

Sự thực thi văn hóa doanh nghiệp tại Công ty Điện lực Bình Dương từ kết quả đánh giá của nhân viên

Hoàng Mạnh Dũng^{1*} và Dương Thị Thanh Nhân²

¹Trường Đại học Thủ Dầu Một, ²Công ty Điện lực Bình Dương

TÓM TẮT

Thuật ngữ "Văn hóa tổ chức" đề cập đến các giá trị và niềm tin của một tổ chức. Những nguyên tắc, tư tưởng cũng như các chính sách tiếp theo góp phần hình thành văn hóa của tổ chức. Đó là cách thức ra quyết định của cá nhân tương tác trong nội bộ và cư xử với những người bên ngoài. Nhân viên cần tôn trọng văn hóa tổ chức nhằm thể hiện trình độ và tận hưởng công việc của họ. Công ty Điện lực Bình Dương đã và đang áp dụng văn hóa doanh nghiệp thuộc hệ thống của Tổng công ty Điện lực miền Nam trong nhiều năm qua. Đo lường sự thực thi văn hóa doanh nghiệp tại Công ty Điện lực Bình Dương là hoạt động thường xuyên; kể cả yêu cầu tiếp nhận kết quả thực thi văn hóa doanh nghiệp từ góc nhìn của nhân viên. Qua đó không ngừng tạo động lực sáng tạo và phát triển hình ảnh của Công ty Điện lực Bình Dương ngày càng lớn mạnh và thân thiện trong mắt khách hàng và các bên liên quan.

Từ khóa: văn hóa doanh nghiệp, Công ty Điện lực Bình Dương, đo lường sự thực thi văn hóa doanh nghiệp

1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Ngày 26/9/2016, Thủ tướng Chính phủ đã ban hành Quyết định số 1846/QĐ-TTg, lấy ngày 10/11 hàng năm là ngày văn hóa doanh nghiệp (VHDN) Việt Nam. Quyết định này khẳng định quan điểm thừa nhận vai trò, vị trí, tầm quan trọng của VHDN và chính sách của Chính phủ kiến tạo, khuyến khích và cổ vũ các doanh nhân, doanh nghiệp kinh doanh có văn hóa, nâng cao đạo đức kinh doanh, trách nhiệm xã hội và đóng góp vào sự hội nhập quốc tế. Từ năm 2009, Tập đoàn Điện lực Việt Nam (EVN) đã ra Quyết định số 1314/QĐ-EVN, ngày 09/12/2009 về việc ban hành tài liệu văn hóa Tập đoàn Điện lực Việt Nam. Là doanh nghiệp độc quyền tự nhiên, với đặc thù điện năng là một sản phẩm luôn thiếu khiến cung cách làm việc của nhiều đơn vị vẫn chưa thực sự nề nếp

và năng động. Cán bộ công nhân viên (CBCNV) chưa rèn luyện tác phong làm việc với tính kỷ luật lao động cao. EVN chưa xây dựng được cơ chế làm việc, chế độ khen thưởng, kỷ luật kịp thời; chưa tạo được môi trường làm việc công bằng để giữ chân người tài. Vì thế, EVN đã quyết tâm xây dựng VHDN như một chương trình cần thiết khi trực diện với những yêu cầu của bối cảnh mới. Đến năm 2015, Công ty Điện lực Bình Dương (PCBD) đẩy mạnh sự thực thi VHDN căn cứ vào Quyết định số 1890/QĐ-EVN SPC ngày 30/6/2015 của Tổng công ty Điện lực miền Nam ban hành "Tài liệu văn hóa Tổng công ty Điện lực miền Nam". Với chủ trương triển khai VHDN gắn chặt với mọi hoạt động sản xuất - kinh doanh của PCBD nhằm tạo động lực sáng tạo cũng như từng bước cải thiện sự

Tác giả liên hệ: TS. Hoàng Mạnh Dũng
Email: dunghm@tdmu.edu.vn

thân thiện với khách hàng, cộng đồng xã hội và đối tác. Đo lường kết quả thực thi VHDN hướng đến giữ gìn hình ảnh tốt đẹp đang dần khẳng định với khách hàng sử dụng điện trên địa bàn tỉnh Bình Dương. Kết quả đo lường sự thực thi VHDN tại PCBD sẽ góp phần phát triển bền vững trong bối cảnh hội nhập kinh tế thế hệ mới.

2. CƠ SỞ LÝ THUYẾT

2.1. Nguồn gốc văn hóa doanh nghiệp

Thuật ngữ “văn hóa tổ chức” lần đầu tiên được Jaques, E. [1] giới thiệu trong cuốn sách “The Changing Culture of a Factory” vào năm 1951. Đây là một công trình có liên quan đến sự phát triển của cộng đồng công nghiệp tại Anh Quốc từ 04/1948 đến 11/1950. Nhận thức về VHDN hoặc các tổ chức khác đã xuất hiện vào những năm 1960. Thuật ngữ này phát triển vào đầu những năm 1980 và được biết đến rộng rãi vào những năm 1990. VHDN được sử dụng bởi các nhà quản lý, nhà xã hội học để mô tả tính cách của một công ty.

2.2. Khái niệm văn hóa doanh nghiệp

VHDN là một khái niệm rất phong phú do cách tiếp cận khác nhau. Theo dòng thời gian có thể nhận định về khái niệm này như sau: Jaques, E. [1] quan điểm, “Văn hóa của nhà máy là cách suy nghĩ và làm việc theo phong tục và truyền thống được chia sẻ bởi tất cả thành viên; những thành viên mới phải học hỏi và ít nhất là chấp nhận một phần để được vào làm việc tại đây”. Smircich, L. [2] định nghĩa “VHDN là chất keo hoặc chuẩn mực xã hội gắn kết các thành viên trong doanh nghiệp với nhau”. Chatman, J. A. [3], O'Reilly và cộng sự [4] cho rằng: “Giá trị và niềm tin tạo thành các yếu tố chính trong khái niệm VHDN”. Hofstede, G. [5] định nghĩa: “VHDN

