

**ĐẶC TRƯNG VĂN HÓA TỔ CHỨC TẠI TRƯỜNG ĐẠI HỌC VĂN LANG**

THE CHARACTERISTICS OF ORGANIZATIONAL CULTURE AT VAN LANG UNIVERSITY

ĐẶNG THỊ KIM CHI(\*)

THÔNG TIN	TÓM TẮT
<p>Ngày nhận bài: 05-12-2024            Ngày biên tập xong: 12-9-2025            Ngày duyệt đăng: 30-9-2025            Mã số: TCKH50-03-2025            ISSN: 2525 – 2429</p> <p><b>Từ khóa:</b> đặc trưng; văn hóa tổ chức; Trường Đại học Văn Lang; nguồn lực nội sinh.</p> <p><b>Key words:</b> characteristics; organizational culture; Van Lang University; interpower.</p>	<p>Văn hóa tổ chức có vai trò ngày càng lớn tới hoạt động tổ chức, giúp tổ chức củng cố nội lực và đạt được các mục tiêu. Bài viết tìm hiểu các đặc trưng văn hóa tổ chức tại Trường Đại học Văn Lang để đưa ra các gợi ý cho quá trình xây dựng văn hóa tổ chức trường đại học tư thục. Nghiên cứu sử dụng phương pháp phỏng vấn sâu (21 người) và khảo sát định lượng (161 người) để chỉ ra các đặc trưng văn hóa này. Kết quả cho thấy, tại trường đại học Văn Lang, các đặc trưng văn hóa nổi bật nhất là trách nhiệm xã hội, đề cao giá trị đạo đức, đề cao tính minh bạch, trung thực, đề cao tính sáng tạo và hướng đến kết quả.</p> <p><b>ABSTRACT:</b> Organizational culture plays an increasingly significant role in organizational activities, helping to strengthen internal capacities and achieve objectives. This article explores the characteristics of organizational culture at Văn Lang University to provide recommendations for building the organizational culture of private universities. The study employs in-depth interviews (with 21 participants) and quantitative surveys (with 161 respondents) to identify these cultural characteristics. The findings reveal that at Văn Lang University, the most prominent cultural traits include social responsibility, an emphasis on ethical values, transparency and honesty, creativity, and a results-oriented approach.</p>

**1. ĐẶT VẤN ĐỀ**

Trước tác động không ngừng của môi trường xã hội, một trong những yếu tố đem lại hiệu quả và thành công cho mọi tổ chức chính là văn hóa tổ chức. Văn hóa tổ chức có thể chiếm 20-30% sự khác biệt trong hoạt động của tổ chức khi so sánh với các đối thủ cạnh tranh “không văn hóa” [12]. Trong thực tiễn, văn hóa tổ chức giữ vai trò quan trọng, quyết định đến

mọi hoạt động, mục tiêu ngắn hạn, dài hạn của mọi tổ chức, đặc biệt là tăng khả năng thích nghi với những thay đổi trong tổ chức.

Trong xu hướng nghiên cứu hiện đại, các trường đại học dần được nhìn nhận như một tổ chức, một doanh nghiệp đặc thù. Văn hóa tổ chức là yếu tố được chứng minh là có tác động lớn đến thành công, hiệu quả làm việc của một tổ chức. Việc nghiên cứu văn hóa tổ chức có

(\*) ThS. Trường Đại học Văn Lang, chi.dtk@vlu.edu.vn

thể giúp khám phá thêm các yếu tố nội lực làm nên thành công của trường đại học, giúp ích cho nhà quản lý giáo dục, nhà hoạch định chính sách nâng cao chất lượng hoạt động của trường đại học. Tính đến năm 2025, Việt Nam có 264 cơ sở giáo dục đại học, trong đó có 77 cơ sở giáo dục đại học tư thục. Trong bối cảnh hiện nay, các trường đại học tư thục tại Việt Nam đứng trước nhiều thay đổi và thách thức (phát biểu của Bộ trưởng Bộ Giáo dục và Đào tạo Nguyễn Kim Sơn tại Hội nghị giáo dục đại học ngày 09-8-2024). Những yếu tố khách quan như cạnh tranh giáo dục đại học, dịch bệnh gây ra những tác động toàn diện đến giáo dục đại học tư thục, từ triết lý giáo dục, sứ mạng, tầm nhìn, giá trị cốt lõi đến các hoạt động thường ngày như giảng dạy, nghiên cứu, hỗ trợ người học. Cạnh tranh giáo dục diễn ra gay gắt, đòi hỏi mọi loại hình thiết chế tổ chức xã hội phải định vị lại chính mình để thích nghi và phát triển, dựa trên cơ sở phát huy nguồn lực nội sinh và tìm kiếm, dung nạp các nguồn lực ngoại sinh. Nguồn lực nội sinh là sức mạnh tổng hợp của mỗi tổ chức, được cấu thành từ “sức mạnh cứng” và “sức mạnh mềm”; trong đó, sức mạnh cứng được cho là tiềm lực tài chính, kinh tế, cơ sở vật chất, vị trí địa lý; sức mạnh mềm được xác định là truyền thống lịch sử, văn hóa, sức sáng tạo của con người, hệ giá trị và chính sách [24]. Việc nghiên cứu các yếu tố nội sinh của trường đại học có thể giúp cho việc đưa ra các gợi ý về quản trị, định hướng chiến lược, phát triển trường đại học một cách bền vững. Các nghiên cứu văn hóa tổ chức trường đại học được tiến hành tại Việt Nam trong những năm gần đây với nghiên cứu của Nguyễn Việt Lộc [6], Đỗ Đình Thái [10], Nguyễn Việt Hồng và Nguyễn Lộc [4], Đào Lê Đức và Khuất Thị Mùi [2]. Các nghiên cứu trên đã khảo sát các vấn đề quan trọng của văn hóa tổ chức trường đại học công lập như đặc trưng, vai trò, đề xuất các bước xây dựng văn hóa tổ chức tại trường đại học. Tuy vậy, nguồn lực nội

sinh giữa trường đại học công lập và tư thục có những điểm khác biệt cơ bản như: Chủ sở hữu, mối quan hệ với nhà nước, cơ cấu tổ chức [8], phạm vi khảo sát của các nghiên cứu trên chủ yếu chọn bối cảnh trường đại học công lập.

