



Xây dựng văn hóa doanh nghiệp trước những đòi hỏi của thực tiễn

Thứ tư, 30/08/2017 | 15:52

LÊ HẢI LINH (Khoa Vận tải Kinh tế - Trường Đại học Giao thông vận tải)

TÓM TẮT:

Trong một doanh nghiệp, đặc biệt là những doanh nghiệp có quy mô lớn, là một tập hợp những con người khác nhau về trình độ chuyên môn, trình độ văn hóa, mức độ nhận thức, quan hệ xã hội, vùng miền địa lý, tư tưởng văn hóa... chính sự khác nhau này tạo ra một môi trường làm việc đa dạng và phức tạp. Bên cạnh đó, với sự cạnh tranh gay gắt của nền kinh tế thị trường và xu hướng toàn cầu hóa, buộc các doanh nghiệp để tồn tại và phát triển phải liên tục tìm tòi những cái mới, sáng tạo và thay đổi cho phù hợp với thực tế. Việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp sẽ góp phần quảng bá thương hiệu của doanh nghiệp. Hơn thế nữa, văn hóa doanh nghiệp chính là tài sản vô hình chắp cánh cho sự phát triển bền vững của mỗi doanh nghiệp trước những đòi hỏi ngày càng khắt khe của thực tiễn.

Từ khóa: Văn hóa doanh nghiệp, giá trị, xây dựng văn hóa doanh nghiệp.

I. Đặt vấn đề

Nếu gõ từ khóa "văn hóa doanh nghiệp" vào trang tìm kiếm Google, chúng ta sẽ nhận được hơn 10 triệu kết quả bao gồm những bài viết liên quan, bài lý luận cho đến những ví dụ điển hình. Có thể nhận thấy văn hóa doanh nghiệp (VHDN) đang là đề tài rất được quan tâm. Nhất là vào thời điểm kinh tế khó khăn như hiện nay, khi doanh nghiệp phải cạnh tranh khốc liệt để giữ nhân tài.

Nhiều doanh nghiệp Việt Nam, nhất là doanh nghiệp vừa và nhỏ, sau một thời gian tìm chỗ đứng trên thị trường, đã bắt đầu quan tâm xây dựng VHDN. Điều này rất cần thiết cho sự phát triển bền vững của họ. Tuy nhiên, hầu hết doanh nghiệp đều gặp khó khăn trong công việc này.

Để dễ hình dung, chúng ta có thể hiểu văn hóa của doanh nghiệp giống như "cá tính" của doanh nghiệp đó. Ở mỗi cá nhân, cá tính giúp phân biệt người này với người khác, "văn hóa" cũng chính là bản sắc riêng giúp một doanh nghiệp không thể lẫn với doanh nghiệp khác dù có cùng hoạt động trong một lĩnh vực và cung cấp những sản phẩm tương tự ra thị trường.

VHDN có ba nét đặc trưng, đó là:

- VHDN mang "tính nhân sinh", tức là gắn với con người. Tập hợp một nhóm người cùng làm việc với nhau trong tổ chức sẽ hình thành nên những thói quen, đặc trưng của đơn vị đó. Do đó, VHDN có thể hình thành một cách "tự phát" hay "tự giác". Theo thời gian, những thói quen này sẽ dần càng rõ ràng hơn và hình thành ra "cá tính" của đơn vị. Nên, một doanh nghiệp, dù muốn hay không, đều sẽ dần hình thành văn hóa của tổ chức mình. VHDN khi hình thành một cách tự phát có thể phù hợp với mong muốn và mục tiêu phát triển của tổ chức hoặc không. Chủ động tạo ra những giá trị văn hóa mong muốn là điều cần thiết nếu doanh nghiệp muốn văn hóa thực sự phục vụ cho định hướng phát triển chung, góp phần tạo nên sức mạnh cạnh tranh của mình.