là một chương trình tâm trí tập thể phân biệt các thành viên của một doanh nghiệp này với doanh nghiệp khác”. Denison, D. R., & Mishra, A. K. [6] khẳng định VHDN là “cấu trúc chiều sâu của các tổ chức, bắt nguồn từ các giá trị, niềm tin và giả định được chia sẻ bởi các thành viên doanh nghiệp”. Edgar H. Schein [7] đã đưa ra định nghĩa và được chấp nhận rộng rãi: “VHDN là tổng hợp những quan niệm chung mà các thành viên trong doanh nghiệp học được trong quá trình giải quyết các vấn đề nội bộ và xử lý các vấn đề với môi trường xung quanh”. Quân, N.M. [8] định nghĩa, “VHDN là một hệ thống các ý nghĩa, giá trị, niềm tin chủ đạo, nhận thức là phương pháp tư duy được mọi thành viên của một doanh nghiệp cùng đồng thuận và có ảnh hưởng ở phạm vi rộng đến cách thức hành động của từng thành viên”. Phong, B.X. [9] cho rằng, “VHDN là tập hợp không phải là phép cộng rời rạc, ngược chiều nhau, mà là tổng hòa mang tính chung nhất, chủ đạo nhất về các nhận thức, quan niệm, giá trị, tiêu chuẩn đạo đức, niềm tin, triết lý kinh doanh, quy phạm hành vi, ý tưởng, phương thức quản lý và quy tắc về thái độ và cách thức ứng xử được tập thể thành viên chấp nhận, tuân theo và phát triển trong thực tiễn hoạt động của tổ chức”. Peter, A. [10] quan điểm, VHDN là một định danh độc đáo và duy nhất; giống như một dấu vân tay của một cá nhân. Đây là sự khác biệt giữa các doanh nghiệp và bao gồm giá trị và chuẩn mực của tổ chức. Một nền văn hóa tích cực trong kinh doanh thật không may là ngoại lệ chứ không phải là tiêu chuẩn, nhưng VHDN mạnh được phân biệt rõ ràng với nhiều đối thủ cạnh tranh trong tâm trí của các bên liên quan.

Như vậy, VHDN là toàn bộ các ý nghĩa, giá trị, niềm tin, hệ thống các biểu trưng được chọn lọc

sử dụng nhằm tạo ra bản sắc nổi trội với ý nghĩa là lợi thế cạnh tranh và sự khác biệt của doanh nghiệp trong bối cảnh cạnh tranh khốc liệt.

2.3. Mô hình văn hóa doanh nghiệp

Theo Thái, T. Đ. [11] đã tổng hợp các mô hình VHDN trên thế giới như sau:

Bảng 1. Tổng hợp các mô hình văn hóa doanh nghiệp trên thế giới [11]

Tác giả	Văn hóa doanh nghiệp theo chiều hành vi
Harrison, R. [12] Handy, C. [13]	1) Định hướng quyền lực; 2) Định hướng vai trò; 3) Định hướng công việc; 4) Định hướng con người.
Hofstede, G. [14]	1) Khoảng cách quyền lực; 2) Chủ nghĩa cá nhân/chủ nghĩa tập thể; 3) Tránh sự không chắc chắn; 4) Nam tính/nữ tính; 5) Định hướng dài hạn/ngắn hạn.
Deal & Kennedy (được trích dẫn bởi Quân, N. M.) [8]	1) Văn hóa nam nhi; 2) Văn hóa làm ra làm/choi ra chơi; 3) Văn hóa phó thác; 4) Văn hóa quy trình.
Quinn & McGrath (được trích dẫn bởi Quân, N. M.) [8]	1) Văn hóa thị trường; 2) Văn hóa đặc thù; 3) Văn hóa đồng thuận; 4) Văn hóa thứ bậc.
Scholz (được trích dẫn bởi Quân, N. M.) [8]	1) Văn hóa tiến triển; 2) Văn hóa nội sinh; 3) Văn hóa ngoại sinh.
Cooke, R.A. & Rousseau, D.M. [15]	1) Văn hóa nhiệm vụ; 2) Văn hóa con người; 3) Văn hóa an toàn; 4) Văn hóa hài lòng.
Denison, D. R., & Mishra, A. K. [6]	1) Văn hóa tham gia; 2) Văn hóa nhất quán; 3) Văn hóa thích ứng; 4) Văn hóa sứ mệnh.
Rohrbaugh (được trích dẫn bởi Denison, D. R., & Mishra, A. K.) [6]	1) Tinh thần kết nối; 2) Tính ổn định; 3) Tính linh hoạt; 4) Năng suất.
Quinn & Spreitzer (được trích dẫn bởi Denison, D. R., & Mishra, A. K.) [6]	1) Văn hóa nhóm; 2) Văn hóa phát triển; 3) Văn hóa hợp lý; 4) Văn hóa phân cấp.
Daft, R. L. (được trích dẫn bởi Quân, N. M.) [8]	1) Văn hóa thích ứng; 2) Văn hóa sứ mệnh; 3) Văn hóa hòa nhập; 4) Văn hóa nhất quán.
Cameron, K., Quinn, R. [16]	1) Văn hóa gia tộc; 2) Văn hóa sáng tạo; 3) Văn hóa thị trường; 4) Văn hóa phân cấp.
Hofstede, G. [17]	1) Định hướng quy trình/định hướng kết quả; 2) Định hướng nhân viên/định hướng công việc; 3) Định hướng công việc/định hướng nghề nghiệp; 4) Hệ thống mở/hệ thống đóng; 5) Kiểm soát lỏng/kiểm soát chặt chẽ; 6) Định hướng tiêu chuẩn/định hướng thực dụng.
Trompenars F. & Woolliam, P. [18]	1) Văn hóa định hướng hoàn thành; 2) Văn hóa định hướng nguyên tắc; 3) Văn hóa định hướng dự án; 4) Văn hóa định hướng quyền lực.

Tác giả	Văn hóa doanh nghiệp theo chiều giá trị
Litwin & Stringer (được trích dẫn bởi Henry P. Sims JR. William Lafollette)[19]	1) Cấu trúc; 2) Trách nhiệm; 3) Phần thưởng; 4) Rủi ro; 5) Sự nhiệt tình; 6) Sự ủng hộ; 7) Tiêu chuẩn; 8) Sự xung đột; 9) Tính đồng nhất.
Sashkin (được trích dẫn bởi Delobbe, Nathalie, Haccoun, Robert R., Vandenberghe, Christian) [20]	1) Giá trị con người; 2) Sáng tạo; 3) Trở thành tốt nhất; 4) Tăng trưởng/Lợi nhuận.
Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G.[17]	1) Nhu cầu an toàn; 2) Tính chất cạnh tranh; 3) Công việc làm trung tâm; 4) Nhu cầu quyền lực.
Calori, R. & Sarnin, P.[21]	1) Tinh thần đoàn kết; 2) Hợp tác nội bộ; 3) Nhân sự tham gia và bí quyết; 4) Quyền lực; 5) Thái độ/Sự thay đổi; 6) Hiệu suất của doanh nghiệp.
O'Reilly, C., A. III; Chatman, J. & Caldwell, D. F.[4]	Bảy chiều giá trị văn hóa tổ chức (54 mục): 1) Đổi mới; 2) Tính ổn định; 3) Tôn trọng con người; 4) Định hướng kết quả; 5) Sự chú ý đến chi tiết; 6) Sự cạnh tranh; 7) Định hướng nhóm.
Sarros và đtg - Điều chỉnh mô hình của O'Reilly et al. [22]	Bảy chiều giá trị văn hóa tổ chức (28 mục): 1) Sự hỗ trợ; 2) Sự đổi mới; 3) Sự cạnh tranh; 4) Định hướng hiệu suất; 5) Sự ổn định; 6) Yếu tố lợi ích; 7) Trách nhiệm xã hội.

