

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ TP. HCM**

-----

***ĐÀO NGỌC CHƯƠNG***

**VĂN HÓA TỔ CHỨC CÔNG TY LIKSIN  
HIỆN TRẠNG VÀ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN**

**Chuyên ngành : QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**Mã số : 60.34.05**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ**

*Người hướng dẫn khoa học:*

***TS. HỒ TIẾN DŨNG***

***Tp. Hồ Chí Minh - Năm 2007***

## MỤC LỤC

	<i>Trang</i>
<b>PHẦN MỤC LỤC</b> .....	
<b>LỜI MỞ ĐẦU</b> .....	
<b>CHƯƠNG I : CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ VĂN HÓA TỔ CHỨC</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1- KHÁI NIỆM VỀ VĂN HÓA TỔ CHỨC</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1.1- Cách tiếp cận khái niệm</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1.2- Khái niệm văn hóa tổ chức</b> .....	<b>2</b>
<b>1.1.2.1- Khái niệm văn hóa</b> .....	<b>2</b>
<b>1.1.2.2- Khái niệm văn hóa tổ chức, văn hóa doanh nghiệp</b> .....	<b>3</b>
<b>1.1.3- Cấu thành của văn hóa tổ chức</b> .....	<b>6</b>
<b>1.1.4- Đặc tính cơ bản của văn hóa tổ chức</b> .....	<b>8</b>
<b>1.2- SỨ MẠNG, TÂM NHÌN VÀ GIÁ TRỊ VĂN HÓA TỔ CHỨC</b> .....	<b>9</b>
<b>1.2.1- Sứ mạng</b> .....	<b>10</b>
<b>1.2.2- Tâm nhìn</b> .....	<b>10</b>
<b>1.2.3- Mối quan hệ sứ mạng, tâm nhìn và giá trị văn hóa</b> .....	<b>11</b>
<b>1.3- CÁC DẠNG VĂN HÓA TỔ CHỨC</b> .....	<b>12</b>
<b>1.4- CÁC GIAI ĐOẠN CỦA VĂN HÓA TỔ CHỨC</b> .....	<b>13</b>
<b>1.4.1- Hình thành</b> .....	<b>13</b>
<b>1.4.2- Duy trì</b> .....	<b>14</b>
<b>1.4.3- Thay đổi</b> .....	<b>15</b>
<b>TÓM TẮT CHƯƠNG I</b> .....	<b>17</b>
<b>CHƯƠNG II : VĂN HÓA TỔ CHỨC CÔNG TY LIKSIN</b> .....	<b>18</b>
<b>2.1- GIỚI THIỆU TỔNG CÔNG TY LIKSIN</b> .....	<b>18</b>
<b>2.1.1- Sơ lược lịch sử hình thành</b> .....	<b>18</b>
<b>2.1.2- Liksin trong giai đoạn mới với mô hình Tổng công ty</b> .....	<b>22</b>
<b>2.2- VĂN HÓA LIKSIN</b> .....	<b>22</b>
<b>2.2.1- Cơ sở hình thành</b> .....	<b>22</b>
<b>2.2.2- Giá trị văn hóa Liksin</b> .....	<b>23</b>
<b>2.2.2.1- Tâm nhìn</b> .....	<b>23</b>
<b>2.2.2.2- Tư tưởng chủ đạo (Sứ mạng)</b> .....	<b>24</b>
<b>2.2.2.3- Cấu thành văn hóa Liksin</b> .....	<b>25</b>

2.2.2.4-	Những đặc trưng văn hóa Liksin .....	28
<b>2.3-</b>	<b>ĐÁNH GIÁ VĂN HÓA TỔ CHỨC CỦA LIKSIN .....</b>	<b>29</b>
<b>2.3.1-</b>	<b>Đánh giá việc thực hiện chương trình văn hóa Liksin .....</b>	<b>29</b>
2.3.1.1-	Những kết quả đạt được .....	30
2.3.1.2-	Một số mặt còn hạn chế .....	32
<b>2.3.2-</b>	<b>Đánh giá loại hình văn hóa Liksin .....</b>	<b>33</b>
2.3.2.1-	Mục tiêu và đối tượng nghiên cứu .....	33
2.3.2.2-	Thiết kế nghiên cứu đánh giá .....	34
2.3.2.3-	Thu thập thông tin và phương pháp xử lý thông tin .....	37
2.3.2.4-	Kết quả phân tích .....	38
<b>2.3.3-</b>	<b>Đánh giá các kỹ năng quản lý .....</b>	<b>49</b>
	<i>TÓM TẮT CHƯƠNG II .....</i>	<i>50</i>
<b>CHƯƠNG III :</b>	<b>XU HƯỚNG VÀ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN VĂN HÓA LIKSIN .....</b>	<b>52</b>
<b>3.1-</b>	<b>XU HƯỚNG HOÀN THIỆN VĂN HÓA LIKSIN .....</b>	<b>52</b>
<b>3.1.1-</b>	<b>Quan điểm .....</b>	<b>52</b>
<b>3.1.2-</b>	<b>Điều chỉnh loại hình văn hóa .....</b>	<b>53</b>
<b>3.2-</b>	<b>GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN VĂN HÓA LIKSIN .....</b>	<b>55</b>
<b>3.2.1-</b>	<b>Cụ thể hóa “tầm nhìn” của Liksin .....</b>	<b>55</b>
3.2.1.1-	Chia sẻ tầm nhìn .....	55
3.2.1.2-	Truyền đạt tầm nhìn .....	56
3.2.1.3-	Triển khai tầm nhìn .....	56
<b>3.2.2-</b>	<b>Cụ thể hóa 5 đặc trưng văn hóa Liksin .....</b>	<b>57</b>
<b>3.2.3-</b>	<b>Hoàn thiện hệ thống quản trị, kênh thông tin .....</b>	<b>59</b>
<b>3.2.4-</b>	<b>Nâng cao vai trò lãnh đạo đầu đàn và gương mẫu của cán bộ quản lý các cấp .....</b>	<b>60</b>
<b>3.2.5-</b>	<b>Xây dựng hệ thống tiêu chuẩn đánh giá năng lực nhân viên .....</b>	<b>62</b>
<b>3.2.6-</b>	<b>Các nội dung cần đào tạo để hoàn thiện kỹ năng quản lý .....</b>	<b>63</b>
<b>3.3-</b>	<b>KIẾN NGHỊ .....</b>	<b>66</b>
<b>3.3.1-</b>	<b>Hạn chế của đề tài .....</b>	<b>66</b>
<b>3.3.2-</b>	<b>Kiến nghị những nghiên cứu tiếp theo .....</b>	<b>66</b>
	<b>DANH MỤC CÁC TÀI LIỆU THAM KHẢO .....</b>	
	<b>CÁC PHỤ LỤC .....</b>	

## LỜI MỞ ĐẦU

### A- Lý do chọn đề tài

Doanh nghiệp ngày càng được coi trọng và đóng vai trò nền tảng trong quá trình kiến hưng đất nước. Xuất phát từ thực tiễn gia tăng áp lực cạnh tranh của nền kinh tế thị trường toàn cầu hóa. Các doanh nghiệp Việt Nam - *được đánh giá là nhỏ về qui mô, yếu về năng lực cạnh tranh* - muốn tồn tại, phát triển thì buộc phải liên tục tìm tòi những cái mới, sáng tạo và thay đổi cho phù hợp với thực tiễn. Làm thế nào để doanh nghiệp tập hợp, phát huy được mọi nguồn lực, làm gia tăng nhiều lần giá trị của từng nguồn lực con người đơn lẻ, qua đó góp phần vào sự phát triển bền vững của doanh nghiệp mình? Để làm được điều đó, mỗi doanh nghiệp phải tự xác định rõ tầm nhìn, sứ mạng và phải kiên trì theo đuổi triết lý quản trị kinh doanh của riêng mình.

Công ty Liksin, mà hiện nay là Tổng công ty Liksin đang ở giai đoạn chuyển đổi hoạt động trong mô hình mới: Công ty Mẹ – Công ty Con trong loại hình Tổng công ty. Mặt khác, chương trình *văn hóa Liksin* đã được xây dựng từ năm 2000, đến nay đã trải qua hơn 6 năm hoạt động, bổ sung, điều chỉnh. Vì vậy, rất cần có một nghiên cứu nhằm phân tích, đánh giá hiện trạng để có cơ sở hoàn thiện, điều chỉnh phù hợp hơn với yêu cầu phát triển bền vững trong tương lai. Đây chính là cơ sở thực tiễn của đề tài.

### B- Mục tiêu nghiên cứu của đề tài

- Hệ thống hóa các khái niệm và nội dung có liên quan đến văn hóa tổ chức, văn hóa doanh nghiệp.
- Mô tả chương trình *văn hóa Liksin*, thực trạng văn hóa tổ chức công ty Liksin trên cơ sở lý luận đã trình bày.
- Xác định loại hình, đánh giá nền văn hóa tổ chức hiện tại của Công ty Liksin - mà hiện nay là Tổng công ty Liksin. Qua đó phát hiện

những khoảng cách giữa thực trạng với những giá trị văn hóa mong muốn, từ đó đề xuất các giải pháp để hoàn thiện, điều chỉnh Văn hóa tổ chức của Liksin nhằm thích ứng với những đòi hỏi trong yêu cầu mới của nền kinh tế hội nhập toàn cầu.

### **C- Phạm vi nghiên cứu của đề tài**

Xác định đánh giá loại hình văn hóa tổ chức của Tổng công ty Liksin: giới hạn trong phạm vi của Công ty Liksin với mô hình Công ty *Mẹ - Con* (bao gồm văn phòng Tổng công ty, các đơn vị trực thuộc và các công ty *con* có cùng chiến lược chung với tỷ lệ vốn góp chi phối được tách ra từ Công ty *Mẹ* Liksin). Việc thu thập thông tin sẽ được phân thành các nhóm: Khu vực làm việc, cấp quản lý, độ tuổi, trình độ văn hóa, chính trị và thâm niên. Do điều kiện giới hạn về qui mô, thời gian vì vậy đề tài chỉ phân tích theo *khu vực làm việc* (vì đây là vấn đề đang được quan tâm của Liksin trong giai đoạn chuẩn bị chia tách cổ phần hóa các đơn vị trực thuộc để hình thành các công ty *con* trong vài năm tới).

### **D- Kết cấu luận văn**

Kết cấu luận văn được phân chia thành 3 chương:

- Chương I: Làm rõ các nội dung có liên quan đến khái niệm *văn hóa, văn hóa tổ chức* và *văn hóa doanh nghiệp*. Từ đó lựa chọn cách tiếp cận và lựa chọn các công cụ phù hợp cho vấn đề nghiên cứu đánh giá phần II.
- Chương II: Trình bày cơ sở hình thành chương trình *văn hóa Liksin*. Mô tả hiện trạng, cấu thành và đặc trưng chủ yếu của văn hóa Liksin. Đồng thời trên cơ sở lý luận và các công cụ đã lựa chọn sẽ tiến hành khảo sát xác định loại hình, đánh giá mức độ mạnh/yếu của *văn hóa Liksin* cùng các kỹ năng quản lý của cán bộ chủ chốt.
- Chương III: Trên cơ sở yêu cầu trong giai đoạn mới và định hướng chiến lược phát triển (của chương II), đề tài phân tích xu hướng tương lai và đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện chương trình *văn hóa Liksin*.

### **E- Ý nghĩa thực tiễn của đề tài**

Đề tài này được thực hiện nhằm làm hệ thống hóa một số nội dung có liên quan đến khái niệm *văn hóa tổ chức, văn hóa doanh nghiệp* - hiện đang là một thuật ngữ còn quá mới mẻ tại Việt Nam.

Đồng thời thông qua mô tả, trình bày *Chương trình văn hóa Liksin (được xây dựng từ năm 2000)*, để nghiên cứu đánh giá trung thực nhất hiện trạng “văn hóa Liksin” và phân tích xu hướng tương lai. Trên cơ sở lý luận đã trình bày và các kết quả khảo sát thực tiễn để đề xuất giải pháp hoàn thiện với mong muốn đóng góp một phần nhỏ vào sự phát triển bền vững của Tổng công ty Liksin.

\*

\* \*

# CHƯƠNG I

## CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ VĂN HÓA TỔ CHỨC

*“Tổ chức tự nó có một chất lượng không thể quan sát được. Nó thể hiện một phong cách, một tính cách, một cách thức nhất định nào đó trong việc giải quyết các vấn đề. Điều này có thể mạnh mẽ và mãnh liệt hơn rất nhiều so với những mệnh lệnh của bất kỳ cá nhân hoặc bất kỳ một hệ thống chính thức nào. Để hiểu linh hồn của một tổ chức đòi hỏi chúng ta phải đi sâu, vượt qua các sơ đồ tổ chức, các tài liệu về luật lệ của tổ chức, các qui trình... để tới một thế giới ngầm của văn hóa tổ chức”<sup>1</sup>.*

### 1.1- KHÁI NIỆM VĂN HÓA TỔ CHỨC

#### 1.1.1 - Cách tiếp cận khái niệm văn hóa tổ chức

Có 2 quan điểm trong việc tiếp cận khái niệm này. Cách tiếp cận khái niệm có quan hệ mật thiết đến việc nghiên cứu và định nghĩa *văn hóa tổ chức*.

- **Cách tiếp cận cổ điển** trong việc mô tả văn hóa tổ chức của *Wilkins* và *Patterson (1985)*: Phương pháp này dựa trên giả định làm thay đổi các trạng thái cân bằng nhưng *không ổn định*; Trạng thái cân bằng của văn hóa được xem là trạng thái tự nhiên và mong đợi của tổ chức. Như vậy, văn hóa tổ chức được diễn đạt như là một *trạng thái riêng biệt, chịu ảnh hưởng bởi tác động của môi trường bên ngoài*. Theo quan điểm này văn hóa tổ chức *được cụ thể hóa và trở thành 1 vấn đề có thể được xem xét, phân tích, thay đổi*.

- **Hệ quan điểm hiện đại hơn** cho rằng, một tổ chức luôn tồn tại ở *trạng thái không cân bằng*. Với quan điểm này văn hóa của một tổ chức được xem là *một quá trình* chứ không phải đơn thuần là một trạng thái.

Các quan điểm quản trị hiện đại đề cập đến xu hướng mới và nhấn mạnh cách tiếp cận bản chất văn hóa tổ chức được xem xét thông qua *“các kết quả*

---

<sup>1</sup> Kilmann, R. H. (April 1985), *Corporate culture*, Psychology Today, Tr. 63.

đạt được trong thảo luận và thương lượng giữa các thành viên tổ chức”<sup>2</sup>. Điểm chung nhất của các quan điểm này chính là nghiên cứu văn hóa tổ chức thông qua việc “phân tích yếu tố tác động từ bên ngoài kết hợp với việc điều tra yếu tố bên trong tổ chức”<sup>3</sup>.

Rõ ràng điểm khác biệt chủ yếu giữa 2 cách tiếp cận là: Mô hình cổ điển khẳng định văn hóa tổ chức phụ thuộc bởi sự thay đổi từ bên ngoài; trong khi mô hình quản trị hiện đại thì chú trọng cả hai (điều tra bên ngoài kết hợp với đặc trưng bên trong của tổ chức). Ngoài ra, các nghiên cứu theo xu hướng hiện đại còn chỉ ra mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức đến việc thực hiện nhiệm vụ và sự thành công của tổ chức.

Trong phạm vi nghiên cứu, luận văn chọn cách tiếp cận khái niệm *văn hóa, văn hóa tổ chức* là một quá trình với 2 góc độ *bên ngoài và bên trong*.

### **1.1.2 - Khái niệm văn hóa tổ chức**

#### **1.1.2.1- Khái niệm về văn hóa**

Trong đời sống tự nhiên và xã hội của loài người, *văn hóa* tồn tại dưới nhiều dạng nhận thức khác nhau, việc xác định thuật ngữ *văn hóa* thật không đơn giản. Có rất nhiều định nghĩa khác nhau về văn hóa. Sở dĩ như vậy vì khái niệm văn hóa được dùng rộng rãi trong nhiều lĩnh vực trong xã hội với nội hàm không giống nhau.

Từ năm 1952, hai nhà nhân học văn hóa người Mỹ là A. Kroeber và C. Kluckhohn trong *Tổng luận các quan điểm và định nghĩa văn hóa* đã thống kê có hơn 150 định nghĩa khác nhau. Nhưng nhìn chung, số đông học giả đều nhìn nhận *văn hóa* là *tri thức*, là *lối sống*, là *lối ứng xử* mà con người học tập được trong suốt quá trình từ khi sinh ra cho đến khi trưởng thành để trở thành thành viên trong một xã hội, trong một tổ chức. *Eduard Burnett Tylor*, nhà xã hội học về văn hóa của

<sup>2</sup> Richard Seel (2000), *Culture and Complexity: New Insights on Organisational chance*, and *Culture and Complexity - Organisations & People*, Vol. 7 No. 2, page 2-9 ([www.new-paradigm.co.uk/culture-complex.htm](http://www.new-paradigm.co.uk/culture-complex.htm)).

<sup>3</sup> Richard Seel (2001), *Describing Culture: From Diagnosis to Inquiry*



nước Anh cuối thế kỷ XIX định nghĩa một cách khá tổng hợp: “*Văn hóa là một chỉnh thể phức hợp bao gồm toàn bộ những tri thức, tín ngưỡng, nghệ thuật, đạo đức, luật pháp, phong tục, những khả năng và tập quán khác nhau mà con người cần hướng đến với tư cách là một thành viên xã hội*”<sup>4</sup>.

Tổ chức văn hóa, giáo dục, khoa học của Liên Hiệp Quốc (UNESCO) đưa ra một định nghĩa được nhiều quốc gia thừa nhận và ứng dụng: “*Văn hóa là tổng thể sống động các hoạt động sáng tạo trong quá khứ và hiện tại ... hình thành một hệ thống các giá trị, truyền thống và thị hiếu. Văn hóa đó xác định đặc trưng riêng của từng dân tộc*”<sup>5</sup>.

Với quan niệm xem văn hóa là nền tảng tinh thần của xã hội, khái niệm văn hóa được mở rộng hơn. Chủ tịch Hồ Chí Minh đã viết: “*Vì lẽ sinh tồn cũng như mục đích 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 hàng 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 sinh tồn*”<sup>6</sup>.

Như vậy, văn hóa không phải là một lĩnh vực “độc lập”, mà là ***một tổng thể hài hòa bao gồm nhiều lĩnh vực có liên quan mật thiết, tạo nên một chỉnh thể thống nhất thể hiện những giá trị vật chất và tinh thần của một cộng đồng người trong quá trình lâu dài để phát triển xã hội.***

#### ***1.1.2.2- Khái niệm về văn hóa tổ chức, văn hóa doanh nghiệp***

“Văn hóa tổ chức” là khái niệm tương đối trừu tượng và khó hiểu. Phần dưới đây sẽ trình bày một số khái niệm tiêu biểu:

#### **► Một số khái niệm tiêu biểu của các học giả phương tây**

<sup>4</sup> Tylor E. B. (2000), *Primitive culture - Văn hóa nguyên thủy*. Nxb VH&TT, Hà Nội.

<sup>5</sup> Thông tin UNESCO, số tháng 1/1988.

<sup>6</sup> Hồ Chí Minh toàn tập, Nxb CTQG, Hà Nội, 2000, tập 3, trang 431.

→ Văn hóa của một tổ chức là cách tư duy và hành động hàng ngày của các thành viên. Đó là điều mà các thành viên phải học và ít nhiều phải tuân theo để được chấp nhận trong tổ chức đó. Văn hóa theo nghĩa này bao gồm một loạt các hành vi ứng xử, cách thức điều hành, kỹ năng, kiến thức kỹ thuật, quan điểm về kỷ luật, các thông lệ và thói quen quản lý, các mục tiêu của những người liên quan, cách kinh doanh, cách trả lương, quan điểm về các công việc, niềm tin vào tính dân chủ trong các buổi thảo luận và những qui ước, điều cấm kỵ (theo *Jaques, 1952*).

→ Nói đến văn hóa của một tổ chức là nói đến một hình thể duy nhất với các tiêu chuẩn, giá trị, tín ngưỡng, cách đối xử... được thể hiện qua việc các thành viên liên kết với nhau để làm việc. Nét đặc trưng của một tổ chức được thể hiện ở lịch sử của nó với những ảnh hưởng của hệ thống và người sáng lập trong việc xây dựng con người (theo *Eldrige và Crombie, 1974*).

→ Văn hóa tổ chức có thể được mô tả như một tập hợp chung các niềm tin, thông lệ, hệ thống giá trị, tiêu chuẩn hành vi ứng xử và cách kinh doanh riêng của từng tổ chức. Những mặt trên sẽ qui định mô hình hoạt động riêng của tổ chức và cách ứng xử của các thành viên trong tổ chức đó (theo *Tunstall, 1983*).

→ Trong một tổ chức, thuật ngữ "văn hóa" chỉ những giá trị niềm tin và nguyên tắc bên trong tạo thành nền tảng của hệ thống quản lý của doanh nghiệp, cũng như hàng loạt các thủ tục quản lý và hành vi ứng xử minh chứng và củng cố cho những nguyên tắc cơ bản này (theo *Denison, 1990*).

→ Văn hóa tổ chức tượng trưng cho một hệ thống độc lập bao gồm các giá trị và cách ứng xử chung trong một cộng đồng và có khuynh hướng được duy trì trong một thời gian dài (theo *Kotter và Heskett, 1992*)...

Và còn rất nhiều khái niệm khác. Nhìn chung, có thể phân thành 2 nhóm:

**Nhóm 1**, nhóm các khái niệm cho rằng văn hóa tổ chức thể hiện tư duy, hành động, hành vi, chuẩn mực ứng xử chung của tổ chức (theo *Jaques 1952, Kotter và Heskett 1992*).

**Nhóm 2**, nhóm các khái niệm đề cập sâu hơn đến các giá trị niềm tin, nhận thức, quan điểm... và xem đây là giá trị nền tảng định hướng chung cho mọi hoạt động của tổ chức (theo *Eldrige Crombie 1974, Denison 1990, Edgar Schein 1985-1995*).

Trong đó, một trong những học giả nổi tiếng nhất về lĩnh vực này là *Edgar Schein* cho rằng, cách hiểu tốt nhất về văn hóa tổ chức là một tập hợp các khuynh hướng thiên về tâm lý (ông gọi đó là "*những giả định cơ bản*") mà các thành viên của một tổ chức sở hữu, khiến họ suy nghĩ và hành động theo những cách cụ thể. Quan điểm này được nhiều người chấp nhận và có xu hướng ngày càng phổ biến. Ông định nghĩa văn hóa tổ chức là: *Một dạng của những giả định cơ bản - được sáng tạo, khám phá, phát triển và tích lũy thông qua giải quyết các vấn đề mà tổ chức gặp phải trong quá trình thích ứng với môi trường bên ngoài và hội nhập môi trường bên trong. Các giả định cơ bản này đã được xác nhận qua thời gian, vì thế, nó được truyền đạt cho những thành viên mới như là một cách thức đúng đắn để nhận thức, suy nghĩ và định hướng giải quyết mọi vấn đề*<sup>7</sup>. (**Mô hình hóa qua Phụ lục 1.1**).

► **Khái niệm của các nhà nghiên cứu Việt Nam**

“Văn hóa tổ chức” hiện nay còn là một khái niệm rất mới mẻ ở Việt Nam. Mặc dù chưa có những công trình lý luận nghiên cứu sâu rộng, nhưng thuật ngữ “văn hóa doanh nghiệp”, “văn hóa công ty” đã được đề cập đến khá nhiều. Thực tế gần đây cho thấy nhiều doanh nghiệp đã bắt đầu nhận thức được tầm quan trọng và quan tâm xây dựng cho mình một bản sắc văn hóa riêng. Phần lớn ý kiến của các chuyên gia nghiên cứu, các tổ chức tư vấn đào tạo, và

---

<sup>7</sup> Edgar Schein (1992), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass: San Francisco, page 9.

bản thân *các doanh nghiệp thành đạt* đều có chung nhận định về “giá trị cốt lõi”, về cái “hồn” của doanh nghiệp, về “chuẩn mực hành xử”, về “phong cách và bản sắc” riêng, về “lòng tự hào, gắn bó sâu sắc và tinh thần cống hiến” của thành viên doanh nghiệp...

Như vậy, xét trên khía cạnh thực tiễn kinh tế - xã hội: *Văn hóa doanh nghiệp* trong nền kinh tế thị trường non trẻ ở Việt Nam đã và đang được công nhận như là yêu cầu cần thiết, là một dạng “tài sản vô hình”, là “tiêu chí” cho sự phát triển lâu dài, bền vững của một doanh nghiệp.

Có thể rút ra một số điểm chung trong các **khái niệm về văn hóa tổ chức**: được hình thành từ tập hợp của các niềm tin, giá trị, lễ nghi, nguyên tắc, các câu chuyện, huyền thoại và các ngôn ngữ đặc thù. Là nơi nuôi dưỡng sự cảm nhận tính cộng đồng giữa các thành viên trong tổ chức. Văn hóa là những yếu tố vô hình nhưng nó biểu hiện ra bên ngoài bằng những ảnh hưởng rất lớn tới hành vi của mỗi cá nhân trong tổ chức. Là một chủ đề phức tạp và mặc dù tồn tại sự không nhất trí của các nhà nghiên cứu về khái niệm chung nhất, song phần lớn các định nghĩa đều đã nhận dạng tầm quan trọng của những *Giá định được thừa nhận, những Niềm tin, Mong đợi, Ý tưởng, Giá trị, Thái độ, và những Hành vi được chia sẻ, chấp nhận bởi các thành viên trong một tổ chức*. Những giá trị cốt lõi và niềm tin này là cực kỳ quan trọng, là cơ sở cho các quyết định, hành vi trong tổ chức. Chúng qui định và ảnh hưởng đến cách thức mà con người ứng xử, hành động trên nhiều lĩnh vực khác nhau. Văn hóa tổ chức tự nó không phải là một quá trình lựa chọn tự nhiên, mà là một quá trình xây dựng tích cực với sự tham gia của mọi thành viên trong tổ chức. Không chỉ được dạy cho những người mới tới, mà qua đó còn toát lên sự khác biệt của tổ chức đối với môi trường bên ngoài.

Từ đó, có thể đi đến khái niệm ***văn hóa doanh nghiệp***, là một dạng của văn hóa tổ chức. Văn hóa doanh nghiệp chính là văn hóa kinh doanh ở cấp độ

công ty, nó chịu ảnh hưởng bởi nền văn hóa của quốc gia nhưng lại mang bản sắc riêng có của doanh nghiệp đó. Được hiểu là toàn bộ các giá trị văn hóa được gây dựng nên trong suốt quá trình hình thành, tồn tại và phát triển của một doanh nghiệp. Nó trở thành các giá trị, các quan niệm và triết lý kinh doanh, truyền thống ăn sâu vào hoạt động của doanh nghiệp ấy. Nó chi phối tình cảm, nếp suy nghĩ và hành vi của mọi thành viên trong doanh nghiệp trong việc theo đuổi và thực hiện các mục đích chung. *Marvin Bower*, tổng giám đốc công ty *Mc.Kinsey* đã phát biểu: Văn hóa doanh nghiệp là tất cả các thành tố mà chúng ta đang thực hiện trong quá trình kinh doanh và là di sản để lại cho thế hệ kế tiếp.

Văn hóa doanh nghiệp thể hiện ở mục đích lâu dài, ở phương cách kinh doanh. Một khi hình thành sẽ phản ánh tầm nhìn, sứ mạng, chiến lược, những kinh nghiệm kỹ năng mà mọi thành viên có được trong việc thực hiện mục đích chung của doanh nghiệp.

Trong nội dung phân tích dưới đây, luận văn sẽ sử dụng cụm từ “tổ chức” mang nội hàm là “doanh nghiệp” trong lĩnh vực sản xuất kinh doanh.

### **1.1.3 - Cấu thành của văn hóa tổ chức**

Có nhiều quan điểm về các thành tố cấu thành văn hóa tổ chức. Nhưng có 2 quan điểm điển hình, tương đồng nhau về nội dung được nhiều sự tán thành nhất là của *Edgar Schein* và của *Stephen Covey*.