Bài viết này góp phần làm rõ thực trạng văn hóa tổ chức tại trường đại học tư thục, với trường hợp nghiên cứu là trường đại học Văn Lang. Bài viết cũng chỉ ra những điểm cần bổ sung trong quy trình xây dựng văn hóa tổ chức trường đại học.

## 2. NỘI DUNG

### 2.1. Văn hóa tổ chức

Theo Trần Ngọc Thêm, “*văn hóa là một hệ thống hữu cơ các giá trị vật chất và tinh thần do con người sáng tạo và tích lũy qua quá trình hoạt động thực tiễn, trong sự tương tác giữa con người với môi trường tự nhiên và xã hội*” [6]. Một tổ chức là một hệ thống, có mục tiêu đặc thù chi phối các mối quan hệ bên ngoài lẫn bên trong một tổ chức. Định nghĩa cho khái niệm “tổ chức”, Bùi Thế Cường viết: “Tổ chức là một thực thể xã hội hay nhóm người được xây dựng nên một cách có tính toán rõ ràng nhằm đạt được những mục tiêu đặc thù”. Các đặc trưng của tổ chức được xác định là sự phân công lao động, sự phân bổ quyền lực và trách nhiệm. Nhưng phân bổ này không hình thành một cách ngẫu nhiên hay theo phong tục tập quán truyền thống, mà hình thành một cách có chủ đích [1]. Từ các phân tích trên cho thấy, định nghĩa về “văn hóa tổ chức” cần đáp ứng các yêu cầu sau: Tính hệ thống của văn hóa và tổ chức, các mối quan hệ tương tác qua lại bên trong và bên ngoài tổ chức, tính mục đích.

Có nhiều định nghĩa văn hóa tổ chức đã được đưa ra. Các định nghĩa của Peter và Waterman [21], Denison [16], Hofstede [18] Schein [9] là được phân tích và sử dụng trong nhiều nghiên cứu hơn cả. Peter và Waterman, trong công trình có ảnh hưởng lớn *In search of Excellence* đã định nghĩa: “Văn hóa tổ chức là những giá trị, quy tắc được chia sẻ về kỷ luật,

thực thi và các chi tiết”. Trong định nghĩa này, yếu tố then chốt nhất là các giá trị được chia sẻ vì giá trị chính là bản chất của văn hóa, khi các giá trị này được nhận diện, thừa nhận và thực hành, đó là lúc tổ chức ấy đang duy trì lợi thế cạnh tranh bằng quyền lực mềm. Từ góc độ khoa học quản lý, Denison cho rằng: *“Văn hóa tổ chức là các giá trị, niềm tin và nguyên tắc cơ bản làm nền tảng cho hệ thống quản lý của tổ chức cũng như tập hợp các thực hành và hành vi quản lý vừa làm gương vừa củng cố các nguyên tắc cơ bản đó”* [1]. Định nghĩa này xuất bản từ quan điểm dùng văn hóa như một công cụ để quản lý tổ chức. Geert Hofstede định nghĩa văn hóa tổ chức dựa trên các yếu tố cấu thành và tiếp cận bản sắc. Ông cho rằng: *“Đó là một tập hợp các giá trị, niềm tin và hành vi trí tuệ của một tổ chức tạo nên sự khác biệt giữa thành viên của tổ chức này với thành viên của tổ chức khác”* [18]. Kế thừa lý thuyết của Trần Ngọc Thêm [11] và Bùi Thế Cường [1], bài viết này định nghĩa văn hóa tổ chức như sau: *“Văn hóa tổ chức là một hệ thống các giá trị vật chất và tinh thần mà tổ chức đó sáng tạo và tích lũy qua quá trình hình thành và phát triển, giúp tổ chức đạt được các mục tiêu mà tổ chức đó đặt ra”*.

## 2.2. Vai trò của văn hóa tổ chức tại trường đại học

Trường đại học là tổ chức giáo dục, đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao cho xã hội, quy tụ lực lượng nhân sự có trình độ cao, văn hóa tổ chức của trường đại học không chỉ đóng vai trò lớn trong hoạt động của nhà trường, mà còn là thước đo cho các chuẩn mực được xã hội kỳ vọng. Trong phạm vi trường đại học, văn hóa tổ chức đóng vai trò lớn trong việc định hình môi trường làm việc, góp phần vào sự hài lòng của nhân viên trong công việc và ảnh hưởng lớn tới hiệu quả làm việc.