3. TỔ CHỨC NGHIÊN CỨU

3.1. Xác định cỡ mẫu

Theo Slovin (1960), nghiên cứu xác định cỡ mẫu bằng công thức sau:

$$n = N / (1 + N.e^2)$$

N: tổng số nhân viên trong doanh nghiệp

n: số mẫu được chọn

e: sai số cho phép (bằng 0.10)

Tổng số cán bộ công nhân viên (CBCNV) tại PCBD tính đến tháng 2/2021 là 1,232 người. Như vậy, số lượng cỡ mẫu tối thiểu tiến hành khảo sát là 93 CBCVN hay khách hàng nội bộ.

3.2. Phương pháp chọn mẫu

Bảng 2. Bảng phân bổ số lượng người khảo sát

Stt	Đơn vị	Tổng số người	Tỷ lệ (%)	Số lượng (phiếu) khảo sát
1	Khối Phòng, Ban Công ty	162	13.15	12
2	Đội QLVH Lưới điện Cao thế	131	10.63	10
3	Điện lực Trung Tâm	58	4.71	4
4	Điện lực Bến Cát	105	8.52	8
5	Điện lực Dầu Tiếng	83	6.74	6
6	Điện lực Dĩ An	140	11.36	11
7	Điện lực Phú Giáo	71	5.76	5
8	Điện lực Tân Uyên	106	8.60	8

9	Điện lực Thủ Dầu Một	103	8.36	8
10	Điện lực Thuận An	143	11.61	11
11	Điện lực Bàu Bàng	73	5.93	6
12	Điện lực Bắc Tân Uyên	57	4.63	4
	Tổng cộng	1,232	100	93

3.3. Thang đo về sự thực thi văn hóa doanh nghiệp tại Công ty Điện lực Bình Dương

Theo Thái, T. Đ. [11] đã tổng hợp các bộ công cụ đo lường VHDN như sau:

Bảng 3. Tổng hợp các bộ công cụ đo lường văn hóa doanh nghiệp [11]

Tác giả	Bộ câu hỏi (Đo lường chiều cơ bản của hành vi)
Litwin và Stringer (được trích dẫn bởi Henry P. Sims JR. William L.) [19]	Bảng câu hỏi về không khí tổ chức (9 nhân tố, 50 mục); (<i>Organizational Climate Questionnaire</i>)
Harrison (được trích dẫn bởi Irene, G, & Gerald, Z.) [23]	Bộ công cụ đo lường hệ tư tưởng tổ chức (9 nhân tố, 27 mục); (<i>Organization Ideology Instrument</i>).
Alexander (được trích dẫn bởi Irene, G, & Gerald, Z.) [23]	Bộ công cụ đo lường tiêu chuẩn tổ chức (10 nhân tố, 42 mục); (<i>Organizational Norms Opinionnaire</i>).
Cameron, K., Quinn, R. [24]	Khung giá trị cạnh tranh (4 dạng VHDN, 16 mục); (<i>Competing Values Framework</i>).
Cooke, R.A. & Rousseau, D.M. [15]	Thành phần văn hóa tổ chức (12 nhân tố, 120 mục); (<i>Organizational Culture Inventory</i>).
Kilman-Saxton (được trích dẫn bởi Delobbe, Nathalie, Haccoun, Robert R., Vandenberghe, Christian) [20]	Khảo sát khoảng cách văn hóa (28 mục); (<i>Culture Gap Survey</i>).
Denison, D. R., & Mishra, A. K. [6]	Khảo sát văn hóa tổ chức của Denison (12 nhân tố, 60 mục); (<i>Denison Organizational Culture Survey</i>).
Litwin và Stringer; Wallach (được trích dẫn bởi Delobbe, Nathalie, Haccoun, Robert R., Vandenberghe, Christian) [20]	Chỉ số văn hóa tổ chức (24 mục); (<i>Organizational Culture Index</i>).
Sashkin (được trích dẫn bởi Delobbe, Nathalie, Haccoun, Robert R., Vandenberghe, Christian) [20]	Bảng Câu hỏi về niềm tin tổ chức (50 mục); (<i>Organizational Beliefs Questionnaire</i>).

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. [16]	Đo lường giá trị văn hóa (57 mục).
O'Reilly, C., A. III; Chatman, J. & Caldwell, D. F. [4]	Thang đo hồ sơ văn hóa tổ chức (7 nhân tố, 54 mục); (<i>Organizational Culture Profile - OCP</i>).
Sarros, J. C., Gray J., Densten I.L., Cooper B. [22]	Thang đo hồ sơ văn hóa tổ chức (7 chiều giá trị văn hóa, 28 mục); (<i>Organizational Culture Profile - OCP</i>).

Theo Edgar H. Schein (được trích dẫn bởi Thái, T.Đ., 2020, pp.75) [11], sự tổng hợp các bộ câu hỏi khác nhau đã được phát triển để đo lường VHDN. Hầu hết thang đo về VHDN đều dựa trên những giả định trước về giá trị mà tất cả thành viên chia sẻ hoặc quy tắc hành vi trong doanh nghiệp. Thông qua cuộc phỏng vấn, bảng câu hỏi, công cụ khảo sát; nghiên cứu sẽ hình thành các giá trị, tiêu chuẩn, hệ tư tưởng và triết lý của từng nền VHDN. Bài viết đã sử dụng cấu trúc VHDN theo ba cấp độ của Edgar H. Schein [7] cùng nghiên cứu của Dũng, H.M. và Nhựt, N. H. [25] tại Công ty Tập đoàn Hoa Sen (HSG) nhằm thể hiện đặc trưng thống nhất từ hai chủ thể nghiên cứu đã và đang tiến hành sản xuất - kinh doanh tại vùng Đông Nam Bộ. Sau đó, thang đo nháp này được tiến hành thảo luận với 5 chuyên gia là các nhà quản lý tại PCBD để thiết lập thang đo chính thức phù hợp với những đặc trưng của một doanh nghiệp nhà nước hoạt động trên địa bàn tỉnh Bình Dương. Chi tiết thang đo chính thức về sự thực thi VHDN tại PCBD xem Bảng 8, mục 4.3 của bài viết.

