

ĐỊNH HƯỚNG XÂY DỰNG VĂN HÓA DOANH NGHIỆP - NGHIÊN CỨU TRƯỜNG HỢP ĐIỂN HÌNH TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VỊNH MẶT TRĂNG

Nguyễn Thùy Dung

Đại học Kinh tế, Đại học Quốc Gia Hà Nội

Email: nguyenthuydung@vnu.edu.vn

Ngày nhận: 20/4/2018

Ngày nhận bản sửa: 15/6/2018

Ngày duyệt đăng: 28/6/2018

Tóm tắt:

Trên cơ sở phân tích mối quan hệ của văn hóa doanh nghiệp đối với sự hài lòng trong công việc của người lao động tại công ty cổ phần Vinh Mặt Trăng, bài viết cho thấy các doanh nghiệp trong kỷ nguyên công nghệ mới cần thay đổi cách thức quản trị của mình, hướng nhiều hơn đến khách hàng nội bộ - là nhân viên trong doanh nghiệp. Các doanh nghiệp nên điều chỉnh, phát triển các giá trị văn hóa doanh nghiệp theo loại hình văn hóa sáng tạo kết hợp văn hóa gia đình. Điều này sẽ giúp nâng cao sự hài lòng của nhân viên, đồng thời giúp doanh nghiệp đạt hiệu quả bền vững hơn trong kinh doanh.

Từ khóa: Văn hóa doanh nghiệp, định hướng văn hóa doanh nghiệp, sự hài lòng trong công việc.

Corporate Culture Building Orientation: The Case study of Vinh Mat Trang Joint-stock Company

Abstract:

Based on analyzing the relationship of corporate culture and the job satisfaction of employees at Vinh Mat Trang joint-stock company, this research reveals that businesses in the fourth industrialization should change management methods and focus more on domestic customers. Regulations should be made to develop the corporate culture with creativity and family culture. This change will increase the employees' job satisfaction and help the company achieve a more stable efficiency in the business as well.

Keywords: Corporate culture, corporate culture orientation, job satisfaction.

1. Giới thiệu

Shinha & cộng sự (2010) đã chỉ ra trong nghiên cứu của mình rằng có sự khác nhau về hiệu quả hoạt động kinh doanh của hai tổ chức với hai nền văn hóa khác nhau. Tổ chức X bị chi phối bởi nền văn hóa tự trị (chuyên quyền, độc đoán), tổ chức Y duy trì văn hóa khởi nghiệp. Các nhà quản trị cấp trung trong các tổ chức có nền văn hóa tự trị không có nhiều cơ hội trong việc thực hiện công việc, và điều này đã ảnh hưởng đáng kể đến hiệu quả hoạt động của bộ phận do họ phụ trách; từ đó ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của cả tổ chức. Trong khi đó, các nhà

quản trị cấp trung trong tổ chức duy trì nền văn hóa khởi nghiệp có khả năng ra quyết định một cách linh hoạt, sáng tạo trong nhiều tình huống xảy ra. Tại tổ chức duy trì văn hóa khởi nghiệp, sự hài lòng và động lực trong công việc của người lao động luôn duy trì ở mức cao, trong khi đó tại tổ chức với nền văn hóa tự trị thì ngược lại. Nhận định cũng đã được chứng minh trong nghiên cứu của Flamholtz (2001).

Vấn đề đặt ra cho nhiều doanh nghiệp Việt Nam hiện nay là cần xây dựng văn hóa doanh nghiệp thế nào? Với sự thay đổi nhanh chóng của môi trường kinh doanh trong kỷ nguyên 4.0, quan điểm, chất

lượng nhân sự đã có sự thay đổi khá nhiều so với trước đây thì doanh nghiệp cần xây dựng doanh nghiệp theo loại hình văn hóa nào để nâng cao sự hài lòng, gắn kết, nâng cao năng lực làm việc của nhân viên, từ đó giúp doanh nghiệp tăng hiệu quả hoạt động và tăng cường năng lực cạnh tranh?

Nghiên cứu này nhằm trả lời câu hỏi nêu trên. Nghiên cứu cũng giúp các doanh nghiệp cách thức nhận biết văn hóa hiện tại của tổ chức mình. Từ đó có các biện pháp điều chỉnh, phát triển các giá trị văn hóa doanh nghiệp cho phù hợp, nhằm đạt hiệu quả bền vững trong kinh doanh.

2. Cơ sở lý thuyết về văn hóa doanh nghiệp và sự hài lòng trong công việc của người lao động

2.1. Văn hóa doanh nghiệp

Khái niệm văn hóa doanh nghiệp

Theo Gold (1982) thì văn hóa doanh nghiệp là *phẩm chất riêng biệt* của tổ chức được nhận thức, giúp phân biệt nó với các tổ chức khác trong lĩnh vực. Theo Schein (2004) văn hóa doanh nghiệp là *tổng hợp những quan niệm chung* mà các thành viên trong doanh nghiệp học được trong quá trình giải quyết các vấn đề nội bộ và xử lý các vấn đề với môi trường xung quanh. Nguyễn Mạnh Quân (2012) cho rằng văn hóa doanh nghiệp là một hệ thống các ý nghĩa, giá trị, niềm tin chủ đạo, là nhận thức và phương pháp tư duy được mọi thành viên của một tổ chức cùng đồng thuận và có ảnh hưởng ở phạm vi rộng đến cách thức hành động của từng thành viên. Đây là một khái niệm nhận được sự đồng tình của nhiều nhà nghiên cứu.

Như vậy, có thể nói văn hóa doanh nghiệp chính là tâm hồn, là tính cách riêng biệt của mỗi doanh nghiệp, nên nó sẽ thể hiện hình ảnh, thương hiệu của doanh nghiệp đó. Những doanh nghiệp chủ động trong việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp thường có kết quả hoạt động tốt hơn do họ luôn chủ động xây dựng “những phẩm chất” tốt đẹp cho mình. Những phẩm chất này được quảng bá sâu rộng, được kế thừa, học hỏi và phát huy tạo thành sức mạnh tổng thể của tổ chức.

