

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

NGÔ THỊ BÍCH VÂN

**NGHIÊN CỨU VĂN HÓA DOANH NGHIỆP
TẠI KHÁCH SẠN THE NAM HẢI**

Chuyên ngành : QUẢN TRỊ KINH DOANH
Mã số : 60.34.05

TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Đà Nẵng – Năm 2011

Công trình được hoàn thành tại

ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

Người hướng dẫn khoa học: TS. PHẠM THỊ LAN HƯƠNG

Phản biện 1: TS. NGUYỄN XUÂN LÃN

Phản biện 2: TS. THÁI THANH HÀ

Luận văn đã được bảo vệ trước Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp thạc sĩ Quản trị Kinh doanh họp tại Đại học Đà Nẵng vào ngày 30 tháng 12 năm 2011

Có thể tìm hiểu luận văn tại:

- Trung tâm Thông tin – Học liệu, Đại học Đà Nẵng
- Thư viện trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Trong những năm gần đây, cùng với sự mở cửa và phát triển của ngành du lịch, Việt Nam được xem như là một trong những điểm đến thân thiện cho du lịch quốc tế. Kéo theo nhiều nhà đầu tư trong và ngoài nước đã chú ý đến đầu tư các bất động sản kinh doanh du lịch như khách sạn, resort. Hàng loạt các khách sạn, resort được mọc lên ở nhiều vùng khác nhau ở Việt Nam. Chưa bao giờ ngành kinh doanh khách sạn lại sôi nổi như thời điểm này, nhất là ở khu vực duyên hải miền trung.

Sự phát triển bộc phát của ngành kinh doanh hỗ trợ du lịch này dẫn đến nhiều lợi ích cùng với sự phát triển của ngành nhưng cũng mang lại những thử thách cho những người kinh doanh lĩnh vực này. Sự cạnh tranh gia tăng, cạnh tranh cả về nguồn khách đến với họ và cạnh tranh cả trong các lĩnh vực quản lý con người. Vậy điều gì sẽ tạo nên lợi thế cạnh tranh cho một doanh nghiệp? Chi phí, chất lượng dịch vụ, kỹ thuật, kiến trúc, qui trình cải tiến hay đội ngũ quản lý? Đúng là tất cả những yếu tố trên đều mang lại lợi thế cạnh tranh cho một doanh nghiệp nhưng ngoài ra có một yếu tố khác mặc dù khá mới mẻ ở Việt Nam nhưng đang rất được quan tâm hiện nay, đó chính là văn hóa doanh nghiệp

Cùng với chiến lược xây dựng một The Nam Hải phát triển bền vững, thì việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp vững mạnh tại đây cũng là một trong những mục tiêu của những người quản lý. Văn hóa doanh nghiệp mạnh sẽ mang lại nhiều lợi thế cho The Nam Hải bởi vai trò ảnh hưởng lớn của văn hóa doanh nghiệp trong việc thúc đẩy

hiệu quả hoạt động kinh doanh đã được rất nhiều nghiên cứu gần đây công bố. Như vậy, văn hóa doanh nghiệp cũng được xem như là một trong những công cụ quản lý, xây dựng doanh nghiệp lâu dài, nên bước đi đầu tiên trong công cuộc xây dựng văn hóa doanh nghiệp chính là nghiên cứu văn hóa doanh nghiệp.

The Nam Hải thuộc sở hữu công ty Indochina Land nhưng lại thuộc sự quản lý của tập đoàn GHM nên Ban Điều Hành có sự thay đổi thường xuyên, việc đến và đi của những người điều hành cấp cao này sẽ ảnh hưởng không ít đến văn hóa doanh nghiệp tại The Nam Hải. Do vậy, việc nghiên cứu văn hóa The Nam Hải sẽ giúp cho người điều hành mới nhanh chóng tiếp nhận việc quản lý phù hợp với văn hóa tại đây, cũng như có những phương thức thích hợp để điều hành.

Ngoài ra, việc nghiên cứu này nhằm giúp cho người điều hành nhận ra điểm mạnh và điểm yếu trong văn hóa doanh nghiệp tại The Nam Hải để có định hướng xây dựng khắc phục và phát triển, xây dựng văn hóa doanh nghiệp mạnh cũng như tạo lập một văn hóa doanh nghiệp vững chắc, không bị ảnh hưởng nhiều bởi đặc điểm thay đổi thường xuyên của điều hành cấp cao.

Như vậy rõ ràng việc nghiên cứu văn hóa doanh nghiệp tại The Nam Hai thực sự là một vấn đề cấp thiết để giải đáp các câu hỏi đang đặt ra cũng như xác định lại văn hóa doanh nghiệp của mình, tiến tới xây dựng một văn hóa doanh nghiệp mạnh nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh trong môi trường dịch vụ quốc tế.

2. Mục tiêu nghiên cứu

Mục tiêu của nghiên cứu này nhằm nghiên cứu văn hóa doanh nghiệp tại The Nam Hải như thế nào, có những điểm mạnh và điểm

yếu nào, điểm nào chưa thích hợp cần được cải thiện. Đây là chính là nghiên cứu làm cơ sở nền tảng cho việc xây dựng một văn hóa doanh nghiệp mạnh tại The Nam Hải.

