



LUẬN VĂN TỐT NGHIỆP

***Vai trò của văn hoá doanh nghiệp trong
quản lý và thực trạng văn hoá doanh
nghiệp ở Việt nam***

LỜI MỞ ĐẦU

Xu thế toàn cầu hoá nền kinh tế thế giới đang diễn ra với tốc độ ngày càng cao đã đem đến cho các doanh nghiệp Việt nam những thời cơ mới, đồng thời nhiều thách thức mới nảy sinh mà các doanh nghiệp phải đối mặt. Trước bối cảnh đó, các doanh nghiệp Việt nam phải chuẩn bị những hành trang cần thiết để hoà nhập cùng sự phát triển chung của nền kinh tế thế giới. Sự phát triển đó đòi hỏi ngày càng lớn về công nghệ kỹ thuật, về dòng vốn khổng lồ cũng như việc quản lý chất lượng theo chuẩn mực quốc tế. Một yếu tố vô cùng quan trọng góp phần bảo đảm sự thành công trong quản lý và giúp cho các doanh nghiệp tiếp cận được thương trường quốc tế phải kể đến đó là *văn hoá doanh nghiệp*.

Khái niệm văn hoá doanh nghiệp còn rất mơ hồ đối với nhiều doanh nghiệp ở Việt nam. Với hầu hết cá nhân lao động thì rất ít người được nghe tới danh từ “văn hoá doanh nghiệp”, rõ ràng, họ chưa thấy được giá trị đích thực của môi trường văn hoá nơi mà họ thường gắn bó. Sức mạnh tổng hợp của một doanh nghiệp chỉ được tạo nên khi mọi cá nhân nhận thức được đầy đủ giá trị văn hoá của đơn vị mình. Đó là yếu tố quyết định đem lại thành bại của mỗi doanh nghiệp trong thương trường cạnh tranh khốc liệt ngày nay.

Người xưa có câu ‘biết người, biết ta, trăm trận, trăm thắng’. Vận vào thời kinh tế thị trường, câu phương ngôn này có ý nghĩa rất quyết định đối với các nhà lãnh đạo doanh nghiệp. Đặc biệt là Việt nam, ngoài các doanh nghiệp lớn như Tổng công ty Bưu chính viễn thông, điện lực, dầu khí... là hoạt động có quy mô và tích lũy được bề dày về văn hoá, có thể đương đầu với những thách thức trong quá trình hội nhập. Các doanh nghiệp thuộc loại hình vừa và nhỏ cũng đã và đang chú ý tới việc hình thành giá trị văn hoá riêng nhằm phát huy mọi khả năng của chính mình. Một yếu tố có thể tạo nên

khả năng cạnh tranh cho doanh nghiệp là gắn kết mọi thành viên thành một khối thống nhất, tạo nên khả năng cạnh tranh tập thể.

Không ai có thể nghĩ rằng những hãng kinh doanh nổi tiếng trên thế giới như: General, IBM, Sear, Kodak, Digital Electronics chỉ trong thời gian ngắn đã đánh mất đi vị trí số một của mình. Còn nhiều công ty, tập đoàn như Toyota, Nissan, Masishuta, LG lại thành công vang dội trong và ngoài nước với sự cạnh tranh đáng gờm đã làm thức tỉnh nhiều công ty lớn trên thế giới. Lý do thật đơn giản mà cũng khó nhận biết đó là: có được nhận thức về văn hoá và tiến hành cuộc cách mạng văn hoá trong doanh nghiệp.

Xuất phát từ thực trạng các doanh nghiệp ở Việt nam và bài học rút ra từ một số doanh nghiệp lớn nước ngoài, cùng với những yêu cầu bức xúc của nhiều người đã và đang làm việc trong các loại hình doanh nghiệp hoạt động tại Việt nam, em mạnh dạn lựa chọn đề tài:

“Vai trò của văn hoá doanh nghiệp trong quản lý và thực trạng văn hoá doanh nghiệp ở Việt nam” làm luận văn tốt nghiệp của mình.

Luận văn được đề cập tới 3 nội dung sau:

Chương I. Văn hoá doanh nghiệp và vai trò của văn hoá doanh nghiệp

Chương II. Thực trạng về văn hoá doanh nghiệp ở Việt Nam

Chương III. Một số giải pháp cho việc xây dựng văn hoá doanh nghiệp .

Chương I

VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP VÀ VAI TRÒ CỦA VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP



I. VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP VÀ CÁC YẾU TỐ HÌNH THÀNH NÊN VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP.

1. Khái niệm văn hoá doanh nghiệp

Qua nghiên cứu về văn hoá nói chung, đặc biệt là nghiên cứu về văn hoá của các bộ lạc thời kỳ trước đây, người ta thấy rằng, mỗi một bộ lạc đều có một văn hoá riêng biệt, trong đó, họ thường có một vật truyền của bộ lạc mình, ví dụ như việc tôn thờ một vị thần hoặc tin vào một sức mạnh siêu phàm nào đó trong tự nhiên. Mỗi một bộ lạc duy trì hoạt động của thành viên mình bằng cách ban ra các điều cấm kị hoặc những nguyên tắc khắt khe bắt buộc thành viên này đối xử với các thành viên khác trong bộ lạc và với một người xa lạ từ một bộ lạc khác ra sao. Bất kỳ một cá nhân nào không tuân thủ lập tức sẽ bị trừng trị theo luật lệ hà khắc của bộ lạc, bị giết hoặc làm làm mồi cho thú dữ.

Đối với một tổ chức hay một doanh nghiệp bất kỳ nào cũng sẽ đề ra các qui tắc riêng cho hoạt động của mình, bao gồm các qui tắc và chuẩn mực bắt buộc, những lễ nghi và thủ tục cần thiết khi thực hiện một công việc nào đó. Chúng được phát triển theo thời gian và làm toát lên những đặc điểm cơ bản về hoạt động của doanh nghiệp đó. Chẳng hạn, khi ta tìm hiểu về công ty A, tại đây ta thấy những nét tiêu biểu sau. Công ty này rất coi trọng sự trung thành của nhân viên đối với công ty, chính vì vậy hàng loạt các quy tắc

được ban hành nhằm hỗ trợ và bảo đảm sự kiểm soát của ban lãnh đạo đối với toàn bộ nhân viên công ty. Ý thức chấp hành của nhân viên đối với các qui tắc hoạt động phải ở mức tuyệt đối. Tại đây công việc được giao cụ thể cho từng cá nhân, các bộ phận chỉ được hoạt động một cách riêng biệt và bị giới hạn về quyền lực. Nhân viên giữa các bộ phận bị giảm thiểu tối đa việc trao đổi tiếp xúc với nhau khi chưa có yêu cầu khác của cấp trên. Mọi người phải cố gắng hoàn thành công việc của mình với mức ít sai sót nhất. Việc đánh giá và khen thưởng dựa trên mức độ trung thành, sự cố gắng nỗ lực và mức độ mắc lỗi của mỗi thành viên. Quản lý ở đây chỉ quan tâm tới sản lượng có cao hay không, họ không quan tâm đến tinh thần làm việc hay thu nhập của nhân viên. Sản phẩm ở đây chỉ được chấp nhận khi nó được tạo ra trong phạm vi của từng bộ phận và phạm vi công ty. Đồng thời việc đề bạt chức vụ chỉ có thể diễn ra với những ai tuân thủ tốt nhưng qui tắc trên và tạo ra nhiều sản phẩm nhất. Chính vì vậy mọi người làm việc một cách lặng lẽ trong một bầu không khí rất căng thẳng và tập trung.

Thực tế cũng cho thấy rằng thành công hay thất bại của nhiều doanh nghiệp ngoài sự phụ thuộc vào các yếu tố bên ngoài như điều kiện xã hội, điều kiện kinh tế chung, sự cạnh tranh từ bên ngoài ... v.v còn phụ thuộc rất nhiều vào yếu tố bên trong. Các yếu tố bên trong sẽ tạo ra sức mạnh của doanh nghiệp, giúp cho doanh nghiệp có được cái nhìn chiến lược, hoạch định và kiểm soát tốt hơn để có thể khống chế được các rủi ro từ bên ngoài và đạt được các mục tiêu của mình. Vậy yếu tố bên trong ấy là gì, sức mạnh doanh nghiệp có từ đâu, chất lượng quản lý chi phối các hoạt động doanh nghiệp như thế nào và ngược lại nó chịu những sự tác động nào. Một trong những nguồn sức mạnh mà doanh nghiệp có được chính là sức mạnh có được từ văn hoá của doanh nghiệp đó. Vậy văn hoá doanh nghiệp là gì ?

Có rất nhiều cách định nghĩa khác nhau về văn hoá doanh nghiệp, nhưng một định nghĩa được coi là khái quát nhất về văn hoá được 2 học giả là Rolff Bergman và Ian Stagg đồng thời là giảng viên của khoa quản trị kinh doanh

trường đại học Monash , một trong những trường đại học lớn của Úc cho rằng:

“Văn hoá doanh nghiệp là một hệ thống các ý nghĩa biểu đạt chung bao trùm lên toàn bộ doanh nghiệp, có tính chất quyết định tới mọi hành vi và hoạt động của toàn bộ các thành viên trong doanh nghiệp đó”

Ở mức độ phổ cập rộng rãi, các ý nghĩa biểu đạt chung sẽ quy định cho các thành viên phải nhìn nhận và phản hồi thế giới bên ngoài như thế nào khi phải đương đầu với một vấn đề nào đó ngoài mong đợi. Các qui tắc và chuẩn mực sẽ gợi ý các thành viên của mình hành động bằng một cách làm phù hợp, cách làm ở đây có nghĩa là hướng dẫn họ tiếp nhận, định nghĩa, phân tích và giải quyết một vấn đề.

Theo định nghĩa trên thì văn hoá doanh nghiệp đề cập đến nhiều vấn đề. Trước tiên văn hoá là sự nhìn nhận, sự nhìn nhận này chỉ tồn tại trong một tổ chức hay một doanh nghiệp cụ thể , không nằm trong mỗi cá nhân . Kết quả tạo ra là mỗi thành viên với trình độ và xuất xứ khác nhau đều nhận thức và thể hiện văn hoá đó như nhau , đây chính là cái gọi là “ ý nghĩa chung “ của văn hoá.

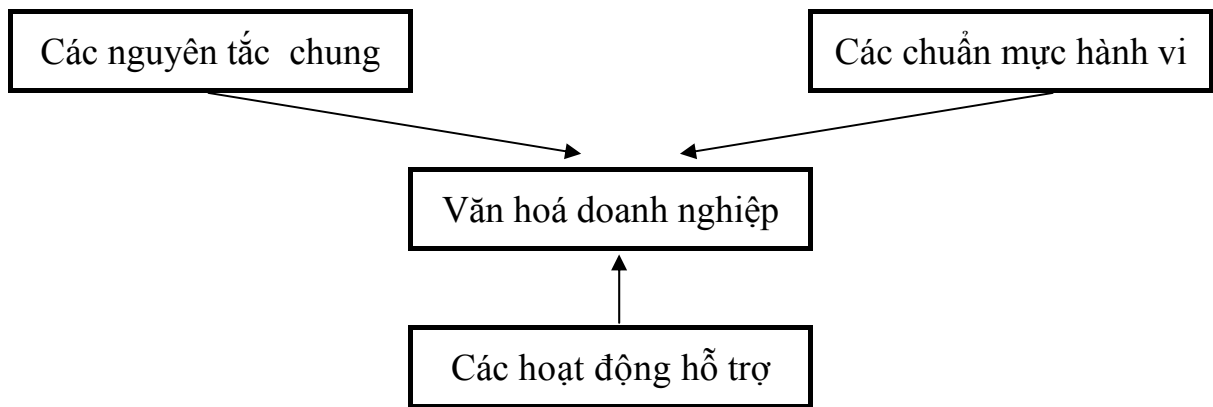
Thứ hai là , văn hoá doanh nghiệp là một khái niệm mô tả . Nó đề cập tới việc các thành viên nhìn nhận về doanh nghiệp của họ như thế nào chứ không quan tâm đến việc họ thích hay không thích . Định nghĩa về văn hoá có chức năng mô tả chứ không có chức năng đánh giá . Dưới đây ta sẽ xem xét kỹ hơn về các khía cạnh của hệ thống các ý nghĩa biểu đạt chung và đó chính là các yếu tố tạo được coi là cái tạo nên văn hoá của doanh nghiệp .

Thứ ba là, văn hoá doanh nghiệp là một hệ thống các nguyên tắc, quy tắc, chuẩn mực được xây dựng và áp dụng chung cho các thành viên của doanh nghiệp. Hệ thống các nguyên tắc, quy tắc, chuẩn mực này tạo nên và định hướng cho hành động của toàn doanh nghiệp nhằm đạt được một mục tiêu chung.

Tóm lại, văn hoá doanh nghiệp là những quy phạm chung nhất của một doanh nghiệp, nó định hướng cho một doanh nghiệp và tạo nên những giá trị khác biệt giữa các doanh nghiệp.

2. Các yếu tố tạo nên văn hoá doanh nghiệp.

Hệ thống các ý nghĩa biểu đạt chung trong văn hoá doanh nghiệp có thể được hiểu theo 3 khía cạnh, bao gồm *các nguyên tắc chung*, *các chuẩn mực hành vi* và *các hoạt động hỗ trợ*.



Khi ta xem xét và tìm hiểu về một con người mà theo các nhà tâm lý học gọi là quá trình tìm hiểu tính cách cá nhân của người đó, nếu chúng ta nhận xét rằng, anh ta là người cởi mở, can đảm và ít bảo thủ thì có nghĩa là ở anh ta toát nên hàng loạt các đặc điểm gắn với tính cách đó. Vậy đối với một tổ chức bất kỳ nào cùng cũng thế, nó sẽ có những đặc điểm riêng biệt làm nổi bật doanh nghiệp này với doanh nghiệp khác. Sự khác biệt đó chính là do khác biệt về văn hoá mà trước hết là do hệ thống các nguyên tắc, các chuẩn mực hành vi và các hoạt động hỗ trợ đã tạo nên bộ mặt khác biệt này.

a. Các nguyên tắc chung.

Là những ý tưởng lớn lao bao trùm lên phạm vi toàn doanh nghiệp. Đối với một văn hoá mạnh, các nguyên tắc chung được chấp nhận một cách rộng rãi. Hầu như tất cả mọi người đều nhận biết và tuân thủ chúng một cách đầy

đủ và thống nhất. Các nguyên tắc chung còn được coi như là kim chỉ nam cho mọi hoạt động trong doanh nghiệp.

Cũng có thể hiểu rằng các nguyên tắc chung chính là hệ thống các niềm tin nổi bật khắc hoạ nên bộ mặt của một văn hoá cụ thể bằng cách chỉ ra cái gì là quan trọng trong doanh nghiệp. Ở hầu hết các doanh nghiệp lớn có văn hoá mạnh, các nguyên tắc bao gồm :

□ *Nguyên tắc 1*

Tài sản và kỹ năng là những thứ cần thiết tạo nên lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Điều đó cũng có nghĩa rằng : Chúng ta sẽ làm tất cả những gì có thể để tạo nên tài sản và kỹ năng đó .

□ *Nguyên tắc 2*

Tính chính xác, phải bảo đảm kế hoạch hoạt động phải đúng thời gian.

□ *Nguyên tắc 3*

Danh dự của doanh nghiệp luôn là khẩu hiệu với tất cả mọi người. Để đạt được điều đó, tất cả chúng ta phải cố gắng không mắc khuyết điểm và đem đến sự hài lòng một trăm phần trăm cho khách hàng.

□ *Nguyên tắc 4*

Phải đồng lòng, hợp sức lại để duy trì và phát triển vị trí đã có của doanh nghiệp và mở rộng hoạt động sang các chức năng khác. Phần đầu từ sản xuất chuyển sang thống lĩnh thị trường.

□ *Nguyên tắc 5*

Xây dựng môi trường doanh nghiệp trong sạch, lành mạnh và gắn bó. Cần đưa ra hình thức quản lý phù hợp nhằm tạo ra một môi trường lành mạnh. Những người quản lý cần thúc đẩy hơn nữa sự giao lưu trong nội bộ, lôi kéo được cả những phần tử yếu kém nhất tham gia vào hoạt động chung của doanh nghiệp và thực hiện tốt công việc của mình.

□ *Nguyên tắc 6*

Các thành viên đều là những nhân tố cốt lõi tạo nên sự bền vững của văn hoá doanh nghiệp. Coi trọng vai trò của các thành viên với tư cách là từng thành viên trong doanh nghiệp đóng góp cho thành công của doanh nghiệp.

□ *Nguyên tắc 7*

Mọi nỗ lực của các thành viên doanh nghiệp đều nhằm thực hiện mục tiêu chung của doanh nghiệp, ví dụ mục tiêu sẽ là một công ty mạnh nhất đối với hãng Komatsu muốn đạt được bằng cách là phải đánh bại được đối thủ Caterpillar, còn đối với Samsung phải là người thống soái trong lĩnh vực sản xuất lò vi sóng .

Nguyên tắc chung ở mỗi một văn hoá doanh nghiệp lại được thể hiện ở các khía cạnh với các cường độ khác nhau. Có nơi nhấn mạnh tới tầm quan trọng của kỹ năng nghề nghiệp, nhưng có nơi lại nhấn mạnh tới sự hợp tác của các thành viên và những ý tưởng nhân văn lớn lao. Tại hãng Levi Strauss- một hãng sản xuất quần bò nổi tiếng trên thế giới, các nguyên tắc chung thể hiện qua 2 nội dung sau:

Cam kết với lý tưởng xã hội: Khẩu hiệu đề ra là “ tự hào về công ty là nơi tốt nhất và cùng cam kết thực hiện” và với niềm tin là xây dựng một công ty tốt bằng chính những chuẩn mực đạo đức cao nhất. Niềm tin đó được thể hiện bằng sự thống nhất và cam kết rằng không có ai trong cộng đồng công ty bị mắc căn bệnh thế kỷ AIDS .

Xác định vai trò quan trọng của các thành viên: Với mong muốn đem lại một môi trường tốt nhất cho các thành viên của mình, tạo cơ hội cho mọi người được đóng góp, học hỏi và tiến bộ không ngừng. Giá trị lớn lao mà công ty đem lại cho mọi người là họ cảm thấy được đối xử công bằng, tôn trọng, được lắng nghe và thấu hiểu. Đồng thời họ có được sự hài lòng từ công việc, từ các quan hệ đồng nghiệp cũng như có được sự cân bằng trong đời sống cá nhân và nghề nghiệp. Chính sự cam kết này của hãng đã làm cho

những người quản lí nhận ra những cống hiến to lớn của các thành viên , tạo ra sự trao đổi cởi mở đối với các thành viên về mục tiêu và chương trình hành động của công ty.

b. Các chuẩn mực hành vi.

Bao gồm các qui tắc, quy định các thành viên làm gì và không được phép làm gì, họ phải thể hiện bằng những thái độ nào và có những hành vi nào là phù hợp. Đồng thời nó cũng đưa ra các hình phạt áp dụng cho từng trường hợp vi phạm. Các qui tắc này có vai trò hỗ trợ và hướng dẫn cho các hành vi sao cho thống nhất với các nguyên tắc chung. Ta hãy lấy ví dụ văn hoá tại hãng hàng không Federal Express .Vi muốn đạt được kết quả làm việc theo theo cách của mình, một nhân viên của hãng đã tự thuê một máy bay trực thăng lên thẳng để lắp một bộ phận viễn thông trên hệ thống điều khiển rada. Hành động này là một việc làm nguy hiểm và vượt quá những qui tắc cho phép. Thế nhưng đối với văn hoá ở nhiều nơi thì đây lại không bị coi là hành động vi phạm thậm chí trong những hoàn cảnh tương tự anh ta còn được khen ngợi vì đã có sáng kiến mới. Hoặc tại một nhà máy sản xuất khác, người ta không điều động cán bộ giám sát chất lượng mà mỗi một dây chuyền sản xuất phải tự chịu trách nhiệm về chất lượng sản phẩm và đảm bảo vệ sinh trong khu vực mình. Bất kỳ một cá nhân nào có hành vi gây ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm mà bị các thành viên khác phát giác sẽ phải chịu kỷ luật theo mức độ nhất định tùy theo tính chất hành vi vi phạm của anh ta.

Các qui tắc tiếp tục được phân chia ra làm 2 loại như sau:

- Qui bắt buộc (Pivotal norms).

Là những qui tắc cần thiết cho mục tiêu của doanh nghiệp , ví dụ như qui tắc về chất lượng sản phẩm , vệ sinh an toàn thực phẩm , chất lượng học sinh ,qui tắc về sự an toàn đối với người bệnh.

- Qui tắc bổ trợ (Peripheral norms)

Là những qui tắc không quá cần thiết cho mục tiêu của doanh nghiệp, có tác dụng hỗ trợ cho những qui tắc bắt buộc, ví dụ như nhân viên phải mặc đồng

phục trong khi làm việc, giáo viên không được mặc quần bò khi lên lớp, đầu bếp không được để móng tay dài và đeo trang sức khi nấu nướng hoặc bồi bàn không được sờ tay vào miệng cốc trong khi rót rượu cho khách ...

c. Các hoạt động hỗ trợ cụ thể.

Là những tấm gương tiêu biểu và những việc làm thiết thực được đưa ra nhằm củng cố duy trì các giá trị và chuẩn mực đã được thống nhất trong doanh nghiệp. Nhiều khi các hoạt động này có hiệu quả và dễ tiếp thu hơn là ban bố những biện pháp, qui tắc mang tính nội qui chung chung. Các hoạt động này bao gồm :

- *Phong cách và tư tưởng của người đứng đầu.* Họ là những người sáng lập, là nhân viên quản lý hoặc trưởng các bộ phận, hoạt động của họ có ảnh hưởng rộng rãi, có ý nghĩa tác động to lớn tới hoạt động của mọi thành viên. Chẳng hạn tại hãng dược nổi tiếng của Úc - Shaklee Corporation, không khí làm việc ở đây sôi sục một ý chí sáng tạo không ngừng do tác động liên tục từ phía giám đốc đồng thời là người sáng lập của hãng. Ông này đã làm việc không mệt mỏi với mong muốn sáng chế ra các loại thuốc vitamin cho con người. Tinh thần làm việc của ông có sức lôi kéo rộng rãi tới mọi thành viên của hãng và được coi như là bằng chứng sống cho khẩu hiệu “ sáng tạo - làm việc – và phục vụ “ không ngừng. Còn khái niệm về giải trí của hãng Walt Disney là xuất phát từ ý tưởng hướng tới khách hàng của ông J.C. Penney. Trong khi đó, những sản phẩm và đặc điểm quảng cáo của hãng Procter & Gamble thì lại được hình thành bởi những người sáng lập ban đầu và tiếp tục ảnh hưởng lớn tới văn hoá doanh nghiệp của các thế hệ sau .