\* Theo *Edgar Schein* : Văn hóa tổ chức gồm có 3 tầng (cấp độ)

- Cấp độ bên ngoài: Hành vi và những biểu trưng *tạo tác (Behavior and Artifacts)*.
- Cấp độ sâu hơn: Các giá trị đồng hành (*Espoused values*).
- Cấp độ sâu nhất: Những giả định và niềm tin (*Assumptions & Beliefs*). Những giả định này đã trở thành những điều hiển nhiên, vượt lên trên sự nhận thức và không cần phải lý giải. Như vậy, mức độ vững chắc

nhất (hay sâu nhất - *deepest level*) của văn hóa chính là *sự kết hợp giữa những Giả định được thừa nhận* (hay còn gọi là *những ngầm định, những thừa nhận cơ bản*) với *Niềm tin* mà con người có thể không nhận thức được.

\* Theo *Stephen Covey*: Văn hóa tổ chức có 4 tầng (cấp độ)

Giống như *E. Schein*, nhưng *Covey* phân tích chi tiết hơn các thành tố ở từng cấp độ (**Phụ lục 1.2**)

- **Biểu tượng/Những Hành vi của tổ chức (*Symbols/Behavior*)**. Cấp độ này biểu hiện những *giá trị hữu hình* của văn hóa tổ chức.

Biểu tượng là những biểu hiện bên ngoài của Văn hóa tổ chức: Kiến trúc, màu sắc, hệ thống thương hiệu, biểu tượng, *logo*, đồng phục, khẩu hiệu (*slogan*), huy hiệu, cờ, *công ty ca*, các hoạt động mang tính nghi thức, qui định của tổ chức... được thiết kế và qui định như là những dấu hiệu để nhận biết, định dạng của tổ chức đó.

Nó còn là những cảm xúc, môi trường làm việc được tạo ra từ những điều kiện hoạt động, qua cách thức cư xử và tương tác trong nội bộ hoặc thể hiện ra bên ngoài của tổ chức. Là những hành vi mang tính nhất quán, là các giai thoại, truyền thuyết về các cá nhân, những lễ hội riêng biệt mang đặc trưng riêng.

- **Các chuẩn mực (*Norms*)**

Chuẩn mực là những qui định về hành vi: luật lệ, qui định, qui chế (được qui định thành văn bản), và những phong tục, tập quán, truyền thống... (bất thành văn). Mức độ này có thể quan sát được đối với các hoạt động của thành viên trong tổ chức. Những thói quen đã tồn tại từ lâu trong tổ chức sẽ hình thành nên và chi phối các chuẩn mực. Những chuẩn mực này đôi khi chưa rõ ràng nhưng lại có tác dụng ràng buộc và đòi hỏi mọi người phải tuân theo để *có thể được chấp nhận là thành viên trong tổ chức*. Cấp độ này biểu hiện những *giá trị tập quán* trong tổ chức.

Ở cấp độ này, các chuẩn mực còn bao gồm những đặc trưng, kỹ năng, tinh thần làm việc... đã giúp cho tổ chức vượt qua khó khăn để đi đến thành công.

- **Những giá trị (Values):** Thể hiện những niềm tin, những giả định, cảm giác chung... đối với các sự việc phân biệt điều Đúng/Sai, Tốt/Xấu, Bình thường/Không bình thường, Hợp lý/Không hợp lý. Mỗi tổ chức đều có những giá trị chủ yếu mà tổ chức tán thành, ủng hộ và mong đợi mọi thành viên cùng chia sẻ. Cấp độ này thể hiện những *giá trị được chấp nhận* trong văn hóa tổ chức. Đây là những giá trị mà người lãnh đạo cần phải kiên trì xây dựng từng bước. Giá trị văn hóa được biểu hiện qua:

- ☐ Sứ mạng, tầm nhìn, mục đích mà tổ chức vươn tới
- ☐ Triết lý kinh doanh, thái độ đối xử với khách hàng
- ☐ Mối quan hệ qua lại, ứng xử giữa các thành viên trong tổ chức
- ☐ Sự quan tâm, đối xử với người lao động trong tổ chức
- ☐ Phẩm chất của người lãnh đạo
- ☐ Các tiêu chuẩn trong việc thực thi nhiệm vụ của tổ chức cùng các quan điểm về nghĩa vụ, trách nhiệm
- ☐ Phản ứng đối với các hành vi đi ngược lại mục đích chung nhất của tổ chức

- **Những giả định cốt lõi, Niềm tin, Triết lý về cuộc sống (Core & Beliefs).** Đây là mức độ sâu nhất, khó nhận thấy và không thể định lượng rõ ràng. Đó là những *nguyên tắc cơ bản, nền tảng* chi phối các mối quan hệ giữa con người, mọi hoạt động của tổ chức. Nó giống như những niềm tin, những qui luật tự nhiên vận hành bất kể là chúng ta có định tuân thủ nó hay không. Chính cấp độ sâu nhất này thể hiện các *giá trị nền tảng* định hướng cho toàn bộ suy nghĩ, cảm nhận và hành vi của mọi thành viên trong tổ chức.

Các thành tố này có sự giao thoa lẫn nhau, và khá khó khăn cho việc phân biệt một cách rạch ròi ở từng tầng nấc (cấp độ) của văn hóa tổ chức.

Một trong những nhân tố cấu thành và làm đa dạng, phong phú nền văn hóa tổ chức là: *Nhóm* hay là *văn hóa nhóm* (một số học giả còn gọi là *văn hóa bộ phận - Subcultures*). Một tổ chức có thể có nhiều loại hình văn hóa khác nhau và những nhóm văn hóa bộ phận khác nhau. Đôi khi *văn hóa nhóm* còn có những đặc tính riêng vượt trội trong một tổ chức. Chấp nhận sự tồn tại tất yếu của *văn hóa nhóm* là điều cần thiết để hiểu rõ hơn tính đặc trưng và đa dạng của văn hóa tổ chức.

Cách phân tích của *Stephen Covey* rõ ràng và chi tiết hơn, từ đó có thể giúp cho tổ chức/doanh nghiệp hiểu rõ quá trình xây dựng, hình thành văn hóa cụ thể của doanh nghiệp mình.

#### **1.1.4 - Đặc tính cơ bản của Văn hóa tổ chức**

Bất kỳ một tổ chức nào trong quá trình hoạt động cũng hình thành nên văn hóa của mình một cách tự nhiên. Một nền văn hóa thích hợp, mang đặc trưng riêng sẽ đưa tổ chức đi đến thành công và ngược lại có thể là nguyên nhân dẫn đến thất bại. Đó được xem là đặc tính “*mạnh*” của văn hóa tổ chức. Có hai cách tiếp cận trong việc nhận diện một nền *văn hóa mạnh*.

*Cách tiếp cận thứ nhất*, thuật ngữ “*Văn hóa mạnh*” để chỉ các mô hình văn hóa tổ chức mà trong đó, hầu hết các nhà quản lý cùng nhân viên chia sẻ các giá trị và có phương thức nhất quán trong việc tiến hành các hoạt động của mình. Văn hóa mạnh được biểu hiện qua “*Bản sắc riêng*” và “*Sự khác biệt mang tính vượt trội*”. Một nền văn hóa được xem là “*mạnh*” nếu đáp ứng được các đặc tính cơ bản sau:

- Có ảnh hưởng, chi phối sâu rộng đối với thành viên tổ chức trong việc thực hiện mục tiêu chung. Nói một cách khác, đó chính là sự nhất trí chia sẻ các giá trị văn hóa thể hiện qua hành vi văn hóa chung trong tổ chức.

- Nền tảng quá khứ (tính truyền thống, kế thừa).



- Có đặc trưng riêng, gần gũi.
- Năng động và có khả năng tự thích ứng để phát triển.

*Cách tiếp cận thứ hai, người lãnh đạo “mạnh” sẽ tạo ra “văn hóa mạnh”, đồng thời được xác định qua hai nhân tố chủ yếu: Sự chia sẻ và Cường độ.*

- **Sự chia sẻ** đề cập tới mức độ mà các thành viên trong tổ chức có cùng nhận thức chung về những giá trị cốt lõi. Sự chia sẻ này bao hàm những yếu tố đa dạng, thậm chí là khác nhau, nhưng cùng hòa hợp trong một sự phát triển chung và làm phong phú thêm những giá trị cốt lõi.

- **Cường độ** là mức độ tích cực, tự giác, nhiệt tình đã trở thành thói quen, tập quán của các thành viên tổ chức trong việc hành xử theo các giá trị cốt lõi.

***Như vậy, việc nghiên cứu lý luận không phải để hình thành một văn hóa tổ chức chung chung, mà chính là để xây dựng, duy trì một nền văn hóa tổ chức mạnh, có tính thích nghi để phát triển.***

Trong hai cách tiếp cận nêu trên, cách thứ nhất mang tính định tính để nhận diện được một nền văn hóa mạnh; cách thứ hai mang tính định lượng để nghiên cứu đánh giá mức độ mạnh/yếu của nền văn hóa đó.

## **1.2- SỨ MẠNG, TÂM NHÌN VÀ GIÁ TRỊ VĂN HÓA TỔ CHỨC**

Khi một thành viên tham gia vào tổ chức, họ mang theo những giá trị và niềm tin mà họ sẵn có. Tuy nhiên, dường như rất thường xuyên và phổ biến, điều đó chưa đủ để giúp các cá nhân thành công trong tổ chức. Mỗi thành viên cần học hỏi những cách thức cụ thể để giải quyết các vấn đề của tổ chức mình. Ở các tổ chức/doanh nghiệp thành công trên thế giới, một trong những vấn đề được quan tâm hàng đầu ngày nay là làm cho người lao động hiểu được **tâm nhìn, sứ mạng** của tổ chức, **các giá trị, niềm tin** cũng như **những hành vi mong đợi** trong tổ chức - đó cũng chính là cơ sở để hình thành **Giá trị văn hóa** của tổ chức.

### 1.2.1- Sứ mạng

Sứ mạng (hay còn được gọi là mục đích, tôn chỉ) của tổ chức. Là một khái niệm mô tả ngắn gọn, dùng để chỉ mục đích của tổ chức, lý do, ý nghĩa mà nó ra đời và tồn tại. Là bản tuyên ngôn chứng minh tính hữu ích của doanh nghiệp đó đối với xã hội. Henry Mintzberg định nghĩa như sau: “*Một sứ mạng cho biết chức năng cơ bản của một doanh nghiệp trong xã hội xét theo khía cạnh hàng hóa và dịch vụ mà doanh nghiệp đó sản xuất ra nhằm phục vụ cho đối tượng khách hàng của nó*”<sup>8</sup>.

Thực chất bản tuyên bố về sứ mạng của tổ chức tập trung làm sáng tỏ một vấn đề hết sức quan trọng: “***Hoạt động của tổ chức nhằm mục đích gì?***”.

Việc xác định một sứ mạng đúng đắn có vai trò rất quan trọng cho sự thành công của tổ chức. Trước hết, nó là cơ sở cho việc lựa chọn đúng đắn các mục tiêu và chiến lược của doanh nghiệp. Mặt khác, nó tạo lập và củng cố hình ảnh doanh nghiệp trước cộng đồng xã hội cũng như tạo ra sự hấp dẫn đối với các đối tượng hữu quan (khách hàng, cổ đông, nhà cung cấp, nhà chức trách và cả người lao động trong doanh nghiệp). Thực tế cho thấy rằng các doanh nghiệp thận trọng trong việc phát triển một bản tuyên bố sứ mạng đúng đắn thường có khả năng thành công cao hơn các doanh nghiệp xem nhẹ vấn đề này.

### 1.2.2- Tâm nhìn

Tâm nhìn là hướng đi, là *bức tranh hấp dẫn* của một tổ chức có thể đạt được trong tương lai. Tâm nhìn là bản báo cáo trọng tâm, truyền cảm và dễ hiểu.

Tâm nhìn là không chỉ là một lời tuyên bố, không phải chỉ là việc tạo áp lực từ phía lãnh đạo, mà tâm nhìn phải có tác dụng thúc đẩy và khuyến khích thành viên tổ chức tự nguyện đến những hành vi mới.

Một “Tâm nhìn” được xem là giá trị, hiệu quả khi có các đặc điểm: *Hình tượng, Khát vọng, Khả thi, Tập trung, Linh hoạt, và Có thể truyền đạt.*

<sup>8</sup> theo Hoàng Quỳnh Liên, *Sứ mệnh của một doanh nghiệp*, tạp chí Tâm Nhìn, ngày 11/10/2005, nguồn <http://www.chungta.com>

Như vậy, “Tâm nhìn” không phải là việc đặt ra một mục đích *hoặc* đề ra các mục tiêu thử thách cao ngất! Cần phải nhận thức rằng: việc xác định một tâm nhìn của tổ chức rất quan trọng, nhưng việc truyền đạt để mọi người cùng hiểu và thực hiện tâm nhìn ấy còn quan trọng hơn nhiều. Quá trình đó không chỉ đơn thuần là viết ra, thông tin, nói chuyện... mà nó còn phải tạo ra *một sự liên hệ mang ý nghĩa chung cho mọi thành viên* trong tổ chức. Đó chính là sự chia sẻ tâm nhìn!

Để một tâm nhìn chung được chia sẻ, đòi hỏi người lãnh đạo phải thực hiện đồng thời cả hai việc: *Thứ nhất*, phải thấu hiểu các giá trị và mong ước của nhân viên; *Thứ hai*, phải gắn kết Sứ mạng của tổ chức với các giá trị và mong ước này. Có như vậy mới có thể xây dựng thành công một tâm nhìn chung, cổ vũ tinh thần và trở thành động lực chung cho mọi thành viên tổ chức.

### **1.2.3- Mối quan hệ giữa sứ mạng, tâm nhìn và giá trị văn hóa**

Có thể khái quát (**Phụ lục 1.3**) mối quan hệ giữa *sứ mạng* và *tâm nhìn* với các *giá trị văn hóa của tổ chức* như sau:

(1) Để minh chứng cho “Sứ mạng” của doanh nghiệp nhằm mục đích gì? Phục vụ cho ai? Thì trước hết phải trả lời cho được câu hỏi: Doanh nghiệp *mong muốn* điều gì? *Sẽ trở thành* như thế nào trong tương lai? Và doanh nghiệp *phải* tốt như thế nào để có thể tồn tại, cạnh tranh và phát triển bền vững? Khi doanh nghiệp trả lời câu hỏi đó chính là đang xác định cho mình một “Tâm nhìn” với mục tiêu phấn đấu trong dài hạn.

Tâm nhìn của doanh nghiệp phải được nhìn nhận trên cơ sở triển vọng phát triển và khả năng cạnh tranh trong một thời kỳ dài. Sự phát triển bền vững, lâu dài dẫn đến việc nâng cao năng suất/hiệu quả hoạt động, cải thiện môi trường, thỏa mãn khách hàng và qua đó giá trị của doanh nghiệp và lợi nhuận tăng lên. Một sứ mạng rõ ràng sẽ bao gồm mục tiêu chung, hài hòa lợi ích đa phương và cộng đồng.

Tâm nhìn và Sứ mạng thường được kết hợp trong một trình bày.

(2) Để đạt được điều đó, tất cả hoạt động của công ty phải được thiết lập

trên những suy nghĩ và hành động nhất quán của mọi thành viên, nhằm thực hiện sứ mạng chung đã xác định. Chính suy nghĩ và hành động nhất quán đó sẽ góp phần to lớn trong việc hình thành những niềm tin cơ bản, triết lý, chuẩn mực, nguyên tắc, kỹ năng... trong một môi trường làm việc phù hợp. Và như thế, nó trở thành những “giá trị văn hóa riêng có” của doanh nghiệp.

(3) Một sứ mạng rõ ràng, một tầm nhìn đúng đắn và một cách thức hoạt động mang đậm bản sắc văn hóa riêng sẽ đưa doanh nghiệp đến thành công. Từ những thành công có được trong một giai đoạn dài, sẽ củng cố làm vững chắc thêm những *Giá trị cốt lõi*, *Niềm tin cơ bản* của doanh nghiệp. Chính điều này lại có tác dụng định hướng đúng đắn hành vi và các chuẩn mực văn hóa trong doanh nghiệp. Hòa hòa trong nhận thức và nhất quán trong hành động sẽ tạo ra một doanh nghiệp xuất sắc, bền vững.

### 1.3- CÁC DẠNG CỦA VĂN HÓA TỔ CHỨC. Có nhiều cách phân loại

Theo *Thompson*: Trong thế giới kinh doanh, văn hóa tổ chức được phân thành bốn loại: Văn hóa *đội bóng* (*Baseball culture*), Văn hóa *câu lạc bộ* (*Club culture*), Văn hóa *hàn lâm* (*Academy culture*) và Văn hóa *pháo đài* (*Fortress culture*). Còn theo *Deal và Kennedy*, có bốn loại hình văn hóa: “*Người bất khuất*”, “*Chăm chỉ*”, “*Đánh cuộc*” và “*Quá trình*”. Mỗi loại hình văn hóa có những đặc tính riêng biệt, nó phù hợp với tổ chức/bộ phận này, nhưng lại có thể không có tác dụng với tổ chức/bộ phận khác.

*Trong phạm vi đề tài sẽ lựa chọn và đi sâu phân tích cách phân loại thứ ba của Cameron và Quinn được trình bày sau đây:*

→ Trên cơ sở “*Khung giá trị cạnh tranh*” (*Competing values framework*), văn hóa được phân thành 4 loại hình dựa trên đặc tính về xu hướng hoạt động của tổ chức: Năng động hay Ổn định, Hướng nội hay Hướng ngoại (**Phụ lục 1.4 và 1.5**).

Hầu hết các tổ chức đều có sự pha trộn các loại văn hóa kể trên, khó có thể tìm được một tổ chức tồn tại chỉ với một loại hình văn hóa thuần túy nhất định.

Một số tổ chức có thể đang trong quá trình thay đổi giữa các loại văn hóa, hoặc thậm chí sẽ có nhiều loại hình văn hóa trong những thời kỳ phát triển khác nhau.

Bốn dạng văn hóa theo cách phân loại này là cơ sở cho *bộ công cụ Đánh giá văn hóa tổ chức (OCAI - Organizational Culture Assessment Instrument)* và *Trắc nghiệm kỹ năng quản trị (MSAI - Management Skills Assessment Instrument)* của Cameron và Quinn.

Công cụ OCAI được sử dụng để xác định loại hình văn hóa và đánh giá đo lường mức độ mạnh yếu của văn hóa tổ chức đó. Việc xác định loại hình văn hóa được thực hiện qua 2 (hai) bước: *Bước thứ nhất*, xác định loại hình văn hóa qua khảo sát nhân thức; và *bước thứ hai*, xác định loại hình văn hóa qua khảo sát các hành vi ứng xử phổ biến, được chấp nhận trong tổ chức. Việc đánh giá sức mạnh của văn hóa tổ chức được thực hiện bằng cách so sánh mức độ nhất quán, tương đồng của loại hình văn hóa qua *Nhận thức* và *Hành vi ứng xử* theo những giá trị cốt lõi của văn hóa tổ chức. Từ đó có cơ sở kết luận mức độ *mạnh/yếu* của nền văn hóa tổ chức đó.

Công cụ MSAI (**Phụ lục 1.6**) được Cameron/Quinn thiết kế nhằm mục đích đánh giá mức độ thành thạo các kỹ năng quản lý so với các yêu cầu cần có của tổ chức đó. Ý nghĩa của công cụ này thực chất xuất phát từ quan điểm: Các kỹ năng quản lý với mức độ thành thạo và phù hợp sẽ góp phần mạnh mẽ và hiệu quả để duy trì, hoàn thiện và điều chỉnh xu hướng văn hóa tổ chức. Công cụ MSAI thiết kế xây dựng các kỹ năng quản lý cần có của tổ chức (phân loại theo từng loại hình văn hóa), đánh giá mức độ thành thạo, đồng thời xác định mức độ quan trọng cần có đối với sự phát triển, thành công của tổ chức. Sau đó tổng hợp đánh giá để phát hiện các mặt còn yếu, cần hoàn thiện.

Trên thực tiễn, công cụ này đã được hàng ngàn công ty sử dụng một cách thành công để tìm ra phương thức đánh giá, điều chỉnh văn hóa và hoàn thiện các kỹ năng để đưa tổ chức đến sự thành công.

Trong phạm vi nghiên cứu, đề tài chọn cách phân loại cùng với 2 công cụ *OCAI* và *MSAI* của *Cameron/Quinn* để:

- Xác định loại hình, đánh giá mức độ mạnh/yếu của văn hóa Liksin.
- Qua đó đề xuất các giải pháp hoàn thiện kỹ năng, năng lực quản trị nhằm nâng cao hiệu quả của việc duy trì, điều chỉnh của văn hóa Liksin.

## **1.4- CÁC GIAI ĐOẠN CỦA VĂN HÓA TỔ CHỨC**

### **1.4.1- Hình thành**

Được hình thành, điều chỉnh, thay đổi bởi con người, nhưng thông thường văn hóa tổ chức được kiến tạo và thay đổi trước tiên bởi người lãnh đạo. Văn hóa tổ chức có thể được hình thành theo nhiều cách khác nhau, song quá trình đó luôn bao gồm một số bước được thể hiện qua **Phụ lục 1.7**.

Ngoài ra, văn hóa tổ chức còn có thể được hình thành khi các thành viên chia sẻ các kiến thức, hiểu biết và các giả định khi họ phát hiện *hoặc* phát triển các cách thức nhằm thích ứng với môi trường bên ngoài và hội nhập bên trong. Trong quá trình phát triển, văn hóa tổ chức sẽ phản ánh một sự pha trộn phức tạp các giả định, các giá trị, các ý tưởng ban đầu (của người sáng lập) với những kinh nghiệm, kiến thức của những thành viên, nhóm khác trong tổ chức. Đồng thời, các thành viên mới gia nhập cũng sẽ mang đến cho văn hóa tổ chức những giá trị chủ yếu của nền văn hóa nơi họ đã sinh ra và lớn lên.

Văn hóa tổ chức còn chịu ảnh hưởng bởi văn hóa, phong tục tập quán, truyền thống, và những chuẩn mực xã hội của đất nước mà tổ chức/doanh nghiệp hoạt động. Những giá trị văn hóa thống trị của quốc gia sẽ là những ràng buộc của môi trường bên ngoài đối với tổ chức.

### **1.4.2- Duy trì**

Cách thức mà tổ chức hoạt động và được điều hành có ảnh hưởng đến việc duy trì *hoặc* thay đổi văn hóa tổ chức. Một số phương pháp mạnh mẽ để củng cố, duy trì một nền văn hóa tổ chức hiện hữu (**Phụ lục 1.8**) là:

- Những điều mà các nhà quản lý và các *nhóm/đội* quan tâm, chú ý tới.

- Cách thức mà các nhà quản lý (*đặc biệt là nhà quản lý cấp cao*) phản ứng với các tình huống sống còn *hoặc* các khủng hoảng. Khi tổ chức rơi vào khủng hoảng, văn hóa tổ chức được bộc lộ mạnh thông qua việc hành xử của các nhà quản lý và nhân viên. Có 2 cách hành xử: củng cố văn hóa hiện hữu *hoặc* thay đổi văn hóa (bằng việc tạo dựng những giá trị và chuẩn mực mới).

- Việc kèm cặp, huấn luyện và làm gương. Các nhà quản lý và các *nhóm/đội* có thể chuyển tải những thông điệp văn hóa tổ chức vào trong các chương trình huấn luyện, các hoạt động kèm cặp *hoặc* bằng những hoạt động hình mẫu thực tiễn.

- Tiêu chí cho việc khích lệ, khen thưởng và đề bạt. Chính sách thưởng, phạt gắn với các hành vi nhất định sẽ truyền đạt đến nhân viên những điều ưu tiên và các giá trị cốt lõi của tổ chức cũng như thể hiện những mong muốn của các nhà quản lý hiện tại.

- Tuyển mộ, đề bạt và loại bỏ các thành viên. Thực tiễn cho thấy những ứng viên được xem xét đánh giá có tố chất phù hợp với văn hóa sẽ hoạt động rất tốt sau khi gia nhập tổ chức. Bằng việc đề cao “những nhân viên ưu tú”, tổ chức khuyến khích những người khác hành động tốt như họ. Những tiêu chí này một khi được truyền đạt rõ ràng, minh bạch trong tổ chức sẽ có tác dụng duy trì *hoặc* làm thay đổi văn hóa hiện hữu.

- Các nghi lễ/nghi thức và các câu chuyện. Một hoạt động nào đó đều có thể trở thành *nghi thức (hoặc nghi lễ)* của tổ chức khi nó được thiết kế và diễn đạt như là một bộ phận của văn hóa tổ chức. Nó bao gồm các nghi thức kết nạp, kỷ luật, khen thưởng và hội nhập. Các *nghi thức kết nạp* nhằm để tạo ra sự dễ dàng và cố gắng giảm thiểu những sự khác biệt giữa thành viên mới khi gia nhập vào tổ chức. Các *nghi thức kỷ luật* cố gắng nhận dạng và uốn nắn những hành vi không phù hợp/không được chấp nhận trong tổ chức. Các *nghi thức khen thưởng* thì củng cố,

nhận dạng và tăng cường khuyến khích những hành vi được mong đợi. Các *nghi thức hội nhập* trong tổ chức lại khuyến khích, cổ vũ sự thấu hiểu lẫn nhau và tạo sự gắn kết mọi người. Các *câu chuyện và các huyền thoại* của công ty được lưu truyền như là các giá trị, niềm tin cơ bản, những đạo lý, triết lý..., qua đó đề cao những giá trị, chuẩn mực mà tổ chức muốn duy trì và củng cố.

### 1.4.3- Thay đổi

Trong môi trường biến động nhanh, sự tồn tại của tổ chức phụ thuộc rất lớn vào khả năng thích ứng với môi trường. Vì thế nhiều tổ chức buộc phải tiến hành điều chỉnh, thay đổi văn hóa của mình. Đây là một vấn đề cực kỳ khó khăn, nó ảnh hưởng đến tất cả các phương diện khác nhau của tổ chức. Vì thế, việc đầu tiên cần làm là *nhận diện những cản trở cho việc điều chỉnh hoặc thay đổi văn hóa tổ chức*.

Những cản trở cho việc thay đổi văn hóa có thể là: Những kỹ năng đã được củng cố; Những hoạt động đã thành thói quen; Những vai trò, mối quan hệ; Số đông thành viên *cùng nhau bảo thủ* với nề nếp văn hóa hiện hữu. Anand Teltumbde, giám đốc điều hành công ty *Petronet India, Mumbai* cho rằng: “Trong thế giới năng động mà chúng ta đang sống, các công ty thường vấp ngã bởi chính mô hình kinh doanh lỗi thời mà đội ngũ quản lý của nó đã từng nghĩ ra và gặt hái thành công. Những nhân viên có xu hướng cải tiến/đổi mới *nhưng không phải lúc nào cũng được khích lệ trong tổ chức đó*. Đây chính là nghịch lý của mô hình tổ chức đã được thiết lập ổn định với các quan hệ tình cảm sâu rộng cùng với những người ở những lĩnh vực mà họ *đã có quá nhiều kinh nghiệm*”<sup>9</sup>. Mặt khác, những nhân tố đoàn thể của tổ chức, và thậm chí các đối tác thân quen - cũng có thể là tác nhân ảnh hưởng đến việc thay đổi văn hóa hiện hữu.

---

<sup>9</sup> Anand Teltumbde (2006) – “*Entrepreneurs and Intrapreneurs in Corporations*”, Journal *Vikalpa*, Vol. 31, No.1, tháng 1- 3/2006, trang 131



Mặc dù có những kháng cự và rào cản to lớn, văn hóa tổ chức có thể được quản lý và thay đổi cùng thời gian. Nỗ lực thay đổi văn hóa tổ chức có thể được thực hiện thông qua nhiều cách thức khác nhau:

- Có thể sử dụng những *phương pháp duy trì văn hóa tổ chức (mục 1.4.2) để thay đổi chính nó.*

- Những *kỹ thuật và các phương pháp đổi mới hệ thống quản trị của tổ chức* cũng có thể được sử dụng có hiệu quả cho việc thay đổi văn hóa. Trong trường hợp sáp nhập các tổ chức với nhau, chính sự không tương thích về mặt văn hóa và những kháng cự đối với sự thay đổi là một trong những rào cản lớn nhất. Để sự sáp nhập thành công, *ít nhất là một và thông thường thì cả hai tổ chức* có thể cần phải điều chỉnh văn hóa của chính mình.