Trong đó, mô hình chủ đạo trong phương pháp của nghiên cứu này là sử dụng bảng câu hỏi gồm 60 câu được chia thành 4 nhân tố với 12 biến thang đo (scales variable) khác nhau nhằm làm rõ các yếu tố ảnh hưởng đến văn hóa doanh nghiệp từ bên trong cũng như những tác động ra bên ngoài theo chính văn hóa của doanh nghiệp từ việc ra quyết định trong hoạt động kinh doanh hàng ngày hay việc định hướng cho nhân viên, định hướng cho nhóm như thế nào cho đến việc doanh nghiệp phản ứng lại với sự thay đổi của môi trường bên ngoài như thế nào.v.vv..

Lý do mà tác giả chọn mô hình của Denison vì đây là một mô hình mà các bảng câu hỏi được xây dựng dựa vào hành vi và môi trường doanh nghiệp nhằm khai thác các hành vi và niềm tin chứ không chỉ dựa vào các cảm xúc chung tại nơi làm việc. Mô hình của Denison được sử dụng nhiều năm qua trong quá trình tư vấn giúp cho các khách hàng của họ trong nhiều ngành, lĩnh vực khác nhau nghiên cứu văn hóa doanh nghiệp của mình như lĩnh vực giáo dục, tài chính bảo hiểm, hành chính công, sản xuất, dịch vụ, các tổ chức phi chính phủ .v.v..Và như vậy, mô hình này đã được kiểm nghiệm khả năng đo lường có độ tin cậy cao về văn hóa doanh nghiệp.

3. Phương pháp nghiên cứu

Để đạt được mục tiêu nghiên cứu đặt ra, đề tài phải thực hiện đủ hai bước trong nghiên cứu này dựa trên các cơ sở lý luận về văn hóa

doanh nghiệp cũng như các công trình các nghiên cứu có liên quan như sau .

Bước 1 – Thực hiện phương pháp quan sát: nhằm quan sát văn hóa doanh nghiệp ở cấp độ bề mặt, bước này sẽ giúp cho người nghiên cứu có cái nhìn sơ lược về văn hóa doanh nghiệp tại The Nam Hải, cũng như một số thông tin cơ bản được sử dụng để kiểm chứng thông tin thu thập được trong bước 2.

Bước 2 – Thực hiện khảo sát bằng bảng câu hỏi dựa trên mô hình Denison đối với đối tượng là toàn bộ cấp quản lý cấp trung và một số cán bộ quản lý cấp cao tại The Nam Hải. (với 110 bảng câu hỏi)

4. Cấu trúc luận văn

Chương 1 – Cơ Sở Lý Luận

Chương 2 – Tổng Quan Về Kinh Doanh Dịch Vụ Lưu Trú Và Khách Sạn The Nam Hải

Chương 3 – Phương Pháp Nghiên Cứu

Chương 4 – Phân Tích Dữ Liệu Và Nhận Xét

Kết luận

CHƯƠNG 1- CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ TỔNG QUAN CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU CÓ LIÊN QUAN

1.1. Văn hóa doanh nghiệp

1.1.1. Định nghĩa văn hóa doanh nghiệp

Văn hóa doanh nghiệp là hệ thống các giá trị và niềm tin được chia sẻ bên trong một doanh nghiệp, có ảnh hưởng mạnh mẽ đến cách thức hành động của các thành viên trong doanh nghiệp, nó thể hiện ý thức chung của doanh nghiệp.

1.1.2. Đặc điểm của văn hóa doanh nghiệp

- 1.1.2.1. Văn hóa doanh nghiệp tồn tại khách quan
- 1.1.2.2. Văn hóa doanh nghiệp hình thành trong trong một thời gian khá dài
- 1.1.2.3. Văn hóa doanh nghiệp mang tính bền vững
- 1.1.2.4 Văn hóa doanh nghiệp mang tính hệ thống, nhất quán
- 1.1.3. Các cấp độ biểu hiện của văn hóa doanh nghiệp**
- 1.1.3.1. Tầng bề mặt của văn hóa doanh nghiệp và các giá trị hữu hình
- 1.1.3.2. Các niềm tin và giá trị được tán thành
- 1.1.3.3. Các giá định cơ bản
- 1.1.4. Các chủ thể của văn hóa doanh nghiệp**
- 1.1.4.1. Chủ đầu tư
- 1.1.4.2. Người sáng lập
- 1.1.4.3. Nhà quản lý
- 1.1.4.4. Nhân viên và người lao động
- 1.1.5. Vai trò của văn hóa doanh nghiệp**
- 1.1.5.1. Văn hóa doanh nghiệp là nguồn lực tạo ra lợi thế cạnh tranh
- 1.1.5.2. Văn hóa doanh nghiệp ảnh hưởng tới hoạch định chiến lược
- 1.1.5.3. Thu hút nhân tài và tăng cường sự gắn bó của người lao động
- 1.1.5.4. Tạo động lực làm việc
- 1.1.5.5. Văn hóa doanh nghiệp giúp điều phối và kiểm soát
- 1.1.5.6. Văn hóa doanh nghiệp giúp giảm xung đột
- 1.1.6. Mối quan hệ giữa văn hóa doanh nghiệp và hiệu quả hoạt động**

