

Ảnh hưởng của văn hoá tổ chức tới hoạt động của Công ty May 10

TRẦN VIỆT ANH*
PHẠM THỊ HẠNH**

Tóm tắt

Bài viết sử dụng phương pháp hồi quy tuyến tính để nghiên cứu sự tác động của văn hóa tổ chức đến kết quả của Công ty May 10 trên các phương diện: chất lượng và sự đổi mới các hoạt động tổ chức (như: sản phẩm và quy trình làm việc). Kết quả nghiên cứu cho thấy, các biến thuộc yếu tố Văn hóa, gồm: Tính chất nhóm; Tính chất kinh doanh; Tuân thủ theo thứ bậc; Tính tối ưu có ảnh hưởng tới chất lượng và sự đổi mới các sản phẩm, cùng quy trình làm việc trong Công ty này.

Từ khóa: văn hoá tổ chức, chất lượng, sự đổi mới, tính chất nhóm, tính chất kinh doanh, tính tuân thủ theo thứ bậc, tính tối ưu tổ chức

Summary

The paper approaches linear regression method to study the impact of organizational culture on the performance of Garment 10 Company, in terms of quality and innovation of organizational activities (e.g. product and working process). The output identifies variables of culture affecting product's quality and innovation, and working process in the company, which are Nature of group; Nature of business; Hierarchical compliance; Optimum.

Keywords: organizational culture, quality, innovation, nature of group, nature of business, hierarchical compliance, optimum

GIỚI THIỆU

Cho đến nay, nhiều công trình nghiên cứu đã khẳng định, vai trò của văn hóa tổ chức đối với các tổ chức kinh doanh và doanh nghiệp. Nó được xem như là nguồn lực hữu ích hoặc là tài sản có giá trị vô hình của doanh nghiệp. Các nghiên cứu gần đây, như: Kotter & Heskett (1992) và Sorensen (2002) cho thấy, văn hoá tổ chức đã ảnh hưởng đến hoạt động của tổ chức một cách rõ rệt trên 2 phương diện: chất lượng và sự đổi mới các hoạt động tổ chức. Để bổ sung thêm cho các nghiên cứu này, bài viết đã tiến hành kiểm định mối quan hệ giữa 4 đặc trưng của văn hoá tổ chức (được thể hiện trong mô hình CVF (Competing Values Framework)), với 2 nội dung điển hình của các hoạt động trong doanh nghiệp, đó là: chất lượng và sự đổi mới các sản phẩm, cùng quy trình làm việc. Trên cơ sở đó, đưa ra một số giải pháp để cải thiện văn hóa của tổ chức, cũng như cải thiện chất lượng và sự đổi mới

của sản phẩm và quy trình làm việc của tổ chức đó.

CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Cơ sở lý thuyết

Mô hình CVF (Competing Values Framework)

Mô hình CVF được các nhà khoa học, như: Quinn và Spreitzer (1991), Daniel Prajogo & cộng sự (2011)... phát triển với sự kết hợp các lý thuyết tổ chức xây dựng các tiêu chuẩn đánh giá về tính hiệu quả của một tổ chức. Mô hình CVF đo lường văn hoá tổ chức trên 4 chiều có sự ràng buộc nhau, gồm: tính chất nhóm, tính chất kinh doanh, tính tuân thủ theo thứ bậc và tính tối ưu của tổ chức (Hình).

* ThS., Công ty Cổ phần Xây dựng Sài Gòn

** ThS., Học viện Phụ nữ Việt Nam | Email: hanhpt_qtkd@vwa.edu.vn

Ngày nhận bài: 23/07/2017; Ngày phản biện: 11/08/2017; Ngày duyệt đăng: 17/08/2017

Mối quan hệ giữa văn hoá tổ chức với chất lượng và đổi mới các hoạt động

Có nhiều nghiên cứu về mối quan hệ giữa văn hoá tổ chức và chất lượng hoạt động, mối quan hệ giữa văn hoá tổ chức và hoạt động đổi mới sáng tạo đã được nhiều học giả thực hiện, như: Thomas (1995); Wilkinson và cộng sự (1998)...

