5 thang đo. Trong phân tích EFA cho nhóm biến độc lập lần 1, hai biến quan sát VHU2 và GTND2 bị loại. Theo kết quả phân tích EFA cho nhóm biến độc lập lần 2 thì 5 khái niệm nghiên cứu đều đạt giá trị hội tụ và các khái niệm đạt được độ phân biệt, không có hiện tượng nhóm khái niệm đo lường. Đối với biến phụ thuộc thì các biến quan sát đều đạt yêu

câu về độ tin cậy. Sau khi phân tích nhân tố, thang đo biến phụ thuộc đạt giá trị hội tụ. Như vậy, mô hình nghiên cứu không có sự thay đổi so với mô hình đề xuất và gồm 5 yếu tố tác động đến văn hóa doanh nghiệp tại công ty FPT Telecom: (1) Các giá trị hữu hình (GTHH); (2) Các giá trị được thừa nhận (GTTN); (3) Văn hóa định hướng nhóm (VHN); (4) Văn hóa ứng xử (VHU) và (5) Các giá trị ngầm định cơ bản.

Kết quả phân tích tương quan cho thấy các biến độc lập đều có tương quan với biến phụ thuộc.

Theo kết quả phân tích hồi quy, giá trị R^2 hiệu chỉnh bằng 60.8% cho thấy hơn 60% sự biến thiên của văn hóa doanh nghiệp được giải thích bởi 5 yếu tố nói trên. Các yếu tố này đều tác động cùng chiều đến văn hóa doanh nghiệp tại công ty FPT Telecom với mức độ khác nhau. Cụ thể, tác động mạnh nhất là yếu tố “Các giá trị hữu hình” với giá trị chuẩn hóa là 0.298; thứ hai là yếu tố “Văn hóa định hướng nhóm” với hệ số chuẩn hóa là 0.278; thứ ba là yếu tố “Văn hóa ứng xử” với hệ số chuẩn hóa là 0.209. Tiếp theo là yếu tố “Các giá trị ngầm định cơ bản” với hệ số chuẩn hóa là 0.189 và cuối cùng là yếu tố “Các giá trị được thừa nhận” với hệ số chuẩn hóa 0.187.

Như vậy so sánh với kết quả của các nghiên cứu trước thì kết quả nghiên cứu của tác giả có những điểm giống và điểm khác, tuy nhiên sự khác biệt ở đây là do sự bổ sung yếu tố vào mô hình nghiên cứu của tác giả trên cơ sở kế thừa các nghiên cứu trước có liên quan. Cụ thể kết quả nghiên cứu của tác giả cho thấy các yếu tố: (1) Các giá trị hữu hình, (2) Các giá trị được thừa nhận, (3) Các giá trị ngầm định cơ bản tác động cùng chiều đến sự hình thành và phát triển văn hóa của doanh nghiệp. Đây là điểm giống với kết quả nghiên cứu của tác giả Nguyễn Hải Minh (2015) điều chỉnh từ mô hình ba cấp độ văn hóa của Schein và nghiên cứu của Ricardo và Jolly (1997). Yếu tố văn hóa định hướng nhóm tác động cùng chiều đến văn hóa doanh nghiệp là điểm giống với kết quả nghiên cứu của O'reilly, Chatman, và Caldwell (1991), Geert Hofstede (2010), Ricardo và Jolly (1997). Tương tự với kết quả nghiên cứu của Ricardo và Jolly (1997), yếu tố văn hóa ứng xử cũng tác động tích cực đến văn hóa của doanh nghiệp.

Ngoài ra tác giả còn sử dụng phương pháp phân tích ANOVA và kiểm định t - Test để phân tích sự khác nhau trong cảm nhận về văn hóa doanh nghiệp theo các đặc điểm nhân khẩu học của nhân viên như độ tuổi, giới tính, cấp bậc và thời gian làm

việc tại công ty. Kết quả cho thấy nhóm tuổi từ 46 đến 55 tuổi với nhóm dưới 26 tuổi và nhóm từ 36 đến 45 tuổi có sự khác nhau trong cảm nhận về văn hóa doanh nghiệp.

Kết quả phân tích văn hóa doanh nghiệp theo bộ công cụ OCAI cho thấy công ty FPT Telecom nổi bật với văn hóa “cạnh tranh”. Theo đó, công ty này luôn coi trọng việc thiết lập và thực thi các quy tắc, chuẩn mực trong công tác quản lý, điều hành. Đây được xem là một trong những yếu tố quan trọng quyết định sự thành công cho FPT Telecom. Trong điều kiện kinh tế cạnh tranh như hiện nay, việc đặt ra mục tiêu, tầm nhìn cụ thể, đồng thời áp dụng phương cách quản lý theo quy chuẩn sẽ giúp công ty kiểm soát được hiệu quả làm việc của nhân viên cũng như có chế độ khen thưởng công bằng, hợp lý. Điều này làm nhân viên có niềm tin và trung thành hơn với tổ chức. Bên cạnh đó, việc nổi bật với văn hóa “doanh nghiệp” cũng cho thấy FPT Telecom rất coi trọng việc mở rộng vị thế của mình trên thị trường. Vì vậy, bên cạnh việc xây dựng một nền tảng văn hóa doanh nghiệp bền vững, công ty còn chú trọng phát triển sản phẩm để mang lại lợi ích cho người tiêu dùng.

5.2 Đóng góp của nghiên cứu

5.2.1 Đóng góp về mặt lý thuyết

Nghiên cứu bổ sung vào hệ thống thang đo các khái niệm: Các giá trị hữu hình, các giá trị được thừa nhận, văn hóa định hướng nhóm, văn hóa ứng xử và các giá trị ngầm định cơ bản; góp phần làm đa dạng thang đo các yếu tố ảnh hưởng đến văn hóa doanh nghiệp.

5.2.2 Đóng góp về mặt thực tiễn

Nghiên cứu này giúp các doanh nghiệp hiểu biết hơn về các yếu tố ảnh hưởng đến việc xây dựng và phát triển văn hóa. Điều này sẽ giúp các doanh nghiệp có những hành vi, ứng xử và chương trình hành động hiệu quả hơn trong việc xây dựng hình ảnh riêng nhằm nâng cao khả năng cạnh tranh trên thị trường.

Đồng thời, nghiên cứu này còn là tài liệu tham khảo cho các nghiên cứu tiếp theo trong lĩnh vực xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp.

5.3 Hàm ý quản trị

Theo kết quả nghiên cứu, sự hình thành và phát triển văn hóa doanh nghiệp bị ảnh hưởng bởi 5 yếu tố sau: (1) Các giá trị hữu hình; (2) Các giá trị được thừa nhận; (3) Văn hóa định hướng nhóm; (4) Văn hóa ứng xử và (5) Các giá trị ngầm định cơ

bản. Dựa vào kết quả này, tác giả xin đưa ra một số hàm ý nhằm giúp các nhà quản trị có thể xây dựng và triển văn hóa doanh nghiệp một cách hiệu quả và bền vững.

5.3.1 Kiến nghị cho yếu tố các giá trị hữu hình

Các giá trị hữu hình là yếu tố có ảnh hưởng mạnh nhất tới sự hình thành và phát triển văn hóa doanh nghiệp. Nhân viên nói riêng và các khách hàng, đối tác hay một cá nhân bất kỳ đều đánh giá, cảm nhận về một tổ chức, doanh nghiệp trước hết là thông qua các giá trị hữu hình. Vì vậy các nhà quản trị của FPT cần xây dựng cho công ty mình những nét độc đáo riêng về vẻ bên ngoài, thiết kế bên trong, đồng phục nhân viên, biểu tượng logo.

Bên cạnh đó, công ty nên có những chương trình thực tế để giới thiệu về hình ảnh của mình đến công chúng như trao học bổng cho học sinh, sinh viên nghèo vượt khó học tốt hay tham gia tài trợ cho các chương trình truyền hình.

FPT Telecom là một trong những nhà cung cấp dịch vụ viễn thông và Internet có thị phần lớn tại thị trường Việt Nam. Để giữ vững và phát triển vị thế này, công ty cần có chế độ chăm sóc khách hàng chu đáo để củng cố hình ảnh của mình và để có thêm nhiều khách hàng thân thiết mới. Vào những dịp quan trọng như quốc khánh, sinh nhật, công ty có thể gửi email tri ân khách hàng hay gửi tặng lịch, quà vào những dịp lễ, tết.