1.1.7. Vai trò của lãnh đạo trong việc xây dựng, gắn kết và phát triển văn hóa doanh nghiệp.

- 1.1.7.1. Lãnh đạo khởi xướng ra văn hóa doanh nghiệp.
- 1.1.7.2. Người lãnh đạo gắn kết và truyền tải văn hóa
- 1.1.7.3. Sự thay đổi vai trò của người lãnh đạo khi doanh nghiệp đã phát triển

1.2. Tổng quan các mô hình nghiên cứu có liên quan và phương pháp thu thập dữ liệu

1.2.1. Các mô hình nghiên cứu

1.2.1.1. Mô hình của Denison

Khảo sát nghiên cứu văn hóa doanh nghiệp của Denison (1990) là một công cụ để xác định sự thay đổi của tổ chức dưới sự tác động của văn hóa doanh nghiệp. Công cụ này đánh giá văn hóa doanh nghiệp cùng với 4 đặc điểm văn hóa cơ bản tiêu biểu, được trình bày theo những chiều hướng chắc chắn của doanh nghiệp nhằm tập trung vào mối liên hệ giữa văn hóa doanh nghiệp với các điểm mấu chốt để đo lường thành tích doanh nghiệp như khả năng thu được lợi nhuận, sự tăng trưởng, chất lượng, sự cải tiến, khách hàng và sự thỏa mãn của nhân viên.

Niềm tin và các giá định

Tại vị trí trung tâm của mô hình là Niềm tin và các giá định. Mỗi một chúng ta đều có một niềm tin sâu xa về công ty của mình, những người cùng làm việc, khách hàng, các đối thủ cạnh tranh và ngành mà mình đang kinh doanh. Những niềm tin và giá định này và sự kết nối của chúng đối các hành vi quyết định văn hóa của doanh nghiệp.

Các đặc điểm và chỉ số (indexes)

1. Sứ Mệnh : Là một chỉ dẫn trong dài hạn cho doanh nghiệp

Chỉ dẫn chiến lược và dự định : Các nhân viên có hiểu rõ các chiến lược của doanh nghiệp và họ có nghĩ rằng các chiến lược này sẽ thành công ?



Hình 1.2. Khung đặc điểm Sứ Mệnh

Mục tiêu : Doanh nghiệp có những mục tiêu ngắn hạn mà có thể giúp nhân viên thực hiện công việc cơ bản hàng ngày hướng về chiến lược và tầm nhìn của doanh nghiệp không ? Các nhân viên có hiểu rằng công việc họ ăn khớp và có đóng góp như thế nào cho việc hoàn thành mục tiêu của doanh nghiệp hay không ?

Tầm nhìn : Các nhân viên có chia sẻ tuyên bố về tương lai mong muốn chung của doanh nghiệp hay không ? Họ có hiểu rõ về tầm nhìn của doanh nghiệp không ? Điều đó có khuyến khích họ làm việc ?

2. Khả Năng Thích Nghi : Việc chuyển đổi các yêu cầu của môi trường bên ngoài thành hành động của chính mình.

Thay đổi một cách sáng tạo : Các nhân viên có thể hiểu được môi trường bên ngoài và phản ứng một cách thích hợp theo các xu hướng và sự thay đổi của môi trường bên ngoài hay không ? Các nhân viên có thường xuyên tìm kiếm những cái mới và tìm cách cải tiến công việc của mình không ?



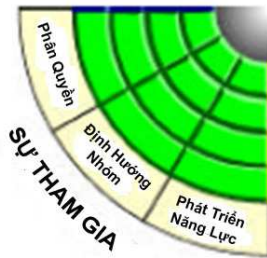
Hình 1.3. Khung đặc điểm Khả Năng Thích Nghi

Định hướng vào khách hàng : Doanh nghiệp có hiểu được nhu cầu của khách hàng của họ hay không? Các nhân viên có cam kết đáp lại các nhu cầu được thay đổi vào bất cứ lúc nào hay không ? Việc định hướng vào khách hàng có phải là mối quan tâm cơ bản xuyên suốt trong doanh nghiệp hay không ?

Khả năng học tập : Có phải khả năng học hỏi được xem là có vai trò quan trọng ở nơi làm việc trong doanh nghiệp hay không ? Doanh nghiệp có tạo ra một môi trường làm việc mà ở đó sẵn sàng chấp nhận các rủi ro hợp lý để có sự cải tiến ? Có sự chia sẻ kiến thức giữa các nhân viên, các bộ phận trong doanh nghiệp hay không ?

3. Sự Tham Gia : Xây dựng nguồn nhân lực có năng lực và tạo ra sự chia sẻ tinh thần làm chủ và trách nhiệm xuyên suốt trong doanh nghiệp.

Việc phân quyền : Các nhân viên có cảm thấy được thông báo đầy đủ và bị thu hút vào các công việc mà họ được giao ? Họ có nhận thấy rằng họ có thể có một ảnh hưởng tích cực đối với doanh nghiệp?