Trivellas và Dargenidou [23]; Batugal và Tindoven [12]; Gebretsadik [17]; Jamali, Bhutto, Khaskhely và Sethar [19] đã dùng

*Khung giá trị cạnh tranh* của Cameron và Quinn [13]. Các tác giả này xác định vai trò của từng loại hình văn hóa tổ chức (adhocracy (tổ chức linh hoạt), clan (bộ tộc), market (thị trường) và hierarchy (thứ bậc)) đến các mục tiêu của tổ chức như: sự hài lòng trong công việc, hiệu quả làm việc. Cùng chung quan điểm này, Tierney cho rằng, văn hóa tổ chức tại trường đại học có thể chi phối đến hoạt động quản trị và hiệu suất làm việc [22]. Võ Thị Ngọc Phương nhận định văn hóa tổ chức có tác động đến động lực làm việc của nhân viên và giảng viên tại trường đại học [8]. Đặng Thành Hưng và Trần Thị Tố Oanh chỉ ra rằng văn hóa tổ chức có thể góp phần quản lý xung đột và nâng cao hoà khí trong nhà trường [5].

Nguyễn Vũ Bích Hiền và cộng sự cho rằng, văn hóa vừa có những vai trò như đối với một tổ chức nói chung, vừa có những vai trò riêng gắn với đặc thù của môi trường sư phạm, nơi diễn ra các hoạt động giáo dục theo quy định dạy và học. Văn hóa tổ chức có vai trò lớn trong sự phát triển của trường đại học. Deal và Peterson cho rằng, văn hóa ảnh hưởng và định hình cách suy nghĩ, cảm nhận và hành động của giáo viên, học sinh và cán bộ quản lý. Văn hóa tổ chức có vai trò lớn, tác động đến việc các thành viên trong nhà trường tập trung vào mục tiêu, cam kết với công việc và nỗ lực vì các mục tiêu chung. Nói đến vai trò của văn hóa tổ chức, Deal và Peterson nhận định, một nền văn hóa tổ chức tích cực có khả năng thúc đẩy sự cố gắng, nỗ lực và năng suất làm việc; cải thiện các hoạt động tập thể và hợp tác, thúc đẩy giao tiếp và giải quyết vấn đề tốt hơn. Ngoài ra, văn hóa tổ chức còn giữ vai trò lớn cho sự thành công của các nỗ lực thay đổi và cải tiến, tăng tính gắn kết giữa nhân viên với nhà trường, văn hóa tổ chức tác động đến quy trình đảm bảo chất lượng của trường học [5].

Tóm lại, văn hóa tổ chức trong môi trường đại học giữ các vai trò sau đây: Làm giảm xung đột trong nhà trường, thúc đẩy quá trình phối

hợp và kiểm soát của trường, giúp cán bộ giảng viên, nhân viên gia tăng niềm tin và ý chí cầu tiến, thúc đẩy các hoạt động trong trường học, tăng lợi thế cạnh tranh và hiệu quả công việc.

### 2.3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu được tiến hành qua 2 giai đoạn: Giai đoạn 1, tiến hành phỏng vấn sâu, thực hiện vào tháng 3-2022, tháng 12-2023 và tháng 3, 4-2024; Giai đoạn 2, nghiên cứu tiến hành khảo sát định lượng vào tháng 11-2024 bằng bảng hỏi online thông qua Google Forms. Cụ thể:

*Phương pháp phỏng vấn sâu:* Tiến hành phỏng vấn sâu 21 người tham gia nghiên cứu. Đối tượng tham gia phỏng vấn là nhân viên, giảng viên Trường Đại học Văn Lang được lựa chọn theo phương pháp chọn mẫu thuận tiện, có thời gian làm việc tại trường trên 05 năm. Thành phần giới tính gồm 8 nam và 13 nữ. Về

trình độ học vấn, có 5 người là tiến sĩ, 13 thạc sĩ và 3 cử nhân. Về vị trí công việc, có 1 người tham gia nghiên cứu là viện trưởng, 1 người là giám đốc trung tâm, 3 người là phó trưởng khoa, 1 người là phó trưởng phòng, 4 người là phó trưởng bộ môn, 8 người là giảng viên, 3 người là nhân viên. Tổng thời gian phỏng vấn là 800 phút. Bài viết sử dụng bảng hỏi bán cấu trúc. Dữ liệu được xử lý bằng phương pháp phân tích theo chủ đề.

*Phương pháp định lượng:* Tiến hành khảo sát định lượng trên tổng quy mô nhân sự 1848, thu thập dữ liệu qua Google Forms, tác giả gặp trực tiếp người tham gia nghiên cứu và gửi bảng hỏi online thông qua mã QR Code. Thời gian tiến hành khảo sát vào tháng 11-2024. Số phiếu thu về 161 phiếu, đạt độ tin cậy 95% và sai số 7.72%. Thành phần nhân khẩu học được thể hiện ở bảng 1:

**Bảng 1.** Thành phần nhân khẩu học

Chỉ tiêu quy mô mẫu		Tần Số	Tỷ lệ
Tổng số mẫu khảo sát		161	100%
Số năm làm việc trung bình tại tổ chức		6 năm	
Vị trí việc làm	Giảng viên	66	41%
	Chuyên viên, nhân viên	95	59%
Giới tính	Nam	64	39.8%
	Nữ	97	60.2%