Các mô hình văn hóa doanh nghiệp

Văn hóa doanh nghiệp là đề tài nhận được khá nhiều sự quan tâm của các nhà nghiên cứu. Một số mô hình văn hóa phổ biến phải kể đến là mô hình văn hóa được phát triển bởi Harrison (trích trong Nguyễn Mạnh Quân, 2012) và Handy (trích trong Nguyễn Mạnh Quân, 2012), mô hình của Deal &

Kennedy (trích trong Nguyễn Mạnh Quân, 2012) và mô hình của Schein (2004).

Harrison (trích trong Nguyễn Mạnh Quân, 2012) và Handy (trích trong Nguyễn Mạnh Quân, 2012) đã chia văn hóa tổ chức ra làm 4 loại: văn hóa định hướng vai trò, định hướng quyền lực, định hướng công việc và định hướng cá nhân. Deal & Kennedy (trích trong Nguyễn Mạnh Quân, 2012) đã khái quát các dạng văn hoá tổ chức thành bốn dạng điển hình là: nam nhi (tough-guy, macho), làm ra làm/choi ra choi (workhard/play-hard), phó thác (bet-your-company) và quy trình (process). Schein (2004) chia văn hóa doanh nghiệp làm 3 cấp độ. Cấp độ 1 là những giá trị văn hóa hữu hình, dễ nhận thấy như cách bày trí không gian, bao bì sản phẩm, khẩu hiệu, slogan, cơ cấu tổ chức, các văn bản, quy định, trang phục của nhân viên... Cấp độ 2 là các giá trị được tuyên bố như sứ mệnh, tầm nhìn, giá trị cốt lõi, triết lý kinh doanh của doanh nghiệp. Cấp độ 3 là những quan niệm chung. Đó là niềm tin, suy nghĩ, nhận thức, các mối quan tâm chung... được mặc nhiên công nhận trong tổ chức. Cách tiếp cận của Schein (2004) rất cụ thể, dễ áp dụng. Trong thực tế, rất nhiều doanh nghiệp, trong đó có các doanh nghiệp Việt Nam đã xây dựng văn hóa theo mô hình của Schein (2004).

Một mô hình văn hóa cũng được áp dụng nhiều trong thực tế là mô hình được phát triển bởi Cameron & Quinn (trích dẫn trong Viện Đào tạo Quốc tế, 2014). Các tác giả đã nghiên cứu và phát triển ra bộ công cụ chuẩn đoán văn hóa doanh nghiệp OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument). Bộ công cụ này có thể đánh giá cụ thể các yếu tố cấu thành nên văn hóa doanh nghiệp từ đó định dạng nền văn hóa doanh nghiệp của tổ chức dựa trên khung giá trị cạnh tranh. Hiện tại, bộ công cụ chuẩn đoán văn hóa doanh nghiệp này đang được sử dụng trên 10.000 công ty trên toàn thế giới. Cameron & Quinn (trích dẫn trong Viện Đào tạo Quốc tế, 2014), cho rằng có 6 yếu tố cấu thành văn hóa doanh nghiệp được sử dụng để phân biệt các loại hình văn hóa doanh nghiệp. Cụ thể là: Đặc tính nổi bật của doanh nghiệp; loại hình lãnh đạo; đặc điểm nhân viên; chất keo gắn kết; chiến lược phát triển, tiêu chí thành công.

Theo đó, để nhận diện đặc thù văn hóa của một doanh nghiệp nào đó có thể dựa vào các tiêu chí được tổng kết tại Bảng 1.

Mô hình này cũng giúp các doanh nghiệp trong

Bảng 1: Đặc điểm các văn hóa doanh nghiệp theo cách phân loại của Cameron & Quinn

Đặc điểm nổi bật	Hướng nội	Hướng ngoại
Linh hoạt	<p>Văn hóa gia đình:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Đặc tính nổi bật của doanh nghiệp: Môi trường thân thiện, chia sẻ. - Loại hình lãnh đạo: Người hướng dẫn, trưởng nhóm, lãnh đạo tinh thần. - Đặc điểm nhân viên: Đồng đội, hợp tác. - Chất keo gắn kết: Trung thành, truyền thống. - Chiến lược phát triển: Phát triển đội ngũ mạnh. - Tiêu chí thành công: Nhân viên trung thành, ủng hộ. 	<p>Văn hóa sáng tạo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Đặc tính nổi bật của doanh nghiệp: Môi trường linh hoạt, tự do, năng động. - Loại hình lãnh đạo: nhà đổi mới, người có tầm nhìn xa trông rộng. - Đặc điểm nhân viên: Tự do, sáng tạo. - Chất keo gắn kết: Đổi mới và trải nghiệm. - Chiến lược phát triển: Luôn luôn đổi mới. - Tiêu chí thành công: Sản phẩm tiên phong.
	<p>Văn hóa thứ bậc:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Đặc tính nổi bật của doanh nghiệp: Nguyên tắc, tôn ti trật tự. - Loại hình lãnh đạo: Người giám sát, quản đốc. - Đặc điểm nhân viên: Ổn định, tuân thủ. - Chất keo gắn kết: Quy định, quy tắc, tiêu chuẩn. - Chiến lược phát triển: Hệ thống vững chắc, ổn định. - Tiêu chí thành công: Chi phí thấp nhất, tiêu chuẩn cao nhất. 	<p>Văn hóa cạnh tranh:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Đặc tính nổi bật của doanh nghiệp: Chú trọng vào kết quả, thúc đẩy cạnh tranh. - Loại hình lãnh đạo: Thống soái, là người định hướng. - Đặc điểm nhân viên: Thăng tiến, thách thức. - Chất keo gắn kết: Thăng tiến và thành tích. - Chiến lược phát triển: Dẫn đầu thị trường. - Tiêu chí thành công: Thị phần số một.

