

ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI
KHOA KINH TẾ

-----***-----



KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

Đề tài:

*“Bàn về yếu tố văn hoá trong doanh nghiệp
Việt Nam thời hội nhập.”*

Giảng viên hướng dẫn : TS.Nguyễn Thị Minh Tâm

Sinh viên thực hiện : Tạ Thị Vân

Lớp : K48QTKD

MỤC LỤC

LỜI NÓI ĐẦU	5
Chương 1: Lý luận chung về văn hóa doanh nghiệp.....	6
1.1. Một số khái niệm.....	6
1.2. Vai trò của văn hoá doanh nghiệp.....	16
1.3. Các biện pháp xây dựng và phát huy yếu tố văn hoá trong DN.....	25
1.4. Kinh nghiệm về phát huy yếu tố văn hoá trong DN ở một số nước.....	30
Chương 2: Thực trạng về xây dựng và phát huy yếu tố văn hoá trong doanh nghiệp Việt Nam thời gian qua.....	41
2.1. Bối cảnh và xu thế phát triển kinh tế của đất nước.....	41
2.2. Thực trạng về xây dựng và phát huy yếu tố văn hóa trong doanh nghiệp Việt Nam thời gian qua.....	43
2.3. Đánh giá quá trình xây dựng và phát huy yếu tố văn hoá trong doanh nghiệp ở Việt Nam thời gian qua	62
Chương 3: Giải pháp về xây dựng và phát huy yếu tố văn hoá trong doanh nghiệp Việt Nam thời hội nhập	64
3.1. Mục tiêu và định hướng xây dựng và phát triển văn hoá kinh doanh, văn hoá doanh nghiệp ở nước ta trong thời gian tới	64
3.2. Một số giải pháp thúc đẩy tác dụng tích cực của văn hóa doanh nghiệp Việt Nam thời hội nhập.....	65
3.3. Kiến nghị.....	69
KẾT LUẬN.....	73
TÀI LIỆU THAM KHẢO	74

DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT

DN	Doanh nghiệp
VH	Văn hóa
VHDN	Văn hóa doanh nghiệp
VHKD	Văn hóa kinh doanh
DNNN	Doanh nghiệp nhà nước
WTO	The World Trade Organization
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (Tổ chức giáo dục, khoa học và văn hoá của Liên Hiệp Quốc)
APEC	Asia Pacific Economic Cooperation (Diễn đàn hợp tác kinh tế châu Á Thái Bình Dương)

LỜI NÓI ĐẦU

Việt Nam đã chính thức là thành viên thứ 150 của WTO. Từ nay, khi cuộc cạnh tranh với quy mô toàn cầu mở ra, các DN Việt Nam đang đứng trước sự cạnh tranh gay gắt với những đối thủ đến từ khắp nơi trên thế giới, tự những đại gia trong nước đến những cây đại thụ như: IBM, Microsoft, Sony,... Chúng ta khó có thể cạnh tranh với họ về vốn, công nghệ, giá thành, nhân tài,... Vậy làm thế nào để chúng ta xây dựng được lợi thế cạnh tranh của riêng mình? Làm thế nào để ta nổi bật hẳn lên được so với họ? Văn hoá doanh nghiệp chính là đầu mối quan trọng làm nên sự khác biệt của DN Việt, tạo uy tín, danh tiếng và sức sống cho DN, phát huy tối đa năng lực của các cá nhân và hướng họ về mục tiêu chiến lược của DN, giúp chúng ta vươn tới thành công nhờ vào nguồn nội lực của chính mình. Những sản phẩm, hàng hoá và dịch vụ mà chúng ta đem trao đổi đều cần phải có sức cạnh tranh cao hơn trước, không những trên thị trường WTO mà ngay cả ở thị trường trong nước. Song, cần nhấn mạnh rằng, đó không chỉ đơn thuần là các hàng hoá dịch vụ đem lại giá trị kinh tế, mà ẩn chứa trong đó trước hết là văn hoá của DN - nơi sản xuất và cung ứng những hàng hoá, dịch vụ đó, và rộng hơn, qua đó thấy rõ bản sắc văn hoá của cả Việt Nam ta.

Nhận thức được điều này, em đã chọn đề tài khoá luận tốt nghiệp của mình: ***“Bàn về yếu tố văn hoá trong doanh nghiệp Việt Nam thời hội nhập”*** với mong muốn làm rõ phần nào quan niệm về văn hoá doanh nghiệp và tầm quan trọng của yếu tố văn hoá trong DN, đồng thời thông qua đánh giá khách quan về thực trạng vấn đề sẽ đóng góp một vài kiến nghị và giải pháp phát huy hơn nữa văn hoá doanh nghiệp Việt Nam nói riêng và văn hoá dân tộc Việt Nam nói chung trong bối cảnh hội nhập sâu rộng vào nền kinh tế Thế giới.

Đề tài đi sâu nghiên cứu về các quan niệm, cách hiểu về VHDN, vai trò, tầm quan trọng của VHDN, kinh nghiệm của một số tập đoàn kinh tế lớn trên Thế giới, về yếu tố văn hoá trong kinh doanh ở các DN Việt Nam hiện nay, để DN Việt Nam có thể đứng vững và phát triển theo cách riêng của người Việt, trên nền tảng bản sắc văn hoá Việt Nam, hoà nhập mà không đánh mất mình.

Ngoài phần mở đầu và kết luận kết cấu khoá luận bao gồm 3 chương:

Chương 1: Lý luận chung về văn hoá doanh nghiệp.

Chương 2: Thực trạng về xây dựng và phát huy yếu tố văn hoá trong các doanh nghiệp ở Việt Nam thời hội nhập.

Chương 3: Giải pháp về xây dựng và phát huy yếu tố văn hoá trong các doanh nghiệp ở Việt Nam thời hội nhập.

CHƯƠNG 1:

LÝ LUẬN CHUNG VỀ VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

1.1. MỘT SỐ KHÁI NIỆM

1.1.1. Văn hoá

Văn hoá là một lĩnh vực tồn tại và phát triển gắn liền với đời sống của nhân loại, là đặc trưng riêng có của con người, ấy vậy mà mãi tới thế kỷ XVIII, cuối thế kỷ XIX, các nhà khoa học trên thế giới mới nghiên cứu sâu về lĩnh vực này.

Định nghĩa văn hoá đầu tiên được chấp nhận rộng rãi là định nghĩa do nhà nhân chủng học **E.B Tylor** đưa ra: “Văn hoá là một tổng thể phức tạp bao gồm các kiến thức, tín ngưỡng, nghệ thuật, đạo đức, luật lệ, phong tục và toàn bộ những kỹ năng, thói quen mà con người đạt được với tư cách là thành viên của một xã hội”. Có một định nghĩa khác dễ hiểu hơn và tiệm cận gần hơn đến bản chất của văn hoá, ngày nay nhiều người tán thành với định nghĩa này của ông **Frederico Mayor**, tổng giám đốc UNESCO: “Văn hoá bao gồm tất cả những gì làm cho dân tộc này khác với dân tộc khác, từ những sản phẩm tinh vi, hiện đại nhất cho đến tín ngưỡng, phong tục, tập quán, lối sống và lao động”.

Các nhà xã hội học chia văn hoá thành hai dạng: Văn hoá cá nhân và văn hoá cộng đồng. Văn hoá cá nhân là toàn bộ vốn tri thức, kinh nghiệm tích lũy vào mỗi cá nhân, biểu hiện ở hệ thống quan niệm và hành xử của cá nhân ấy trong đời sống thực tiễn. Văn hoá cộng đồng là văn hoá của một nhóm xã hội, nó không phải là số cộng giản đơn của văn hoá cá nhân - thành viên của cộng đồng xã hội ấy. Trong hoạt động doanh nghiệp thì “văn hoá doanh nhân” là thuộc dạng văn hoá cá nhân, còn “VHDN” là thuộc dạng văn hoá cộng đồng.