Nguồn: Tác giả

Bảng hỏi được xây dựng dựa trên câu hỏi nghiên cứu, kết quả phỏng vấn sâu và kế thừa các nghiên cứu của Cheung, Wong và Lam [25] (Giải quyết xung đột (CS), “Tôi chấp nhận những lời phê bình hoặc những lời nhận xét tiêu cực mà không phản ứng gay gắt”, “Tôi được khuyến khích để san sẻ trách nhiệm chung đối với những sự cố trong nhóm làm việc”, “Bầu không khí tin tưởng trong trường tôi ở mức cao”), Jiwen Song, Tsui và Law [20] (Định hướng kết quả (RO) – “Trường của tôi nhấn mạnh đến kết quả”, “Trường của tôi theo đuổi những kết quả tốt nhất”, “Trường của tôi

chú trọng đến các chi tiết”, “Trường của tôi hướng tới những thành tựu”; Tính sáng tạo (INNO) – “Trường của tôi khuyến khích nhân viên trở nên quyết đoán”, “Trường của tôi khuyến khích nhân viên cạnh tranh lành mạnh”, “Trường của tôi sẵn sàng chấp nhận những thay đổi mới”, “Trường của tôi tập trung vào việc phát triển các sản phẩm và dịch vụ mới”, “Trường của tôi khuyến khích sự đổi mới sáng tạo”, “Trường của tôi dũng cảm áp dụng công nghệ cao”; Trách nhiệm xã hội (SR) – “Trường của tôi có ý thức về trách nhiệm xã hội”, “Trường của tôi tự hào với sứ mệnh phục

vụ cộng đồng, “Trường của tôi nhấn mạnh cả lợi ích kinh tế lẫn xã hội”; Quan tâm nhân viên (CE) - “Trường của tôi thể hiện sự quan tâm đến sự phát triển cá nhân của nhân viên”, “Trường của tôi thấu hiểu và tin tưởng nhân viên”, “Trường của tôi quan tâm đến ý kiến của nhân viên”, “Trường của tôi chú trọng phát triển năng lực và tiềm năng của nhân viên”, “Trường của tôi nhấn mạnh tầm quan trọng của việc xây dựng đội nhóm”, “Trường của tôi nuôi dưỡng tinh thần hợp tác”, “Trường của tôi khuyến khích chia sẻ cảm xúc giữa các nhân viên”, “Trường của tôi khuyến khích nhân viên quan tâm và chăm sóc lẫn nhau”, Chen và cộng sự [14] (niềm tin vào tổ chức (OT) – “Theo tôi, hầu hết các đồng nghiệp đều cho rằng trường của tôi là nơi đáng tin cậy”, “Tôi tin rằng cam kết của nhà trường trong việc chăm sóc đội ngũ nhân viên, giảng viên là chân thành”, “Tôi tin rằng nhà trường đối xử công bằng với tất cả nhân viên, giảng viên”, “Tôi tin rằng các quản lý thực sự quan tâm đến ý kiến của đội ngũ nhân viên, giảng viên”, “Tôi tin rằng các quản lý đưa ra những quyết định sáng suốt vì tương lai của nhà trường”, “Tôi tin rằng các quản lý quan tâm đến phúc lợi của đội ngũ nhân viên, giảng viên”, “Tôi biết rằng các đồng nghiệp sẽ cố gắng hết sức để giúp tôi giải quyết các vấn đề trong công việc”, “Tôi tin rằng các đồng nghiệp sẽ giúp đỡ tôi khi tôi cần”, “Tôi tự tin vào kỹ năng công việc của các đồng nghiệp của mình”). Dữ liệu khảo sát được xử lý bằng phần mềm Microsoft Excel.

#### 2.4. Kết quả nghiên cứu

Kết quả phân tích phỏng vấn sâu cho thấy, các đặc điểm chính trong văn hóa tổ chức của Trường Đại học Văn Lang là trách nhiệm cộng đồng, phụng sự xã hội, đạo đức, tính sáng tạo, quan tâm nhân viên, niềm tin tổ chức, định hướng kết quả. Dựa vào các chủ đề này, nghiên cứu tiến hành khảo sát ý kiến người lao động thông qua bảng hỏi định lượng. Kết quả nghiên

cứu cho thấy, văn hóa tổ chức tại Trường Đại học Văn Lang có những đặc điểm nổi bật sau: Định hướng kết quả, tính sáng tạo và trách nhiệm xã hội là những đặc điểm văn hóa được người lao động đánh giá cao nhất.

##### 2.4.1. Tinh thần phụng sự xã hội, định hướng kết quả và tính sáng tạo là những đặc điểm nổi bật

Tinh thần phụng sự xã hội lần lượt được nhắc lại trong các tuyên bố về sứ mạng, giá trị cốt lõi của nhà trường. Chính tinh thần xây dựng một trường đại học tử tế, coi trọng “sự nghiệp trồng người”, đào tạo lớp sinh viên giỏi chuyên môn và có nền tảng văn hóa tốt đã làm nên giá trị văn hóa Văn Lang được xây đắp và phát triển từ ngày đầu thành lập đến nay. Tinh thần phụng sự xã hội tiếp tục được nhắc lại trong nhận định của người tham gia nghiên cứu PV12. Là cựu sinh viên của trường, sau thời gian làm việc ở doanh nghiệp, thầy quay lại trường tham gia công tác giảng dạy. Những trải nghiệm văn hóa Văn Lang từ khi là sinh viên cho tới khi là giảng viên của thầy khá đồng nhất: Ấn tượng về một ngôi trường tử tế với vai trò sinh viên và tinh thần phụng sự xã hội với tư cách giảng viên nhà trường. Kết quả khảo sát định lượng (bảng 2) cho thấy, “trách nhiệm xã hội” của trường được đánh giá cao, đều đạt trên 4.