- VHDN có "tính giá trị". Không có VHDN "tốt" và "xấu" (cũng như cá tính, không có cá tính tốt và cá tính xấu), chỉ có văn hoá phù hợp hay không phù hợp (so với định hướng phát triển của doanh nghiệp). Giá trị là kết quả thẩm định của chủ thể đối với đối tượng theo một hoặc một số thang độ nhất định; và những nhận định này được thể hiện ra thành "đúng-sai", "tốt-xấu", "đẹp-xấu"... , nhưng hàm ý của "sai" của "xấu", về bản chất, chỉ là "không phù hợp". Giá trị cũng là khái niệm có tính tương đối, phụ thuộc vào chủ thể, không gian và thời gian. Trong thực tế, người ta hay áp đặt giá trị của mình, của tổ chức mình cho người khác, đơn vị khác, nên dễ có những nhận định "đúng-sai" về văn hóa của một doanh nghiệp nào đó.

- Văn hóa doanh nghiệp có "tính ổn định". Cũng như cá tính của mỗi con người, văn hóa doanh nghiệp khi đã được định hình thì "khó thay đổi". Qua thời gian, các hoạt động khác nhau của các thành viên doanh nghiệp sẽ giúp các niềm tin, giá trị được tích lũy và tạo thành văn hóa. Sự tích lũy các giá trị tạo nên tính ổn định của văn hóa.

Thực tế, văn hóa tồn tại khách quan và doanh nghiệp nào cũng có văn hóa của riêng mình. Chỉ có điều văn hóa được thể hiện như thế nào và doanh nghiệp đó có phát hiện ra những giá trị tốt để phát huy và những giá trị chưa tốt để thay đổi hay không. VHDN bắt nguồn từ những gì nhỏ nhất, cụ thể, không chung chung.

VHDN có vô vàn hình thức biểu hiện, nhưng cũng xin lưu ý với những nhà tổ chức, muốn xây dựng VHDN rằng, VHDN không phải

thực hiện trong ngày một ngày hai, mà có thể là một chặng đường kéo dài hàng thập kỷ. Việc xây dựng VHDN không phải là một khẩu hiệu, cần phải được sự vun đắp của từng cá nhân trong tổ chức doanh nghiệp đó, xây dựng văn hóa là chìa khóa để doanh nghiệp được trường tồn.

II. Giá trị của văn hóa doanh nghiệp

Cốt lõi của VHDN là tinh thần doanh nghiệp và quan điểm giá trị của doanh nghiệp. Trong cuốn sách “Văn minh làm giàu và nguồn gốc của cải” của TS. Vương Quân Hoàng, chúng ta đã được đề cập tới khái niệm giá trị. Giải thích một cách đơn giản, giá trị là một cái gì đó mà người ta cảm thấy quan trọng, có ích. Cụm từ “Quan trọng” và “Có ích lợi” là rất đáng lưu tâm trong xây dựng văn hóa doanh nghiệp. Bởi lẽ lãnh đạo công ty sẽ rất khó xây dựng VHDN, nếu không truyền đạt được những ích lợi mà VHDN đem lại. Nhân viên cần được giáo dục nhận thức rằng việc đeo thẻ nhân viên, mặc đồng phục là thể hiện sự tự hào là thành viên của công ty và có ích cho công việc của họ chứ không phải họ mang những thứ đó để làm quảng cáo.

Rất nhiều lãnh đạo đã mắc lỗi khi áp đặt văn hóa mà không khơi gợi nhận thức của nhân viên mình với các giá trị văn hóa. Nếu không giảng giải được căn cứ hệ thống các giá trị văn hóa của doanh nghiệp có ích lợi gì với nội bộ tổ chức, tất yếu mọi hình thức triển khai chỉ là phong trào. Một câu hỏi được đặt ra rằng, vậy những giá trị nào là hợp lý và giá trị nào là không hợp lý. Điều này tùy thuộc rất nhiều vào từng tổ chức riêng biệt, nhưng tựu chung lại, có một số giá trị được đề cao trong nội bộ tổ chức ở Việt Nam, đó là:

Sự thành thực (thể hiện là nói thật, không gian dối, cam kết thực hiện những gì mình hứa hẹn và đảm bảo đúng những gì mình sẽ thực hiện).

Sự tự giác (thể hiện ở mức độ sẵn sàng với công việc, không ngại khó khăn, làm việc hết mình vì lợi ích của tổ chức).