Việc thay đổi văn hóa tổ chức ít nhất có 2 điều cần quan tâm. *Điều thứ nhất* được đưa ra bởi một chuyên gia hàng đầu của quản lý hiện đại, *Peter Drucker*. Ông đặt câu hỏi là liệu những giá trị cốt lõi, bền vững của tổ chức có sẵn sàng chấp nhận và tuân thủ sự thay đổi hay không? Theo ông, những nỗ lực quản lý nên tập trung vào thay đổi *các hành vi/thủ tục kém hiệu quả*. Như vậy sẽ có tác dụng và dễ dàng hơn so với những nỗ lực thay đổi trực diện nền văn hóa tổ chức đó. *Điều thứ hai* là, rất khó khăn trong việc đánh giá chính xác văn hóa tổ chức. Hầu hết các tổ chức lớn và phức tạp có nhiều hơn một nề nếp văn hóa thuần nhất. Đối mặt với nhiều *nhóm văn hóa* khác nhau, các nhà quản lý sẽ gặp nhiều khó khăn trong việc đánh giá chuẩn xác - để qua đó có thể đưa ra các hành động thay đổi cần thiết.

Trong trường hợp một tổ chức đang thất bại, *hoặc* trên bờ vực của sự phá sản; *Hoặc* đội ngũ nhân viên đã quá quen thuộc với những điều kiện làm việc thuận lợi trong thời kỳ phát triển, nhưng lại không thể thích ứng được với những khó khăn thách thức mới do áp lực cạnh tranh gây ra thì vấn đề thay đổi văn hóa tổ chức là con đường tất yếu. Quá trình thay đổi văn hóa tổ chức được coi là thành công khi nó đáp ứng các yêu cầu sau:

- Phải hiểu biết, đánh giá được nền văn hóa tổ chức hiện hữu, bởi vì văn hóa mới không thể được phát triển nếu những nhà quản lý và những nhân viên chưa rõ họ phải bắt đầu từ đâu.

- Lãnh đạo phải hỗ trợ cho các cá nhân và các *nhóm/đội* có ý tưởng mới và sẵn sàng hành động để thực hiện ý tưởng này.

- Phát hiện được *nhóm văn hóa* tiên tiến, hiệu quả nhất trong tổ chức để khuyến khích, đề cao, nhân rộng nó để những bộ phận khác có thể học tập.

- Không đối đầu, mà phải tìm ra những phương cách để giúp nhân viên và các *nhóm/đội* thực hiện nhiệm vụ của họ một cách hiệu quả hơn những phương thức mà họ đã quen thuộc.

- Chứng minh *sức sống của một nếp văn hóa mới* qua kết quả hành động thực tiễn là có giá trị hơn so với những lý luận suông.

Cần nhận thức rằng một sự thay đổi văn hóa sâu rộng trong toàn tổ chức có thể mất một khoảng thời gian dài, có thể từ 5 năm đến 10 năm.

\*

\* \*

## **TÓM TẮT CHƯƠNG I**

Thông qua trình bày cơ sở lý luận, có thể tóm tắt một số điểm trọng tâm:

(a) Tiếp cận các khái niệm về văn hóa, văn hóa tổ chức trên quan điểm quản trị hiện đại: xem văn hóa, văn hóa tổ chức như là *một quá trình* và được phân tích với 2 (hai) góc độ: *thích ứng với bên ngoài và hội nhập vào bên trong*.

(b) Thông qua các khái niệm của các học giả phương Tây và các nhà nghiên cứu Việt Nam để đúc kết khái niệm chung nhất về văn hóa tổ chức, văn hóa doanh nghiệp. Đồng thời đề cập đến các nội dung liên quan đến *sứ mạng* và *tầm nhìn* của một tổ chức.

(c) Phân tích 4 (bốn) cấp độ cấu thành văn hóa tổ chức với những thành tố riêng (theo *Stephen Covey*). Đó là: Biểu tượng/Hành vi, Chuẩn mực, Giá trị và những Giả định/Niềm tin/Triết lý cuộc sống. Xác định vai trò quan trọng, tất yếu của *văn hóa nhóm*.

(d) Phân tích các đặc tính cơ bản của văn hóa tổ chức, các đặc điểm nhận diện được được một nền *văn hóa mạnh*.

(e) Sơ lược các phương pháp tiêu biểu để phân loại loại hình (dạng) văn hóa tổ chức. Qua đó lựa chọn cách phân loại và đánh giá văn hóa tổ chức theo quan điểm của *Cameron/Quinn*.

(f) Sơ lược các giai đoạn và giải pháp để hình thành, duy trì, thay đổi một nền văn hóa tổ chức.

Các nội dung lý luận đề cập ở chương I sẽ làm cơ sở để phân tích và nghiên cứu đánh giá văn hóa tổ chức của Tổng công ty Liksin trong chương II và III.

\*

\*   \*   \*

## CHƯƠNG II

### VĂN HÓA TỔ CHỨC CÔNG TY LIKSIN

#### 2.1- GIỚI THIỆU TỔNG CÔNG TY LIKSIN

##### 2.1.1- Sơ lược lịch sử hình thành

Tổng công ty LIKSIN hiện là doanh nghiệp nhà nước, trực thuộc Ủy ban Nhân dân thành phố Hồ Chí Minh (tên gọi đầy đủ là Tổng công ty Công Nghiệp, In và Bao bì Liksin) được thành lập trên cơ sở Công ty Sản xuất kinh doanh xuất nhập khẩu Giấy, In và Bao bì Liksin (gọi tắt là công ty Liksin).

Tổng công ty Liksin được hình thành và phát triển qua các giai đoạn sau:

##### ❖ **Giai đoạn 1978 đến 12/1985: Giai đoạn hình thành, tăng trưởng**

Tiền thân là Nhà máy In Tổng hợp, được thành lập trên cơ sở nhà máy in Nguyễn Bá Tông do Tòa Tổng Giám mục Giáo hội TP. HCM hiến tặng nhà nước sau cuộc cải cách công thương nghiệp và nhận thêm một số máy móc từ Nhà máy in báo Tia Sáng (trước 30/4/1975). Chức năng nhiệm vụ của Nhà máy In Tổng hợp trong thời kỳ này là in gia công đơn thuần trong cơ chế kế hoạch hóa tập trung, bao cấp.

Giai đoạn này, nhà máy In Tổng Hợp là một trong những đơn vị tiên phong trong quá trình trang bị các máy in *offset* (tự động và bán tự động) thay thế các máy in *typo* thế hệ cũ.

##### ❖ **Giai đoạn 12/1985 đến 12/1993: Giai đoạn mở rộng và suy thoái**

Năm 1985, nhà máy In Tổng hợp được tổ chức lại thành Liên hiệp Khoa học - Sản xuất In (tên gọi tắt là LIKSIN). Liksin có chức năng sản xuất, kinh doanh xuất nhập khẩu trong lĩnh vực in ấn, sản xuất giấy, hóa chất vật tư ngành in, trồng rừng để khai thác nguyên liệu giấy, hậu cần in.

Trong giai đoạn này Liksin hoạt động theo mô hình:

- Liên hiệp, hạch toán tổng hợp, điều phối tập trung vốn đầu tư.
- Trung tâm và Viện nghiên cứu hạch toán báo số.

- Các xí nghiệp hoạt động sản xuất kinh doanh hạch toán độc lập.

Liksin là đơn vị đầu tiên ở Việt Nam sử dụng công nghệ chế bản điện tử, là doanh nghiệp đầu đàn của ngành in cả nước với 2 công nghệ in ống đồng (*gravure*) và in tờ rời (*offset*). Đây là giai đoạn phát triển mạnh và đầu tư mở rộng thị trường với công nghệ mới. Nhiều xí nghiệp thành viên được thành lập mới, bước đầu đã phát huy tác dụng, mở rộng quy mô và tăng trưởng nhanh. Tuy nhiên vào cuối thập niên 80 thế kỷ XX, cùng với sự phát triển chung của ngành in cả nước, mô hình hoạt động của Liên hiệp bắt đầu xuất hiện những bất cập. Cụ thể:

- Mở rộng nhiều ngành nghề, đầu tư dàn trải... nhưng không có tầm nhìn rõ ràng và các chiến lược cụ thể, xuyên suốt cho Liên hiệp và cho thành viên.
- Sự quản lý mang nặng tính hành chính của văn phòng liên hiệp đã không kiểm soát được phát triển tự phát của các thành viên (*là các đơn vị chỉ có mỗi áp lực là đạt chỉ tiêu tăng trưởng doanh thu, lợi nhuận hàng năm*).
- Sự biến động tài chính từ khối thị trường chung của các nước xã hội chủ nghĩa đã đưa Liksin từ một “đại gia” trở thành “con nợ lớn” của nước ngoài và các ngân hàng trong nước.
- Với vị thế “độc quyền” trong một thời gian dài, Liksin đã không tập trung phát triển các năng lực ưu thế của mình. Vì vậy, khả năng thích ứng thị trường bị giảm sút và thị phần mất dần vào tay các đối thủ cạnh tranh là điều không tránh khỏi.

#### ❖ **Giai đoạn 1993 đến 1994: Giai đoạn cấu trúc lại**

Thực hiện quyết định 315/HĐBT về việc chấn chỉnh và tổ chức lại hoạt động sản xuất kinh doanh trong khu vực kinh tế quốc dân và nghị định 388/HĐBT ngày 20/11/1991 về việc thành lập và giải thể DNNN: Liksin đã tổ chức sắp xếp lại hoạt động. Năm 1993, đổi tên thành Công ty In và Bao bì Liksin, gồm 5 xí nghiệp trực thuộc: Xí nghiệp (XN) In Tổng hợp Liksin, XN Chế bản Liksin, XN

Bao bì Liksin, XN Mực và Hóa chất Liksin và XN Giấy Liksin (sau đó giải thể năm 1994)

❖ **Giai đoạn 1995 đến 2000: Giai đoạn điều chỉnh hướng chiến lược, phục hồi**

Ngày 10/12/1994 UBND TP. HCM ra quyết định số 4818/QĐ-UB về việc tổ chức lại Liên hiệp Khoa học - Sản xuất In (LIKSIN) thành **Công ty sản xuất kinh doanh xuất nhập khẩu giấy, in và bao bì Liksin (gọi tắt là Công ty Liksin)**. Ngày 24/3/1995 với quyết định số 05/QĐ-UB của UBND Tp.HCM, Công ty Liksin chính thức được thành lập. Đây là giai đoạn Liksin xác định và xây dựng chiến lược tập trung vào lĩnh vực bao bì đa vật liệu với nhiều giải pháp công nghệ. Năm 1998, xí nghiệp Bao bì Liksin xây dựng và áp dụng thành công hệ thống quản lý chất lượng ISO 9002:1994, trở thành đơn vị sản xuất bao bì đầu tiên của cả nước áp dụng hệ thống này. Năm 1999 bắt đầu biên soạn các phần mềm chuyên dụng để quản trị theo *hệ thống mạng* các hoạt động sản xuất kinh doanh.

❖ **Giai đoạn 2000 đến 6/2006: Giai đoạn cấu trúc lại và tăng trưởng mạnh mẽ**

Năm 2000, đã trả hết nợ cũ, lành mạnh hóa tình hình tài chính, bắt đầu sản xuất kinh doanh có lãi và tích lũy. Hình thành và xây dựng “Chương trình Văn hóa Liksin”. Thu hút tài trợ, hình thành hợp tác Liksin - Đan Mạch (*chương trình DANIDA*)<sup>10</sup>. Được chính phủ trao tặng Giải thưởng Vàng “Chất lượng Việt Nam”. Huân chương lao động hạng II.

Năm 2001 hình thành bộ phận tin học đảm trách các phần cứng, phần mềm, trong đó *Hệ Quản trị sản xuất và Hệ Kế toán Liksin Acsoft* với nhiều tính năng phong phú, bảo mật chặt chẽ.

Năm 2002, hoạt động theo mô hình *Công ty có Hội đồng quản trị* (theo quyết định số 213/QĐ-UB ngày 10/6/2002 của UBND TP.HCM). Thực hiện

<sup>10</sup> DANIDA: Dự án liên kết đầu tư thuộc *Chương trình phát triển và hỗ trợ doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Việt Nam* do Vương quốc Đan Mạch tài trợ.

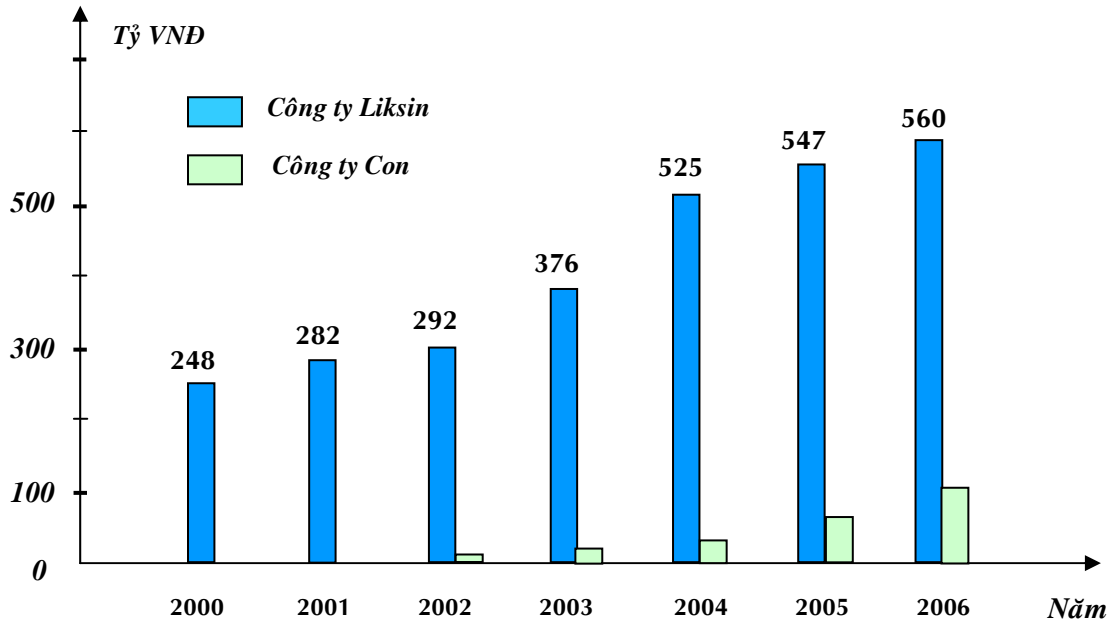
nâng cấp hệ thống quản lý ISO 9001:2000 trong toàn công ty. Bắt đầu thực hiện cổ phần hóa từng phần (*Ngành Mực in, hóa chất in*). Phát triển mở rộng phần mềm và mạng tin học để quản trị hệ thống toàn công ty.

Năm 2003, được Thủ tướng chính phủ giao trách nhiệm lập đề án tổ chức theo mô hình Công ty Mẹ - Công ty Con. Trong năm, sản phẩm “*Bao bì màng phức hợp cho sản phẩm nông, thủy hải sản*” của LIKSIN đã được công nhận là Sản phẩm chủ lực của thành phố trong khối ngành công nghiệp. Là năm đầu tiên công ty đã đầu tư trang bị máy móc thuộc loại tốt nhất cho cả 3 công nghệ in: Gravue (ống đồng), Offset (tờ rời) và Flexo.

Năm 2004, với quyết định số 483/QĐ-UB ngày 9/2/2004 của UBND Tp.HCM: Công ty Liksin bắt đầu hoạt động theo mô hình quản lý Công ty Mẹ - Công ty Con, với quy mô lớn hơn, với nhiều lĩnh vực hoạt động khác nhau, tiếp nhận quản lý thêm phần vốn nhà nước tại một số công ty cổ phần khác. Mở rộng địa bàn hoạt động ra phía bắc bằng việc thành lập Nhà máy Bao bì Liksin Phương Bắc. Tiếp tục thực hiện chủ trương đa dạng hóa sở hữu qua việc thành lập mới các công ty con trong lĩnh vực: *bao bì carton dợn sóng, in vé số và ấn phẩm bảo mật*. Phát triển nhánh bao bì nhãn hàng với công nghệ in *flexo*. Giai đoạn này, công ty được giao thêm nhiệm vụ quản lý phần vốn nhà nước ở một số công ty khác. Bước đầu thực hiện các hoạt động đầu tư, mua mới cổ phần của một số công ty cùng ngành nghề (Cà Mau, Bình Thuận, Lâm Đồng, Tiền Giang). Huân chương lao động hạng I.

Năm 2005, 2006 tiếp tục cổ phần hóa và thành lập mới các công ty con trong lĩnh vực: In thương mại, kinh doanh vật tư, hóa chất ngành in, thiết kế *design* xuất khẩu. Thành lập Trung tâm đầu tư tài chính và kinh doanh bất động sản, xây dựng dự án Trường dạy nghề kỹ thuật ngành in.

Doanh thu năm 2006 : 560 tỷ VNĐ. Mức tăng trưởng bình quân 15%/năm (tính trong 5 năm gần đây). Tổng số vốn: 365 tỷ VNĐ. Số lượng cán bộ nhân viên : 810 người.



**Biểu đồ 2.1 : Mức tăng trưởng của LIKSIN và các công ty con (tính theo tỷ lệ góp vốn)**  
(Nguồn: Phòng Tài chính Kế toán, Tổng công ty Liksin)

Hiện nay với các sản phẩm chính thuộc ngành hàng in ấn, bao bì trải rộng khắp 61/64 tỉnh thành, công ty Liksin đang chiếm giữ thị phần hàng đầu cả nước và thương hiệu LIKSIN đã hình thành uy tín đối với thị trường khu vực và quốc tế.

### **2.1.2- Liksin trong giai đoạn mới với mô hình Tổng công ty**

Đến tháng 6/2006, công ty Liksin được công nhận là mô hình Tổng công ty (tên gọi đầy đủ Tổng công ty Công nghiệp, In và Bao bì Liksin). Tổng công ty có 3 đơn vị sản xuất kinh doanh trực thuộc và 33 công ty thành viên (gồm 11 công ty con và 22 công ty liên kết). Bao gồm các ngành nghề: In, bao bì, văn hóa, giấy, hóa chất, nhựa, cao su và một số ngành khác. (**Phụ lục 2.1 - Mô hình Tổng công ty Liksin**).

Tính đến thời điểm cuối năm 2006, tổng số vốn Nhà nước: 659,4 tỷ đồng (trong đó vốn Nhà nước giao mới trong năm 2006 là 294 tỷ).



Doanh thu toàn Tổng công ty: 2.800 tỷ đồng (trong đó doanh thu tính theo tỷ lệ góp vốn là 1.295 tỷ đồng).

Các hoạt động chủ yếu của Tổng công ty là:

***Tài chính \* Sản xuất \* Dịch vụ \* Nghiên cứu phát triển \* Thương mại XNK***

Hiện nay, Liksin đang bước đầu xây dựng và hoàn thiện mô hình hoạt động tổng công ty trong giai đoạn mới đa ngành nghề, với nhiều mô hình quản trị. Trong vòng 3 năm tới tiếp tục thực hiện cổ phần hóa 3 xí nghiệp thành viên theo lộ trình chung của Chính phủ.

## **2.2- VĂN HÓA LIKSIN**

Ý tưởng về việc xây dựng, hình thành văn hóa tổ chức của công ty Liksin (văn hóa Liksin) được người lãnh đạo cao nhất (Giám đốc công ty) đề cập đến từ những năm 1997, trong giai đoạn còn nhiều khó khăn của công ty.

### **2.2.1- Cơ sở hình thành**

Văn hóa tổ chức Liksin được hình thành từ những yếu tố sau:

- *Thứ nhất, từ đặc thù của ngành.* Thị trường và khách hàng chủ yếu của ngành công nghiệp in, bao bì là các tổ chức, doanh nghiệp, các nhà sản xuất công nghiệp trong nhiều lĩnh vực kinh tế - xã hội. Vì vậy, sự phát triển tồn tại của một doanh nghiệp ngành in, bao bì có mối quan hệ mật thiết với hoạt động sản xuất kinh doanh, với sự phát triển của các đối tác khách hàng. Điều đó có nghĩa là xây dựng được lòng tin cậy với khách hàng là điều kiện tiên quyết để công ty tồn tại và phát triển ổn định.

- *Thứ hai, từ những giai đoạn thăng trầm trên con đường phát triển, từ những yêu cầu bức thiết để có thể tồn tại, phát triển, trong điều kiện khó khăn chồng chất...;* Lãnh đạo và các thành viên công ty Liksin đã nỗ lực, sáng tạo để vượt qua khó khăn, vươn tới những thành tích vượt bậc trong sản xuất kinh doanh. Quá trình đó đã dần hình thành nên triết lý quản trị kinh doanh đặc thù và những nét văn hóa riêng có của mình. Đó là:

- \* Tính cộng đồng cao, hành xử đồng thuận vì lợi ích chung.
- \* Tinh thần học tập, cầu tiến.
- \* Tinh thần tiết kiệm, hệ thống quản trị chặt chẽ.

- Thứ ba, chương trình Văn hóa Liksin được thôi thúc bởi nghị quyết Hội nghị BCH TƯ lần 5 (khóa VIII) về việc xây dựng và phát triển nền văn hóa Việt Nam tiên tiến, đậm đà bản sắc dân tộc, vì mục tiêu dân giàu nước mạnh, xã hội công bằng, văn minh, tiến bộ.

Đúc kết quá trình thực tiễn, những đặc điểm trong 5 năm hoạt động sau khi cấu trúc lại công ty; Đảng ủy Liksin đã tổng kết trình Đảng bộ thông qua “**Chương trình Văn hóa Liksin**” tháng 8/2000 với nội dung:

- Xác định tư tưởng chủ đạo trong hoạt động
- Tổng kết quá trình hình thành các đặc trưng văn hóa công ty
- Qui định các hình thức, thái độ hành vi ứng xử
- Chọn ngày truyền thống hàng năm của công ty: *Ngày LIKSIN 24/3*

Năm 2004, chương trình văn hóa Liksin được điều chỉnh và bổ sung chi tiết.

## **2.2.2- Giá trị văn hóa Liksin**

### **2.2.2.1 - Tầm nhìn**

Từ năm 2000, xuất phát từ những định hướng phát triển của ngành và xu thế hội nhập kinh tế quốc tế, công ty Liksin đã đề ra cho mình *tầm nhìn* chiến lược trong dài hạn là:

### **“Phát triển bền vững, Hội nhập thành công”**

Để có thể thực hiện được tầm nhìn đó, các chiến lược hành động, các chương trình *marketing*, quảng bá thương hiệu, quản trị, đầu tư công nghệ, nghiên cứu phát triển, nhân lực, liên kết... được xây dựng chi tiết và triển khai trong toàn công ty. Các chương trình chiến lược được phân thành 3 nhóm chính và cụ thể hóa thành 9 chương trình:

**(1) Nhóm Chủ lực**

- Tiếp thị tổng lực
- Quản trị hệ thống chất lượng
- Giảm chi phí, nâng cao sức cạnh tranh

**(2) Nhóm Phát triển**

- Hiện đại hóa kỹ thuật, công nghệ và nghiên cứu phát triển
- Quản lý hiệu quả và tái cấu trúc công ty
- Gia tăng tiềm lực tài chính, thu hút vốn

**(3) Nhóm Bền vững**

- Đào tạo, phát triển nguồn nhân lực. Thu hút nhân tài
- Xây dựng, phát triển “Chương trình Văn hóa Liksin”
- Tham gia hiệp hội, liên kết hợp tác.

Các nhóm công tác và chương trình hoạt động được triển khai đồng bộ, thống nhất, có mối quan hệ phối hợp chặt chẽ với nhau.

**2.2.2.2 - Tư tưởng chủ đạo****“Cùng bạn hàng góp phần nâng cao chất lượng cuộc sống”**

Tư tưởng chủ đạo này định hướng mọi nhận thức và hoạt động trong toàn công ty; Là *tôn chỉ hoạt động*, là *sứ mạng* của công ty Liksin.

Nâng cao chất lượng cuộc sống, làm cho cuộc sống ngày càng tốt hơn là mục tiêu, là đạo đức kinh doanh mà *Liksin* và *Bạn hàng* của mình cùng theo đuổi. Chất lượng cuộc sống còn là tạo một môi trường làm việc tốt đẹp, các sản phẩm thân thiện với môi trường, là chất lượng cuộc sống con người ngày càng được nâng cao.

Công ty Liksin xem đối tác của mình là “Bạn”. Liksin và *bạn* hợp tác thân thiện, gắn bó bền chặt, cùng chung vận hội, cùng nhau phát triển. Bằng tất cả khả năng có thể, công ty Liksin luôn thỏa mãn nhu cầu của *bạn*, từ đó công ty có thêm cơ hội phát triển, mọi thành viên có thêm cơ hội tiến bộ.

### 2.2.2.3 - Cấu thành văn hóa Liksin

#### \* Những biểu tượng, hành vi văn hóa Liksin

##### - Biểu tượng (*logo*)



Trong *logo* của Liksin: Vòng tròn bên ngoài thể hiện sự hoàn thiện, tính năng động, dễ thích nghi, còn là biểu tượng các cuộn vật liệu nền cho ngành in, ngành bao bì. Hình bên trong là bản “âm” và bản “dương”, là những yếu tố quen thuộc trong công nghệ in.

**LIKSIN** là tên riêng của công ty, thương hiệu được nhiều người biết, là nhà in, nhà sản xuất bao bì chất lượng cao. Chữ LIKSIN được bố trí hình khối, chặt chẽ, là nền tảng cho sự phát triển.

Toàn bộ logo sử dụng màu đỏ cờ, màu của may mắn, hạnh phúc, cách mạng, màu được nhiều quốc gia châu Á yêu thích.

- Cờ Liksin: Cờ màu trắng, ở giữa có biểu tượng Liksin. Cờ được treo ở trụ sở công ty. Cờ được treo nơi trang trọng, trong dịp quan trọng.

- Đồng phục: Khi làm việc mọi người có đồng phục. Văn phòng công ty, văn phòng xí nghiệp và người lao động trực tiếp có đồng phục khác nhau. Qui định đồng phục văn phòng: Áo màu trắng, đối với bộ phận giao tiếp với bạn hàng phải đeo huy hiệu Liksin. Người lao động trực tiếp: màu xanh biển có in logo Liksin trên ngực áo trái. Bộ phận bảo vệ: Áo màu cà phê sữa nhạt có phù hiệu.

- Huy hiệu: qui định sử dụng cho bộ phận giao tiếp với bạn hàng và trong các dịp lễ, các cuộc hội nghị quan trọng.

- Môi trường làm việc: khẩn trương, hiệu quả, thân thiện và đề cao cái mới.

- Các nghi thức qui định:

► **Ngày Liksin 24/3**, là ngày cấu trúc lại công ty, ngày đánh dấu bước ngoặt lớn của công ty tại thời điểm 1995. Kể từ đó công ty Liksin, nay là *Tổng công ty Liksin*, phát triển bền vững. Ngày này sẽ:

☐ Tổ chức *Đại hội Liksin (Đại hội công nhân viên chức, buổi sáng)*.

☐ Tổ chức các hoạt động văn hóa, thể thao tranh tài giữa các đơn vị (*chung kết các hội thao, hội thi vào buổi chiều*).

☐ Tổ chức *Tiệc lớn toàn công ty*, công bố “Sự kiện Liksin”, mọi người dự tiệc vui vẻ (*cuối ngày*).