**Bảng 2.** Giá trị trung bình của đặc điểm trách nhiệm xã hội (SR)

Biên quan sát	Số lượng mẫu	Giá trị trung bình	Độ lệch tiêu chuẩn
SR1	161	4.32	0.75
SR2	161	4.37	0.73
SR3	161	4.14	0.75

Nguồn: Tác giả

Kết quả phỏng vấn sâu còn cho thấy, lòng yêu nước, yêu dân tộc, giá trị đạo đức là một đặc điểm của trường đại học Văn Lang. Các nghiên cứu đi trước xác định các giá trị văn hóa dân tộc có tác động đến kể đến văn hóa nhà trường. Trường Đại học Văn Lang bộc lộ nét

đặc trưng này trong văn hóa tổ chức không phải là điểm mới lạ. Tuy nhiên, đây là đơn vị tuyên bố các giá trị này một cách đầy đủ và có hệ thống. Tóm lại, từ khi thành lập đến nay, Trường Đại học Văn Lang đã coi trọng tinh thần yêu nước, tinh thần phụng sự xã hội, lấy đạo đức người thầy làm nguyên tắc ứng xử.

Ngoài ra, tư duy hướng đến kết quả được cho là giúp giảng viên, nhân viên nhà trường làm việc hiệu quả hơn. Người tham gia nghiên cứu PV13 đã nhận định, Trường Đại học Văn Lang tạo ra một áp lực khủng khiếp, buộc giảng viên phải nỗ lực hết mình để thể hiện giá trị bản thân. Áp lực này không phải là loại áp lực khiến người ta phải cùng kiệt, mà để người ta phấn đấu và thể hiện hết khả năng của mình. Từ ngày thầy làm việc tại Trường Đại học Văn Lang, năng suất làm việc có khi tăng gấp ba lần trước đây. Kết quả khảo sát một lần nữa phản ánh đặc trưng này, khi có ¾ thang đo đạt giá trị trên 4, trong đó, thang đo “*Trường của tôi hướng tới những thành tựu*” đạt mức cao (trên 4.2).

**Bảng 3.** Giá trị trung bình của đặc điểm định hướng kết quả (RO)

Biến quan sát	Số lượng mẫu	Giá trị trung bình	Độ lệch tiêu chuẩn
RO1	161	<b>4.02</b>	0.74
RO2	161	<b>4.19</b>	0.77
RO3	161	3.82	0.77
RO4	161	<b>4.25</b>	0.74

*Nguồn: Tác giả*

Bên cạnh đó, người tham gia nghiên cứu đã chỉ ra đặc điểm nổi bật khác trong văn hóa tổ chức của Trường Đại học Văn Lang, đó là tính sáng tạo. Sáng tạo là thành tố được nhắc tới trong phương châm của trường: “Đạo đức - Ý chí - Sáng tạo” và 9 nguyên tắc văn hóa Văn Lang. Tính sáng tạo được thể hiện qua các khía cạnh: Ủng hộ các sáng kiến mới, các ý tưởng mới, ứng dụng cách làm mới, ứng dụng công nghệ mới vào công việc và có chế độ khen thưởng cho các đóng góp, sáng tạo này. Người tham

gia nghiên cứu PV08 chia sẻ: “*Với em VLU sẽ gắn liền với chữ hiện đại, sáng tạo, kế thừa công nghệ và tạo điều kiện rất tốt*” (biên bản phỏng vấn sâu PV08). Trường Đại học Văn Lang cũng là đơn vị cập nhật các ứng dụng công nghệ mới vào công việc. Người tham gia nghiên cứu nhận định, mức độ ứng dụng công nghệ mới tại trường khá nhanh. Khi công nghệ vừa được giới thiệu, một thời gian ngắn sau đã thấy trường triển khai. Dữ liệu định lượng cho thấy, thang đo “*Trường của tôi khuyến khích sự đổi mới sáng tạo*” được người lao động đánh giá cao, giá trị trung bình đạt 4.34.

**Bảng 4.** Giá trị trung bình của đặc điểm tính sáng tạo (INNO)

Biến quan sát	Số lượng mẫu	Giá trị trung bình	Độ lệch tiêu chuẩn
INNO1	161	3.76	0.85
INNO2	161	3.80	0.81
INNO3	161	<b>4.13</b>	0.80
INNO4	161	3.89	0.78
INNO5	161	<b>4.34</b>	0.73
INNO6	161	<b>4.14</b>	0.81

*Nguồn: Tác giả*

Nhìn chung, tại Trường Đại học Văn Lang, tính sáng tạo được thể hiện một cách toàn diện, từ các tuyên bố văn hóa của nhà trường đến những biểu hiện trong thực tiễn làm việc. Tính sáng tạo được thể hiện qua công tác giảng dạy, nghiên cứu và ứng dụng khoa học công nghệ vào công việc.

Tóm lại, các đặc trưng văn hóa nổi bật của Trường Đại học Văn Lang là đề cao tinh thần yêu nước, yêu dân tộc, hướng về cội nguồn, có tinh thần phụng sự xã hội. Trường cũng xem trọng tính sáng tạo, tư duy hướng đến kết quả trong giảng dạy, nghiên cứu và làm việc.