Sự khôn khéo (biết nói những gì cần nói, hỏi những điều cần hỏi, tranh luận những điều đáng tranh luận và sắp xếp những gì hợp lý nhất).

Ngoài ra, còn một số giá trị khác được đề cập tới như sự tự tin, sáng tạo... Những giá trị này sẽ là nền tảng định hướng cho văn hóa của doanh nghiệp.

III. Các bước xây dựng văn hóa doanh nghiệp

Một cách khái quát quá trình xây dựng VHDN có thể được xây dựng theo trình tự sau:

1. Phổ biến kiến thức chung

Đây là bước chuẩn bị tinh thần quan trọng cho quá trình xây dựng VHDN. Nếu chỉ mỗi cấp lãnh đạo hiểu về VHDN là chưa đủ. Một khi tất cả nhân viên đều hiểu và thấy rõ lợi ích của VHDN, công cuộc xây dựng mới thành công.

Giai đoạn này tập trung vào việc phổ biến kiến thức chung về VHDN, các yếu tố cấu thành, ý nghĩa của VHDN cho mọi thành viên.

Tùy theo quy mô, doanh nghiệp có thể tổ chức các buổi nói chuyện và khóa học về văn hóa, hoặc phát động các cuộc thi tìm hiểu, xây dựng cơ sở dữ liệu về văn hóa để nhân viên tự tìm hiểu. Nên chuẩn bị trước nội dung cần phổ biến xuyên suốt giai đoạn này, từ cơ bản đến nâng cao. Mục đích của những việc làm này là giúp cho các thành viên hiểu về VHDN và ý thức được lợi ích của nó đối với sự phát triển của bản thân và doanh nghiệp. Doanh nghiệp có thể thuê các đối tác đào tạo, hoặc tự đào tạo về nội dung này.

2. Định hình văn hóa doanh nghiệp

VHDN không hình thành cùng lúc với doanh nghiệp. Thông thường, nó chỉ có thể được nhận dạng sau 3 năm hoạt động trở lên. Giai đoạn này phải có sự chủ trì của người sáng lập và ban lãnh đạo cấp cao của doanh nghiệp.

Kết quả của giai đoạn này sẽ xác định được những yếu tố của VHDN, bao gồm: Hệ tư tưởng (hoài bão và sứ mệnh của doanh nghiệp), hệ giá trị (triết lý kinh doanh và giá trị cốt lõi); các chuẩn mực hành vi và các biểu trưng nhận dạng của doanh nghiệp.

VHDN là "linh hồn" của doanh nghiệp, trong giai đoạn này, "linh hồn" ấy mới dần hiện rõ. Chính nó sẽ giúp doanh nghiệp dễ dàng được nhận biết bằng những khác biệt của mình. Việc thuê một đối tác vào tư vấn chỉ là phương tiện để những yếu tố của VHDN hình thành, chứ không thể quyết định các yếu tố đó sẽ như thế nào.

3. Triển khai xây dựng

Giai đoạn này, VHDN cần được tiến hành từng bước nhưng đồng bộ và kiên trì, từ tuyên truyền những quan điểm, hệ giá trị cho đến việc thực hiện các chuẩn mực hành vi phải được tổ chức một cách khéo léo. Doanh nghiệp có thể tổ chức các phong trào, phương thức tôn vinh hành vi văn hóa, góp phần xây dựng văn hóa theo đúng định hướng ở bước hai.

Giai đoạn này, doanh nghiệp phải đối mặt với một số thay đổi, bước đầu có thể ban hành quy chế để bắt buộc thực hiện. Sau một thời gian, từ vị thế bắt buộc, nhân viên sẽ thực hiện một cách tự nguyện. Đây chính là dấu hiệu của thành công.

Song song với việc điều chỉnh những yếu tố vô hình, doanh nghiệp cần tiến hành thay đổi những yếu tố hữu hình như kiến trúc, màu sắc, nội thất văn phòng, nghi thức... sao cho phù hợp với văn hóa của mình. Kết quả của giai đoạn này sẽ dần hình thành những đặc trưng văn hóa của doanh nghiệp, giúp các thành viên nhận biết các giá trị văn hóa của doanh nghiệp mình.