Hình 1.4. Khung đặc điểm Sự Tham Gia

Định hướng nhóm : Các nhóm làm việc, các bộ phận có được khuyến khích và có cơ hội để rèn luyện trong công việc hay không ? Các nhân viên có quý trọng sự hợp tác và có cảm nhận trách nhiệm qua lại lẫn nhau đối với mục tiêu chung ?

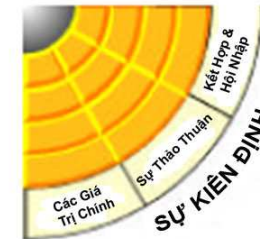
Phát triển năng lực : Các nhân viên có tin rằng họ đang được doanh nghiệp đầu tư như là một nguồn lực quan trọng và các kỹ năng của họ đang được cải thiện từng ngày khi họ làm việc ở đây ? Có phải sức mạnh trên tổng thể của doanh nghiệp đang được cải thiện ? Có phải doanh nghiệp sở hữu những kỹ năng cần thiết cho việc cạnh tranh ngày nay và sau này hay không ?

4. Sự Kiên Định : Xác định các giá trị và hệ thống là nền tảng cơ bản của văn hóa

Các giá trị chính : Các nhân viên có chia sẻ một loạt các giá trị mà chúng tạo ra một sự nhận thức mạnh mẽ của việc xác định và thiết lập rõ ràng các kỳ vọng ? Các lãnh đạo có làm mẫu và ra sức củng cố những giá trị này hay không ?

Sự thỏa hiệp : Doanh nghiệp có thể đạt đến các sự thỏa thuận về các vấn đề then chốt hay không ? Các nhân viên có dung hòa các sự

khác biệt bằng những phương thức có tính xây dựng khi phát sinh vấn đề.



Hình 1.5. Khung đặc điểm Sự Kiên Định

Sự kết hợp và hội nhập : Các nhân viên từ các bộ phận khác nhau trong doanh nghiệp có thể chia sẻ một triển vọng chung mà nó cho phép họ làm việc hiệu quả xuyên suốt giữa các bộ phận trong doanh nghiệp ? Họ có chịu từ bỏ cái tôi cá nhân của mình và khuyến khích cho các hành động rất được quan tâm trong toàn nghiệp ?

Tình trạng căng thẳng năng động : Các nhà lãnh đạo, quản lý và các nhân viên luôn có cảm giác giống như họ đang bị kéo theo một hướng khác trong suốt quá trình kinh doanh của doanh nghiệp. Việc cảm giác bị đẩy hay kéo như vậy là bình thường và nó buộc chúng ta phải nghĩ đến môi trường bên ngoài và quá trình hoạt động bên trong khi duy trì Sự Kiên Định và thích nghi với sự thay đổi từ bên ngoài. Mô hình Denison nắm bắt được những tình trạng căng thẳng năng động này và đề nghị những quan điểm quý báu về việc họ đang quản lý doanh nghiệp của mình hiệu quả như thế nào như sau :

1. Linh động và ổn định :

Linh động (Khả Năng Thích Nghi và Sự Tham Gia) : Các doanh nghiệp mạnh ở những điểm này có thể thay đổi rất nhanh để đáp lại

với sự thay đổi từ môi trường bên ngoài. Họ có xu hướng thành công ở khả năng cải tiến và làm thỏa mãn các khách hàng của mình.



Hình 1.6. Sự Linh Động và Ổn Định

Ổn định (Sự Mãnh và Sự Kiên Định) : Những doanh nghiệp này có xu hướng tập trung và có khả năng tiên đoán trong một chừng mực nào đó. Họ biết họ sẽ đi đến đâu và có những công cụ hay hệ thống nào để có thể đi đến đó. Họ tạo ra liên kết các kết quả lại với nhau một cách hiệu quả, có lợi nhuận cao nhất.

2. Định hướng bên ngoài và định hướng bên trong :

Định hướng bên ngoài (Sự Thích Nghi và Sự Mãnh) : Những doanh nghiệp này có một con mắt hướng về thị trường, có thể thích nghi và thay đổi để đáp lại những gì họ thấy được. Kết quả này là khả năng để tăng trưởng khi mà họ đáp ứng được các nhu cầu của thị trường hiện tại và tương lai.



Hình 1.7. Định hướng bên ngoài và định hướng bên trong

Định hướng bên trong (Sự Tham Gia và Sự Kiên Định) : Định hướng của những doanh nghiệp này là ở trong một sự liên kết giữa các hệ thống, qui trình và con người ở bên trong doanh nghiệp. Doanh nghiệp có điểm cao ở Định hướng bên trong thông thường được tiên đoán là có hiệu quả hoạt động cao, ở những đẳng cấp cao của chất lượng và sự hài lòng của nhân viên là tăng cao.