#### **2.4.2. Đặc điểm về quan tâm nhân viên, niềm tin tổ chức, giải quyết xung đột**

Kết quả khảo sát định lượng cho thấy, các đặc điểm *quan tâm nhân viên, niềm tin tổ chức và giải quyết xung đột* tại Trường Đại học Văn

Lang đạt mức khá. Giá trị trung bình các thang đo của đặc điểm *giải quyết xung đột* (CS) đạt từ 3.58 (thấp nhất) đến 3.88 (cao nhất). Các thang đo của đặc điểm *quan tâm nhân viên* (CE) đạt giá trị trung bình từ 3.7 (thấp nhất) đến 4.01 (cao nhất). Con số này của đặc điểm niềm tin tổ chức là 3.7 (thấp nhất) đến 3.99 (cao nhất). Điều này cho thấy, các đặc điểm giải quyết xung đột, quan tâm nhân viên và niềm tin tổ chức được người lao động đánh giá ở mức vừa phải, được duy trì ở mức độ tích cực nhưng chưa thực sự nổi bật.

*Quan tâm nhân viên* là đặc điểm có giá trị trung bình cao nhất trong ba đặc điểm trên, phản ánh sự ghi nhận của người lao động về mức độ chăm lo của tổ chức đến nhân viên, giảng viên. Tuy nhiên, hai thang đo có giá trị trung bình thấp nhất là “*Trường của tôi quan tâm đến ý kiến của nhân viên*” (đạt 3.70) và “*Trường của tôi khuyến khích chia sẻ cảm xúc giữa các nhân viên*” (đạt 3.72), có thấy trường đại học Văn Lang cần cải thiện kỹ năng lắng nghe (Listening Organization) và tạo môi trường, cơ hội giao tiếp để nhân viên có dịp bày tỏ, chia sẻ cảm xúc.

Với đặc điểm *niềm tin tổ chức*, kết quả cho thấy, người lao động dành niềm tin nhất định cho tổ chức, song vẫn chưa đạt được mức cao, vẫn còn nhiều vấn đề cần giải quyết để cải thiện, củng cố lòng tin của nhân viên dành cho tổ chức, đặc biệt là hai thang đo “*Tôi tin rằng nhà trường đối xử công bằng với tất cả nhân viên, giảng viên*” (đạt 3.7) và “*Tôi tin rằng cam kết của nhà trường trong việc chăm sóc đội ngũ nhân viên, giảng viên là chân thành*” (đạt 3.75). Hai vấn đề quan trọng cần được cải thiện, phát triển hơn nữa là “*đối xử công bằng*” và “*chân thành*”.

Giải quyết xung đột là đặc điểm được đánh giá ở mức khá. Đáng chú ý nhất là thang đo “*Bầu không khí tin tưởng trong trường tôi ở mức cao*” đạt giá trị trung bình thấp nhất (3.58). Kết quả này cho thấy, Trường Đại học Văn Lang bước đầu đã đưa ra các tuyên bố chung,

quy định ứng xử trong các tình huống xung đột, mâu thuẫn nhưng vẫn còn nhiều việc phải hoàn thiện, đặc biệt là xây dựng bầu không khí tin tưởng trong nội bộ trường.

Như vậy, các đặc trưng văn hóa tổ chức nổi bật của Trường Đại học Văn Lang bao gồm tinh thần phụng sự xã hội, định hướng kết quả, tính sáng tạo. Đây là những đặc trưng góp phần vào kết quả làm việc, sự phát triển chung của trường này trong 10 năm qua, tính từ thời điểm chuyển từ mô hình dân lập sang tư thục.

## 2.5. Thảo luận

Đối sánh kết quả nghiên cứu này với những nghiên cứu trước đó về văn hóa tổ chức của trường đại học, Tierney cho rằng, nghiên cứu văn hóa tổ chức trong trường đại học là nghiên cứu những mạng lưới ý nghĩa cụ thể trong bối cảnh tổ chức [22]. Cơ sở lý luận và bản chất của việc nghiên cứu văn hóa tổ chức cho thấy rằng, dù là biểu hiện trực quan hay phi trực quan, mục tiêu cuối cùng đều là tìm thấy sự liên kết, các mạng lưới ý nghĩa được đan cài vào các biểu hiện văn hóa này. Các đặc trưng của văn hóa tổ chức tại Trường Đại học Văn Lang đã thể hiện được khía cạnh này. Kết quả nghiên cứu này cũng cho thấy, Trường Đại học Văn Lang đang tồn tại những giá trị văn hóa phù hợp với xu hướng phát triển chung. Đặng Thành Hưng và Trần Thị Tố Oanh cũng có chung nhận định này, khi ông cho rằng việc nghiên cứu văn hóa của một trường đại học từ hướng tiếp cận văn hóa tổ chức cho thấy những khía cạnh mới của quản lý trường đại học [3]. Các nguyên tắc quản lý trường đại học do Đặng Thành Hưng đề xuất như tập trung vào người học, hướng đến kết quả, chủ động, công bằng, công khai, minh bạch, mạnh dạn trong thay đổi và phát triển, hợp tác đều được tìm thấy trong các đặc trưng văn hóa tổ chức của Trường Đại học Văn Lang. Các đặc trưng văn hóa tổ chức như tinh thần phụng sự xã hội, định hướng kết quả và tính sáng tạo là những đặc điểm mang tính tích cực, tạo động lực và góp phần tạo nên

hiệu quả hoạt động của trường. Tuy nhiên, cũng từ những đặc điểm này, có mấy vấn đề cần thảo luận thêm.