4. Ổn định và phát triển văn hóa

Bất cứ một yếu tố văn hóa nào hình thành xong, doanh nghiệp phải bắt tay ngay vào việc duy trì, cập nhật để nó không bị lạc hậu và mai một. Lãnh đạo là người quyết định văn hóa doanh nghiệp, nhưng nó "sống" được hay không là nhờ sức mạnh của mọi thành viên. Các hoạt động văn hóa lúc này sẽ phát huy tác dụng tích cực như là công cụ trong việc quản lý điều hành công ty. Doanh nghiệp cần thường xuyên tổ chức các hoạt động tuyên truyền nội bộ, quảng bá ra bên ngoài, tôn vinh những cá nhân, tập thể, những hành vi phù hợp với văn hoá doanh nghiệp. Hãy làm cho các thành viên thấy rằng sẽ mất đi ý nghĩa nếu không có những yếu tố của VHDN.

Ngày nay, để đánh giá một doanh nghiệp, ngoài thị trường, cơ cấu tổ chức,... người ta còn quan tâm đến giá trị cốt lõi của nó. Đó chính là VHDN. Một doanh nghiệp xây dựng thành công văn hóa của mình tức là đã sở hữu một tài sản đặc trưng, điều làm nên sự khác biệt với đối thủ và giúp cho nó trường tồn. Khi VHDN là một tài sản, một nguồn lực thì nó cũng rất cần khả năng sử dụng để tạo ra giá trị cho doanh nghiệp, cũng như cho mỗi thành viên trong đó.

IV. Xây dựng văn hóa doanh nghiệp Việt Nam trước những đòi hỏi của thực tiễn

Trong giai đoạn hội nhập kinh tế thế giới hiện nay, VHDN Việt Nam có 4 đặc điểm nổi bật:

Thứ nhất, tính tập thể: Quan niệm tiêu chuẩn đạo đức của doanh nghiệp là do toàn thể thành viên trong doanh nghiệp tích lũy lâu dài, cùng nhau hoàn thành, có tính tập thể.

Thứ hai, tính quy phạm: VHDN có khả năng điều chỉnh kết hợp: trong trường hợp lợi ích cá nhân và doanh nghiệp xảy ra xung đột thì công nhân viên phải phục tùng các quy phạm, quy định của văn hóa mà doanh nghiệp đã đề ra, đồng thời doanh nghiệp cũng phải biết lắng nghe và cố gắng giải quyết hài hòa để xóa bỏ xung đột.

Thứ ba, tính độc đáo: Doanh nghiệp ở các quốc gia khác nhau, doanh nghiệp khác nhau ở cùng một quốc gia đều cố gắng xây dựng văn hóa doanh nghiệp độc đáo trên cơ sở văn hóa của vùng đất mà doanh nghiệp đang tồn tại. VHDN phải bảo đảm tính thống nhất trong nội bộ từng doanh nghiệp, nhưng giữa các doanh nghiệp khác nhau cần phải tạo nên tính độc đáo của mình.

Thứ tư, tính thực tiễn: Chỉ có thông qua thực tiễn, các quy định của VHDN mới được kiểm chứng để hoàn thiện hơn. Chỉ khi nào VHDN phát huy được vai trò của nó trong thực tiễn thì lúc đó mới thực sự có ý nghĩa.

Để phát huy ưu thế của các doanh nghiệp Việt Nam trong bối cảnh cạnh tranh kinh tế toàn cầu, khi đối mặt với các doanh nghiệp nước ngoài, các doanh nghiệp Việt Nam cần phải xem xét và kiện toàn hơn nữa vấn đề VHDN. VHDN khi được xây dựng hoàn thiện không những kích thích sức sản xuất mà còn có ý nghĩa quan trọng để xây dựng uy tín và thương hiệu của doanh nghiệp. Hiện nay, việc xây dựng VHDN ở nước ta cần chú ý đồng bộ 5 phương diện sau:

Một là, xây dựng quan niệm "lấy con người làm gốc".