-*Hành động và những tấm gương cụ thể:* Đây là những yếu tố ảnh hưởng lớn tới việc hình thành văn hoá doanh nghiệp. Chẳng hạn, một giám đốc điều hành tuân hay bất kỳ một nhân viên nào thủ thời gian làm việc một cách nghiêm túc sẽ được khuyến khích và tạo ra các tấm gương thi đua. Những tấm gương này có sức thuyết phục cao đối với nhân viên về việc giờ giấc. Hoặc trong 1 hãng hàng không nọ, vị giám đốc điều hành trực tiếp tham

gia công việc tại bộ phận dịch vụ khách hàng như một nhân viên bình thường đã truyền đi thông điệp tới tất cả mọi người về một ý thức cao trong công việc, sự thực tế và tinh thần trách nhiệm. Hành động của họ làm tăng cường sự nhất quán trong văn hoá của bất cứ doanh nghiệp nào

- *Cách đặt trọng tâm vấn đề* . Đây là cách mà các nhà quản lí thường sử dụng để thể hiện tư tưởng nhất quán trong việc chỉ đạo. Trong các cuộc họp cách đưa ra vấn đề phải luôn gắn liền với mục tiêu mà doanh nghiệp đang theo đuổi. Điều đó có tác dụng hỗ trợ cho các qui tắc về mục tiêu hoạt động của doanh nghiệp. Với Ngân hàng Bank of America, ban lãnh đạo mong muốn có lợi nhuận hơn là quan tâm đến doanh thu hàng năm, vì thế trong các cuộc họp với cấp dưới hoặc hội đồng quản trị, Ngài A. W. Clausen – giám đốc điều hành, thường xuyên đặt câu hỏi liên quan đến lợi nhuận và kết quả của lợi nhuận. Như vậy tất cả mọi người nhận thức sâu sắc rằng: mục đích và qui tắc hoạt động của Ngân hàng xét đến đầu tiên phải là lợi nhuận .

- *Lễ nghi và các thủ tục bắt buộc* . Các lễ nghi hay các thủ tục và cách thức tiến hành cũng góp phần tạo nên văn hoá doanh nghiệp . Cụ thể như các thói quen , thời gian làm việc , chế độ nghỉ ngơi, quá trình tuyển dụng và các chế độ đãi ngộ khác, cũng sẽ giúp ta có được nhận xét về văn hoá của một doanh nghiệp. Chẳng hạn có doanh nghiệp trước khi chấp nhận một nhân viên mới, họ bắt buộc người lao động phải đáp ứng được các yêu cầu khác nhau như nộp đầy đủ các nhận xét từ nơi làm việc cũ , xác nhận từ phía chính quyền ...hoặc phải trải qua quá trình thử việc trước khi đạt được các thoả thuận về lương bổng và chế độ. Hoặc ở nhiều nơi khác trong cuộc họp định hướng chiến lược thì nhất thiết phải triệu tập tất cả các giám đốc tiền nhiệm để bổ sung ý kiến và đóng góp cho chiến lược của Công ty. Các thói quen khác như việc uống bia vào các buổi chiều thứ sáu, liên hoan đón nhân viên mới, chia tay với các cựu thành viên hoặc lễ ăn mừng hoàn thành định mức, hay đến công sở phải mặc đồng phục đều có ý nghĩa đóng góp không nhỏ tới việc hình văn hoá doanh nghiệp.

Nếu như các chuẩn mực hành vi được thể hiện ra ngoài như thói quen, ăn mặc, đầu tóc, tác phong, kiểu ngôn ngữ hay biệt ngữ được dùng thì văn hoá của một doanh nghiệp là tất cả các biểu hiện từ nguyên tắc chung, những chuẩn mực hành vi và các hoạt động hỗ trợ đang tồn tại trong doanh nghiệp đó. Nói một cách đầy đủ thì văn hoá doanh nghiệp là sự thể hiện của các biện pháp lãnh đạo, sự tương tác, nội quy, ngôn ngữ giao tiếp, tác phong ăn mặc, kiểu mẫu hành vi, thái độ, tư tưởng tình cảm của tất cả các thành viên trong một doanh nghiệp .

Ví dụ tại tập đoàn Federal Express nơi mà văn hoá tại đây phản ánh một cuộc chiến gay go để giành ngôi vị trong lĩnh vực hàng không. Chủ tịch hội đồng quản trị, ngài Fred Smith đồng thời là cựu chiến binh từ thời chiến tranh Việt Nam thường sử dụng ngôn từ rất mạnh để chỉ mục tiêu và gọi tên các cộng sự của mình, chẳng hạn thay cho từ ngữ “*Các chuyến bay*” ông lại nói là “*nhiệm vụ tối cao*”, từ “*kẻ thù*” để ám chỉ các đối thủ cạnh tranh, đối với các cộng sự, ông gọi họ là “*những du kích Hồ Chí Minh*”.

Hay tại nhiều công ty Hàn Quốc là sự thể hiện vai trò tối cao của tổng giám đốc và sự tuân thủ vô điều kiện của cấp dưới qua cách xưng hô rất tôn kính như “*thưa tổng giám đốc Chang*” “*thưa trưởng phòng Kim*”.... Trong khi văn hoá tại nhiều công ty Nhật lại thể hiện sự bình đẳng giữa lãnh đạo và nhân viên, thái độ quan tâm khích lệ đối với mọi cá nhân trong quá trình tìm tòi và phát minh những sáng kiến mới .

Chúng ta hãy làm một thử nghiệm là hãy nhìn nhận văn hoá doanh nghiệp nơi ta đang làm việc. Hãy xem mọi thành viên ở đây có được những hiểu biết gì công ty của họ. Mục tiêu hành động của công ty là gì, trong công ty có những qui tắc bắt buộc gì đối với từng bộ phận cụ thể, các mối quan hệ ở đây có được sự đồng lòng không, nhân viên ở đây có tác phong làm việc ra sao, họ ăn mặc, để tóc như thế nào, ngôn ngữ nào được nói, sự hợp tác giữa các cá nhân thể hiện ở mức độ nào, ta sẽ thấy ngay tinh thần làm việc ở nơi đó là mạnh hay yếu .

3. Nguồn gốc của văn hoá doanh nghiệp

Có thể nguồn gốc của văn hoá doanh nghiệp được hội tụ và kết tinh từ các nguồn gốc sau:

* Tác động của văn hoá dân tộc

Doanh nghiệp thuộc một quốc gia nào thì nó cũng sẽ mang đặc điểm văn hoá chung nhất của quốc gia đó. Doanh nghiệp được hình thành từ những cá thể khác nhau. Những cá thể này đều đã mang sẵn trong mình một truyền thống dân tộc nào đó. Các giá trị tinh thần đó được hun đúc trau dồi và tạo nên một hệ thống giá trị tinh thần dân tộc của mọi con người. Ví dụ, nước Mỹ là một quốc gia theo chủ nghĩa tự do và luôn nhất mạnh tới tự do của mỗi cá nhân, thế nên trong văn hoá doanh nghiệp, hầu như các chuẩn mực được xây dựng ít khi có ràng buộc đối với sự tự do cá nhân. Điều đó thể hiện rằng nếu anh không muốn làm việc cho tôi nữa thì anh cũng sẽ dễ dàng được tạo điều kiện cho sự ra đi mà không gặp sự cản trở lớn nào từ phía những nhà quản lí.

Con người là sản phẩm tinh túy với những đặc điểm cô đọng nhất tiêu biểu cho văn hoá của mỗi quốc gia. Với nhiều nước Tây Âu, khi một người đã trưởng thành, họ có quyền quyết định những việc hệ trọng của cuộc đời mà không chịu sự áp đặt của gia đình. Trong quan hệ công tác cũng vậy, ở một vị trí nhất định, khi một trưởng phòng xuất nhập khẩu được giám đốc uỷ quyền thực hiện một hợp đồng với một đối tác khác, anh ta có toàn quyền quyết định và chịu trách nhiệm về việc làm của mình. Nhưng ở một số nước châu Á, đặc biệt là ở Việt Nam, do quan hệ ràng buộc và mang tính truyền thống khá cao nên trong công việc mọi vấn đề phải do người có vị trí cao nhất quyết định, các thủ tục phải theo những trình tự bắt buộc từ thấp tới cao. Thường thì một người muốn phát biểu, trước tiên anh ta phải thăm dò thái độ của những người lớn tuổi hơn hoặc phải có ý kiến từ cấp trên của anh ta. Tư tưởng “tôn ti trật tự” là khá phổ biến trong tâm lý của những thành viên trong nhiều doanh nghiệp châu Á.

** Tác động của những người sáng lập*

Bên cạnh những tác động của yếu tố dân tộc, văn hoá của một doanh nghiệp còn in đậm giá trị quan điểm và tư tưởng của người sáng lập ra nó. Người sáng lập xây dựng nên những ý tưởng ban đầu về mô hình tổ chức mà họ là người đứng đầu, sau đó tìm mọi cách truyền bá các ý tưởng đó. Do là lớp người đầu tiên, họ không bị tác động bởi bất kỳ thành kiến nào và chịu sự sắp đặt nào, họ có quyền tự do lựa chọn khuôn mẫu, cơ cấu tổ chức, mục đích hoạt động của doanh nghiệp mình và xây dựng hệ thống các qui tắc chuẩn mực sao cho phù hợp với cơ cấu và mục đích đó. Mọi thành viên sẽ chấp thuận và thực hiện theo sự dẫn dắt của người lãnh đạo.

Tại 2 tập đoàn nổi tiếng là IBM và BODY SHOP, văn hoá nơi đây mang đậm tư tưởng của người sáng lập. Ông Thomas Watson của IBM, chủ trương nhấn mạnh đến quá trình nghiên cứu và phát triển sản phẩm, tạo ra sản phẩm với chất lượng cao. Đối với quản lý nhân sự, để đảm bảo quyền lợi và tạo ra sự an tâm cho người lao động, ông đã ban hành các chính sách bảo hiểm chặt chẽ, đồng thời đưa ra các nội qui rõ ràng về tác phong ăn mặc tại nơi làm việc. Mặc dù ông mất cách đây khá lâu, năm 1956, nhưng cho đến nay mục tiêu hoạt động, các đường lối và qui tắc trên vẫn được coi là những nội dung cơ bản của hãng. Còn bà Roddic, người sáng lập ra “Body Shop” thì đề ra các nguyên tắc kinh doanh như sau: kinh doanh phải dựa trên nền tảng đạo đức, ý thức về môi trường và quan tâm tới các yếu tố xã hội. Khi đến đây, mọi người nhanh chóng nhận ra nét đặc trưng này thông qua các hoạt động của hãng và các thành viên.

Theo thời gian, văn hoá trở nên thống nhất và phát triển do có sự tiếp nối và đồng hoá của những thế hệ sau. Những người đến sau cũng đóng vai trò lớn cho việc tạo dựng văn hoá doanh nghiệp, họ là lớp người suy tôn, kết nối, bồi đắp cho hiện tại và tương lai. Tập đoàn AT & T của Mỹ sau này đã ảnh hưởng rất nhiều và đã thay đổi văn hoá cũ sang kiểu văn hoá mang tính

thị trường là do sự truyền bá của ông Archie Mr. Gill nguyên là giám đốc điều hành của hãng IBM trước đây.

Doanh nghiệp duy trì văn hoá của mình bằng cách nào? Thứ nhất, thông qua quá trình chọn lọc. Các thành viên mới sẽ học tập và kế thừa giá trị từ thế hệ đi trước. Thứ hai, quan điểm và hành vi cụ thể của những người đứng đầu doanh nghiệp tác động mạnh mẽ tới quá trình hoạt động của các thành viên và kiểm soát hành vi của họ. Họ được biết rằng họ được phép làm gì và không được phép làm gì. Một ông giám đốc ban lệnh các nhân viên phải đi làm đúng giờ, như vậy ông sẽ phải là người đầu tiên thực hiện tốt qui định này, không có lý do gì mà ông ta có thể đến muộn hơn những người bình thường và thường xuyên bê trễ giờ giấc đối với các cuộc hẹn hoặc các buổi họp được. Và cuối cùng, văn hoá sẽ được truyền bá và phát triển thông qua các chương trình tư vấn, đào tạo và hỗ trợ nhân viên hoặc các phong trào thi đua, thi chuyên môn giỏi, thậm chí cả những buổi thăm quan hoặc vui chơi giải trí khác nhau được tổ chức trong nội bộ doanh nghiệp .

4. Sự khác biệt về văn hoá trong các doanh nghiệp.

Mỗi con người đều có tính cách không giống nhau. Người rụt rè, người sôi nổi, người gia trưởng và người thì dân chủ . Đối với văn hoá doanh nghiệp cũng vậy, mỗi doanh nghiệp lại có một hệ thống qui tắc và chuẩn mực khác nhau, tức là văn hoá khác nhau. Nhiều khi sự khác biệt trở nên hoàn toàn đối lập. Ta hãy bắt đầu bằng so sánh giữa các doanh nghiệp phương Tây với các doanh nghiệp Châu Á. Ở các doanh nghiệp phương tây mối quan hệ chủ thợ là cả một khoảng cách lớn, công nhân hiếm khi được gặp giám đốc, các chỉ thị giữa người quản lý và nhân viên thực hiện bằng cách mệnh lệnh văn bản hơn là sự gần gũi với quần chúng. Ngược lại, nhiều doanh nghiệp ở Nhật Bản, giữa chủ và thợ có mối quan hệ rất gần gũi. Giám đốc nhiều khi xuống tận phân xưởng để hỏi han tình hình công nhân và trao đổi trực tiếp với họ về

mục tiêu, cải tiến hoặc khen thưởng. Việc đánh giá năng lực và hiệu quả công việc cũng rất khác nhau, giữa một bên đánh giá theo thành tích và một bên là đánh giá theo quá trình song song với kết quả công việc.

Với 2 tập đoàn là General Motors và Hewlet Packard, sự khác biệt thật sự đối lập nhau. Tại General Motors nổi tiếng là lạnh lùng, hình thức và lo sợ rủi ro. Mọi nguyên tắc ban hành từ những năm 30 cho đến nay hầu như không thay đổi. Còn với Hewlet Packard, mọi lễ nghi và thủ tục rườm rà bị dỡ bỏ. Không khí làm việc thể hiện đường lối và quan điểm mang tính nhân văn cao. Cho dù là khác biệt nhau hoàn toàn song họ đều là những tập đoàn thành đạt trong nhiều thập kỷ qua.

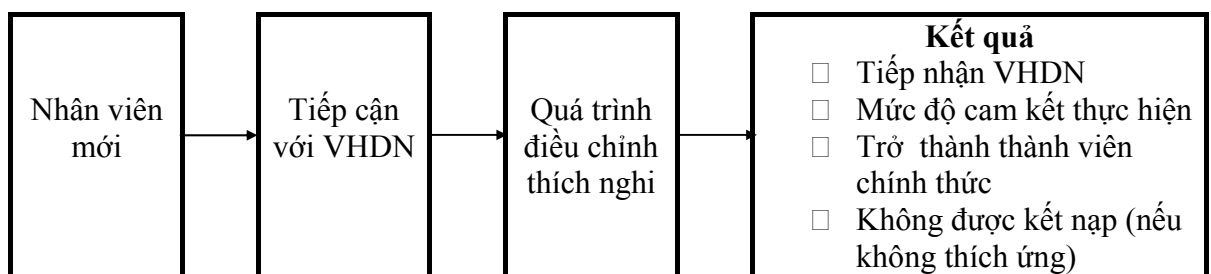
4. Sự khác biệt về văn hoá trong các doanh nghiệp.

Mỗi con người đều có tính cách không giống nhau. Người rụt rè, người sôi nổi, người gia trưởng và người thì dân chủ. Đối với văn hoá doanh nghiệp cũng vậy, mỗi doanh nghiệp lại có một hệ thống qui tắc và chuẩn mực khác nhau, tức là văn hoá khác nhau. Nhiều khi sự khác biệt trở nên hoàn toàn đối lập. Ta hãy bắt đầu bằng so sánh giữa các doanh nghiệp phương Tây với các doanh nghiệp Châu Á. Ở các doanh nghiệp phương tây mối quan hệ chủ thợ là cả một khoảng cách lớn, công nhân hiếm khi được gặp giám đốc, các chỉ thị giữa người quản lý và nhân viên thực hiện bằng cách mệnh lệnh văn bản hơn là sự gần gũi với quần chúng. Ngược lại, nhiều doanh nghiệp ở Nhật Bản, giữa chủ và thợ có mối quan hệ rất gần gũi. Giám đốc nhiều khi xuống tận phân xưởng để hỏi han tình hình công nhân và trao đổi trực tiếp với họ về mục tiêu, cải tiến hoặc khen thưởng. Việc đánh giá năng lực và hiệu quả công việc cũng rất khác nhau, giữa một bên đánh giá theo thành tích và một bên là đánh giá theo quá trình song song với kết quả công việc.

Với 2 tập đoàn là General Motors và Hewlet Packard, sự khác biệt thật sự đối lập nhau. Tại General Motors nổi tiếng là lạnh lùng, hình thức và lo sợ rủi ro. Mọi nguyên tắc ban hành từ những năm 30 cho đến nay hầu như không thay đổi. Còn với Hewlet Packard, mọi lễ nghi và thủ tục rườm rà bị dỡ bỏ. Không khí làm việc thể hiện đường lối và quan điểm mang tính nhân văn cao. Cho dù là khác biệt nhau hoàn toàn song họ đều là những tập đoàn thành đạt trong nhiều thập kỷ qua.

5. Quá trình thích ứng của cá nhân đối với văn hoá doanh nghiệp.

Một cá nhân với những ảnh hưởng văn hoá từ một quốc gia này, khi đến một quốc gia khác để định cư hoặc làm việc, chắc chắn anh ta phải làm quen với một môi trường mới với nhiều tập tục thói quen và truyền thống khác hẳn nơi mà anh ta đã sống. Sự ngỡ ngàng, xa lạ và ít nhiều chịu áp lực từ bên ngoài có thể gây ra mức độ sốc khác nhau đối với mỗi người. Đối với những nhân viên khi làm việc tại một đơn vị hay tổ chức mới cũng vậy, cho dù cơ quan mới đã giới thiệu khá đầy đủ về các nội qui, qui tắc cho anh ta ngay từ khi anh ta được nhận vào làm, song anh ta vẫn phải cố gắng rất nhiều để điều chỉnh và thích nghi một môi trường mới. Những xung đột và phản ứng sẽ diễn ra. Kết quả là, anh ta có thể thích ứng được hoặc là không thích ứng được. Quá trình thích ứng và là quá trình xã hội hoá được biểu đạt qua sơ đồ sau :



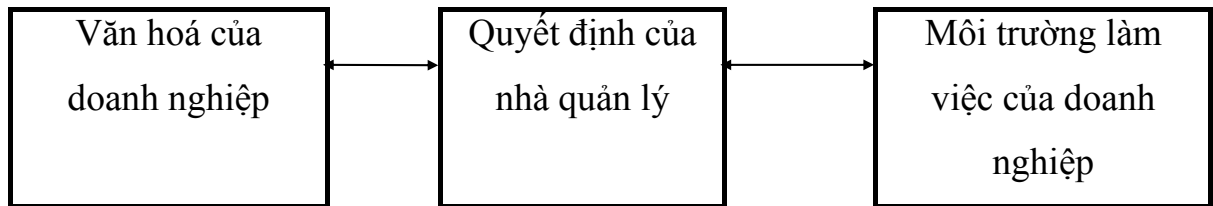
Một người phải đối đầu với hoàn cảnh mới thì trạng thái lo âu và sự căng thẳng sẽ thể hiện ở các cấp độ khác nhau. Nếu thử thách ở môi trường

mới khác biệt với kinh nghiệm của anh ta trước đây thì sự lo âu căng thẳng là rất lớn. Còn nếu có sự tương đồng do giống những kinh nghiệm trước đây của anh ta thì trạng thái bất an là rất ít. Ví dụ một công nhân người Việt nam được làm việc trong một công ty của Mỹ, bên cạnh khác biệt về ngôn ngữ thì anh ta phải làm quen với thói quen trong ứng xử, các qui tắc làm việc kiểu Mỹ, sự xa lạ về các chuẩn mực hành vi cho đến việc sử dụng thời gian theo “kiểu người Mỹ”. Đã có rất nhiều người đành chịu từ bỏ mức lương béo bở tại những công ty nước ngoài vì một lý do là không quen với môi trường làm việc và không chịu được các áp lực tại đây.

Nếu một cá nhân thích ứng được các điều kiện tại môi trường văn hoá mới, ở anh ta sẽ có một cam kết hành động. Bằng không, anh ta sẽ phải rút lui hoặc bị thải hồi ra khỏi các hoạt động của doanh nghiệp. Vậy làm gì để có thể thích ứng với văn hoá tại một môi trường hoàn toàn xa lạ. Trong nội dung chương III, chúng ta sẽ đề cập đến một số giải pháp cho các cá nhân và các doanh nghiệp khi muốn làm việc hoặc hợp tác với các công ty khác.

II. VAI TRÒ CỦA VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP

Nếu như trước đây người ta ít chú trọng đến yếu tố văn hoá doanh nghiệp trong quản lý và kinh doanh, một mặt vì kinh doanh và sản xuất còn mang tính tự phát, mặt khác do ít phải cạnh tranh trong nước và quốc tế, thì nay nó được coi như là một yếu tố không thể thiếu được nếu muốn phát triển doanh nghiệp với bộ máy quản lý chất lượng toàn diện và kinh doanh hiệu quả trong một bối cảnh cạnh tranh gay gắt và kinh tế hội nhập toàn cầu như ngày nay. Văn hoá có quan hệ hữu cơ đối với kết quả của việc quản lý để tạo ra môi trường làm việc tốt trong doanh nghiệp, tiến tới việc hoàn thành mục tiêu và tăng cường vị thế của doanh nghiệp. Ảnh hưởng của văn hoá đối với quá trình quản lý có thể được trình bày như sau:



1. Vai trò của Văn hoá doanh nghiệp trong quản lý.

Ảnh hưởng của văn hóa tác động trực tiếp tới quan điểm và cách nhìn nhận của người lãnh đạo, nó có thể làm hạn chế hay thúc đẩy khả năng nhìn nhận và ra quyết định của họ trong suốt quá trình quản lý mọi hoạt động của doanh nghiệp .

Nếu tiếp thu các giá trị văn hoá một cách tích cực, họ sẽ rất tôn trọng thành quả của những người đi trước và cố gắng đưa ra các quyết định sáng suốt nhất. Các quyết định của người lãnh đạo sẽ tạo ra một môi trường làm việc tốt trong đó đảm bảo sự hợp tác tổng lực của mọi tầng lớp các thành viên và điều đó cũng có nghĩa là doanh nghiệp đã có được khả năng đối phó với những bất thường và tiến tới hoàn thành mục tiêu của mình .