1) Định hướng kết quả là yếu tố được người lao động đánh giá cao, phản ánh môi trường làm việc hướng tới thành tựu. Việc quá tập trung vào kết quả có thể tiềm ẩn một số hệ quả như tình trạng gia tăng áp lực, căng thẳng, kiệt sức, chuyên việc, sự quan tâm tới yếu tố cảm xúc và nhân văn sẽ ít đi. Những lo lắng này là có cơ sở khi hai đặc điểm “quan tâm nhân viên” và “niềm tin tổ chức” chỉ ở mức khá. Tư duy hướng đến kết quả cũng có thể là tác nhân làm phai mờ đi ý nghĩa dài hạn của sự nghiệp giáo dục, vốn cần được bồi đắp qua thời gian vào sự chân thành và lòng kiên nhẫn. 2) Để sáng tạo thực sự mang lại hiệu quả tối ưu, cần có chiến lược vận dụng phù hợp với từng bối cảnh: Khuyến khích sáng tạo gắn liền với mục tiêu chất lượng đào tạo và nghiên cứu; đảm bảo nguồn lực, chính sách khen thưởng minh bạch. Các sáng kiến mới cũng cần thỏa mãn tính dài hạn, có các mô hình chạy thử, điều chỉnh trước khi áp dụng trên diện rộng. Thêm vào đó, trong môi trường làm việc mà người lao động có trình độ cao, cái tôi cao như giáo dục đại học thì việc hoàn thiện các cơ chế quản lý và giải quyết xung đột cần được quan tâm nhiều hơn nữa. Các mâu thuẫn tích tụ trong quá trình làm việc nếu không được giải quyết đúng lúc sẽ là trở lực ngăn cản sự hợp tác, gắn kết và nuôi dưỡng cảm xúc tích cực giữa người lao động với nhau và với tổ chức.

Trường Đại học Văn Lang cần hài hòa giữa giá trị cũ và giá trị mới là vấn đề có ý nghĩa chiến lược. Phụng sự xã hội, tinh thần yêu nước, giá trị đạo đức là giá trị cốt lõi được xây dựng từ những ngày đầu, góp phần tạo bản sắc văn hóa riêng. Trong khi đó, định hướng kết quả và sáng tạo là những yếu tố được nhấn mạnh mẽ hơn trong giai đoạn chuyển đổi sang mô hình đại học tư thực. Nếu quá nhấn mạnh giá trị mới mà xem nhẹ giá trị cũ, nguy

cơ xuất hiện các mâu thuẫn nội tại là có thật: Xung đột giữa nhóm nhân sự gắn bó lâu năm và nhóm nhân sự mới; giữa các quan điểm làm việc thiên về truyền thống và nhóm thiên về đổi mới. Việc kết hợp hài hòa đòi hỏi chiến lược rõ ràng, dài hạn, các hoạt động gắn kết, và những cơ chế trao đổi cởi mở để cùng nhau xây dựng một văn hóa dung hợp, vừa giữ bản sắc vừa thích ứng với yêu cầu phát triển.

### 3. KẾT LUẬN

Bài viết văn hóa tổ chức của Trường Đại học Văn Lang được triển khai với các nội dung chính sau: Điềm lại cơ sở lý luận và thực tiễn về văn hóa tổ chức trường đại học, xác định các đặc trưng của văn hóa tổ chức. Thông qua các nội dung đã phân tích, có thể khái quát những phát hiện chính sau: Một là, việc ứng dụng lý thuyết văn hóa tổ chức vào phân tích văn hóa trường đại học là một hướng nghiên cứu phù hợp với bối cảnh giáo dục đại học tư thực hiện nay; hai là, điểm nổi bật nhất ở trường này là việc lưu giữ, phát triển các giá trị văn hóa truyền thống dân tộc trong một không gian học tập, làm việc hiện đại, với định hướng vươn tầm quốc tế. Những phương châm giáo dục đã tồn tại từ trước khi trường có quyết định thành lập trường là “Đạo đức - Ý chí - Sáng tạo”, trường đại học tư tế, đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao cho xã hội vẫn được duy trì, phát triển. Ưu điểm lớn nhất trong quá trình xây dựng văn hóa tổ chức của Trường Đại học Văn Lang là nó đã được kiến tạo bởi các nhà sáng lập đầy tâm huyết với giáo dục, lựa chọn những cái tên, biểu tượng, những truyền thống giàu cảm hứng, khơi mở được tinh thần yêu nước, ý muốn cống hiến cho xã hội. Các giá trị văn hóa này được gìn giữ như tầng văn hóa ngầm sâu nhất, bền vững nhất trong đội ngũ cán bộ giảng viên, nhân viên của nhà trường, quy định cách họ ứng xử, giao tiếp. Chính các giá trị văn hóa này đã giúp cho giá trị đạo đức người thầy, tính minh bạch, trung thực là những đặc trưng văn hóa được đề cao. Cuối

cùng, đặc trưng nổi bật nhất trong văn hóa tổ chức Trường Đại học Văn Lang là tính sáng tạo và tư duy hướng đến kết quả. Hai đặc trưng này được cho là góp phần rất lớn trong việc phát triển vượt bậc của Trường Đại học Văn Lang trong 10 năm trở lại đây.