Bảng 5-1 Bảng giá trị trung bình cho các biến quan sát trong thang đo các giá trị hữu hình

Mã hóa	Nội dung thang đo	Trung bình
GTHH1	Đồng phục cho nhân viên được thiết kế đẹp, bắt mắt	3.24
GTHH2	Cách thiết kế và bố trí văn phòng làm việc đẹp mắt	3.02
GTHH3	Logo biểu tượng của công ty ấn tượng	3.21
GTHH4	Các sự kiện trong năm được đầu tư tổ chức chuyên nghiệp, hoành tráng	3.30
GTHH5	Các tập gấp giới thiệu công ty ấn tượng, chuyên nghiệp	3.29

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả)

Theo bảng 5.1, giá trị trung bình của biến GTHH4 và GTHH5 cao nhất trong thang đo các giá trị hữu hình, chứng tỏ nhân viên đánh giá cao công tác tổ chức sự kiện công tác tổ chức sự kiện của FPT Telecom. Nhưng biến GTHH2 - *Cách thiết kế*

và bố trí văn phòng làm việc đẹp mắt có giá trị trung bình thấp nhất. Đây là yếu tố mà FPT cần phải cải thiện. Công ty có thể sắp xếp lại bàn ghế cho gọn gàng, hợp lý; giám sát công tác quét dọn để đảm bảo văn phòng được sạch sẽ; trưng bày thêm cây xanh để giúp môi trường làm việc trong lành. Môi trường làm việc luôn có ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc của nhân viên, một môi trường tốt sẽ tạo ra một văn hóa tốt.

5.3.2 Kiến nghị cho yếu tố văn hóa định hướng nhóm

Đây là yếu tố tác động mạnh thứ hai đến văn hóa doanh nghiệp. Trong một tổ chức, hoạt động nhóm là yếu tố rất quan trọng vì nó giúp các cá nhân học hỏi kinh nghiệm, nâng cao kiến thức đồng thời giúp công việc được hoàn thành một cách nhanh chóng và hiệu quả. Do đó, để phát triển văn hóa làm việc nhóm và để nâng cao tinh thần đoàn kết giữa nhân viên thì lãnh đạo các nhóm phải công bằng và có năng lực. Các thành viên trong nhóm cần chủ động, nhiệt tình chia sẻ thông tin với nhau, đồng thời hợp tác, giúp đỡ nhau hoàn thành mục tiêu cấp trên giao cho. Các nhà quản trị cần có các chương trình như team building, các chuyến nghỉ dưỡng mùa hè hay các buổi tiệc cuối năm để gắn kết tinh thần đồng đội, tinh thần nhóm trong công ty.

Bảng 5-2 Bảng giá trị trung bình cho các biến quan sát trong thang đo văn hóa định hướng nhóm

Mã hóa	Nội dung thang đo	Trung bình
VHN1	Mọi thành viên đều được tham gia và ra quyết định trong công việc	3.94
VHN2	Các công việc được hoàn thành với tinh thần làm việc nhóm	3.83
VHN3	Các phòng ban, bộ phận, phối hợp làm việc hiệu quả	3.73
VHN4	Các cá nhân trong công ty đều được chia sẻ đầy đủ thông tin	3.69
VHN5	Những thay đổi trong công việc được phản hồi kịp thời và được cấp trên lắng nghe	3.78

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả)

Nhìn chung, nhân viên đang làm việc trong FPT Telecom đánh giá khá cao yếu tố văn hóa định hướng nhóm (giá trị trung bình của 5 biến quan sát cho thành phần

này đều lớn hơn 3.5, thấp nhất là VHN4 với giá trị trung bình bằng 3.69). Vì vậy, công ty cần phát huy yếu tố này.

5.3.3 Kiến nghị cho yếu tố văn hóa ứng xử

Các hành vi ứng xử giữa cấp trên với cấp dưới, giữa các đồng nghiệp, cách giải quyết công việc cũng như cách ứng xử giữa nhân viên với khách hàng hay cộng đồng ảnh hưởng thứ ba đến văn hóa doanh nghiệp. Các nhà quản trị cần thiết lập nội quy, quy chế về cách ứng xử trong nội bộ công ty cũng như ứng xử bên ngoài công ty để hình ảnh doanh nghiệp luôn đẹp trong mắt mọi người, góp phần phát triển và làm phong phú văn hóa doanh nghiệp. Cần tôn vinh những hành vi ứng xử đẹp và nghiêm túc phê bình, chấn chỉnh những hành vi chưa tốt dù là nhỏ nhất.

Bảng 5-3 Bảng giá trị trung bình cho các biến quan sát trong thang đo văn hóa ứng xử

Mã hóa	Nội dung thang đo	Trung bình
VHU1	Văn hóa ứng xử giữa cấp trên và cấp dưới luôn được đề cao	3.43
VHU3	Văn hóa ứng xử với khách hàng luôn được chú trọng	3.45
VHU4	Văn hóa ứng xử cộng đồng (các chương trình từ thiện) luôn được sự quan tâm và tham gia nhiệt tình	3.55
VHU5	Văn hóa ứng xử trong công việc (tinh thần trách nhiệm trong công việc) luôn được đề cao	3.63

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả)

Theo bảng 5-3, VHU5 - Văn hóa ứng xử trong công việc (tinh thần trách nhiệm trong công việc) luôn được đề cao được nhân viên đánh giá cao nhất và VHU1 - Văn hóa ứng xử giữa cấp trên và cấp dưới luôn được đề cao được đánh giá thấp nhất. Để nâng cao tinh thần trách nhiệm của nhân viên, những nhà quản lý trực tiếp cần quan tâm và công bằng với các thành viên trong đội của mình; đồng thời đề cử những người có tinh thần trách nhiệm và hoàn thành tốt công việc với cấp trên để tạo điều kiện cho họ được thăng tiến hay nhận được những phần thưởng xứng đáng. Bên cạnh đó, để cải thiện văn hóa ứng xử giữa cấp trên với cấp dưới, nhà quản trị cần tạo điều kiện cho nhân viên và quản lý tiếp xúc thoải mái với nhau để học hỏi, trao đổi kinh nghiệm đồng thời giúp nhau giải quyết các khó khăn trong công việc lẫn cuộc sống.

5.3.4 Kiến nghị cho yếu tố các giá trị ngầm định cơ bản

Các giá trị ngầm định cơ bản là yếu tố tác động mạnh thứ tư đến sự hình thành và phát triển văn hóa doanh nghiệp. Các nhà quản trị cần am hiểu tâm lý nhân viên, nắm bắt được động cơ làm việc của họ, xem họ đang ở cấp bậc nào trong tháp nhu cầu để thỏa mãn nhu cầu của họ. Điều này sẽ góp phần quan trọng trong việc kích thích nhân viên làm việc, tăng năng suất lao động và đặc biệt là gia tăng lòng trung thành của họ đối với công ty, để họ thực sự xem công ty là gia đình thứ hai của mình và luôn tự hào khi là thành viên của công ty.

Bảng 5-4 Bảng giá trị trung bình cho các biến quan sát trong thang đo các giá trị ngầm định cơ bản

Mã hóa	Nội dung thang đo	Trung bình
GTND1	Tôi luôn mong muốn và nỗ lực đóng góp công sức giúp công ty ngày càng phát triển	3.19
GTND3	Nhân viên được trân trọng và vinh danh khi có đóng góp cho sự phát triển của công ty	3.26
GTND4	Công ty và đồng nghiệp là gia đình thứ 2 của tôi	2.95
GTND5	Tôi luôn tự hào vì là một thành viên của công ty	3.16

(*Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả*)

Nhìn chung, các giá trị ngầm định cơ bản của FPT Telecom không được nhân viên đánh giá cao. Nhất là biến GTND4 - *Công ty và đồng nghiệp là gia đình thứ 2 của tôi* và GTND5 - *Tôi luôn tự hào vì là một thành viên của công ty* có giá trị trung bình thấp nhất. Trong thời đại mở cửa như hiện nay, hàng loạt các công ty nước ngoài và các công ty lớn nhỏ trong nước ra đời; vì vậy, người lao động cũng có nhiều cơ hội để lựa chọn nơi làm việc tốt nhất cho mình. Do đó, để thu hút và giữ chân nhân tài thì ngoài chế độ lương bổng hấp dẫn các công ty phải có chính sách để họ phát triển bản thân. Đối với những người có trình độ chuyên môn giỏi, có đam mê thì công ty có thể giao cho họ những dự án riêng để họ tự do nghiên cứu và thực hiện. Đồng thời, thành quả lao động của nhân viên phải được cấp trên thừa nhận và coi trọng. Ví dụ như, nếu thành quả đó là các phát minh, sáng chế thì công ty có thể cho áp dụng rộng rãi; nếu thành quả đó là hiệu suất làm việc thì các cá nhân hay nhóm làm công việc đó nên được biểu dương trước toàn công ty để mọi người có thể học hỏi và có

động lực phấn đấu. Đặc biệt, những phần thưởng vật chất là sự khích lệ không thể thiếu trong công tác động viên nhân viên và những phần thưởng này phải xứng đáng với công sức mà họ bỏ ra.

5.3.5 Kiến nghị cho yếu tố các giá trị được thừa nhận

Có tác động yếu nhất đến biến phụ thuộc – văn hóa doanh nghiệp là yếu tố các giá trị được thừa nhận. Một nhân viên sẽ lựa chọn công ty để làm việc khi họ tin vào tầm nhìn, sứ mệnh, triết lý kinh doanh của công ty cũng như những đường lối, chiến lược mà ban lãnh đạo đã xây dựng nên. Vì vậy muốn công ty phát triển bền vững, muốn phát triển văn hóa doanh nghiệp thì nhà quản trị hay ban lãnh đạo phải chú trọng làm tốt các công tác này và phải truyền đạt chúng đến từng nhân viên để mọi thành viên luôn nỗ lực hoàn thành tốt mọi công việc trong mọi tình huống. Đặc biệt nhà quản trị phải kích thích cũng như ghi nhận, biểu dương những ý tưởng đóng góp cho sự phát triển của công ty.