3.4. Thu thập dữ liệu

Thu thập dữ liệu sơ cấp: bài viết đã tiến hành khảo sát 93 CBCNV tại PCBD.

Thu thập dữ liệu thứ cấp được tổng hợp từ các đề tài nghiên cứu trước, các tài liệu của công

ty, giáo trình, websites, tạp chí khoa học, luận án nghiên cứu sinh,...

3.5. Phương pháp phân tích dữ liệu

Các dữ liệu thu thập được mã hóa, tính giá trị trung bình, nhập dữ liệu và phân tích bằng công cụ Excel. Để xác định giá trị trung bình của ba cấp độ VHDN, bài viết sử dụng phương pháp tính LAT của Fatma, P. & Karen, M. L. [26] như sau:

$$\mu_{\bar{A}}(x) = \begin{cases} 1 & \text{if } x_i \leq a \\ 0, & \text{if } x_i \geq b \\ 1 - \frac{(x_i - a)}{(b - a)}, & \text{if } a < x_i < b \end{cases}$$

x_i : là mức kết quả thực tế được đánh giá
 a : là giá trị tốt nhất của thang điểm chấm
 b : là giá trị thấp nhất của thang điểm chấm

$$\frac{\sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^{n_j} \frac{\mu_{\bar{A}(x)}_{ij}}{n_i}}{m} \times 100$$

Điểm trung bình của từng yếu tố bằng trung bình cộng của các chỉ số thuộc yếu tố đó.

Điểm trung bình chung của VHDN bằng trung bình cộng của ba cấp độ cấu thành.

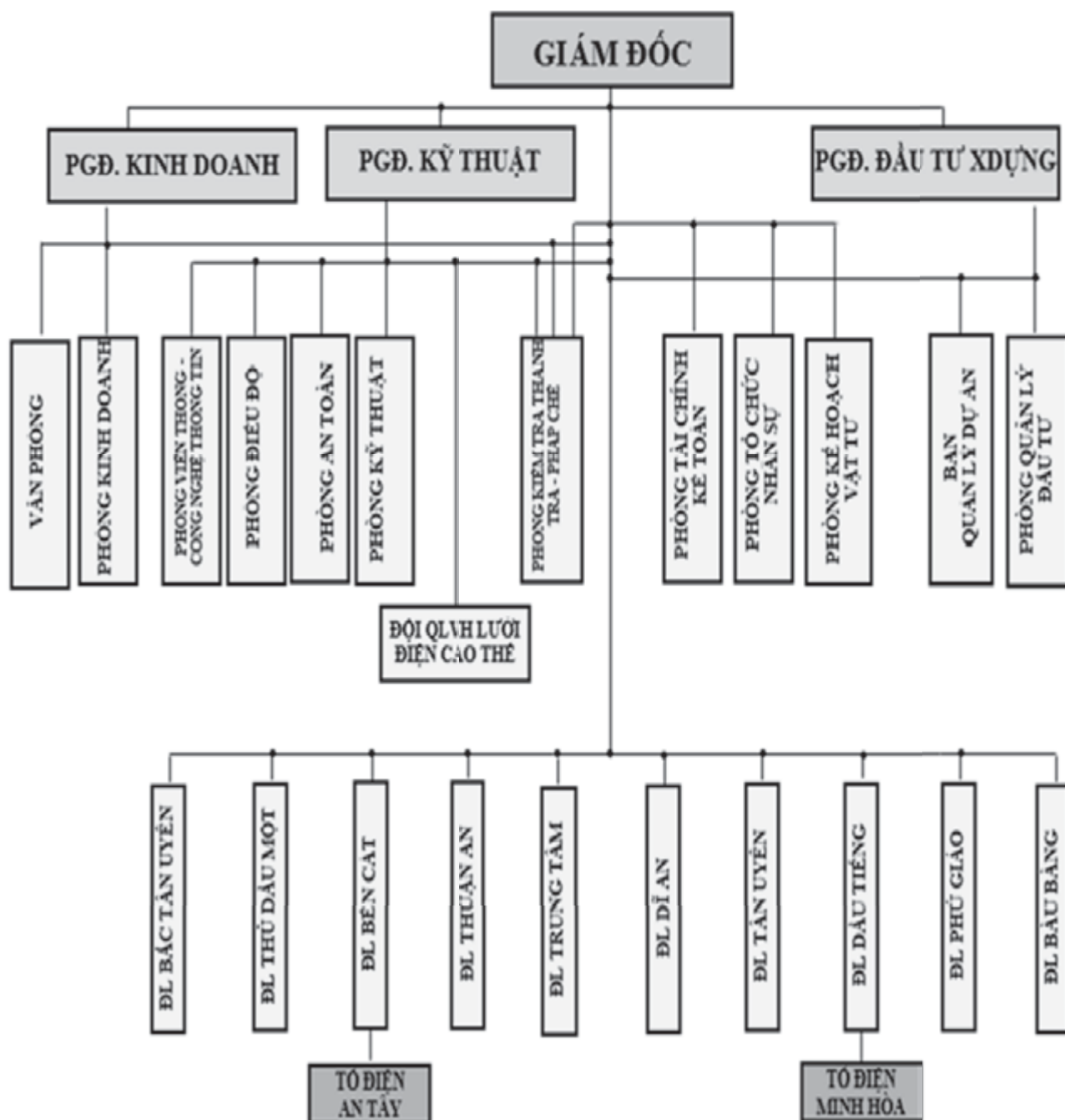
4. KẾT QUẢ KHẢO SÁT VỀ VĂN HÓA DOANH NGHIỆP TẠI CÔNG TY ĐIỆN LỰC BÌNH DƯƠNG DƯỚI GÓC NHÌN CỦA NHÂN VIÊN

4.1. Giới thiệu khái quát về Công ty Điện lực Bình Dương

PCBD là đơn vị trực thuộc Tổng công ty Điện lực miền Nam (EVNSPC), được tổ chức lại và đổi tên theo Quyết định số 235/QĐ-EVN

ngày 14/4/2010 của Tập đoàn Điện lực Việt Nam. Nhiệm vụ thực hiện một phần chức năng của EVNSPC và chức năng đại diện theo ủy quyền; tuân thủ quy định theo pháp luật và hệ thống quy chế quản lý nội bộ hiện hành của Tổng công ty Điện lực miền Nam. Công ty Điện lực Bình Dương được sử dụng con dấu riêng; được mở tài khoản tiền đồng

Việt Nam và ngoại tệ tại Kho bạc Nhà nước, các ngân hàng trong nước và nước ngoài theo các quy định của pháp luật có liên quan. Trụ sở giao dịch tại số 233, đường 30/4, phường Phú Thọ, thành phố Thủ Dầu Một, tỉnh Bình Dương. Tính đến tháng 2/2021, số lượng nhân viên của PCBD là 1,232 người; trong đó có 172 nữ.