Văn hoá là phương tiện để con người “điều chỉnh” (cải tạo) cuộc sống của mình theo định hướng vươn tới những giá trị chân, thiện, mỹ. Được xem là cái “nền tảng”, “vừa là mục tiêu vừa là động lực cho sự phát triển” của con người và xã hội ngày càng thăng bằng và bền vững hơn, văn hoá có tác dụng tích cực đối với sự phát triển của mỗi cá nhân cũng như toàn bộ cộng đồng. Nội lực của một dân tộc trước hết là mọi nguồn lực tập hợp từ vốn văn hoá truyền thống đã tích lũy trong lịch sử của chính dân tộc đó.

Như vậy, thực chất văn hoá là hệ thống các giá trị được sản sinh ra trong xã hội nhất định, được đặc trưng bởi hình thái kinh tế xã hội nhất định, bao gồm cả giá trị vật chất và tinh thần.

Văn hoá không phải là một yếu tố phi kinh tế, trái lại, văn hoá và kinh doanh lại có mối quan hệ qua lại gắn bó mật thiết với nhau: văn hoá và kinh doanh đều có mục tiêu chung là phục vụ con người, văn hoá là nguồn lực lớn cho kinh doanh, tuy nhiên mục tiêu ngắn hạn của văn hoá và kinh doanh lại có thể trái ngược nhau, nếu kinh doanh chỉ chạy theo lợi nhuận trước mắt thì sẽ gây tác hại cho văn hoá, xói mòn bản sắc văn hoá dân tộc, khi nền văn hoá mang những yếu tố không phù hợp sẽ kìm hãm, cản trở sự phát triển của kinh doanh.

1.1.2. Văn hoá kinh doanh

Thuật ngữ VHKD mới chỉ xuất hiện thập kỷ 90 của thế kỷ trước. Trên thế giới tồn tại hai cách hiểu khác nhau về VHKD:

- Theo cách thứ nhất, người ta cho rằng, VHKD chính là VHDN.
- Theo cách hiểu thứ hai, VHKD là một phạm trù ở tầm cỡ quốc gia, do đó VHDN chỉ là một thành phần trong VHKD.

Ở Việt Nam, quan niệm về VHKD và VHDN còn chưa rõ ràng, trong phạm vi đề tài này, xin nghiêng về cách hiểu thứ hai về VHKD (văn hoá mang tầm cỡ Quốc gia): “VHKD bao gồm những nguyên tắc điều chỉnh việc kinh doanh, việc ấn định ranh giới giữa hành vi cạnh tranh và các ứng xử vô đạo đức, những quy tắc phải tuân theo trong các thoả thuận kinh doanh”. VHKD (business culture) là các giá trị văn hoá thể hiện trong hình thức mẫu mã và chất lượng sản phẩm, trong thông tin quảng cáo về sản phẩm, trong cửa hàng bày bán sản phẩm, trong cách giao tiếp ứng xử của người bán đối với người mua, trong tâm lý và thị hiếu tiêu dùng, rộng ra là trong cả quá trình tổ chức sản xuất kinh doanh với toàn bộ các khâu, các điều kiện liên quan của nó... nhằm tạo ra những chất lượng - hiệu quả kinh doanh nhất định. Nếu căn cứ vào tính cố hữu, mức độ thay đổi được của hệ thống các giá trị văn hoá trong kinh doanh thì có thể nói, VHKD của một quốc gia được cấu thành bởi ba yếu tố là: văn hoá doanh nhân (trình độ, năng lực, đạo đức nghề nghiệp, phẩm hạnh làm người,... của những người tham gia sản xuất kinh doanh), văn hoá thương trường (tính chất của sự cạnh tranh, cơ cấu tổ chức, hệ thống pháp chế... liên quan đến môi trường kinh doanh của một quốc gia) và văn hoá

doanh nghiệp - bộ phận có vai trò, vị trí mang tính quyết định, là đầu mối trung tâm của quá trình xây dựng VHKD.

Như vậy, ngoài những đặc trưng của văn hoá (tính tập quán, tính cộng đồng cao, tính dân tộc, tính lịch sử, tính tiến hoá, tính chủ quan, tính khách quan - được hình thành từ quá trình lịch sử tất yếu; tính kế thừa, và tính có thể học hỏi được).

Nói chung, VHKD còn mang một số đặc trưng khác: *VHKD xuất hiện cùng với sự xuất hiện của hàng hoá và thị trường, VHKD luôn phù hợp với trình độ kinh doanh của Quốc gia.*

1.1.3. Văn hoá doanh nghiệp

Doanh nghiệp tồn tại là để sản xuất của cải vật chất và làm dịch vụ. Mọi hoạt động sản xuất đều gắn liền với một dây chuyền công nghệ nhất định. Để vận hành được các khâu của dây chuyền này, trong DN phải có hệ thống tổ chức, quản lý thật chặt chẽ từ khâu đầu đến khâu cuối. Điều này có nghĩa là trong các hoạt động của DN, mọi người đều phải tuân theo những giá trị - chuẩn mực cụ thể nào đó và thực hiện theo những “khuôn mẫu văn hoá” nhất định. Như vậy, mỗi DN hoặc tổ chức kinh doanh là một không gian văn hoá. VHDN là toàn bộ giá trị văn hoá được gây dựng nên trong suốt quá trình tồn tại và phát triển của một DN, trở thành các giá trị, các quan niệm và tập quán, truyền thống ăn sâu vào hoạt động của DN ấy và chi phối tình cảm, nếp suy nghĩ và hành vi của mọi thành viên của DN trong việc theo đuổi và thực hiện các mục đích.

Nhà xã hội học người Mỹ **E.H. Schein** đưa ra định nghĩa: “VHDN là tổng thể những thủ pháp và quy tắc giải quyết vấn đề thích ứng bên ngoài và thống nhất bên trong các nhân viên, những quy tắc đã tỏ ra hữu hiệu trong quá khứ và vấn đề cấp thiết trong hiện tại. Những quy tắc và những thủ pháp này là yếu tố khởi nguồn trong việc các nhân viên lựa chọn phương thức hành động, phân tích và ra quyết định thích hợp. Các thành viên của tổ chức DN không dẫn đo suy nghĩ về ý nghĩa của những quy tắc và thủ pháp ấy, mà coi chúng là đúng đắn ngay từ đầu(2). VHDN là một hệ thống những ý nghĩa, giá trị, niềm tin chủ đạo, nhận thức và phương pháp tư duy được mọi thành viên của một tổ chức đồng thuận và có ảnh hưởng ở phạm vi rộng đến cách thức hành động của các thành viên, đó là tổng hợp những quan niệm chung mà các thành viên trong công ty học được trong quá trình giải quyết các vấn đề nội bộ và xử lý các vấn đề với môi trường xung quanh. Điều đó có nghĩa là trong DN tất cả các thành viên đều gắn bó với nhau bởi những tiêu chí chung trong hoạt động kinh doanh. Chức năng chủ yếu của VHDN là tạo

nên sự thống nhất của mọi thành viên, trong DN. Ngoài ra, VHDN còn đảm bảo sự hài hoà giữa lợi ích tập thể với lợi ích cá nhân và giúp cho mỗi cá nhân thực hiện vai trò của mình theo đúng định hướng chung của DN. Nhìn chung, VHDN động viên nghị lực và ý chí của các thành viên trong DN và hướng tinh thần đó vào việc phấn đấu cho mục đích của DN.

Như vậy, nội dung của VHDN không phải là một cái gì đó tự nghĩ ra một cách ngẫu nhiên, nó được hình thành trong quá trình hoạt động kinh doanh thực tiễn, trong quá trình liên hệ, tác động qua lại và có quan hệ, như một giải pháp cho những vấn đề mà môi trường bên trong và bên ngoài đặt ra cho DN. VHDN thể hiện được những nhu cầu, mục đích và phương hướng hoạt động kinh doanh của DN, tạo cho DN có được màu sắc riêng, tức là nhân cách hóa DN đó. VHDN là cơ sở của toàn bộ các chủ trương, biện pháp cụ thể trong sản xuất kinh doanh của DN, chi phối kết quả kinh doanh của DN. chính vì vậy, có thể nói thành công hoặc thất bại của các DN đều gắn với việc có hay không có VHDN theo đúng nghĩa của khái niệm này.