Bảng 5-5 Bảng giá trị trung bình cho các biến quan sát trong thang đo các giá trị được thừa nhận

Mã hóa	Nội dung thang đo	Trung bình
GTTN1	Tầm nhìn sứ mệnh của công ty thể hiện được sự phát triển lâu dài, bền vững	3.92
GTTN2	Triết lý kinh doanh của công ty rõ ràng	3.82
GTTN3	Kế hoạch được xây dựng bám sát mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp	3.85
GTTN4	Khẩu hiệu, tiếng “lóng” đặc trưng của doanh nghiệp được sử dụng rộng rãi	3.71
GTTN5	Các ý tưởng mới mang tính đóng góp xây dựng luôn được công ty đón nhận	3.57

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả)

Tương tự như yếu tố văn hóa định hướng nhóm, yếu tố các giá trị được thừa nhận cũng được nhân viên đánh giá cao. Vì vậy, công ty cần phát huy yếu tố này. Trong bất kỳ giai đoạn nào, thì công ty cũng phải nhắm đến mục tiêu phát triển lâu dài và bền vững. Điều này sẽ tạo cho người lao động tâm lý an tâm khi làm việc và cống hiến hết mình cho tổ chức.

5.3.6 Một số kiến nghị khác

Kết quả phân tích sự khác biệt trong cảm nhận về văn hóa doanh nghiệp theo các đặc điểm nhân khẩu học cho thấy, các nhân viên thuộc các nhóm tuổi khác nhau có cảm nhận khác nhau về văn hóa công ty. Sự khác nhau này có thể đến từ sự cách biệt tuổi tác, tầm nhìn, mục tiêu sống của các nhóm. Những nhân viên từ 46 đến 55 tuổi, thường có chức vụ là quản lý trong công ty nên họ chú trọng đến kết quả công việc, đến sự gắn kết của nhân viên trong tổ chức, còn đối với những nhân viên mới ra trường, dưới 26 tuổi thì sẽ chú trọng nhiều hơn đến việc thể hiện bản thân, đến việc thăng tiến hay việc thành quả lao động của mình được cấp trên thừa nhận. Vì vậy, cảm nhận văn hóa doanh nghiệp của các đối tượng này cũng sẽ khác nhau. Vì vậy, ban quản trị công ty cần có chế độ khen thưởng, vinh danh phù hợp cho các nhóm đối tượng này đồng thời tạo điều kiện để họ phát huy hết năng lực của bản thân. Ví dụ như, đối với một nhóm làm việc toàn những người trẻ tuổi thì công ty cần sắp xếp cho họ một không gian thoải mái, năng động. Đối với những người lớn tuổi thì công ty có thể sắp xếp cho họ làm việc với những cá nhân lễ phép, biết lắng nghe và ham học hỏi.

Đặc điểm nổi bật của FPT Telecom là văn hóa “doanh nghiệp” vì vậy công ty rất quan tâm đến việc tuân thủ các quy trình, quy chuẩn đã đặt ra. Việc quá chú trọng đến quy tắc sẽ làm giảm đi tính linh hoạt và năng động của tổ chức nhất là trong vấn đề giải quyết các tình huống cấp bách. Vì vậy, nhà quản trị phải biết dựa vào tình hình cụ thể để đưa ra quyết định phù hợp nhằm mang lại hiệu quả cao nhất cho công việc.

5.4 Hạn chế của đề tài và hướng nghiên cứu tiếp theo

Mẫu nghiên cứu được thu thập theo phương pháp thuận tiện tại thị trường Tp. HCM. Do vậy để tăng mức độ tổng quát hóa, nghiên cứu tiếp theo có thể chọn kích thước mẫu lớn hơn, thực hiện khảo sát ở nhiều nhiều tỉnh, thành phố khác để có thể so sánh văn hóa doanh nghiệp của công ty FPT tại những khu vực khác nhau trên cả nước.

Do tâm lý lo sợ kết quả khảo sát sẽ ảnh hưởng đến hiệu quả công việc hay các mối quan hệ nên nhiều người không trả lời chân thực các câu hỏi trong bảng khảo sát. Điều này ít nhiều sẽ ảnh hưởng đến kết quả nghiên cứu.

Bên cạnh khảo sát trực tiếp bằng bảng câu hỏi, các nghiên cứu sau có thể khảo sát online bằng công cụ Google Docs – Forms để có thể tiết kiệm thời gian và chi phí đi lại.

Theo kết quả phân tích hồi quy, mô hình chỉ giải thích 60.8% biến thiên của biến phụ thuộc (R^2 điều chỉnh = 0.608). Như vậy, gần 40% các biến ngoài mô hình ảnh hưởng đến sự hình thành và phát triển văn hóa doanh nghiệp. Các đề tài sau có thể xem xét và nghiên cứu vấn đề này.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

1. Trần Quốc Vượng (2007), *Cơ sở văn hóa Việt Nam*, Nhà xuất bản giáo dục, Hà Nội.
2. Edward Burnett Tylor (1920), *Primitive Culture*. New York: J.P > Putnam's Sons, Pp1 (Bản tiếng việt của Huyền Giang (2000), *Tạp chí văn hóa nghệ thuật*, số 2/2000, tr 13 – 14).
3. NXB Chính trị Quốc gia (1995), *Hồ Chí Minh toàn tập*, Hà Nội.
4. NXB Chính trị Quốc gia (2001), *Văn kiện Đại hội Đại biểu toàn quốc lần thứ IX*, Hà Nội.
5. Nguyễn Đình Thọ (2011), *Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
6. Hoàng Trọng và Chu Nguyên Mộng Ngọc (2008), *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS*, tập 1&2, NXB Hồng Đức, Thành phố Hồ Chí Minh.
7. Trần Ngọc Thêm (2004), *Cơ sở văn hóa Việt Nam*, NXB Thành phố Hồ Chí Minh.
8. Edgar H. Schein (2012), *Văn Hóa Doanh Nghiệp Và Sự Lãnh Đạo*, Dịch giả Nguyễn Phúc Hoàng, NXB DT Books & NXB Thời Đại, Hà Nội.
9. Richard L. Hughes, Robert C. Ginnett, Gordon J. Curphy (2009), *Năng lực lãnh đạo – Những bài học trải nghiệm*, Nhà xuất bản Tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh.
10. 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.
11. Đỗ Hữu Hải (2014), *Hệ thống tiêu chí nhận diện văn hóa doanh nghiệp - Vận dụng cho doanh nghiệp Việt Nam*, Luận án Tiến sĩ Trường Đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội.
12. Dương Thị Liễu (2012), *Giáo trình Văn hóa kinh doanh*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân.
13. Công ty FPT (2017), *Văn hóa Công ty FPT*, Web: <https://fpt.com.vn/vi/ve-fpt/van-hoa>, truy cập 10/12/2017.

14. Công ty FPT Telecom (2017), *Văn hóa và môi trường làm việc tại FPT Telecom*, Web:<http://fpttelecom.net.vn/van-hoa-va-moi-truong-tai-fpt-telecom/>, truy cập ngày 12/12/2017.

15. David, H. Maister (2005), *Bản sắc văn hóa doanh nghiệp*, NXB Thống kê, Hà Nội.

Tiếng Anh

16. Hair, J.F, Blalck, W.C., Babin, B.J, and Anderson, R.E. (2009), *Multivariate Data Analysis*, Pearson Prentice Hall, 7 ed., Upper Saddle River: New Jersey.

17. Linnenluecke và Griffiths (2010), *Corporate sustainability and organizational culture*. *Journal of World Business*, Vol 45, Issue 4, 11/2010, Pages 357-366.

18. Kroeber, A. L., Kluckhohn, C. (1953), *Culture: a critical review of concepts and definitions*, web: <http://www.pseudology.org/Psychology/CultureCriticalReview1952a.pdf> (online 12/12/2017).

19. Mohammad Saeed & Arif Hassan (2000), *Organizational culture and work outcomes: Evidence from some Malaysian organizations*. *Malaysian Management Review*, Malaysian.

20. John P. Kotter, James L. Heskett (1992), *Corporate Culture and Performance*, The Free Press, USA.

21. Williams, A., Dobson, P. & Walters, M. (1994), *Changing Culture: New Organisational Approaches*, (2nd ed). Cromwell Press, Wiltshire, USA.

22. Clifford Geertz (1973), *The interpretation of cultures*, Basic Books, Inc., Publishers, New York, USA.

23. Hofstede G., J., Minkov M. (2010), *Cultures and Organizations - Software of the Mind*, McGraw-Hill.

24. Trice, H.M. and Beyer, J.M. (1984), *Studying organizational culture through rites and ceremonials*, *Academy of Management Review*, Vol. 9, pp. 653-69.