VHDN lấy việc nâng cao tố chất toàn diện của con người làm trung tâm để nâng cao trình độ quản lý doanh nghiệp, làm cho quan niệm giá trị của doanh nghiệp thấm sâu vào các chính sách, từng bước phát triển doanh nghiệp. Điều đó bao gồm các nội dung cơ bản:

1. Bồi dưỡng tinh thần trách nhiệm của công nhân viên để phát huy tính tích cực, tính chủ động của họ;
2. Bồi dưỡng quan điểm giá trị doanh nghiệp và tinh thần doanh nghiệp để nó trở thành nhận thức chung của đông đảo công nhân viên và trở thành động lực nội tại khích lệ tất cả mọi người phấn đấu;
3. Tăng cường đào tạo và phát triển tài nguyên văn hóa trong doanh nghiệp nhằm tạo ra không khí văn hóa tốt đẹp, nâng cao tố chất văn hóa và trình độ nghiệp vụ của công nhân viên;
4. Có chế độ thưởng, phạt hợp lý, có cơ chế quản lý dân chủ khiến cho những người có cống hiến cho sự phát triển của doanh nghiệp đều được tôn trọng và được hưởng lợi ích vật chất xứng đáng với công sức mà họ đã bỏ ra.

Hai là, xây dựng quan niệm "hướng tới thị trường".

Việc các doanh nghiệp phải trở thành doanh nghiệp tự chủ để phù hợp với kinh tế thị trường đòi hỏi họ phải nhanh chóng hình thành quan niệm thị trường linh động, sát với thực tiễn. Quan niệm thị trường bao gồm nhiều mặt như giá thành, khả năng tiêu thụ, chất lượng đóng gói và chất lượng sản phẩm, các dịch vụ sau bán hàng, các kỳ khuyến mãi nhằm thu hút khách hàng... Tất cả phải hướng tới việc tăng cường sức cạnh tranh, giành thị phần cho doanh nghiệp của mình. Cần phải coi nhu cầu thị trường là điểm sản sinh và điểm xuất phát của VHDN.

Ba là, xây dựng quan niệm "khách hàng là trên hết".

Doanh nghiệp hướng ra thị trường nói cho cùng hướng tới khách hàng. Phải lấy khách hàng làm trung tâm, cụ thể:

1. Căn cứ vào yêu cầu và ý kiến của khách hàng để khai thác sản phẩm mới và cung cấp dịch vụ chất lượng cao;
2. Xây dựng hệ thống tư vấn cho người tiêu dùng, cố gắng ở mức cao nhất để thỏa mãn nhu cầu của người tiêu dùng cùng với việc nâng cao chất lượng phục vụ để tăng cường sức mua của khách hàng;
3. Xây dựng quan niệm phục vụ là thứ nhất, doanh lợi là thứ hai. Tiến hành khai thác văn hóa đối với môi trường sinh tồn của

doanh nghiệp, xây dựng hình ảnh doanh nghiệp tốt đẹp.

Bốn là, doanh nghiệp trong quá trình phát triển phải tăng cường ý thức đạo đức chung, quan tâm đến an sinh xã hội.

Từ thập kỷ 90 của thế kỷ XX, vấn đề bảo vệ môi trường và vấn đề sản xuất các loại hàng hóa tiêu dùng không độc hại đã thành định hướng giá trị mới của tất cả các quốc gia trên thế giới. Đó là một thách thức lớn đối với tất cả các doanh nghiệp. Ở nước ta hiện nay, các doanh nghiệp phát triển nhanh chóng nhưng hậu quả của sự phát triển ấy cũng hết sức nặng nề mà biểu hiện rõ nhất là ô nhiễm môi trường và lãng phí tài nguyên. Để khắc phục tình trạng đó, mọi người cần thông qua VHDN hướng tới mục tiêu phát triển lâu dài, bền vững, tránh tình trạng phát triển vì lợi ích trước mắt mà bỏ quên lợi ích con người. Định hướng của phát triển là phải kết hợp một cách hữu cơ giữa sự phát triển của doanh nghiệp với tiến bộ của loài người nhằm bảo đảm sự phát triển doanh nghiệp một cách liên tục, ổn định và hài hòa.

Năm là, xây dựng tinh thần trách nhiệm xã hội.