Từ những quan niệm khá đa dạng ở trên về văn hoá thì có thể gọi ra ba cách hiểu về VHDN:

- VHDN là một từ tổ hợp chỉ tài năng, mưu mẹo, khôn khéo trong hoạt động DN (nghệ thuật làm DN).

- VHDN được hiểu là văn hoá trong DN, chỉ sự vận dụng các yếu tố văn hoá trong lĩnh vực này, nhằm tạo ra môi trường đạo đức cho hoạt động DN, làm sao cho hoạt động ấy vừa diễn ra lành mạnh, vừa đạt hiệu quả kinh tế tối ưu(đạo đức DN).

- VHDN là một kiểu lối, một phương thức hoạt động của những thành viên cùng làm việc trong một tổ chức DN như một công ty, xí nghiệp, tập đoàn... nào đó. VHDN nói ở đây là một thể dạng của văn hoá cộng đồng.

Mỗi người hiểu VHDN theo một cách, nhưng dù là theo cách nào đi nữa, cũng không ngoài mục đích cuối cùng là tạo ra một niềm tin đối với khách hàng, với các nhà quản lý nhà nước, tạo môi trường làm việc tốt nhất, thuận lợi nhất, tạo niềm tin cho nhân viên, để họ làm việc tốt hơn và gắn bó với công ty.

a) Hình thức biểu hiện

VHDN cũng không phải là vô hình, khó nhận biết mà rất hữu hình, thể hiện rõ một cách vật chất, chẳng những trong hành vi kinh doanh giao tiếp của công nhân, cán bộ trong DN, mà cả trong hành hoá và dịch vụ của DN, từ mẫu mã, kiểu dáng đến nội dung

và chất lượng. Những tính chất của VHDN được thể hiện dưới nhiều hình thức khác nhau nhưng thường hướng tới việc hình thành một tập hợp các khuôn mẫu hành vi được áp dụng trong các mối quan hệ xã hội trong tổ chức. Những khuôn mẫu hành vi này có thể được sử dụng để phản ánh bản sắc VHDN. Văn hoá trong một DN tồn tại ở hai cấp độ. Ở *bề nổi* là các biểu trưng trực quan, những gì mọi người có thể dễ dàng nhìn thấy, nghe thấy, sờ thấy ví dụ như phong cách, màu sắc, kiểu dáng kiến trúc, thiết kế, hành vi, trang phục, biểu tượng, lễ nghi, ngôn ngữ... những biểu trưng trực quan này thể hiện những giá trị thâm kín hơn nằm sâu bên trong hệ thống tổ chức mà mỗi thành viên và những người hữu quan có thể cảm nhận được. *Các biểu trưng phi trực quan* bao gồm lý tưởng, niềm tin, bản chất mối quan hệ con người, thái độ và phương pháp tư duy, ảnh hưởng của truyền thống và lịch sử phát triển của tổ chức đối với các thành viên.

VHDN của một tổ chức được thể hiện bằng **những biểu trưng trực quan điển hình** là:

- **Đặc điểm kiến trúc:** bao gồm kiến trúc ngoại thất và thiết kế nội thất công sở. Từ Sự tiêu chuẩn hóa về màu sắc, kiểu dáng của bao bì đặc trưng, thiết kế nội thất như mặt bằng, quầy, bàn ghế, phòng, giá để hàng, lối đi, loại dịch vụ, trang phục... đến những chi tiết nhỏ nhất như đồ ăn, vị trí công tắc điện, thiết bị và vị trí của chúng trong phòng vệ sinh... Tất cả đều được sử dụng để tạo ấn tượng thân quen, thiện trí và được quan tâm. Sở dĩ như vậy là vì kiến trúc ngoại thất có thể có ảnh hưởng quan trọng đến hành vi con người về phương diện cách thức giao tiếp, phản ứng và thực hiện công việc. Hơn nữa, công trình kiến trúc có thể được coi là một “linh vật” biểu thị một ý nghĩa, giá trị nào đó của một tổ chức (chẳng hạn: giá trị lịch sử gắn liền với sự ra đời và trưởng thành của tổ chức, các thế hệ nhân viên...), xã hội, còn các kiểu dáng kết cấu có thể được coi là biểu tượng cho phương châm chiến lược của tổ chức.

- **Nghi lễ:** Đó là những hoạt động đã được dự kiến từ trước và chuẩn bị kỹ lưỡng dưới hệ thống các hoạt động, sự kiện văn hoá-xã hội chính thức, nghiêm trang, tình cảm được thực hiện định kỳ hay bất thường nhằm thắt chặt mối quan hệ tổ chức và thường được tổ chức vì lợi ích của những người tham dự. Những người quản lý có thể sử dụng nghi lễ như một cơ hội quan trọng để giới thiệu về những giá trị được tổ chức coi trọng, để nhấn mạnh những giá trị riêng của tổ chức, tạo cơ hội cho mọi thành viên cùng chia sẻ cách nhận thức về những sự kiện trọng đại, để nêu gương và khen tặng những tấm gương điển hình đại biểu cho những niềm tin và cách thức hành động cần tôn trọng của tổ chức.

Có bốn loại nghi lễ cơ bản: chuyển giao (khai mạc, giới thiệu thành viên mới, chức vụ mới, lễ ra mắt..), củng cố (lễ phát phần thưởng..), nhắc nhở (sinh hoạt văn hoá, chuyên môn, khoa học...), liên kết (lễ hội, liên hoan, tết...).

- **Giai thoại:** Thường được thêu dệt từ những sự kiện có thực được mọi thành viên trong tổ chức cùng chia sẻ và nhắc lại với những thành viên mới. Nhiều mẫu chuyện kể về những nhân vật anh hùng của DN như những mẫu hình lý tưởng về những chuẩn mực và giá trị VHDN. Một số mẫu chuyện trở thành những giai thoại do những sự kiện đã mang tính lịch sử và có thể được thêu dệt thêm. Một số khác có thể trở thành huyền thoại chứa đựng những giá trị và niềm tin trong tổ chức và không được chứng minh bằng các bằng chứng thực tế. Các mẫu chuyện có tác dụng duy trì sức sống cho các giá trị ban đầu của tổ chức và giúp thống nhất về nhận thức của tất cả mọi thành viên.

- **Biểu tượng:** Là một thứ gì đó mà biểu thị một cái gì đó không phải là chính nó và có tác dụng giúp cho mọi người nhận ra hay hiểu được thứ mà nó biểu thị. Các công trình kiến trúc, lễ nghi, giai thoại, khẩu hiệu đều chứa những giá trị vật chất cụ thể, hữu hình, các biểu trưng này đều muốn truyền đạt những giá trị, ý nghĩa tiềm ẩn bên trong cho những người tiếp nhận theo cách thức khác nhau. Một biểu tượng khác là logo hay một tác phẩm sáng tạo được thiết kế để thể hiện hình tượng về một tổ chức, một DN bằng ngôn ngữ nghệ thuật phổ thông. Các biểu tượng vật chất này thường có sức mạnh rất lớn vì chúng hướng sự chú ý của người thấy nó vào một (vài) chi tiết hay điểm nhấn cụ thể có thể diễn đạt được giá trị chủ đạo mà tổ chức, DN muốn tạo ấn tượng, lưu lại hay truyền đạt cho người thấy nó. Logo là loại biểu trưng đơn giản nhưng lại có ý nghĩa rất lớn nên được các tổ chức, DN rất chú trọng.