25. O'Reilly, Chatman, and Caldwell (2009), *Organizational Culture Profile*, Katty Marmenout - McGill University, Canada.

26. Stephen P. Robbins & Mary Coulter (2010), *Management*, 11th edition.

27. Kenneth Desson & Joseph Clouthier (2010), *Organizational Culture – Why Does It Matter*.
28. Ricardo & Jolly (1997), *Organizational culture and teams*.
29. Kim S. Cameron & Robert E. Quinn (2011), *Organizational Culture Assessment Instrument*.
30. Wolfgang Messner (2013), *Effect of organizational culture on employee commitment in the Indian IT services sourcing industry*, Journal of Indian Business Research, Vol. 5 Issue: 2.
31. Salman Habib *, Saira Aslam, Amjad Hussain, Sana Yasmeen, Muhammad Ibrahim (2014), *The Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction, Employess Commitment and Turn over Intention*, Advances in Economics and Business, Vol 2.
32. Violeta Raimonda Kulvinskiene and Eleonora Seminogova Seimiene (2009), *Factors of organizational culture change*, ISSN 1392-1258. EKONOMIKA 2009 87.
33. Katarzyna SZCZEPANSKA and Dariusz KOSIOREK (2017), *Factors influencing organizational culture*, Seria: ORGANIZACJA I ZARZADZANIE z. 100.

PHỤ LỤC

Phụ lục 1: DÀN BÀI CÂU HỎI NGHIÊN CỨU ĐỊNH TÍNH

Giới thiệu

Xin chào các Anh/Chị!

Tôi tên Trịnh Minh Quang, là học viên lớp Cao học QTKD của trường Đại học Ngoại Ngữ - Tin Học TP. Hồ Chí Minh. Hiện tại tôi đang thực hiện đề tài “*Các yếu tố ảnh hưởng đến văn hóa doanh nghiệp tại công ty FPT Telecom*”. Tôi rất hân hạnh được thảo luận với Anh/Chị về vấn đề này.

Trước tiên, xin cảm ơn các Anh/Chị đã dành thời gian để tham gia cuộc thảo luận hôm nay và mong muốn nhận được những đóng góp tích cực của các Anh/Chị. Tôi cũng xin lưu ý mọi ý kiến trung thực của các Anh/Chị không đánh giá đúng hay sai và tất cả đều có ý nghĩa thiết thực cho nghiên cứu của tôi.

Sau đây tôi xin phép được giới thiệu chủ đề và nội dung của buổi thảo luận hôm nay.

Nội dung thảo luận

1. Phần nội dung khái quát xoay quanh các vấn đề như sau:

Theo Anh/Chị yếu tố nào ảnh hưởng đến văn hóa doanh nghiệp tại công ty FPT Telecom?

Theo Anh/Chị *Các giá trị hữu hình* (bố trí văn phòng, ý nghĩa nhãn hiệu, nghi lễ truyền thống,...) có ảnh hưởng đến văn hóa doanh nghiệp tại công ty FPT Telecom hay không? Tại sao?

Theo Anh/Chị *Các giá trị được tán đồng* (tầm nhìn sứ mệnh, triết lý kinh doanh, giai thoại,...) có tác động đến văn hóa doanh nghiệp tại công ty FPT Telecom hay không? Tại sao?

Theo Anh/Chị *Sự tham gia* (tham gia vào việc ra quyết định, hoàn thành công việc trên tinh thần làm việc nhóm, phối hợp làm việc hiệu quả,...) có tác động đến văn hóa doanh nghiệp tại công ty FPT Telecom hay không? Tại sao?

Theo Anh/Chị *Các giá trị hành động* (các hoạt động tạo sự chia sẻ, chuẩn mực về giao tiếp, các hoạt động mang tính xây dựng cộng đồng,...) có ảnh hưởng đến văn hóa doanh nghiệp tại công ty FPT Telecom hay không? Tại sao?

Theo Anh/Chị *Các giá trị nhận thức* (doanh nghiệp là một gia đình, tin tưởng vào tương lai, tự hào về doanh nghiệp,...) có tác động đến văn hóa doanh nghiệp tại công ty FPT Telecom? Tại sao?

Theo Anh/Chị yếu tố nào có tác động mạnh nhất đến *văn hóa doanh nghiệp* tại công ty FPT Telecom? Tại sao?

Theo Anh/Chị yếu tố nào có tác động yếu nhất đến *văn hóa doanh nghiệp* tại công ty FPT Telecom? Tại sao?

2. Phần nội dung về thang đo

Sử dụng các câu hỏi cùng với các phát biểu nhằm tìm hiểu ý kiến của người được phỏng vấn.

I. Các giá trị hữu hình
<ol style="list-style-type: none">1. Cách thiết kế và bố trí văn phòng làm việc tại công ty.2. Ý nghĩa nhãn hiệu thương mại của công ty3. Chuẩn mực về các nghi lễ truyền thống trong năm4. Chính sách khen thưởng bằng vật chất hoặc tinh thần cho nhân viên có thành tích cao, có ý tưởng sáng kiến tốt. <p>Với các câu hỏi này, xin Anh/Chị cho biết:</p> <ol style="list-style-type: none">i. Anh/Chị hiểu được nội dung của từng câu hỏi? Nếu không hiểu, vui lòng cho biết lý do? Nếu hiểu thì câu hỏi đó nói lên điều gì?ii. Theo Anh/Chị các câu hỏi này đã tốt chưa? Nếu chưa nên thay đổi như thế nào cho phù hợp?iii. Đối với từng hạng mục, có cần bổ sung hoặc loại bỏ câu hỏi nào không?
Các giá trị được tán đồng
<ol style="list-style-type: none">5. Tầm nhìn của công ty thể hiện rõ tiêu chí và hướng phát triển lâu dài6. Nắm rõ sứ mệnh của doanh nghiệp7. Hoàn thành mục tiêu kế hoạch đề ra8. Triết lý kinh doanh của công ty9. Các giai thoại được lưu truyền <p>Với các câu hỏi này, xin Anh/Chị cho biết:</p> <ol style="list-style-type: none">i. Anh/Chị hiểu được nội dung của từng câu hỏi? Nếu không hiểu, vui lòng cho biết lý do? Nếu hiểu thì câu hỏi đó nói lên điều gì?

- ii. Theo Anh/Chị các câu hỏi này đã tốt chưa? Nếu chưa nên thay đổi như thế nào cho phù hợp?
- iii. Đối với từng hạng mục, có cần bổ sung hoặc loại bỏ câu hỏi nào không?

Sự tham gia

- 10. Tham gia vào việc ra quyết định liên quan công việc của mình
- 11. Hoàn thành công việc với tinh thần làm việc nhóm
- 12. Các phòng ban, bộ phận, phối hợp làm việc hiệu quả
- 13. Cung cấp thông tin, yêu cầu rõ ràng, cụ thể cho công việc
- 14. Phản hồi kịp thời những thay đổi trong công việc và được cấp trên lắng nghe

Với các câu hỏi này, xin Anh/Chị cho biết:

- i. Anh/Chị hiểu được nội dung của từng câu hỏi? Nếu không hiểu, vui lòng cho biết lý do? Nếu hiểu thì câu hỏi đó nói lên điều gì?
- ii. Theo Anh/Chị các câu hỏi này đã tốt chưa? Nếu chưa nên thay đổi như thế nào cho phù hợp?
- iii. Đối với từng hạng mục, có cần bổ sung hoặc loại bỏ câu hỏi nào không?

Các giá trị hành động

- 15. Các hoạt động tạo sự chia sẻ, cảm thông với đồng nghiệp trong công ty
- 16. Chuẩn mực về hoạt động giao tiếp trong doanh nghiệp
- 17. Chuẩn mực xử lý đối với các hành động sai phạm
- 18. Thực hiện các hoạt động mang tính xây dựng cộng đồng
- 19. Khuyến khích, tạo điều kiện cho nhân viên sáng tạo và phát triển năng lực.

Với các câu hỏi này, xin anh/chị cho biết:

- i. Anh/Chị hiểu được nội dung của từng câu hỏi? Nếu không hiểu, vui lòng cho biết lý do? Nếu hiểu thì câu hỏi đó nói lên điều gì?
- ii. Theo Anh/Chị các câu hỏi này đã tốt chưa? Nếu chưa nên thay đổi như thế nào cho phù hợp?
- iii. Đối với từng hạng mục, có cần bổ sung hoặc loại bỏ câu hỏi nào không?

Các giá trị nhận thức

20. Mong muốn xây dựng hình ảnh công ty tốt đẹp
21. Nhân viên nhận thức doanh nghiệp là một gia đình và mình là một thành viên.
22. Mức độ tin tưởng vào tương lai phát triển của doanh nghiệp
23. Nhận thức được trân trọng và tôn vinh khi có đóng góp phát triển doanh nghiệp
24. Tự hào về doanh nghiệp

Với các câu hỏi này, xin Anh/Chị cho biết:

- i. Anh/Chị hiểu được nội dung của từng câu hỏi? Nếu không hiểu, vui lòng cho biết lý do? Nếu hiểu thì câu hỏi đó nói lên điều gì?
- ii. Theo Anh/Chị các câu hỏi này đã tốt chưa? Nếu chưa nên thay đổi như thế nào cho phù hợp?
- iii. Đối với từng hạng mục, có cần bổ sung hoặc loại bỏ câu hỏi nào không?