Nguồn: Tổng hợp của tác giả.

việc định hướng văn hóa của mình bằng cách điều chỉnh hay xây dựng các cách thức quản trị, các giá trị, chuẩn mực... trong doanh nghiệp theo cách phân loại của Cameron & Quinn (trích dẫn trong Viện Đào tạo Quốc tế, 2014). Trong nghiên cứu này, tác giả áp dụng mô hình của Cameron & Quinn (trích dẫn trong Viện Đào tạo Quốc tế, 2014) trong việc nhận diện đặc thù văn hóa của một doanh nghiệp và chỉ ra đặc thù văn hóa doanh nghiệp này có ảnh hưởng đến sự hài lòng trong công việc của người lao động tại một công ty start up. Kết quả nghiên cứu sẽ là gợi ý cho các doanh nghiệp trong việc định hướng xây dựng văn hóa của mình trước sự thay đổi nhanh chóng của môi trường kinh doanh.

2.2. Sự hài lòng trong công việc của người lao động

Sự hài lòng trong công việc của người lao động là chủ đề nhận được sự quan tâm của nhiều nhà nghiên cứu. Hoppock (1935) cho rằng sự hài lòng với công việc là tổng hợp sự hài lòng về tâm lý, sinh lý và các yếu tố môi trường khiến cho một người thật sự cảm thấy hài lòng về công việc của họ. Weiss & cộng sự (1967) định nghĩa rằng hài lòng trong công

việc là thái độ trong công việc được thể hiện bằng cảm nhận, niềm tin và hành vi của người lao động. Robert & Angelo (2007) đã giải thích sự hài lòng trong công việc bằng “sự thỏa mãn công việc như là sự phản ứng về mặt cảm xúc và tình cảm đối với các khía cạnh khác nhau của công việc”.

Sự hài lòng trong công việc của nhân viên là một đóng góp quan trọng trong sự tồn tại và phát triển của một tổ chức nói chung, doanh nghiệp nói riêng. Khi các nhân viên hài lòng với công việc, họ sẽ trung thành, gắn bó và luôn là nhân viên có khả năng làm việc hiệu quả (Ritchie, 2000; Towers, 2006). Tổ chức có được nhiều nhân viên trung thành và có khả năng làm việc sẽ giảm được chi phí đào tạo, tuyển dụng, giảm các lỗi sai trong quá trình làm việc. Do vậy, hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp sẽ tăng cao hơn.

Trong nghiên cứu này, tác giả sử dụng mô hình khảo sát sự hài lòng công việc JSS (Job Satisfaction Survey) do nhà nghiên cứu Spector (1997) phát triển từ nghiên cứu trước đây của Smith (1969). Đây là mô hình được ứng dụng nhiều trong các nghiên cứu về sự hài lòng trong công việc. Mô hình này được

cho là đem lại kết quả chính xác hơn và đánh giá trên nhiều khía cạnh hơn. Theo đó, có 9 yếu tố ảnh hưởng tới mức độ hài lòng công việc của nhân viên cụ thể là *Tiền lương, Phúc lợi, Phần thưởng bất ngờ, Bản chất công việc, Đồng nghiệp, Điều kiện làm việc, Cơ hội thăng tiến, Sự giám sát của cấp trên, Giao tiếp trong công việc*.

2.3. Mối quan hệ giữa văn hóa doanh nghiệp và sự hài lòng của nhân viên

Mối hệ giữa văn hóa doanh nghiệp và sự hài lòng của người lao động là đề tài được nhiều nhà nghiên cứu quan tâm. Những nghiên cứu đầu tiên về mối quan hệ này là của các tác giả Hellreigel & Slocum (trích dẫn trong Belias & Koustelios, 2014), Schneider & Synder (trích dẫn trong Belias & Koustelios, 2014). Các tác giả đã cho rằng môi trường làm việc hiệu quả đã thúc đẩy việc hình thành văn hóa tổ chức và tăng cường sự hài lòng của người lao động. Theo Belias & Koustelios (2014), trong những năm 1980, 1990 và 2000 có nhiều tác giả đã chứng minh được mối quan hệ giữa văn hóa doanh nghiệp và sự hài lòng của người lao động. Gần đây, tác giả Shurbagi & Zahari (2012) đã chỉ ra trong nghiên cứu của mình các khía cạnh văn hóa theo mô hình của Cameron & Quin (trích dẫn trong Viện Đào tạo Quốc tế, 2014) và năm khía cạnh của sự hài lòng (hài lòng về sự giám sát, mức thu nhập, phần thưởng, sự điều hành, mối quan hệ với đồng nghiệp) có mối quan hệ thuận chiều và có ý nghĩa.

Lund (2003) cũng cho thấy mức độ hài lòng trong công việc có sự khác nhau giữa các loại hình văn hóa doanh nghiệp. Ritchie (2000), trong nghiên cứu của mình, cũng chứng minh được rằng các nền văn hóa tổ chức mạnh mẽ tạo ra cảm giác tích cực, sự hài lòng và sự cam kết tăng cao của người lao động. Belias & Koustelios (2014) cũng chỉ ra trong nghiên cứu của mình văn hóa sáng tạo có tác động tích cực đến sự hài lòng của người lao động.

Tại Việt Nam cũng có nhiều tác giả quan tâm đến chủ đề này. Tác giả Đỗ Thị Thanh Vinh & cộng sự (2012) đã thực hiện nghiên cứu “Ảnh hưởng của văn hóa công ty đến sự gắn bó của nhân viên: Trường hợp của công ty hệ thống thông tin FPT”. Kết quả nghiên cứu đã cho thấy văn hóa doanh nghiệp có tác động đến sự hài lòng, từ đó có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn bó của nhân viên tại FPT.