- **Ngôn ngữ, khẩu hiệu:** Nhiều tổ chức, DN đã sử dụng những câu chữ đặc biệt, khẩu hiệu, ví von, ẩn dụ hay một sắc thái ngôn ngữ để truyền tải một ý nghĩa cụ thể đến nhân viên của mình và những người hữu quan. Khẩu hiệu là hình thức dễ nhập tâm và được không chỉ nhân viên mà cả khách hàng và nhiều người khác luôn nhắc đến. Khẩu hiệu thường rất ngắn gọn, hay sử dụng các ngôn từ đơn giản, dễ nhớ; do đó đôi khi có vẻ “sáo rỗng” về hình thức. Khẩu hiệu là cách diễn đạt cô đọng nhất của triết lý hoạt động, kinh doanh của một tổ chức, một công ty. Vì vậy, chúng cần được liên hệ với bản tuyên bố sứ mệnh của tổ chức, công ty để hiểu được ý nghĩa tiềm ẩn của chúng.

- **Ấn phẩm điển hình:** Là những tư liệu chính thức có thể giúp những người hữu quan có thể nhận thấy rõ hơn về cấu trúc văn hoá của một tổ chức. Chúng có thể là bản

tuyên bố sứ mệnh, báo cáo thường niên, tài liệu giới thiệu về tổ chức, công ty, sổ vàng truyền thống, ấn phẩm định kỳ hay đặc biệt, tài liệu quảng cáo giới thiệu sản phẩm và công ty, các tài liệu, hồ sơ hướng dẫn sử dụng, bảo hành...

Các biểu trưng phi - trực quan của VHDN về cơ bản có thể bao gồm:

- **Lý tưởng:** là những động lực, ý nghĩa, giá trị cao cả, căn bản, sâu sắc giúp con người cảm thông chia sẻ, và dẫn dắt con người trong nhận thức, cảm nhận và xúc động trước sự vật, hiện tượng. Lý tưởng cho phép các thành viên trong DN thống nhất với nhau trong cách lý giải các sự vật, hiện tượng xung quanh họ, giúp họ xác định được cái gì là đúng, cái gì là sai, định hình trong đầu họ rằng cái gì được cho là quan trọng, cái gì được khuyến khích cần phát huy,... Tóm lại, lý tưởng thể hiện định hướng căn bản, thống nhất hoá các phản ứng của mọi thành viên trong DN trước các sự vật, hiện tượng. Cụ thể hơn, lý tưởng của một DN được ẩn chứa trong *triết lý kinh doanh, mục đích kinh doanh, phương châm hành động* của DN đó

- **Giá trị niềm tin và thái độ:** Về bản chất, giá trị là khái niệm liên quan đến chuẩn mực đạo đức và cho biết con người cho rằng họ cần phải làm gì. Niềm tin là khái niệm đề cập đến việc mọi người cho rằng thế nào là đúng, thế nào là sai. Niềm tin của người lãnh đạo dần dần được chuyển hoá thành niềm tin của tập thể thông qua những giá trị. Một khi hoạt động nào đó trở thành thói quen và tỏ ra hữu hiệu, chúng sẽ chuyển hoá dần thành niềm tin, dần dần chúng có thể trở thành một phần lý tưởng của những người trong tổ chức này. Thái độ là chất kết dính niềm tin và giá trị thông qua tình cảm. Thái độ chính là thói quen tư duy theo kinh nghiệm để phản ứng theo một cách thức nhất quán mong muốn hoặc không mong muốn đối với sự vật, hiện tượng.

b) Yếu tố cấu thành VHDN

So với nền văn hoá dân tộc, VHDN được coi là một trong những tiểu văn hoá (subcultures), là lối sống của một cộng đồng. Vì thế để xây dựng VHDN, cần phân tích cơ cấu của nó như là cơ cấu của lối sống cộng đồng vậy, khi ấy VHDN được cấu thành bởi năm yếu tố:

- Hệ thống ý niệm (thế giới quan, nhân sinh quan và xã hội quan), gồm tập hợp những khái niệm và biểu tượng mà dựa vào đó, các thành viên DN lý giải chính mình và giải thích thế giới, đi tìm đạo lý sống.

- Hệ thống giá trị liên quan đến các chuẩn mực cho phép phân biệt thực giả, đánh giá tốt xấu, nhận định đúng sai trong những tình huống hoạt động cụ thể (lý tưởng của DN).

- Hệ thống biểu hiện, bao gồm thể thức, hình thức trình bày, ký hiệu, biểu tượng, nghệ thuật, phong tục tập quán, lễ hội, nhà cửa... mà qua đó các tình cảm, ý niệm bộc lộ ra và có thể cảm nhận một cách cụ thể, tạo nên sự đồng nhất hoá về văn hoá (Cultural Identification) trong DN.

- Hệ thống hoạt động, gồm hệ thống các tri thức công nghệ học (gồm cả công nghệ quản lý). Nhằm đảm bảo hiệu quả tối ưu cho các hoạt động thực tiễn của DN.

- Nhân cách VHDN (văn hoá doanh nhân).

Theo một cách tiếp cận khác, **H. Schein** đã chia sự tác động của VHDN theo ba tầng khác nhau. Khái niệm “tầng” ở đây được hiểu là mức độ cảm nhận được các giá trị văn hoá trong DN, hay nói cách khác là tính hữu hình của các giá trị văn hoá đó. Đây là một cách tiếp cận khá độc đáo, từ hiện tượng đến bản chất của văn hoá, phản ánh một cách đầy đủ và sâu sắc những bộ phận cấu thành nên nền văn hoá đó.

- Tầng thứ nhất: bao gồm những yếu tố hữu hình: là những yếu tố có thể quan sát được, là cơ sở vật chất của VHDN.

- Tầng thứ hai: là những giá trị được thể hiện, bao gồm những nguyên tắc, quy tắc của hành vi ứng xử, thể chế lãnh đạo, tiêu chuẩn hoá hoạt động của DN, niềm tin, giá trị và cách cư xử (văn hoá “quy phạm”).

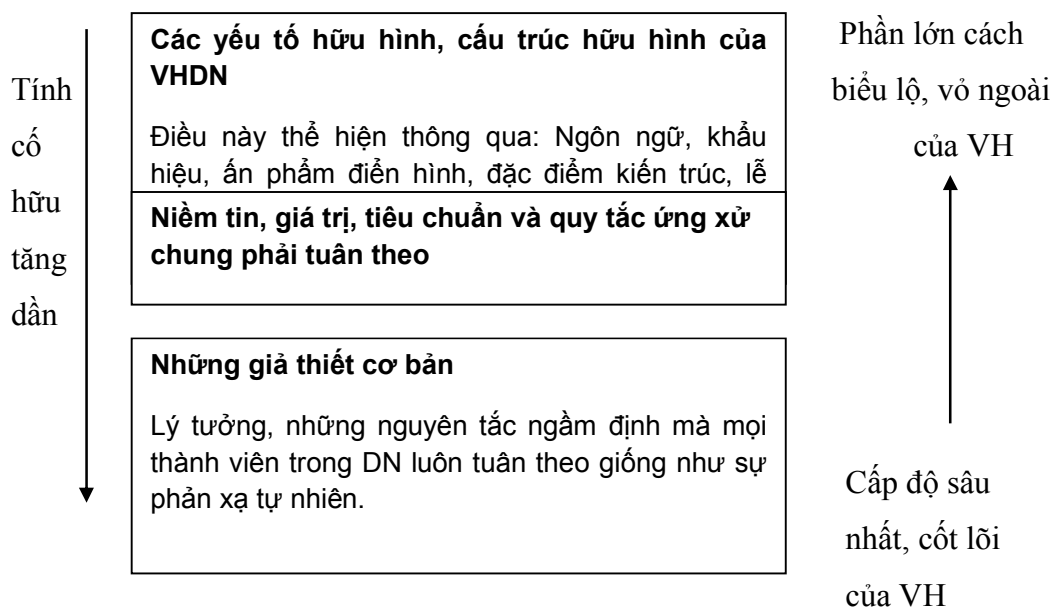
- Tầng thứ ba: là những giả thiết cơ bản được ngầm định có liên quan đến môi trường xung quanh, thực tế của DN, đến hoạt động và mối quan hệ giữa con người trong DN, là trụ cột tinh thần của DN (văn hoá tinh thần).