So sánh các kết quả nghiên cứu với các công trình công bố trước đó, văn hóa tổ chức Trường Đại học Văn Lang có nhiều điểm tương đồng với văn hóa tổ chức của các trường đại học khác như đề cao các giá trị đạo đức, sự chính trực, tính sáng tạo. Điểm khác biệt của Trường

Đại học Văn Lang là đã xây dựng được văn hóa làm việc tương đối rõ ràng, có kế hoạch, quy trình làm việc tương đối hợp lý và bước đầu khắc phục được các nhược điểm của môi trường văn hóa đại học nói chung như tình trạng quan liêu, tình trạng hỗn loạn có tổ chức và tình trạng liên kết lỏng lẻo. Các hướng nghiên cứu tiếp theo có thể tiếp tục đi sâu vào nghiên cứu cơ chế thay đổi của văn hóa tổ chức trường đại học, vai trò của hiệu trưởng, chủ tịch trường, chủ tịch hội đồng quản trị trong việc định hình và thực hành văn hóa của trường đại học.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Bùi Thế Cường (2006), *Tổ chức trong quá trình hiện đại hoá*, Tạp chí Khoa học xã hội (TPHCM) Viện Khoa học xã hội vùng Nam Bộ, số 97.
- [2] Đào Lê Đức và Khuất Thị Mùi (2024). *Nghiên cứu ảnh hưởng của văn hoá tổ chức, lãnh đạo chuyển đổi đến lợi thế cạnh tranh trong các trường đại học Việt Nam*, Tạp chí Giáo dục, số 24 (10)
- [3] Nguyễn Vũ Bích Hiền (Chủ biên, 2022), *Giáo trình Văn hóa tổ chức vận dụng vào phân tích văn hóa nhà trường*, Nxb Đại học Sư phạm.
- [4] Nguyễn Việt Hồng và Nguyễn Lộc (2022), *Một số vấn đề về văn hóa tổ chức trong trường đại học*, Tạp chí Giáo dục, 22 (16).
- [5] Đặng Thành Hưng và Trần Thị Tố Oanh (2020), *Quản lý xung đột, nâng cao hòa khí và phát triển văn hóa nhà trường đại học*, Scientific Journal Of Tan Trao University, 6(18).
- [6] Nguyễn Việt Lộc (2009), *Văn hóa tổ chức Đại học Quốc gia Hà Nội trong bối cảnh đổi mới và hội nhập*, Vnu Journal Of Economics And Business, 25(4).
- [7] Nguyễn Thị Minh Phương (2022), *Năng lực cạnh tranh của các cơ sở giáo dục đại học công lập trong bối cảnh tự chủ đại học ở Việt Nam: Một nghiên cứu định tính*, Tạp chí Giáo dục, 22(19).
- [8] Võ Thị Ngọc Phương (2021), *Văn hóa tổ chức ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động tại trường Đại học Bà Rịa - Vũng Tàu*, Trường Đại học Bà Rịa-Vũng Tàu.
- [9] Schein, E. (2021), *Văn hóa doanh nghiệp và sự lãnh đạo - Organizational Culture and Leadership*, Nxb Thế giới, Hà Nội.
- [10] Đỗ Đình Thái (2020), *Một số vấn đề liên quan đến phát triển văn hóa nhà trường trong Trường Đại học Sài Gòn*, Tạp chí Khoa học Giáo dục Việt Nam, 26, 36-41.
- [11] Trần Ngọc Thêm (2022), *Cơ sở văn hóa Việt Nam*, Nxb Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh.
- [12] Batugal, M. L. C., & Tindowen, D. J. C. (2019), *Influence of organizational culture on teachers' organizational commitment and job satisfaction: The case of catholic higher education institutions in the Philippines*, Universal Journal of Educational Research, 7(11).
- [13] Cameron, G. T., & McCollum, T. (1993), *Competing corporate cultures: A multi-method, cultural analysis of the role of internal communication*, Journal of Public Relations Research, 5(4).

- [14] Chen, S. Y., Wu, W. C., Chang, C. S., Lin, C. T., Kung, J. Y., Weng, H. C., ... & Lee, S. I. (2015), *Organizational justice, trust, and identification and their effects on organizational commitment in hospital nursing staff*, BMC health services research, 15, 1-17.
- [15] Cheung, S. O., Wong, P. S., & Lam, A. L. (2012), *An investigation of the relationship between organizational culture and the performance of construction organizations*, Journal of Business Economics and Management, 13(4).
- [16] Denison, D. (1990), *Corporate culture and organizational*, New York: Wiley.
- [17] Gebretsadik, D. M. (2022), *Impact of organizational culture on the effectiveness of public higher educational institutions in Ethiopia*, International Journal of Leadership in Education, 25(5).
- [18] Hofstede, G. (1991), *Empirical models of cultural differences*, In N. Bleichrodt & P. J. D. Drenth
- [19] Jamali, A., Bhutto, A., Khaskhely, M., & Sethar, W. (2022), *Impact of leadership styles on faculty performance: Moderating role of organizational culture in higher education*, Management Science Letters, 12(1).
- [20] Jiwen Song, L., Tsui, A. S., & Law, K. S. (2009), *Unpacking employee responses to organizational exchange mechanisms: The role of social and economic exchange perceptions*, Journal of Management, 35(1).
- [21] Peters, T. J., & Waterman Jr, R. H. (1982), *In Search of Of Excellence*, New York: Harper and Row.
- [22] Tierney, W. G. (1988), *Organizational culture in higher education: Defining the essentials*, The Journal of Higher Education, 59(1).
- [23] Trivellas, P., & Dargenidou, D. (2009), *Organisational culture, job satisfaction and higher education service quality: The case of Technological Educational Institute of Larissa*, The TQM journal, 21(4).
- [24] Nguyễn Huy Phòng (2020), *Mối quan hệ giữa nguồn lực nội sinh và ngoại sinh trong phát triển văn hóa*, <https://tuyengiao.vn/van-hoa-xa-hoi/van-hoa/moi-quan-he-giua-nguon-luc-noi-sinh-va-ngoai-sinh-trong-phat-trien-van-hoa-129442>, ngày truy cập: 24-8-2024.