Như vậy, có thể khẳng định rằng văn hóa doanh nghiệp có tác động đáng kể đến sự hài lòng trong công việc của người lao động. Điều này cho thấy

tầm quan trọng của văn hóa doanh nghiệp trong việc nâng cao hiệu quả làm việc của nhân viên.

3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu này được thực hiện kết hợp nghiên cứu định tính và định lượng. Trong đó, nghiên cứu định tính là phương pháp chủ yếu bởi lẽ văn hóa doanh nghiệp là một phạm trù phức tạp, cần thiết phải có cách thức tiếp cận sâu và đa chiều. Do đó, tác giả đã thực hiện quy trình nghiên cứu gồm các bước sau đây:

3.1. Nghiên cứu định tính

Tác giả đã thực hiện việc khảo sát thực địa và phỏng vấn sâu nhằm tìm hiểu đặc thù văn hóa và sự hài lòng của nhân viên tại công ty Vĩnh Mặt Trắng. Các công việc khảo sát bao gồm: Tìm hiểu trang web của công ty nhằm nắm bắt được tổng thể về công ty, về mục tiêu, chiến lược, giá trị cốt lõi, logo... của công ty; Quan sát kiến trúc tổng thể của công ty, không gian bài trí, cách thức sắp xếp bàn và phòng làm việc của các nhân viên tại công ty; Quan sát hành vi ứng xử hàng ngày của lãnh đạo và nhân viên, của nhân viên với khách hàng.

Việc tiến hành quan sát hoàn toàn khách quan. Kết quả quan sát được ghi hình, ghi chép một cách thường xuyên. Tác giả đã so sánh kết quả khảo sát với lý thuyết để có những kết luận ban đầu về đặc thù văn hóa của công ty cổ phần Vĩnh Mặt Trắng.

Việc chọn công ty cổ phần Vĩnh Mặt Trắng được cho là phù hợp với mục tiêu của nghiên cứu này, bởi các lý do sau: Đây là một công ty start-up có lĩnh vực kinh doanh mới mẻ phù hợp với xu thế của thị trường; Công ty có mô hình cơ cấu tổ chức gọn nhẹ, đội ngũ nhân sự trẻ thuộc thế hệ 8X và 9X; Đội ngũ quản lý là những người trẻ tuổi, luôn nhiệt huyết, sẵn sàng suy nghĩ và có cách quản trị khác biệt so với nhiều doanh nghiệp trước đây.

Việc phỏng vấn sâu được thực hiện với 7 nhân viên làm việc tại các phòng kinh doanh, tài chính – kế toán và hành chính – nhân sự theo phương pháp chọn mẫu ngẫu nhiên nhằm tìm hiểu được ý kiến đa chiều của các nhân viên hiện đang làm việc tại công ty. Các cuộc phỏng vấn được diễn ra trong và ngoài giờ làm việc. Thời gian thực hiện các cuộc phỏng vấn từ 30-45 phút. Nội dung các cuộc phỏng vấn được ghi chép và tổng hợp ngay sau đó.

3.2. Nghiên cứu định lượng

Sau khi thu thập được những dữ liệu qua khảo sát thực địa và phỏng vấn sâu, tác giả đã sử dụng mô

hình OCAI của Quinn & Cameron (trích dẫn trong Viện đào tạo Quốc tế, 2014) và mô hình khảo sát về sự hài lòng trong công việc JSS do Spector (1997) phát triển để hình thành bảng hỏi khảo sát về văn hóa doanh nghiệp và sự hài lòng của người lao động, từ đó đi tìm mối quan hệ của hai vấn đề này. Các câu hỏi tìm hiểu về sự hài lòng của người lao động của Spector (1994) được tham khảo bản dịch của Nguyễn Phi Tân.

Bảng hỏi khảo sát gồm các phần chính sau đây:

Phần 1: Thông tin chung về người tham gia khảo sát.

Phần 2: Các câu hỏi để đánh giá văn hóa của doanh nghiệp.

Phần 3: Các câu hỏi nhằm tìm hiểu về sự hài lòng của người lao động.

Bảng hỏi được tiến hành khảo sát thử theo phương pháp lấy mẫu ngẫu nhiên 7 nhân viên đang làm việc tại công ty cổ phần Mặt Trăng nhằm xác định mức độ rõ ràng của các thông tin, cách dùng từ ngữ được dùng trong bảng hỏi. Kết quả cho thấy tất cả ngôn từ được sử dụng trong bảng hỏi đều được hiểu đúng, đáp ứng được yêu cầu về điều tra, khảo sát.

Sau bước khảo sát thử, tác giả đã tiến hành triển khai khảo sát trên diện rộng với số lượng là 50/80 nhân viên tại công ty cổ phần Mặt Trăng, cơ sở tại Điện Biên Phủ, Ba Đình, Hà Nội theo phương pháp lấy mẫu ngẫu nhiên phân tầng để đảm bảo nhân viên tại các bộ phận đều được hỏi ý kiến. Hình thức gửi phiếu khảo sát là trực tiếp và online. Số phiếu thu về có thể sử dụng được là 40 phiếu (đạt 80%). Số

liệu thu thập được sàng lọc, làm sạch và xử lý ngay sau đó bằng công cụ tính toán Excel.