Một lần nữa xin chân thành cảm ơn các Anh/Chị đã dành thời gian để tham gia thảo luận và cung cấp những ý kiến quý báu cho nghiên cứu này. Kính chúc Anh/Chị mạnh khỏe, hạnh phúc và thành công!

THÀNH PHẦN THAM GIA THẢO LUẬN NHÓM

STT	Họ tên	Chức vụ - đơn vị
1	Nguyễn Tuấn Sơn	Phó ban dự án
2	Lê Tôn Vinh	Trưởng phòng truyền thông quảng cáo
3	Đặng Anh Vũ	Trưởng phòng phát triển sản phẩm
4	Trần Bá Phước	Trưởng nhóm phát triển sản phẩm
5	Tăng Ngọc Phương	Trưởng nhóm kỹ thuật vnexpress
6	Đinh Thị Thu Thủy	Điều phối viên ban dự án
7	Nguyễn Trung Trực	Điều phối viên ban dự án
8	Nguyễn Thanh Tùng	Trưởng nhóm thiết kế
9	Trần Như Bách	Trưởng nhóm QC
10	Nguyễn Tuấn Việt	Trưởng nhóm kỹ thuật Sendo.vn

Phụ lục 2: BẢNG CÂU HỎI KHẢO SÁT

Kính chào các Anh/Chị!

Tôi đang thực hiện luận văn tốt nghiệp với đề tài nghiên cứu: **“Các yếu tố ảnh hưởng đến văn hóa doanh nghiệp tại công ty FPT Telecom”**. Để đề tài được hoàn tất và mang lại ý nghĩa thiết thực cho công ty, tôi rất mong nhận được sự hợp tác và giúp đỡ của các Anh/Chị bằng việc thực hiện bảng khảo sát bên dưới.

Tôi xin cam đoan mọi thông tin liên quan đến Anh/Chị sẽ được bảo mật và chỉ được sử dụng trong nghiên cứu này.

Kính mong sự hợp tác của Anh/Chị. Xin chân thành cảm ơn!

PHẦN 1: TRẢ LỜI KHẢO SÁT

Anh/Chị đang hoặc đã từng làm việc tại công ty FPT Telecom:

- Đúng (Mời Anh/Chị trả lời các câu hỏi tiếp theo)
- Sai (Anh/Chị đừng trả lời khảo sát tại đây, xin chân thành cảm ơn!)

Anh/Chị vui lòng cho biết **mức độ đồng ý** cho các phát biểu dưới đây bằng cách đánh dấu **X** vào các ô tương ứng. Cụ thể thang điểm như sau:

- 1:** Hoàn toàn không đồng ý
- 2:** Không đồng ý
- 3:** Bình thường
- 4:** Đồng ý
- 5:** Hoàn toàn đồng ý

STT	CÁC NHÂN TỐ	MỨC ĐỘ ĐỒNG Ý				
		1	2	3	4	5
Các giá trị hữu hình (artifacts)						
1	Đồng phục cho nhân viên được thiết kế đẹp, bắt mắt					
2	Cách thiết kế và bố trí văn phòng làm việc đẹp mắt					
3	Logo biểu tượng của công ty ấn tượng					
4	Các sự kiện trong năm được đầu tư tổ chức chuyên nghiệp, hoành tráng					
5	Các tập gấp giới thiệu công ty ấn tượng, chuyên nghiệp					
Các giá trị được thừa nhận (espoused values)						
6	Tầm nhìn sứ mệnh của công ty thể hiện được sự phát triển lâu dài, bền vững					
7	Triết lý kinh doanh của công ty rõ ràng					
8	Kế hoạch được xây dựng bám sát mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp					
9	Khẩu hiệu, tiếng “lóng” đặc trưng của doanh nghiệp được sử dụng rộng rãi					
10	Các ý tưởng mới mang tính đóng góp xây dựng luôn được công ty đón nhận					
Văn hóa định hướng nhóm (team orientation)						
11	Mọi thành viên đều được tham gia và ra quyết định trong công việc					
12	Các công việc được hoàn thành với tinh thần làm việc nhóm					
13	Các phòng ban, bộ phận, phối hợp làm việc hiệu quả					
14	Các cá nhân trong công ty đều được chia sẻ đầy đủ thông tin					

15	Những thay đổi trong công việc được phản hồi kịp thời và được cấp trên lắng nghe					
Văn hóa ứng xử (Communication)						
16	Văn hóa ứng xử giữa cấp trên và cấp dưới luôn được đề cao					
17	Văn hóa ứng xử đồng nghiệp luôn được quan tâm					
18	Văn hóa ứng xử với khách hàng luôn được chú trọng					
19	Văn hóa ứng xử cộng đồng (các chương trình từ thiện) luôn được sự quan tâm và tham gia nhiệt tình					
20	Văn hóa ứng xử trong công việc (tinh thần trách nhiệm trong công việc) luôn được đề cao					
Các giá trị ngầm định cơ bản (basic assumptions)						
21	Tôi luôn mong muốn và nỗ lực đóng góp công sức giúp công ty ngày càng phát triển					
22	Tôi tin tưởng tuyệt đối công ty sẽ ngày càng phát triển vững mạnh					
23	Nhân viên được trân trọng và vinh danh khi có đóng góp cho sự phát triển của công ty					
24	Công ty và đồng nghiệp là gia đình thứ 2 của tôi					
25	Tôi luôn tự hào vì là một thành viên của công ty					

PHẦN 2: ĐÁNH GIÁ KHÍA CẠNH CƠ BẢN HIỆN TẠI

Bảng dưới đây mô tả sáu khía cạnh cơ bản của tổ chức. Mỗi khía cạnh có bốn lựa chọn (A, B, C, D). Với tổng số điểm là 100, anh chị hãy đọc các lựa chọn và phân bổ điểm cho mỗi lựa chọn phù hợp nhất với thực tế của công ty. Tức là, nếu lựa chọn nào phản ánh đúng hơn với tổ chức của anh chị thì anh chị sẽ cho điểm cao hơn. Chú ý là tổng số điểm của cả bốn lựa chọn luôn là 100.

Các khía cạnh		Điểm đánh giá
1. Đặc điểm nổi bật (Dominant Characteristics)		Hiện tại
A	Tổ chức có không khí rất gần gũi. Nó giống như một gia đình lớn. Mọi người rất chia sẻ với nhau.	
B	Tổ chức rất năng động và mang đậm chất kinh doanh. Tất cả mọi người đều sẵn sàng “đương đầu” trên thương trường và sẵn sàng chấp nhận rủi ro.	
C	Tổ chức luôn hướng về kết quả. Vấn đề được quan tâm nhất chính là công việc được hoàn thành. Các thành viên luôn cạnh tranh và hướng về thành quả công việc.	
D	Tổ chức có cấu trúc được xây dựng và kiểm soát tốt. Các quy trình chính thức của tổ chức đều nhằm điều chỉnh hoạt động của các thành viên.	
	Tổng	100
2. Lãnh đạo (Organizational Leadership)		Hiện tại
A	Lãnh đạo của tổ chức nhìn chung được coi là người tư vấn phát triển các cá nhân, người tạo ra môi trường dưỡng dục và hỗ trợ cấp dưới.	
B	Lãnh đạo của tổ chức nói chung được coi là điển hình của sự đổi mới, năng động và chấp nhận rủi ro.	
C	Lãnh đạo của tổ chức nói chung được coi là tập trung vào cạnh tranh, định hướng kết quả rất rõ ràng mạch lạc.	
D	Lãnh đạo của tổ chức nói chung được coi là chú trọng đến tổ	

	chức, phối kết hợp, và bảo đảm các hoạt động trôi chảy và hiệu quả.	
	Tổng	100
3. Quản lý nhân lực (Management of Employees)		Hiện tại
A	Phong cách quản lý trong tổ chức có đặc trưng là tinh thần làm việc tập thể, nhất trí, và hợp tác.	
B	Phong cách quản lý trong tổ chức có đặc trưng là chấp nhận thử thách cá nhân, đổi mới, tự do và độc đáo.	
C	Phong cách quản lý trong tổ chức có đặc trưng là khả năng cạnh tranh; yêu cầu cao, và thành quả.	
D	Phong cách quản lý trong tổ chức có đặc trưng là sự ổn định của người lao động, sự phù hợp, sự lường trước, và các mối quan hệ ổn định.	
	Tổng	100
4. Chất gắn kết trong tổ chức (Organization Glue)		Hiện tại
A	Chất gắn kết của tổ chức là sự trung thành, và tin tưởng lẫn nhau. Sự gắn bó của cá nhân với tổ chức rất cao.	
B	Chất gắn kết của tổ chức là cùng hướng tới sự phát triển và đổi mới. Sự vượt trội và khác biệt luôn được chú ý.	
C	Chất gắn kết của tổ chức là sự chú trọng đến thành quả và việc đạt được mục tiêu. Hành động và chiến thắng luôn là “cung trướng” của bản nhạc công việc.	
D	Chất gắn kết của tổ chức là các chính sách và quy tắc chung. Duy trì sự hoạt động đều đặn của tổ chức rất quan trọng.	
	Tổng	100
5. Chiến lược trọng tâm (Strategic Emphases)		Hiện tại
A	Tổ chức chú trọng phát triển con người; tin tưởng lẫn nhau, cởi mở và có tinh thần hợp tác.	
B	Tổ chức chú trọng đến tạo dựng các nguồn lực mới và tạo ra những thách thức mới. Thử áp dụng cái mới và khai thác, tận	