Một doanh nghiệp không những phải coi sản phẩm của mình là một bộ phận làm nên quá trình phát triển nhân loại mà còn phải coi việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp mình là một bộ phận của văn hóa nhân loại. Doanh nghiệp đóng góp cho xã hội không chỉ ở số lượng của cải mà còn phải thỏa mãn được nhu cầu văn hóa nhiều mặt của xã hội hiện đại như tích cực ủng hộ, tài trợ cho sự nghiệp giáo dục, văn hóa, xã hội, thúc đẩy khoa học - kỹ thuật phát triển và tiến bộ. Thông qua các hoạt động nhân đạo và văn hóa, hình ảnh doanh nghiệp sẽ trở nên tốt đẹp hơn, uy tín của doanh nghiệp được nâng cao đáng kể. Đó cũng là hướng phát triển lành mạnh, thiết thực để các doanh nghiệp đóng góp ngày càng nhiều hơn vào công cuộc đổi mới, vì mục tiêu: “dân giàu, nước mạnh, xã hội công bằng, dân chủ, văn minh” mà Đảng ta đã đề ra và được toàn dân ủng hộ.

V. Kết luận

Cùng với sự phát triển của nền kinh tế thị trường và sự chuyển đổi cơ chế kinh doanh; các doanh nghiệp, trong đó có doanh nghiệp nhà nước phải trở thành đơn vị sản xuất kinh doanh tự chủ. Doanh nghiệp muốn đứng vững trong thị trường cạnh tranh gay gắt thì nhất thiết phải tiến hành xây dựng VHDN. VHDN là sự tổng hòa của quan niệm giá trị, tiêu chuẩn đạo đức, triết lý kinh doanh, quy phạm hành vi, ý tưởng kinh doanh, phương thức quản lý và quy tắc được toàn thể thành viên trong doanh nghiệp chấp nhận, tuân theo. VHDN lấy việc phát triển con người toàn diện làm mục tiêu cuối cùng. Cốt lõi của VHDN là tinh thần doanh nghiệp và quan điểm giá trị của doanh nghiệp.

Trong quá trình phát triển, mỗi doanh nghiệp đều nỗ lực xây dựng một hệ thống quan điểm giá trị để nhân viên chấp nhận, tạo ra sự hài hòa trong nội bộ doanh nghiệp, một không khí văn hóa tích cực để phát huy thế mạnh văn hóa của tập thể, tăng cường nội lực và sức mạnh của doanh nghiệp. VHDN là một giai đoạn phát triển của tư tưởng quản lý doanh nghiệp hiện đại, thể hiện sự chuyển dịch chiến lược phát triển nhằm tạo nên những sản phẩm chứa đựng tính văn hóa cao. Bởi thế, có thể coi VHDN là yếu tố đặc biệt quan trọng trong sự phát triển thực tiễn của doanh nghiệp hiện nay.

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Văn hóa doanh nghiệp (Tài liệu dành cho đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa). PGS. TS. Nguyễn Mạnh Quân
2. Xây dựng văn hóa doanh nghiệp. TS. Lê Quân - Chủ tịch Hội đồng chuyên gia EduViet Consultancy.
3. Giáo trình văn hóa kinh doanh. NXB Đại học Kinh tế Quốc dân. PGS.TS. Dương Thị Liễu.
4. Văn hóa và triết lý kinh doanh. NXB Chính trị quốc gia. Đỗ Minh Cương.

BUILDING CORPORATE CULTURE BEFORE

THE DEMANDS OF REALITY

• LE HAI LINH

Faculty of Transport Economics

University of Transport and Communications

ABSTRACT:

In a business, especially large-scale enterprises, is a collection of people with different levels of expertise, education, level of awareness, social relationships, cultural backgrounds. These differences create a complex working environment. In addition, with the fierce competition of the market economy and the globalization, in order for businesses to survive and develop, they have to constantly search for new, creative and changeable factors to fit with the reality. Building corporate culture will help promote the brand of the business. Moreover, corporate culture is the intangible asset that contributes to the sustainable development of every business in the face of increasingly demanding demands of reality.

Keywords: Corporate culture, value, building corporate culture.

Xem tất cả ấn phẩm Các kết quả nghiên cứu khoa học và ứng dụng công nghệ số 08 tháng 07/2017 [tại đây](#)