► **Mỗi năm một sự kiện.** *Sự kiện Liksin* là sự kiện nổi bật nhất của công ty trong năm, được bỏ phiếu bình chọn từ cuộc họp *Giao ban lớn cuối năm*. Được Tổng Giám đốc công bố trong *Tiệc lớn toàn công ty*.

- Một số sinh hoạt nghi lễ/nghi thức riêng:

► **“Giao ban lớn cuối năm”**: Là cuộc họp giao ban vào tuần lễ cuối năm với thành phần mở rộng đến những cán bộ ưu tú và toàn cán bộ chủ chốt của các công ty con. Nội dung: Tổng giám đốc báo cáo ngắn gọn về tình hình thực hiện các chỉ tiêu chính; Tổng kết *Chương trình sáng kiến cải tiến* năm; Bình chọn một sự kiện trong năm.

► **Bình chọn “Người đánh trống khai mạc Tiệc lớn”** trong Ngày Liksin 24/3. *Người đánh trống* là người trẻ tiêu biểu. **Trẻ** vì công ty đặt niềm tin, kỳ vọng vào lực lượng kế thừa cho tương lai. **Tiêu biểu** vì người được chọn phải có năng lực, triển vọng và được Ban chấp hành Đoàn thanh niên Tổng công ty bình chọn từ sự giới thiệu của các chi đoàn thành viên. Nghi thức này thể hiện sự mong đợi của công ty đối với nguồn nhân lực kế thừa. Thể hiện quyết tâm và nỗ lực phấn đấu không ngừng của thế hệ trẻ Liksin *tiếp bước thế hệ đi trước, đưa Liksin lên tầm cao mới, góp phần vào những thành tựu của Liksin trong sự nghiệp “Phát triển bền vững, Hội nhập thành công”*.

► **Tốp ca 4B.** 4B là tên gọi tắt của 4 ban, bao gồm các thành viên lãnh đạo cấp cao đang công tác trong Ban chấp hành Đảng bộ - Ban lãnh đạo - Ban chấp hành công đoàn và Ban chấp hành Đoàn thanh niên của Tổng công ty Liksin. Nghi thức này mang ý nghĩa như là *sự phục vụ* trong *Tiệc lớn* của Ban lãnh đạo Tổng công ty đối với toàn thể cán bộ công nhân viên Liksin sau một năm hoạt động.

► **Trao Huy hiệu vàng Liksin 10 năm** nhằm mục đích tôn vinh những cán bộ nhân viên đã gắn bó với Liksin từ 10 năm trở lên. Đó còn thể hiện lòng trân trọng đối với những đóng góp, cống hiến cho thành quả ngày nay của Liksin.

### \* Những chuẩn mực văn hóa Liksin

- Qui định thái độ, hành vi ứng xử:

(1) Cộng đồng Liksin có một trật tự nhất định:

☛ Cá nhân phục tùng tổ chức, thành viên phục tùng công ty, công ty phục tùng nhà nước. Công ty đặt lợi ích nhà nước lên trên, thực hiện nghĩa vụ đầy đủ, kịp thời.

☛ Công ty và các thành viên có cùng lợi ích, cùng phát triển hài hòa, hợp lý.

☛ Người cấp dưới phục tùng người cấp trên. Người cấp trên lao động nhiều hơn người cấp dưới, thương yêu, độ lượng với người cấp dưới.

(2) Các hoạt động của công ty minh bạch, mọi khu vực phải được kiểm soát, thông tin đảm bảo, kịp thời. Bảo mật thông tin là qui định bắt buộc. Mọi thành viên chỉ đưa thông tin khi được phép.

(3) Mọi việc tiến hành theo kế hoạch, làm việc đúng giờ, hội họp đúng giờ. Việc hôm nay không để ngày mai.

(4) Từng cá nhân, từng bộ phận, toàn công ty sẵn sàng đáp ứng mọi yêu cầu đột xuất.

(5) Thu nhập, lương, thưởng rõ ràng, kịp thời.

(6) Chào hỏi lịch sự hòa nhã.

(7) Nghỉ ngơi vui chơi: Các hoạt động văn thể mỹ do Công đoàn bảo trợ, Đoàn thanh niên nòng cốt. Du lịch tập thể được chi từ quỹ phúc lợi. Quà sinh nhật được trao trân trọng, kịp thời.

(8) Khi hữu sự mọi cá nhân được sự giúp đỡ của cộng đồng. Lập quỹ tương trợ giúp các thành viên khó khăn.

(9) Trọng tình nghĩa, công ty tích cực làm công tác xã hội. Mọi thành viên công ty là người láng giềng tốt trong cộng đồng dân cư.

- Những thói quen đã trở thành chuẩn mực hành vi, được ngầm hiểu như là các qui định bất thành văn: “Hết việc, không hết giờ”; hoạt động sản xuất với tinh thần “Chất lượng cao, hao phí ít”; phong cách làm việc đề cao hiệu quả, tiết kiệm thời gian và chi phí; là tinh thần cầu thị, ham học hỏi.

#### **\* Những giá trị cốt lõi của văn hóa Liksin**

- Với tôn chỉ hoạt động nhằm *nâng cao chất lượng cuộc sống, làm cho cuộc sống ngày càng tốt hơn*. Trong sản xuất kinh doanh, Liksin luôn xem đối tác của mình là *Bạn*. Mọi hoạt động phải gắn liền với lợi ích dài hạn, bền vững cho công ty, bạn hàng và cộng đồng xã hội.

- Tinh thần cộng đồng cao. Mọi nhận thức và hành xử đều dựa trên nguyên tắc lợi ích chung trong cộng đồng Liksin, lợi ích song phương với đối tác.

- Hệ thống quản lý, phối hợp hành động trong nội bộ được kiểm soát chặt chẽ theo qui trình, xử lý kịp thời, hiệu quả khi có vấn đề phát sinh. Quyền hạn và trách nhiệm cá nhân được qui định rõ, được tôn trọng và đề cao.

- Tinh thần cầu tiến, yêu thích và ủng hộ ý tưởng mới.

#### **2.2.2.4 - Những đặc trưng văn hóa Liksin**

Văn hóa Liksin là một thực thể tổng hợp, đa dạng với nhiều loại hình văn hóa. Trên cơ sở tư tưởng chủ đạo, trong quá trình hoạt động và phát triển, công ty Liksin đã hình thành nên các đặc trưng văn hóa của mình. Đó là nền văn hóa được xây dựng trên cơ sở lợi ích chung, gắn bó hợp tác, bằng những nỗ lực cải tiến, sáng

tạo với tinh thần tiết kiệm và học tập không ngừng. Đó là cách thức đã và đang mang lại những thành quả cao cho công ty, cho bạn hàng, cho đối tác và góp phần thiết thực vào lợi ích chung của cộng đồng xã hội.

### (1) **Lợi ích chung**

Công ty Liksin là cộng đồng của những người lao động. Mọi thành viên đặt lợi ích chung lên trên, công ty phát triển, cá nhân tiến bộ. Mọi nhận thức và hành vi ứng xử đều phải được xem xét, cân nhắc trên nguyên tắc này.

Lợi ích chung được hiểu là lợi ích các bên, hài hòa với bạn hàng, đối tác, với mọi thành viên trong công ty và cộng đồng xã hội. Các chiến lược (3 nhóm, 9 chương trình) trong ngắn hạn và dài hạn không tách rời định hướng đó.

### (2) **Hợp tác**

Hợp tác được hiểu là sự phối hợp, quan hệ giữa cá nhân/tập thể này với cá nhân/tập thể khác. Mỗi cá nhân biết hợp tác, khiêm tốn giúp đỡ nhau để hoàn thành công việc một cách *đầy đủ, kịp thời, có hiệu quả*. Tiêu chí đánh giá hoàn thành công việc trong công ty là: “Cá nhân hoàn thành, tập thể hoàn thành”.

Để hoàn thành công việc chung thì mỗi cá nhân hoàn thành, *chưa đủ*; mà phải là tập thể hoàn thành. Nhưng sự hoàn thành đó sẽ không bao giờ đạt được chất lượng cao nếu thiếu sự hợp tác, nỗ lực gắn kết trong tập thể. Ngoài ra, hợp tác không đơn thuần là biện pháp thực thi nhiệm vụ chung, mà còn là phương tiện, là môi trường để trao đổi kiến thức, chia sẻ kinh nghiệm cùng đồng nghiệp, phát triển kỹ năng phối hợp, gia tăng sự hiểu biết, tin tưởng và gắn kết theo *Nhóm*.

### (3) **Sáng tạo**

Siêng năng sáng tạo là phẩm chất cần có để đáp ứng khối lượng công việc ngày càng nhiều, đa dạng, phức tạp.

“Cải tiến thường xuyên” là một trong những mục tiêu chất lượng quan trọng của Liksin, được thống kê đánh giá báo cáo thành chuyên đề định kỳ hàng quý.



**(4) Học tập**

Học tập tự giác để rèn luyện nhân cách, nâng cao chuyên môn, làm chủ công nghệ. Học tập và hợp tác còn để nâng cao tính chuyên nghiệp trong hành động thực tiễn.

Liksin là một tập thể có tinh thần ham học hỏi và cầu tiến. Tinh thần phấn đấu khắc phục khó khăn, tự học đã trở thành phong trào mạnh mẽ, thường xuyên, rộng khắp từ những thành viên lãnh đạo cấp cao đến các công nhân kỹ thuật, trực tiếp sản xuất. *Học và Tự học* đã trở thành nét văn hóa riêng của Liksin.

**(5) Tiết kiệm**

Tiết kiệm của cải, tiết kiệm thời gian để nâng cao hiệu quả, tạo nên môi trường làm việc lành mạnh, sạch sẽ.

Tiết kiệm với mục tiêu mang lại ích lợi, sự cạnh tranh, sự thỏa mãn cao hơn cho bạn hàng, đối tác.

“Thời giờ là vàng bạc”. Giảm những lãng phí thời gian không cần thiết để tăng thêm năng suất, để có thể làm được nhiều việc. Tiết kiệm thời gian bằng “tác phong khẩn trương”, làm việc theo kế hoạch và “làm đúng ngay từ đầu”.

## **2.3- ĐÁNH GIÁ VĂN HÓA TỔ CHỨC CỦA LIKSIN**

### **2.3.1- Đánh giá việc thực hiện chương trình văn hóa Liksin**

#### **2.3.1.1- Những kết quả đạt được**

Xây dựng và thực hiện chương trình Văn hóa Liksin là một chủ trương hoàn toàn đúng đắn, thể hiện một tầm nhìn chiến lược của lãnh đạo công ty Liksin. Chương trình đã được bổ sung ngày càng cụ thể và hoàn thiện qua từng năm hoạt động. Văn hóa Liksin thời gian qua đã phát huy tác dụng định hướng nhận thức và từng bước hình thành hành vi ứng xử đặc trưng trong mọi hoạt động của công ty.

Lãnh đạo Liksin đã có nhiều nỗ lực để cụ thể hóa, nối kết những giá trị văn hóa với các hoạt động chính thức trong hệ thống của công ty. Cụ thể:

- Đề cao vai trò hợp tác, khuyến khích tạo môi trường thông tin, giao tiếp để các cá nhân, tập thể có điều kiện tham gia các chương trình, dự án. Việc hình thành các *Nhóm tình nguyện*, *Nhóm xung kích*, câu lạc bộ những nhà quản lý trẻ, tiểu ban xây dựng “*Website Liksin*”, chương trình liên kết giới thiệu/tiếp thị sản phẩm trong Tổng công ty, các “*Công trình thanh niên*”,... thời gian qua đã bước đầu hình thành một môi trường thuận lợi cho sự phối hợp và nâng cao tinh thần hợp tác.

- Việc xây dựng chương trình “*Sáng kiến cải tiến*”, triển khai chính thức năm 2002, ban hành chính sách khen thưởng và các cuộc tập huấn hướng dẫn cách tính giá trị hữu ích (của sáng kiến cải tiến) đã giúp cho mọi *thành viên/nhóm* có thể dễ dàng đề xuất ý tưởng, lập kế hoạch thực hiện và tự tính toán được hiệu quả mang lại. Qua đó tạo điều kiện mạnh mẽ để khuyến khích, động viên mọi hình thức (từ những ý tưởng, giải pháp hữu ích đến các sáng kiến, cải tiến) nhằm mục tiêu đem lại hiệu quả, lợi ích, gia tăng sự thỏa mãn cho bạn hàng và cho môi trường làm việc trong công ty. Trong đó có nhiều sáng kiến cải tiến mang lại giá trị làm lợi không nhỏ cho bạn hàng về chi phí, thời gian, tăng cường sự kiểm soát chất lượng trong quá trình sử dụng.

**Bảng 2.2 : Số liệu chương trình sáng kiến cải tiến (chưa tính các công ty con)**

Năm	Số SKCT	Giá trị làm lợi tính được (1.000 đồng)
2002	28	1.421.000
2003	45	1.602.000
2004	143	2.789.000
2005	164	2.676.000
2006	242	3.238.000

(Nguồn: Phòng Nhân sự, Tổng công ty Liksin)

Trong đó có 5 (năm) công trình khoa học được Sở Khoa học, Công nghệ, Môi trường công nhận. Số liệu trên chưa tính đến chuỗi sáng kiến hợp tác DANIDA thực hiện

kéo dài từ năm 2000 đến nay với giá trị làm lợi 1.420.000 USD (tương đương 22,72 tỷ đồng).

- Công ty xác định chủ trương ưu tiên (thời gian) và hỗ trợ (kinh phí) cho các thành viên tham gia việc tự đào tạo nâng cao chuyên môn nghiệp vụ, kỹ năng quản lý, công nghệ.

Trong 5 năm (2000 - 2004) đã hoàn thành phổ cập văn hóa phổ thông trung học 12/12 cho toàn thể công nhân viên bằng việc mở lớp học bắt buộc bổ túc văn hóa ban đêm tại công ty. Tổ chức lớp trung cấp chính trị (2003 - 2006) cho cán bộ quản lý cấp cơ sở, nhân viên nghiệp vụ đã tốt nghiệp đại học.

Xác định đội ngũ cán bộ quản lý cấp cơ sở đóng vai trò quan trọng trong việc tạo ra môi trường làm việc, phối hợp trong nhóm mình. Vì vậy, phát triển năng lực, kỹ năng quản lý và lãnh đạo là vấn đề hết sức được quan tâm. Các chương trình đào tạo *Kỹ năng tổ trưởng, Phương pháp luận sáng tạo* được triển khai phổ cập cho tất cả cán bộ từ cấp tổ phó, công nhân kỹ thuật bậc cao. Hiện tại, công ty đang phối hợp trường Đại học Sư phạm kỹ thuật Tp.HCM (Khoa công nghệ In) đào tạo kỹ sư công nghệ in (2005 - 2008) cho các nhân viên đã tốt nghiệp đại học chuyên ngành khác và các nhân viên, công nhân trung cấp, cao đẳng kỹ thuật.

**Bảng 2.3 : Số liệu chi phí và lượt người đào tạo (chưa tính các chương trình đào tạo nội bộ)**

Năm	Trong nước		Nước ngoài		Tổng cộng	
	Lượt người	Số tiền (1.000 đồng)	Lượt người	Số tiền (1.000 đồng)	Lượt người	Số tiền (1.000 đồng)
2002	188	125.100	32	297.775	220	422.8
2003	115	23.740	29	264.229	144	287.9
2004	592	342.650	29	187.660	321	530.3
2005	255	135.291	22	227.247	277	362.5
2006	125	99.010	10	73.065	135	172.0

(Nguồn: Phòng Nhân sự, Tổng công ty Liksin)

Có sáng kiến cải tiến và tham gia *Đào tạo/Tự đào tạo* được xem là một trong những tiêu chí đánh giá và khen thưởng hàng năm.

- Xây dựng, hình thành hệ mạng quản trị toàn công ty, đảm bảo sự kiểm soát cao trong mọi hoạt động tác nghiệp từ khâu tiếp xúc *bạn hàng* đến khâu sản xuất, giao hàng, thống kê quá trình và đánh giá đề ra giải pháp hoàn thiện hơn. Việc thống kê thực hiện *Mục tiêu chất lượng* trong hệ thống ISO được phân công các bộ phận chức năng báo cáo chuyên đề định kỳ hàng quý.

- Xây dựng, ban hành các mô tả, hướng dẫn công việc (qui định rõ ràng các chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn)... nhằm tiêu chuẩn hóa hoạt động các bộ phận, các cấp, chức danh trong công ty.

- Cùng với việc thành lập *Tiểu ban Văn hóa Liksin* (trực thuộc Đảng ủy Liksin), các công việc triển khai bước đầu đã gắn kết được với hoạt động của các đoàn thể (chi bộ, đoàn thanh niên, công đoàn) thông qua các cuộc hội thảo chuyên đề và sơ kết đánh giá thực hiện *chương trình văn hóa Liksin*.

- Công tác hoạt động xã hội, cộng đồng ngày càng được chú trọng với những hoạt động thiết thực với sự tham gia của lực lượng thanh niên làm nòng cốt.

Trong tương lai, “Văn hóa Liksin” sẽ điều chỉnh theo hướng: ***Đặc trưng, phong phú, hoàn thiện.***

### **2.3.1.2- Một số mặt còn hạn chế**

Mặc dù đạt được những kết quả đáng khích lệ nhưng chương trình hoạt động và hiệu quả thực hiện vẫn còn một số vấn đề cần phải tiếp tục hoàn thiện, cụ thể là:

- Việc truyền đạt tầm nhìn của chương trình văn hóa Liksin chưa đạt hiệu quả rõ rệt trong việc tạo nên *sự chia sẻ tầm nhìn* dài hạn. Đồng thời chưa có giải pháp cụ thể nhằm tìm hiểu và gắn kết các giá trị/mong muốn của nhân viên với *sứ mạng/tầm nhìn* tương lai của Liksin.

- Việc đánh giá mức độ *manh/yếu*, đặc trưng văn hóa Liksin còn mang tính chất định tính.

- Các chương trình hoạt động với 5 đặc trưng văn hóa Liksin còn tập trung chủ yếu ở phạm vi nội bộ, hướng nội, chưa chú trọng vào các yếu tố hướng ngoại (tính năng động, những ý tưởng sáng tạo đột phá, khả năng linh hoạt, tự thích ứng để phát triển,...). Chương trình sáng kiến cải tiến tuy tăng nhanh về số lượng nhưng có mức độ hiệu quả tăng chưa tương xứng.

- Chưa xây dựng được chương trình cụ thể để xác định nhu cầu và đánh giá hiệu quả đào tạo trong công ty.

- Sự hợp tác, phối hợp trong công ty còn ở phạm vi nhỏ, thực hiện theo trách nhiệm công việc và dựa trên các mối quan hệ cá nhân là chủ yếu.

- Là một chương trình thuộc *Nhóm Bên vững*, tuy nhiên chương trình văn hóa Liksin chưa tạo được quan hệ gắn bó như mong muốn với các chương trình, chiến lược khác trong công ty.

### **2.3.2- Đánh giá loại hình văn hóa Liksin**

Với việc chuyển đổi sang mô hình hoạt động mới (Tổng công ty, *Mẹ – Con, đa ngành nghề*), bản thân văn hóa tổ chức cũng cần phải được điều chỉnh phù hợp với những yêu cầu của môi trường *bên trong lẫn bên ngoài* đang thay đổi. Vì thế, việc đầu tiên là phải đánh giá được hiện trạng của văn hóa tổ chức của Liksin.

Đề tài chọn cách phân loại và đánh giá văn hóa tổ chức công ty Liksin theo phương pháp định lượng dựa trên cách phân loại “khung giá trị cạnh tranh” và bộ công cụ *OCAI* và *MSAI* của *Cameron/Quinn* (đã đề cập ở mục 1.3).

#### **2.3.2.1- Mục tiêu và đối tượng nghiên cứu**

##### **\* Mục tiêu nghiên cứu**

(1) Xác định loại hình của văn hóa Liksin trong hiện tại và mong muốn ở tương lai.

(2) Đánh giá mức độ *mạnh/yếu* của văn hóa Liksin (sự nhất trí, chia sẻ đối với các giá trị văn hóa) thông qua phân tích hành vi văn hóa.

(3) Đánh giá các kỹ năng quản trị hiện tại, so sánh với mức độ quan trọng cần có trong quá trình phát triển của Liksin. Từ đó có cơ sở đề xuất giải pháp hoàn thiện kỹ năng quản trị.

**\* Đối tượng nghiên cứu**

(1) Toàn bộ cán bộ chủ chốt của Tổng công ty Liksin (từ cán bộ quản lý cấp cao đến cấp cơ sở).

(2) Mở rộng đến một số đối tượng là người lao động *không là cán bộ quản lý* nhưng có tay nghề và kinh nghiệm làm việc lâu năm tại Liksin (trên 10 năm). Tỷ lệ mở rộng này không vượt quá 10% vì đối tượng này có thể hiểu về văn hóa Liksin trong thời gian qua, nhưng lại không đủ thông tin để đánh giá *tiêu chí về kỹ năng, hiệu quả quản lý* chính xác như cán bộ quản trị chủ chốt đương nhiệm.

**2.3.2.2- Thiết kế nghiên cứu đánh giá**

\* **Phương pháp nghiên cứu:** Với phương pháp nghiên cứu hành động đã chọn, đề tài tiến hành điều tra phân nhóm và thống kê các giá trị định lượng bằng bảng câu hỏi (*check list*) không ký danh.

Các bảng trả lời nếu có hơn 5% ô để trống (không trả lời) *hoặc* trả lời vượt quá số lựa chọn qui định (đánh dấu từ 2 lựa chọn trở lên trong thang đo định khoảng) được xem là không hợp lệ, sẽ bị loại trong quá trình thống kê.

\* **Thang đo chủ yếu:** Sử dụng 2 loại thang đo

- Thang đo tổng cố định (*fixed or constant sum rating scale*), thuộc nhóm thang đo đánh giá, để phân loại mức độ phù hợp của từng yếu tố.

- Thang đo đánh giá định khoảng có điểm trung hòa, với 5 điểm qui ước trước.

\* **Thiết kế bảng câu hỏi**

**Bảng câu hỏi I :** (Phụ lục 2.2) Lập các tiêu chí phân loại đối tượng điều tra theo các phân nhóm sau

- ☐ *Khu vực làm việc* (Văn phòng Tổng công ty, các xí nghiệp trực thuộc và các công ty con thành viên)
- ☐ Các phân nhóm khác: *Cấp quản lý, Tuổi đời, Thời gian làm việc, Giới tính, Trình độ học vấn, Trình độ chính trị.*

Trong phạm vi và qui mô của đề tài, tác giả sẽ tập trung phân tích theo phân nhóm “*khu vực làm việc*”. Các phân nhóm khác: *Cấp quản lý, tuổi đời, giới tính, thâm niên, chuyên môn, chính trị* vẫn thu thập thông tin, nhưng sẽ sử dụng cho những nghiên cứu phân tích về sau.

**Bảng 2.4 : Phạm vi nghiên cứu theo phân nhóm của luận văn**

<b>Phân nhóm</b>	<i>Xác định loại hình qua nhận thức</i>	<i>Xác định loại hình qua hành vi ứng xử</i>	<i>Đánh giá kỹ năng quản lý</i>	<i>Đánh giá mức độ quan trọng của kỹ năng quản lý</i>
Toàn bộ mẫu	<b>Nghiên cứu</b>	<b>Nghiên cứu</b>	<b>Nghiên cứu</b>	<b>Nghiên cứu</b>
Khu vực	<b>Nghiên cứu</b>	Không	Không	Không
Cấp quản lý/ Tuổi đời/ Thâm niên/ Giới tính/ Chuyên môn/ Chính trị	Không	Không	Không	Không

**Bảng câu hỏi II:** (thuộc công cụ OCAI). Được thiết kế trên cơ sở các đặc điểm phân loại của 4 loại hình văn hóa (đã nêu tại mục 1.3, Phụ lục 1.3 và 1.5).

Lập danh mục các câu hỏi (Phụ lục 2.3 - **Đánh giá loại hình văn hóa qua nhận thức**) để xác định loại hình văn hóa (trên cơ sở phân loại “Khung giá trị cạnh tranh” của Cameron và Quinn, đã phân tích trong phần 1.3). Mỗi câu hỏi sẽ có 4 lựa chọn tương ứng với 4 loại hình văn hóa. Đề nghị các đối tượng đánh giá xác định mức độ phù hợp của 4 (bốn) loại hình văn hóa có thể định lượng được. Qui ước:

- Văn hóa *cộng đồng* (ký hiệu **A**) : Năng động sáng tạo, hướng nội
- Văn hóa *riêng biệt* (ký hiệu **B**) : Năng động sáng tạo, hướng ngoại

- Văn hóa *thị trường* (ký hiệu **C**) : Ổn định kiểm soát, hướng ngoại
- Văn hóa *thứ bậc* (ký hiệu **D**) : Ổn định kiểm soát, hướng nội

Thực hiện đánh giá trên 6 tiêu thức: (1) *Đặc tính chung nhất (môi trường làm việc)*, (2) *Người lãnh đạo*, (3) *Quản lý nhân lực*, (4) *Tính gắn bó*, (5) *Trọng tâm chiến lược* và (6) *Tiêu chí thành công của công ty*. Sử dụng thang đo tổng cố định (100 điểm), thuộc nhóm thang đo đánh giá, để xác định mức độ phù hợp của từng loại hình từ 0 điểm (*hoàn toàn không phù hợp*) đến 100 điểm (*hoàn toàn phù hợp*). Tổng số mức độ phù hợp của cả 4 loại hình trong mỗi tiêu thức được ấn định là 100 điểm (như vậy, giá trị trung bình mỗi loại hình văn hóa là 25 điểm).

***Bảng câu hỏi III:*** (thuộc công cụ *OCAI*). Được thiết kế dựa vào các đặc điểm phân loại 4 loại hình văn hóa (Phụ lục 1.5) để chi tiết hóa thành các hành vi ứng xử đặc trưng với từng loại hình. Trong đề tài, thiết kế tổng cộng 60 (sáu mươi) câu hỏi về hành vi ứng xử cho 4 loại hình văn hóa. Mỗi loại hình có 15 câu hỏi trắc nghiệm (**Phụ lục 2.4 - Bảng câu hỏi III: Xác định loại hình văn hóa qua hành vi ứng xử**).

Trong đó, các câu hỏi tương ứng với từng loại hình văn hóa là:

Loại hình A: câu 1, 5, 12, 13, 18, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 47, 48, 49, 50.

Loại hình B: câu 2, 8, 9, 14, 26, 27, 28, 29, 44, 45, 46, 51, 52, 53, 59.

Loại hình C: câu 3, 6, 7, 15, 30, 31, 32, 33, 35, 41, 42, 43, 54, 55, 60.

Loại hình D: câu 4, 10, 11, 16, 17, 19, 34, 36, 37, 38, 39, 40, 56, 57, 58.

Sử dụng *thang đo định khoảng có điểm trung hòa* với 5 điểm qui ước trước để đánh giá mức độ nhất trí, chia sẻ văn hóa tổ chức thông qua hành vi ứng xử của các đối tượng. Như vậy điểm trung hòa (“*Có một chút đúng, một chút không đúng*”) trong bảng câu hỏi III là mức 3.

<i>Mức 1</i>	<i>Mức 2</i>	<i>Mức 3</i>	<i>Mức 4</i>	<i>Mức 5</i>
<i>Hoàn toàn không đúng</i>	<i>Không đúng</i>	<i>Một chút đúng, một chút không đúng</i>	<i>Đúng</i>	<i>Hoàn toàn đúng</i>



**Bảng câu hỏi IV:** (thuộc công cụ *MSAI*). Các câu hỏi được thiết kế dựa trên việc phân nhóm các kỹ năng quản lý trong công ty theo từng loại hình văn hóa (**Phụ lục 1.6**). *Cameron/Quinn* đưa ra 12 (mười hai) kỹ năng cho 4 loại hình, mỗi loại hình có 3 kỹ năng quản lý tương ứng. (**Phụ lục 2.5 - Bảng câu hỏi IV : Đánh giá hiệu quả của kỹ năng quản lý**)

Sử dụng *thang đo định khoảng có điểm trung hòa với 5 điểm qui ước trước* để đánh giá mức độ thành thạo, hiệu quả các kỹ năng quản lý hiện có của đối tượng khảo sát. Trong đó các kỹ năng được phân nhóm theo từng loại hình văn hóa. Cụ thể:

Loại hình A : Kỹ năng 1, 2, 3

Loại hình B : Kỹ năng 4, 5, 6

Loại hình C : Kỹ năng 7, 8, 9

Loại hình D : Kỹ năng 10, 11, 12

<i>Mức 1</i>	<i>Mức 2</i>	<i>Mức 3</i>	<i>Mức 4</i>	<i>Mức 5</i>
<i>Yếu</i>	<i>Tạm được</i>	<i>Trung bình</i>	<i>Tốt</i>	<i>Xuất sắc</i>

Như vậy trong bảng câu hỏi IV, điểm trung hòa ("*Trung bình*") là mức 3.