	dụng cơ hội rất có giá trị với tổ chức.	
C	Tổ chức chú trọng đến các hoạt động cạnh tranh và thành quả. Đạt được mục tiêu cao và chiến thắng trên thị trường là các yếu tố có tính chi phối.	
D	Tổ chức chú trọng đến tính ổn định và tính lâu dài. Hiệu quả, kiểm soát và hoạt động ổn định là các yếu tố quan trọng.	
	Tổng	100
6. Tiêu chuẩn thành công (Criteria of Success)		Hiện tại
A	Tổ chức đánh giá thành công dựa trên sự phát triển nguồn lực con người, tinh thần làm việc tập thể, sự gắn bó của cá nhân, và các vấn đề liên quan đến con người.	
B	Tổ chức đánh giá thành công dựa trên việc đưa ra các sản phẩm và dịch vụ mới và độc đáo. Tổ chức cần có những sản phẩm hàng đầu và là “nhà cải cách”.	
C	Tổ chức đồng nhất thành công với sự “chinh phục” thị trường và vượt qua đối thủ cạnh tranh. Dẫn đầu thị trường cạnh tranh là tiêu chuẩn then chốt.	
D	Tổ chức đánh giá thành công dựa trên hiệu quả. Sự tin cậy, kết hoạch hoạt động ổn định và sản xuất với chi phí thấp là các nội dung trọng yếu của khái niệm “thành công”.	
	Tổng	100

PHẦN 3: THÔNG TIN CÁ NHÂN

Anh/Chị vui lòng đánh dấu “X” vào ô tương ứng với câu trả lời của Anh/Chị:

1. Giới tính

Nam

Nữ

2. Độ tuổi

≤ 25

26-35

36-45

46-55

> 55

3. Cấp bậc của anh/chị trong công việc hiện tại

Giám đốc, Phó giám đốc

Trưởng, Phó phòng ban

Nhân viên

4. Thời gian làm việc tại công ty

Dưới 6 tháng

Từ 6 tháng đến dưới 1 năm

Từ 1 năm đến dưới 2 năm

Từ 2 năm đến dưới 5 năm

Trên 5 năm

Phụ lục 3: THỐNG KÊ MÔ TẢ MẪU NGHIÊN CỨU

Giới tính

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nam	154	64.7	64.7	64.7
Nữ	84	35.3	35.3	100.0
Total	238	100.0	100.0	

Tuổi

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nhỏ hơn hoặc bằng 25 tuổi	32	13.4	13.4	13.4
Từ 26 đến 35 tuổi	152	63.9	63.9	77.3
Từ 36 đến 45 tuổi	50	21.0	21.0	98.3
Từ 46 đến 55 tuổi	4	1.7	1.7	100.0
Total	238	100.0	100.0	

Cấp bậc

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Giám đốc/ Phó giám đốc	1	.4	.4	.4
Trưởng/ Phó phòng	7	2.9	2.9	3.4
Nhân viên	230	96.6	96.6	100.0
Total	238	100.0	100.0	

Thâm niên

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Dưới 6 tháng	27	11.3	11.3	11.3
Từ 6 tháng đến dưới 1 năm	54	22.7	22.7	34.0
Từ 1 năm đến dưới 2 năm	49	20.6	20.6	54.6
Từ 2 năm đến dưới 5 năm	75	31.5	31.5	86.1
Trên 5 năm	33	13.9	13.9	100.0
Total	238	100.0	100.0	

Phụ lục 4: PHÂN TÍCH CRONBACH'S ALPHA

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.888	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
GTHH1	12.83	9.384	.745	.860
GTHH2	13.05	9.200	.769	.854
GTHH3	12.86	8.967	.825	.841
GTHH4	12.77	9.225	.801	.847
GTHH5	12.78	10.748	.511	.909

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.858	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
GTTN1	14.94	10.663	.683	.827
GTTN2	15.05	11.006	.652	.835
GTTN3	15.01	10.599	.728	.817

GTTN4	15.16	9.820	.725	.816
GTTN5	15.29	10.344	.604	.850

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.891	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VHN1	15.03	9.383	.670	.881
VHN2	15.14	8.989	.774	.860
VHN3	15.24	8.436	.743	.866
VHN4	15.28	8.564	.715	.873
VHN5	15.19	8.579	.780	.857

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.808	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
--	----------------------------------	---	--	---

VHU 1	14.03	8.041	.760	.719
VHU 2	14.07	9.498	.337	.857
VHU 3	14.05	8.212	.716	.732
VHU 4	13.94	8.709	.642	.757
VHU 5	13.86	9.034	.583	.774

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.876	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
GTND1	12.66	11.770	.774	.834
GTND2	12.57	12.719	.644	.864
GTND3	12.59	12.107	.648	.863
GTND4	12.90	10.724	.797	.826
GTND5	12.69	11.734	.675	.857

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.851	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VH1	13.61	7.869	.664	.823
VH2	13.74	7.364	.770	.796
VH3	13.98	7.131	.585	.847
VH4	13.69	7.051	.684	.815
VH5	13.60	7.321	.653	.823

Phụ lục 5: PHÂN TÍCH EFA CHO BIẾN ĐỘC LẬP LẦN 1

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.890
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3658.477
	df	300
	Sig.	.000

Total Variance Explained

Comp onent	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7.769	31.074	31.074	7.769	31.074	31.074	3.745	14.979	14.979
2	4.357	17.430	48.504	4.357	17.430	48.504	3.606	14.422	29.401
3	1.897	7.588	56.092	1.897	7.588	56.092	3.443	13.774	43.174
4	1.703	6.811	62.903	1.703	6.811	62.903	3.367	13.469	56.643
5	1.456	5.826	68.728	1.456	5.826	68.728	3.021	12.085	68.728
6	.790	3.158	71.886						
7	.734	2.938	74.824						
8	.716	2.866	77.690						
9	.616	2.462	80.152						
10	.540	2.161	82.314						

11	.470	1.878	84.192					
12	.444	1.777	85.968					
13	.398	1.593	87.562					
14	.370	1.479	89.041					
15	.347	1.389	90.430					
16	.341	1.364	91.794					
17	.308	1.231	93.025					
18	.287	1.147	94.172					
19	.269	1.076	95.248					
20	.242	.968	96.216					
21	.226	.905	97.121					
22	.213	.850	97.971					
23	.182	.726	98.698					
24	.170	.679	99.377					
25	.156	.623	100.000					

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix^a

	Component				
	1	2	3	4	5
VHN2	.848				
VHN5	.829				
VHN3	.796				
VHN4	.784				
VHN1	.713			.363	
VHU2	.453				.346
GTND 1		.852			
GTND 5		.832			

GTND				
4	.794	.365		
GTND				
3	.719			
GTND				
2	.628			.400
GTHH				
4		.791		
GTHH				
2	.403	.750		
GTHH				
1		.742		
GTHH				
3	.415	.742		
GTHH				
5		.718		
GTTN				
4			.802	
GTTN				
1			.781	
GTTN				
3			.777	
GTTN				
2			.728	
GTTN				
5			.692	
VHU3				.828
VHU1				.828
VHU4		.353		.751
VHU5				.697

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 7 iterations.