Trong đó, chất lượng hoạt động của một tổ chức có thể được xác định bằng nhiều phương pháp khác nhau và thường không nhất quán. Trên cơ sở lý thuyết của Crosby (1979); Deming (1982); Feigenbaum (1991), chất lượng hoạt động được xác định, như: “có khả năng tạo ra các đặc tính cụ thể của sản phẩm phù hợp với các nhu cầu và kỳ vọng của khách hàng”. Với một tổ chức trải qua một thời gian nhất định, văn hoá tổ chức sẽ có ảnh hưởng nhất định đến chất lượng quản lý của tổ chức đó (Adebanjo và Kehoe, 1999). Đây cũng là lý do giải thích vì sao có một số tổ chức thực hiện quản lý chất lượng (TQM) thất bại vì họ đã bỏ qua yếu tố văn hoá tổ chức (Kekale & Kekale, 1995; Crofton và Dale, 1996).

Tương tự vậy, mối quan hệ giữa văn hoá tổ chức với sự đổi mới trong các sản phẩm và quy trình làm việc của doanh nghiệp cũng đã được thể hiện rõ trong các nghiên cứu của Kanter (1983); Brannen (1991); Ahmed (1998)... Khái niệm đổi mới sáng tạo được xem như là “một số điều gì mới hoặc được cải tiến, được thực hiện bởi doanh nghiệp tạo ra giá trị gia tăng và có ý nghĩa trực tiếp hoặc gián tiếp cho công ty và khách hàng”. Trong mỗi giai đoạn nhất định của công ty, văn hoá tổ chức thể hiện sự thành công về đổi mới sáng tạo ở một khía cạnh nhất định. Đồng thời, với việc làm rõ tính đa dạng của các biến số khác, như: quy mô, cấu trúc doanh nghiệp, thì cũng có thể coi đó là sự thành công của đổi mới sáng tạo.

Phương pháp nghiên cứu

Mô hình và các thủ tục nghiên cứu

Nghiên cứu được thực hiện tại Công ty May 10. Đây là một công ty may có lịch sử hình thành gần 60 năm và có nhiều thành tích nổi bật trong việc xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp. Đối tượng khảo sát là các nhân viên trong Công ty, với số phiếu phát ra là hơn 300 phiếu, thu về là 280 phiếu. Thời gian nghiên cứu là năm 2016.

Bài viết sử dụng mô hình CVF để đánh giá thực trạng văn hoá của tổ chức

HÌNH: MÔ HÌNH CVF

Tính linh hoạt	
Tính chất nhóm Sự tham gia của các thành viên Ý chí của các thành viên Phát triển nguồn nhân lực Sự gắn kết của các thành viên	Tính chất kinh doanh Sự linh hoạt và sáng tạo Nắm giữ các nguồn lực Phản ứng với sự thay đổi bên ngoài Tăng trưởng và khả năng kinh doanh
Bên trong Coi trọng thứ bậc trong tổ chức Triệt để tuân thủ các nguyên tắc Tính ổn định và dự đoán được	Bên ngoài Các nhiệm vụ xác định rõ ràng Có kế hoạch và năng suất Tính hiệu quả Các kết quả có thể đo lường được
Tuân thủ theo thứ bậc	Tính tối ưu của tổ chức
Kiểm soát	

Nguồn: Quinn và Spreitzer (1991)

với 4 đặc trưng nổi bật, đó là: tính chất nhóm của tổ chức, tính chất kinh doanh, tính tối ưu của tổ chức và tính tuân thủ theo thứ bậc của tổ chức.

Các bước tiến hành

Bước 1: Kiểm định thang đo: xác định sự nhất quán của các biến quan sát với biến tổng;

Bước 2: Xác định hệ số tương quan giữa các biến trong mô hình để xác định mối quan hệ giữa các yếu tố văn hoá với nội dung hoạt động của doanh nghiệp và mối quan hệ các yếu tố văn hoá với nhau;

Bước 3: Xác định hàm hồi quy giữa các nội dung hoạt động của doanh nghiệp với các yếu tố văn hoá để cho thấy, sự ảnh hưởng của văn hóa tới hoạt động của doanh nghiệp.