**Bảng câu hỏi V:** (thuộc công cụ *MSAI*). Được thiết kế nhằm mục tiêu đánh giá mức độ quan trọng của các kỹ năng quản lý đối với sự thành công trong tổ chức (cũng trắc nghiệm theo 12 kỹ năng đã áp dụng trong *Bảng câu hỏi IV* nhưng với nội dung xác định mức độ quan trọng của các kỹ năng).

Sử dụng *thang đo định khoảng có điểm trung hòa với 5 điểm qui ước trước* để đánh giá mức độ cần thiết, quan trọng. (**Phụ lục 2.6 - Bảng câu hỏi V: Đánh giá mức độ quan trọng**). Trong bảng câu hỏi V, điểm trung hòa ("*Quan trọng*") là mức 3.

<i>Mức 1</i>	<i>Mức 2</i>	<i>Mức 3</i>	<i>Mức 4</i>	<i>Mức 5</i>
<i>Ít quan trọng</i>	<i>Có mức độ quan trọng vừa phải</i>	<i>Quan trọng</i>	<i>Rất quan trọng</i>	<i>Cực kỳ quan trọng</i>

### **2.3.2.3- Thu thập thông tin và phương pháp xử lý thông tin**

#### **\* Thu thập thông tin**

Tất cả đối tượng nghiên cứu ở mục 2.3.2.1 đều được gửi bảng câu hỏi điều tra. Tỷ lệ khảo sát lấy mẫu là 100%, vì thế không cần phải kiểm định đối với các mẫu thu thập được.

Tổng số bảng câu hỏi gửi đi là 64 bảng, thu về được 57 bảng (tỷ lệ 89% hồi đáp). Trong đó có 53 bảng trả lời hợp lệ, và 04 bảng không hợp lệ (*qui định ở mục 2.3.2.2*). Như vậy, số mẫu nghiên cứu chính thức là các phiếu hồi đáp hợp lệ, đạt tỷ lệ **83% số phiếu phát ra**.

#### **\* Phương pháp xử lý thông tin**

(1) Thống kê thông tin để phân loại nhóm (theo mục 2.3.2.1) đối với *bảng câu hỏi I*. Trong phạm vi đề tài sẽ phân tích theo phân nhóm “*Khu vực làm việc*” gồm 3 khu vực chủ yếu: Văn phòng tổng công ty, 3 xí nghiệp thành viên và 3 công ty con.

(2) Thống kê số liệu thu thập được để có giá trị từng loại hình văn hóa theo 6 tiêu thức từ *bảng câu hỏi II* (4 loại hình - 6 tiêu thức chủ yếu - Đánh giá hiện trạng/Mong muốn tương lai). (**Phụ lục 2.7 - Xác định loại hình văn hóa hiện trạng và Phụ lục 2.8 - Xác định loại hình văn hóa mong muốn tương lai**).

Tính giá trị trung bình cộng của từng tiêu thức, tổng hợp các tiêu thức và sử dụng biểu đồ *radar* để thể hiện loại hình văn hóa (*Hiện tại/Tương lai*) trên cơ sở nhận thức của *đáp viên*. Ngoài ra, đề tài phân tích thêm theo phân nhóm khu vực trên 6 tiêu thức đánh giá (*đã đề cập ở mục 2.3.2.2, bảng 2.4*). Kết quả tổng hợp thể hiện ở **Phụ lục 2.11**.

(3) Thống kê số liệu thu thập được từ *Bảng câu hỏi III* (tổng cộng 60 câu hỏi), tính giá trị trung bình cộng của các câu hỏi và tổng hợp giá trị trung bình

cộng của các loại hình văn hóa tương ứng. (**Phụ lục 2.9 - Xác định loại hình văn hóa thông qua đánh giá hành vi ứng xử**).

So sánh Số liệu/Biểu đồ *radar* từ **Phụ lục 2.7** với **Phụ lục 2.9** để đánh giá mức độ tương đồng giữa *Nhận thức* và *Hành vi ứng ứng xử* theo giá trị cốt lõi của văn hóa Liksin. Đây là cách đánh giá định lượng mức độ  *mạnh/yếu* của văn hóa tổ chức.

(4) Thống kê việc tự đánh giá của các đối tượng điều tra về kỹ năng quản trị hiện tại từ *Bảng câu hỏi IV (Mức độ thành thạo đối với 12 kỹ năng quản lý)*. Tương tự, thống kê sự đánh giá của các đối tượng về tầm quan trọng cần có của các kỹ năng quản trị từ *Bảng câu hỏi V (Mức độ quan trọng của 12 kỹ năng quản lý)*.

Tính giá trị trung bình cộng của các kỹ năng tương ứng với từng loại hình văn hóa. (**Phụ lục 2.10 - Kết quả đánh giá mức độ thành thạo và quan trọng của kỹ năng quản lý**). Các giá trị chênh lệch (lấy giá trị *Tự đánh giá* trừ đi giá trị *Mức độ quan trọng*) sẽ thể hiện ở các mức độ đạt hay chưa đạt yêu cầu về những kỹ năng cần có. Theo Cameron/Quinn :

Đạt yêu cầu : Mức chênh lệch > - 0,05 trở lên

Hơi yếu : Mức chênh lệch từ  $\geq - 0,5$  đến - 0,05

Yếu : Mức chênh lệch < - 0,5 đến - 1

Rất yếu : Mức chênh lệch < - 1

Tổng hợp kết quả số liệu hồi đáp từ *Bảng câu hỏi IV* và *V* sẽ là cơ sở phân tích các kỹ năng có mức độ quan trọng nhưng còn yếu của đối tượng khảo sát (cán bộ chủ chốt) so với yêu cầu của công ty. Từ đó có căn cứ đề xuất giải pháp khắc phục, hoàn thiện trong tương lai.

#### **2.3.2.4- Kết quả phân tích**

- ❖ **Xác định loại hình văn hóa Liksin**
- **Loại hình tổng quát**

Kết quả khảo sát có được như sau: (Xem **Phụ lục 2.11 : Tổng hợp kết quả điều tra xác định loại hình văn hóa - phần 1**)

**Bảng 2.5 : Xác định loại hình văn hóa hiện trạng (sắp xếp theo thứ tự ưu tiên)**

<b>LOẠI HÌNH ĐÁNH GIÁ HIỆN TRẠNG</b>					
	<b>6 Tiêu thức</b>	<b>Tổng quát</b>	<b>Phân theo khu vực</b>		
			<i>Văn phòng</i>	<i>3 Xí nghiệp</i>	<i>C.ty con</i>
	<b>Tổng hợp 6 tiêu thức</b>	<b>A, D, B, C</b>	<b>A, D, B, C</b>	<b>D, A, C, B</b>	<b>A, D, B, C</b>
1	Môi trường làm việc	C, D, B, A	D, C, A, B	C, D, B, A	D, B, C, A
2	Người lãnh đạo	A, B, D, C	A, D, B, C	B, A, D, C	A, B, D, C
3	Quản trị nhân lực	A, D, C, B	A, D, C, B	D, A, C, B	A, D, C, B
4	Cơ sở gắn bó	A, D, B, C	A, D, C, B	D, A, B, C	A, B, D, C
5	Trọng tâm chiến lược	A, D, B, C	A, D, B, C	A, D, C, B	A, D, C, B
6	Tiêu chí thành công	A, B, D, C	A, B, D, C	D, B, A, C	A, B, D, C

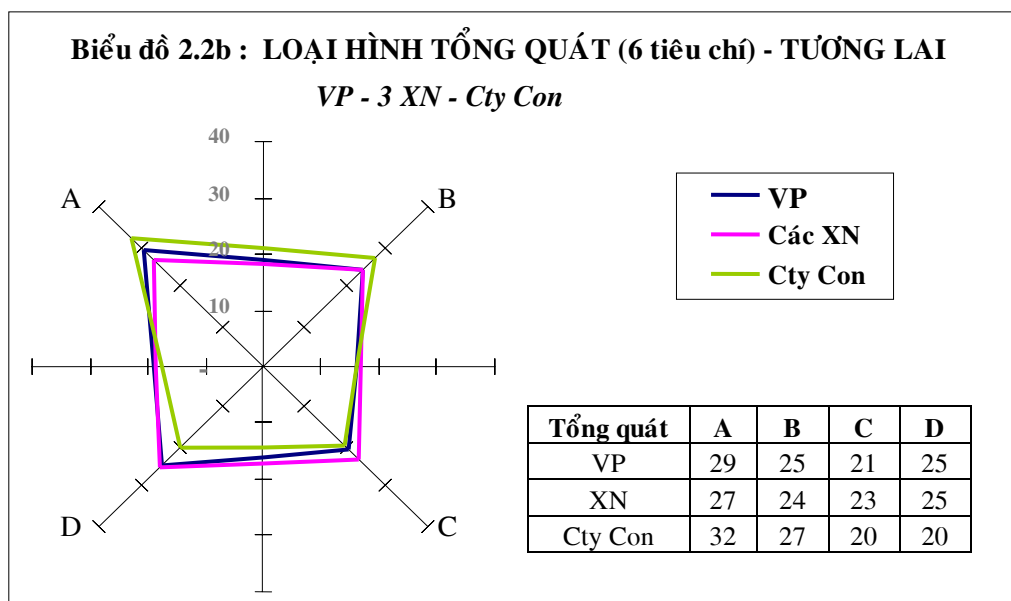
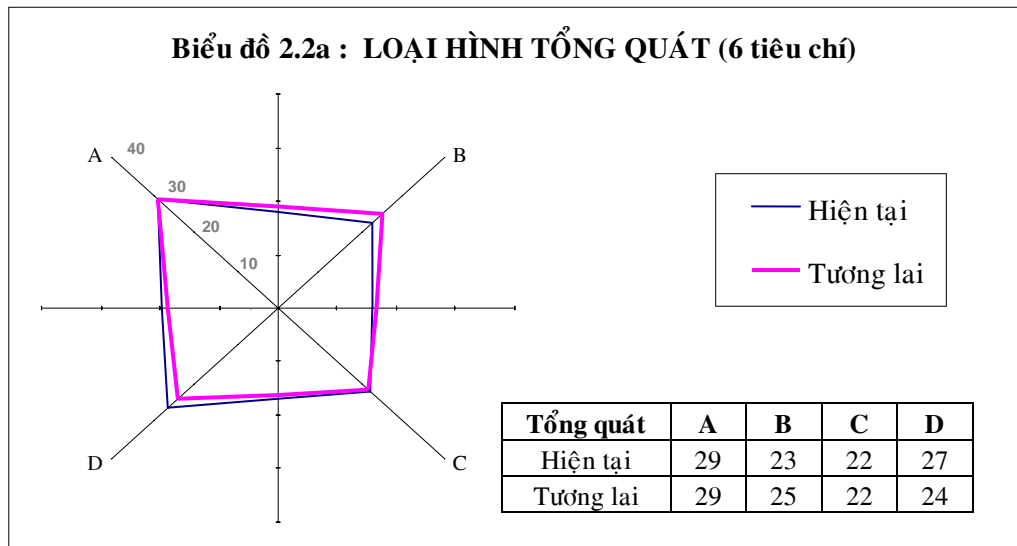
**Bảng 2.6 : Xác định loại hình văn hóa mong muốn tương lai (theo thứ tự ưu tiên)**

<b>LOẠI HÌNH MONG MUỐN TƯƠNG LAI</b>					
	<b>6 Tiêu thức</b>	<b>Tổng quát</b>	<b>Phân theo khu vực</b>		
			<i>Văn phòng</i>	<i>3 Xí nghiệp</i>	<i>C.ty con</i>
	<b>Tổng hợp 6 tiêu thức</b>	<b>A, B, D, C</b>	<b>A, D, B, C</b>	<b>A, D, B, C</b>	<b>A, B, D, C</b>
1	Môi trường làm việc	D, C, B, A	D, C, B, A	C, D, A, B	B, D, C, A
2	Người lãnh đạo	A, B, D, C	A, B, D, C	B, A, D, C	A, B, D, C
3	Quản trị nhân lực	A, C, D, B	A, C, D, B	A, D, C, B	A, B, C, D
4	Cơ sở gắn bó	A, B, D, C	A, D, C, B	A, B, D, C	A, B, D, C
5	Trọng tâm chiến lược	A, C, B, D	A, B, D, C	A, C, B, D	A, C, B, D
6	Tiêu chí thành công	A, B, D, C	A, B, D, C	A, D, B, C	A, B, D, C

Từ kết quả khảo sát của Bảng 2.5, ta có kết quả tổng quát loại hình Văn hóa Liksin hiện trạng: Là loại hình thiên về *văn hóa cộng đồng* (A) và *văn hóa thứ bậc* (D). Hai loại hình *văn hóa riêng biệt* (B) và *thị trường* (C) được đánh giá

ở mức độ thấp hơn. Như vậy, loại hình văn hóa tổ chức hiện tại của Liksin mang tính hướng nội cao.

Trong tương lai các đối tượng khảo sát mong muốn loại hình văn hóa thay đổi không lớn so với hiện tại (Bảng 2.6): Duy trì *tính cộng đồng (A)* ở mức độ cao, đồng thời tăng cường *tính đổi mới, năng động, sáng tạo (B)*. Ổn định như hiện trạng *tính thị trường (C)* và giảm bớt *tính kiểm soát qui trình, hệ thống (D)*. Như vậy, văn hóa Liksin tương lai trong nhận thức của các đối tượng khảo sát vẫn *đánh giá cao mức độ hướng nội*, nhưng *có xu hướng mong muốn tăng cường hơn mức độ hướng ngoại*. Tuy nhiên mức độ mong muốn hướng ngoại thay đổi không nhiều.



Đánh giá phân tích các khu vực cho thấy mức độ khác biệt không nhiều. Riêng các công ty *con* đánh giá loại hình văn hóa với *tính đổi mới, năng động, sáng tạo* cần được ưu tiên hơn so với loại hình văn hóa *kiểm soát với hệ thống qui trình chặt chẽ*.

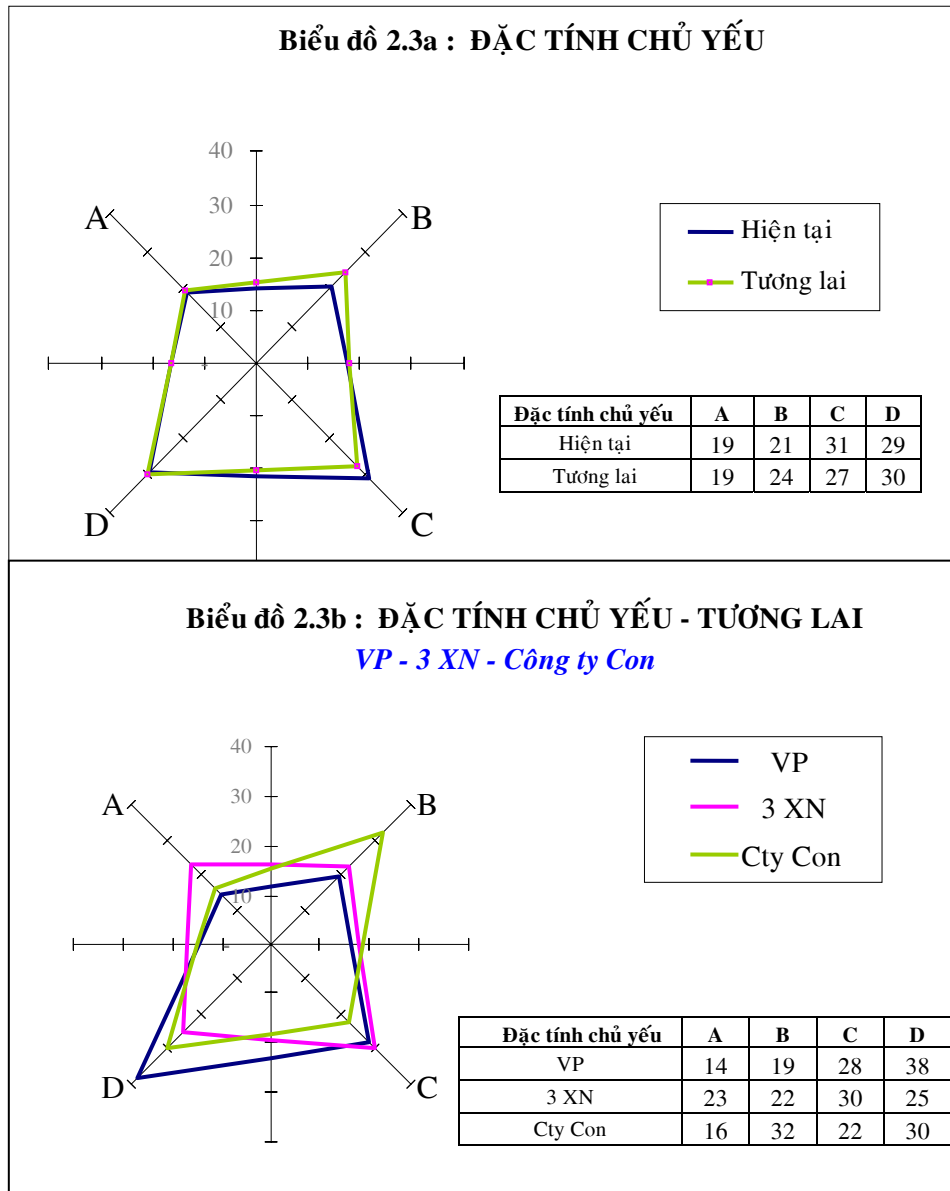
Đây là biểu đồ thể hiện loại hình tổng quát chung, được đánh giá trên cơ sở giá trị bình quân tổng hợp 6 (sáu) tiêu thức của toàn thể mẫu điều tra, có phân chia theo khu vực. Việc đi sâu phân tích riêng các tiêu thức sẽ đề cập ở phần tiếp theo.

➤ ***Phân tích theo 6 tiêu thức***

***Đặc tính chủ yếu bao trùm:*** Được hiểu là môi trường làm việc chung trong Tổng công ty. Trong hiện tại, loại hình văn hóa Liksin với đặc điểm *định hướng vào kết quả, sự cạnh tranh (C)* với *tính kiểm soát hệ thống (D)* được đánh giá đang chiếm tỷ lệ cao. Điều này cho thấy môi trường làm việc hiện tại của Liksin mang tính hệ thống, qui trình, có cấu trúc chặt chẽ với tinh thần cạnh tranh và định hướng vào kết quả công việc. Trong tương lai các hoạt động của Liksin có xu hướng duy trì môi trường làm việc như hiện tại (duy trì tính *cộng đồng, thân thiện, tính hệ thống, kiểm soát*). Đồng thời mong muốn cần gia tăng *tính năng động sáng tạo (B)*. Trong đó xu hướng đánh giá mức độ ưu tiên của từng khu vực lệch nhau khá nhiều.

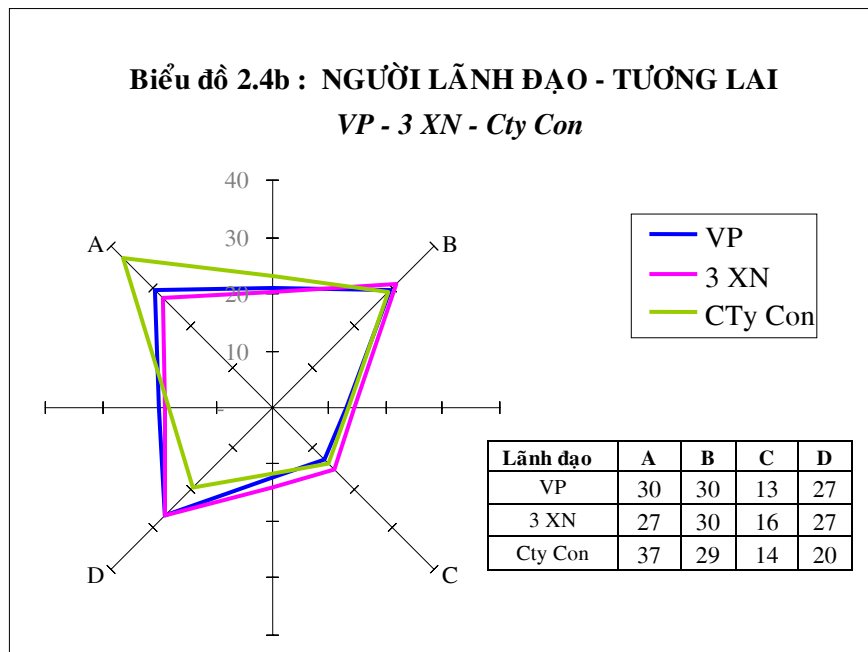
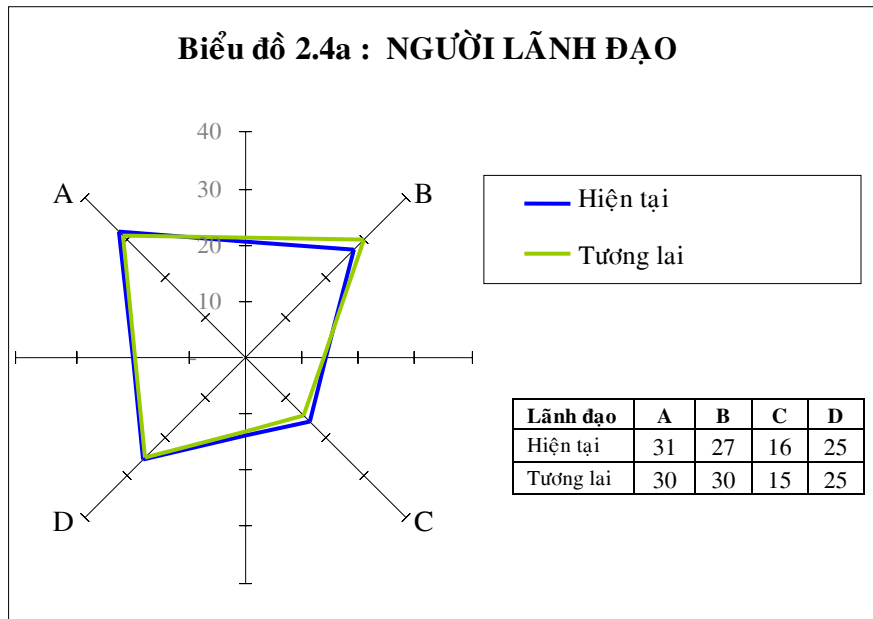
Khu vực văn phòng và 3 xí nghiệp thành viên trực thuộc đều mong muốn gia tăng *sự định hướng vào thị trường trong môi trường làm việc (C)*, nhưng khu vực văn phòng thì đề cao tính *kiểm soát hệ thống (D)*. Còn các xí nghiệp trực thuộc mong muốn duy trì *tính thị trường (C)* song song với *hệ thống kiểm soát chặt chẽ (D)*, tính *cộng đồng (A)* và yếu tố *năng động sáng tạo (B)*.

Riêng các công ty *con* mong muốn một môi trường làm việc mang tính *năng động, sáng tạo, đổi mới (B)* với mức độ ưu tiên hàng đầu.



**Người lãnh đạo:** được các đối tượng khảo sát đánh giá hiện tại cũng như mong muốn trong tương lai là mẫu người có uy tín, nuôi dưỡng tinh thần cộng đồng (A), vừa có tinh thần đổi mới, năng lực sáng tạo (B), và đồng thời phải có khả năng phối hợp, tổ chức nhằm nâng cao hiệu suất công việc chung (D).

Trong tương lai, xu hướng ưu tiên của từng khu vực không có chênh lệch nhiều. Riêng các công ty con mong muốn người lãnh đạo của mình cần duy trì và phát huy tinh thần cộng đồng (A) nhiều hơn.



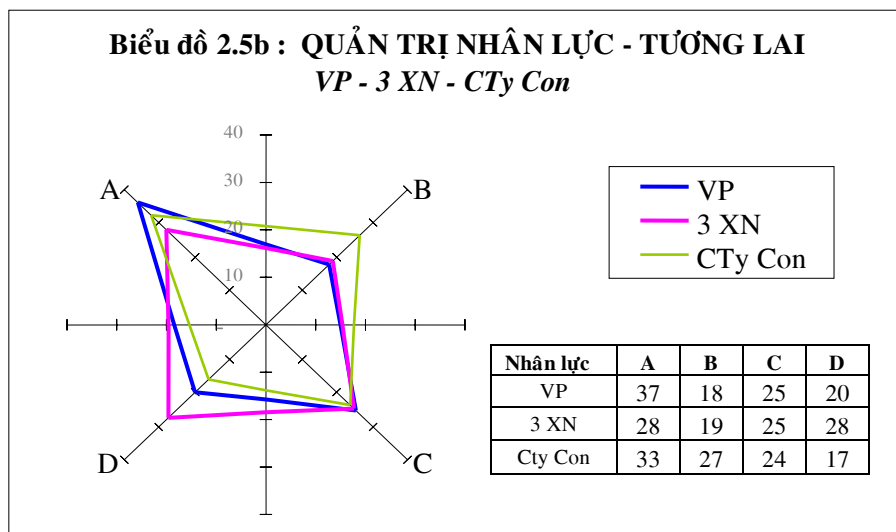
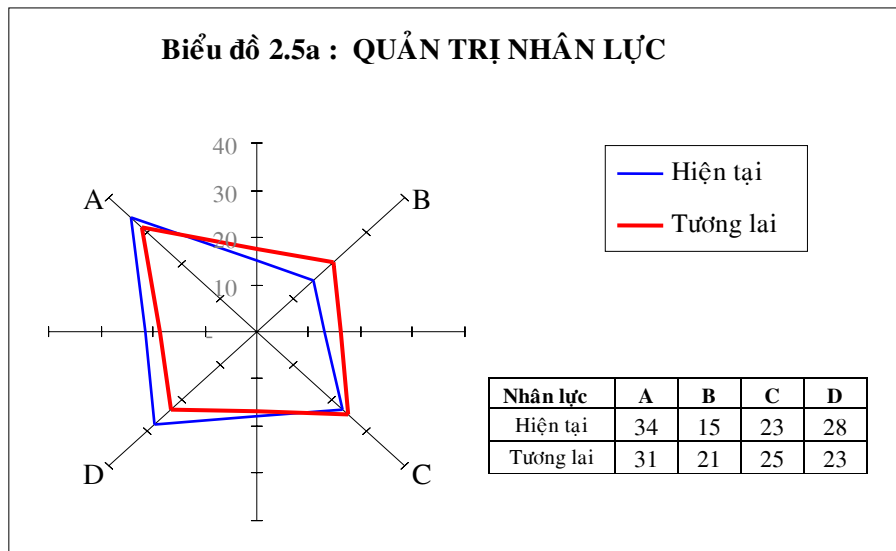
**Quản trị nhân lực:** Hầu hết kết quả thu thập khá nhất trí về phong cách quản trị nhân lực trong hiện tại mang tính *đồng đội, hợp tác, mở rộng quyền tự chủ (A)*. Đồng thời phải *tuân thủ chặt chẽ về qui trình hệ thống và an toàn trong công việc (D)*.