4. Tổng quan về công ty Vịnh Mặt Trăng

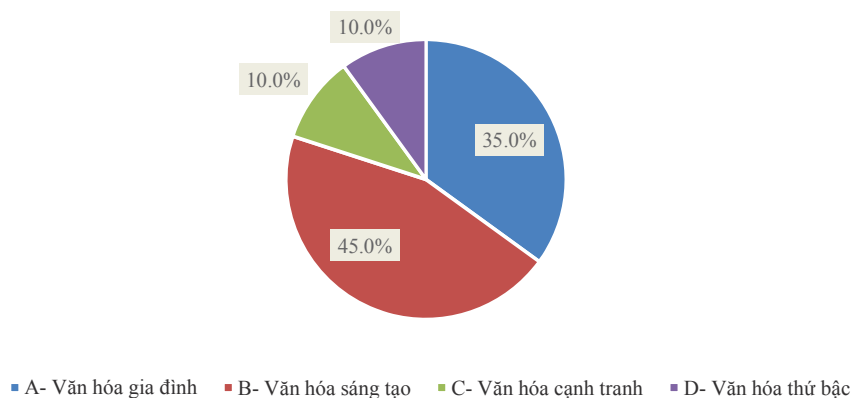
Công ty cổ phần Vịnh Mặt Trăng được thành lập tháng 2 năm 2013 bởi 5 thành viên sáng lập. Lĩnh vực kinh doanh chính của công ty là bất động sản với các dịch vụ: Cung cấp chỗ ngồi cố định cho các khách hàng mong muốn có một địa điểm làm việc lâu dài và có không gian sáng tạo không hạn chế thời gian làm việc; Cung cấp chỗ ngồi cho các khách hàng tự do khi họ cần một địa điểm làm việc không thường xuyên do tính chất công việc hoặc do sở thích làm việc; Cung cấp văn phòng và phòng họp. Đối tượng hướng đến chủ yếu là các nhóm làm việc hoặc các doanh nghiệp start-up; Các dịch vụ đi kèm như máy in, bếp ăn, đồ uống và dịch vụ lễ tân văn phòng.

Quan điểm, triết lý Moonwork là: Con người là nguồn lực đầu tư và là tài sản quý giá nhất của công ty; Khách hàng là mạch máu, hơi thở; Tài năng không quan trọng bằng thái độ; Luôn luôn mang lại nhiều hơn những gì khách hàng mong đợi; Một người vì mọi người, mọi người vì một người; Luôn đơn giản hoá mọi quy trình và hệ thống

Với quá trình hơn 5 năm phát triển, số khách hàng tìm đến Vịnh Mặt Trăng đã tăng lên đáng kể. Hiện công ty đã mở rộng địa bàn hoạt động, nâng tổng số cơ sở kinh doanh là 4 (2 cơ sở tại Hà Nội và 2 cơ sở tại thành phố Hồ Chí Minh). Số nhân viên toàn công ty là 148 người.

Là một doanh nghiệp start-up với sản phẩm dịch

Hình 1: Loại hình văn hóa doanh nghiệp tại Vịnh Mặt Trăng



Nguồn: Kết quả nghiên cứu.

vụ mới trên thị trường, nhân sự làm việc tại Vịnh Mặt Trăng là những người trẻ tuổi, năng động thuộc thế hệ 8X và 9X. Bộ máy tổ chức của Vịnh Mặt Trăng gọn nhẹ. Ban giám đốc gồm một giám đốc và một phó giám đốc chịu trách nhiệm về hoạt động kinh doanh với hội đồng quản trị. Dưới giám đốc điều hành là quản lý 4 cơ sở và 3 phòng chức năng (phòng nhân sự, tài chính – kế toán và phòng kinh doanh). Vịnh Mặt Trăng luôn đơn giản hóa mọi quy trình thủ tục, luôn hướng tới sự hài lòng cao nhất từ phía khách hàng.

5. Kết quả nghiên cứu

5.1. Đặc thù văn hóa của công ty cổ phần Mặt Trăng

Kết quả khảo sát cho thấy văn hóa của công ty cổ phần Mặt Trăng có nhiều đặc điểm kết hợp của văn hóa sáng tạo và văn hóa gia đình. Trong đó 45% các lựa chọn của người trả lời cho thấy văn hóa của doanh nghiệp này là văn hóa sáng tạo. Hình 1 cho thấy rõ điều này.

Kết quả này đúng với kết quả nghiên cứu định tính. Tại Vịnh Mặt Trăng môi trường làm việc tự do, nhân viên được linh hoạt, sáng tạo cao trong công việc. Họ không chịu sự giám sát quá gắt gao, không phải tuân thủ nhiều quy định, quy trình công việc. Nhân viên được tạo mọi điều kiện để có thể phát triển những ý tưởng mới, được thể hiện quan điểm cá nhân. Các dự án mới có tính rủi ro nhưng luôn được ủng hộ. Một nam nhân viên 24 tuổi thuộc bộ phận kinh doanh của công ty cho biết: “Nhân viên ở đây rất mạnh dạn trong việc đưa ra các ý tưởng. Sếp rất lắng nghe và sẵn sàng đầu tư cho những ý tưởng có ý nghĩa. Thường thì ý tưởng nào được phát triển thì người đưa ra ý tưởng đó sẽ dẫn dắt dự án có liên

quan và được tự chủ trong việc thiết lập đội để thực hiện dự án đó. Không có khoảng cách quyền lực tại công ty. Điều này làm cho nhân viên rất hào hứng trong công việc...”

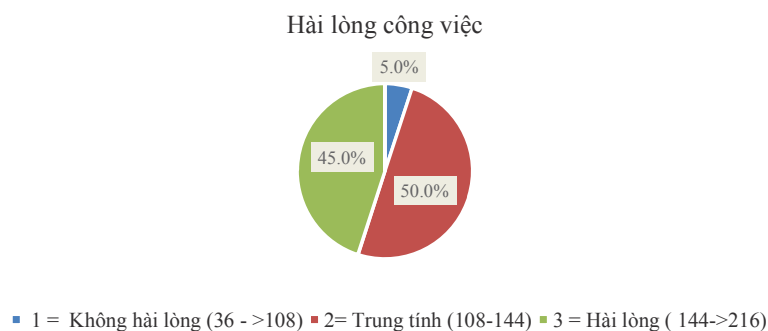
Một nhân viên nữ 25 tuổi thuộc bộ phận hành chính – nhân sự cũng có ý kiến tương tự: “... Lãnh đạo công ty luôn truyền cảm hứng làm việc cho cấp dưới. Bản thân lãnh đạo cũng là người thường xuyên đưa ra các ý tưởng mới. Em cũng luôn được khuyến khích cách làm mới do vậy cũng không cảm thấy bó buộc như một số bạn bè em làm công ty khác...”