Hình 1. Sơ đồ cơ cấu tổ chức của Công ty Điện lực Bình Dương [27]

4.2. Kết quả sản xuất - kinh doanh của Công ty Điện lực Bình Dương

Bảng 4. Lợi nhuận sản xuất kinh doanh giai đoạn 2018 - 2020 [28]

Nội dung	2018	2019	2020
Lợi nhuận kế hoạch năm (tỷ đồng)	8,8	26,5	35,692
Lợi nhuận thực hiện (tỷ đồng)	126,5	81,1	103,402
Lợi nhuận phần đầu (tỷ đồng)	117,7	54,6	96,064

Bảng 5. Các chỉ tiêu tài chính giai đoạn 2018 - 2020 [28]

Nội dung	ĐVT	2018	2019	2020
Hệ số nợ phải trả/Vốn CSH	lần	3.2	2.99	2.99
Hệ số thanh toán nợ	lần	0.65	0.24	0.25
Hệ số bảo toàn vốn	lần	1.01	1.9	1.02
Tỷ lệ tự đầu tư	%	83.26	90.45	90.5
Tỷ suất LN/vốn	%	44.05	15.7	15

Nhận xét: từ năm 2018 đến 2020, VHDN đã hỗ trợ PCBD hoàn thành tất cả chỉ tiêu từ EVNSPC giao kể cả trong bối cảnh dịch Covid-19 vào năm 2020.

4.3. Kết quả khảo sát về văn hóa doanh nghiệp tại Công ty Điện lực Bình Dương

Bảng 6. Mô tả đặc điểm mẫu nghiên cứu

Đặc điểm mẫu nghiên cứu	Tần số	Phần trăm	Phần trăm tích lũy
1. Giới tính			
Nam	46	49.5%	49.5%
Nữ	47	50.5%	50.5%
2. Cấp bậc			
Nhân viên	80	86%	86%
Quản lý	13	14%	14%
3. Tuổi			
Dưới 30 tuổi	23	24.7%	24.7%
Từ 30 đến 45 tuổi	64	68.8%	93.5%
Trên 45 tuổi	6	6.5%	65%
4. Lĩnh vực làm việc			
Khối trực tiếp	28	30.1%	30.1%
Khối gián tiếp	65	69.9%	69.9%
5. Thời gian làm việc			
Dưới 5 năm	23	24.7%	24.7%
Từ 5 đến 10 năm	22	23.6%	49.3%
Trên 10 năm	48	51.7%	51.7%
6. Trình độ học vấn			
Phổ thông trung học	6	6.5%	6.5%
Cao đẳng, Trung cấp	15	16.1%	22.6%
Đại học	58	62.4%	85%
Sau Đại học	14	15%	15%

Bảng 7. Kết quả thống kê mô tả các thang đo

Yếu tố	Thang đo	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	Mean	Độ lệch chuẩn	Độ xiên	Độ nhọn
GTHH1	KT1	3	5	4.369	0.722	-0.779	-0.693
	KT2	2	5	4.402	0.727	0.217	-0.965
	KT3	3	5	4.326	0.681	-0.760	-0.725
	KT4	3	5	4.380	0.724	-0.753	-0.725
GTHH2	BT1	2	5	4.336	0.816	0.458	-1.070
	BT2	2	5	4.391	0.755	-0.028	-0.950
	BT3	2	5	4.348	0.762	0.466	-0.990
	BT4	3	5	4.576	0.597	0.210	-1.091
	BT5	3	5	4.521	0.637	-0.067	-0.994
	BT6	2	5	4.510	0.718	0.930	-1.310
GTHH3	LG1	3	5	4.597	0.594	0.442	-1.193
	LG2	3	5	4.728	0.493	1,654	-1.589
	LG3	2	5	4.456	0.686	1.996	-1.301
	LG4	3	5	4.565	0.617	0.221	-1.116
	LG5	3	5	4.543	0.618	0.032	-1.022
	LG6	3	5	4.304	0.722	-0.916	-0.534
GTHH4	KN1	2	5	4.434	0.684	1.904	-1.231
	KN2	2	5	4.413	0.681	0.617	-0.953
	KN3	3	5	4.446	0.652	-0.448	-0.766
GTHH5	AP1	2	5	4.250	0.779	0.522	-0.899
	AP2	2	5	4.271	0.757	-0.427	-0.657
	AP3	2	5	4.337	0.745	-0.161	-0.804
GTTB1	TN1	3	5	4.467	0.601	-0.506	-0.647
	TN2	3	5	4.446	0.635	-0.467	-0.712
	TN3	3	5	4.413	0.614	-0.593	-0.533
GTTB2	SM1	3	5	4.543	0.601	-0,074	-0.948
	SM2	3	5	4.478	0.687	-0.298	-0.959
	SM3	3	5	4.446	0.701	-0.473	-0.878

GTTB3	MT1	3	5	4.500	0.602	-0.357	-0.772
	MT2	3	5	4.424	0.699	-0.559	-0.807
	MT3	3	5	4.576	0.539	-0.607	-0.739
GTTB4	TL1	3	5	4.598	0.594	0.442	-1.192
	TL2	3	5	4.500	0.620	-0.265	-0.847
	TL3	2	5	4.239	0.803	0.701	-0.983
	TL4	3	5	4.500	0.602	-0.357	-0.772
	TL5	2	5	4.402	0.712	0.331	-0.954
	TL6	3	5	4.554	0.599	0.013	-0.995
GTND1	LT1	3	5	4.445	0.617	-0.507	-0.647
	LT2	3	5	4.380	0.693	-0.684	-0.672
	LT3	1	5	4.173	0.945	0.692	-1.077
GTND2	NT1	2	5	4.489	0.655	1.276	-1.161
	NT2	3	5	4.489	0.620	-0.324	-0.806
	NT3	3	5	4.489	0.602	-0.412	-0.729
GTND3	CM1	3	5	4.543	0.582	-0.236	-0.856
	CM2	3	5	4.489	0.654	-0.241	-0.920
	CM3	3	5	4.630	0.549	0.354	-1.149
GTND4	TD1	2	5	4.423	0.699	0.531	-1.005
	TD2	3	5	4.489	0.602	-0.412	-0.729
	TD3	3	5	4.543	0.542	-0.815	-0.597
	TD4	3	5	4.424	0.667	-0.524	-0.738

Phân tích dữ liệu cho thấy thang đo về VHDN theo ba cấp độ tại PCBD với độ nhọn và độ xiên nằm trong

khoảng $(-2,2)$. Kết quả cho phép đánh giá những dữ liệu này xấp xỉ phân phối chuẩn và có ý nghĩa thống kê.