Phụ lục 6: PHÂN TÍCH EFA CHO BIẾN ĐỘC LẬP LẦN 2

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.864	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
GTND 1	9.38	7.468	.807	.791
GTND 3	9.31	8.122	.590	.873
GTND 4	9.62	6.980	.748	.811
GTND 5	9.41	7.348	.718	.823

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.857	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VHU 1	10.61	5.251	.782	.783
VHU 3	10.63	5.355	.746	.799
VHU 4	10.52	5.728	.679	.827
VHU 5	10.44	6.053	.601	.858

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.883
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3382.50
	df	6
	Sig.	.000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7.261	31.569	31.569	7.261	31.569	31.569	3.581	15.570	15.570
2	4.167	18.117	49.686	4.167	18.117	49.686	3.525	15.327	30.897
3	1.830	7.956	57.642	1.830	7.956	57.642	3.326	14.462	45.359
4	1.690	7.349	64.990	1.690	7.349	64.990	3.069	13.342	58.701
5	1.397	6.076	71.066	1.397	6.076	71.066	2.844	12.365	71.066
6	.736	3.200	74.266						
7	.669	2.907	77.174						
8	.570	2.480	79.654						
9	.537	2.334	81.988						
10	.482	2.096	84.084						
11	.442	1.920	86.004						
12	.394	1.714	87.718						
13	.363	1.577	89.295						
14	.343	1.492	90.787						
15	.310	1.347	92.134						
16	.289	1.255	93.389						
17	.270	1.173	94.562						
18	.264	1.147	95.709						
19	.241	1.049	96.758						

20	.213	.928	97.686					
21	.199	.864	98.550					
22	.173	.750	99.300					
23	.161	.700	100.000					

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix^a

	Component				
	1	2	3	4	5
VHN2	.854				
VHN5	.832				
VHN3	.806				
VHN4	.788				
VHN1	.720		.354		
GTHH 4		.807			
GTHH 2		.768		.369	
GTHH 3		.765		.372	
GTHH 1		.753			
GTHH 5		.715			
GTTN 4			.801		
GTTN 3			.781		
GTTN 1			.781		

GTTN			.735	
2				
GTTN			.686	
5				
GTND				.867
5				
GTND				.867
1				
GTND		.398		.764
4				
GTND				.681
3				
VHU3				.837
VHU1				.835
VHU4		.364		.756
VHU5				.721

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Phụ lục 7: PHÂN TÍCH EFA CHO BIẾN PHỤ THUỘC

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.742
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	689.314
	df	10
	Sig.	.000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.197	63.933	63.933	3.197	63.933	63.933
2	.968	19.367	83.300			
3	.427	8.533	91.833			
4	.245	4.893	96.726			
5	.164	3.274	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component

Matrix^a

	Component
	1
VH2	.868
VH4	.806
VH1	.795
VH5	.781
VH3	.743

Extraction

Method: Principal

Component

Analysis.

a. 1 components

extracted.

Phụ lục 8: PHÂN TÍCH TƯƠNG QUAN PEARSON

Correlations

	GTHH	GTTN	VHN	VHU	GTND	VH
GTHH Pearson Correlation	1	.336**	.193**	.433**	.551**	.610**
Sig. (2-tailed)		.000	.003	.000	.000	.000
N	238	238	238	238	238	238
GTTN Pearson Correlation	.336**	1	.506**	.325**	.112	.517**
Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.084	.000
N	238	238	238	238	238	238
VHN Pearson Correlation	.193**	.506**	1	.278**	.034	.495**
Sig. (2-tailed)	.003	.000		.000	.599	.000
N	238	238	238	238	238	238
VHU Pearson Correlation	.433**	.325**	.278**	1	.352**	.543**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
N	238	238	238	238	238	238
GTND Pearson Correlation	.551**	.112	.034	.352**	1	.458**
Sig. (2-tailed)	.000	.084	.599	.000		.000
N	238	238	238	238	238	238
VH Pearson Correlation	.610**	.517**	.495**	.543**	.458**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
N	238	238	238	238	238	238

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Phụ lục 9: PHÂN TÍCH HỒI QUY

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.785 ^a	.616	.608	2.08276	1.897

a. Predictors: (Constant), GTND, VHN, VHU, GTTN, GTHH

b. Dependent Variable: VH

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1616.861	5	323.372	74.546	.000 ^b
	Residual	1006.387	232	4.338		
	Total	2623.248	237			

a. Dependent Variable: VH

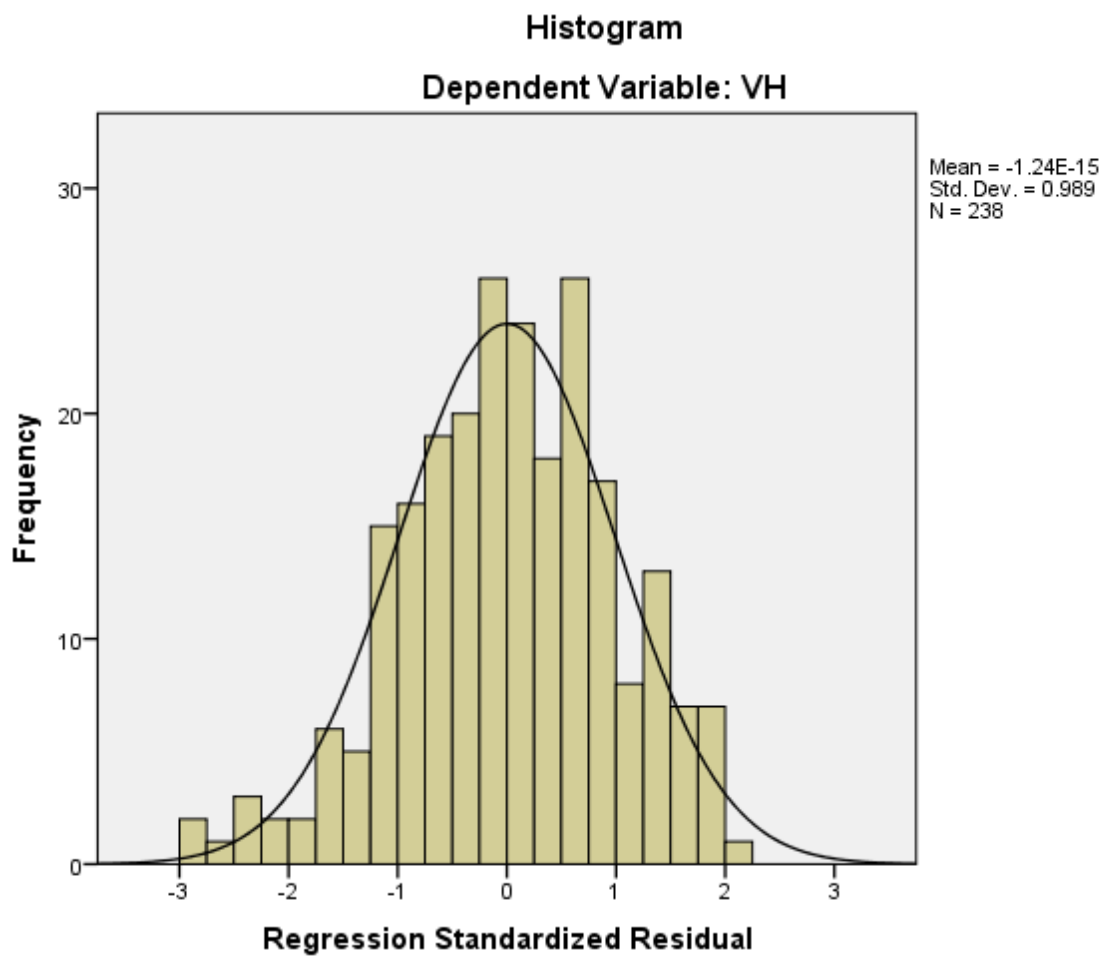
b. Predictors: (Constant), GTND, VHN, VHU, GTTN, GTHH

Coefficients^a

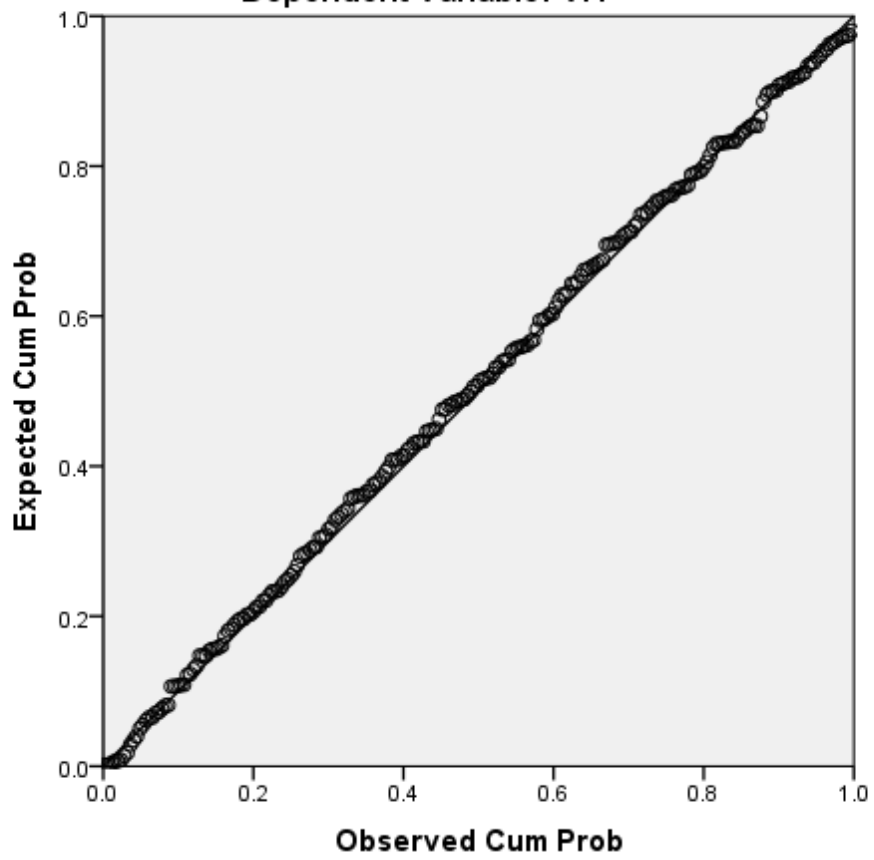
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	-.183	.933		-.196	.845					