Văn hoá doanh nghiệp có tác động như thế nào đối với các quyết định của người quản lý và môi trường làm việc. Dưới đây ta xem xét ảnh hưởng của các nội dung văn hoá tới từng giai đoạn của quá trình quản lý trong doanh nghiệp .

a. Đối với quá trình trình hoạch định.

**Xác định mức độ rủi ro .*

Trước tiên người quản lý cân nhắc các yếu tố bất lợi có thể xảy ra đối với các kế hoạch của mình và định hướng cho việc triển khai các kế hoạch nhằm hạn chế mọi tổn thất trong quá trình thực hiện. Ở đây có thể hiểu rủi ro như là những tác động từ những môi trường bên ngoài như chính trị, luật

pháp, thay đổi về xã hội và các chính sách của Nhà nước, các chính sách thuế khoá hay thói quen tiêu dùng .v.v..

Một ví dụ điển hình cho việc định hướng và xác định rủi ro sai lầm và đưa lại tổn thất không nhỏ cho hãng Walt Disney tại Pháp. Do quá chủ quan và tin tưởng vào thành công đã đạt được tại Mỹ và Tokyo Disney Land tại Nhật Bản nên các nhà lãnh đạo người Mỹ đã thiếu thận trọng khi tiến hành phân tích thị trường, thị hiếu tiêu dùng của người Pháp và một số rủi ro do nhiều sự khác biệt khác có thể mang lại khi họ thực hiện Euro-Disney trên đất Pháp. Do vậy Walt Disney đã phải trả một cái giá khá đắt cho việc kinh doanh và mở rộng thị trường của mình. Chẳng hạn sự nhầm tưởng rằng du khách Châu Âu sẽ coi công viên Disney là nơi để nghỉ ngơi và du lịch trong nhiều ngày giống như người Mỹ và người Nhật. Nhưng thực tế, họ chỉ coi đây là địa điểm để dã ngoại trong ngày chứ không phải là nơi vui chơi giải trí nên hầu hết du khách chỉ ở lại 1, 2 ngày chứ không phải là 4 hay 5 ngày như những người xây dựng công viên mong đợi. Như vậy việc đầu tư hàng tỷ đô la vào việc xây dựng các khách sạn sang trọng bên cạnh công viên trong khi hoạt động của những khách sạn này chỉ bằng một nửa công suất thiết kế đã làm tổn hao khá nhiều tiền bạc và công sức của hãng. Bên cạnh đó việc đánh giá về thị hiếu địa điểm du lịch, thị hiếu văn hoá và thói quen ăn uống... của người Pháp giống người Mỹ và người Nhật cũng bị sai lệch hoàn toàn. Kết quả là tính đến cuối năm 1994, Euro Disney đã thua lỗ tới 2 tỷ đô la.

* *Tin cậy và bàn giao kế hoạch* .Sau khi đã định hướng và hoạch định, những người quản lý sẽ tin tưởng và bàn giao kế hoạch đó cho ai ? công việc nào đòi hỏi cá nhân thực hiện, công việc nào giao cho tập thể hoặc nhóm ? Người quản lý sẽ cân nhắc và đưa ra quyết định cuối cùng cho việc thực hiện các kế hoạch của doanh nghiệp mình để mang lại hiệu quả nhất.

Nếu mức độ tin cậy là chắc chắn , các mục tiêu đã được cụ thể hoá và quyết định giao việc là phù hợp sẽ góp phần tạo ra thành công của doanh nghiệp. .Lấy ví dụ, vào cuối những năm 70 tại nhiều bệnh viện ở Australia,

ban quản lý liên bệnh viện quyết định cần phải tăng hiệu quả hoạt động của nhiều bệnh viện trong nước, trong đó lấy bệnh viện Geelong Base làm thử nghiệm. Tại đây ban giám đốc quyết định giao cho các phòng ban tự chịu trách nhiệm về hoạt động của mình và tự lên kế hoạch hành động. Ví dụ, bộ phận làm sạch được quyền quyết định nhiệm vụ cụ thể của từng nhân viên là gì, công việc được làm trong thời gian là bao lâu, sau đó bộ phận này đệ trình kế hoạch chi tiết của mình lên Ban Giám đốc để phê duyệt. Kết quả đạt được hết sức khả quan, thay cho cách giao việc trước đây là “bộ phận làm sạch có trách nhiệm lau chùi và giữ vệ sinh chung trong toàn bệnh viện” thì nay nhiệm vụ được chi tiết hoá như sau “Tất cả các phòng bệnh phải được làm sạch trước 10.30 sáng hàng ngày” và “nhân viên lau chùi chỉ được giới hạn thời gian tối đa là 15 phút cho từng phòng bệnh”. Nhờ có sự tin tưởng đối với các bộ phận cấp dưới và phân công đúng người đúng việc mà hiệu suất hoạt động của bệnh viện tăng lên một cách đáng kể. Mục tiêu chung của toàn bệnh viện được thể hiện rõ ràng, mọi cá nhân hiểu rõ trách nhiệm của mình, còn Ban quản lý có trong tay biện pháp quản lý và kiểm soát hữu hiệu hơn.

b. Đối với quá trình tổ chức.

Việc quản lý chất lượng và hiệu quả chỉ khi nó xây dựng được môi trường làm việc có sự tham gia tích cực của tất cả các thành viên. Những người quản lý luôn phải cố gắng lựa chọn một cơ cấu tổ chức phù hợp và việc phân bổ công việc một cách thích hợp sao cho việc điều hành đạt được hiệu quả và mang lại nhiều lợi ích hơn. Trong phạm vi này văn hoá có vai trò tác động tới quyết định của nhà quản lý trong quá trình tổ chức ở những khía cạnh sau.

**Qui định mức độ tự giác.* Xem xét và cân nhắc mức độ tự giác đối với từng vị trí công việc cho nhân viên. Đối với nhân viên A, giám đốc biết năng lực cũng như ý thức trong công việc của anh ta là rất tốt. Khi giao việc cho nhân viên này giám đốc có thể tin tưởng vào kết quả cũng

như tiến độ công việc đúng theo yêu cầu . , vì vậy những lo lắng quan tâm quá mức từ phía lãnh đạo là không cần thiết . Đôi khi sự thái quá còn gây ra nhiều phản ứng không tốt đối với nhân viên này . Do vậy quyết định ban đầu của giám đốc là hoàn toàn chính xác .

* *Phân bổ công việc* . Là quyết định của giám đốc trong quá trình cân nhắc và bàn giao công việc cho cá nhân và tập thể . Công việc nào được tin tưởng giao cho cá nhân , công việc nào chỉ có thể được thực hiện bởi nhiều người , thậm chí tất cả mọi người trong doanh nghiệp. Nếu một giám đốc không xác định được đúng tầm quan trọng của văn hoá theo các thứ tự ưu tiên thì sẽ dẫn đến các quyết định không chính xác và điều đó cũng có nghĩa là mục tiêu của doanh nghiệp không thực hiện được. Chẳng hạn với nhà máy B , mục tiêu giai đoạn một là phải giao hàng vào trước lễ Noel 2 tháng để kịp phục vụ khách hàng . Nhiệm vụ đặt ra là phải đảm bảo kế hoạch đúng thời gian , do vậy giám đốc phải quyết định huy động tới toàn bộ lực lượng lao động trong nhà máy , kể cả những người đang nghỉ phép và một số lao động hợp đồng bên ngoài , và làm việc cả vào những ngày nghỉ hoặc ngoài giờ .

* *Xác định cơ cấu tổ chức phù hợp..*

Cơ cấu tổ chức của mỗi doanh nghiệp có thể thuộc một trong 2 loại cơ cấu, đó là cơ cấu tổ chức kiểu chuyên quyền hoặc cơ cấu tổ chức kiểu phân quyền .

- *Cơ cấu tổ chức kiểu chuyên quyền* .

Những doanh nghiệp nào mà việc sắp xếp tổ chức theo kiểu này mang tính chất áp đặt , rất công kênh, hình thức và tập trung quyền lực cao. Bộ máy điều hành tại đây hoạt động hiệu quả là do được hỗ trợ bởi rất nhiều quy định, luật lệ và nhiều thủ tục hành chính. Mọi ý kiến cá nhân và đóng góp có nguy cơ làm giảm quyền lực mà đã được phân cấp lập tức bị vô hiệu hoá. Văn hoá ở đây mang tính chất thị uy với rất nhiều qui tắc và chuẩn mực cứng nhắc và ít thay đổi. Mọi quan hệ giao tiếp giữa các cá nhân và giữa các bộ phận

thường phải theo những lễ nghi bắt buộc. Công việc được giao cụ thể cho từng vị trí, quyền quyết định tập trung ở những người có vị trí cao nhất, hình thức giao việc kiểu “trên bảo dưới nghe”. Hình thức tổ chức này thường thấy ở phần nhiều các doanh nghiệp các nước châu Á trước đây như Nhật, Hàn Quốc, ở châu Âu thì có General Motors.... Nhiều doanh nghiệp Việt Nam thời kỳ bao cấp trước đây và một số công ty nhỏ thành lập theo kiểu gia đình trị hiện nay cũng tồn tại hình thức tổ chức này,

_ Cơ cấu tổ chức phân quyền _

Cơ cấu này đối kháng với kiểu chuyên quyền ở chỗ có khả năng thích nghi cao, năng động, ít lễ nghi và không phức tạp. Quyền hạn phân bổ dưới dạng phi tập trung. Nhiều qui tắc có phần nói lỏng để có thể thích ứng với sự thay đổi liên tiếp khi cần thiết, ví dụ giám đốc có thể trao quyền quyết định cho quản đốc phân xưởng sa thải một công nhân nếu như chứng nhận được rằng công nhân này liên tiếp vi phạm các qui tắc kỹ thuật và làm ảnh hưởng đến chất lượng của sản phẩm.

Hiện nay do nhu cầu thúc bách của việc tiếp cận thị trường và khả năng ra các quyết định nhanh chóng nên nhiều doanh nghiệp đã chuyển sang cơ cấu tổ chức kiểu phân quyền. Việc thay đổi như vậy lẽ dĩ nhiên là kéo theo cả việc thay đổi văn hoá của doanh nghiệp

Một ví dụ cho sự thay đổi văn hóa từ hình thức áp đặt sang hình thức hệ thống cao là ngân hàng Westpac của Mỹ. Từ những năm 90, ban giám đốc thấy rằng, việc vận hành theo cơ chế cũ quá cồng kềnh và mất nhiều thời gian, trong đó các báo cáo thường kỳ phải qua rất nhiều khâu và thủ tục rườm rà . .

. Một nhân viên cần giải quyết một yêu cầu từ phía khách hàng, trước hết anh ta phải đệ trình kế hoạch lên trưởng nhóm, trưởng nhóm đệ trình lên trưởng phòng và trưởng phòng phải đệ trình lên các cấp cao hơn. Kết quả là khi giải quyết xong vụ việc thì thời gian kéo dài quá lâu, tin tức không được cập nhật kịp thời đã làm ảnh hưởng không nhỏ tới lợi nhuận và doanh thu. Do vậy ban giám đốc quyết định thay đổi văn hoá trong hệ thống ngân hàng. Tháo bỏ

nhieu thủ tục và qui tắc bất lợi, trong đó chú trọng tinh thần làm việc tập thể, chức năng đan chéo và hợp tác cao độ giữa các phòng ban, khuyến khích suy nghĩ sáng tạo của mọi thành viên tạo sự đồng lòng nhất trí với các quyết định của Ban lãnh đạo và tạo môi trường làm việc hết sức thông thoáng. Kết quả là doanh thu của ngân hàng đã tăng đáng kể.

c . Quá trình lãnh đạo

Trong công tác lãnh đạo, văn hoá tác động ở những khía cạnh sau :

*** Chính sách về nhân sự:**

Thể hiện mức độ sự quan tâm khác nhau của lãnh đạo trong việc quan tâm đến sự hài lòng của nhân viên đối với công việc và cố gắng tìm ra những nhân tố tích cực tác động đến sự hài lòng và những nhân tố tiêu cực gây ra sự bất mãn trong các thành viên.

Lấy ví dụ, với một kỹ sư có khả năng sáng tạo và tay nghề cao nhưng được phân công công việc ở một vị trí không thích hợp là đứng máy trong một dây chuyền sản xuất nơi mà công việc được lặp đi lặp lại, đã tỏ ra bất mãn vì công việc ở đây không phù hợp với năng lực của anh ta. Bản thân nhân viên kỹ sư này mong muốn làm việc ở một vị trí khác nơi mà anh ta có thể phát huy được năng lực và những sáng kiến của mình. Nếu như trong một văn hoá yếu thì mong muốn của anh ta sẽ không được thoả mãn vì thiếu sự quan tâm từ phía lãnh đạo. Nhưng ở một môi trường văn hoá khác anh ta sẽ cảm thấy rất hài lòng vì rằng giám đốc hiểu được nguyện vọng cũng như năng lực của anh ta và thuyên chuyển kỹ sư này sang một vị trí công việc phù hợp hơn.

Sự quan tâm của lãnh đạo là yếu tố quan trọng mang lại sự hài lòng chung cho mọi người. Điều đó còn được thể hiện bằng việc họ có nhận biết và đánh giá đúng người đúng việc hay không .

Đối với một số nghề nghiệp như giáo viên, y tá, bác sĩ..., họ cảm thấy tự hào và có được khích lệ lớn lao khi giám đốc hay hiệu trưởng của họ đã đánh giá khả năng bằng uy tín và sự yêu mến từ phía sinh viên và các bệnh

nhân. Hay một nhân viên bồi bàn được đánh giá khả năng bằng việc nhận biết qua mỗi quan hệ ăn ý với khách hàng mà anh ta tạo lập được.

Văn hoá tác động tới thái độ người lãnh đạo trong việc cố gắng tạo ra môi trường làm việc thuận lợi cho nhân viên của mình bằng cách xây dựng các chính sách đào tạo nguồn nhân lực, các chính sách đãi ngộ, chế độ lương, thưởng, các chính sách đào tạo và hỗ trợ nghề nghiệp cho nhân viên.

*** Biện pháp lãnh đạo:**

Xuất phát từ việc quan tâm đến các thành viên, người quản lý biết được khả năng và vai trò của từng cá nhân mà đề ra kiểu lãnh đạo cho phù hợp. Có vị trí công việc đòi hỏi sự lãnh đạo trực tiếp, ví dụ chỉ đạo công việc cho bộ phận marketing theo chiến lược đã hoạch định, chỉ đạo cho bộ phận giám sát kết quả trong từng giai đoạn thực hiện. Nhưng có những lúc và những nơi khác, chỉ cần sự lãnh đạo gián tiếp, chẳng hạn công việc lắp ráp kỹ thuật của một kỹ sư đòi hỏi chuyên môn và ý thức trách nhiệm của anh ta ở sản phẩm cuối cùng, không cần sự chỉ đạo trực tiếp trong suốt quá trình anh ta thực hiện công việc đó.

Nội dung của văn hoá bao hàm hệ thống các nguyên tắc phục vụ cho lợi ích của doanh nghiệp. Do vậy nó cũng qui định trách nhiệm của các thành viên đối với lợi ích của doanh nghiệp, ví dụ nguyên tắc của hãng Komatsu là phải đánh bại hãng Caterpillar, hãng Pepsi phải chiến thắng được Coca Cola, còn hãng Sharp phải tin rằng họ luôn là người đứng đầu về sự đổi mới trong bất kỳ cuộc cạnh tranh nào. Chính vì vậy bắt buộc các cấp lãnh đạo và các cá nhân phải tìm cách duy trì vị thế cũng như xây dựng niềm tin đối với doanh nghiệp. Để có thể làm được điều đó thì phải có sự đồng lòng, sự hợp sức của mọi người và bắt buộc giới lãnh đạo đưa ra hình thức quản lý phù hợp. Khi cần thiết phải thay đổi kiểu lãnh đạo để thích ứng với điều kiện hay hoàn cảnh mới. Tập đoàn ICI của Australia là một ví dụ cho việc ảnh hưởng của văn hoá đối với hình thức lãnh đạo trong quản lý. Vào những năm 80, ICC vẫn duy trì một văn hoá truyền thống kiểu áp đặt, không

có sự cởi mở, thiếu sự giao lưu giữa lãnh đạo và nhân viên. Cũng vào thời điểm này thị trường đang có sự cạnh tranh gay gắt do có sự xoá bỏ thuế quan giữa Australia và Newzealand, do vậy kinh doanh của hãng không còn ở vị thế độc quyền và đòi hỏi phải tạo ra những mặt hàng có tính cạnh tranh hơn trước. Song vì sự lãnh đạo ở đây mang tính quyền lực quá cao, sự thiếu tin tưởng đối với các thành viên đã trở nên cố hữu nên đã tạo ra một không khí đầy nghi kỵ và làm mất đi sự hợp tác chung. Các xung đột bắt đầu phát sinh, các cuộc đàm phán và đình công xảy ra liên miên mà không được giải quyết triệt để. Một môi trường làm việc như vậy đã tác động xấu đến chất lượng quản lý, làm cho kinh doanh của hãng đang đứng trên bờ vực thẳm. Ngay lập tức, tiến sĩ Michael Duley – giám đốc điều hành nhận ra rằng, muốn tồn tại được thì bộ máy quản lý của hãng phải thay đổi kiểu lãnh đạo áp đặt bằng một hình thức dân chủ. Ngay sau đó một loạt các qui tắc cứng nhắc được thay bằng các qui tắc mềm dẻo hơn, trong đó chú trọng tới con người và dựa trên sự quan tâm thoả đáng của lãnh đạo đối với các thành viên. Sự thay đổi này đã làm cho mọi người xích lại gần nhau, tạo ra thái độ hợp tác chung và khuyến khích mọi người đưa ra những ý kiến đóng góp cho việc tháo gỡ khó khăn của hãng.

Thành công cho sự tồn tại và lớn mạnh không ngừng của ICI đã chứng minh rằng văn hoá đã tác động tới cách nhìn nhận của những nhà quản lý trong việc đưa ra những biện pháp lãnh đạo phù hợp và mang lại hiệu quả cho công tác quản lý của các doanh nghiệp.

*** Giải quyết các bất đồng:**

- *Loại bỏ hay giải quyết các bất đồng*

Văn hoá doanh nghiệp tạo ra sự bắt buộc đối với người quản lý trong khi giải quyết các bất đồng phát sinh trong doanh nghiệp. Người lãnh đạo sẽ là người nắm rõ nhất chiến lược và mục tiêu của doanh nghiệp. Đối những bất đồng có nguy cơ làm ảnh hưởng tới mục tiêu của doanh nghiệp đòi hỏi họ phải có sự giải quyết thoả đáng, ví dụ một công ty chế biến thực phẩm đã xảy ra

mâu thuẫn giữa trưởng và phó bộ phận về qui trình làm sạch thực phẩm. Người trưởng phòng muốn nhân viên của mình tăng năng suất bằng cách rút bớt một vài công đoạn trong quá trình chế biến, còn đối phương của anh ta muốn giữ đúng các công đoạn cần thiết để đảm bảo an toàn cho người tiêu dùng. Tình huống này đòi hỏi những người quản lý cấp trên phải có biện pháp can thiệp kịp thời ngay để tránh làm tổn hại tới sự an toàn của doanh nghiệp.

Bên cạnh đó, nếu chỉ là những xung đột vi phạm tới những qui tắc thứ yếu và không gây tổn hại tới mục tiêu của doanh nghiệp, ví dụ sự ganh đua về năng suất, chất lượng..., còn là những xung đột có lợi mà người quản lý có thể cân nhắc và không cần giải quyết.

Một văn hoá mạnh quyết định tới khả năng giải quyết bất đồng của người quản lý là rất cao. Ngược lại cho dù là một người quản lý tài ba thế nào đi chăng nữa thì trong một môi trường văn hoá yếu, do không xác định rõ nguyên tắc nào là quan trọng và nguyên tắc nào là không quan trọng đối với mục tiêu của doanh nghiệp, nên sẽ lúng túng trong việc giải quyết các vấn đề. Lẽ dĩ nhiên anh ta cũng không thể biến thua thành thắng, biến lỗ thành lãi lớn được nếu không tiến hành một cuộc cách mạng thay đổi văn hoá trong doanh nghiệp.

d. Vai trò của văn hoá trong kiểm soát.

Thông qua hệ thống kiểm soát, người quản lý sẽ nhận được thông tin phản hồi từ các cá nhân hay bộ phận cấp dưới đã được anh ta trao quyền thực hiện công việc. Qua đó anh ta nắm được tiến trình công việc và các chỉ tiêu đạt được. Đồng thời người quản lý sẽ biết được khả năng làm việc của cấp dưới và đánh giá hiệu quả công việc của họ.

**** Xây dựng hệ thống kiểm soát:***

Xuất phát từ nguyên tắc cần phải tăng cường sự tin cậy đối với thành viên. Người lãnh đạo có thể quyết định mức độ kiểm soát đối với các thành viên sau khi công việc đã được giao cho họ. Hình thức kiểm soát nào cần

trực tiếp và hình thức nào cần gián tiếp . Đối với một số cá nhân thì có thể cho phép họ tự kiểm soát hành động của mình .

Đối với nhiều công ty có nền văn hoá mạnh , những người quản lí thường hướng tới lãnh đạo bằng một hệ thống tự kiểm soát cao . Điều này cũng có nghĩa rằng cần phải đưa khoa học kỹ thuật vào doanh nghiệp . Sức bắt buộc trên tạo ra một môi trường làm việc có tính cạnh tranh mạnh , đó là cạnh tranh bằng khoa học công nghệ .

Quay trở lại với thành công của nhiều công ty Nhật bản ta thấy trình độ khoa học kỹ thuật của công nhân rất cao . Họ có thể được điều động sang làm việc ở một vài bộ phận khác nhau để có được những kinh nghiệm liên quan tới công việc . Công nhân có thể sử dụng máy móc tự động hiện đại cao và năng xuất mang lại đã tạo nên thành công cho các công ty này.

Nhìn vào hình thức và mức độ kiểm soát ta cũng có thể thấy văn hoá doanh nghiệp tại mỗi nơi mang đặc điểm gì nổi bật , và kết luận rằng văn hoá nơi đó có mạnh hay không . Có nơi hình thức kiểm soát theo cơ chế máy móc từ trên xuống, có nơi áp dụng kiểm tra đan chéo, hoặc nhiều nơi hoà trộn cả 2 hình thức này.