Bảng 8. Bảng tính LAT từ kết quả đánh giá tại Công ty Điện lực Bình Dương

Thang đo	Biến quan sát	Min	Max	Mean	LAT
Cấp độ 1: Những giá trị hữu hình - GTHH					
GTHH1: Kiến trúc đặc trưng và diện mạo của doanh nghiệp					
KT1	Kiến trúc, cơ sở hạ tầng của PCBD khang trang, hiện đại	3	5	4.369	0.685
KT2	Văn phòng làm việc phù hợp với tầm vóc và vị thế PCBD	2	5	4.402	0.801

KT3	Sơ đồ bố trí làm việc hợp lý và thuận tiện cho nhân viên tương tác công việc	3	5	4.326	0.663
KT4	Màu sắc phòng làm việc phù hợp và tạo cảm hứng cho nhân viên làm việc	3	5	4.380	0.690
Điểm trung bình				4.369	0.710
GTHH2: Biểu tượng, bài hát truyền thống và đồng phục					
BT1	Đồng phục PCBD nhìn sang trọng và đẹp	2	5	4.336	0.779
BT2	Đồng phục PCBD phù hợp với nhân viên ngành Điện	2	5	4.391	0.797
BT3	Đồng phục PCBD thể hiện sự năng động, trẻ trung của ngành Điện	2	5	4.348	0.783
BT4	Bài hát truyền thống đã truyền tải thông điệp ngành Điện gửi đến khách hàng và CBCNV	3	5	4.576	0.788
BT5	Bài hát truyền thống tạo nên nét đặc thù và sự khác biệt cho ngành Điện	3	5	4.521	0.761
BT6	Thông qua bài hát truyền thống, nhân viên PCBD cảm thấy tự hào và thêm yêu quý ngôi nhà chung của mình hơn	2	5	4.510	0.837
Điểm trung bình				4.447	0.791
GTHH3: Logo và khẩu hiệu					
LG1	Logo PCBD đẹp, phù hợp văn hóa và thể hiện được tâm niệm của Ban lãnh đạo PCBD	3	5	4.597	0.799
LG2	Logo PCBD dễ dàng được nhận biết	3	5	4.728	0.864
LG3	Logo PCBD thể hiện nhiều trên: đồng phục, bảng tên, bao bì	2	5	4.456	0.819
LG4	Slogan PCBD ngắn gọn, dễ nhớ	3	5	4.565	0.783
LG5	Slogan phù hợp với hoạt động ngành nghề sản xuất kinh doanh điện	3	5	4.543	0.772
LG6	Slogan góp phần tạo động lực làm việc cho nhân viên PCBD	3	5	4.304	0.652
Điểm trung bình				4.532	0.781
GTHH4: Lễ kỷ niệm, lễ nghi và sinh hoạt văn hóa					
KN1	Các chương trình sự kiện, hội nghị của PCBD luôn chuẩn bị chu đáo, sang trọng và chuyên nghiệp từ hình thức đến nội dung	2	5	4.434	0.811
KN2	Hoạt động phong trào góp phần nâng cao đời sống tinh thần cho nhân viên PCBD	2	5	4.413	0.804

KN3	Thông qua các hoạt động phong trào giúp cho nhân viên PCBD cảm thấy gắn kết, gần gũi và thêm trân quý nhau	3	5	4.446	0.723
Điểm trung bình				4.431	0.780
GTHH5: Ấn phẩm điển hình					
AP1	Các ấn phẩm điển hình được thông báo, phân phối và truyền tải rộng rãi đến toàn bộ nhân viên PCBD	2	5	4.250	0.750
AP2	Các ấn phẩm điển hình giúp nhân viên hiểu rõ hơn về các hoạt động và văn hóa PCBD	2	5	4.271	0.757
AP3	Các ấn phẩm điển hình được thực hiện định kỳ và liên tục	2	5	4.337	0.779
Điểm trung bình				4.286	0.762
Điểm trung bình cộng của cấp độ thứ nhất				4.413	0.765
Cấp độ 2: Những giá trị tuyên bố - GTTB					
GTTB1: Tầm nhìn					
TN1	Tầm nhìn của PCBD phù hợp tình hình và xu hướng hoạt động kinh doanh thị trường	3	5	4.467	0.734
TN2	Tầm nhìn PCBD cụ thể, có mục tiêu rõ ràng	3	5	4.446	0.723
TN3	Tầm nhìn PCBD có thể đạt được theo kỳ vọng	3	5	4.413	0.707
Điểm trung bình				4.442	0.721
GTTB2: Sứ mệnh					
SM1	Sứ mệnh phù hợp với hoạt động kinh doanh	3	5	4.543	0.772
SM2	Sứ mệnh góp phần tạo động lực cho nhân viên hoàn thành công việc	3	5	4.478	0.739
SM3	Sứ mệnh là cơ sở nền tảng để nhân viên gắn liền với các hoạt động của mình	3	5	4.446	0.723
Điểm trung bình				4.489	0.745
GTTB3: Mục tiêu chiến lược					
MT1	Mục tiêu chiến lược khả thi và có cơ sở	3	5	4.500	0.750
MT2	Mục tiêu chiến lược được thực hiện nhất quán và cụ thể	3	5	4.424	0.712
MT3	Nhân viên PCBD hiểu rõ trách nhiệm, quyền hạn của mình khi thực hiện nhiệm vụ	3	5	4.576	0.788
Điểm trung bình				4.500	0.750