Trong tương lai, đối tượng khảo sát mong muốn công tác quản trị nguồn nhân lực của Liksin cần đề cao *tính năng động, đổi mới, sáng tạo (B)* và *định hướng*



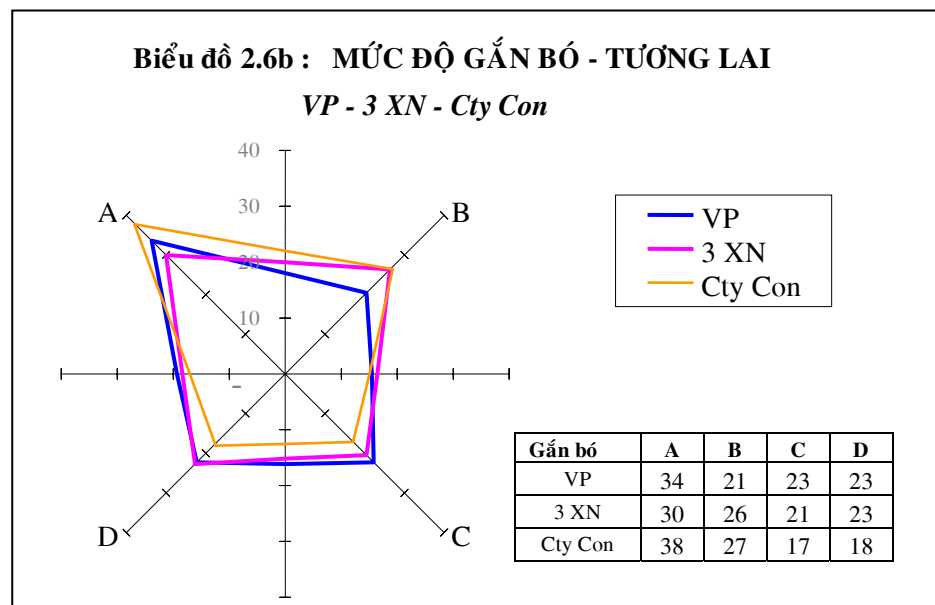
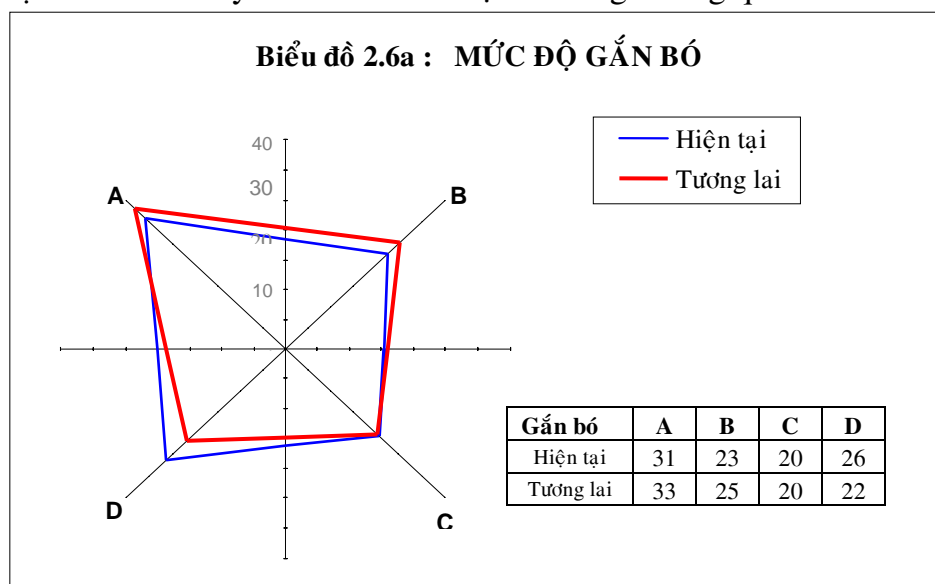
vào kết quả với tinh thần cạnh tranh cao (C). Tuy nhiên mức độ mong muốn thay đổi không quá nhiều.

Phân tích từng khu vực cho thấy có sự đánh giá khác nhau. Các công ty con cho rằng công tác quản trị nhân lực của Liksin cần phải dựa trên cơ sở *sự đồng thuận, liên kết phối hợp, tự chủ (A)*, đồng thời phát huy *tính năng động đổi mới và khả năng cải tiến, tự hoàn thiện (B)*. Các xí nghiệp thì xem trọng cả hai tính chất *làm việc đồng đội, với sự đồng thuận tham gia của mọi người (A)*, và *sự an toàn cho công việc với tính ổn định, dự báo được (D)*. Riêng khu vực văn phòng mong muốn đề cao tính *hoạt động đồng thuận, đồng đội (A)*.



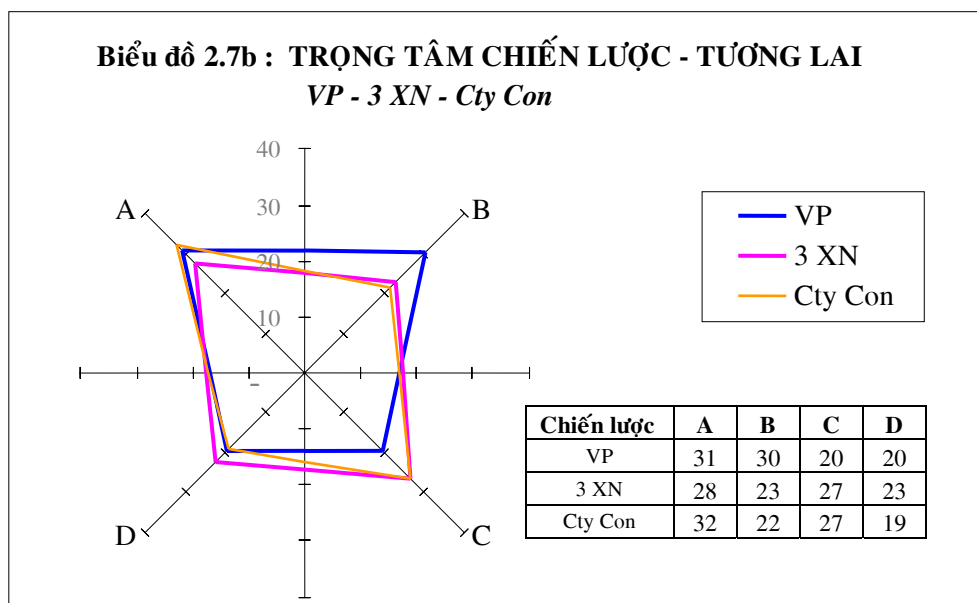
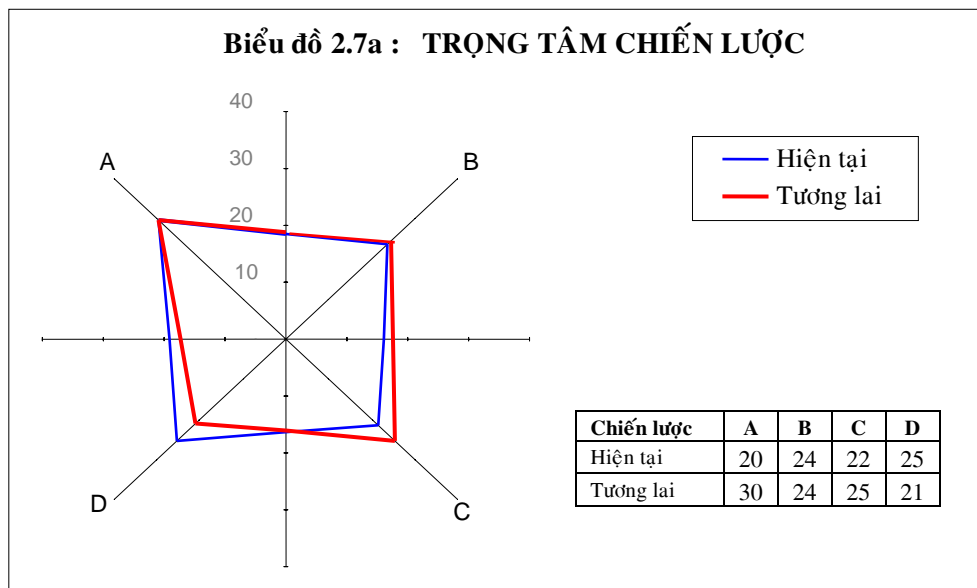
**Về mức độ gắn bó của công ty:** Trong hiện tại mang nặng tính truyền thống, sự tin cậy với lòng trung thành và tận tụy (A). Hai đặc tính: Hoạt động dựa trên chính sách, sự vận hành trôi chảy, nhịp nhàng (D), và Sự tích cực nhiệt tình sáng tạo (B) được đánh giá mức trung bình. Riêng tính Định hướng chủ yếu vào kết quả, sự thành công của công ty trên thương trường (C) được đánh giá mức hơi thấp cả trong hiện tại lẫn tương lai.

Đối với các khu vực, mức độ đánh giá tương đối đồng dạng với loại hình (A) và (B), Các loại hình khác tuy có mức chênh lệch nhưng không quá nhiều.



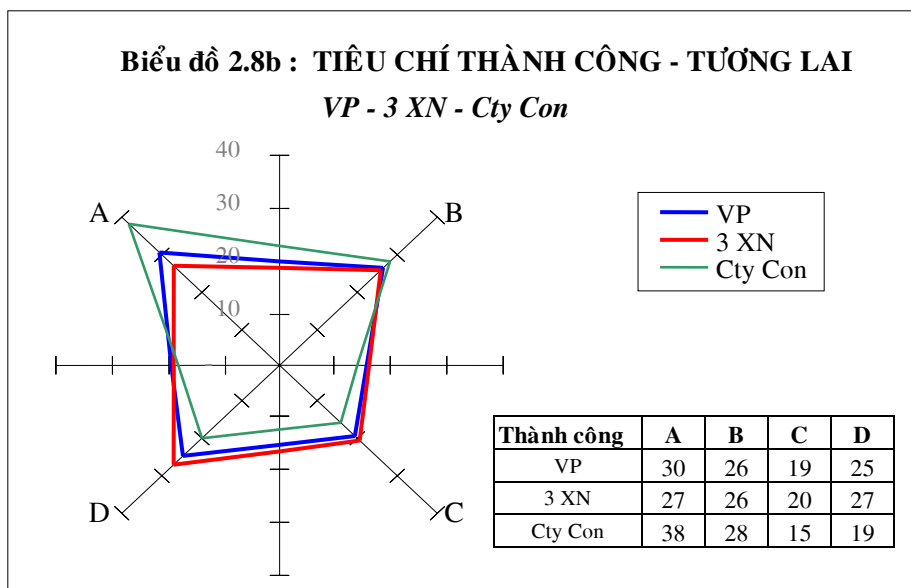
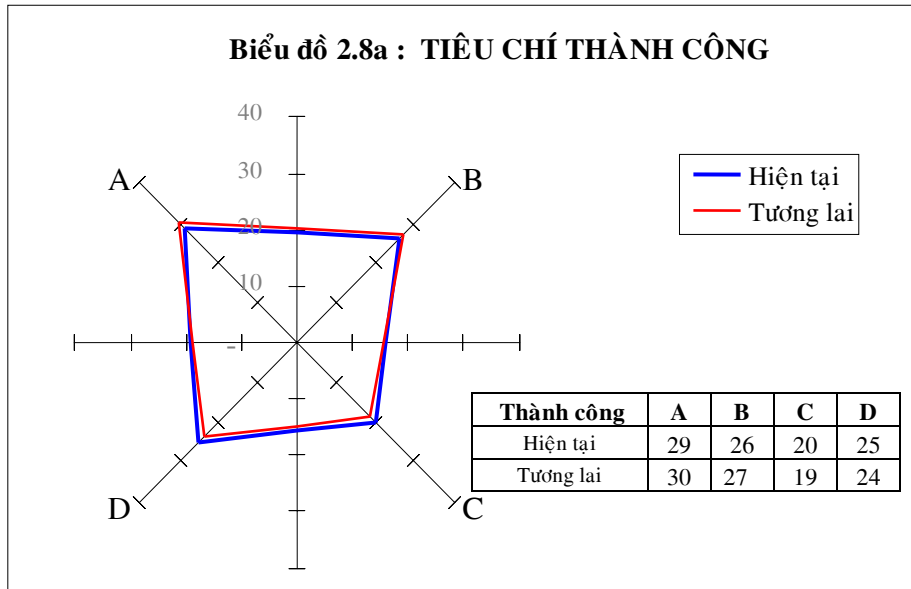
**Trọng tâm chiến lược:** Đánh giá hiện tại tương đối đồng đều cho 4 loại hình, trong đó loại hình (A) chú trọng vào tính ổn định, bền vững trên cơ sở phát triển nguồn nhân lực chiếm ưu thế. Các đối tượng khảo sát đánh giá trong tương lai, trọng tâm chiến lược không thay đổi nhiều, nhưng cần thiết phải gia tăng mức độ hướng ngoại với tinh thần cạnh tranh trên thương trường (C) và giảm bớt mức độ hướng nội, cụ thể là giảm bớt tỷ trọng tính kiểm soát hệ thống (D).

Mặc dù mong muốn duy trì loại hình (A) ở mức độ cao, nhưng các khu vực có thứ tự ưu tiên về trọng tâm chiến lược khác nhau. Bộ phận văn phòng: mong muốn tập trung vào những nguồn lực mới, và những thách thức cao hơn hiện tại (B). Còn 3 Xí nghiệp trực thuộc và các công ty con lại có xu hướng gia tăng những hoạt động cạnh tranh trên thương trường (C).



**Cơ sở của sự thành công:** Đây là tiêu chí duy nhất có sự nhất trí cao giữa các khu vực khi đánh giá về cơ sở thành công của Liksin cả trong hiện tại với tương lai.

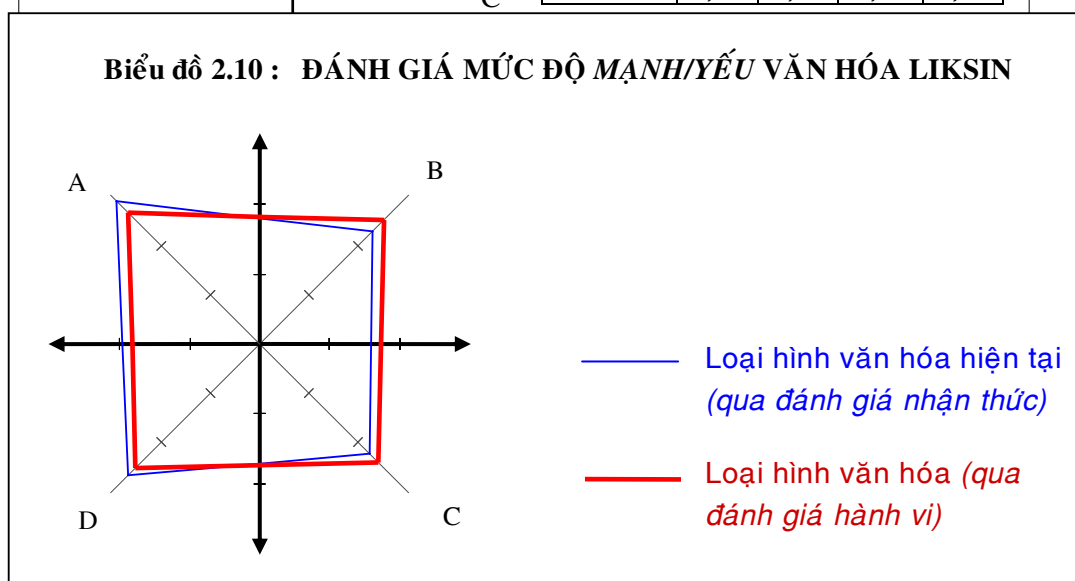
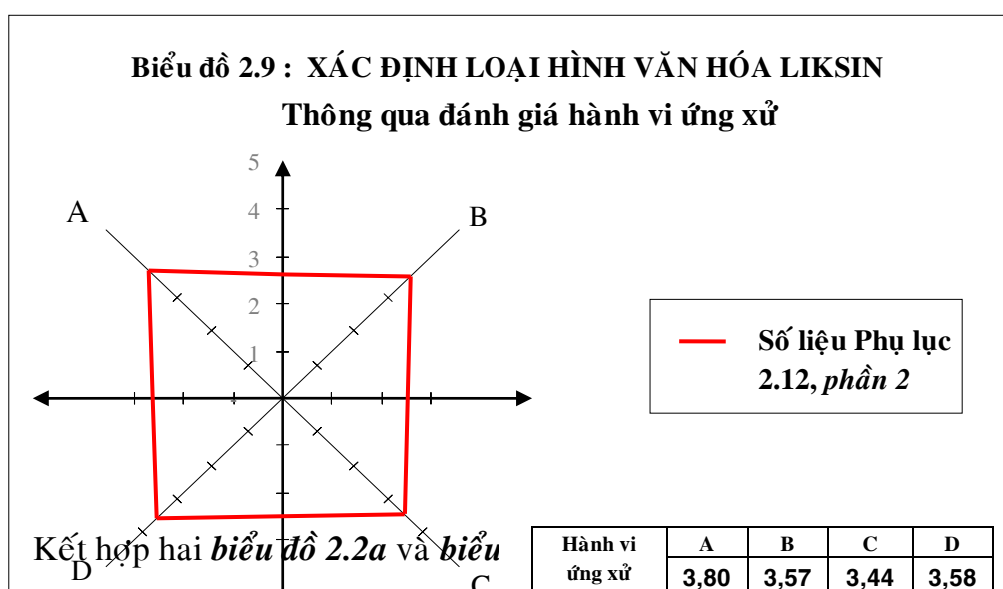
Các thứ tự ưu tiên được xác định là (A, B, D và C): **Thứ nhất là, sự nhạy cảm và quan tâm đến con người, nguồn nhân lực với môi trường làm việc đồng đội, phối hợp tốt (A); Thứ hai, trên cơ sở sự đổi mới và phát triển các sản phẩm, dịch vụ độc đáo (B); Thứ ba, khả năng điều hành, kiểm soát với hiệu suất cao và vận hành trôi chảy của hệ thống (D); Và thứ tư, loại hình văn hóa thị trường (C) việc thành công được dựa trên cơ sở của sự cạnh tranh vượt trội trên thương trường được đánh giá khá thấp (từ 15 → 20).**



❖ **Đánh giá mức độ “mạnh/yếu” của văn hóa Liksin**

Sức mạnh của một nền văn hóa tổ chức được xác định bởi mức độ ảnh hưởng của nó đến nhận thức và những hành vi ứng xử phổ biến, chung nhất trong hiện tại của đại bộ phận thành viên. Hay nói một cách khác nó sẽ thể hiện sự tương đồng, nhất quán giữa **nhận thức** và **hành vi ứng xử** trong mọi vấn đề của tổ chức.

Từ những số liệu khảo sát của bảng câu hỏi III (xác định loại hình văn hóa thông qua đánh giá hành vi văn hóa). Ta có kết quả ở **Phụ lục 2.11 - Tổng hợp kết quả điều tra xác định loại hình văn hóa - phần 2** và thể hiện ở biểu đồ radar sau:



Như vậy loại hình văn hóa Liksin đã được xác định qua nhận thức đánh giá hiện tại (Biểu đồ 2.2a - *Hiện tại*) và thể hiện qua hành vi ứng xử (Biểu đồ 2.9) có sự tương đồng khá cao: Loại hình văn hóa sắp xếp theo thứ tự của cả 2 biểu đồ là *văn hóa cộng đồng, thứ bậc, riêng biệt* và *thị trường* (A, D, B và C) với mức độ chênh lệch không nhiều. Qua đó, tác giả kết luận: **Văn hóa tổ chức Liksin trong hiện tại đang ở mức độ mạnh** vì có sự nhận thức nhất trí (sự chia sẻ), thể hiện qua những hành vi văn hóa chung (cường độ) của các đối tượng khảo sát là cán bộ chủ chốt trong công ty.

#### **Nhận xét:**

(1)- Dễ dàng nhận thấy loại hình *văn hóa cộng đồng* (A) luôn là sự lựa chọn ưu tiên hàng đầu của các đối tượng khảo sát. Thứ hai, là *loại hình văn hóa thứ bậc* (D) với đặc thù là sự kiểm soát hệ thống cao. Đứng thứ ba là *loại hình văn hóa riêng biệt* (B) với tính đổi mới, năng động, sáng tạo. Và *loại hình văn hóa thị trường* (C) được đánh giá ở mức độ thấp nhất.

Thứ tự ưu tiên theo loại hình văn hóa là **A, D, B và C**.

(2)- Sự khác biệt, chênh lệch trong số liệu khảo sát của các khu vực (văn phòng, xí nghiệp và các công ty con) là điều tất yếu, vì trên những vị trí, nhiệm vụ quản lý khác nhau sẽ có những nhận định và mong muốn khác nhau. Việc phân tích nhằm để nhận biết xu hướng riêng của *các nhóm văn hóa* nhằm kịp thời phát huy hoặc điều chỉnh với xu hướng chung của mô hình *công ty Mẹ - Con*. Nhận xét chung ở khu vực, qua 6 tiêu thức, ngoại trừ 2 tiêu thức “*Đặc tính chủ yếu*”, “*Trọng tâm chiến lược*” có mức độ chênh lệch, thì các tiêu thức còn lại có mức độ đánh giá cao và tương đồng nhau về loại hình *văn hóa cộng đồng* (A). Điều đó có nghĩa là các công ty con khi tách ra cổ phần hóa vẫn còn chịu nhiều ảnh hưởng bởi các giá trị văn hóa truyền thống từ *công ty mẹ* trên nhiều lĩnh vực, cụ thể là về *vai trò của người lãnh đạo, quản lý nhân lực, sự gắn bó mang tính cộng đồng* và *tiêu chí cho sự thành công*.

Kết quả khảo sát này củng cố thêm cho nhận định định tính (*đã đề cập ở phần 2.2.1*), đồng thời xác định một cách có căn cứ loại hình văn hóa tổ chức của công ty Liksin.

Tuy nhiên, cần thấy rằng về mặt lý luận: một tổ chức đã hình thành được nền văn hóa của mình và phù hợp với tầm nhìn, sứ mạng trong từng giai đoạn phát triển sẽ gặt hái được thành công trong giai đoạn đó; Nhưng liệu loại hình (mô hình) văn hóa đó có còn tiếp tục phù hợp, phát huy hiệu quả trong tương lai hay không thì còn nhiều vấn đề mà bản thân doanh nghiệp cần phải nghiên cứu thêm.

### **2.3.3- Đánh giá các kỹ năng quản lý**

*Kỹ năng quản lý* xét trên khía cạnh văn hóa của một tổ chức chính là những kinh nghiệm, tri thức, cách thức hành xử... mà các thành viên có được trong quá trình thích ứng với bên ngoài và hội nhập vào bên trong của tổ chức đó. Do vậy việc phân tích đánh giá những kỹ năng dưới đây có một vai trò rất quan trọng trong quá trình hoàn thiện, điều chỉnh văn hóa tổ chức của Liksin.

Qua kết quả thu thập được từ hai bảng câu hỏi IV và V, ta có số liệu (xem **Phụ lục 2.10 : Kết quả điều tra mức độ thành thạo và quan trọng của kỹ năng quản lý**), được thể hiện qua bảng sau:

**Bảng 2.7 : Kết quả đánh giá kỹ năng quản lý và mức độ quan trọng (Sắp xếp theo loại hình văn hóa)**

Stt	KỸ NĂNG <i>Sắp xếp theo 4 loại hình văn hóa</i>	Loại hình văn hóa	Tự đánh giá	Mức quan trọng	Chênh lệch	Nhận xét
a	b	c	(1)	(2)	(1) - (2)	d
1	Quản lý hoạt động nhóm/đội	Văn hóa cộng đồng	3,60	4,29	<b>-0,69</b>	<b>Yếu</b>
2	Quản lý những mối quan hệ giữa các cá nhân		3,85	3,77	0,08	Đạt
3	Quản lý việc phát triển năng lực nhân viên		3,69	3,88	-0,19	Hơi yếu
4	Thúc đẩy sự đổi mới	Văn hóa riêng biệt	3,73	4,08	-0,35	Hơi yếu
5	Quản lý việc truyền đạt tầm nhìn tương lai		3,19	3,98	<b>-0,79</b>	<b>Yếu</b>
6	Quản lý việc hoàn thiện liên tục		3,58	3,94	-0,36	Hơi yếu
7	Quản lý cạnh tranh	Văn hóa thị trường	3,33	3,75	-0,42	Hơi yếu
8	Kỹ năng động viên nhân viên		3,88	3,92	-0,04	Đạt
9	Quản lý dịch vụ khách hàng		3,69	4,13	-0,44	Hơi yếu
10	Quản lý việc tiếp nhận và điều chỉnh văn hóa	Văn hóa thứ bậc	3,44	3,65	-0,21	Hơi yếu
11	Quản lý hệ thống kiểm soát		3,23	4,10	<b>-0,87</b>	<b>Yếu</b>
12	Quản lý sự phối hợp, hợp tác		3,48	3,92	-0,44	Hơi yếu

**Lưu ý:** Trong phương pháp nghiên cứu hành động, khi nhận định về phẩm chất/năng lực của mình, đáp viên thường có xu hướng “đánh giá lạm phát” (nghĩa là họ luôn có khuynh hướng trả lời vượt hơn khả năng thực tế của mình). Do vậy số liệu thu thập được từ kết quả “tự đánh giá” thường thấp hơn thực tế.

Kết quả trên cho thấy: Các kỹ năng của cán bộ chủ chốt còn nhiều điểm chưa đáp ứng với mức độ yêu cầu. Cụ thể là ở một số kỹ năng, nhiều đáp viên tự nhận còn ở mức *Trung bình (Mức 3)*, *Yếu (Mức 2)* và thậm chí là *Rất yếu (Mức 1)*.

Có thể phân thành 3 (ba) nhóm kỹ năng:

Nhóm các kỹ năng còn yếu: Gồm ba kỹ năng (1) *Hoạt động Nhóm đội*, (5) *Truyền đạt tầm nhìn tương lai*, và (11) *Hệ thống giám sát đo lường quá trình*.

Nhóm các kỹ năng có mức độ hơi yếu: Gồm bảy kỹ năng (3) *Phát triển năng lực nhân viên*, (4) *Khuyến khích thúc đẩy sự đổi mới*, (6) *Cải tiến hoàn thiện liên tục*, (7) *Thúc đẩy tinh thần cạnh tranh*, (9) *Định hướng vào khách hàng*, (10) *Kỹ năng tiếp nhận và thay đổi văn hóa* và (12) *Chia sẻ thông tin, phối hợp với các phòng ban, bộ phận khác*.

Nhóm các kỹ năng đáp ứng mức độ yêu cầu: chỉ có hai kỹ năng (2) *Giải quyết mối quan hệ cá nhân nội bộ* và (8) *Động viên nhân viên*.



## **TÓM TẮT CHƯƠNG II**

Để có cơ sở phân tích đánh giá ở phần sau, nội dung chương II lần lượt giới thiệu những nét khái quát chung về:

(a) Sơ bộ về lịch sử hình thành, phát triển của công ty Liksin qua các giai đoạn từ khi thành lập cho đến nay. Giới thiệu về Liksin trong giai đoạn chuyển thành mô hình Tổng công ty.

(b) Cơ sở hình thành chương trình *văn hóa Liksin*. Các giá trị *văn hóa Liksin* được xây dựng từ năm 2000: Tầm nhìn, tư tưởng chủ đạo trên cơ sở lý luận đã đề cập ở phần lý thuyết.

(c) Mô tả cấu thành của *văn hóa Liksin*, bao gồm các biểu tượng/hành vi, chuẩn mực văn hóa, các giá trị cốt lõi và 5 (năm) đặc trưng của *văn hóa Liksin*.

(d) Đánh giá chương trình *văn hóa Liksin* với các hoạt động đã triển khai cùng những kết quả đạt được. Từ đó đánh giá những kết quả đạt được cùng với những hạn chế của chương trình *Văn hóa Liksin* sau 6 năm thực hiện.

(e) Phân tích đánh giá văn hóa tổ chức Liksin theo phương pháp “*khung giá trị cạnh tranh*” và bộ công cụ *OCAI, MSAI* để xác định loại hình, đánh giá mức độ mạnh/yếu thông qua việc phân tích hành vi văn hóa. Kết quả đánh giá cho thấy văn hóa Liksin đang ở mức độ *mạnh*, nhưng trong tương lai cần điều chỉnh để phù hợp với yêu cầu mới.