Nền văn hóa chi phối thứ hai tại Vịnh Mặt Trăng là văn hóa gia đình. Những khía cạnh thể hiện văn hóa gia đình được nhiều người chọn là: doanh nghiệp vận hành như một gia đình, mối quan hệ giữa đồng nghiệp thân thiện cởi mở, người lãnh đạo luôn làm gương, các giá trị được đề cao là sự tin tưởng và tôn trọng, nhân viên luôn được quan tâm phát triển. Kết quả nghiên cứu này đã phản ánh chính xác thực tế. Một nhân viên nam, 22 tuổi thuộc phòng kinh doanh cho biết: “...Lãnh đạo luôn đối xử công bằng với các nhân viên. Những lỗi vi phạm, những khó khăn, vướng mắc của nhân viên được điều chỉnh, hỗ trợ thường xuyên, kịp thời trên tinh thần hợp tác, xây dựng như trong gia đình vậy...”

Nhân viên tại Vịnh Mặt Trăng được ăn mặc thoải mái theo cách của mình, đồng phục công ty chỉ được duy trì vào thứ hai, trong các buổi họp giao ban đầu tuần nhằm nhắc nhở nhân viên họ là một phần không thể thiếu đối với với tổ chức; đồng thời cũng cho thấy được trách nhiệm và vai trò của nhân viên đối với tổ chức.

Nhân viên tại Vịnh Mặt Trăng được đặc biệt quan tâm phát triển. Tại công ty có khu bếp riêng dành

Hình 2: Tỷ lệ hài lòng công việc tại Vịnh Mặt Trăng



Nguồn: Kết quả nghiên cứu.

Bảng 2: Sự hài lòng trong công việc theo các khía cạnh

	Số lượng			%		
	Không hài lòng	Trung tính	Hài lòng	Không hài lòng	Trung tính	Hài lòng
Tiền lương	2	20	18	5%	50,0%	45,0%
Cơ hội thăng tiến	6	24	10	15,0%	60,0%	25,0%
Sự giám sát	0	6	34	0,0%	15,0%	85,0%
Phúc lợi	12	16	12	30,0%	40,0%	30,0%
Phần thưởng bất ngờ	14	26	0	35,0%	65,0%	0,0%
Điều kiện làm việc	2	20	18	5,0%	50,0%	45,0%
Đồng nghiệp	2	6	32	5,0%	15,0%	80,0%
Bản chất công việc	0	20	20	0,0%	50,0%	50,0%
Giao tiếp	2	6	32	5,0%	15,0%	80,0%
Tổng cộng 9 yếu tố	2	20	18	5,0%	50,0%	45,0%

Nguồn: Kết quả nghiên cứu.

cho các bữa ăn phụ trong giờ giải lao, có khu vui chơi, giải trí gồm các trò chơi dân gian và hiện đại; khu nghỉ trưa, khu sinh hoạt cộng đồng riêng. Công ty còn có thư viện sách với nguồn sách lớn do công ty đầu tư và nhân viên đóng góp. Nhân viên ở đây luôn được khuyến khích việc đọc sách nhằm phát triển năng lực bản thân. “... Em rất thích không gian làm việc ở đây. Đây là không gian trong lành, thân thiện và tạo cho em cảm giác an nhiên thoải mái làm việc, khiến em cảm giác thư giãn và làm việc hiệu quả hơn. Bên cạnh đó, có các khu như bếp hay chỗ nghỉ giữa trưa rất tiện lợi, giống như ở nhà vậy...” - một nhân viên nữ, 22 tuổi đang làm việc tại phòng tài chính – kế toán của Vịnh Mặt Trăng tâm sự.

Với những giá trị văn hóa nêu trên, công ty đã nâng cao được khả năng thích ứng, linh hoạt và sáng tạo trong việc phát triển các sản phẩm dịch vụ vượt tiêu chuẩn. Rất nhiều nhân viên đã sẵn sàng ở lại muộn hay cùng bàn công việc ngoài công sở để đảm bảo chất lượng tốt nhất cho khách hàng mà không đòi hỏi bất cứ điều gì. Chính nhờ điều này mà chỉ qua 5 năm hình thành và phát triển, đến nay Vịnh Mặt Trăng đã mở rộng được quy mô và là một thương hiệu được nhiều khách hàng biết đến.

5.2. Sự hài lòng trong công việc của nhân viên

tại công ty cổ phần Vịnh Mặt Trăng

Kết quả khảo sát qua phiếu hỏi về sự hài lòng của nhân viên trong công việc cho thấy tại Vịnh Mặt Trăng, tỷ lệ nhân viên hài lòng trong công việc khá cao (chiếm đến 45%), chỉ có 5% nhân viên không hài lòng trong công việc, 50% nhân viên có câu trả lời trung tính. Kết quả cụ thể như Hình 2.

Bảng 2 cho thấy sự hài của nhân viên theo các khía cạnh.

Từ kết quả khảo sát cho thấy nhân viên hài lòng nhiều với các vấn đề giám sát của người quản lý, mối quan hệ với đồng nghiệp và sự giao tiếp trong công việc. Tại Vịnh Mặt Trăng, nhân viên hầu như được quyền quyết định nhiều vấn đề liên quan đến công việc của mình. Họ tự giác trong công việc và không chờ sự thúc ép từ cấp trên hay đồng nghiệp. Một nhân viên nam, 22 tuổi, phòng kinh doanh tâm sự: “Có một số lần em bận việc hoặc bị tắc đường chưa đến được, em gọi điện nhờ sự hỗ trợ của các bạn trong phòng. Các bạn đã rất nhiệt tình hỗ trợ mà không nề hà gì. Có nhiều bạn chưa đến ca làm của mình nhưng thường đến sớm và cũng sẵn sàng làm thêm ngoài giờ cùng đội của mình hoàn thành công việc, mà hoàn thành theo cách tốt nhất cơ...”