Tại một trường học dạy nghề, việc kiểm soát hành vi của học viên không chỉ dừng lại sau khi anh ta đã tốt nghiệp. Anh ta phải cam kết về tư cách đạo đức, đạo đức nghề nghiệp và uy tín đối với trường học. Trải qua một thời gian nhất định trong khi đi thực tập và làm việc ở một số cơ sở kinh doanh ăn uống , nếu chứng nhận anh ta thực hiện tốt những cam kết trên thì khi do anh ta mới được trao bằng tốt nghiệp với những đánh giá đầy đủ về ý thức và tư cách đạo đức.

**** Đánh giá hiệu quả công việc.***

Văn hoá của doanh nghiệp sẽ hướng nhà quản lí tới việc xác định tiêu chí đánh giá cho từng vị trí công việc. Điều này thể hiện rằng trong suốt quá trình làm việc của nhân viên thì sẽ tập trung đánh giá ở khâu nào và tiêu chí đánh giá là gì. Ví dụ với một nhân viên thiết kế thời trang, nội dung đánh giá

bao gồm : sự chăm chỉ, tính sáng tạo, làm việc đúng giờ, sự tuân thủ cấp trên, tài năng, tính sáng tạo, lòng say mê nghề nghiệp, thì rõ ràng tiêu chí cần đánh giá ở đây nên tập trung ở tính sáng tạo và lòng say mê nghề nghiệp vì đó chính là chìa khoá để có được kết quả và thành công trong công việc này.

Thực tế cho thấy rằng chỉ có một môi trường văn hoá tốt thì người quản lý mới xác định được lộ trình cơ bản cho việc đánh giá nhân viên theo kết quả công việc gắn liền với quá trình hoạt động của nhân viên đó. Nói một cách cụ thể hơn thì chỉ có sự quan tâm triệt để với một thái độ tôn trọng cấp dưới mới giúp cho các nhà quản lý có được các cơ hội phỏng vấn nhân viên, gặp gỡ và lắng nghe họ .Đồng thời tìm ra những điểm mạnh và điểm yếu cũng như tìm ra nguyên nhân dẫn đến thành công hay thất bại, qua đó việc đánh giá mới có tính xác thực hơn.

**** Hạn chế những hậu quả phát sinh.***

Việc quản lý được hỗ trợ bằng các biện pháp kiểm soát hữu hiệu với mục đích nhận được thông tin phản hồi có tính chân thực nhất sẽ giúp cho họ có được cái nhìn chính xác và đưa ra các quyết định tiếp theo. Các biện pháp kiểm soát gồm có việc thành lập ra các ban kiểm soát, xây dựng mạng lưới kiểm soát và bộ máy điều hành kiểm soát. Tùy theo cơ cấu và mục tiêu hoạt động của doanh nghiệp mà hình thức kiểm soát ở mỗi doanh nghiệp khác nhau. Tại doanh nghiệp này thì nhấn mạnh tới kiểm soát con người và kiểm soát chất lượng , còn ở doanh nghiệp kia thì lại nhấn mạnh tới kiểm soát tài chính và các hoạt động trong doanh nghiệp, nhưng mục đích của công tác kiểm soát đều giống nhau ở chỗ là biết được kết quả hoạt động trong toàn doanh nghiệp, đoán trước các rủi ro trong tương lai, hạn chế tối đa sự lãng phí hay dư thừa về tài chính, nhân lực hoặc thời gian... Ví dụ một cỗ máy hoạt động mà thiếu sự giám sát các bộ phận bảo trì với các cuộc kiểm tra định kỳ thì đương nhiên các chỉ tiêu về độ an toàn kỹ thuật sẽ không được đảm bảo, máy sẽ hoạt động vượt quá thời gian làm việc, dẫn tới hỏng hóc và tạo ra các sản phẩm không đảm bảo chất lượng.

Như vậy theo cách nhìn nhận trên đây về vai trò của văn hoá đối với quản lý, ta thấy rằng chính văn hoá đã truyền tải ý đồ và dẫn dắt các nhà lãnh đạo đưa ra các cách xử lý phù hợp trong mọi quá trình quản lý. Kết quả từ sự tác động này tạo ra một số nguyên tắc chung trong hoạt động đối với những người quản lý mà ta có thể thấy ở mọi doanh nghiệp :

- Trông có vẻ bận rộn cho dù thực tế họ không phải như vậy.
- Tìm mọi cách vượt qua khi đương đầu với khó khăn hoặc rủi ro.
- Bắt buộc phải đệ trình ý kiến lên cấp trên trước khi đưa ra quyết định để họ nắm bắt được thông tin.
- Cố gắng tạo ra sản phẩm ngang bằng hoặc có sức cạnh tranh hơn đối thủ.
- Kinh nghiệm trong quá khứ sẽ rất hữu ích cho thành công trong tương lai.
- Nếu muốn có vị trí cao hơn thì trước tiên phải làm tốt ở vị trí hiện tại , theo một tổ chức nhất định và phải được quần chúng tín nhiệm và yêu mến.

2. Ảnh hưởng của văn hoá trong kinh doanh và thương mại quốc tế

a. Ảnh hưởng của văn hoá doanh nghiệp trong kinh doanh.

** Ảnh hưởng tới đạo đức trong kinh doanh*

Hoạt động của rất nhiều doanh nghiệp lấy danh dự và uy tín làm nguyên tắc hàng đầu , chính vì vậy họ xác định chỉ có thể xây dựng mô hình kinh doanh trên cơ sở đạo đức thì mới có thể đạt được mục tiêu của mình .

Nhiều nhà quản lý tâm huyết và nhận thức cao đã coi việc điều hành kinh doanh như là một trong những biện pháp nhằm làm cho thế giới tiến bộ hơn, họ cố gắng bằng mọi nỗ lực giúp ích đào tạo con người, bảo vệ môi trường, xây dựng xã hội, đảm bảo tính cộng đồng. Ý tưởng về đạo đức của họ được truyền tải bằng các qui tắc và chuẩn mực và ban hành trong toàn doanh nghiệp, qua đó mọi thành viên hành động theo các qui tắc và chuẩn mực bắt

buộc . Kết quả là họ tạo ra những sản phẩm mang những ý nghĩa giá trị đạo đức nhất định .

Một trong các ví dụ là công ty Body Shop của Anh, giám đốc Anita Roddick là người có trọng yếu tố tự nhiên trong mỹ phẩm. Chủ trương của bà là không sử dụng hoá chất độc hại trong sản xuất và mua bán, bảo vệ người tiêu dùng, bảo vệ động vật và không thử nghiệm sản phẩm trên động vật. Quan điểm này đã được thể hiện trong mọi quá trình lãnh đạo của bà . Bất kỳ một nhân viên nào trước khi được tuyển chọn cũng đều được bà phỏng vấn, bên cạnh kỹ năng chuyên môn là các câu hỏi về sở thích, âm nhạc, thể thao, phim ảnh, quan niệm của họ về sự tồn tại và cái chết. Qua cuộc phỏng vấn bà sẽ tìm ra người có chung quan điểm với mình. Theo bà, họ sẽ chính là người kế thừa truyền thống tốt đẹp của công ty và tiếp tục phát triển vị thế trên thương trường .

Kết quả cho thành công của Body Shop và uy tín của nó có được trong khách hàng như ngày nay là do họ đã biết tạo ra danh tiếng bằng việc kinh doanh trên cơ sở đạo đức .

b) Tạo nên hiệu quả trong kinh doanh.

Hiệu quả kinh doanh chỉ có thể đạt được khi có sự tham gia tuyệt đối và có trách nhiệm của tất cả các thành viên. Khi một tập thể có sự công tác toàn diện của mọi người, mọi ban ngành thì việc sản xuất hay kinh doanh sẽ có những bước đột phá, năng suất tăng nhanh nhất lượng hàng hoá tốt và đem lại sự thoả mãn tối đa cho khách hàng.

Văn hoá có những qui định bắt buộc với các thành viên, hướng dẫn họ được làm gì và không làm gì khi có những phát sinh ngoài mong đợi . Qua đó mọi thành viên sẽ ý thức và biết cách hành động sao cho tốt nhất, ví dụ khi gặp trường hợp đối thủ đưa ra một mặt hàng tương tự, nhân viên marketing sẽ báo cáo lại cấp trên, đồng thời tìm cách khuyếch trương hàng hoá của mình. Bằng mọi cố gắng và sáng tạo để đưa ra cách tiếp cận và thống lĩnh thị

trường. Họ biết rằng họ sẽ chịu trách nhiệm về danh tiếng và vị trí sản phẩm thuộc công ty mình.

Hiệu quả kinh doanh được quyết định bởi sự quan tâm của người lãnh đạo và các khả năng nuôi dưỡng đặc biệt trong một môi trường văn hoá tốt. Qua điều tra của một số nhà kinh tế cho thấy kết quả của nhiều công ty, trong đó có một tập đoàn ngân hàng Mỹ – Westpac Banlay Group đã tăng doanh thu với một con số kinh ngạc kể từ khi ban quản lý quyết định đổi mới văn hoá tại đây. Họ đã đưa ra các chính sách phù hợp với xu thế xã hội, đổi mới tư duy, thay đổi cơ chế hoạt động, giải quyết các bất đồng tồn đọng và khuyến khích nhân vật làm việc. Kết quả sau 2 năm thay đổi - doanh thu của Westpac tăng lên 705 triệu đô la vào năm 1995 so với năm 1992 .

Tại Nhật Bản, sau chiến tranh thế giới thứ 2, các doanh nghiệp khoác trên mình bộ máy vận hành công kênh, các thói quen về lao động lạc hậu và trì trệ đến mức không thể chấp nhận. Chính vì thế các nhà lãnh đạo công nghiệp Nhật bản đã tiến hành một cuộc cách mạng thực sự về văn hoá doanh nghiệp. Công cuộc đổi mới được thực hiện một cách kiên trì, bền bỉ và kéo dài trong nhiều năm . Những nội dung cần thay đổi bao gồm : xác định mục tiêu hoạt động , hình thức quản lí , thái độ , tinh thần và phương pháp làm việc. Quá trình đổi mới được thực hiện trong một chương trình với tên gọi là “Kaizen” và tiến hành trong nhiều năm. Cuộc cách mạng này đã tạo nên sự thần kỳ của nền kinh tế Nhật bản cả về năng suất và chất lượng. Đồng thời làm thay đổi diện mạo kinh tế của các công ty nói riêng và đất nước Nhật bản nói chung.

Một hệ thống qui tắc cứng nhắc, các chính sách quản lý không phù hợp với nguyện vọng của các cá nhân sẽ gây nên một kết quả ngược lại. Thực tế cho thấy văn hoá tại nhiều doanh nghiệp khi không tạo được môi trường làm việc tốt sẽ phải hứng chịu rất nhiều khó khăn khi triển khai kế hoạch hoạt động, ví dụ như sự đình công của công nhân, công nhân làm việc cầm chừng

hoặc bỏ sang làm cơ công ty khác. Từ đó dẫn đến hiệu quả kinh doanh giảm sút và một số doanh nghiệp phải thu nhỏ hoạt động của mình.

c) Tăng tính cạnh tranh của doanh nghiệp.

Có những môi trường văn hoá giúp cho doanh nghiệp cạnh tranh một cách hiệu quả do bởi nó phù hợp với cấu trúc của doanh nghiệp và là văn hoá năng động nên rất dễ thích nghi với sự thay đổi từ môi trường bên ngoài. Do khả năng thích ứng cao nên việc định hướng hoạt động của một số doanh nghiệp diễn ra hết sức nhanh nhạy, họ biết nên sản xuất cái gì và sản xuất cho ai? Bên cạnh đó họ luôn coi trọng việc mở rộng định hướng khách hàng, nắm bắt tâm lý và nhu cầu tiêu dùng nên sản phẩm ra đời lập tức được tiếp nhận nhanh chóng. Việc ứng dụng khoa học công nghệ cũng giúp cho doanh nghiệp, sản xuất ra những sản phẩm chất lượng có tính cạnh tranh cao.

Với Nhật bản, sự thay đổi khoa học kỹ thuật nhanh chóng đã tạo nên những sản phẩm với chất lượng hàng đầu và giá rẻ đã làm cho nhiều công ty phương tây giật mình tỉnh giấc mộng của kẻ ngủ yên trên ngai vàng quá lâu. Công ty Xerox Corp- nhà tiên phong và lãnh đạo trong lĩnh vực máy phô tô, đột ngột khám phá rằng người Nhật có một sản phẩm tốt hơn và họ có thể bán lẻ sản phẩm với giá thấp hơn cả chi phí cơ bản của Xerox. Lần lượt các ông vua trong các lĩnh vực ô tô, điện tử, điện lạnh bắt đầu ý thức được đầy đủ về tính cạnh tranh của hàng Nhật, người Nhật và cụ thể hơn đó là văn hoá của các công ty Nhật bản.

Các chính sách đãi ngộ, khen thưởng và năng lực quản lý nhân sự mà yếu kém chắc chắn không thể tạo ra một văn hoá doanh nghiệp tốt, như vậy các tài năng sẽ bị thui chột. Nhân viên sẽ chuyển sang một môi trường làm việc khác với các chính sách cạnh tranh hơn.

d) Tạo nên sức mạnh nội lực.

Văn hoá đem đến sức mạnh nội lực riêng biệt cho từng doanh nghiệp. Trong một môi trường mà mọi người luôn chạy sức “khiêng hòn đá to”, giám đốc cùng mọi thành viên vững tay chèo cùng đi chung trên một con thuyền thì chắc chắn không có khó khăn nào là không thể vượt qua .

Bên cạnh các chính sách phù hợp, nếu người quản lý quan tâm thoả đáng đến nhân viên và đánh giá năng lực của họ theo cách “Tôi quan tâm đến sự đóng góp và hiệu quả công việc của anh chứ không quan tâm đến cá nhân hay tính cách của anh” thì chắc chắn họ sẽ tạo ra được những thái độ tốt và đó sẽ không có những nhân viên chỉ biết thổi sáo làm ngơ trước công việc . Đồng thời sẽ xây dựng một môi trường làm việc trong đó tạo được sự đồng lòng cao độ cũng như khả năng đóng góp hết mình của các cá nhân .

Tiến sĩ Charles Garfield , nhà diễn thuyết danh tiếng và là tác giả cuốn sách “ Làm việc hết mình “ khi còn là một chuyên viên máy vi tính trong một chương trình không gian của Mỹ , nơi mà mọi người làm việc cực kỳ hăng say và hướng tới mục tiêu mà họ hiểu là siêu thường đã nói : “ Tôi chưa bao giờ thấy những con người nào lại làm việc một cách hăng say và tập trung như ở đâyHọ làm việc trong rất nhiều giờ , dưới sức ép căng thẳng nhưng họ yêu thích nó . Họ có một cái gì đó đem lại ý nghĩa và giá trị cho cuộc sống của chính mình và tạo ra 200% sức mạnh để biến nó thành sự thật “ .

Có thể nhiều người không tin nhưng có những tổ chức kinh tế mà con người trong đó làm việc y như vậy . Mọi người ở đó biết được vai trò và ý nghĩa về cá nhân họ làm chủ tiền đề thành công của doanh nghiệp . Có những công ty mà lãnh đạo của nó , theo giáo sư Warren Bennis – trường đại học nam California nói , thì biết “ tạo ra viễn cảnh của sự thành công và biết cách lôi cuốn người khác vào đó “ . Tất cả những năng lực , khả năng nhận thức của người lãnh đạo và thành viên của họ sẽ là nguồn lực tạo nên một sức mạnh nội lực to lớn .

3. Ảnh hưởng của văn hoá doanh nghiệp tới quá trình đàm phán thương mại.

*** Thời gian đàm phán**

Văn hoá của mỗi doanh nghiệp quy định các thành viên hành động theo cách mà nó mong muốn . Nói một cách khác thì mỗi một cá nhân chính là con đẻ của mỗi một nền văn hoá doanh nghiệp cụ thể nào đó. Chính vì vậy trong một cuộc đàm phán thương mại, anh ta là đại diện tiêu biểu cho nền văn hoá nơi mà anh ta đang làm việc. Ở đây ta nhìn nhận văn hoá theo 2 khía cạnh, văn hoá doanh nghiệp cùng quốc gia và văn hoá doanh nghiệp khác quốc gia.

Hai doanh nghiệp Việt Nam cùng đàm phán để thoả thuận một hợp đồng nào đó thì về mặt hình thức là khá tương đồng, họ cùng có chung một ngôn ngữ, thói quen khi tiếp xúc và cách thức tiến hành. Cuộc thương lượng nhanh chóng đạt kết quả nếu hai bên cùng cam kết thực các điều khoản trong hợp đồng trừ phi có sự chênh lệch về nhận thức hoặc một bên mong muốn điều hành cuộc thảo luận theo kiểu áp đặt. Trong trường hợp như vậy hai bên cần phải có thời gian để hiểu nhau hơn và thời gian thương lượng sẽ dài hơn.

Nếu hai doanh nghiệp khác quốc gia thì cuộc thương lượng sẽ còn nhiều khó khăn hơn nếu không được chuẩn bị kỹ lưỡng trước đó. Chẳng hạn một doanh nghiệp Việt Nam đàm phán với một doanh nghiệp Tây Âu , thì ngoài những bất đồng về ngôn ngữ có thể giải quyết được còn có rất nhiều trở ngại khác có thể dẫn đến thất bại trong cuộc đàm phán .

Đối với hầu hết các doanh nhân phương Tây có thói quen làm việc khẩn trương, chính xác và đã có sự chuẩn bị kế hoạch kỹ lưỡng trước khi ngồi vào bàn đàm phán , trong khi thói quen làm việc của nhiều doanh nhân châu á trong đó có Việt Nam diễn ra chậm hơn , nhiều thủ tục hơn hoặc thời gian cho việc đặt vấn đề kéo dài hơn . Trong những trường hợp bất đồng như vậy , nhiều cuộc thương lượng đòi hỏi rất nhiều thời gian , đôi khi muốn đạt được kết quả thì các cuộc thương lượng phải tiến hành rất nhiều lần .

* Các lễ nghi trong khi đàm phán

Đối với một doanh nhân phương Tây , trọng tâm công việc luôn được đặt lên hàng đầu, còn phía châu á hoặc Việt Nam lại coi trọng việc giới thiệu và xây dựng mối quan hệ với bạn hàng trước khi vào vấn đề chính .Các doanh nhân châu A thường coi trọng sự tương kính và mối quan hệ cá nhân, một khi những mối quan hệ đó được thiết lập thì có nghĩa là công việc sẽ diễn ra trôi chảy hơn. Quan niệm “ kính lão đắc thọ “ theo kiểu một ý kiến phải được người cao tuổi hơn hoặc chức vụ cao hơn phê duyệt trước khi trình bày , thường áp đặt trong việc ra quyết định trong cuộc đàm phán mà có người từ một số nước châu á . Nhiều khi do không biết được sự khác biệt văn hoá giữa doanh nghiệp này với doanh nghiệp kia hoặc giữa doanh nghiệp các nước mà các cuộc thương lượng trở nên bế tắc hoặc thất bại . Có rất nhiều sự khác biệt khác nữa mà không chỉ giữa doanh nhân người Việt Nam và doanh nhân người Mỹ. Nhưng chủ yếu sự khác biệt được phân loại giữa các doanh nghiệp phương tây và các doanh nghiệp châu Á. Những sự khác biệt đã tạo nên nhiều khó khăn cho các cuộc đàm phán thương mại và đã làm đau đầu không ít nhà lãnh đạo. Nói như vậy không có nghĩa là không thể giải quyết được các bất đồng về văn hoá đó. Thực tế cho thấy có rất nhiều doanh nghiệp nước ngoài đã thiết lập được mối quan hệ tốt với các doanh nhân Việt Nam và với công nhân người Việt Nam là do họ có cả một quá trình tìm hiểu kỹ lưỡng , sự chuẩn bị chu đáo và nhiều biện pháp tích cực làm thay đổi thói quen và văn hoá doanh nghiệp của họ để thích ứng với hoàn cảnh mới .

III. SỰ CẦN THIẾT XÂY DỰNG VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP.

1. Sự cạnh tranh khốc liệt.

Ngày nay, các doanh nghiệp đang trên con đường cạnh tranh gay gắt để phát triển và xác định vị trí. Nhiều quốc gia đã gia nhập khối kinh tế EU. NAFTA, gia nhập tổ chức thương mại thế giới W.T.O. Việt nam đã gia nhập

hiệp hội các nước Đông Nam Châu Á ASEAN, thị trường mậu dịch tự do AFTA và thực hiện hiệp định thương mại Việt- Mỹ, ta thấy rằng kinh tế các nước và đang trên đà hội nhập và mở ra một thời kỳ mới cho sự phát triển . Những rào cản đang được phá bỏ, đem lại cho các doanh nghiệp nhiều cơ hội hợp tác làm ăn. Bên cạnh những cơ hội đó , các doanh nghiệp cũng phải đương đầu với rất nhiều thử thách và cuộc cạnh tranh cho sự tồn tại cũng ngày một sâu sắc hơn. Để thành công, nhiều doanh nghiệp đang cố gắng tạo ra môi trường làm việc hoàn thiện nhằm thu hút nhân tài và nuôi dưỡng năng lực, ngăn chặn tình trạng thất thoát nhân lực và chảy máu chất xám. Bên cạnh đó, bộ máy quản lý nhân lực ở nhiều nơi cũng đã xác định rõ mục tiêu hoạt động và thay đổi biện pháp quản lí , tăng cường hiệu quả hoạt động và phát triển ra thị trường nước ngoài .

2. Khả năng thích ứng.

Có một sự thật buộc chúng ta phải nhìn nhận rằng, chỉ có một văn hoá doanh nghiệp mạnh thì mới có khả năng thích ứng cao với những thay đổi liên tục từ bên ngoài. Như chúng ta đã thấy mọi yếu tố xã hội, khoa học công nghệ, khả năng của con người đang thay đổi từng giờ, từng phút và một doanh nghiệp tốt hôm nay nhưng chưa chắc đã là tốt trong tương lai nếu không có sự định hướng cho những sự thích ứng đó ngay từ bây giờ . Quan trọng hơn ,hoạt động của các doanh nghiệp sẽ bị tụt hậu nhiều hơn nữa nếu không tiến hành một cuộc cách mạng cho việc xây dựng và đổi mới văn hoá trong phạm vi doanh nghiệp ngay trong hiện tại.

3. Tạo nên giá trị tinh thần.

Sống trong một môi trường văn hoá lành mạnh với sự quan tâm thoả đáng của các cấp lãnh đạo và một khả năng nuôi dưỡng đặc biệt sẽ làm cho mọi người cảm thấy lạc quan và cống hiến hết mình cho mục tiêu của doanh nghiệp . Người ta không chỉ suốt đời lao động vì lý do chỉ để tồn tại mà họ

còn có thể thấy được ý nghĩa của bản thân qua những đóng góp cho cộng đồng và xã hội.