(f) Đồng thời đánh giá các kỹ năng quản trị hiện tại (*theo loại hình văn hóa*) có so sánh với mức độ quan trọng cần có. Từ đó xác định các kỹ năng còn yếu so với yêu cầu để làm cơ sở cho việc đề xuất các giải pháp trong chương III.

\*

\* \*

## CHƯƠNG III

### XU HƯỚNG VÀ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN VĂN HÓA LIKIN

#### 3.1- XU HƯỚNG HOÀN THIỆN VĂN HÓA LIKSIN

Trong thời gian sắp đến, để hoàn thiện văn hóa tổ chức của mình, chương trình văn hóa Liksin cần định hướng vào các vấn đề sau:

##### 3.1.1- Quan điểm

- Tương lai sẽ là điều rất khó có thể dự đoán trước, và nếu có thể dự đoán được thì phải mất rất nhiều công sức và chúng cũng sẽ nhanh chóng thay đổi. Vì vậy vấn đề cốt yếu mà lãnh đạo Liksin cần quan tâm là xây dựng được một môi trường văn hóa có khả năng tự thích nghi với những giá trị, bản sắc riêng trong nhận thức và hành vi ứng xử của mọi thành viên Liksin.

- Việc tăng cường hơn nữa các yếu tố hướng ngoại không có nghĩa là từ bỏ những yếu tố, những giá trị truyền thống (*tính cộng đồng, đặt lợi ích chung lên trên, tính hệ thống chặt chẽ...*) - là những giá trị văn hóa cốt lõi, đã mang lại cho Liksin trong chặng đường vừa qua. Chẳng hạn như: việc giảm bớt các yếu tố hướng nội (*tính cộng đồng, tính kiểm soát hệ thống*) cần được hiểu là sự điều chỉnh các mặt hoạt động một tổ chức (*mà nền văn hóa ở đó mang tính cộng đồng cao*) nhằm tăng cường yếu tố năng động, sáng tạo, định hướng vào thị trường và vào hiệu quả công việc *trên cơ sở thay đổi nhận thức và điều chỉnh những yếu tố không còn phù hợp đối với những yêu cầu mới.* Chắc chắn rằng sự bảo thủ về mặt truyền thống văn hóa của tổ chức sẽ dẫn đến nguy cơ suy thoái của chính tổ chức và những thành viên trong đó.

Vì vậy, quan niệm về Lợi ích chung cần được hiểu ở phạm vi rộng hơn. Lợi ích chung bây giờ không chỉ là lợi ích giữa cá nhân - tập thể, giữa người lao động -

công ty; Lợi ích chung trong xu hướng mới sẽ là lợi ích của công ty với bạn hàng, với nhà đầu tư (cổ đông), với người lao động và cộng đồng xã hội.

Yếu tố gắn bó sâu sắc và bền vững nhất giữa các đơn vị thành viên với nhau và trong Tổng công ty bây giờ chính là một chiến lược chung trên cơ sở một tầm nhìn, sứ mạng cùng được chia sẻ. Điều này khác với mô hình liên kết hợp tác trên cơ sở lợi ích (*hoặc* lợi nhuận) mang lại của các bên trong từng giai đoạn.

- Khi đã hình thành và tạo dựng được một nền văn hóa tổ chức, không có nghĩa là doanh nghiệp sẽ đảm bảo thành công. Có thể hình dung, văn hóa tổ chức giống như “*phần hồn*”, là kim chỉ nam cho nhận thức và hoạt động của doanh nghiệp. Doanh nghiệp cần phải cụ thể hóa *tầm nhìn, sứ mạng* của mình bằng những chiến lược, những kế hoạch thực hiện với những mục tiêu được đo lường, kiểm soát chặt chẽ và điều chỉnh linh hoạt.

- Điều chỉnh văn hóa tổ chức không phải là một quá trình nhanh chóng và kịp thời với sự thay đổi xuất phát từ *môi trường bên ngoài lẫn bên trong của tổ chức*. Do vậy, người lãnh đạo cần có những đánh giá khách quan, đồng thời phải liên tục định hướng, truyền đạt và tạo điều kiện hỗ trợ, khuyến khích để các thành viên hiểu và chấp nhận con đường mà họ sẽ đi cùng với tổ chức.

### **3.1.2- Điều chỉnh loại hình văn hóa**

Trong tương lai, văn hóa Liksin sẽ được điều chỉnh theo hướng

#### **“*Đặc trưng, Phong phú, Hoàn thiện*”**

Văn hóa Liksin là loại hình văn hóa coi trọng yếu tố cộng đồng và sự kiểm soát hệ thống chặt chẽ. Điều này thể hiện rõ qua kết quả khảo sát của *chương II*: Hai loại hình này luôn được các cán bộ chủ chốt đánh giá cao trong hiện tại lẫn mong muốn trong tương lai.

Xuất phát từ thực tiễn công ty Liksin mà hiện nay là Tổng công ty Liksin: ***đa ngành nghề, với nhiều mô hình quản lý khác nhau*** của các đơn vị thành viên thì

việc điều chỉnh, hoàn thiện loại hình văn hóa trong tương lai của Liksin cần phải đáp ứng các yêu cầu:

- Tiếp tục kế thừa, phát huy những giá trị văn hóa truyền thống đã tạo nên những thành công của Liksin trong thời gian qua. Đó là tinh thần cộng đồng cao, hoạt động mang tính hệ thống và sự kiểm soát chặt chẽ. Trong giai đoạn mới, các giá trị văn hóa cốt lõi này cần tiếp tục được duy trì, củng cố và phát huy. Đồng thời *chương trình văn hóa Liksin* cần bổ sung thêm các nội dung hoạt động mới nhằm điều chỉnh theo xu hướng phát huy những đặc thù riêng của các đơn vị thành viên.

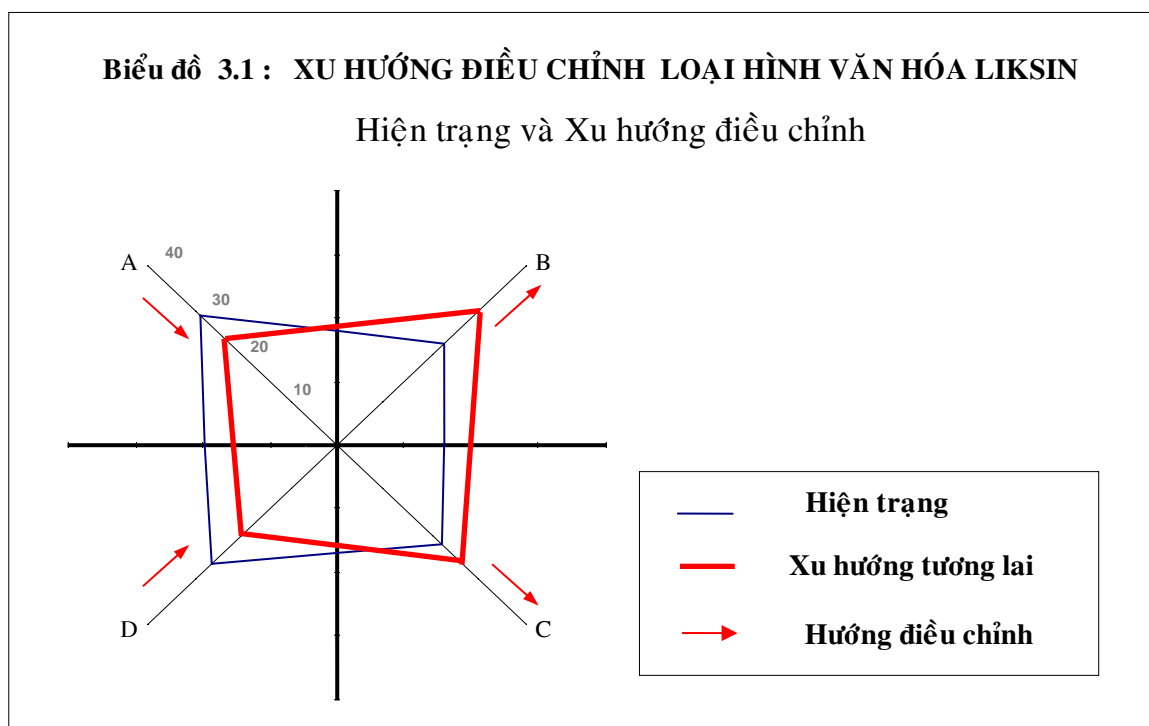
- Có khả năng tự hoàn thiện để thích nghi với môi trường biến động nhanh.

- Kết hợp hài hòa các đặc thù riêng của các đơn vị thành viên, các công ty *con* với văn hóa chính thống của Tổng công ty, để Liksin có thể phát triển bền vững theo tầm nhìn và định hướng chung.

- Khuyến khích, động viên mọi người hướng đến những hành vi mới.

- Tăng cường mức độ hướng ngoại (loại hình văn hóa *Riêng biệt* với đặc trưng của sự năng động, đổi mới sáng tạo và loại hình văn hóa *Thị trường*, định hướng vào bạn hàng, vào hiệu quả công việc với tính cạnh tranh cao).

Đối với mọi doanh nghiệp, loại hình văn hóa thiên về *tính cộng đồng, đồng thuận (A)* và *tính chặt chẽ trong qui trình kiểm soát hệ thống (D)* chỉ phù hợp trong điều kiện khi doanh nghiệp có ***qui mô vừa và nhỏ, công nghệ và mô hình quản trị xuyên suốt, tương đồng***. Vì vậy đối với một doanh nghiệp qui mô lớn thì việc điều chỉnh giảm bớt tỷ trọng yếu tố (A) và (D) là xu hướng tất yếu. Việc giảm loại hình (A) và (D) cần được hiểu là ở phạm vi quản trị cấp tổng công ty, còn đối với các phạm vi nhỏ hơn (cấp công ty con, các xí nghiệp, phòng ban, các nhóm đội...) thì vẫn cần phải duy trì ở mức độ phù hợp với qui mô, đặc trưng của từng đơn vị.



### 3.2- GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN VĂN HÓA LIKSIN

#### 3.2.1- Cụ thể hóa “tâm nhìn” của Liksin

##### 3.2.1.1- Chia sẻ tầm nhìn

Cấp lãnh đạo cao nhất của Tổng công ty cần đưa ra được “một viễn cảnh chung” mà mọi người, mọi bộ phận có thể kết nối được với những viễn cảnh nhỏ hơn của họ. Để mọi thành viên từ trên xuống dưới đều xác định được vai trò của mình, thì khi đó tất cả sẽ cùng chơi chung một cách đồng điệu trong một dàn hòa tấu.

- Lãnh đạo Tổng công ty cần có chương trình hoạt động cụ thể để các thành viên chủ chốt có thể tham gia một cách có hệ thống, cởi mở vào việc “*sáng tạo tương lai Liksin*”. Để đóng góp cho tầm nhìn trong dài hạn: Liksin sẽ như thế nào và đi về đâu? (tương tự như cuộc thi viết về “LIK SIN NĂM 2010” đã thực hiện năm 2000). Nói cách khác, chương trình văn hóa Liksin phải đặt ra mục tiêu là làm cho mọi thành viên (ít nhất là từ cấp quản lý cơ sở trở lên) trong bất kỳ ở cương vị nào, công việc gì cũng phải thấy được vai trò của mình: *không chỉ thực*

***hiện những gì người lãnh đạo đề ra cho ngày hôm qua, mà còn phải nghĩ ra cách mà họ phải làm ngày hôm nay và ngày mai.***

- Trên cơ sở một tầm nhìn rõ ràng, chương trình văn hóa Liksin cần tham mưu cho lãnh đạo để xác định những giá trị cốt lõi nào sẽ tạo nên hình ảnh độc đáo và lý tưởng trong tương lai Liksin, cho dù nó được diễn tả bằng ngôn từ nào đi nữa. Đó có thể là giá trị văn hóa hiện hữu hoặc là những giá trị văn hóa mới, nhưng phải được gắn liền với yêu cầu thực hiện *tầm nhìn* đã đề ra. Những giá trị văn hóa mới có thể sẽ là ***sự năng động, tính công bằng và tinh thần trách nhiệm...***

- Với mục tiêu giúp cán bộ lãnh đạo từ cấp cơ sở trở lên của Liksin nhận thức được cách từng bước tạo dựng một môi trường đón nhận sự thay đổi như là một cơ hội thực sự chứ không phải là một mối đe dọa: Chương trình văn hóa Liksin trong giai đoạn tới cần tập trung vào việc thiết kế các hoạt động nhằm thúc đẩy những năng lực hướng ngoại (tính năng động, sáng tạo) và nâng cao nhận thức về yêu cầu cạnh tranh trên thương trường và cả sự cạnh tranh nhằm nâng cao năng lực, kỹ năng nhân viên trong các hoạt động nội bộ của Liksin.

### ***3.2.1.2- Truyền đạt tầm nhìn***

Thời gian qua Tổng công ty đã có nhiều cuộc họp cấp cao để hoạch định một tầm nhìn và chiến lược phát triển dài hạn của Liksin. Tuy nhiên điều đó chưa đủ để tạo một hấp lực lôi cuốn mọi bộ phận, thành viên cùng dẫn thân thực hiện. Cần thấy rằng, tầm nhìn của Liksin không phải là bí mật kinh doanh, nó cần được phổ biến rộng rãi, rõ ràng để đảm bảo tạo ra sự đồng tâm nhất trí của mọi thành viên từ trên xuống dưới. Đây chính là điều kiện cần để hướng Liksin đến sự thành công.

Vai trò của lãnh đạo Liksin không chỉ dừng ở việc đề ra tầm nhìn chiến lược mà còn phải sử dụng mọi hình thức để liên tục truyền đạt và giáo dục nhân viên nhằm thay đổi nhận thức của họ đối với những thay đổi cơ bản, những cam kết về

hướng phát triển mới của công ty. Vì vậy các hoạt động cụ thể của chương trình văn hóa Liksin phải gắn liền và nhằm thực hiện cho bằng được yêu cầu này, để làm cho mọi thành viên hiểu tường tận hơn những giá trị và niềm tin mà công ty mong đợi ở họ.

### **3.2.1.3- Triển khai tầm nhìn**

Để kết hợp với việc nâng cao hiệu quả hoạt động của chương trình văn hóa Liksin, đề tài đề xuất một số giải pháp cơ bản để triển khai tầm nhìn chiến lược như sau:

#### **❖ Cụ thể hóa bằng các chương trình chiến lược và xây dựng kế hoạch ở phạm vi các phòng ban, đơn vị thành viên**

Trên cơ sở tầm nhìn được xác định, tất cả các chương trình chiến lược (3 nhóm, 9 chương trình đã đề ra) trong 5 lĩnh vực hoạt động: Tài chính, Sản xuất, Dịch vụ, Nghiên cứu phát triển-Đào tạo và Thương mại xuất nhập khẩu (XNK) của Tổng công ty cần phải được cụ thể hóa, kiên trì thực hiện với lộ trình chi tiết.

- Triển khai quá trình thảo luận rộng rãi trong các phòng ban, đơn vị để đi đến một kế hoạch hành động cụ thể với sự nhất trí cao về mục tiêu họ mong muốn trong các khoảng thời gian hạn định. Việc này tương tự như công tác lập kế hoạch triển khai thực hiện chỉ tiêu chất lượng ISO hàng năm. Chỉ khi nào người lao động ở mọi cấp hiểu rõ và coi đó là công việc của họ thì những kế hoạch chiến lược và tầm nhìn của Liksin mới có tính thực tế và khả thi. Qua đó, lãnh đạo Tổng công ty có thể có căn cứ để xác định, triển khai và điều chỉnh cơ cấu phù hợp trong từng giai đoạn cho 5 lĩnh vực hoạt động chủ yếu của Liksin (Sản xuất – Thương mại XNK – Dịch vụ – Tài chính – R&D, Đào tạo).

- Xây dựng tiêu chí đánh giá rõ ràng về hiệu quả hoạt động của các bộ phận phòng ban, đơn vị thành viên. Sơ kết đánh giá định kỳ nhằm phân tích, điều chỉnh chỉ tiêu kế hoạch của các bộ phận phòng ban, thành viên trong từng giai đoạn, theo từng chương trình hành động.

- Triển khai việc xây dựng chiến lược phát triển dài hạn của các *công ty con*. Các chiến lược này phải đáp ứng ít nhất 2 yêu cầu: *Một là*, phát huy những *đặc trưng riêng/những giá trị văn hóa mới phát sinh* của các đơn vị thành viên; *Hai là*, phải phù hợp và bổ sung cho tầm nhìn, chiến lược chung của Tổng công ty.

❖ ***Triển khai thông qua các Nhóm hành động của đoàn thể, các Nhóm dự án theo chương trình mục tiêu, các cuộc hội thảo...***

- Cần thực hiện sơ kết hoạt động của các chương trình chiến lược, của các *Nhóm tình nguyện, xung kích*, của các *tiểu ban chuyên trách...* để đánh giá hiệu quả trong thời gian qua. Đồng thời xác định rõ các yêu cầu cần có trong mục tiêu hoạt động. Nếu cần, có thể điều chỉnh mục tiêu hoặc giảm bớt một số chương trình trùng lặp, không hiệu quả.

- Việc hình thành các *Nhóm dự án, Chương trình mục tiêu* nhằm tiếp cận chuyên sâu một số lĩnh vực và phát triển mới công nghệ, sản phẩm, thị trường mục tiêu... theo chiến lược chung của Tổng công ty. Đặc điểm các *Nhóm dự án, Chương trình mục tiêu* của Liksin là được hình thành khi có nhu cầu phát triển, với thành phần kiêm nhiệm từ những cán bộ quản lý, chuyên gia cùng các nhân viên ưu tú trong lĩnh vực liên quan. Các hoạt động của các *Nhóm dự án, Chương trình mục tiêu* ít bị ràng buộc bởi tính thứ bậc, qui trình hiện tại của hệ thống. Do đó tính trách nhiệm, năng động, định hướng vào kết quả sẽ được hình thành và nâng cao. Tuy nhiên cần lưu ý kiểm soát định hướng theo chiến lược chung, tiến trình thực hiện và sơ kết đánh giá để nắm bắt cơ hội thị trường hoặc điều chỉnh hoạt động kịp thời.

- Triển khai thông qua các nội dung hội thảo chuyên đề. Đây là một kênh thông tin mang tính thảo luận, cởi mở do đó có thể phát hiện thêm nhiều góc độ nhìn nhận đa chiều để qua đó nâng cao hơn nhận thức của nhân viên.

### 3.2.2- **Cụ thể hóa 5 đặc trưng văn hóa Liksin**

**LỢI ÍCH CHUNG \* HỢP TÁC \* SÁNG TẠO \* HỌC TẬP \* TIẾT KIỆM**



Các đặc trưng văn hóa có mối quan hệ hòa quyện, tác động lẫn nhau như một tổng thể đa dạng, phong phú trong nội tại văn hóa tổ chức của Liksin. Sẽ là sự khập khiễng nếu chỉ xem xét một cách riêng lẻ từng đặc trưng, *hoặc* đề cao đặc trưng này mà xem nhẹ đặc trưng khác.

Là những thói quen, chuẩn mực được hình thành trong quá trình hoạt động của mình, 5 đặc trưng văn hóa Liksin đã được lãnh đạo Tổng công ty diễn đạt thành văn bản, phổ biến và bước đầu tổ chức hội thảo với nội dung “*Bạn hiểu như thế nào về đặc trưng văn hóa Liksin*” với thành phần các cán bộ quản lý từ cấp cơ sở trở lên.

Trong thời gian tới, chương trình văn hóa Liksin cần cụ thể hóa, chi tiết hơn các đặc trưng chung thành những đặc trưng cụ thể ở nhằm tạo nên sự thấm nhuần hơn trong nhận thức và hành vi ứng xử của mọi thành viên. Đề tài xin đề nghị một số giải pháp chính:

- Cụ thể hóa ở phạm vi các cấp phòng ban, đơn vị, tổ sản xuất. Xuất phát từ những công việc, chuyên môn khác nhau của các bộ phận (phòng ban, tổ...), việc triển khai 5 đặc trưng văn hóa chung cần được lãnh đạo các cấp vận dụng thành những đặc trưng cụ thể của bộ phận, đơn vị mình.

Chẳng hạn, đặc trưng *Lợi ích chung* của phòng *Marketing* có thể được diễn đạt như là tôn chỉ hoạt động, với khẩu hiệu gắn liền với nghiệp vụ giao tiếp bạn hàng: “Trách nhiệm hàng đầu là trách nhiệm với bạn hàng”. Đối với bộ phận trực tiếp sản xuất là “Chất lượng và đúng hẹn”; Với bộ phận quản lý chất lượng là “Duy trì tính ổn định và sự kiểm soát”; Với bộ phận giải quyết khiếu nại của bạn hàng là “Nhanh chóng, kịp thời và tin cậy”...

Với ý nghĩa nhằm tăng khả năng cạnh tranh của công ty và đem lại hiệu quả cao hơn cho bạn hàng, đặc trưng *Tiết kiệm* của các xí nghiệp sản xuất là “Làm đúng ngay từ đầu”, của bộ phận điều độ sản xuất có thể là “Chính xác, linh hoạt”...

Về đặc trưng *Sáng tạo*, tiêu chí của bộ phận trực tiếp sản xuất có thể là “Đơn giản hơn, Năng suất hơn”, của bộ phận *phát triển sản phẩm mới* là “Mới - Độc đáo - Khác biệt hóa” ...



**Sơ đồ 3.1 : Định hướng các hoạt động sáng tạo, tiết kiệm**

- Tạo ra sự kết nối hài hòa giữa các đặc thù của từng bộ phận trong tổng thể của văn hóa, giữa mục tiêu của từng bộ phận với sứ mạng, tầm nhìn chung của Liksin bằng nhiều phương thức: thông qua các giải pháp như đã trình bày (*mục 3.2.1 - Cụ thể hóa tầm nhìn*), bằng các hoạt động phong trào mang tính thiết thực của các đoàn thể, bằng các cuộc hội thảo, hội thi, hội thao... trong đơn vị và giữa các đơn vị thành viên trong Liksin. Đây là một quá trình lâu dài, vì vậy ban lãnh đạo cấp cao Tổng công ty cần phải quan tâm, kiên trì để tạo dựng và củng cố môi trường văn hóa chung của Liksin.

- Định kỳ hàng năm, *Tiểu ban văn hóa Liksin* cần có các hình thức thu thập thông tin để có thể đánh giá mức độ nhận thức cũng như hành vi ứng xử của các thành viên Liksin. Hoạt động này nên thực hiện vào khoảng thời gian trước Ngày Liksin 24/3, để có thể tổng hợp và công bố kết quả khảo sát trong chương trình của *Đại hội Liksin* hàng năm.

### **3.2.3- Hoàn thiện hệ thống quản trị, kênh thông tin nội bộ**

Doanh nghiệp sẽ không thể kiểm soát được điều gì nếu không có một hệ thống quản trị dựa trên kênh thông tin thông suốt. Được ví như hệ thống các mạch máu tuần hoàn trong một cơ thể sống, hệ thống quản trị kênh thông tin phải đảm bảo các yêu cầu phức tạp: “*Công khai minh bạch nhưng phải xác định phạm vi bảo mật*”, “*Phổ cập nhưng phải phức hợp từ nhiều nguồn dữ liệu*”, “*Nhanh chóng kịp thời nhưng có độ tin cậy cao*”. Kênh thông tin nội bộ bao gồm: Hệ thống mạng vi

tính cùng các phần mềm chuyên dụng, hệ thống các qui định định chế ban hành chính thức trong công ty, hệ thống các thông tin báo cáo và trao đổi qua lại giữa các bộ phận thành viên, các thông tin dữ liệu cũng được chia sẻ và khai thác chung.

- Xuất phát từ kết quả đánh giá hiện trạng và tương lai của loại hình văn hóa Liksin mục 2.3.2.4 như đã phân tích (Bảng 2.5 và Bảng 2.6, trang 39-40), việc kiểm soát hệ thống của Tổng công ty cần được điều chỉnh để vừa đảm bảo yêu cầu chặt chẽ, nhưng phải hỗ trợ các đơn vị thành viên phát huy tối đa tính tự chủ, năng động trên cơ sở những mục tiêu, chiến lược chung đã xác định. Tổng công ty Liksin cần xác định cho được ***những tiêu chí cốt yếu*** của sự kiểm soát trong hệ thống để nâng cao sự chủ động, trách nhiệm của các đơn vị thành viên, giảm bớt các thủ tục không cần thiết. Chẳng hạn đối với công ty con, hệ thống kiểm soát *chỉ nên tập trung vào các tiêu chí: Chiến lược chung, định hướng về đầu tư công nghệ, kiểm soát tiến trình thực thi kế hoạch đề ra và kết quả cuối cùng.*

- Trong tương lai gần, khi tổng công ty nâng cấp Tổ tin học thành Trung tâm và dự kiến sẽ trở thành một đơn vị hạch toán độc lập, các phần mềm quản trị, thống kê, tài chính kế toán cần phải giải quyết được khó khăn xuất phát từ những đặc điểm khác nhau trong nội bộ Liksin. Mặt khác, cấp thiết cần phải ***tích hợp hệ thống*** theo hướng “*một công cụ, nhiều chức năng*” nhằm thực hiện được yêu cầu chung của công ty mẹ nhưng đồng thời phải phù hợp với những đặc điểm riêng của các đơn vị thành viên. Một *Hệ thống được quản trị tích hợp* phải bao gồm cả việc thống kê, phân tích đánh giá, tổng hợp các kết quả hoạt động của các *Chương trình mục tiêu, các hoạt động Nhóm dự án và các đoàn thể* trong Tổng công ty.

- Mặt khác, từ những kết quả đánh giá *Hiệu quả và mức độ quan trọng của kỹ năng quản lý* (mục 2.3.3, Bảng 2.7 - trang 49), có thể thấy rằng: Việc kiểm soát hệ thống (*kỹ năng quản lý số 11*) được đánh giá có mức độ *rất quan trọng* (> 4), nhưng các đối tượng khảo sát tự đánh giá còn ở *mức trung bình* (3,23), mức chênh lệch

còn nhiều (-0,87). Vì vậy, ngoài việc phải cung cấp cho lãnh đạo những thông tin cốt lõi, chính xác, *hệ thống quản trị mạng* của Liksin cần phải phân quyền khai thác thông tin một cách rộng rãi, thuận tiện hơn đến tận các cấp quản lý cơ sở (tổ trưởng, phó sản xuất) nhằm giúp họ có thêm công cụ để tự đánh giá, kiểm soát và điều hành công việc của tổ, nhóm mình theo chỉ tiêu đã đề ra.

- Đề xuất mở rộng thêm *Hệ quản trị* hiện hành bằng cách lập mới các *phân hệ quản trị* về dữ liệu và giao dịch bán hàng, *phân hệ tổng hợp* đánh giá thực hiện 5 mục tiêu chất lượng của Liksin một cách nhanh chóng, kịp thời và chính xác.

### **3.2.4- Nâng cao vai trò lãnh đạo đầu đàn và gương mẫu của cán bộ quản lý các cấp**

Với loại hình văn hóa Liksin có mức độ cộng đồng cao với hệ thống quản trị kiểm soát chặt chẽ thì việc xây dựng một *nguồn nhân lực chuyên nghiệp với tinh thần trách nhiệm, gắn bó, tin cậy lẫn nhau* đóng vai trò cực kỳ quan trọng trong quá trình phát triển của Tổng công ty.

Trên thực tế, nguồn gốc sự tin tưởng của các thành viên, *nhóm/đội* là ở chỗ họ có cơ hội làm việc gần gũi và hiểu biết nhau. *Nhóm/đội* ở đây được hiểu không phải là tập hợp của những cá nhân riêng lẻ, mà là sự tập hợp những con người/nhóm người chuyên nghiệp, với quyền tự quản, trách nhiệm để sáng tạo ra kết quả. Năng lực của người lãnh đạo nhóm chính là ở chỗ phối hợp, làm đòn bẩy để nâng cao hiệu quả hoạt động nhóm mình. Họ cũng chính là người trực tiếp truyền đạt những giá trị văn hóa của tổ chức thông qua hoạt động lãnh đạo của mình với tinh thần làm gương và sự kèm cặp mang tính hình mẫu.