3. Phân mô hình giao thoa (Cross Patterns) :

Sự liên kết từ trên xuống và từ dưới lên (Sự Mãnh và Sự Tham Gia) : Các doanh nghiệp phải cân bằng giữa Sự Mãnh (trên xuống) và Sự



Hình 1.8. Sự liên kết từ trên xuống và từ dưới lên

Tham Gia của nhân viên (dưới lên). Họ cần học làm thế nào để kết nối mục đích và chiến lược của doanh nghiệp với tinh thần trách nhiệm, tinh thần làm chủ và sự cam kết từ phía nhân viên.

4. Chuỗi giá trị khách hàng (Customer value chain) : (Sự Thích Nghi và Sự Kiên Định)

Điều này được thể hiện bởi tình trạng căng thẳng được tạo ra giữa Sự Thích Nghi mà có liên quan chủ yếu đến thị trường và Sự Kiên Định mà được nhìn thấy ở các giá trị, hệ thống và qui trình bên trong doanh nghiệp. Các doanh nghiệp có thành tích cao phải có khả năng thích ứng và hồi đáp lại với thị trường, phát triển các hệ thống và qui trình mà có thể cho phép họ điều hành để tạo ra những sản phẩm và dịch vụ có chất lượng cao.



Hình 1.9. Chuỗi giá trị khách hàng

1.2.1.2. Mô hình của Graves

1.2.1.3. Mô hình của Schein

1.2.1.4. Mô hình của Quin & Rohrbaugh

CHƯƠNG 2: TỔNG QUAN VỀ KINH DOANH DỊCH VỤ LƯU TRÚ VÀ KHÁCH SẠN THE NAM HẢI

2.1. Giới thiệu ngành kinh doanh dịch vụ lưu trú

2.1.1. Khái niệm kinh doanh dịch vụ lưu trú

2.1.2. Đặc điểm của ngành dịch vụ lưu trú

2.1.3. Các loại cơ sở kinh doanh lưu trú

2.1.4. Các hình thức sở hữu và quản lý

2.1.4.1. Chủ đầu tư là người điều hành

Trong loại hình này thì người bỏ vốn đầu tư cũng là người điều hành khách sạn khi hoàn thành. Trường hợp này thì người chủ đầu tư thường là những người có nhiều năm kinh nghiệm làm việc trong ngành này hoặc người có nhiều năm kinh nghiệm làm việc quản lý tìm kiếm được thời cơ cũng như sự tư vấn từ bên ngoài một cách thuận tiện nên có thể điều hành hoạt động kinh doanh tại khách sạn. Thông thường đây sẽ là các khách sạn tư nhân nhỏ 2, 3 sao.

2.1.4.2. Hợp Đồng Cho Thuê

Hợp đồng cho thuê là trường hợp người chủ đầu tư xây dựng lên khách sạn và tiến hành cho người khác thuê lại để kinh doanh khách sạn như là một hợp đồng cho thuê bất động sản và trả phí thuê định kỳ hoặc đặt cọc dài hạn học theo thương lượng. Lúc này thì người chủ đầu tư sẽ là người cho thuê và hoàn toàn không liên hệ gì đến quá trình quản lý, điều hành khách sạn. Chi phí thuê khách sạn sẽ là một trong nhưng chi phí hoạt động kinh doanh của khách sạn.

2.1.4.3. Hợp Đồng Quản Lý Khách Sạn

Các công ty quản lý sẽ điều hành các hoạt động của khách sạn dựa trên một hợp đồng thỏa thuận quản lý giữa họ và các nhà đầu tư.

Trong hợp đồng này sẽ thể hiện rõ ràng các nội dung nào họ sẽ được toàn quyền quyết định và vấn đề gì họ sẽ phải cân sự phê chuẩn từ các nhà đầu tư. Hàng tháng họ sẽ phải gửi các báo cáo hoạt động cho các nhà đầu tư và giải trình các vấn đề sắp xảy ra. Tương tự thế, hàng năm họ cũng sẽ phải trình bày đối với chủ đầu tư về các chiến lược và kế hoạch kinh doanh cho năm tới.

2.1.4.4. Hợp Đồng Nhượng Quyền Sử Dụng Thương Hiệu – Franchise

2.1.4.5. Hình Thức Đầu Tư Bất Động Sản Theo Nhóm

Đầu tư bất động sản theo nhóm là cách thức mà một công ty xây dựng hay mua một nhóm bất động sản và sau đó bán chúng cho các nhà đầu tư như là một tài sản để cho thuê. Để đổi lại cho việc tìm kiếm người thuê, thực hiện việc quản lý cũng như bảo trì cho nhóm bất động sản đó và một số trách nhiệm khác, doanh nghiệp đó sẽ nhận được một phần lợi nhuận từ việc cho thuê bất động sản đó hàng tháng của các nhà đầu tư.

2.1.4.6. Hình thức Timeshare trong đầu tư bất động sản du lịch quốc tế

2.2. Tổng quan về khách sạn The Nam Hải

2.2.1. Lịch sử hình thành

2.2.2. Hình thức quản lý

Công ty Indochina Land ngay từ khi dự án mới hình thành, đã tiến hành ký hợp đồng thuê tập đoàn GHM – General Hotel Management có trụ sở chính tại Singapore quản lý khách sạn The Nam Hải. Với hợp đồng này, GHM sẽ chịu trách nhiệm quản lý khách sạn The Nam

Hải và tiến hành chia sẻ lợi nhuận từ hoạt động kinh doanh của The Nam Hải cùng với những người chủ sở hữu.