Trong một tập thể tốt sẽ là một cơ hội cho mọi người có thể học tập lẫn nhau và mang lại nhiều giá trị về tinh thần. Giá trị đó sẽ khích lệ khả năng làm việc hết mình của các thành viên đối với mục tiêu của doanh nghiệp.

4. Tạo sức hút của doanh nghiệp.

Văn hoá doanh nghiệp chính là hình ảnh về một doanh nghiệp và tạo nên sự khác biệt với các doanh nghiệp khác. Qua văn hoá doanh nghiệp ta sẽ cảm nhận rằng hoạt động của doanh nghiệp đó là mạnh hay yếu. Khi đến liên hệ công việc với một công ty, nếu bắt gặp thái độ trân trọng từ những nhân viên bảo vệ đến chị lao công, sự chỉ dẫn tận tình của các nhân viên văn phòng với những thủ tục nhanh chóng nhất có thể, sẽ đem lại cho ta cảm giác hài lòng và hứa hẹn sự quay lại lần sau.

Một cửa hàng đông khách thì ngoài thái độ trân trọng khách hàng, cách ăn mặc đẹp đẽ của nhân viên còn do sự độc đáo của cửa hàng trong việc cung cấp một dịch vụ thuận tiện hoặc chế độ chăm sóc và hậu mãi khách hàng. Một doanh nghiệp cũng vậy, muốn có được nhiều tiềm năng khách hàng, thu hút các hợp đồng kinh tế và nhiều cơ hội liên doanh liên kết với các đối tác hay không thì cần phải có một văn hoá doanh nghiệp tốt mới có thể tạo được lòng tin với các đối tác trong kinh doanh.

Chương II

THỰC TRẠNG VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP Ở VIỆT NAM



I. ĐẶC ĐIỂM CỦA VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP.P

Để đánh giá văn hoá trong một doanh nghiệp có mạnh hay không ta căn cứ vào những đặc điểm sau:

1. Mức độ nhận biết cá nhân trong doanh nghiệp.

Là cách nhìn nhận đối với cá nhân trong tập thể như là một khối thống nhất chứ không nhìn nhận theo cách nhìn đơn lẻ trên phương diện nghề nghiệp hay chuyên môn của anh ta. Mức độ nhận biết cá nhân còn thể hiện ở nhận thức của cá nhân ấy đối với doanh nghiệp về sự tồn tại của doanh nghiệp, khả năng nhận thức về vai trò, vị trí, sức mạnh và mục tiêu của doanh nghiệp mình. Mức độ hiểu biết và thấu nập của các cá nhân đối với hệ thống

giá trị chung trong doanh nghiệp và khả năng phân tích thứ tự quan trọng của các giá trị đó .

Đối với hãng Pepsi Cola, sự nhận biết thành viên được thể hiện qua vai trò quan trọng của họ đối với hoạt động của hãng trong một không khí đua tranh quyết liệt với Coca Cola để dành 1/10 thị phần cho mình. Tại đây sức mạnh cá nhân được quy tụ lại tạo nên sức mạnh tập thể . Mọi nỗ lực đều nhằm cho mục tiêu tăng lợi nhuận, tăng số lượng hàng bán ra, bất kỳ cá nhân nào không thực hiện được sẽ bị loại khỏi guồng máy Công ty. Chính vì vậy, tất cả công nhân đều quán triệt tinh thần này với mức độ rất cao. Đâu đâu cũng thấy khí thế thi đua sôi nổi, ý thức làm việc khẩn trương và nghiêm túc. Ngay cả các hoạt động vui chơi giải trí, các trận thi đấu thể thao, bơi lội, picnic cũng được tổ chức thành 2 đội để ganh đua thi đấu và phân thắng bại. Mọi người nung nấu ý chí và quyết tâm : phải chiến thắng, không chấp nhận thất bại, ở mọi nơi và mọi lúc.

2. Tinh thần làm việc tập thể.

Do sự khác nhau về cơ cấu tổ chức và mục đích hoạt động nên các doanh nghiệp đòi hỏi sự hợp tác của các thành viên, các ban ngành ở các mức độ khác nhau. Có đơn vị đòi hỏi các nhóm làm việc và kiểm soát chéo lẫn nhau, nhưng có nơi người ta không bắt buộc sự hợp tác cao độ như vậy, các thành viên thực hiện công việc tại các khâu riêng rẽ và tự đảm bảo trách nhiệm của mình đối với công việc. Nhưng dù thế nào thì sự phối hợp toàn cục là hết sức cần thiết đối với bất cứ một tổ chức nào. Điều đó còn có ý nghĩa rằng doanh nghiệp đó có mạnh hay không, nội bộ doanh nghiệp có đoàn kết và đồng lòng không. Ý thức tập thể không những thể hiện ở thái độ và tinh thần mà còn thể hiện bằng trách nhiệm đối với công việc chung. Mỗi người nếu chỉ làm tốt công việc của mình trong phạm vi nhất định chưa đủ mà còn phải quan tâm tới ảnh hưởng từ việc làm của mình tới người khác, chẳng hạn một công nhân người thấy mùi khét từ phân xưởng bên cạnh, nếu anh ta cho rằng

việc đó nằm ngoài dây chuyền của mình và không thuộc trách nhiệm của mình, anh ta sẽ không cảnh báo cho người kia, nhưng nếu là người có ý thức tập thể tốt về mối lo về thiệt hại chung, anh ta sẽ hành động ngược lại.

Một ý thức tập thể tốt sẽ tạo sự tin cậy và trông đợi lẫn nhau giữa mọi người, thúc đẩy hợp tác và mang đến sự hài lòng trong công việc, từ đó hiệu quả công việc ngày càng tốt hơn. Một khảo sát của một công ty Nhật cho thấy, sau khi chuyển đổi văn hoá truyền thống hình thức đơn lẻ trước đây sang hình thức mới là đan chéo công việc theo nhóm và tập thể đã làm tăng hiệu quả công việc lên tới 30%. Phát huy sức mạnh tập thể sẽ đảm bảo phát huy được khả năng tiềm tàng của mọi thành viên, tăng hiệu suất công việc đồng thời làm tăng khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp. Điều đó cũng cắt nghĩa rằng việc liên kết, liên doanh hiện nay đang trở thành xu thế phổ biến.

3. Mức độ tôn trọng của quản lý doanh nghiệp đối với các thành viên.

Thực tế cho thấy, nhiều giám đốc đã rất thành công trong việc xây dựng mối quan hệ tốt với nhân viên, họ được mọi người yêu mến và phục tùng tuyệt đối, nhưng cũng có những vị giám đốc gặp phải bất bại khi họ muốn thương lượng với giới lao động về một vấn đề nào đó. Đây có thể coi là kết quả của việc đối xử mang tính tôn trọng hay không giữa người quản lý đối với thành viên của họ. Sự tôn trọng ở đây bao hàm sự coi trọng giá trị đóng góp của các thành viên đối với doanh nghiệp. Mỗi người dù công việc khác nhau nhưng không có công việc nào là hèn kém, việc làm của mỗi người đều có một ý nghĩa đóng góp cho thành công của doanh nghiệp. Sự tôn trọng không bao giờ đồng nghĩa với sự ban ơn, nhiều khi nó được thể hiện bằng sự khích lệ, hoặc sự cảm thông và quan tâm của lãnh đạo đối với cấp dưới. Những nhà quản lý thể hiện sự tôn trọng bằng những hình thức và cấp độ khác nhau, Nhiều giám đốc rất ít gần gũi giới lao động nhưng cũng có nhiều giám đốc luôn mở cửa phòng để đón tiếp nhân viên và trao đổi thẳng thắn với họ về mọi vấn đề. Trong một văn phòng đại diện tại châu Âu, khi giám đốc

điều hành còn là một thương gia người Nhật, ông này luôn đến từng bàn làm việc để hỏi thăm sức khỏe và gia đình của nhân viên. Trong thời gian khó khăn và khủng hoảng về tài chính, ông cố gắng giải thích về kinh tế toàn diện và tình trạng cạnh tranh trên thị trường để giúp công nhân hiểu ông và chấp nhận mức lương của họ. Việc làm của ông giúp cho nhân viên hiểu được rằng giám đốc đang rất quan tâm đến họ, đang rất tin tưởng vào sự trung thành cũng như sự chia sẻ khó khăn của họ đối với công ty. Sau khi ông này về nước, giám đốc mới lên thay là một người châu Âu thì mọi việc hầu như bị thay đổi hoàn toàn. Phòng của tân giám đốc mới này luôn đóng cửa, tất cả các mệnh lệnh đều được truyền đi bằng văn bản còn nhân viên không bao giờ có cơ hội được gặp mặt và trao đổi trực tiếp với ông ta. Rõ ràng trong những trường hợp như vậy, người lãnh đạo khó có thể nhận được những thông tin phản hồi, những sáng kiến hay từ đồng nghiệp của họ.

4. Mức độ kiểm soát đối với mọi hành vi của nhân viên.

Tại các doanh nghiệp, có rất nhiều biện pháp khác nhau để giám sát hoạt động của nhân viên. Mức độ giám sát cũng thay đổi tùy theo sự mong đợi từ phía những người quản lý đối với nhân viên của mình. Có nơi việc kiểm soát được thực hiện tại nơi làm việc, còn ngay sau khi ra khỏi cổng Công ty hay nhà máy, nhân viên được tự do hành động theo sở thích và ý muốn của mình. Ngược lại tại nhiều nơi việc kiểm soát có tính chất phủ rộng tới toàn bộ các hoạt động của nhân viên.

Chẳng hạn tại một bộ phận bán hàng, việc kiểm soát nhân viên bán hàng dựa trên sự hài lòng của khách hàng do sự phục vụ của nhân viên đó mang lại. Hay tại một trường học, việc kiểm soát đối với giáo viên dựa trên những nội qui về giờ lên lớp, chuẩn bị giáo án và khả năng quản lý các học sinh của giáo viên đó trong thời gian họ có mặt tại trường.

5. Năng lực nuôi dưỡng nghề nghiệp và con người.

Văn hoá doanh nghiệp có trở nên mạnh hay không còn do năng lực nuôi dưỡng nghề nghiệp và đào tạo con người của các cấp quản lý. Nó bao gồm việc hoạch định và phát triển nghề nghiệp cùng với các chính sách thúc đẩy và hỗ trợ nhân viên. Nhiều doanh nghiệp rất chú trọng đến khâu này vì rằng đó là chiến lược lâu dài, nếu họ muốn doanh nghiệp phát triển một cách bền vững.

Một văn hoá tốt phải là sự đề cao tính quan trọng giáo dục hành vi đạo đức song song với đào tạo về chuyên môn nghề nghiệp cho con người với nhiều biện pháp khuyến khích học hỏi không ngừng. Giúp cho các thành viên luôn sẵn sàng nói “có” và không bao giờ nói “không” đối với công việc.

6. Khả năng khích lệ

Là mức độ khuyến khích nhân viên tìm tòi, sáng tạo và đưa ra các ý kiến cho việc đổi mới. Trong các môi trường năng động, khả năng khích lệ có vai trò quan trọng thúc đẩy tiến trình đổi mới và hoàn thành mục tiêu của doanh nghiệp, điều đó đòi hỏi các thành viên phải giám đương đầu với phiêu lưu và chấp nhận các rủi ro có thể mang lại.

7. Chính sách khen thưởng.

Việc đưa ra các chính sách khen thưởng chủ yếu dựa trên các tiêu chí đánh giá kết quả làm việc của nhân viên. Việc khen thưởng đúng người đúng việc tạo nên một môi trường làm việc thi đua lành mạnh, góp phần chăm sóc và nuôi dưỡng năng lực và con người ngày càng tốt hơn. Chính sách khen thưởng được hiểu rõ ràng và cần tách rời độc lập với các tiêu chí khác như thâm niên công tác, cảm tình riêng hoặc sự thiên vị. Người được khen thưởng không chỉ hài lòng với vật chất mang lại cho anh ta mà còn giúp anh ta có suy nghĩ rằng cấp trên đang tôn trọng sự đóng góp của anh ta, biết đến những cố gắng và nỗ lực của anh ta đã trải qua để hoàn thành tốt công việc được giao phó.

Chính sách khen thưởng ở từng đơn vị thường không giống nhau. Trong một doanh nghiệp việc khen thưởng đôi khi vào mọi thời điểm cũng khác nhau do tùy thuộc vào mục tiêu hoạt động và chủ trương của giới lãnh đạo. Có nơi việc xét thưởng dựa vào kết quả công việc việc đạt được, nhưng có nơi dựa trên quá trình thực hiện công việc. Tính chất và cơ cấu giải thưởng có thể là vật chất, có thể bằng tiền, tăng lương, thưởng bằng các kỳ nghỉ ngắn ngày hoặc đề bạt chức vụ. Có phần thưởng mang những giá trị tinh thần như thưởng huân chương, giấy khen hoặc thư tay của giám đốc gửi cho nhân viên.

Một văn hoá tốt là tạo ra được một chính sách khen thưởng mang ý nghĩa lớn nhằm giáo dục mọi thành viên cùng hướng tới mục tiêu chung của doanh nghiệp, khích lệ các thành viên và giúp họ nhận ra giá trị bản thân, đem lại giá trị tinh thần cho cá nhân và doanh nghiệp.

8. Mức độ giải quyết bất đồng bằng thái độ cởi mở.

Mọi tổ chức hay doanh nghiệp luôn tồn tại những bất đồng bên trong, có thể là bất đồng giữa các cá nhân, giữa các phòng ban hoặc trong các nhóm. Khi xảy ra bất đồng, những người quản lý thường tốn nhiều thời gian và công sức để can thiệp thay cho công sức bỏ ra để tập trung vào phát triển mục tiêu của doanh nghiệp. Song không phải vì lý do đó mà để các bất hoà tồn đọng và không được giải quyết. Chính vì sự phát triển của doanh nghiệp mà người quản lý phải khéo léo tháo gỡ để tạo một môi trường lành mạnh, sao cho các bất đồng được giải quyết bằng một không khí cởi mở.

Lợi ích của việc giải quyết bất đồng trong bầu không khí công khai và cởi mở là rất quan trọng, trong đó các thành viên sẽ không phải chịu các áp lực về tâm lý và họ sẵn sàng bày tỏ quan điểm. Qua đó tạo sự giao lưu giữa người với người, đem lại sự phối hợp và thống nhất giữa cá nhân với cá nhân, giữa phòng ban này với phòng ban kia. Đồng thời làm mất đi những

hiềm khích không có lợi đang chờ cơ hội để bùng phát ra ngoài tầm kiểm soát.

Một thái độ cởi mở bao giờ cũng dễ tiếp thu phê bình hơn là bắt buộc hay áp đặt. Cảm giác thắng thua không có ranh giới, mọi người tôn trọng nhau hơn và cùng nghĩ về lợi ích chung hơn là sự thủ thế cá nhân. Theo ông Michael Maples – giám đốc điều hành của Microsoft phát biểu: *“Chúng tôi đã tập trung rất nhiều công sức để tìm ra phương pháp giải quyết các vấn đề xung đột sao cho ngôi nhà lớn trở nên gần gũi và thân thiết với tất cả mọi người”* – *“we spend a lot of energy thinking about how to keep the place feeling small”*

Không riêng gì Microsoft mà nhiều Công ty lớn rất quan tâm đến việc giải quyết xung đột một cách triệt để. Ngoài ra để phòng bệnh hơn chữa bệnh, nhiều nhà quản lý còn khuyến khích giao lưu trong nội bộ, tăng cường mối quan hệ thân thiết giữa các phòng ban để hạn chế tối đa sự hiềm khích do bởi khoảng cách hoặc thiếu giao lưu mang lại.

9. Tiêu chí đánh giá hiệu quả công việc.

Một đặc điểm nổi bật của văn hoá doanh nghiệp còn yếu kém là do chưa xác định được tiêu chí đánh giá công việc đối với hoạt động của doanh nghiệp nói chung và cá nhân nói riêng. Tại những nơi này người ta không xác định được rõ ràng cần phải dựa vào đâu để xét năng lực làm việc của từng người ở từng vị trí cụ thể, do vậy việc xét thưởng hay thực thi các chế độ còn rất lúng túng, điều đó gây nên bức xúc của nhiều thành viên trong tổ chức doanh nghiệp.

Đa số các doanh nghiệp lựa chọn việc đánh giá dựa trên kết quả công việc. Việc đánh giá này không quan tâm đến cách thức tiến hành công việc, miễn sao anh đạt được kết quả cuối cùng mà tôi mong muốn, ví dụ số lượng hàng bán ra đạt chỉ tiêu trong một tháng, hoặc công việc thi công công trình

đảm bảo đúng tiến độ thời gian, một công nhân sản xuất được bao nhiêu sản phẩm trong một ngày công.

Nhiều doanh nghiệp của Nhật Bản áp dụng cách đánh giá hiệu quả công việc kết hợp với quá trình tiến hành công việc. Ví dụ, một cửa hàng trưởng đánh giá năng lực của một nhân viên bán hàng dựa trên các tiêu chí như thời gian người đó trao đổi với khách hàng, thời gian nhân viên đó có mặt tại cửa hàng, khả năng đáp ứng các yêu cầu của khách hàng và cuối cùng là số lượng hàng hoá bán ra trong ngày là bao nhiêu.

Việc đánh giá hiệu quả không nhất thiết phải dựa trên kết quả công việc mà còn dựa vào nhiều tiêu chí khác như thái độ, sự nhiệt tình hay ý thức chấp hành kỷ luật cũng tạo nên sắc thái khác nhau tại văn hoá nhiều doanh nghiệp. Trong tinh thần thể thao truyền thống Sumo của Nhật Bản, việc xét giải thưởng bên cạnh giải vô địch còn có các giải khác như giải thi đấu xuất sắc, giải cho kỹ thuật cao và giải cho tinh thần xuất sắc – giải này sẽ được trao cho đô vật nào tham gia liên tục trong 15 ngày bất kể thời tiết mưa hay nắng, và không xét người đó có thắng cuộc hay không.

10. Năng lực nuôi dưỡng nghề nghiệp và con người.

Văn hoá doanh nghiệp có trở nên mạnh hay không còn do năng lực nuôi dưỡng nghề nghiệp và đào tạo con người của các cấp quản lý. Nó bao gồm việc hoạch định và phát triển nghề nghiệp cùng với các chính sách thúc đẩy và hỗ trợ nhân viên. Nhiều doanh nghiệp rất chú trọng đến khâu này vì rằng đó là chiến lược lâu dài, nếu họ muốn doanh nghiệp phát triển một cách bền vững.

Một văn hoá tốt phải là sự đề cao tính quan trọng giáo dục hành vi đạo đức song song với đào tạo về chuyên môn nghề nghiệp cho con người với nhiều biện pháp khuyến khích học hỏi không ngừng. Giúp cho các thành viên luôn sẵn sàng nói “có” và không bao giờ nói “không” đối với công việc.

11. Mức độ định hướng và khả năng thích ứng của doanh nghiệp đối với những thay đổi từ bên ngoài.

Trước những thay đổi không ngừng của xã hội bên ngoài, mọi doanh nghiệp đều cố gắng thích nghi và đề ra chương trình hành động tối ưu nhằm hạn chế những ảnh hưởng xấu tới sự phát triển và vị thế của doanh nghiệp. Song do những khả năng khác nhau mà có những định hướng và mức độ thích ứng không giống nhau.

Đối với nhiều doanh nghiệp với văn hoá mạnh, do có sự nhận thức đầy đủ về vị trí của mình nên họ có khả năng tiên đoán tài tình và bản lĩnh đối phó linh hoạt với tình hình thực tế. Nhiều doanh nghiệp do văn hoá còn non yếu nên khi phải đối đầu với một vài thử thách nhỏ đã không có khả năng chống đỡ hoặc tỏ ra hết sức lúng túng.

Đối với Công ty thiết kế và sản xuất đồ gỗ nội thất gia đình “Farmer’s Furniture” của Úc là ví dụ điển hình cho khả năng thích ứng nhanh. Do nhận thức sâu sắc về sự cạnh tranh khốc liệt từ bên ngoài và qui luật vòng đời sản phẩm, giám đốc Công ty quyết định mở rộng sản xuất sang lĩnh vực nội thất dành cho các ngành dịch vụ như quán bar, khách sạn và nhà hàng. Hoạt động kinh doanh của công ty bao gồm trọn gói từ tư vấn thiết kế, sản xuất đến bán hàng. Chính sách Công ty liên tục đổi mới, coi trọng công tác thâm nhập thị trường trong và ngoài nước, nâng cao nghiệp vụ và bồi dưỡng kỹ năng dịch vụ hiện đại cho nhân viên. Công ty đã nhiều lần tham gia triển lãm trong và ngoài nước, tái đầu tư sang lĩnh vực khác cũng như là việc gia nhập hiệp hội thương mại quốc gia. Đổi mới luôn là khẩu hiệu cho việc định hướng lâu dài của Công ty. Nhờ vậy công ty luôn đứng vị trí số 1 trên thị trường với doanh thu cao nhất trong khi nhiều Công ty khác phải thu nhỏ hoạt động, phá sản hoặc chuyển sang lĩnh vực kinh doanh khác.

Dưới đây là minh hoạ cụ thể cho sự hoà trộn giữa các đặc điểm vừa phân tích ở trên.

Có thể nói, văn hoá doanh nghiệp là một bức tranh sinh động bởi sự hoà trộn của các đặc điểm trên. Chính sự kết hợp các đặc điểm này ở các mức độ khác nhau làm nên sự khác biệt về văn hoá trong các doanh nghiệp và làm cho doanh nghiệp này mạnh hơn hoặc cạnh tranh hơn doanh nghiệp kia .

II. THỰC TRẠNG VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP Ở VIỆT NAM.

Từ bài học kinh nghiệm của nhiều Công ty lớn trên thế giới, ta thấy rằng văn hoá doanh nghiệp là một nhân tố quan trọng dẫn đến sự thành công hay thất bại trong quản lý doanh nghiệp, giúp cho mỗi doanh nghiệp có thể đứng vững, giữ vị trí thống soái, tiếp tục phát triển lên tầm cao mới nhưng cũng có thể làm cho doanh nghiệp thu nhỏ hoạt động hoặc tồn tại nhưng không có tính cạnh tranh. Vậy làm thế nào để có thể nhận biết được văn hoá doanh nghiệp ở Việt Nam có những điểm mạnh và điểm yếu gì, sức mạnh của chúng ta từ đâu để chúng ta có thể xây dựng và phát triển văn hoá doanh nghiệp một cách bền vững mà vẫn mang bản sắc riêng . Giúp cho các doanh nghiệp của chúng ta đứng vững và hoà nhập với xu thế phát triển kinh tế trên toàn cầu.