Kết hợp điều này với xu hướng hoàn thiện và tăng cường mức độ hướng ngoại của văn hóa Liksin như đã đề cập (*mục 3.1.1 - trang 54*), thì một trong những giải pháp trọng tâm mà Tổng công ty Liksin cần thực hiện là:

- ***Có chiến lược dài hạn để qui hoạch, bồi dưỡng*** quản lý chuyên môn lẫn kỹ năng lãnh đạo cho lực lượng *chủ công* này. Song song đó cần đưa ra ban

hành bổ sung tiêu chí tuyên dương, khen thưởng, đề bạt để khuyến khích, động viên kịp thời các nhân tố tích cực.

- **Trang bị phương tiện và quyền hạn** để các cán bộ cấp trung và cấp cơ sở chủ động hơn trong việc lãnh đạo, điều hành các phần việc từ bên dưới đi lên. Cụ thể cần điều chỉnh các qui định nhiệm vụ quyền hạn và bảng mô tả công việc theo hướng *xác định rõ yêu cầu công việc*, tăng tính chủ động, tự chịu trách nhiệm với những ranh giới, phạm vi hoạt động rõ ràng. Điều này không mâu thuẫn với sự kiểm soát chung từ lãnh đạo cấp cao, mà chính là sự phân quyền với phạm vi kiểm soát chặt chẽ, đều khắp và linh hoạt hơn trong tổ chức.

- **Xây dựng một môi trường ủy quyền** hiệu quả bằng cách khuyến khích cấp dưới không quá phụ thuộc vào sự chỉ đạo của cấp trên. Biện pháp này sẽ nâng cao hiệu quả công việc và tiết kiệm thời gian của người lãnh đạo cấp cao hơn. Chẳng hạn, đối với việc triển khai những *Nhóm dự án, Chương trình mục tiêu* cần yêu cầu các thành viên phân tích các tình huống khó khăn, xem xét giải pháp và đề xuất phương án hành động thích hợp. Việc ủy quyền cần nhấn mạnh 2 vấn đề:

- ☐ Định hướng vào mục tiêu, kết quả với phạm vi trách nhiệm đã xác định hơn là vào cách thức thực hiện.
- ☐ Đề xuất các giải pháp hành động cụ thể là điều quan trọng hơn là chỉ báo cáo những vướng mắc, tồn tại.

### **3.2.5- Xây dựng hệ thống tiêu chuẩn đánh giá năng lực nhân viên**

Một hệ thống đánh giá có hiệu quả sẽ mang lại nhiều lợi ích. Có thể tận dụng việc đánh giá để: Giúp nhân viên cải thiện năng lực cá nhân để làm việc tốt hơn; Duy trì động lực làm việc và sự gắn bó tổ chức; Định hướng một cách thống nhất về khả năng đóng góp của nhân viên; Gắn kết chặt chẽ giữa mục tiêu chung với mục tiêu của từng bộ phận; Xác định nhu cầu đào tạo; Thông qua việc biểu dương thành tích để điều chỉnh có trọng tâm hành vi văn hóa

Liksin. Đây cũng chính là việc xác định những giá trị, chuẩn mực công ty mong muốn mọi thành viên Liksin cùng góp phần củng cố và hoàn thiện.

Xây dựng và ban hành các tiêu chuẩn đánh giá định lượng năng lực và kết quả thực hiện của các nhân viên, bộ phận trong toàn Liksin. Trong đó cần đưa các chuẩn mực văn hóa Liksin vào chỉ tiêu đánh giá phân loại như: Kỹ năng hoạt động phối hợp theo nhóm (đặc trưng *Hợp tác*); có nhiều sáng kiến cải tiến đạt hiệu quả cao (đặc trưng *Sáng tạo*); năng lực học tập, đào tạo (đặc trưng *Học tập*)... Tất cả các nội dung này cần được chuẩn hóa thành một qui trình nhằm 2 mục tiêu đánh giá: *Hiệu quả công việc* và *Khả năng phát triển*.

Căn cứ vào thực tiễn của Liksin, tác giả đề xuất cải tiến vấn đề đánh giá năng lực nhân viên bao gồm 3 (ba) nội dung cơ bản sau:

- *Thứ nhất*, nội dung đánh giá hiệu quả hoạt động chuyên môn nghiệp vụ. Đầu tiên cần phải phân tích các nghiệp vụ, nội dung công việc chủ yếu đặc thù của từng nhóm bộ phận. Các nghiệp vụ, nội dung này cần phải được chi tiết hóa thành các chỉ tiêu để bản thân nhân viên có thể tự đánh giá kết quả hoạt động của mình bằng thang điểm định lượng.

- *Thứ hai*, nội dung đánh giá khả năng phát triển của nhân viên. Được thực hiện thông qua các nội dung: Đánh giá kỹ năng nhân viên; Công tác sáng kiến cải tiến; Công tác học tập, đào tạo, tự đào tạo... Ngoài ra, có thể bổ sung những nội dung đánh giá định tính như: tinh thần trách nhiệm trong công việc, hỗ trợ đồng nghiệp, khả năng đề xuất, phân tích và sẵn sàng thực hiện ý tưởng mới.

- *Thứ ba*, các nội dung đánh giá chung cho các bộ phận, như việc chấp hành nội qui, qui định, tinh thần tự giác kỷ luật... trong quan hệ làm việc tại đơn vị.

Với việc phân tích chi tiết các chỉ tiêu *càng định lượng càng tốt*, trong thang điểm đánh giá sẽ có 2 phần: Nhân viên tự đánh giá và lãnh đạo đơn vị đánh giá. Như vậy sẽ giảm thiểu được các khác biệt giữa sự đánh giá của nhân viên và lãnh đạo. Đồng thời qua đó nhân viên sẽ tự đánh giá được các mặt còn yếu của mình và

lãnh đạo cũng có căn cứ để qui hoạch, đào tạo và hỗ trợ nhân viên trong công việc.

Việc đánh giá năng lực nhân viên sẽ được ban hành theo qui trình của hệ thống quản lý chất lượng ISO, được đánh giá định kỳ 2 lần trong năm. Các kết quả sẽ được lưu hồ sơ để lãnh đạo đơn vị có cơ sở so sánh, đánh giá mức độ tiến bộ của nhân viên mình qua từng năm.

### 3.2.6- Các nội dung cần đào tạo để hoàn thiện kỹ năng quản lý

Kỹ năng quản lý được hiểu một cách đơn giản nhất là “cách thức mà mọi thành viên giải quyết những vấn đề của tổ chức”.

Từ những kết quả khảo sát có được thể hiện ở mục 2.3.3, Bảng 2.7 (Kết quả đánh giá kỹ năng quản lý và mức độ quan trọng - Sắp xếp theo 4 loại hình văn hóa), nếu sắp xếp lại theo mức độ quan trọng của các kỹ năng, ta có:

**Bảng 3.1 : Kết quả đánh giá kỹ năng quản lý và mức độ quan trọng (Sắp xếp theo mức quan trọng từ Cao đến Thấp)**

Stt	KỸ NĂNG (Sắp xếp theo thứ tự quan trọng từ Cao → Thấp)	Mức quan trọng	Tự đánh giá	Chênh lệch	Nhận xét
a	b	(1)	(2)	(2) - (1)	c
1	Quản lý hoạt động nhóm/đội	4,29	3,60	-0,69	Yếu
9	Quản lý việc hoàn thiện dịch vụ khách hàng	4,13	3,69	-0,44	Hơi yếu
11	Quản lý hệ thống kiểm soát	4,10	3,23	-0,87	Yếu
4	Quản lý thúc đẩy sự đổi mới	4,08	3,73	-0,35	Hơi yếu
5	Quản lý việc truyền đạt tầm nhìn tương lai	3,98	3,19	-0,79	Yếu
6	Quản lý việc hoàn thiện liên tục	3,94	3,58	-0,36	Hơi yếu
8	Kỹ năng động viên nhân viên	3,92	3,88	-0,04	Đạt
12	Quản lý sự phối hợp, hợp tác	3,92	3,48	-0,44	Hơi yếu
3	Quản lý việc phát triển năng lực nhân viên	3,88	3,69	-0,19	Hơi yếu
2	Quản lý những mối quan hệ giữa các cá nhân	3,77	3,85	0,08	Đạt
7	Quản lý việc nâng cao năng lực cạnh tranh	3,75	3,33	-0,42	Hơi yếu
10	Quản lý việc tiếp nhận và điều chỉnh văn hóa	3,65	3,44	-0,21	Hơi yếu

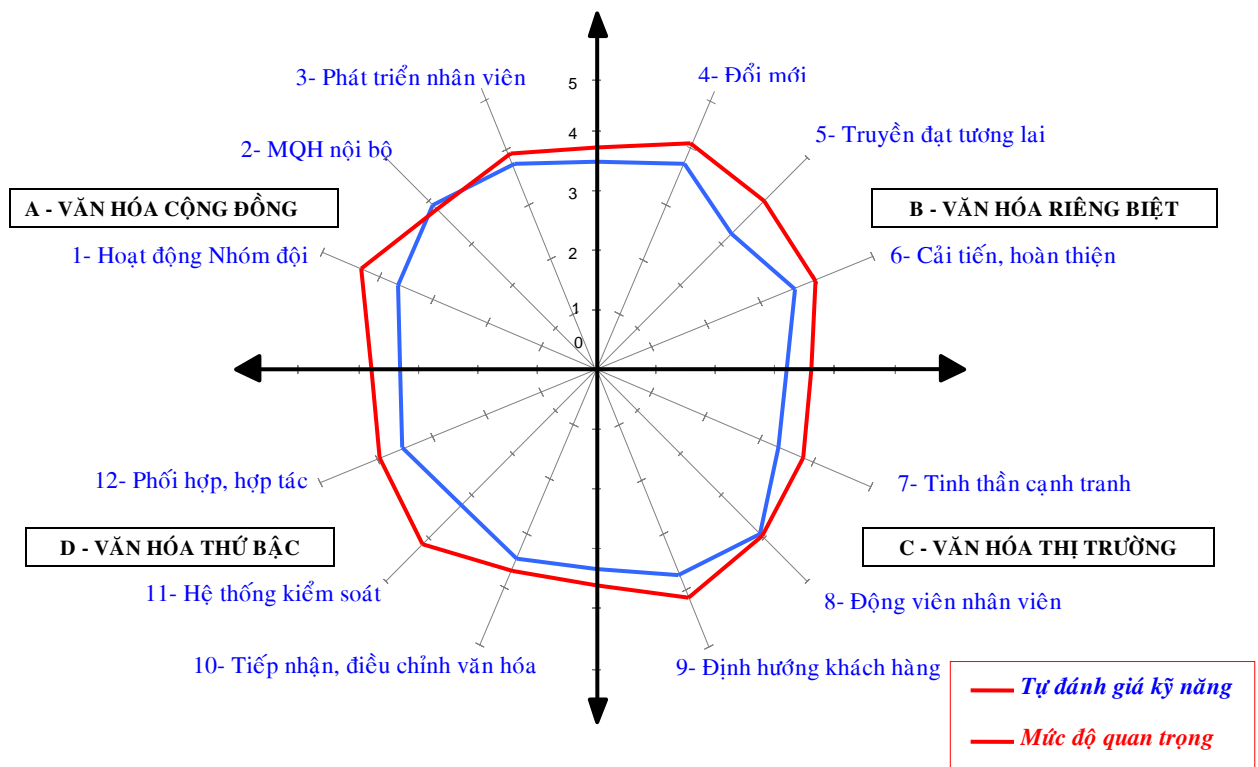
Có thể nhận thấy một số vấn đề nổi cộm có liên quan đến kỹ năng quản lý của các cán bộ chủ chốt Liksin hiện nay là:

4 Loại hình văn hóa cộng đồng (A) và văn hóa thứ bậc (D) hiện tại chiếm một tỷ trọng ưu thế trong nền văn hóa tổ chức của Liksin, nhưng đang có 2 mặt còn yếu

đó là: Kỹ năng số (1) - *Hoạt động nhóm đội* và kỹ năng số (11) - *Hệ thống giám sát, đo lường các quá trình trong công việc*.

☛ Loại hình *văn hóa riêng biệt (B)* và *văn hóa thị trường (C)* là xu hướng tất yếu mà Liksin cần tăng cường trong tương lai thì những mặt còn yếu. Cụ thể: Kỹ năng số (5) - *Truyền đạt tầm nhìn tương lai*, kỹ năng số (9) - *Định hướng dịch vụ khách hàng*, kỹ năng số (4) - *Khả năng thúc đẩy sự đổi mới* và kỹ năng số (6) - *Khả năng cải tiến hoàn thiện liên tục*.

Như vậy, kết hợp giữa nhóm các kỹ năng được đánh giá quan trọng nhất nhưng lại yếu nhất (có chênh lệch nhiều nhất với mức độ tự đánh giá) sẽ là những vấn đề **quan trọng** và **cấp bách** mà Liksin cần phải tập trung giải quyết.



**Biểu đồ 3.2 : Đánh giá kỹ năng quản lý và mức độ quan trọng**

Căn cứ các nhận định trên, lãnh đạo Tổng công ty Liksin cần lưu ý, quan tâm đến các nội dung đào tạo như sau:



- Tăng cường những khóa đào tạo có nội dung huấn luyện nâng cao kỹ năng lãnh đạo và kỹ năng phối hợp hoạt động trong *nhóm* và với bộ phận khác. Các khóa học về *Phương pháp luận sáng tạo* như đã thực hiện thời gian qua cần được tiếp tục thực hiện với thành phần mở rộng hơn đến cán bộ quản lý cấp cơ sở (từ cấp tổ phó, nhân viên nghiệp vụ... trở lên).

- Trong chương trình học, nội dung thảo luận cần lồng ghép vào việc giải quyết các vấn đề kỹ thuật, quản lý đang phát sinh thực tiễn tại đơn vị (tổ sản xuất, phòng ban của mình. Chắc chắn rằng hiệu quả công việc sẽ được nâng lên khi mọi người cùng trao đổi và thảo luận những ý kiến của mình để đi đến hành động trong một sự hợp tác chung. Thông qua đó, những kỹ năng *của nhân viên, năng lực hợp tác và phối hợp* sẽ được củng cố và nâng cao hơn. Học tập hay đào tạo với ý nghĩa này, đó chính là việc một nhóm người học được cách cùng nhau làm nhiệm vụ.

- Với tinh thần “cầu thị”, người lãnh đạo ở mọi cấp cần tỏ rõ thái độ sẵn sàng tiếp thu ý kiến mới, góp ý những điều cần đạt được và tích cực hỗ trợ thực hiện bằng nhiều phương cách. Cụ thể, các nội dung hoạt động của các *Chương trình mục tiêu, Nhóm dự án...* cần được phân tích, bàn bạc để xác định những mục tiêu cụ thể và công việc phải làm ở từng phạm vi (phòng ban, tổ, nhóm). Đồng thời, lãnh đạo cần thực hiện việc tổng kết đánh giá, khen thưởng biểu dương trên các phương tiện thông tin nội bộ để nhân rộng ra cho đơn vị khác. Có như vậy mới duy trì tinh thần nhiệt tình nhân viên, tạo dựng được một môi trường thật sự cởi mở, định hướng đúng đắn, có trọng tâm *chương trình sáng kiến cải tiến* vào những mục tiêu thiết thực của đơn vị, vào ích lợi chung với các bộ phận có liên quan trong toàn công ty.

- Bổ sung, *chuẩn hóa* nội dung và qui trình đào tạo ban đầu cho nhân viên mới để hướng dẫn không chỉ là các mô tả công việc mà còn truyền đạt, phổ biến các giá trị, hành vi văn hóa mà Liksin mong đợi.

### 3.3- KIẾN NGHỊ

#### 3.3.1- Hạn chế của đề tài

- Văn hóa tổ chức là lĩnh vực khá mới mẻ ở Việt Nam, chưa có những đề tài nghiên cứu khoa học chính thức cũng như còn hạn chế tài liệu nên việc nhìn nhận của luận văn chưa được toàn diện.

- Quá trình nghiên cứu thực hiện đề tài diễn ra trong giai đoạn Liksin vừa mới chuyển sang hoạt động theo mô hình *Tổng công ty, Công ty Mẹ - Công ty Con, đa ngành nghề*. Mô hình này còn đang trong giai đoạn định hình ban đầu, chưa hoàn thiện và chưa hoạt động ổn định.

- Đề tài thực hiện theo phương pháp nghiên cứu hành động (*action research*) là phương pháp mới. Đặc điểm của phương pháp này phải thực hiện trong thời gian dài và trải qua nhiều giai đoạn mới có thể đạt được kết quả hoàn chỉnh. Do giới hạn về thời gian, qui mô của luận văn, đề tài chỉ mới thực hiện được bước đầu (theo phân nhóm "*khu vực*" cho việc xác định loại hình văn hóa) trong toàn bộ quá trình khảo sát đánh giá văn hóa tổ chức Liksin.

- Trình độ của các đối tượng khảo sát chưa đồng đều, chưa thực hiện được việc tập huấn để các *đáp viên* hiểu đúng bản chất và trả lời chính xác các câu hỏi, tình huống.

#### 3.3.2- Kiến nghị những nghiên cứu tiếp theo

- Cần phân tích tiếp theo đối với các tiêu chí phân nhóm: Cấp quản lý, độ tuổi, trình độ học vấn, thâm niên... để có thể đánh giá vấn đề một cách toàn diện hơn.

- Cần phân tích sâu hơn về những khác biệt trong nhận thức và các đánh giá của cán bộ quản lý chủ chốt (theo các phân nhóm) về *những giá trị cốt lõi tương lai* có thể đem lại sự thành công bền vững cho Tổng công ty Liksin.

- Các giải pháp đề ra chỉ là một số giải pháp quan trọng, cấp bách trước mắt trên cơ sở các kết quả đánh giá hiện trạng văn hóa tổ chức của Liksin. Các giải

pháp, chương trình hoạt động tiếp theo cần có sự liên kết với các chiến lược thuộc 3 Nhóm, 9 Chương trình (đã đề cập tại mục 2.2.2.1, trang 23) của Liksin.

- Phương pháp nghiên cứu hành động là phương pháp nghiên cứu để thúc đẩy sự thay đổi, hoàn thiện nhằm đạt đến những hành vi mới, phù hợp với xu hướng chung. Do đó cần đánh giá để tìm hiểu thêm các thành viên Liksin đang ở giai đoạn nào trong quá trình thích ứng, điều chỉnh để hội nhập vào nền văn hóa của tổ chức, nhất là khi Tổng công ty Liksin đang có sự thay đổi lớn lao và đang trong xu hướng điều chỉnh văn hóa của chính mình.

**Sơ đồ 3.2 : Các giai đoạn trong quá trình thích ứng với sự thay đổi**

Hành vi	Chu kỳ đang nghiên cứu		Chu kỳ thay đổi tiếp theo ...
	<i>Hiện tại</i> →	→ <i>Tương lai</i>	
<i>Hành vi hiện hữu</i>	Giai đoạn 1: <b>Sốc, kháng cự</b>	Giai đoạn 4: <b>Chấp nhận và thích ứng</b>	
<i>Hành vi tiềm ẩn</i>	Giai đoạn 2: <b>Rút lui phòng thủ</b>	Giai đoạn 3: <b>Nhận thức thay đổi</b>	

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

### TIẾNG VIỆT:

1- George P. Boulden (2004), *Tư duy sáng tạo - Thinking creatively*, Nxb Tổng hợp Tp.HCM, tổng hợp biên dịch: Ngô Đức Hiếu, Đỗ Mạnh Cường.

2- Trung Dung & Xuân Hà, *Xây dựng văn hóa mạnh trong doanh nghiệp*, Báo Khoa học & Tổ quốc, số ra ngày 10/01/2006.

3- Nguyễn Hồng Hà (2005), *Môi trường văn hóa Việt Nam*, Viện Văn hóa và Nxb Văn Hóa & Thông Tin.

4- Hạ Lan, *Thế nào là “Văn hóa tổ chức”?*, Tạp chí Văn hóa doanh nhân, nguồn [www.chungta.com](http://www.chungta.com), ngày 27/10/2006.

5- Hoàng Quỳnh Liên, *Sứ mệnh của một doanh nghiệp*, tạp chí Tầm Nhìn, nguồn [www.chungta.com](http://www.chungta.com), ngày 11/10/2005.

6- *Hồ Chí Minh toàn tập* (2000), Nxb Chính trị quốc gia, Hà Nội, tập 3, trang 431.

7- TS. Trần Diễm Thúy (2005), *Cơ sở văn hóa Việt Nam*, Nxb Văn Hóa & Thông Tin, Hà Nội.

8- GS. Trần Ngọc Thêm (1996), *Tìm về bản sắc văn hóa Việt Nam*, Nxb Tp.HCM.

9- GS. Trần Quốc Vượng (2003), *Văn hóa Việt Nam, tìm tòi và suy ngẫm*, Nxb Văn học, Hà Nội.

10- Thông tin UNESCO, số tháng 1/1988.

11- Thời báo Kinh tế Saigon, *Đâu là “Hồn” của doanh nghiệp?*, nguồn [www.chungta.com](http://www.chungta.com), ngày 27/01/2004.

12- Nhiều tác giả (2006), *Tư duy lại tương lai*, người dịch: Vũ Tiến Phúc, Dương Thủy, Phi Hoành, Nxb Trẻ, Tp. HCM.

13- Tylor E. B. (2000), *Primitive culture - Văn hóa nguyên thủy*, Nxb Văn Hóa & Thông Tin, Hà Nội.

**TIẾNG ANH:**

- 14- Anand Teltumbde (2006), *Entrepreneurs and Intrapreneurs in Corporations*, Journal Vikalpa, Vol. 31, No.1, Jan-Mar/2006, p. 131.
- 15- Lewin Kurt (1999), *Group decision and Social change*, Richard Seel 10/2001, nguồn [www.new-paradigm.co.uk](http://www.new-paradigm.co.uk)
- 16- Kilmann, R. H. (1985), *Corporate Culture*, Psychology Today, April -1985, p. 63.
- 17- Kim S. Cameron and Robert E. Quinn (1999), *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, Addison-Wesley, Reading, Mass.
- 18- Kotter, John P. và Heskett, James L. (1992), *Corporate Culture and Performance*, NewYork: Free Press, page 11-12.
- 19- Wilkins, A.L. and Patterson, K.J. (1985), *You Can't Get There From Here: What Will Make Culture- Change Projects Fail*, San Francisco: Jossey-Bass.
- 20- Prigogine, I. & Stengers, I. (1984), *Order out of Chaos*, Bantam Books, NewYork.
- 21- Reason, P. (1994), *Three Approaches to Participative Inquiry*, in Denzin, N.K. and Lincoln, S.Y. (Eds.), *Handbook of qualitative research*, pp. 79-101, Sage, Thousand Oaks.
- 22- Richard Seel (2001), *Describing Culture: From Diagnosis to Inquiry*
- 23- Richard Seel (2000), *Complexity and Culture: New Perspectives on Organisational Change, Organisations & People*, Vol. 7, No. 2, pp. 2-9. (Also at [www.new-paradigm.co.uk/culture-complex.htm](http://www.new-paradigm.co.uk/culture-complex.htm))
- 24- Schein, E. H. (1992), *Organizational Culture and Leadership*, 2<sup>nd</sup> edition, Jossey-Bass: San Francisco, p. 9.

25- Schein, E. H. (1980), *Organizational Psychology*, 3<sup>rd</sup> edition, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall.

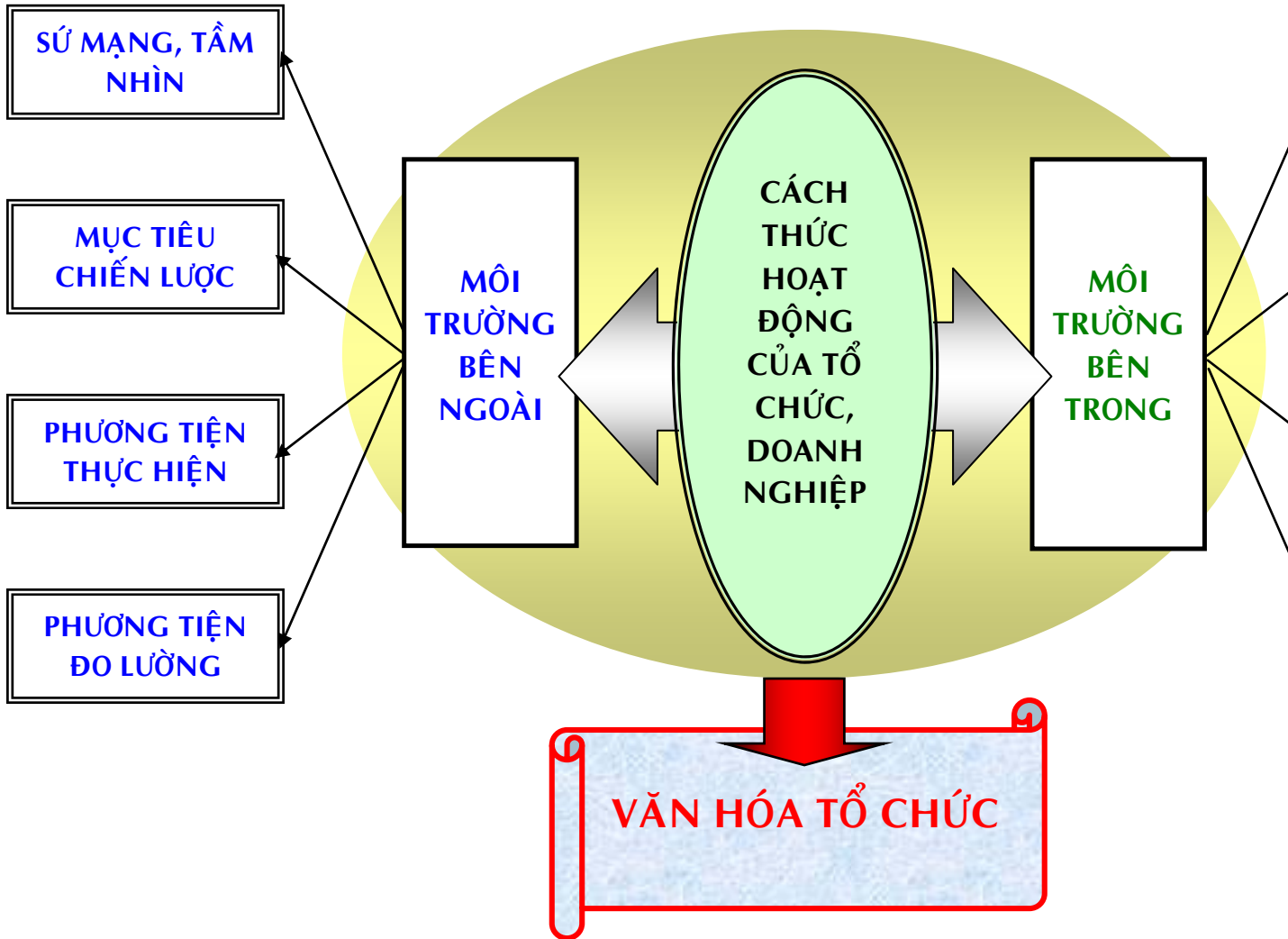
26- Stephen Covey (1992), *Principle-Centered Leadership: Strategies for personal and professional effectiveness*, US/UK: Simon & Schuster.

27- Thompson, G. (1990), *Fitting the Company Culture*. New York: Dow Jones & Company, p. 16.

28- Terence E. Deal và Allan A. Kennedy (1982), *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Reading, Mass: Addison-Wesley.

29- Theo Visionary Process - Leadership Minute, *Lãnh đạo và tầm nhìn*, Nguyệt Ánh biên dịch, nguồn: [www.lanhdao.net](http://www.lanhdao.net), 20-21/06/2006.





Phụ lục 1.1 : Mô hình hóa khái niệm văn hóa tổ chức (theo E. Schein)