Hay nói cách khác, VHDN được cấu thành bởi ba yếu tố:

- Cấu trúc hữu hình của VHDN: lôgô, đồng phục, cách sắp xếp, thiết trí, kiến trúc...

- Những giá trị được công nhận: chiến lược, quan điểm, phong tục, tập quán kinh doanh, những quy tắc, quy định chung, mục tiêu...

- Những quan niệm ẩn: Quan niệm chung, niềm tin, nhận thức,... được mặc nhiên công nhận.



c) Nguồn gốc hình thành VHDN

VHDN là toàn bộ những giá trị tinh thần mà DN tạo ra trong quá trình sản xuất kinh doanh tác động tới tinh cảm, lý trí và hành vi của các thành viên cũng như sự phát triển bền vững của DN. Nó xác lập một hệ thống các giá trị được mọi người làm trong DN chia sẻ, chấp nhận, đề cao và ứng xử theo các giá trị đó. Do đó, VHDN gắn với *đặc điểm từng dân tộc, trong từng giai đoạn phát triển cho đến từng doanh nhân, từng người lao động, từng loại hình DN, từng ngành sản xuất, từng loại hàng hoá và dịch vụ mà DN sản xuất.*

DN được hình thành từ nhiều cá thể, những cá thể này lại mang sẵn một truyền thống dân tộc nào đó. Chính vì vậy, VHDN tất yếu mang những đặc điểm chung nhất của quốc gia, dân tộc, thừa hưởng những đặc trưng của VH dân tộc, điều này giải thích sự khác biệt giữa VHDN phương Tây so với các DN châu Á.

Về bản chất, VHDN là không vĩnh cửu, nó có thể được tạo lập, và những người sáng lập có khả năng làm việc này qua những giá trị quan điểm, tư tưởng của người sáng lập, chúng sẽ tác động lên và kiểm soát hành vi của nhân viên, quy định họ được phép làm gì, không được phép làm gì. Nhân cách của người lãnh đạo có vai trò quan trọng bậc nhất cấu thành nên tài sản chính yếu của DN (VHDN), tạo các giá trị được mọi thành viên khác cùng tôn trọng. Những giá trị đó có thể được truyền đến người lao động theo nhiều con đường khác nhau, như qua các bài phát biểu, các ấn phẩm, các tuyên bố về chính sách, và đặc biệt là qua những hành vi của người lãnh đạo. Họ có thể truyền đạt các

giá trị VH mà họ mong muốn xây dựng trong DN tới nhân viên, cũng như giúp nhân viên thực hành các giá trị này bằng ba con đường:

- Công cụ đầu tiên người quản lý có thể sử dụng để tạo lập, củng cố, hoà nhập hay thay đổi bản sắc và giá trị VHDN chính là phong cách lãnh đạo. Ngay từ buổi đầu lập nghiệp họ đã định rõ sứ mệnh của tổ chức và những giá trị, bản sắc văn hoá riêng của tổ chức. Qua thực tiễn quá trình hoạt động của DN, người lãnh đạo luôn phải đóng vai trò của những nhân vật điển hình, là những người có cương vị và trách nhiệm, luôn tìm cách giữ gìn và củng cố bản sắc văn hoá đã được thiết lập, bởi bản sắc VHDN được hình thành từ việc củng cố. Muốn vậy thì phương châm hành động của người lãnh đạo (thể hiện quan điểm, triết lý đạo đức của người đó), phải phù hợp với triết lý hoạt động và hệ thống giá trị của tổ chức. Bản sắc VHDN còn được hình thành từ sự hoà nhập (kết nối, điều hoà, cố vũ, chia sẻ với những thành viên khác trong DN), chính vì vậy, năng lực lãnh đạo của người lãnh đạo giữ vai trò hết sức quan trọng (năng lực lãnh đạo của một người phụ thuộc vào quyền lực họ có và năng lực khai thác sử dụng chúng). Và cuối cùng, bản sắc VHDN có thể thay đổi được, vậy nên, người quản lý phải nắm bắt được khi nào cần thay đổi và thay đổi những giá trị nào trong VHDN của mình.

- Nhân viên sẽ nhận thức được các giá trị, niềm tin, mục đích qua việc quan sát của họ, nên người quản lý cần phải nắm vững, phải xác định và sử dụng các tín hiệu, hình tượng sao cho phù hợp và thống nhất trong việc thể hiện các giá trị chủ đạo của tổ chức. Thông qua các hoạt động của cụ thể của người lãnh đạo: diễn thuyết, phát động phong trào, tổ chức nghi lễ,... họ sẽ tác động không nhỏ tới giá trị của tổ chức, củng cố, ngầm định hoá các biểu trưng để hình thành bản sắc VH của DN.

- Hệ thống thưởng phạt, đánh giá, ghi nhận và đề bạt... nhằm khuyến khích những hành vi phù hợp với văn hoá mà người lãnh đạo muốn xây dựng trong DN, góp phần ngầm định hoá chúng trở thành những quan niệm ẩn, thấm nhuần vào các nhân viên, trở thành phần xạ tự nhiên của họ.

Xây dựng VHDN là một quá trình lâu dài (mất 5 năm, 10 năm và thậm chí vài chục năm), do đó những người đến sau cũng có vai trò to lớn trong việc tạo dựng VHDN, văn hoá trở nên thống nhất và phát triển do có sự tiếp nối và đồng hoá của những thế hệ sau.

1.2. VAI TRÒ CỦA VHDN

Văn hoá được tạo ra như một cơ chế khẳng định mục tiêu của DN, hướng dẫn và uốn nắn những hành vi và ứng xử của các thành viên trong DN. Bất cứ một tổ chức nào cũng có một số hiểu biết ngầm, những nguyên tắc vô hình tác động tới cách ứng xử hàng ngày tại nơi làm việc... Điều đó được biểu hiện rõ nét khi những thành viên mới gia nhập tổ chức, ngay từ đầu họ không được chấp nhận như những thành viên cũ, họ phải học những nguyên tắc của tổ chức đó. Sự vi phạm những nguyên tắc vô hình này của cán bộ quản lý, hay nhân viên thực thi sẽ dẫn đến kết quả khó được mọi người chấp nhận và thậm chí còn bị loại bỏ ra khỏi tổ chức. Sự tuân thủ những nguyên tắc đó đóng vai trò là những căn cứ đầu tiên để được khen thưởng, thăng tiến. Những người sẽ được tuyển vào làm việc hay được thăng tiến, tức là những người phù hợp, hay có một ảnh hưởng mạnh với tổ chức cũng như các thành viên của tổ chức, có nghĩa họ phải là những người có hành vi và cách ứng xử phù hợp với văn hoá đó. Không phải một sự trùng lặp mà tất cả các nhân viên của Công viên Disney trông rất hấp dẫn, sạch sẽ, luôn nở một nụ cười tươi tắn. Đó chính là hình ảnh mà Disney muốn mang lại cho mọi người. Văn hoá đó được thể hiện bằng những luật lệ và nguyên tắc chính thống để đảm bảo rằng tất cả các nhân viên của Disney sẽ hành động thống nhất và tuân thủ theo những hình ảnh đó.

Mặc dù tác động của VHDN đối với hoạt động của DN có cả yếu tố tích cực và yếu tố cản trở, rất nhiều chức năng của nó là có giá trị đối với DN cũng như các thành viên trong DN. Văn hoá khuyến khích tính cam kết trong một DN, sự kiên định trong cách ứng xử của các thành viên. Điều này rõ ràng là có lợi cho một DN. Văn hoá cũng rất có giá trị đối với các thành viên trong DN, bởi vì nó giảm sự mơ hồ của họ, nó nói với họ mọi việc nên được làm như thế nào và điều gì là quan trọng.