1. Văn hoá của các doanh nghiệp Việt Nam.

a. Vấn đề con người.

Việt Nam là một đất nước anh hùng, trải qua bốn nghìn năm dựng và giữ nước, con người Việt Nam cần cù chịu thương chịu khó và có đầy đủ các tố chất của những người dám đương đầu với mọi thử thách. Bằng những kết quả trong học tập, lao động và chiến đấu toát lên một điều quý báu rằng, người Việt Nam chúng ta tuy nhỏ bé song rất quả cảm, thông minh và sáng tạo, điều này giúp cho chúng ta có đủ sự tự tin để nhìn nhận và giúp cho chúng ta xây dựng một nền kinh tế ngày một vững chắc hơn.

Trong một môi trường như vậy, văn hoá doanh nghiệp Việt Nam cũng có mang nhiều bản sắc dân tộc phong phú. Hơn thế nữa các doanh nhân Việt Nam đã phải đương đầu với nhiều khó khăn do chiến tranh và lạc hậu mang lại, nhưng trong “cái khó ló cái khôn” họ bộc lộ tính sáng tạo và sự kiên cường. Bản lĩnh lãnh đạo được rèn luyện trong thử thách “thắng không kiêu, bại không nản”. Chúng ta có rất nhiều anh hùng lao động trong thời chiến cũng như trong thời bình. Có nhiều tấm gương tiêu biểu cho các doanh nhân Việt Nam như Trần Ngọc Sương – giám đốc nông trường sông Hậu, Trương Gia Bình – tổng giám đốc Công ty tin học Việt Nam FPT, Phạm Băng Ngân – tổng giám đốc Công ty cổ phần Thăng Long; Hoàng Đình Phi – giám đốc Công ty TNHH San Nam và rất nhiều tấm gương tiêu biểu khác nữa, họ là những người đã góp phần làm thay diện mạo nền kinh tế nước nhà.

Để có được thành công như hiện nay, những người lãnh đạo còn có một đội ngũ nông công nhân hùng hậu. Tầng lớp người lao động Việt Nam chăm chỉ, chân thực và giàu lòng nhân ái. Trong lao động cũng như cuộc sống, chúng ta có tinh thần đoàn kết lớn, nói như cố nhạc sĩ Trịnh Công Sơn đã viết: “Mặt đất bao la, anh em một nhà”, luôn thể hiện sự tương thân tương ái, sống có tình có nghĩa. Những người lao động Việt Nam không chỉ chung thủy với quê hương chòm xóm, họ còn rất trung thành với lý tưởng và tổ chức của mình. Một khảo sát cho thấy số lượng công nhân Việt Nam rời bỏ nhà máy là rất ít, hầu hết họ kiên trì bám trụ cùng đồng kham chịu khổ với những người

lãnh đạo, hầu như không có biểu tình hay đình công trong các cơ quan nhà máy ở Việt Nam.

Không chỉ với các đức tính trên, những người lao động Việt Nam rất thông minh sáng tạo. Chính họ là những người đưa ra nhiều đổi mới trong sản xuất, nhiều nơi sự thông minh sáng tạo của họ đã giúp cho doanh nghiệp thoát khỏi khó khăn và chiếm được uy tín trên thị trường trong và ngoài nước. Nói như ông Nguyễn Công Phú – tổng giám đốc Công ty Apave Việt Nam và Đông Nam Á thì : “con người Việt Nam, trí tuệ hơn ai thì chưa biết nhưng chắc chắn là không thua kém ai!”.

b. Khả năng thích ứng

Chúng ta có thể tự hào mà nhìn nhận rằng, đã có rất nhiều thay đổi và chuyển mình của các doanh nghiệp trong việc thích ứng với những thay đổi trong kinh tế và khoa học công nghệ kể từ khi chúng ta tiến hành mở cửa đến nay. Đã có nhiều công ty chuyển dịch từ cơ chế bao cấp sang kinh doanh tự hạch toán hoạt động rất hiệu quả và tạo ra công ăn việc làm cho nhiều người lao động như Công ty sữa Vinamilk, Công ty bia Halida... Nhiều siêu thị, trung tâm vui chơi giải trí nhanh chóng nắm bắt thị hiếu khách hàng và đưa ra mô hình hoạt động với qui mô hiện đại. Có được sự thay đổi đáng mừng trên trước hết phải nói đến việc kịp thời thay đổi văn hoá trong các doanh nghiệp. Kết quả do có thay đổi văn hoá được thể hiện ở nhiều nơi, cụ thể khi ta đến các siêu thị, nhà máy lớn ta bắt gặp không khí làm việc với tác phong công nghiệp hiện đại với đội ngũ nhân viên lành nghề ăn mặc đồng phục nói năng lịch sự. Nhiều sản phẩm tạo ra với chất lượng cao, kiểu dáng đẹp, hình thức và chất lượng phong phú.

Do phải trải qua khó khăn và chiến tranh lâu dài, các doanh nghiệp Việt Nam ít có cơ hội tiếp xúc với bên ngoài, nên có thể nói khả năng thích ứng của các doanh nghiệp tuy có nhiều thành tựu đáng kể song vẫn còn rất chậm.

Việc đầu tư vào khoa học kỹ thuật còn thấp, nhiều nơi sản xuất với dây chuyền và máy móc lạc hậu vì thiếu vốn và kinh phí đầu tư. Sự lo lắng cho tồn tại và thoát ra khỏi cảnh đói nghèo vẫn luôn ám ảnh nên việc định hướng cho tương lai ít được quan tâm, cụ thể như việc bắt buộc nghiên cứu luật pháp các nước trước khi hợp tác tại nhiều công ty còn bị coi nhẹ, việc xây dựng thương hiệu trước khi hàng hoá ra đời là khái niệm khá mới mẻ đối với các doanh nhân Việt Nam, đã làm cho chúng ta phí tổn nhiều tiền bạc và công sức trong các vụ kiện cá tra Basa, thương hiệu cà phê Trung Nguyên, nước mắm Phú Quốc hay thuốc lá Vinataba là những ví dụ điển hình.

c. Tác phong làm việc.

Nhân viên tại các doanh nghiệp Việt Nam đang cố gắng rất nhiều để dần thích nghi với nhịp sống mới đang rất sôi động nhưng nhìn chung vẫn còn rất chậm so với một số nước châu Á khác như Hàn Quốc, Nhật, Trung Quốc... Tác phong làm việc vẫn còn chậm, đặc biệt ở các cơ quan còn bao cấp. Không khí làm việc chưa thực sự khẩn trương, nhiều nơi nhân viên làm việc chưa tuân thủ an toàn lao động một cách tuyệt đối.

Có một số người nước ngoài khi đến Việt Nam làm việc tỏ ra hết sức ngạc nhiên vì thời gian làm việc ở nhiều doanh nghiệp bị co kéo, ví như mở cửa muộn, nghỉ sớm hoặc các cuộc hẹn chậm hơn dự định. Tại nhiều cơ sở phục vụ, mặc dù ta bắt gặp những nụ cười niềm nở, thái độ lịch sự song vẫn chưa đủ nếu thiếu đi những lời khuyên hữu ích, thái độ chân thành và khả năng cung cấp thông tin chính xác về hàng hoá. Phản xạ “3C” – cười, chào, cảm ơn đã khắc sâu vào đầu óc nhân viên nhưng ở vài nơi vẫn bị coi là những hành động giả tạo.

d. Bộ máy quản lý.

Do quá trình chuyển dịch cơ cấu kinh tế, nhiều Công ty với đa chức năng, đa hình thức ra đời góp phần tạo nên sự sống động của mọi lĩnh vực kinh tế. Ở nước ta đa số là các công ty vừa và nhỏ, đang cố gắng nỗ lực khẳng định vị trí và hướng tới phát triển qui mô hoạt động. Tuyệt đại đa số các công

ty nhỏ và công ty tư nhân có những ưu điểm như ít thủ tục hành chính, sự ra quyết định nhanh chóng và khả năng nắm bắt thị trường nhanh.

Nói về cái lợi thì cũng phải bàn đến cái hại. Chính sự dễ dàng của việc ra đời các công ty nhỏ và công ty TNHH cũng là cơ hội cho những người trí thức kém, thiếu kinh nghiệm quản lý và đạo đức kinh doanh nắm quyền điều hành lãnh đạo. Nhiều công ty mang dáng dấp của gia đình trị, văn hoá doanh nghiệp hết sức yếu kém, quyền lợi người lao động không được đảm bảo. Đã có nhiều công ty hoạt động trá hình, lừa đảo người lao động, trốn lậu thuế hoặc chỉ tính đến lợi nhuận không mảy may một chút lương tâm trách nhiệm với cộng đồng xã hội. Những công ty kiểu trước đây như EPCO Minh Phụng, nước hoa “Thanh Hương” đến nay không phải là hiếm.

Không chỉ bộ máy lãnh đạo ở một số công ty mà là biến chất. Tại một số doanh nghiệp Nhà nước, sự xuống cấp đạo đức cũng đang là nỗi lo chung của toàn xã hội. Có những vị quản lý kém năng lực nhiều tuổi tác do sự nâng đỡ nên được xếp vào vị trí lãnh đạo. Gần đây nhất có vụ án Năm Cam làm chấn động dư luận vì số người có chức quyền cao tham gia vào nhận hối lộ và lũng đoạn quyền lực, rồi vụ án buôn lậu cỡ lớn của công ty “Nokia Đông Nam Associates” kéo theo sự tham gia của các cán bộ quản lý hải quan Thành phố Hồ Chí Minh là những ví dụ điển hình cho sự suy đồi đạo đức do buông lỏng quản lý.

Áp đặt trong quản lý không phải là khái niệm xa lạ đối với chúng ta, không chỉ trong thời kỳ bao cấp được nói đến mà hiện nay nhiều nơi vẫn duy trì kiểu lãnh đạo “trên bảo dưới nghe”, nhiều số phận nghiệt ngã, nhiều tài năng bị vùi dập do kiểu quản lý này gây ra. Tại nhiều doanh nghiệp không có khái niệm “cởi mở”, mọi bê bối về tài chính, về những quan hệ cấu kết mờ ám mãi mãi nằm trong bóng tối vĩnh cửu.

e. Quản lý nhân sự:

Khái niệm về quản lý nhân sự là một phạm trù rất rộng. Tại nhiều trường đại học đây được coi là bộ môn quan trọng. Còn ở nhiều công ty, hoạt

động của bộ phận nhân sự là một trong những nhân tố quan trọng quyết định đến sự thắng bại của công ty. Ở đây, chúng ta xem xét quản lý nhân sự trên phương diện và chức năng của văn hoá đã tạo nên môi trường nuôi dưỡng con người.

Tính cho đến nay, số các chuyên viên, nghiên cứu sinh và sinh viên ở nước ta được đào tạo bài bản trong và ngoài nước rất nhiều. Nhưng thực tế tình trạng thiếu cán bộ tài đức, các chuyên viên giỏi tay nghề vẫn phổ biến tại nhiều nơi. Lý do thứ nhất cho sự thiếu hụt này là nhiều cán bộ kỹ sư sau khi được đào tạo ở nước ngoài không trở lại nơi cũ làm việc nữa, họ ở lại nước ngoài hoặc làm việc cho các công ty khác có chính sách đãi ngộ hơn. Thứ hai là do chủ trương tăng giảm biên chế của nhiều cơ quan Nhà nước, số người đã có biên chế thì ung dung ở lại ít chịu vận động học hỏi và có chí tiến thủ, những người khác cho dù có tài năng hơn trẻ trung hơn cũng khó mà chen chân vào được những vị trí thích hợp để phát huy khả năng của mình.

Cũng có thể nói, nhiều cơ quan thiếu tri thức thực sự là do nhiều người trẻ tuổi không chịu phấn đấu, đôi khi họ dựa vào thế ỷ lại do có biên chế, nhưng nhiều nơi việc sắp xếp vị trí công việc còn dựa vào sự thiên vị, nể nang hoặc quen biết theo kiểu “ông mất chân gà bà thò chai rượu”. Trong số những người được tuyển còn có một số tri thức giả mạo do học giả, bằng cấp giả. Một doanh nghiệp sẽ không thể có một môi trường văn hoá bền vững nếu chỉ được xây dựng bằng tri thức non yếu và một sức ỳ khó thay đổi. Sẽ nguy hại biết bao nếu quản lý nhân sự chỉ có danh mà không có thực nếu chúng ta không ý thức cải tạo ngay từ hôm nay.

Việc đánh giá năng lực nhân viên nhiều nơi làm chưa tốt hoặc có nhiều lúng túng. Việc đánh giá không có tiêu chí hoặc đôi khi cảm tình thiên vị cũng làm cho cấp dưới chán nản, quan hệ đồng nghiệp vì thế mà xấu đi, không khí làm việc nặng nề kém, uy tín với lãnh đạo bị giảm sút.

Chính sách khen thưởng tại nhiều doanh nghiệp kinh doanh làm khá tốt, không khí thi đua phát triển mạnh mẽ song cũng có một số nơi do việc

đánh giá không chính xác dẫn đến chính sách khen thưởng không được thoả đáng, người có công không được hưởng, còn người chẳng có công lao gì thì lại được đề cao.

Việc khen thưởng nếu chỉ là hình thức mà thiếu đi nội dung thì không những có lợi mà còn có hại. Nhiều người được biết đã phàn nàn rằng, tại cơ quan họ làm việc, việc xét khen thưởng mang bệnh hình thức và báo cáo thành tích, còn ở một số nơi cũng đưa ra chủ trương thi đua phát động phong trào xong rồi để đấy, có khen mà không có thưởng hoặc chỉ là bệnh “đánh trống bỏ dùi”.

Qua sự nhìn nhận trên đây, có thể nói văn hoá tại nhiều doanh nghiệp Việt nam còn rất yếu kém. Nguyên nhân cho sự yếu kém có thể rút ra như sau

* Nhiều doanh nghiệp Việt nam chưa xác định được nguyên tắc kinh doanh nào là quan trọng. Do vậy các doanh nghiệp này không có được mục tiêu hoạt động rõ ràng và nhận thức của nhân viên cũng vì thế mà rất mơ hồ.

* Chưa xây dựng được hệ thống chuẩn mực hành vi bền vững đạt tiêu chuẩn

□ Đội ngũ lãnh đạo không đồng đều, nhiều nơi còn non kém.

II. MỘT SỐ KINH NGHIỆM VỀ VĂN HÓA DOANH NGHIỆP CỦA CÁC CÔNG TY NƯỚC NGOÀI.

1. Thống nhất và mang nhiều yếu tố năng động.

Nếu nghiên cứu văn hoá của một số Công ty nổi tiếng trên thế giới như General Motors, Hew let packard; Nissan Motor và Pepsi Cola ta thấy toát lên một đặc điểm nổi bật là văn hoá tại những nơi này mang tính thống nhất cao độ. Các nội dung văn hoá được toàn thể thành viên thấm nhuần và thực hiện triệt để. Các nguyên tắc chung nhiều khi trở thành cương lĩnh hoạt động của công ty. Khái niệm về các qui tắc hay chuẩn mực hành vi không phải là thứ gì

mơ hồ mà được hành động một cách cụ thể, ví dụ như Pepsicola đưa ra chiến dịch đối đầu với Coca-Cola về năng lực chiếm giữ thị phần thì khẩu hiệu mang tên “go-go at any cost” – “chiến thắng bằng mọi giá” được nhân viên toàn hãng thống nhất cao độ .

Tại Nhật Bản chương trình Kaizen – (cải tiến đổi mới) được các công ty theo đuổi trong nhiều năm với nhiều nội dung tiên quyết trong đó có một số nội dung cơ bản như:

- Không ngừng cải thiện mối quan hệ công nghiệp.
- Nhấn mạnh đến đào tạo và giáo dục công dân.
- Cố gắng biến nơi làm việc thành nơi để công nhân heo đuổi mục tiêu.
- Đào tạo các giám sát viên để họ có thể liên tục được với công nhân tốt hơn và có thể tạo được mối quan hệ với công nhân tích cực hơn.

đã cuốn hút mọi người tham gia thực hiện và mang lại rất nhiều thành công do có sự thống nhất tuyệt đối giữa giới chóp bu và các tầng lớp công nhân trong nhà máy.

Một số công ty như “Body shop” của Anh qua việc thích ứng nhanh với thị trường, nhanh chóng đưa ra chiến lược và các kế hoạch sản xuất phù hợp, đã thể hiện văn hoá ở nhiều công ty nước ngoài rất năng động. Sự năng động đó đã giúp những nhà quản lý đưa ra nhiều quyết định độc đáo và kết quả là tạo ra sản phẩm tốt hơn và có tính cạnh tranh cao hơn đối thủ của họ . Theo ông Chilchael Courtral – chủ tịch công ty thép BHP phụ trách khu vực châu Á cho biết sự khác biệt lớn của BHP Steel đối với các công ty khác là “chúng tôi luôn cố gắng trở thành một bộ phận khăng khít với ngành công nghiệp địa phương” bằng cách là mua nguyên liệu từ các nhà sản xuất địa phương phục vụ cho chế biến thép của Công ty và “ngoài ra, chúng tôi cũng sử dụng bộ máy nhân công tại nước đó”. Ngoài ra rất nhiều công ty khác nữa đã sử dụng những chính sách hết sức mềm dẻo, những biện pháp xử lý phù hợp đối với

tình hình thực tế là kết quả của nền văn hoá năng động của một số công ty nước ngoài.

Ngoài ra sự phân bổ lao động không theo khuôn mẫu nhất định tạo cơ hội cho mọi bộ phận và nhân viên ngoài chuyên môn đã có họ còn có thể thích hợp với một vài công việc khác nhau, chẳng hạn một công nhân ở phòng thiết kế có thể chấp nhận làm việc ở một dây chuyền sản xuất trực tiếp, người nhân viên phòng bán hàng được điều động sang phòng Marketing... vì kinh nghiệm thực tế sẽ rất hữu ích cho họ ở vị trí mới mà họ có thể phát huy và mang lại nhiều sáng kiến và phục vụ cho lợi ích của công ty .

2. Đánh giá công việc bằng hiệu quả.

Phần lớn các công ty phương Tây sử dụng phương pháp đánh giá dựa trên kết quả công việc. Thông thường tính hiệu quả được đặt lên trên hết và họ dùng người một cách khá “sòng phẳng”. Tôi cần anh cho công việc này với mức lương này và anh phải làm cho hết việc, không có sự chia sẻ khó khăn, không cần biết hoàn cảnh kinh nghiệm hay thành tích của anh trước đó .Cáo làm tôi quan tâm là anh đã hoàn thành công việc mà tôi giao cho hay chưa.

Ở cương vị của một người quản lý, họ không phải cân nhắc nhiều khi phải cho một nhân viên nghỉ việc sau nhiều năm cống hiến hết mình cho công việc của công ty vì một lý do hơi “tàn nhẫn” là họ muốn trẻ hoá đội ngũ, họ cho rằng nhân viên này đã hết “sức bật” thiếu sự “đột phá” và dù rằng anh ta chẳng mắc một khiếm khuyết nào.

Tại nhiều đơn vị kinh doanh thuần túy, việc đánh giá con người nhiều khi hỏi “lạnh” là chỉ dựa vào khả năng kinh doanh, số hàng mà nhân viên bán được hoặc doanh thu mang về cho Công ty.

Bên cạnh mặt xấu thì cũng có nhiều mặt tích cực , vì nếu đánh giá nhân viên theo hiệu quả công việc sẽ bắt buộc mọi người phát huy hết mọi tiềm năng, doanh nghiệp cũng nhanh chóng đạt được mục tiêu hơn. ở tiêu chí

này chúng ta nên kết hợp kiểu văn hoá của công ty Âu Châu và các công ty Nhật.

Đối với phần lớn công ty Nhật do mang đặc điểm Á Đông nên cách đánh giá nhân viên, vấn đề quản lý nhân sự mang tính uyển chuyển hơn, quyền lợi con người vì thế được đảm bảo hơn.

3. Tính cạnh tranh.

Qua khảo sát của những nhà nghiên cứu, hầu hết các công ty nước ngoài có tiếng tăm như hiện nay luôn cải tiến hoặc tiến hành cuộc cách mạng văn hoá doanh nghiệp để phù hợp hơn với một môi trường luôn năng động như bên ngoài. Các công ty lớn như Ford, ICI, Qantas và Telsstra đang nỗ lực trong việc xây dựng lại văn hoá mang tính cạnh tranh. Đó là văn hoá năng động, sẵn sàng chấp nhận thử thách và đổi mới, tăng cường sự hợp giữa các bộ phận, trao cho nhân viên quyền quyết định trong phạm vi của họ, nhấn mạnh đến hiệu quả công việc và khả năng phản ứng nhanh với những thay đổi từ môi trường bên ngoài. Ví dụ như hãng IBM quyết tâm phá bỏ nền văn hoá quan liêu đã duy trì trong nhiều năm chuyển sang hình thức độc lập phối tác giữa các bộ phận và hoạt động mang tính cạnh tranh. Mỗi một công ty con sau khi tách ra khỏi sự quản lý trực tiếp được toàn quyền quyết định hoạt động, phát triển sản xuất, phân phối và thâm nhập thị trường. Kết quả là các công ty phải nghiên cứu và đưa ra những phương pháp tối ưu nhất để cạnh tranh với nhau mang lại kết quả cuối cùng cho toàn hãng.

Phát triển nguồn nhân lực là nhiệm vụ hàng đầu đối với nhiều công ty Nhật. Kết quả là họ có được lực lượng lao động hùng hậu và làm nên những kỳ tích cho nền kinh tế đất nước. Theo giáo sư Michael Haley thuộc khoa quản lý của trường đại học Vanderbilt ở Mỹ kết luận rằng “ Kết quả rõ rệt của chiến lược đó là tạo ra những công nhân có chất lượng cao hơn, các nhà quản lý làm việc hiệu quả hơn, cải tiến được sự cảm thông giữa chủ và thợ, tổ chức của công ty làm việc có hiệu quả hơn. Những sản phẩm tốt hơn và có tính

ạnh tranh cao hơn chính là kết quả của những con người tốt hơn và sự quản lí tốt hơn”.

Tính cạnh tranh liên tục của nhiều công ty nước ngoài còn thể hiện ngay ở các chính sách của họ. Một trong những chính sách đó là chế độ cho người lao động. Với một mức lương hấp dẫn, cơ hội thăng tiến nghề nghiệp và nhiều thách thức mức luôn hấp dẫn những người có tài năng đến làm việc cho họ, đặc biệt là với lớp trẻ. Các chế độ lương hết sức màu mỡ và hấp dẫn, ví dụ như ở một công ty nọ, một nhân viên làm việc tốt sẽ được tăng lương hàng năm, cứ sau hai năm làm việc tốt anh ta được thưởng một tháng lương. Sau khi nghỉ việc anh ta sẽ nhận được một khoản tiền phụ cấp nghỉ việc hậu hĩnh. Tất cả những chế độ đãi ngộ đó sẽ khuyến khích các thành viên đóng góp hết mình cho doanh nghiệp.