GTTB4: Triết lý kinh doanh					
TL1	Khách hàng được xem là trọng tâm trong các hoạt động của PCBD	3	5	4.598	0.799
TL2	Luôn chú ý đến hiệu quả của từng hoạt động	3	5	4.500	0.750
TL3	Nhân viên PCBD luôn thích ứng với sự thay đổi của môi trường kinh doanh	2	5	4.239	0.746
TL4	Nhân viên PCBD luôn đề cao việc hợp tác cùng phát triển với đối tác và khách hàng	3	5	4.500	0.750
TL5	Lãnh đạo luôn tạo điều kiện, cơ hội cho nhân viên phát huy tính sáng tạo và chủ động	2	5	4.402	0.801
TL6	Lãnh đạo PCBD có tầm nhìn, tư duy và khả năng ứng biến linh hoạt theo từng mục tiêu	3	5	4.554	0.777
Điểm trung bình				4.466	0.771
Điểm trung bình cộng của cấp độ thứ hai				4.474	0.747
Cấp độ 3: Những giá trị ngầm định - GTND					
GTND1: Lý tưởng					
LT1	Nhân viên PCBD cảm thấy hài lòng với công việc của mình đảm nhiệm	3	5	4.445	0.723
LT2	Công việc tại PCBD phù hợp, thú vị	3	5	4.380	0.690
LT3	Hệ thống lương thưởng trong PCBD là công bằng và phù hợp	1	5	4.173	0.793
Điểm trung bình				4.333	0.735
GTND2: Niềm tin					
NT1	Nhân viên luôn tin tưởng vào sự phát triển bền vững của PCBD trong tương lai	2	5	4.489	0.830
NT2	Nhân viên luôn tự hào khi nhận mình là người của PCBD	3	5	4.489	0.745
NT3	Nhân viên có mong muốn làm việc lâu dài với PCBD	3	5	4.489	0.745
Điểm trung bình				4.489	0.773
GTND3: Chuẩn mực đạo đức					
CM1	Mỗi nhân viên luôn rèn luyện kỹ năng và nâng cao năng lực bản thân	3	5	4.543	0.772
CM2	Mỗi nhân viên luôn tận tâm, tận lực và hết mình với công việc	3	5	4.489	0.745

CM3	Tuân thủ nghiêm chỉnh theo các quy định của Pháp luật	3	5	4.630	0.815
	Điểm trung bình			4.554	0.777
GTND4: Thái độ					
TD1	Mỗi nhân viên luôn tin tưởng, giúp đỡ lẫn nhau trong công việc	2	5	4.423	0.808
TD2	Khi cần sự hỗ trợ, nhân viên luôn được sự hợp tác của các đơn vị	3	5	4.489	0.745
TD3	Mỗi nhân viên luôn có ý thức trong việc sử dụng tiết kiệm, tiết giảm chi phí hợp lý và tăng cường tham gia các hoạt động từ thiện	3	5	4.543	0.772
TD4	PCBD quan tâm đến phát triển năng lực, khả năng chuyên môn, đào tạo và nâng cao nghề nghiệp của nhân viên	3	5	4.424	0.712
	Điểm trung bình			4.470	0.759
	Điểm trung bình cộng của cấp độ thứ ba			4.461	0.761
	Điểm trung bình cộng của độ VHDN			4.450	0.757

Nhận xét: Dẫn theo Lê Phước Vân (nd) khi vận dụng phương pháp của Fatma, P. & Karen, M. L. (2014) [26] về tính giá trị trung bình cộng LAT của một VHDN được phân

thành 4 cấp độ như sau: $LAT < 0.5$: bắt đầu áp dụng VHDN; $0.5 \leq LAT \leq 0.65$: VHDN khá; $0.65 \leq LAT \leq 0.85$: VHDN tốt; $LAT > 0.85$: VHDN rất tốt.

Bảng 9. Kết quả đánh giá về văn hóa doanh nghiệp tại Công ty Điện lực Bình Dương

STT	Tiêu chí 3 cấp độ và tổng thể	LAT	Đánh giá mức độ thực thi
1	Cấp độ 1: Những giá trị hữu hình	0.765	Tốt
2	Cấp độ 2: Những giá trị tuyên bố	0.747	Tốt
3	Cấp độ 3: Những giá trị ngầm định	0.761	Tốt
4	Tổng thể 3 cấp độ	0.757	Tốt

Qua Bảng 9 chứng minh VHDN tại BDPC đạt mức độ thực thi xếp hạng tốt. Đây là kết quả của một quá trình làm việc để loại bỏ định kiến “là doanh nghiệp độc quyền tự nhiên nên rất khó thay đổi” trong xu thế đổi mới tại đất nước ta.

4.4. Thảo luận kết quả

Cơ sở thảo luận kết quả dựa trên sử dụng chung một thang đo về VHDN và kết quả khảo

sát từ khách hàng nội bộ tại Công ty Tập đoàn Hoa Sen (HSG) và PCBD. Số lượng khách hàng nội bộ khảo sát tại HSG là 250 người; tại PCBD là 93 người. Tất nhiên thảo luận này chỉ mang tính tương đối nên chỉ cung cấp khái quát hóa về tác động của VHDN đến với PCBD. Từ đó tạo động lực để phát triển VHDN tại PCBD trong tương lai.

Bảng 10. Kết quả đánh giá về sự thực thi văn hóa doanh nghiệp giữa Công ty Tập đoàn Hoa Sen và Công ty Điện lực Bình Dương

Kết quả đánh giá của nhân viên về sự thực thi văn hóa doanh nghiệp	HSG	PCBD
Kết quả đánh giá về những giá trị hữu hình	0.71	0.765
Kết quả đánh giá về những giá trị tuyên bố	0.67	0.747
Kết quả đánh giá về những giá trị ngầm định	0.69	0.761
Kết quả đánh giá chung về văn hóa doanh nghiệp	0.69	0.757

HSG đã xây dựng một hệ thống VHDN đặc thù và được áp dụng ngay từ ngày thành lập 08/08/2001. VHDN là yếu tố góp phần tạo ra sự khác biệt, khẳng định sứ mệnh của một DN vì cộng đồng, vì sự phát triển chung của đất nước. HSG từng bước trở thành nhà xuất khẩu tôn hàng đầu khu vực Đông Nam Á và là một thương hiệu đi vào lòng người tiêu dùng.

Tại PCBD cho thấy một quá trình 12 năm triển khai VHDN đã tác động có hiệu lực đối với nhân viên. Do sức ép của nền kinh tế thị trường, mục tiêu hướng vào khách hàng là động lực thúc đẩy PCBD phải đổi mới toàn diện. Vì thế, kết quả khảo sát tại Bảng 9 và 10 chứng minh hiệu lực lẫn hiệu quả về VHDN khi đã thấm thấu vào mọi hoạt động sản xuất

- kinh doanh tại PCBD. Sự tiến bộ này cũng được chứng minh qua thái độ phục vụ đối với khách hàng; nhanh chóng giải quyết các sự cố về điện trên mạng lưới; chủ động với kế hoạch cung cấp điện; kết quả cung cấp sản phẩm đáp ứng nhu cầu sản xuất - kinh doanh lẫn sinh hoạt của mọi khách hàng.