Trong đó:

- Biến độc lập gồm 4 đặc trưng cơ bản của văn hoá tổ chức: Tính chất nhóm (OC1); Tính kinh doanh của tổ chức (OC2); Tính tuân thủ theo trật tự (OC3) và Tính tối ưu của tổ chức (OC4), với 15 mục hỏi (biến quan sát);

- Biến phụ thuộc là các hoạt động trong doanh nghiệp gồm 4 nội dung cơ bản: Chất lượng quy trình sản xuất hoặc hoạt động của tổ chức (CLQT1); Chất lượng của sản phẩm (CLSP2); Tính đổi mới của sản phẩm (DMSP3); và Tính đổi mới cách tân của quy trình sản xuất hoặc hoạt động của doanh nghiệp (DMQT4), với 16 mục hỏi (16 biến quan sát) đánh giá.

KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

Kiểm định độ tin cậy Cronbach's Alpha

Kết quả đánh giá độ tin cậy của thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha cho thấy, các biến quan sát (các mục hỏi điều tra) đều có mối quan hệ chặt chẽ với các biến tổng, với hệ số Cronbach's Alpha khá cao, từ 0,91-0,98.

Hệ số tương quan giữa các biến tổng

Kết quả Bảng 1 cho thấy, các biểu hiện đặc trưng văn hóa của Công ty May 10 mới chỉ đạt ở mức độ khá. Hầu hết 4 đặc trưng văn hóa được đánh giá đều có điểm giao động từ 3,45-3,79 điểm. Nói khác đi, văn hóa của Công ty May 10 chưa được coi là văn hóa mạnh (là văn hóa có sức lan toả cao và bền vững). Chất

BẢNG 1: HỆ SỐ TƯƠNG QUAN CỦA CÁC BIẾN TỔNG

Các biến tổng	Giá trị TB	Sai lệch chuẩn	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Tính chất nhóm (OC1)	3,67	0,459	1							
2. Tính kinh doanh (OC2)	3,45	0,44	0,69**	1						
3. Tuân thủ theo thứ bậc (OC 3)	3,63	0,47	0,40**	0,37**	1					
4. Tính tối ưu (OC4)	3,79	0,37	0,64**	0,64**	0,52**	1				
5. Chất lượng quy trình (CLQT1)	3,63	0,39	0,60**	0,50**	0,58**	0,45**	1			
6. Chất lượng sản phẩm (CLSP2)	3,56	0,35	0,39**	0,49**	0,26**	0,43**	0,42**	1		
7. Đổi mới cách tân sản phẩm (DMSP3)	3,54	0,34	0,29**	0,41**	0,09	0,29**	0,33**	0,31**	1	
8. Đổi mới cách tân quy trình (DMQT4)	3,56	0,35	0,42**	0,43**	0,12	0,35**	0,56**	0,32**	0,56**	1

Chú ý: ** Hệ số tương quan có ý nghĩa ở mức 0,01 (ở cả 2 phía)

BẢNG 2: CÁC HÀM HỒI QUY

Các biến phụ thuộc Các biến giải thích	Chất lượng sản phẩm (CLSP)	Chất lượng quy trình (CLQT)	Đổi mới cách tân sản phẩm (DMSP)	Đổi mới cách tân quy trình (DMQT)
Hệ số chặn (B)	0,43** P=0,00	0,00** P=0,001	0,58** P=0,001	0,486** P=0,00
Tính chất nhóm (OC1)	0,302 P=0,1	0,35** P=0,001	0,395* P=0,04	0,264** P=0,01
Tính chất kinh doanh (OC2)	0,39** P=0,00	0,15 P=0,2	0,107** P=0,01	0,285* P=0,014
Tuân thủ theo thứ bậc (OC3)	0,148 P=0,5	0,20** P=0,001	0,061 P=0,61>0,1	0,24 P=0,8
Tính tối ưu (OC4)	0,248** P=0,00	0,25** P=0,001	0,244 P=0,3	0,249 P=0,5
Lưu ý: * Có ý nghĩa thống kê với p < 0,05 ** Có ý nghĩa thống kê với mức p < 0,0				

Nguồn: Kết quả chạy dữ liệu của tác giả

lượng hoạt động và Đổi mới của sản phẩm và quy trình đều ở mức độ khá.