Tại Nhật Bản phần lớn các doanh nghiệp tuyển dụng nhân viên làm việc suốt đời nên công nhân rất yên tâm làm việc và phấn đấu hết mình cho sự nghiệp. Họ được tạo điều kiện làm việc trong môi trường rất thoải mái và tương đối ổn định, có rất nhiều phong trào được tổ chức trong nhà máy như phong trào thực hiện không khiếm khuyết, hệ thống kiến nghị của công nhân và nhiều phong trào vui chơi giải trí đầy bổ ích. Mọi người không ngại bị giao nhiệm vụ mới mà chỉ sợ không có cơ hội được thử thách. Công nhân Nhật sẵn sàng tham gia các công việc khác nhau, ví dụ đang làm ở bộ phận hoàn thiện xe hơi (tại Công ty ô tô Nissan). Họ sẵn sàng tham gia gia công việc ở bộ phận bảo trì, vì như vậy sẽ được trau dồi thêm và mở rộng thêm về công việc liên quan. Bên cạnh đó người ta tổ chức các khoá học đầy đủ về công việc mới trước khi chuyển chuyên công nhân sang bộ phận khác.

Trong kinh doanh, nhiều doanh nghiệp thể hiện một văn hoá hướng tới khách hàng bằng các chiến lược cạnh tranh hết sức mạnh mẽ. Chiến lược đó trở thành kim chỉ nam cho mọi hoạt động của doanh nghiệp và thông qua đó đem lại sự độc đáo cho văn hoá từng nơi. Đối với tập đoàn LG của Hàn Quốc là một minh chứng cụ thể. Tại phòng tiếp khách của sở giao dịch chứng khoán

thuộc tập đoàn này người ta chẵng một khẩu hiệu lớn với nội dung “Hãy sáng tạo những giá trị vì khách hàng”. Trong khi sáng chế mặt hàng mới là máy giặt, ban lãnh đạo cho mời 30 bà nội trợ với các độ tuổi khác nhau đến giặt thử để nắm bắt được mong muốn của họ về một loại máy giặt nhiều chức năng, dễ thao tác, sử dụng thuận tiện. Kết quả là hãng LG đã phát minh ra loại máy giặt thông minh đáp ứng được thị hiếu người tiêu dùng và trở thành con số với mức tiêu thụ 20 vạn chiếc/tháng.

Nhiều doanh nghiệp còn thể hiện sự cạnh tranh trong kinh doanh bằng nhiều hình thức khác như chế độ hậu mãi, chăm sóc khách hàng và nhiều chương trình tài trợ lớn nhỏ cho các chương trình xã hội và từ thiện vào rất nhiều thời điểm khác nhau.

Bên cạnh những ưu điểm, ta cũng thấy rằng có nhiều nhược điểm đáng quan tâm đối với việc tìm hiểu và thích ứng văn hoá các công ty nước ngoài. Hẳn chúng ta còn nhớ những vụ xô xát đánh đập người lao động tại một số doanh nghiệp thuộc khu công nghiệp Bình Dương Thành phố Hồ Chí Minh mà báo chí mới đây đã nhiều lần phản ánh. Tại một số doanh nghiệp Hàn Quốc mà sự quản lý do kế thừa trong gia đình này, quyền lợi người lao động không được đảm bảo, sự bóc lột sức lao động, thái độ tôn trọng con người và các nội qui lao động bị vi phạm nghiêm trọng. Một số công ty còn đẩy người lao động vào thế đường cùng hoặc lừa đảo công nhân một cách trắng trợn. Hay một số công ty nước ngoài hoạt động tại Việt Nam cũng đã vấp phải những lỗi lầm về văn hoá xã hội trong kinh doanh, chẳng hạn như hoạt động quảng cáo khuyến mãi..., lý do là sự nghiên cứu và tìm hiểu về văn hoá môi trường Việt Nam chưa được chuẩn bị một cách kỹ càng.

Cuối cùng, chúng ta có thể thấy rằng, điều làm nên thành công của nhiều công ty nước ngoài chính là do yếu tố thống nhất, tính năng động và khả năng cạnh tranh của văn hoá doanh nghiệp tại những công ty này.

CHƯƠNG III**MỘT SỐ GIẢI PHÁP CHO VIỆC****XÂY DỰNG MÔI TRƯỜNG VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP****I. ĐỊNH HƯỚNG XÂY DỰNG VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP.****1. Xây dựng văn hoá mạnh trong các doanh nghiệp.**

Mọi văn hoá không phải bao giờ cũng tác động lên nhân viên của mình với kết quả là như nhau. Một văn hoá mạnh phải thể hiện rằng các nguyên tắc và giá trị cơ bản được thấm sâu và phổ biến rộng rãi, gây ảnh hưởng lớn tới mọi thành viên trong đơn vị mình. Nhân viên càng hiểu sâu sắc đối với các nguyên tắc bao nhiêu thì mức độ cam kết của họ càng mạnh bấy nhiêu, đó là nền tảng cho sự phát triển bền vững của doanh nghiệp. Muốn có một văn hoá mạnh thì công tác tuyên truyền phải sâu rộng và thường xuyên, mức độ luân chuyển nhân công ít và thời gian phải bền vững. Nhiều doanh nghiệp cố gắng chỉnh sửa để có thể xây dựng văn hoá mạnh bằng cách xác định các giá trị chính, xây dựng hành vi chuẩn mực cho nhân viên và nhấn mạnh đến các nguyên tắc chủ đạo, sao cho tất cả các thành viên sẽ được truyền bá, bồi dưỡng và học hỏi ở mức tối đa. Một doanh nghiệp mạnh chỉ khi nó xây dựng và duy trì được một văn hoá mạnh trong bản thân nó.

Muốn xây dựng một văn hoá mạnh, chúng ta cần phải xác định rõ ràng thứ tự quan trọng đối với các quy tắc và chuẩn mực trong doanh nghiệp, đâu là quy tắc hàng đầu và đâu là thứ yếu. Việc chọn lọc các giá trị để loại bỏ hay kế

thừa là cần thiết nếu muốn đổi mới văn hoá thành một văn hoá mạnh. Chẳng hạn, đối với một trường học thì chất lượng giáo viên và sự tôn kính của học sinh là chuẩn mực bắt buộc, nhưng đối với một cửa hàng thì chất lượng hàng hoá và kỹ năng phục vụ lại là tiêu chuẩn hàng đầu. Hoặc đối với một tập đoàn ngân hàng, những thủ tục hành chính quan liêu cần phải xoá bỏ để cho báo cáo lợi nhuận theo định kỳ được phản ánh một cách nhanh nhạy. Vì qua đó những người quản lý mới nhanh chóng nắm được chỉ số lợi nhuận và doanh thu để đề ra kế hoạch và mục tiêu kinh doanh.

Ngoài ra, bộ máy quản lý cần phải chú trọng tới việc hoà nhập mọi thành viên, quán triệt tư tưởng của họ đối với vị trí và mục tiêu của doanh nghiệp.

2. Xây dựng văn hoá có tính cạnh tranh.

Thông thường trong số nhiều mặt hàng cùng chủng loại, những mặt hàng nổi trội, được người tiêu dùng ưa chuộng là do chúng có một vài ưu điểm khác biệt so với những sản phẩm còn lại và quan trọng là chúng phù hợp với thị hiếu tiêu dùng của khách hàng tại địa phương đó. Văn hoá cũng vậy, ta không thể xây dựng trên những khuôn mẫu nhất định để giống như văn hoá ở Công ty A hay công ty B lý do vì đó là những công ty rất thành công. Văn hoá cạnh tranh phải là một văn hoá phù hợp nhất trong điều kiện môi trường mà nó đang tồn tại, ví dụ như trong những môi trường hay thay đổi, một văn hoá khuyến khích sự tìm tòi, chấp nhận thử thách và đánh giá công việc bằng kết quả sẽ tạo được tính cạnh tranh. Còn đối với những môi trường tương đối ổn định thì cần xây dựng và duy trì một văn hoá có tính ổn định và ít thay đổi.

Sự độc đáo cũng là yếu tố tạo nên tính cạnh tranh của văn hoá. Nhiều Công ty Nhật áp dụng kiểu quan hệ dân chủ giữa chủ và thợ đã giúp cho người lãnh đạo nhìn nhận mọi vấn đề một cách sát sao hơn cũng như khích lệ tinh thần làm việc của công nhân cao hơn. Những chính sách độc đáo không

những làm nổi bật vị thế của công ty mà còn giúp cho nhiều công ty nhanh chóng hoàn thành mục tiêu của mình.

4. Xây dựng văn hoá mạnh nhưng phải đảm bảo tính trách nhiệm xã hội và đạo đức kinh doanh.

Trước đây có nhiều công ty lớn hoạt động mà quên đi trách nhiệm của mình đối với xã hội. Họ kỳ thị phụ nữ và tầng lớp dân tộc thiểu số, bằng chứng là nhiều công ty hay nhà máy vắng bóng hoàn toàn những người lãnh đạo là phụ nữ hay người dân tộc.

Các chính sách của nhiều tập đoàn còn tiếp tay cho chiến dịch phân biệt chủng tộc của Chính phủ nhiều nước, ví dụ như ở châu Phi thời kỳ trước những năm 70 rất nhiều tập đoàn lớn giao cao khẩu hiệu phản đối người da đen làm việc ở những vị trí quan trọng trong nhà máy hoặc phân xưởng và coi họ chỉ là những nô lệ cung phụng cho những ông chủ da trắng.

Ngày nay ý thức trách nhiệm xã hội và đạo đức quản lý là vấn đề bắt buộc đối với hoạt động của các doanh nghiệp. Các vấn đề đó bao gồm lòng nhân ái, giá cả hàng hoá phù hợp, quan hệ con người với con người, bảo vệ thiên nhiên môi trường, chất lượng hàng hoá, quyền lợi người tiêu dùng v.v..

Văn hoá là bộ phận góp phần tạo nên hoạt động của doanh nghiệp nên muốn tồn tại và phát triển bền vững thì các doanh nghiệp phải ý thức được việc xây dựng một văn hoá đảm bảo tất cả các trách nhiệm mà xã hội yêu cầu. Song có những đơn vị hoạt động kinh doanh chỉ nghĩ tới lợi ích trước mắt mà quên đi lợi ích lâu dài, họ quên đi khái niệm cộng đồng và các quyền lợi khác của con người dẫn tới phi đạo đức trong kinh doanh, sản xuất hàng hoá kém chất lượng, bóc lột người tiêu dùng, ảnh hưởng nghiêm trọng tới sức khoẻ con người. Những doanh nghiệp này sớm muộn cũng bị tan rã và không thể tồn tại lâu dài trong một xã hội văn minh như ngày nay.

Văn hoá phải là phương tiện cho hoạt động của doanh nghiệp với quan điểm giải quyết khó khăn của xã hội, góp phần tạo ra cuộc sống no đủ và nâng

cao chất lượng cuộc sống thì đó mới là một văn hoá bền vững. Cụ thể hơn một chính sách văn hoá đảm bảo được việc đào tạo và nuôi dưỡng con người, thu hút đông đảo lực lượng lao động, giảm thiểu thất nghiệp, nâng cao đời sống vật chất và tinh thần cho con người. Những doanh nghiệp làm được như vậy thì mới có thể được coi là hoàn thành sứ mệnh cao cả của mình đối với xã hội.

Ngày nay, trách nhiệm xã hội và đạo đức kinh doanh thật sự là một đòi hỏi của hội nhập kinh tế quốc tế. Qua thực tế cho thấy các khách hàng lớn từ châu Âu và châu Mỹ rất coi trọng trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (Corporate social responsibility) khi họ đến Việt Nam để hợp tác và ký kết làm ăn. Trước khi ký kết, họ đến kiểm tra công ty và đưa ra các yêu cầu cụ thể về tiêu chuẩn trách nhiệm xã hội. Họ cũng sẽ không chấp nhận làm ăn nếu thấy văn hoá của công ty có vi phạm các điều khoản như : bóc lột sức lao động trẻ em, lao động cưỡng bức, tiền công tiền lương cho người lao động, thời gian làm việc, an toàn vệ sinh lao động, khen thưởng kỷ luật và an ninh xã hội.

Nói một cách khác rộng hơn, trách nhiệm xã hội còn được thể hiện bằng các chính sách hỗ trợ xã hội. Cụ thể như đưa chuyên viên kỹ thuật, những người quản lý giỏi và hỗ trợ về tài chính cho các dự án từ thiện của xã hội đối với người tàn tật, trẻ mồ côi, nạn nhân lũ lụt và nạn nhân chiến tranh.

5. Xây dựng và đổi mới văn hóa đảm bảo giá trị truyền thống dân tộc.

Việc hình thành văn hoá là một quá trình lâu dài. Do vậy việc xây dựng và đổi mới văn hoá không phải là việc có thể làm ngay trong ngày một ngày hai, mà đòi hỏi phải có thời gian và sự hoạch định lâu dài. Một cuộc cải cách quá đột ngột sẽ gây ra nhiều phản ứng tiêu cực, có thể gọi là “sốc” về văn hoá nếu không dựa trên những nền tảng truyền thống.

Như ta thấy, một công ty ra đời và hoạt động ở quốc gia nào thì sẽ mang bản sắc văn hoá ở nước ấy. Cũng vì lý do như vậy mà chúng ta không

nên áp dụng một cách máy móc những ưu điểm của các công ty nước ngoài cho văn hoá của các công ty Việt Nam, vì rằng ở môi trường chúng ta đôi khi những thói quen ứng xử của các nước khác không phù hợp hoặc hoàn toàn xa lạ với người Việt Nam. Đặc biệt trong thói quen đối nhân xử thế, quan hệ người với người, quan hệ giữa cá nhân và công ty, người Việt Nam quen với sự ứng xử tế nhị, tôn kính và tương thân tương ái. Có nhiều người đã ứng dụng những nét hay của các công ty nước ngoài như sự chuẩn xác, tính năng động óc thực tế, tác phong công nghiệp, tính kỷ luật... điều đó đúng. Nhưng nếu thay đổi hoàn toàn cách ứng xử vốn có của mình và sao chép theo họ một cách y nguyên thì sẽ không còn là mình nữa, đôi khi còn tạo nên một văn hoá hoàn toàn xa lạ, kệch cỡm và mang tính thực dụng.

II. GIẢI PHÁP CHO VIỆC XÂY DỰNG VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP Ở VIỆT NAM.

1. Về mặt Nhà nước.

Để có được thành công cho các doanh nghiệp trong việc tiến hành cải cách và xây dựng văn hoá mạnh, các doanh nghiệp rất cần sự hỗ trợ nhiều mặt của Chính phủ. Hiện nay môi trường cho kinh doanh và đầu tư có rất nhiều chuyển biến nhưng các thủ tục hành chính vẫn còn nhiều ách tắc, đặc biệt là sự phân biệt và thứ tự ưu tiên vẫn còn khoảng cách giữa doanh nghiệp Nhà nước và doanh nghiệp tư nhân. Do vậy, chúng ta có thể đưa ra một số giải pháp về mặt Nhà nước cụ thể như sau:

- Chính phủ cần sớm thống nhất khuôn khổ pháp lý cho hoạt động chung của mọi hình thức doanh nghiệp. Tạo sân chơi chung cho tất cả các loại hình doanh nghiệp làm tăng tính cạnh tranh trong mọi lĩnh vực.

- Thực hiện cải cách thủ tục hành chính theo hướng một đầu mối, một tổ chức thực hiện đối với một loại công việc. Các thủ tục nhiều khi làm kìm hãm sự phản hồi từ phía các doanh nghiệp cần được dỡ bỏ, tạo sự thông

thoáng cho mọi hoạt động, duy trì thông tin liên tục từ cấp cơ sở lên cấp cao hơn.

- Tăng cường công tác tuyên truyền và cung cấp mọi thông tin về văn hoá doanh nghiệp, đặc biệt là đối với văn hoá tại các doanh nghiệp mạnh.

- Tăng cường đầu tư khoa học công nghệ, hỗ trợ các doanh nghiệp về vốn khi tiếp cận hoặc ứng dụng khoa học công nghệ.

- Chính phủ chỉ đạo cho các bộ, ngành tổ chức xúc tiến thương mại trong và ngoài nước, cải tiến công tác thông tin, dự báo tình hình để các doanh nghiệp chủ động hơn trong hoạt động của mình.

- Tăng cường các dự án đào tạo quản lý cho các doanh nghiệp. Hỗ trợ các doanh nghiệp trong việc đào tạo nhân lực bằng việc xây dựng các chính sách ưu đãi và thu hút nhân tài.

- Xử lý nghiêm minh những doanh nghiệp hoặc lãnh đạo doanh nghiệp vi phạm quyền lợi người lao động và người tiêu dùng .

- Tổ chức các cuộc thi văn hoá doanh nghiệp mạnh trong cả nước.

- Cần đưa văn hoá doanh nghiệp thành một bộ môn chính trong chương trình đào tạo quản trị của các trường đại học kinh tế.

2. Về phía các doanh nghiệp.

Từ bài học kinh nghiệm về văn hoá doanh nghiệp nước ngoài và những đặc điểm có lợi của các doanh nghiệp Việt Nam, chúng ta có thể tiến hành xây dựng văn hoá doanh nghiệp phù hợp với người Việt Nam mà không mất đi tính cạnh tranh trên trường quốc tế. Việc xây dựng văn hoá có thể được chia làm 2 giai đoạn như sau

a. Giai đoạn 1 . Xây dựng văn hoá trong các doanh nghiệp yếu kém .

Đối với những doanh nghiệp có văn hoá yếu kém chưa xây dựng được các nguyên tắc chung và các chuẩn mực của riêng mình cần chú trọng tới những biện pháp sau:

- + Xây dựng hệ thống nguyên tắc chung , xác định mục tiêu hoạt động của doanh nghiệp , chọn lựa thứ tự ưu tiên cho các nguyên tắc đó .
- + Nâng cao kiến thức văn hoá cho các nhà quản lý.

Trong bối cảnh xã hội ngày càng tiến bộ, đời sống ngày càng văn minh, sự cạnh tranh trên toàn cầu ngày càng mạnh, một người quản lý giỏi không chỉ biết đến thành công của ngày hôm nay mà còn phải có được tầm nhìn trong tương lai. Họ phải là những người tiên phong trong lĩnh vực về tri thức. Sự sống còn của doanh nghiệp có thể nói đang trông chờ vào tri thức của những người quản lý. Muốn vậy, các doanh nghiệp cần có các chính sách đào tạo đảm bảo các nội dung sau:

Trang bị kiến thức văn hoá về một số thị trường quan trọng nhất là đối với các doanh nghiệp chuẩn bị hợp tác liên doanh liên kết. Những nhà quản lý phải có được các kiến thức cơ bản nhất để có thể thích ứng với bản sắc văn hoá của các nước nói chung và văn hoá của các doanh nghiệp nói riêng.

Các nhà quản lý chung và các cá nhân nói riêng cần phải hết sức chú trọng tới sự khác biệt về văn hoá doanh nghiệp trước khi có đàm phán hoặc hợp tác làm ăn. Ví dụ khi làm việc một số đối tác người Mỹ hoặc người Nhật, cái quý trọng nhất đối với họ là thời gian, tiếp theo là chức vị và thẩm quyền của người đối diện đang đàm phán với họ. Đối với nhiều công ty Tây Âu có môi trường làm việc rất khác biệt với các doanh nghiệp ở Việt nam. Tại những công ty này có chung một đặc điểm là các thủ tục nghi lễ ít rườm rà. Khi cần trình bày, người ta thích nói thẳng vào vấn đề, còn việc đánh giá chủ yếu dựa vào kết quả làm việc. Nhiều khi họ thích nói “ có” hoặc “ không “ hơn là việc phải nghe giải thích một cách vòng vo. Như vậy những người lãnh đạo doanh nghiệp Việt Nam cũng phải tuân thủ những qui tắc này nếu muốn các cuộc đàm phán được thành công.

- + Nâng cao khả năng thích nghi văn hoá và tiếp thu những ưu điểm tích cực từ văn hoá nước ngoài.

Trước hết phải thấy rằng bản thân sự khác biệt về văn hoá đã tự nó tồn tại, tất cả những người thuộc cùng một nền văn hoá đều được đào tạo, rèn rũa và ứng xử theo một số tiêu chuẩn của nền văn hoá ấy. Người quản lý rất cần có con mắt nhận xét tinh tường và vốn tri thức thông qua sự học hỏi và trau dồi tri thức.

Để tiếp nhận văn hoá nước ngoài một cách hiệu quả, mỗi cá nhân phải tìm hiểu và học hỏi qua nhiều kênh khác nhau. Có thể qua các khoá học về văn hoá, thông qua các đối tác hoặc qua các ấn phẩm cung cấp thông tin về doanh nghiệp đó. Người lãnh đạo có vai trò rất lớn tới việc hình thành hay phát triển văn hoá của một doanh nghiệp, cho nên kiến thức về văn hoá của anh ta sẽ giúp cho việc học hỏi những mặt tốt từ văn hoá khác và điều chỉnh để xây dựng nên một văn hoá phù hợp với qui mô và hoàn cảnh cụ thể của doanh nghiệp mình.

+ Yêu cầu về chuẩn mực đạo đức đối với những người lãnh đạo .

Điều gì sẽ xảy ra nếu một vị giám đốc là một người nôn nóng hoặc rất thờ ơ với doanh nghiệp hoặc một vị giám đốc gây ra một vụ xi căng đan với nhân viên nữ của mình. Tất cả những thói xấu và tai tiếng sẽ làm tổn hại đến sự kính trọng mà cấp dưới dành cho ông ta. Và nguy hại hơn nếu một vị giám đốc ngạo mạn một cách ngu ngốc bỏ ngoài tai mọi ý kiến đóng góp phê bình của người khác dù rằng chúng rất chân tình và hữu ích. Có thể nói hình ảnh của người lãnh đạo doanh nghiệp tác động mạnh mẽ tới bất cứ một văn hoá doanh nghiệp nào. Như vậy muốn xây dựng được một văn hoá doanh nghiệp tốt, trước hết tiêu chuẩn đạo đức đối với những người lãnh đạo phải là tấm gương sáng trong doanh nghiệp . Họ phải là những người phục vụ cho lợi ích của doanh nghiệp với một cái đầu lạnh và một trái tim nóng và phải là một “ biểu tượng sống” cho mọi người.