5. KẾT LUẬN

VHDN là công cụ quản trị cần thiết được bổ sung trong các chương trình đổi mới hệ thống quản lý doanh nghiệp nhà nước. Với nền VHDN tại PCBD đã định hướng cho hoạt động kinh doanh phát triển đúng hướng. Qua đó tỏa ra một nguồn năng lượng mới luôn thích nghi theo yêu cầu của bối cảnh mới. Trong thời gian qua, kết quả sự thực thi VHDN tại PCBD đã thể hiện tiến bộ qua các kết quả đánh giá của

CBCNV. Do vậy nâng cao sự thực thi VHDN sẽ giúp cho PCBD phát huy các điểm mạnh và khắc phục được những điểm yếu; đồng thời tạo ra môi trường làm việc thân thiện, sáng tạo trong mọi lĩnh vực. VHDN giúp nâng cao được vị thế và tầm vóc của PCBD dưới ánh mắt của khách

hàng và các bên quan tâm.

Nghiên cứu vẫn tồn tại những hạn chế cần bổ sung như khảo sát thêm khách hàng bên ngoài cũng như định vị mô hình VHDN nhằm góp phần định hướng tương lai cho PCBD có hiệu quả nhất.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] E. Jaques, *The changing culture of a factory*. Tavistock Institute of Human Relations. London: Tavistock Publications, 1951.
- [2] L. Smircich, "Concepts of Culture and Organizational Analysis", *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358, 1983.
- [3] J. A. Chatman, "Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit", *Academy of Management Review*, 14(3), 333-349, 1989.
- [4] C. O'Reilly, A. Chatman and D. F. Caldwell, "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit", *Academy of Management*, 34(3), 487-516, 1991.
- [5] G. Hofstede, "Cultural constraints in management theories", *Academy of Management Perspectives*, 7(1), 81-94, 1993.
- [6] D. R. Denison and A. K. Mishra, "Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness", *Organization Science*, 6(2), 204-223, 1995.
- [7] H. S. Edgar, *Organizational Culture and Leadership - Third Edition*. John Wiley & Sons, Inc, 2004.
- [8] N. M. Quân, *Đạo đức kinh doanh và văn hóa doanh nghiệp*. Hà Nội: Nxb. Đại học Kinh tế Quốc Dân, 2007.
- [9] B. X. Phong, *Đạo đức kinh doanh và văn hóa doanh nghiệp*. Hà Nội: Nxb Thông tin và Truyền thông, 2009.
- [10] A. Peter, "Why Company Culture is So Important to Business Success", 2015. Retrieved April 20, 2018 from <https://www.linkedin.com/pulse/why-company-culture-so-important-business-success-peter-ashworth/>.
- [11] T. Đ. Thái, "Nghiên cứu ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến động lực làm việc của người lao động trong các doanh nghiệp tại Thành phố Hồ Chí Minh", Luận án tiến sĩ, Đại học Huế - Trường Đại học Kinh tế, 2020.
- [12] R. Harrison, *Organization's Character*. Harvard Business Review, No. 72305, 1972.
- [13] C. Handy, *Understanding Organizations*. London-UK, Penguin Books Ltd, 4th Edition, 1993.
- [14] G. Hofstede, "Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply abroad?", *Organizational Dynamics*, 9(1), 42-63, 1980.
- [15] R. A. Cooke and D.M. Rousseau, "Behavioral Norms and Expectations: A Quantitative Approach to the Assessment of Organizational Culture", *Group & Organization Studies*, 13(3), 245-273, 1988.
- [16] K. Cameron and R. Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture - Based on the Competing Values Framework - Revised*

Edition. The Jossey-Bass Business & Management Series, John Wiley & Sons., Inc, 2006.

[17] G. Hofstede, B. Neuijen, D. D. Ohayv and G. Sanders, "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases", *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316, 1990.

[18] F. Trompenars and P. Woolliam, *Business Across Culture*. Capstone Publisher, 2004.

[19] P. Henry, J. R. Sims and L. William, "An Assessment of the Litwin and Stringer Organization Climate Questionnaire", *Personnel Psychology*, 28(1), 19-38, 1975.

[20] R. Delobbe, Nathalie, Haccoun, Robert, Vandenberghe and Christian, "Measuring core dimensions of organizational culture: A review of research and development of a new instrument", *IAG - LSM Working Paper*, 02/53, 23 pages, 2002.

[21] R. Calori and P. Sarnin, "Corporate Culture and Economic Performance: A French Study", *Organization Studies*, 12(1), 49-74, 1991.

[22] J. C. Sarros, J. Gray, I. L. Densten. and B. Cooper, "The Organizational Culture Profile Revisited and Revised: An Australian Perspective", *Australian Journal of Management*, 30(1), 159-182, 2005.

[23] G. Irene and Z. Gerald, Conceptualizing and Measuring Corporate Ideology, *Organization Studies*, 12(2), 191-207, 1991.

[24] K. Cameron and R. Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture - Based on the Competing Values Framework - Third Edition*. The Jossey-Bass Business & Management Series, John Wiley & Sons., Inc, 2011.

[25] H. M. Dũng và N. H. Nhựt, "Định vị mô hình văn hóa doanh nghiệp tại Tập đoàn Hoa Sen (Giai đoạn 2020-2022)", *Tạp chí Công thương*, số 1 - Tháng 1/2020, 146-151, 2020.

[26] P. Fatma and M. L. Karen, "Criteria for a lean organisation: development of a lean assessment tool", *International Journal of Production Research Taylor & Francis*, Vol 52. No. 15, 4587-4607, 2014.

[27] Phòng Tổ chức - Nhân sự của PCBD, 2021.

[28] Văn bản số 607/PCBD-KHVT, 2020.

Implementation of corporate culture at Binh Duong Power Company from the evaluation results of employees

Hoang Manh Dung* and Duong Thi Thanh Nhan

ABSTRACT

The term "Organizational culture" refers to the values and beliefs of an organization. The principles, ideologies as well as further policies contribute to the formation of the culture of that organization. It is the way in which the individual's decision-making interacts internally and behaves with outsiders. Employees need to respect the organizational culture to show their qualifications and enjoy their work. Binh Duong Power Company has been applying corporate culture under the system of Southern Power Corporation for many years. Measuring the implementation of corporate culture at Binh Duong Power Company is a regular activity; including the requirement for receive results of implementation

of corporate culture from the view of employees. Thereby constantly creating creative motivation and developing the image of Binh Duong Power Company is growing stronger and friendly in the eyes of customers and interested party.

Keywords: *corporate culture, Binh Duong Power Company, measure the implementation of corporate culture*

Received: 20/04/2021

Revised: 26/05/2021

Accepted for publication: 31/05/2021