Trong đó, hợp đồng quản lý phân định rõ GHM toàn quyền trong việc quản lý, phân bổ nhân sự, chịu trách nhiệm về chất lượng dịch vụ tìm kiếm nguồn khách, thực hiện các chính sách PR, Marketing. Ngoài ra, trong lĩnh vực tài chính thì sẽ có hạn mức quyết định tài chính trong quyền kiểm soát của GHM

2.2.3. Hình thức sở hữu

2.2.4. Cơ chế hoạt động

2.2.5. Cơ cấu bộ máy quản lý

CHƯƠNG 3 - MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU VĂN HÓA DOANH NGHIỆP TẠI KHÁCH SẠN THE NAM HẢI

3.1. Phương pháp và mô hình nghiên cứu

3.1.1 Lựa chọn mô hình nghiên cứu

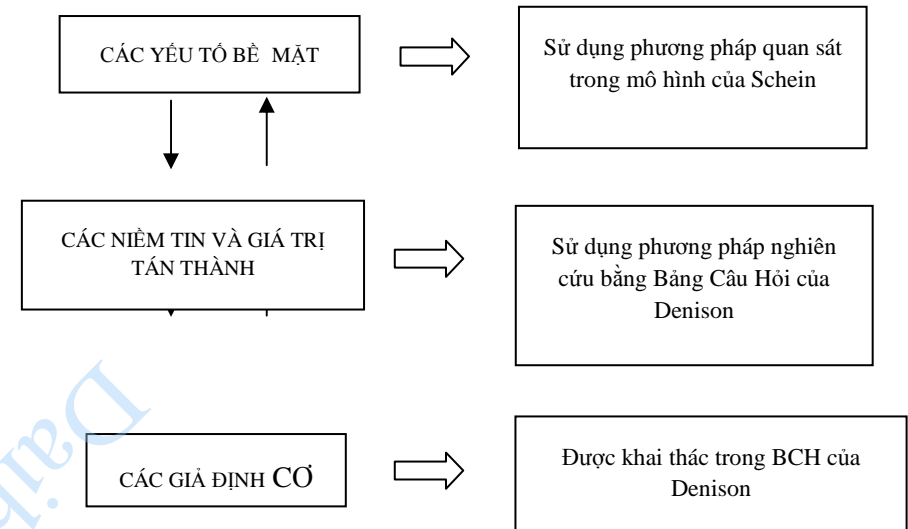
Qua tham khảo nhiều mô hình được sử dụng để nghiên cứu văn hóa doanh nghiệp từ trước đến nay, tác giả nghĩ rằng rằng mô hình của Denison là phù hợp với nghiên cứu của mình hơn cả. Mô hình nghiên cứu của Denison khai thác khá đầy đủ các yếu tố của văn hóa doanh nghiệp từ việc nhận thức của các nhân viên về sứ mệnh, mục tiêu chiến lược cũng như các giá trị chính của doanh nghiệp hay việc phân quyền, phát triển nguồn nhân lực như thế nào cho đến khả năng thích nghi của doanh nghiệp thể hiện trong việc tạo ra sự thay đổi thích nghi với môi trường như thế nào, khả năng học tập của doanh nghiệp như thế nào. Điều này sẽ giúp chúng ta có một cái nhìn toàn

diện và sâu sắc về văn hóa doanh nghiệp tại doanh nghiệp được nghiên cứu.

Bảng câu hỏi trong mô hình của Denison được thiết kế nhằm tìm hiểu khả năng thích nghi của doanh nghiệp cũng như sự hòa hợp giữa doanh nghiệp với môi trường của chính mình. Mô hình này sẽ nghiên cứu bốn khung đặc điểm chính của văn hóa doanh nghiệp, mỗi một khung đặc điểm này sẽ bao gồm 3 nhân tố liên quan đến thực tế quản lý thể hiện cho đặc điểm đó. Các khung đặc điểm cũng như các nhân tố này sẽ đại diện cho 2 chiều chính, chiều xoay theo trục tung thẳng đứng sẽ là các nhân tố đại diện cho sự ổn định và khả năng linh hoạt của doanh nghiệp. Trong khi đó, các nhân tố xoay quanh trục hoành sẽ đại diện cho việc chú trọng tập trung vào bên trong hay bên ngoài của doanh nghiệp

3.1.2 Phương pháp thu thập thông tin

Với nhận thức về những ưu điểm và khuyết điểm của mô hình Denison cùng với phương pháp điều tra bảng câu hỏi và những hạn chế của bản thân trong vai trò là người nghiên cứu, nên tác giả nhận thấy rằng phương pháp thu thập thông tin thích hợp sẽ là sự phối hợp giữa các phương pháp quan sát của Schein và sử dụng bảng câu hỏi của mô hình Denison. Trong đó, mô hình Denison sẽ đóng vai trò chủ đạo. Phương pháp nghiên cứu sẽ được sử dụng như sau : Theo cấu trúc của văn hóa doanh nghiệp gồm có 3 tầng thì sẽ có các phương pháp nghiên cứu tương ứng như sau :



3.2. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu sẽ là toàn bộ đội ngũ quản lý cấp trung bởi vì họ là những người vừa góp phần tạo ra văn hóa doanh nghiệp tại The Nam Hải vừa bị ảnh hưởng bởi văn hóa doanh nghiệp đó trong quá trình làm việc tại đây và có thể cả sau này nữa.