+ Các doanh nghiệp cần phải ban hành sổ tay nhân viên, trong đó nêu rõ các nguyên tắc, các chuẩn mực. Cần có những trang nói về lịch sử, truyền thống và những tấm gương tiêu biểu của doanh nghiệp.

b. Giai đoạn 2 . Đổi mới văn hoá doanh nghiệp .

Với nhiều doanh nghiệp đã có văn hoá tương đối mạnh thì không nên chủ quan với những gì đã có. Ngược lại việc đầu tư vào văn hoá phải được hoạch định và tiến hành song song với việc phát triển doanh nghiệp toàn diện. Việc thay đổi văn hoá cần có những biện pháp sau:

+Hiểu rõ nội dung văn hoá trước đây. Cần xác định vị trí mà doanh nghiệp đang đứng là ở đâu, mặt nào của văn hoá cần phát huy, mặt nào cần loại bỏ.

+ áp dụng thay đổi văn hoá trong một số bộ phận chính sau đó tiến hành với các bộ phận khác để tránh sốc do việc thay đổi quá đột ngột.

+ Lãnh đạo phải là những người tiên phong. Những người lãnh đạo cần phải hành động làm gương trước khi tuyên truyền tới các thành viên trong doanh nghiệp . Muốn đạt được yêu cầu trên , việc đào tạo những người quản lí cần chú ý tới những yêu cầu sau:

- *Đào tạo các kỹ năng quản lý chất lượng toàn diện.* Song song với việc nâng cao kiến thức về văn hoá thì yêu cầu về trình độ học vấn cũng là một trong những mục tiêu hàng đầu đối với những nhà lãnh đạo ở thế kỷ 21. Những thập kỷ trước đây, môi trường kinh doanh ổn định hơn, thay đổi chậm hơn và do vậy cũng dễ tiên đoán hơn, phương châm của những người lãnh đạo là “ làm việc chăm chỉ, chú trọng thực hiện những điều đúng đắn”. Còn ngày nay thế giới đã thay đổi, thị trường thay đổi, khách hàng và cả công nghệ đang thay đổi từng giờ. Người lãnh đạo không những thông minh xuất chúng khả năng chuyên môn giỏi mà đòi hỏi phải có trình độ học vấn cao mới có thể vững tay chèo lái vượt qua ghềnh thác và biết nhìn xa trông rộng cho viễn cảnh mới.

Phải đặt trình độ người quản lý đạt tiêu chuẩn quốc tế, trong đó trình độ ngoại ngữ là một vấn đề không được phép coi nhẹ. Hiện nay số lượng những người lãnh đạo có thể trực tiếp làm việc với người nước ngoài bằng

một ngoại ngữ là rất ít, phần lớn phải có phiên dịch hoặc trợ lý giúp đỡ. Để giải quyết vấn đề này, dựa vào ý thức của họ chưa đủ mà chúng ta nên đưa coi môn ngoại ngữ là bộ môn chính với những tiêu chuẩn bắt buộc trong khoa quản trị kinh doanh tại các trường đại học. Những nhà lãnh đạo tương lai có thể được trau dồi ngoại ngữ ở các môi trường nước ngoài sau khi mãn khoá trong nước. Hướng tới mục tiêu là những nhà lãnh đạo thực sự được trao quyền chỉ khi họ đạt trình độ ngoại ngữ ở mức yêu cầu cao.

+ ***Quản lý nhân sự.***

Thành công và sự sống còn của doanh nghiệp không thể tồn tại nếu chỉ coi năng lực và phẩm chất của nhà lãnh đạo là đủ mà còn dựa trên sự hợp tác ăn ý của tập thể các thành viên. Họ phải được coi là một nửa còn lại của việc quản lý chất lượng cao. Dưới đây là một số giải pháp cho vấn đề quản lý nhân sự - quản lý về mặt con người.

- Quá trình tuyển dụng.

Trước khi được nhận vào làm việc, nhân viên mới cần được phỏng vấn về lý tưởng và tham vọng của họ, qua đó người lãnh đạo có thể xác định ban đầu anh ta có cần cho công ty hay không, quan điểm của anh ta có phù hợp với mục tiêu của doanh nghiệp hay không. Chẳng hạn mục tiêu của một công ty là chuyên nghiên cứu phát minh các sản phẩm máy móc mới, nếu một nhân viên với tính cách an phận thủ thường và chỉ mong kiếm một chỗ làm để có một vị trí viên chức bình thường thì rõ ràng lý tưởng đó không hoàn toàn phù hợp, mức độ cam kết của anh ta không cao và việc lôi cuốn sự tham gia là rất ít.

Hiện nay có một số người có tư tưởng quá thực dụng, họ sẵn sàng từ bỏ chỗ làm này sang chỗ làm khác vì mức lương ở nơi mới hấp dẫn hơn. Nếu họ là những người có tham vọng và mong muốn những thử thách mới với lý do phù hợp với năng lực của họ hoặc do môi trường văn hoá cũ yếu kém, chính sách đãi ngộ không thoả đáng thì ta không bàn luận làm gì. Nhưng nếu học chỉ chạy theo tiếng gọi của đồng tiền thì rõ ràng là mầm mống của tư tưởng

thực dụng. Sự gắn bó, lòng trung thành của họ cũng nên được những người quản lý quan tâm trong quá trình tuyển dụng.

Các doanh nghiệp cũng nên có các chương trình xây dựng lý tưởng cho nhân viên ngay sau khi họ được tuyển dụng. Nhiều nơi nhân viên rất mơ hồ về các mục tiêu của công ty và dẫn tới mơ hồ về vị trí cũng như sự đóng góp của họ. Lý do là họ không được tuyên truyền từ phía tổ chức của Công ty. Người lãnh đạo trong những điều kiện khác nhau nên tìm cách tiếp cận, tìm hiểu tâm tư nguyện vọng của đại số đông quần chúng và qua đó giúp họ hiểu biết về công ty để định hướng cho bản thân.

- *Quá trình đào tạo.*

Người lãnh đạo cần thể hiện trách nhiệm và sự khéo léo để tìm ra mấu chốt của những khó khăn đối với nhân viên của mình. Khi thấy họ chưa “sẵn sàng” thì cần giúp đỡ về công cụ và phương tiện thiết yếu. Một người chưa “sẵn lòng” thì sắp xếp bố trí công việc phù hợp hơn, với người khác chưa có “khả năng” thì cần hướng dẫn, trang bị trí thức và đào tạo họ để nắm bắt nhiệm vụ được rõ ràng. Giai đoạn đào tạo cần tiến hành như sau.

- Đưa tiến bộ khoa học và công nghệ vào doanh nghiệp. Các doanh nghiệp nên có chính sách đầu tư phát triển, nghiên cứu đổi mới công nghệ, nghiên cứu sản phẩm mới và thay thế máy móc lạc hậu. Việc làm này đòi hỏi phải có mối liên hệ mật thiết với các doanh nghiệp khác, với các trường đại học, các tổ chức tư vấn kỹ thuật công nghệ, các trung tâm và các việc nghiên cứu khoa học trong nước và quốc tế. Các chi phí cho đầu tư khoa học công nghệ có thể được Nhà nước hỗ trợ và được đưa vào giá thành sản phẩm của doanh nghiệp.

- Đào tạo con người: Ngày nay nền kinh tế phát triển lên tầm cao mới đòi hỏi phải chuyển dịch lao động thông thường sang lao động với kỹ năng kỹ thuật cao. Muốn đáp ứng được sự đòi hỏi này, các doanh nghiệp phải định hướng ngay từ ban đầu cho vấn đề đào tạo con người, dành một ngân quỹ nhất định với các loại hình đào tạo khác nhau trong doanh nghiệp. Trước hết

chương trình đào tạo nên ưu tiên cho việc đào tạo các nhà lãnh đạo, sau đó dành cho các công trình sư, các kỹ nghệ gia và chuyên gia đầu ngành có tác động trực tiếp tới hoạt động của doanh nghiệp. Chúng ta đừng lầm tưởng một công nhân đứng máy hay một nhân viên bán hàng thì chỉ cần kỹ năng vừa đủ và cố định. Với máy móc công nghệ mới và thị hiếu khách hàng luôn thay đổi thì cả những vị trí công việc bình thường nhất cũng cần có sự quan tâm triệt để của lãnh đạo trong vấn đề đào tạo.

Việc đào tạo con người phải được coi là trọng tâm và phải diễn ra đều đặn, không những đào tạo tại trong nội bộ của doanh nghiệp mà còn phải đào tạo trong và ngoài nước.

Đào tạo về nhân cách cũng cần tiến hành từ sớm và song song với đào tạo tri thức cho người lao động. Truyền thống dân tộc, uy tín của công ty, các chuẩn mực hành vi bắt buộc và kỷ cương của doanh nghiệp nên được viết thành sách hướng dẫn phát tay cho tất cả các đối tượng thành viên trong doanh nghiệp.

- Môi trường làm việc.

Chúng ta vẫn biết rằng hiệu ứng của môi trường làm việc tác động rất lớn tới tinh thần và chất lượng công việc của các thành viên. Muốn có một môi trường lành mạnh, trong đó mọi người hợp tác chặt chẽ, tin tưởng vào lãnh đạo và phát huy khả năng tối đa của họ, mỗi doanh nghiệp nên chú ý tới 3 vấn đề chính như sau :

Tăng cường sự tin tưởng và uỷ nhiệm quyền lực cho cấp dưới. Giám đốc giao quyền hạn quyết định cho trưởng các phòng ban, các phòng ban tiếp tục tin tưởng và khích lệ các cá nhân trong mỗi bộ phận. Sự tin tưởng tạo nên một bnr hợp đồng vô hình về trách nhiệm đối với họ và họ có cảm nhận ‘được đối xử công bằng, được thể hiện mình bằng những cái bắt tay của mỗi người lao động’ – Theo như câu nói của ông John Foster – một sáng lập viên thuộc công ty chuyển phát dược liệu nhanh Novacare .

Ngày nay, hình thức giao việc mang tính áp đặt đang trở nên kém hiệu quả vì tính chất bị động của nó, trong đó người lao động chỉ biết tuân lệnh vô điều kiện. Các ý kiến cá nhân hay sự sáng tạo phát sinh trong quá trình làm việc tất cả đều bị đè bẹp. Các sản phẩm tạo ra vì vậy mà giống nhau về mẫu mã chủng loại và hầu như ít có sự thay đổi để đáp ứng với thị hiếu tiêu dùng ngày một đa dạng. Một trong những công việc chính của nhà lãnh đạo doanh nghiệp là giúp cho mọi người biết được họ có thể đóng góp được gì cho doanh nghiệp. Theo John Foster, nếu như giới lãnh đạo doanh nghiệp biết cách nhìn nhận một cá nhân trong mỗi khách hàng, mỗi cá nhân trong mỗi người lao động thì họ sẽ biết được sự khác biệt trong mỗi cá nhân là tiền đề cho các sáng tạo mới. Và chính họ là người sẽ tạo ra môi trường đào tạo và nuôi dưỡng các kỹ năng làm việc, kinh nghiệm, ý tưởng, kiến thức, tham vọng và động cơ phấn đấu cho mỗi thành viên. Đồng thời tạo môi trường và cơ chế hoạt động của tổ chức nhằm phát huy sự nỗ lực của mọi thành viên trong doanh nghiệp.

- Huy động trí tuệ tập thể. Để xây dựng lợi thế cạnh tranh, người quản lý doanh nghiệp phải biết cách huy động những cái đầu, trái tim, bàn tay và khả năng của mọi thành viên trong tổ chức thay vì việc huy động những kiến thức chỉ mang tính chất sách vở. Việc huy động trí tuệ thông minh của tập thể có ý nghĩa sống còn đối với sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp trong bối cảnh cạnh tranh khốc liệt hiện nay. Ông Konosuke Matsushita người sáng lập ra công ty Matsushita không hề khẳng định : “Chúng tôi biết rằng kinh doanh bây giờ rất khó khăn và phức tạp trong một môi trường cạnh tranh đầy nguy hiểm và khó lường, bởi vậy sự sống còn của công ty phụ thuộc vào từng gam trí thông minh huy động được ở người lao động. Với những thành công của các doanh nghiệp Nhật bản, chúng ta có thể học tập nhiều điều ở họ, như cách khai thác sức mạnh nội lực trong tập thể, xây dựng môi trường làm việc dân chủ , huy động sự đoàn kết dân tộc trong cộng đồng. Bằng việc biến chỉ số thông minh của một người là 100 nhân lên 100 lần hoặc nhiều hơn nữa với

số người có trong doanh nghiệp để tạo thành sức mạnh đồng đội là 10.000 và rồi khích lệ hơn nữa, quan tâm và nuôi dưỡng hơn nữa chúng ta sẽ có n lần của 100 sức mạnh tổng hợp.

-- Xây dựng thói quen thưởng, phạt trong doanh nghiệp. Những người lãnh đạo, trước hết phải coi mình là một người như mọi người để đứng ở một vị trí công minh nhất phán xét sự việc. Anh ta phải tự kiểm điểm xem mình có nhỏ nhen và ích kỷ không, thích xu nịnh không. Trên cơ sở đó anh ta mới có thể biết đánh giá hiệu suất công việc và đưa ra biện pháp khen thưởng tức thời, làm tan rã sự nhỏ nhen của các cá nhân và ngăn cản thói quen quan liêu cố hữu trong doanh nghiệp.

- Xây dựng và giao việc theo tiêu chuẩn ISO mà hiện nay nhiều doanh nghiệp lớn đang áp dụng. Hình thức này qui định công việc giao tới từng người, ban ngành. Mọi người chịu trách nhiệm hoàn toàn về hiệu quả và chất lượng công việc tại khâu của mình.

Việc đánh giá năng lực nhân viên là một công việc tương đối khó khăn đối với nhiều doanh nghiệp có qui mô hoạt động lớn hoặc với những công việc vận hành theo chuỗi. Tuy nhiên khó khăn này có thể khắc phục được nếu các doanh nghiệp xây dựng việc đánh giá dựa trên kết quả công việc. Đặc biệt người lãnh đạo không nên đánh giá nhân viên dựa trên những đặc điểm cá nhân mà anh ta có, hoặc chỉ vì sự thiên vị, thích hoặc không thích anh ta.

Cuối cùng, sau khi có được trong tay một kết quả công việc hay một áo cáo về các sáng kiến mới của nhân viên. Người quản lý nhất thiết phải thực hiện việc tuyên bố khen thưởng. Với những cá nhân chưa làm tốt cũng phải có phương án đào tạo hoặc chuyển chuyển sang vị trí khác. Đặc biệt sự nỗ lực sẽ là rào cản cho những cố gắng nỗ lực của quản lý doanh nghiệp trong việc thiết lập một trật tự mới và tạo một môi trường lành mạnh cho mọi người.

Các doanh nghiệp thực hiện chính sách khen thưởng thông qua quỹ khen thưởng được lập hàng năm. Vào những dịp đặc biệt như lễ tết hoặc ngày

hội mừng hoàn thành định mức, doanh nghiệp có thể tặng quà cho nhân viên của mình kèm theo sự thăm hỏi và khích lệ tinh thần của người lãnh đạo cao nhất.

Để có được kết quả thực sự khả quan, một lần nữa cần nhấn mạnh rằng vai trò của người lãnh đạo phải là hàng đầu, họ phải có một phong cách lãnh đạo với các quan điểm truyền thống và đương đại, lãnh đạo là phục vụ nhân dân và phù hợp với lời di chúc của chủ tịch Hồ Chí Minh. “Xứng đáng là người lãnh đạo là người đầy tớ thật trung thành của nhân dân”.

KẾT LUẬN

Trên đường phố, ở mọi nơi, chúng ta giương cao khẩu hiệu ‘ dân giàu, nước mạnh, xã hội công bằng và văn minh’. Khẩu hiệu có ý nghĩa vô cùng to lớn, đặc biệt là với các doanh nghiệp mà hoạt động và đóng góp của họ sẽ làm nên những kỳ tích mới cho nền kinh tế nước nhà. “ Đổi mới không ngừng vì tương lai của đất nước” là phương châm cơ bản của doanh nghiệp trong tiến trình hội nhập kinh tế thế giới ngày nay .

Trong tiến trình hội nhập các doanh nghiệp có nhiều cơ hội để học hỏi và đổi mới. Song bên cạnh những thuận lợi, có rất nhiều khó khăn thử thách nảy sinh mà các doanh nghiệp phải đối mặt. Triển vọng hiệp định thương mại Việt- Mỹ , mức độ khai thông cao hơn cho tiến trình gia nhập W.T.O và thời hạn thực hiện đầy đủ AFTA đang cận kề. Để có thể tham gia trong một sân chơi được tốt, yêu cầu các doanh nghiệp Việt nam phải có những bước biến đổi về chất. Một trong những nội dung thay đổi đó là phải xây dựng được một môi trường văn hoá lành mạnh. Một môi trường mà có những nhà quản lý đầy nhiệt huyết và đội ngũ nhân viên làm việc quên mình.

Muốn có được lợi thế cạnh tranh, môi trường văn hoá của mỗi doanh nghiệp phải có sự nhìn nhận thường xuyên và coi đổi mới là công việc phải làm nếu muốn tồn tại. Đồng thời hãy xét đến năng lực của chính mình, tới những thế mạnh đã có và những khả năng tiềm ẩn để trên cơ sở đó cơ cấu và tổ chức lại, tìm ra mô hình độc đáo và phù hợp với công ty mình. Vấn đề cuối cùng là xây dựng và đổi mới văn hoá doanh nghiệp trên cơ sở gìn giữ và phát huy những nét tích cực của văn hoá truyền thống, học hỏi cái hay cái tốt của các nước để quá trình hội nhập có thể hội nhập mà không bị hoà tan và từ đó mới khẳng định được vị thế của chính mình ./.

	MỤC LỤC	Trang
Chương I.	LỜI CẢM ƠN LỜI MỞ ĐẦU VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP VÀ VAI TRÒ CỦA VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP	
I.	VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP VÀ CÁC YẾU TỐ HÌNH THÀNH NỀN VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP <i>Khái niệm về văn hoá doanh nghiệp</i>	

1.	<i>Các yếu tố tạo nên văn hoá doanh nghiệp</i>	
2.	<i>Nguồn gốc của văn hoá doanh nghiệp</i>	
3.	<i>Sự khác biệt về văn hoá trong các doanh nghiệp</i>	
4.	<i>Quá trình thích ứng của cá nhân đối với văn hoá</i>	
5.	<i>doanh nghiệp</i>	
	VAI TRÒ CỦA VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP	
II.	<i>Vai trò của văn hoá trong quản lý</i>	
1.	<i>ảnh hưởng của văn hoá trong kinh doanh và thương</i>	
2.	<i>mại quốc tế</i>	
	<i>ảnh hưởng của văn hoá doanh nghiệp tới quá trình</i>	
3.	<i>đàm phán</i>	
	SỰ CẦN THIẾT XÂY DỰNG VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP	
III.	<i>Sự cạnh tranh khốc liệt</i>	
1.	<i>Khả năng thích ứng</i>	
2.	<i>Tạo nên giá trị tinh thần</i>	
3.	<i>Tạo sức hút của doanh nghiệp</i>	
4.		
	THỰC TRẠNG VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP Ở VIỆT NAM	
Chương II.	ĐẶC ĐIỂM CỦA VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP	
	<i>Mức độ nhận biết cá nhân trong doanh nghiệp</i>	
	<i>Tinh thần làm việc tập thể</i>	
I.	<i>Mức độ tôn trọng của quản lý doanh nghiệp đối với</i>	
1.	<i>các thành viên</i>	
2.	<i>Mức độ kiểm soát đối với mọi hành vi của nhân viên</i>	
3.	<i>Năng lực nuôi dưỡng nghề nghiệp và con người</i>	

4.	<i>Mức độ giải quyết bất đồng bằng thái độ cởi mở</i>	
5.	<i>Tiêu chí đánh giá hiệu quả công việc</i>	
6.	<i>Khả năng khích lệ</i>	
7.	<i>Chính sách khen thưởng</i>	
8.	<i>Mức độ định hướng và khả năng thích ứng của doanh nghiệp đối với những thay đổi từ bên ngoài</i>	
9.		
10.	VĂN HOÁ CỦA CÁC DOANH NGHIỆP VIỆT NAM	
11.	<i>Vấn đề con người</i>	
	<i>Khả năng thích ứng</i>	
II.	<i>Tác phong làm việc</i>	
1.	<i>Bộ máy quản lí</i>	
2.	<i>Quản lí nhân sự</i>	
3.	MỘT SỐ KINH NGHIỆM VỀ VĂN HOÁ CỦA CÁC CÔNG TY NƯỚC NGOÀI	
4.	<i>Yếu tố thống nhất và năng động</i>	
5.	<i>Đánh giá công việc bằng hiệu quả</i>	
III.	<i>Tính cạnh tranh cao</i>	
1.		
2.		
3.	MỘT SỐ GIẢI PHÁP CHO VIỆC XÂY DỰNG MÔI TRƯỜNG VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP Ở VIỆT NAM	
	ĐỊNH HƯỚNG CHO VIỆC XÂY DỰNG VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP	
Chương	<i>Xây dựng văn hoá mạnh trong các doanh nghiệp</i>	
III	<i>Xây dựng văn hoá có tính cạnh tranh cao</i>	
	<i>Xây dựng văn hoá mạnh nhưng phải đảm bảo tính trách nhiệm xã hội</i>	

I.	<i>Xây dựng và đổi mới văn hoá đảm bảo giá trị truyền thống dân tộc</i>	
1.	GIẢI PHÁP CHO VIỆC XÂY DỰNG VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP Ở VIỆT NAM	
2.	<i>Về mặt nhà nước</i>	
3.	<i>Về phía các doanh nghiệp .</i>	
4.		
II.		
1.		
2.		

TÀI LIỆU THAM KHẢO

I. TÀI LIỆU TIẾNG ANH

1. Strategic Market Management- David A.AKER, University of California,1995
2. Fundamental Management Theory- ROLF BERGMAN and IAN STAGG, Prentice Hall Australia PTY-Ltd, 1997
3. Developing Managers in Organisations- BRUCE YUILL and DAN STEINHOFF, Jhonwiley & Sons Australia PTY-Ltd 1995
4. An experiential Approach to organisation Development- DON HARVEY and DONAL. R. BROWN- Prentice Hall, Inc 1996.

II. TÀI LIỆU TIẾNG VIỆT

1. Xem lại mình để phát triển- Tạ Đình Vinh, NXB Thống kê 2001
2. “KAIZEN” Chìa khoá của sự thành công về quản lý ở Nhật Bản- NXB Thành phố Hồ Chí Minh 1992.
3. Thời báo Kinh Tế 2002-2003
4. Thời báo kinh tế Sài Gòn 2002
5. Tài liệu tham khảo đặc biệt 2000