GTH	.261	.046	.298	5.62	.000	.610	.347	.229	.588	1.70
H				7						0
GTT	.156	.042	.187	3.75	.000	.517	.239	.153	.670	1.49
N				7						3
VHN	.253	.043	.278	5.81	.000	.495	.357	.237	.725	1.37
VHU	.226	.051	.209	4.41	.000	.543	.278	.179	.735	1.36
GTN				3						1
D	.177	.047	.189	3.80	.000	.458	.242	.155	.666	1.50
				1						3

a. Dependent Variable: VH

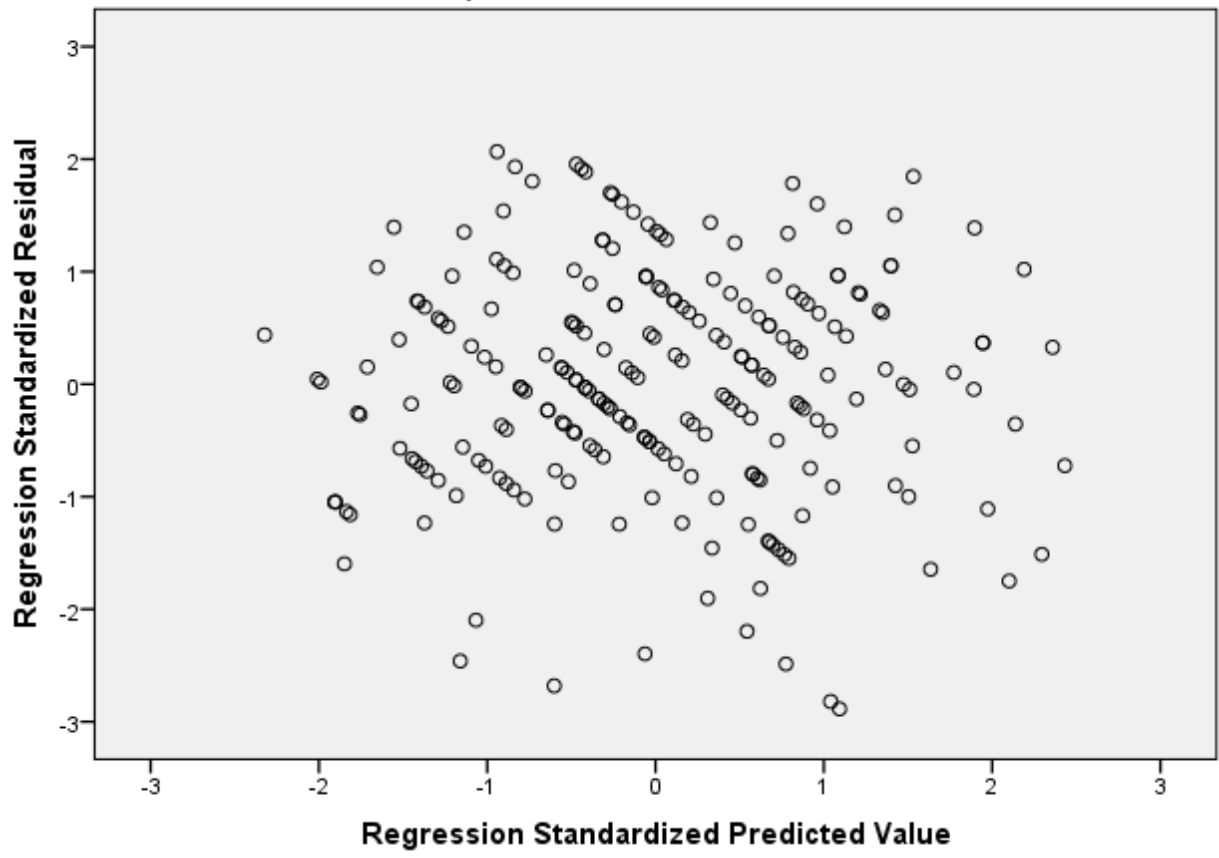


Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual
Dependent Variable: VH



Scatterplot

Dependent Variable: VH



Tuổi

Test of Homogeneity of Variances

VH

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1.325	3	234	.267

ANOVA

VH

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	88.479	3	29.493	2.723	.045
Within Groups	2534.768	234	10.832		
Total	2623.248	237			

Multiple Comparisons

Dependent Variable: VH

LSD

(I) Tuổi	(J) Tuổi	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Nhỏ hơn hoặc bằng 25 tuổi	Từ 26 đến 35 tuổi	-.62007	.64014	.334	-1.8812	.6411
	Từ 36 đến 45 tuổi	.40125	.74509	.591	-1.0667	1.8692
	Từ 46 đến 55 tuổi	-3.71875*	1.74545	.034	-7.1576	-.2799
Từ 26 đến 35 tuổi	Nhỏ hơn hoặc bằng 25 tuổi	.62007	.64014	.334	-.6411	1.8812

	Từ 36 đến 45 tuổi	1.02132	.53657	.058	-.0358	2.0785
	Từ 46 đến 55 tuổi	-3.09868	1.66714	.064	-6.3832	.1858
Từ 36 đến 45 tuổi	Nhỏ hơn hoặc bằng 25 tuổi	-.40125	.74509	.591	-1.8692	1.0667
	Từ 26 đến 35 tuổi	-1.02132	.53657	.058	-2.0785	.0358
	Từ 46 đến 55 tuổi	-4.12000*	1.71019	.017	-7.4893	-.7507
Từ 46 đến 55 tuổi	Nhỏ hơn hoặc bằng 25 tuổi	3.71875*	1.74545	.034	.2799	7.1576
	Từ 26 đến 35 tuổi	3.09868	1.66714	.064	-.1858	6.3832
	Từ 36 đến 45 tuổi	4.12000*	1.71019	.017	.7507	7.4893

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Cấp bậc

Test of Homogeneity of Variances

VH

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1.251 ^a	1	235	.264

a. Groups with only one case are ignored in computing the test of homogeneity of variance for VH.

ANOVA

VH

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.560	2	1.280	.115	.892
Within Groups	2620.688	235	11.152		
Total	2623.248	237			

Thâm niên

Test of Homogeneity of Variances

VH

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.619	4	233	.650

ANOVA

VH

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	15.432	4	3.858	.345	.848
Within Groups	2607.816	233	11.192		
Total	2623.248	237			

Phụ lục 11: KẾT QUẢ ĐÁNH GIÁ VĂN HÓA DOANH NGHIỆP THEO BỘ CÔNG CỤ OCAI

Điểm đánh giá của 10 đáp viên về đặc điểm nổi bật của công ty

	A	B	C	D
1	25	15	35	25
2	27	15	28	30
3	30	17	25	28
4	25	30	25	20
5	25	30	20	25
6	21	17	30	32
7	30	20	20	30
8	25	15	25	35
9	25	20	25	30
10	30	20	20	30

Tổng 263 199 253 285

Điểm đánh giá của 10 đáp viên về lãnh đạo

	A	B	C	D
1	35	28	15	22
2	20	30	30	20
3	20	20	28	32
4	35	20	20	25
5	35	25	20	20
6	22	28	28	22
7	20	20	30	30
8	30	28	20	22
9	25	25	25	25
10	22	20	28	30

Tổng 264 244 244 248

Điểm đánh giá của 10 đáp viên về quản lý nhân lực

	A	B	C	D
1	14	16	35	35
2	30	10	30	30
3	35	20	20	25
4	20	30	25	25
5	20	20	30	30
6	27	19	27	27
7	35	22	22	21
8	15	20	30	35
9	30	20	25	25
10	35	20	20	25
Tổng	261	197	264	278

Điểm đánh giá của 10 đáp viên về chất kết dính trong tổ chức

	A	B	C	D
1	25	35	15	25
2	22	22	28	28
3	27	27	27	19
4	25	25	30	20
5	25	35	20	20
6	20	20	30	30
7	27	27	25	21
8	25	30	20	25
9	25	25	25	25
10	25	30	25	20
Tổng	246	276	245	233

Điểm đánh giá của 10 đáp viên về trọng tâm chiến lược

	A	B	C	D
1	25	25	30	20
2	30	25	15	30
3	25	25	25	25
4	20	25	30	25
5	25	25	25	25
6	30	25	17	28
7	25	30	25	20
8	25	25	30	20
9	30	25	20	25
10	25	25	25	25
Tổng	260	255	242	243

Điểm đánh giá của 10 đáp viên về tiêu chuẩn thành công

	A	B	C	D
1	10	30	30	30
2	25	20	30	25
3	19	27	27	27
4	30	20	30	20
5	15	25	30	30
6	24	22	30	24
7	20	25	25	30
8	16	28	28	28
9	25	20	30	25
10	20	25	30	25
Tổng	204	242	290	264