3.3. Công cụ nghiên cứu

3.3.1. Nghiên cứu định tính – Quan sát và mô tả

3.3. Công cụ nghiên cứu

3.3.1. Nghiên cứu định tính – Quan sát và mô tả

3.3.2. Nghiên cứu định lượng – Bảng câu hỏi

3.3.2.1. Bảng câu hỏi

3.3.2.2. Cách thức đánh giá

3.3.2.3. Thu thập dữ liệu

CHƯƠNG 4 - PHÂN TÍCH DỮ LIỆU VÀ NHẬN XÉT

4.1. Dữ liệu từ quan sát

4.1.1. Giao tiếp

4.1.2. Các đồ đạc trang trí

4.1.3. Thức ăn

4.1.4. Nhân viên

4.1.5. Các nhóm chính thức và không chính thức

4.1.6. Thái độ đối với lịch sử

4.1.7. Gia đình và công việc

4.1.8. Hội họp

4.1.9. Lương tiền

4.1.10. Thuởng và thừa nhận

4.2. Phân tích dữ liệu thu thập được từ bảng câu hỏi của mô hình Denison

Phân tích thống kê

4.2.1.1. Kiểm tra sự tương quan giữa các mục hỏi bằng Cronbach alpha

Theo hệ số α của Cronbach là một phép kiểm định thống kê về mức độ chặt chẽ mà các mục hỏi trong thang đo tương quan với nhau (Trọng và Ngọc, 2008). Nhiều nhà nghiên cứu đồng ý rằng khi Cronbach Alpha từ 0.8 trở lên đến gần 1 thì thang đo lường là tốt, từ 0.7 đến gần 0.8 là sử dụng được. Cũng có nhà nghiên cứu đề nghị rằng Cronbach Alpha từ 0.6 trở lên mới là có thể sử dụng được trong trường hợp khái niệm đang đo lường là mới hoặc mới đối với người trả lời trong bối cảnh nghiên cứu (Nunnally, 1978; Peterson, 1994; Slater, 1995).

4.2.1.2. Phân tích nhân tố khám phá (EFA)

Mục đích của phân tích nhân tố (EFA) là để rút gọn một tập gồm nhiều biến quan sát có mối tương quan với nhau thành một tập biến (gọi là nhân tố) ít hơn để chúng có ý nghĩa hơn nhưng vẫn chứa đựng hầu hết nội dung thông tin của tập biến ban đầu (Hair & dtg, 1998).

Theo Hair & dtg (1998, 111), hệ số tải nhân tố (factor loading) là chỉ tiêu để đảm bảo mức ý nghĩa thiết thực của phân tích nhân tố khám phá (ensuring practical significance – EFA). Hệ số tải nhân tố >0.3 được xem là đạt mức tối thiểu, hệ số tải nhân tố >0.4 được xem là quan trọng, và >0.5 được xem là có ý nghĩa thực tiễn. Nếu chọn tiêu chuẩn hệ số tải nhân tố >0.3 thì cỡ mẫu ít nhất phải là 350, Hair & dtg (1998, 111). Như vậy, trong nghiên cứu này, với cỡ mẫu là 102, tác giả sẽ chọn hệ số tải nhân tố >0.5

KMO là một chỉ tiêu dùng để xem xét sự thích hợp của phân tích nhân tố, $0.5 \leq KMO \leq 1$ thì phân tích nhân tố là thích hợp. Kiểm định Bartlett xem giả thuyết H_0 : độ tương quan giữa các biến quan sát bằng không trong tổng thể. Nếu kiểm định này có ý nghĩa thống kê ($Sig \leq 0.05$) thì các biến quan sát có tương quan với nhau trong tổng thể (Trọng & Ngọc, 2005, 262).

Những biến có hệ số tải lớn ở “nhiều hơn một nhân tố”, xuất hiện ở hai cột trở (the cross-loading) theo Hair & Ctg (1998, 118) sẽ bị loại trong quá trình phân tích