“...Ở công ty mọi người đối xử tốt với nhau và

Bảng 3: Các loại hình văn hóa ảnh hưởng đến hài lòng công việc tại Vịnh Mặt Trăng

Loại hình văn hóa	Hài lòng công việc			Tổng
	Không hài lòng	Trung tính	Hài lòng	
A Văn hóa gia đình	0,0%	71,4%	28,6%	100,0%
B Văn hóa sáng tạo	0,0%	33,3%	66,7%	100,0%
C Văn hóa cạnh tranh	50,0%	0,0%	50,0%	100,0%
D Văn hóa thứ bậc	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
Tổng 4 loại hình	5,0%	50,0%	45,0%	100%

Nguồn: Kết quả nghiên cứu.

Bảng 4: Ảnh hưởng của văn hóa sáng tạo đến sự hài lòng trong công việc của nhân viên tại VỊNH MẶT TRĂNG

Các khía cạnh	Văn hóa sáng tạo			Tổng
	Không hài lòng	Trung tính	Hài lòng	
Tiền lương	11,1%	44,4%	44,4%	100,0%
Cơ hội thăng tiến	0,0%	66,7%	33,3%	100,0%
Sự giám sát	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
Phúc lợi	66,7%	33,3%	0,0%	100,0%
Phần thưởng bất ngờ	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
Điều kiện làm việc	0,0%	66,7%	33,3%	100,0%
Đồng nghiệp	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
Bản chất công việc	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
Giao tiếp	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%

Nguồn: Kết quả nghiên cứu.

với cả khách hàng nữa. Ví dụ như đợt sự kiện 1/6 vừa rồi, công ty tổ chức rất thành công và em được giao lưu với nhiều khách hàng hơn, gần gũi với khách hơn... Còn trong quá trình thực hiện, mọi người luôn hỗ trợ nhau rất tự nguyện...” - một bạn nữ, 22 tuổi thuộc phòng hành chính – nhân sự cho biết.

Kết quả khảo sát cũng cho thấy nhiều nhân viên hài lòng ở mức bình thường về các khía cạnh như tiền lương, cơ hội thăng tiến, phần thưởng bất ngờ, điều kiện làm việc. Nhiều nhân viên cho biết mức lương ở VỊNH MẶT TRĂNG chưa thực sự hấp dẫn, chỉ ở mức trung bình trên thị trường. Ví dụ mức lương cơ bản của nhân viên chăm sóc khách hàng hiện tại chỉ dao động trong khoảng từ 3-6 triệu/tháng tùy theo thời gian làm việc, với nhân viên bán thời gian thấp hơn 3 triệu/tháng. Kết quả nghiên cứu cũng cho thấy chế độ phúc lợi tại VỊNH MẶT TRĂNG cũng chưa được tốt, nhìn chung nhân viên không hài lòng về điều này. Tuy nhiên, khi được hỏi về vấn đề này, nhiều nhân viên tỏ ra cảm thông với công ty: “... Công ty hoạt động trong một lĩnh vực mới, còn nhiều khó khăn... Điều quan trọng là chúng em được học tập và phát triển trong một môi trường thân thiện như thế này. Em cảm thấy rất thích làm việc ở đây...” - một nhân viên tập sự tại phòng hành chính – nhân sự cho biết.

Rõ ràng rằng, VỊNH MẶT TRĂNG cũng như không ít các doanh nghiệp gặp khó khăn trong việc chi trả tiền lương, tiền thưởng, trong việc tạo điều kiện làm việc tốt cho nhân viên nhưng nếu doanh nghiệp tạo được cảm xúc tích cực cho nhân viên qua sự hài lòng của họ với công việc, sự giám sát ở mức độ hợp lý. Nhân viên được thoải mái trong giao tiếp với cấp trên và đồng nghiệp thì doanh nghiệp vẫn có thể có được thành tích cao trong công việc nhờ tinh

thần làm việc và thái độ hợp tác trong công việc của người lao động.

5.3. Sự ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến sự hài lòng trong công việc của nhân viên tại công ty cổ phần VỊNH MẶT TRĂNG

Bảng 3 cho thấy mức độ ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp VỊNH MẶT TRĂNG đến sự hài lòng của nhân viên. Theo kết quả nghiên cứu được trình bày phần trên, văn hóa doanh nghiệp VỊNH MẶT TRĂNG là sự kết hợp của văn hóa sáng tạo và văn hóa gia đình. Kết quả nghiên cứu cho thấy những người tham gia khảo sát có lựa chọn các khía cạnh văn hóa sáng tạo có mức độ *hài lòng trong công việc cao hơn so với những người khác*.

Bảng 4 cho thấy sự ảnh hưởng của văn hóa sáng tạo đến từng khía cạnh hài lòng trong công việc tại VỊNH MẶT TRĂNG.

Kết quả nghiên cứu cho thấy những người lựa chọn văn hóa sáng tạo hài lòng rất cao về cách thức lãnh đạo, quản lý (khía cạnh giám sát), về mối quan hệ với đồng nghiệp, khía cạnh giao tiếp trong công việc. Họ cũng tương đối hài lòng với công việc, với những phần thưởng bất ngờ, với cơ hội thăng tiến, điều kiện làm việc và mức lương ở đây. Kết quả nghiên cứu định tính được trình bày trong các phần nêu trên đã cho thấy điều này. Nhiều bạn trẻ được hỏi tỏ ra hào hứng và tự hào khi nói về tổ chức của mình. Hai nhân viên tại bộ phận kinh doanh của công ty cho biết: “Em thích nhất là về không gian làm việc và tinh thần đồng đội ở công ty...”; “Được làm việc trong môi trường thân thiện với cả đam mê của mình thật là tuyệt...”