Kết quả cũng cho thấy, các hoạt động đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp, như: đổi mới về sản phẩm và đổi mới về quy trình đều có mối liên quan nhiều đến 2 đặc trưng của văn hoá tổ chức là: Tính chất nhóm và Tính chất kinh doanh của tổ chức (với hệ số tương quan của đổi mới sản phẩm lần lượt là 0,29 và 0,4; và với đổi mới quy trình lần lượt là: 0,42 và 0,43). Trong mô hình CVF: 2 yếu tố Tính chất nhóm và Tính chất kinh doanh đều nằm ở nửa trên của mô hình (thể hiện tính chất linh hoạt của tổ chức). Nói cách khác, Tính chất linh hoạt, thích nghi sự thay đổi của văn hoá tổ chức có ảnh hưởng lớn đến việc đổi mới các hoạt động của tổ chức.

Trong khi đó, Chất lượng sản phẩm lại có mối liên quan nhiều tới yếu tố Tính chất kinh doanh và Tính tối ưu của tổ chức, được thể hiện qua các hệ số tương quan lần lượt là 0,49 và 0,42. Điều này phản ánh tính định hướng ra bên ngoài của văn hoá tổ chức. Nói cách khác, muốn nâng cao chất lượng sản phẩm cần phải nắm bắt những thay đổi nhu cầu của khách hàng và thích ứng được với những thay đổi đó, đồng thời đòi hỏi việc xây dựng bộ máy tổ chức đảm bảo được Tính tối ưu nhất định.

Còn chất lượng quy trình thì ngược lại. Đây là những hoạt động hướng vào bên trong nội bộ của công ty. Chất lượng quy trình đòi hỏi có sự hợp tác của các thành viên trong nhóm (tính chất nhóm của văn hoá tổ chức) và tính tuân thủ theo các quy định nhất định (tuân thủ theo thứ bậc), với các hệ số tương quan lần lượt là: 0,6 và 0,58.

Phân tích hồi quy

Kết quả phân tích hồi quy Bảng 2 cho thấy, Chất lượng sản phẩm chịu tác động của 2 yếu tố văn hoá tổ chức: Tính chất kinh doanh của tổ chức và Tính tối ưu của tổ chức, với hàm số hồi quy:

$$CLSP = 0,43 + 0,39*OC2 + 0,248*OC4$$

Bên cạnh đó, Chất lượng quy trình hoạt động của Công ty phụ thuộc vào 3 biến của văn hoá tổ chức: Tính chất nhóm, Tính tuân thủ theo thứ bậc và Tính tối ưu của tổ chức, được thể hiện qua hàm hồi quy sau:

$$CLQT = 0,35*OC1 + 0,2*OC3 + 0,25*OC4$$

Ngoài ra, Đổi mới về sản phẩm và Đổi mới về quy trình hoạt động phụ thuộc vào 2 yếu tố của văn hoá tổ chức, đó là: Tính chất nhóm và Tính chất kinh doanh của tổ chức. Chúng được thể hiện qua các hàm hồi quy sau:

$$DMSP = 0,58 + 0,395*OC1 + 0,107*OC2$$

$$DMQT = 0,486 + 0,264*OC1 + 0,264*OC1 + 0,285*OC2$$

KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ

Các kết quả nghiên cứu ở trên cho thấy, văn hóa tổ chức của Công ty May

10 có ảnh hưởng đến chất lượng và đổi mới sáng tạo của các hoạt động trong công ty, như: chế tạo sản phẩm và quy trình làm việc. Do vậy, muốn nâng cao chất lượng và đổi mới sản phẩm, cùng quy trình làm việc ở Công ty, thì cần phải phát triển văn hoá tổ chức mạnh, có khả năng lan toả cuốn hút mọi thành viên tham gia và phải có tính ổn định, lâu dài. Cụ thể một số giải pháp, như sau:

Thứ nhất, phát triển tính hoạt động nhóm của văn hoá tổ chức, bằng cách xây dựng phong trào, cổ vũ mọi thành viên trong Công ty tham gia các hoạt động của Công ty, nuôi dưỡng ý chí quyết tâm của mọi thành viên trong việc phát triển và đổi mới Công ty. Bên cạnh đó, cũng cần có chính sách, biện pháp để gắn kết các thành viên trong tổ chức thành một khối thống nhất.