4.2.1.3. Kiểm định T đối với các khung đặc điểm mới hình thành sau khi xóa biến

4.2.2. Phân tích văn hóa doanh nghiệp qua kết quả thu được

Các yếu tố văn hóa doanh nghiệp tại The Nam Hải được thể hiện như sau

.2.2.1. Chỉ số trả lời của các nhân tố nghiên cứu

.2.1.2. Các yếu tố có điểm số cao nhất và thấp nhất

A. Điểm số cao nhất

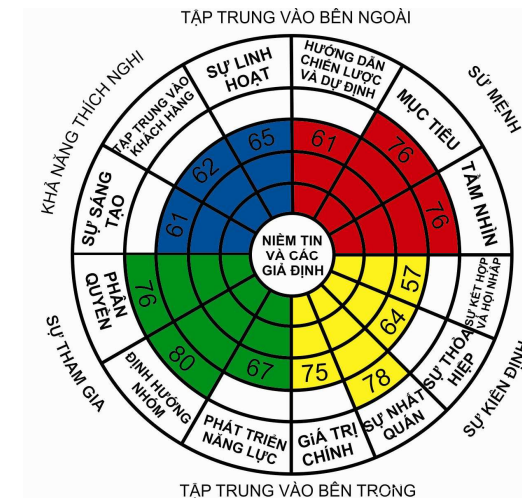
Điểm	Biến	Nội dung câu hỏi
86	X 37	Khách hàng mục tiêu ảnh hưởng trực tiếp đến việc quyết định tính chất dịch vụ
85	X14	Năng lực làm việc của nhân viên được xem là nguồn lực quan trọng tạo ra lợi thế cạnh tranh của The Nam Hải với các khách sạn khác.
83	X 1	Anh/chị thực sự thích công việc mình đang làm
83	X 9	Các nhóm nhỏ làm việc là nền tảng cơ bản của việc hoàn thành công việc
82	X 25	Trưởng Bộ Phận hay cấp trên trực tiếp của các anh/chị luôn giúp đỡ hay tư vấn khi anh/chị gặp khó khăn trong công việc hay khi giải quyết các vấn đề chung

B. Điểm số thấp nhất

Điểm	Biến	Câu hỏi
38	X 39	Quyền lợi của khách hàng là thường bị bỏ qua mỗi khi anh/chị thực hiện các quyết định liên quan đến công việc
42	X 29	Khi anh/chị làm việc với một người ở một bộ phận khác cũng giống như là đang làm việc với

		một người từ một công ty khác đến.
42	X 58	Các quyết định ngắn hạn thường gây ảnh hưởng đến tầm nhìn trong dài hạn của khách sạn.
42	X 15	Các vấn đề phát sinh ở đây thường là do thiếu kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc.
48	X 50	Anh/chị không hiểu rõ hướng dẫn từ chiến lược đó để áp dụng cho công việc của mình.

4.2.1.2. Tổng quan kết quả khảo sát



4.2.1.3. Phân tích sự tương quan giữa các chỉ số trong các khung đặc điểm

KẾT LUẬN

Kết luận

Qua kết quả nghiên cứu ở trên, có thể kết luận rằng văn hóa doanh nghiệp tại The Nam Hải là khá tốt, có các chỉ số hầu hết nằm ở khung phần tư thứ 3 của mô hình Denison (51 – 75 điểm). Mặc dù The Nam Hải có sự định hướng bên trong và đặc tính ổn định nổi trội hơn sự định hướng vào bên ngoài cũng như đặc tính linh hoạt nhưng thực ra các yếu tố này khá là cân bằng. Sự định hướng bên trong là cân bằng với sự định hướng bên ngoài, đặc tính linh hoạt khá cân bằng với đặc tính ổn định. Có thể thấy rằng văn hóa doanh nghiệp tại The Nam Hải được phát triển khá đồng đều và toàn diện.

Tuy nhiên, những lợi thế do văn hóa doanh nghiệp mang lại sẽ chỉ giúp cho hoạt động kinh doanh của The Nam Hải thuận lợi trong hiện tại bởi các chỉ số văn hóa đã nói lên rằng các giá trị cơ bản mặc dù được thiết lập một cách bài bản và tốt nhưng thực sự chưa phải là đã ăn sâu vào trong suy nghĩ của các nhân viên để hướng dẫn họ trong việc hành động hay ra quyết định một cách đúng đắn phù hợp với tiêu chí của The Nam Hải.

Ngòai ra, các chỉ số về Sự Sáng Tạo và Phát Triển Năng Lực thấp hơn đã nói lên rằng The Nam Hải tiếp cận khách hàng một cách thụ động, mặc dù đã có sự nỗ lực là hài lòng khách hàng hiện tại nhưng chưa chắc là đã có thể đáp ứng được nhu cầu của các khách hàng tương lai.

Một số kiến nghị nhằm hoàn thiện văn hóa doanh nghiệp tại The Nam Hải

- Chương trình hành động

- Hạn chế của đề tài

Mặc dù tác giả đã cố gắng rất nhiều để có thể khắc phục những hạn chế nhưng vẫn còn một số hạn chế như sau :

Việc tác giả hiện đang công tác tại The Nam Hải và để tránh việc các bảng câu hỏi được gửi đi không thu lại đủ yêu cầu nên đã nhờ các Trưởng bộ phận gửi trong cuộc họp, điều này sẽ có dẫn đến một số hạn chế trong việc trả lời câu hỏi một cách trung thực.

Yếu tố văn hóa doanh nghiệp thường được xác định trước hết từ những người điều hành cấp cao nhất, tuy nhiên ở đây do những người điều hành cao nhất thường xuyên thay đổi nên đối tượng nghiên cứu chỉ có thể là nhân viên quản lý cấp trung, là người bị tác động lớn nhất từ văn hóa tại doanh nghiệp