Như vậy, có thể nói văn hóa doanh nghiệp có mối quan hệ với sự hài lòng của người lao động. Văn hóa

sáng tạo được xây dựng tại Vịnh Mặt Trăng đã có ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng trong công việc của người lao động tại đây. Kết quả nghiên cứu này có sự tương đồng với kết quả nghiên cứu của các nhà nghiên cứu trước đó như nghiên cứu của Ritchie (2000), Lund (2003), Shurbagi & Zahari (2012), và của Đỗ Thị Thanh Vinh & cộng sự (2012).

Có thể nói những giá trị văn hóa doanh nghiệp mà Vịnh Mặt Trăng đang duy trì đã tạo ra sự hài lòng cho nhân viên, từ đó tạo ra kết quả cao trong hoạt động của Vịnh Mặt Trăng trong thời gian vừa qua. Và điều này có thể đi đến kết luận là: sự kết hợp giữa văn hóa sáng tạo và văn hóa gia đình là phù hợp với những doanh nghiệp trong thời đại công nghệ như Vịnh Mặt Trăng.

6. Kết luận

Kết quả nghiên cứu cho thấy văn hóa doanh nghiệp có ảnh hưởng đáng kể đến sự hài lòng trong công việc của người lao động. Điều đáng nói là nếu doanh nghiệp tạo được sự hài lòng trong công việc

cho người lao động thì doanh nghiệp sẽ nhận được nhiều hơn lợi ích từ việc này. Nhân viên sẽ dễ dàng thông cảm với những khó khăn mà doanh nghiệp đang gặp phải, sẵn sàng tâm huyết với công việc và gắn bó với công ty. Nghiên cứu cũng cho thấy các doanh nghiệp trong kỷ nguyên công nghệ mới, đặc biệt là các doanh nghiệp start-up nên định hướng văn hóa doanh nghiệp mình theo nền văn hóa sáng tạo kết hợp với nền văn hóa gia đình, trong đó văn hóa sáng tạo là chủ đạo. Đây được cho là nền văn hóa phù hợp với sự thay đổi nhanh chóng của môi trường kinh doanh hiện nay.

Nghiên cứu này mới chỉ thực hiện tại một doanh nghiệp nhỏ, lĩnh vực kinh doanh đặc thù. Câu hỏi đặt ra là một số ngành nghề khác như ngân hàng với đòi hỏi phải tuân thủ nhiều quy định, quy trình thì có thể xây dựng văn hóa theo dạng nào nhằm hạn chế tình trạng nghỉ việc, nhảy việc đang diễn ra rất phổ biến hiện nay. Đây là một định hướng nghiên cứu tiếp theo của tác giả.

Tài liệu tham khảo:

Belias, D. & Koustelios, A. (2014) 'Organizational Culture and Job Satisfaction: A Review', *International Review of Management and Marketing*, 4(2), 132-149.

Đỗ Thị Thanh Vinh & Trương Hoàng Lâm (2012), 'Ảnh hưởng của văn hóa công ty đến sự gắn kết của nhân viên: Trường hợp của công ty hệ thống thông tin FPT', *Tạp chí Kinh tế phát triển*, số 185, 119-127.

Flamholtz, E. (2001), 'Corporate Culture and the Bottom Line', *European Management Journal*, 19(3), 268-275.

Gold, K. (1982), 'Managing for Success: a Comparison of the Private and Public Sector', *Public Administration Review*.

Hoppock, R. (1935), *Job satisfaction*, Publisher New York and London: Harper and Brothers.

Lund, D. (2003), 'Organizational culture and job satisfaction', *Journal of Business and Industrial Marketing*, 18(3), 219-236.

Nguyễn Mạnh Quân (2012), *Giáo trình Đạo đức kinh doanh và văn hóa công ty*, nhà xuất bản Trường Đại học Kinh tế Quốc dân.

Ritchie, M. (2000), 'Organisational culture: An examination of its effect on the internalization process and member performance', *Southern Business Review*, 1(1), 1-19.

Robert, K. & Angelo, K. (2007), *Organizational Behavior*, 7th edition, McGraw-Hill Inc, New York.

Schein, E. (2004), *Organizational culture and leadership*, 3rd edition, San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Spector, P. (1997), *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*, Thousand Oaks, CA: SAGE.

Spector, Paul E. (1994), *Job satisfaction survey*, do Nguyễn Phi Tàn dịch, truy cập lần cuối ngày 11 tháng 04 năm 2017, từ <<http://shell.cas.usf.edu/~pspector/scales/jsstranslate.html>>.

Shinha, S., Singh, A., Gupta, N. & Dutt, R. (2010), 'Impact of work culture on motivation and performance

level of employees in private sector company', *AOP*, 18(6), 49-67.

Shurbagi, A. & Zahari, I. (2012), *The Relationship between Organizational Culture and Job Satisfaction in National Oil corporation of Libya*, *International Journal of Humanities and Applied sciences*, 1(3), 88-93.

Smith, P., Kendall, L. & Hulin, C. (1969), *'The measurement of satisfaction in work and retirement'*, Chicago: Rand McNally.

Towers, D. (2006), 'An investigation whether organisational culture is directly linked to motivation and performance through looking at Google inc', *The Birmingham business school*, 1(1), 1-31.

Viện Đào tạo quốc tế (2014), *Chín bước lên kế hoạch thay đổi văn hóa tổ chức của nhà trường*, Đại học Quốc gia thành phố Hồ Chí Minh.

Weiss, D., Dawis, R., England, G. & Lofquist, L. (1967), *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*, Minneapolis MN: The University of Minnesota Press.