Thứ hai, phát huy khả năng kinh doanh của tổ chức. Nếu Công ty chú trọng đến việc nâng cao chất lượng sản phẩm, thì trong quá trình xây dựng phát triển văn hoá tổ chức Công ty cần tập trung vào

việc nâng cao khả năng kinh doanh của tổ chức và hoàn thiện bộ máy tổ chức để nâng cao tính tối ưu của nó, như: tạo nên sự linh hoạt và sáng tạo trong hoạt động của tổ chức, nâng cao khả năng nắm giữ các nguồn lực của tổ chức, phản ứng nhanh với sự thay đổi môi trường bên ngoài. Còn nếu Công ty chú trọng đến việc nâng cao chất lượng quy trình hoạt động, thì cần chú ý đến việc xây dựng văn hoá tổ chức định hướng vào bên trong nội bộ. Điều này cần phát triển tính chất nhóm và tính tuân thủ theo thứ bậc của văn hoá Công ty.

Thứ ba, đề cao tính tuân thủ theo thứ bậc. Để làm được điều này cần phải tuyên truyền nâng cao tính tuân thủ cấp bậc trong tổ chức. Trong đó, các lãnh đạo, cán bộ cấp cao là những người tiên phong đi đầu trong việc tuân thủ các thứ bậc để làm gương cho các nhân viên dưới cấp. Bởi, xây dựng văn hoá tổ chức đòi hỏi sự thống nhất của mọi thành viên trong Công ty từ trên xuống dưới về nhận thức và hành động. Có như vậy, việc xây dựng văn hóa tổ chức mới thành công.

Thứ tư, nâng cao tính tối ưu trong tổ chức. Để làm được điều này, thì các nhiệm vụ trong Công ty cần phải được xác định rõ ràng, các hoạt động cần có kế hoạch và cho năng suất cao, nhất là phải thể hiện được tính hiệu quả trong hoạt động và các kết quả có thể đo lường được. □

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Adebajo, D. and Kehoe, D (1999). An investigation of quality culture development in UK industry, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 19 No. 7
2. Ahmed, P.K. (1998). Culture and climate for innovation, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 1 No. 1, pp. 30-43
3. Brannen, M.Y. (1991). Culture as the critical factor in implementing innovation, *Business Horizons*, Vol. 34 No. 6, pp. 59-67
4. Crofton, C.G. and Dale, B.G. (1996). The difficulties encountered in the introduction of total quality management: a case study examination, *Quality Engineering*, Vol. 8 No. 3, pp. 433-9
5. Crosby, P.B. (1979). *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*, McGraw-Hill, New York, NY
6. Daniel I. Prajogo, Christopher M. McDermott (2011). The relationship between multidimensional organizational culture and performance, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 31 Issue: 7
7. Deming, W.E. (1982). *Quality, Productivity and Competitive Position*, Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, Cambridge, MA
8. Feigenbaum, A.V (1991). *Total Quality Control, 3rd ed (revision)*, McGraw-Hill, New York, NY
9. Kanter, R.M. (1983). *The Change Master - Innovation and Entrepreneurship in the American Corporation*, Simon & Schuster, New York, NY
10. Kekale, T. and Kekale, J. (1995). A mismatch of cultures: a pitfall of implementing a total quality approach, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 12 No. 9, pp. 210-20
11. Kotter, J.P. and Heskett, J.L. (1992). *Corporate Culture and Performance*, The Free Press, New York, NY
12. Sorensen, J.B. (2002). *The strength of corporate culture and the reliability of firm performance*, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 47 No. 1, pp. 70-91
13. Quinn, R.E. and Spreitzer, G.M. (1991). *The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life*, *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 5, pp. 115-42
14. Thomas, B. (1995). *The Human Dimension of Quality*, McGraw-Hill, New York, NY
15. Wilkinson, A., Redman, T., Snape, E. and Marchington, M. (1998). *Managing with Total Quality Management - Theory and Practice*, Macmillan Businesses, Basingstoke