1.2.1. Vai trò của văn hoá doanh nghiệp trong hoạt động quản lý

Quản trị là tổng hợp các hoạt động được thực hiện nhằm đảm bảo hoàn thành công việc thông qua sự nỗ lực thực hiện của người khác. Hay nói cách khác, quản trị chính là việc làm thế nào để sai khiến được những người dưới quyền mình thực hiện công việc một cách hiệu quả nhất để đạt được mục tiêu chung. Mà muốn điều hành (sai khiến) được nhân viên thì nhà quản trị nhất thiết phải nắm vững hệ thống những ý nghĩa, giá trị, niềm tin chủ đạo, nhận thức và phương pháp tư duy được họ đồng thuận, ảnh hưởng đến cách thức hành động của họ (đó chính là VHDN). Vậy, VHDN chính là công cụ, phương tiện mà qua đó nhà quản trị thực hiện công việc quản lý của mình. Song, VHDN cũng có

những ảnh hưởng nhất định đến quyết định của người quản lý cũng như định hình phong cách lãnh đạo của họ. Với những công ty có đặc trưng văn hoá không chú trọng đến việc xây dựng niềm tin vào người lao động, người quản lý thường sử dụng các biện pháp tập quyền, độc đoán, thay cho các biện pháp phân quyền và dân chủ. Khi đã có được VHDN thì sức ép về quản lý của ban lãnh đạo sẽ được giảm đi nhờ sự chia sẻ của cấp dưới. Các nhân viên sẽ được quyền tự biết điều hành và cần phải làm gì trong những tình huống khó khăn. Trong một môi trường tổ chức mà mọi người đều tham gia chia sẻ thực sự thì vai trò của các giám đốc trong quản lý sẽ giảm nhẹ đi rất nhiều. Đó là phương diện quan trọng của quản lý theo văn hoá và quản lý bằng văn hoá.

VHDN ảnh hưởng tới hoạt động quản trị nói chung và do đó ảnh hưởng tới tất cả các hoạt động thuộc chức năng quản trị: quản trị chiến lược, quản trị nhân lực, quản trị chất lượng, quản trị sản xuất, quản trị tài chính, Marketing...

Rõ ràng rằng, mỗi tổ chức đều phải xây dựng những kế hoạch chiến lược để xây dựng lộ trình và những chương trình hành động để tiến tới tương lai và hoàn thành sứ mệnh (mục tiêu tổng quát) của tổ chức trong môi trường kinh doanh đầy biến động như ngày nay. Đó chính là công việc của quản trị chiến lược mà sản phẩm của nó chính là chiến lược kinh doanh của DN. Thực vậy, chiến lược kinh doanh giúp công ty thích nghi và nắm bắt các cơ hội thị trường, chọn thị trường mục tiêu trong phạm vi khả năng và nguồn lực hiện hữu lẫn tiềm năng của mình trong bối cảnh thường xuyên biến động của các yếu tố ngoại lai. Một tổ chức có nền văn hoá mạnh sẽ tăng thêm sự quyết tâm của các thành viên phấn đấu vì các giá trị và chiến lược chung của DN. Trái lại, một nền văn hoá “yếu” dẫn tới tình trạng mơ hồ, quyết tâm và nhiệt tình của nhân viên giảm sút, mâu thuẫn, hỗn độn, mất phương hướng. Hơn nữa, để soạn thảo chiến lược (chuỗi quyết định nhằm định hướng phát triển và tạo ra sự thay đổi về chất bên trong DN) thì cần phải thu thập thông tin. Cách thức thu thập thông tin về môi trường hoạt động có ảnh hưởng rất lớn đến việc định hướng chiến lược. Khi tiến hành thu thập thông tin và phân tích môi trường kinh doanh, những người khảo sát và phân tích đều dựa trên những giả thiết hay mô hình, cách thức sàng lọc nhất định làm cho tư liệu thu thập mất đi một phần tính hiện thực, khách quan và tính toàn diện. Những tư liệu thu thập được lại được diễn đạt theo những cách thức, ngôn ngữ thịnh hành trong tổ chức, chúng đã chịu ảnh hưởng của đặc trưng văn hoá của tổ chức. Có thể khẳng định, VHDN luôn được thể hiện trong chiến lược kinh doanh, và chiến lược kinh doanh cũng chính là bản kế hoạch lớn, “chương trình

hành động tổng quát” để triển khai VHDN. VHDN chính là công cụ thống nhất mọi người về nhận thức, ý thức và cách thức hành động trong quá trình triển khai các chương trình hành động. Thực tế cho thấy, VHDN là một nhân tố đóng góp (hoặc cản trở) quan trọng trong việc thực thi chiến lược thành công. Thomas Watson.Jr là người thành công ở cương vị giám đốc điều hành IBM đã phát biểu: “Triết lý, tinh thần và sự mong muốn của một tổ chức có tác động tới các thành tựu của công ty lớn hơn nhiều so với nguồn lực về kỹ thuật, kinh tế, cơ cấu tổ chức, sáng kiến và điều chỉnh mọi nguồn lực kể trên có đóng góp mạnh mẽ vào sự thành công của công ty. Nhưng theo tôi, chúng được thực hiện tốt vượt bậc bởi mọi người trong tổ chức cùng tin tưởng vững chắc vào những nguyên tắc và giá trị cơ bản của công ty và tiến hành công việc với một lòng trung thành không lay chuyển”. Niềm tin, mục tiêu và thông lệ được đưa ra trong một chiến lược có thể phù hợp hoặc không phù hợp với VHDN. Khi chúng không hoà hợp, công ty thường xuyên gặp phải khó khăn để thực hiện chiến lược đó một cách thành công. một chiến lược phù hợp với văn hoá tạo động lực cho mọi người trong công ty thực hiện công việc của mình trong bối cảnh tất cả trợ lực cho chiến lược, làm tăng thêm đáng kể sức mạnh và hiệu quả của quá trình thực thi chiến lược. Môi trường văn hoá mạnh giúp thúc đẩy tốt các hoạt động sản xuất- kinh doanh dài hạn khi nó tương thích với chiến lược và sẽ làm tổn hại không nhỏ tới thành tựu của công ty khi nó ít phù hợp. Khi văn hoá công ty không ăn khớp những gì cần thiết cho sự thành công của chiến lược thì văn hoá phải được thay đổi một cách nhanh chóng một cách nhanh chóng nhất. Văn hoá được xác lập càng vững chắc thì càng khó khăn trong việc thực thi chiến lược mới hay những chiến lược khác nhau. Sự xung đột lớn và kéo dài giữa chiến lược - văn hoá sẽ làm yếu đi và thậm chí có thể làm bại mọi nỗ lực trong việc thực hiện chiến lược.

Một liên kết chặt chẽ chiến lược - văn hoá là đòn bẩy mạnh cho việc tạo ra các ứng xử nhất quán và giúp nhân viên làm việc trong cách thức trợ lực ở tầm chiến lược tốt hơn. Khi ấy, DN sẽ tự tạo ra hệ thống những nguyên tắc không chính thống và áp lực để tiến hành công việc nội bộ và để mỗi người biết cách thực hiện nhiệm vụ của mình. Hành vi được môi trường văn hoá công ty chấp nhận sẽ phát triển mạnh, trong khi đó, những hành vi không được chấp nhận sẽ bị loại bỏ và chịu phạt. Trong công ty nơi mà văn hoá và chiến lược là những giá trị liên kết sai, thâm căn cố đế và triết lý hoạt động không phát triển thói quen công việc khuyến khích chiến lược: thường thường có nhiều loại hành vi cần thiết để tiến hành chiến lược một cách thành công và thu hút sự thừa nhận tiêu cực

hơn là sự đánh giá và khen thưởng. Ngoài ra, mối liên kết này sẽ nuôi dưỡng và tạo động lực cho mọi người làm việc hết khả năng của mình: nó cung cấp cơ cấu, tiêu chuẩn và hệ thống giá trị mà nó hoạt động trong đó; và nó khuếch trương hình ảnh công ty một cách mạnh mẽ giữa các nhân viên của công ty. Tất cả những điều này làm cho nhân viên cảm nhận tốt hơn và xác thực hơn về công việc và môi trường làm việc của họ, kích thích họ làm việc ngày càng gắn với khả năng cao nhất của họ.

Quản trị nhân lực là toàn bộ những hoạt động của tổ chức để thu hút, xây dựng, phát triển, sử dụng, đánh giá, bảo toàn và giữ gìn một lực lượng lao động phù hợp với yêu cầu công việc của tổ chức cả về mặt số lượng và chất lượng. chính vì vậy, quản trị nhân lực cũng chịu ảnh hưởng sâu sắc của VHDN, chính bầu không khí tâm lý xã hội trong DN, những lối sống, nhu cầu cách nhìn nhận về giá trị con người trong DN có ảnh hưởng đến cách tư duy và các chính sách quản trị nhân lực của các tổ chức. Hơn nữa, thực hiện công tác quản trị nhân lực cũng là nhằm khai thác các tiềm năng về thể lực và quan trọng hơn về trí lực của con người sao cho phù hợp với yêu cầu công việc của tổ chức đó cũng chính là công cụ xây dựng VHDN, những hoạt động cụ thể của quản trị nhân lực: tuyển mộ, tuyển chọn, duy trì, phát triển, sử dụng, động viên và cung cấp tiện nghi cho nhân lực trong tổ chức cũng chính là hình thức biểu hiện của VHDN đó. Khi trong DN đã hình thành một văn hoá mạnh, các nhân viên sẽ cống hiến hết mình vì mục tiêu của DN, VHDN sẽ là cứu cánh để lái người lao động theo hướng làm việc mà không chỉ nghĩ đến tiền thưởng và nhà quản trị có thể sẽ không cần phải sử dụng nhiều các biện pháp khuyến khích về mặt tiền bạc.

Quản trị sản xuất là quản lý quá trình hoặc hệ thống tạo ra hàng hoá và dịch vụ. VHDN cũng có ảnh hưởng sâu sắc đến lĩnh vực này, nó đóng vai trò như một chất xúc tác gắn kết các nhân viên, tạo động lực tinh thần mạnh mẽ trong lao động, giúp nhà quản trị sản xuất đạt được mục tiêu của mình (giảm chi phí đến mức thấp nhất có thể để đạt lợi nhuận cao nhất, rút ngắn thời gian sản xuất, tổ chức xây dựng hệ thống sản xuất và cung ứng dịch vụ có độ linh hoạt cao thích ứng với sự thay đổi nâng cao khả năng cạnh tranh: chất lượng, mẫu mã, giá cả...).

Văn hoá chất lượng cũng là một bộ phận của VHDN, Quản trị chất lượng thực chất là quá trình xây dựng văn hoá chất lượng trong DN. Vì vậy, để hoàn thành nhiệm vụ của mình, nhà quản trị chất lượng không thể không chú ý tới VHDN mình.

Ngay cả trong lĩnh vực Quản trị tài chính, uy tín của DN đối với nhà nước, các tổ chức tín dụng, đối với cổ đông, tính minh bạch, trung thực của các thông tin về thực trạng tài chính của DN, cũng phản ánh được tầm cao của VHDN đó. Một doanh nghiệp có bản sắc văn hóa độc đáo là một DN tạo được niềm tin nơi cổ đông, nhà đầu tư, khi ấy các công việc thuộc chức năng quản trị tài chính (huy động vốn, tăng hiệu quả sử dụng vốn, tăng hiệu quả sử dụng vốn, tăng giá trị thị trường của DN...) cũng được giảm nhẹ áp lực.

VHDN còn quyết định mẫu mã sản phẩm, ảnh hưởng tới phân phối sản phẩm, chi phối các biện pháp xúc tiến và hỗ trợ kinh doanh, ảnh hưởng đến giá cả (vì giá tiền mà khách hàng trả cho một sản phẩm phụ thuộc vào cả giá trị được nhận thức lẫn giá trị thật của nó). Như vậy, VHDN còn có ảnh hưởng quyết định đến lĩnh vực Marketing của DN.

1.2.2. Vai trò của VHDN đối với hiệu quả hoạt động của DN

VHDN có tác động toàn diện lên hoạt động của DN:

- Tạo ra nhận dạng riêng cho DN đó, để nhận biết sự khác nhau giữa DN này với DN khác, giúp DN xây dựng tên tuổi của mình. Sự khác biệt đó được thể hiện ra ở những tài sản vô hình như: sự trung thành của nhân viên, bầu không khí của DN như một gia đình nhỏ, đẩy nhanh tiến độ trong quá trình thảo luận và ra các quyết định quản lý, sự tin tưởng của nhân viên vào các quyết định và chính sách của DN, tinh thần đồng đội trong mọi công việc của DN...

- Truyền tải ý thức, giá trị của DN tới các thành viên trong DN đó.

- Văn hoá tạo nên một cam kết chung vì mục tiêu và giá trị của DN, nó lớn hơn lợi ích của từng cá nhân trong DN đó. Giúp giải quyết những mâu thuẫn thường nhật trong quá trình hoạt động của DN.

- Văn hoá tạo nên sự ổn định của DN: chính vì vậy mà có thể nói rằng văn hoá như một chất kết dính các thành viên trong DN, để giúp việc quản lý DN bằng cách đưa ra những chuẩn mực để hướng các thành viên nên nói gì và làm gì.

Qua đó, VHDN thực hiện các vai trò của mình đối với hoạt động của DN:

Văn hoá góp phần làm giảm mâu thuẫn, xây dựng khối đoàn kết, Phần lớn các nhà nghiên cứu về văn hoá nhấn mạnh vai trò quan trọng của văn hoá trong việc khuyến khích sự gắn kết xã hội trong DN. Văn hoá được miêu tả như “chất keo” hay “xi măng” để kết nối các thành viên của DN với nhau. Việc tạo ra một văn hoá chung sẽ tạo ra sự thống nhất trong quan điểm nhìn nhận, đánh giá, lựa chọn và lợi ích chung cho hành động của các thành viên. Điều này rất có ý nghĩa đối với các DN có mâu thuẫn và sự

thiếu thống nhất về nội bộ. Hơn nữa, để tồn tại và đáp ứng được sự thay đổi của môi trường, những vấn đề quan trọng mà hầu hết các DN đều phải đối mặt đó là tạo sự thống nhất cao trong việc thực hiện chức năng, chiến lược, mục tiêu đặt ra của DN.

Phối hợp và kiểm soát: nhìn một cách rộng hơn, văn hoá thúc đẩy sự thống nhất trong nhận thức, cũng chính là tạo thuận lợi trong phối hợp và kiểm soát. Văn hoá biểu hiện trong truyền thống của DN, tạo ra khuôn mẫu ứng xử của DN đó, được các thành viên chấp nhận và tuân thủ, thể hiện sự hoà đồng bên trong DN nói chung, cũng như việc ra quyết định trong những trường hợp cụ thể. Đặc biệt là trong việc ra quyết định gặp phải những thực tế phức tạp, do sự khác nhau về nhận thức, về văn hoá địa phương của các thành viên, thì VHDN sẽ có tác dụng để phạm vi hoá sự lựa chọn. Văn hoá không chỉ xem như một yếu tố thuận lợi cho phối hợp, mà trong hình thái giá trị, niềm tin, cách ứng xử, đặc biệt là các nhận thức chung. Văn hoá còn tạo ra sức mạnh để kiểm soát DN. Những chính kiến văn hoá đã hạn chế một cách có hiệu quả hành vi của các thành viên trong DN, họ chỉ được tự do thể hiện chính kiến cá nhân của mình trong khuôn khổ chung của DN, điều này trong nhiều trường hợp còn mạnh hơn cả những hệ thống nguyên tắc chính thống của DN. Nhiều DN đã cố gắng tập hợp văn hoá của họ cho lợi thế cạnh tranh, đây chính là một minh chứng về sức cạnh tranh văn hoá để tạo ra những ứng xử mong muốn, và đảm bảo thực hiện được nguyên tắc.

Giảm rủi ro trong công việc hàng ngày(tránh mâu thuẫn về quyền lợi, kiểm soát các hoạt động trong DN, tối đa hoá các hoạt động có hiệu quả...). Ở cấp độ cá nhân, một trong những chức năng của văn hoá là truyền tải những “nhận thức chung” qua quá trình đào tạo và tuyển chọn nhân viên mới. Điều này được thực hiện thông qua ý tưởng của văn hoá, mà các thành viên mới phải học để hiểu và thực hiện trong công việc, để đảm bảo những nhận thức chung về điều gì là quan trọng đối với DN, điều đó được thực hiện và đối xử như thế nào trong DN. Việc thực hiện này sẽ tạo cơ sở suy nghĩ cho họ để giảm sự lo âu buồn phiền, bình thường hoá mọi việc xung quanh, để có những lựa chọn dễ dàng, và những hành động có suy nghĩ, hợp lý hơn.

Tạo động cơ: văn hoá DN có một vị trí quan trọng thúc đẩy động cơ làm việc cho các thành viên của DN: yếu tố quyết định đến hiệu suất và hiệu quả hoạt động của DN. Hầu hết các DN đều cố gắng tạo động cơ làm việc cho nhân viên của họ thông qua cơ chế thưởng phạt... Mặc dù những yếu tố này rõ ràng có tác dụng, tuy nhiên lý thuyết về động cơ làm việc cho rằng, mong muốn làm việc của nhân viên còn chịu tác động của các

động cơ khác như ý nghĩa và sự thích thú đối với công việc, mục tiêu của họ với mục đích của DN, họ cảm thấy giá trị của công việc và được bảo đảm, an toàn trong công việc. Văn hoá DN rõ ràng là có một vị trí rất lớn ở đây. Một hình thái văn hoá phù hợp và thống nhất có tác động tạo ra sự trung thành, thúc đẩy niềm tin và giá trị chân chính, khuyến khích mọi thành viên mang hết nhiệt huyết để phục vụ DN. VHDN là một hệ thống những ý nghĩa, giá trị, niềm tin chủ đạo, nhận thức và phương pháp tư duy được mọi thành viên của một tổ chức đồng thuận và có ảnh hưởng ở phạm vi rộng đến cách thức hành động của các thành viên. Kinh nghiệm của các DN Mỹ và Nhật Bản đã đạt được thành công đáng kinh ngạc trong lĩnh vực kinh doanh, đã đưa ra bài học kinh nghiệm giống nhau. Đó là họ đã tạo ra một VHDN nổi trội và mạnh mẽ. VHDN mạnh là nhân tố cơ bản để thúc đẩy DN đạt được hiệu quả công việc cao. Hai nhà nghiên cứu VHDN Deal và Kenerdy (1982) đã kết luận rằng: ảnh hưởng của VHDN đối với năng suất và hiệu quả lao động của các thành viên trong DN thật là đáng kinh ngạc. Đó là do kết quả của sự xác định mục tiêu chung để cùng nhau theo đuổi, tạo ra động cơ làm việc cao. Trong những DN đó, mọi người đều có tinh thần làm việc, và sự phối hợp công việc cao, thông tin được truyền đạt nhanh và hiệu quả, họ sẽ không phí thời gian vào những mâu thuẫn riêng vì đặt mục tiêu và giá trị của DN lên trên hết. Nếu không chú ý tạo dựng văn hoá chung của DN mình, DN sẽ rơi vào tình trạng lộn xộn “trống đánh xuôi, kèn thổi ngược” mục tiêu của DN khó đạt được.

Tăng lợi thế cạnh tranh: các nhà nghiên cứu cho rằng, một VHDN mạnh sẽ tạo được lợi thế cạnh tranh cho DN. Bởi vì văn hoá DN mạnh sẽ tạo được sự thống nhất, giảm thiểu sự rủi ro, tăng cường phối hợp và giám sát, thúc đẩy động cơ làm việc của mọi thành viên, tăng hiệu suất và hiệu quả của DN, từ đó tăng được sức cạnh tranh và khả năng thành công của DN trên thị trường. Phần lớn các lý thuyết văn hoá DN cho rằng, đây chỉ là một phần bức tranh. Điểm cần nhấn mạnh ở đây là chúng ta luôn nhìn mối quan hệ giữa VHDN và hoạt động của DN theo quan điểm tích cực. Hay nói cách khác, văn hoá yếu cũng có thể tạo ra hoạt động tốt, và văn hoá mạnh chưa chắc đã tạo ra được hoạt động tốt. Do vậy VHDN, bên cạnh yếu tố tích cực còn có các **tác dụng tiêu cực**:

- VHDN như **một rào cản trước yêu cầu thay đổi và đa dạng**. Điều này sẽ xuất hiện trong môi trường năng động, thay đổi nhanh chóng, VHDN có thể sẽ tạo một lực cản đối với những mong muốn thay đổi để thúc đẩy hiệu quả của DN. Việc tuyển dụng những thành viên mới có nguồn gốc đa dạng về kinh nghiệm, xuất xứ, dân tộc hay trình độ văn

hoá dường như làm giảm bớt những giá trị văn hoá mà mọi thành viên của DN đang cố gắng để phù hợp và đáp ứng. VHDN vì vậy có thể tạo ra rào cản sức mạnh đa dạng mà những người với những kinh nghiệm khác nhau muốn đóng góp cho DN.

- **Ngăn cản sự đoàn kết và hiệp lực của việc hợp tác giữa các DN** trong liên doanh liên kết, nếu như trước đây sự hoà hợp về các yếu tố cơ bản trong kinh doanh có thể là cơ sở tốt cho một liên doanh, nhưng ngày nay điều đó chưa đủ nếu chúng ta không tính đến yếu tố VHDN. Nhiều liên doanh đã vấp phải thất bại do sự đối nghịch của văn hoá được hợp thành bởi hai DN thành viên.

Văn hoá quyết định mẫu mã sản phẩm, ảnh hưởng tới phân phối sản phẩm, chi phối các biện pháp xúc tiến và hỗ trợ kinh doanh (quảng cáo), ảnh hưởng đến giá cả (giá tiền mà khách hàng trả cho một sản phẩm phụ thuộc vào cả giá trị được nhận thức lẫn giá trị thật của nó (hàng ngoại thì đắt hơn, hàng tàu...)).

Nhìn chung, VHDN có tác dụng tăng cường uy tín cho DN, hình thành trong quá trình thực hiện mục tiêu của các DN. Nó tạo nên giá trị DN, tinh thần dân, đạo đức DN, quản lý DN và thương hiệu DN. VHDN là nguồn gốc của sức sáng tạo, đoàn kết DN, là động lực tinh thần cho sự tồn tại, cạnh tranh và phát triển của DN trong thời kỳ đổi mới - nền kinh tế thị trường, định hướng Xã hội Chủ nghĩa.

1.2.3. Vai trò của văn hoá doanh nghiệp đối với xã hội

Paul Haw Ken đã viết như sau: “Mục đích tối thượng của kinh doanh không phải hay không nên chỉ đơn giản là kiếm tiền. Nó cũng không đơn thuần là hệ thống sản xuất và buôn bán các loại hàng hoá. Kinh doanh hứa hẹn làm tăng thêm phúc lợi chung cho loài người thông qua hoạt động dịch vụ, hoạt động sáng tạo và triết lý đạo đức. Kiếm tiền bản thân nó nói chung là vô nghĩa và chuốc lấy phức tạp và làm suy tàn thế giới mà chúng ta đang sống”. Rõ ràng, những cách kiếm lời chỉ đơn thuần chạy theo lợi nhuận, ích kỷ, nhỏ nhen, xem thường đạo đức, nhân cách, biểu hiện sự kinh doanh vô đạo đức và thiếu văn hoá bị xã hội lên án và không thể tồn tại lâu dài. Trái lại, mục tiêu cao nhất của hoạt động kinh doanh là làm thoả mãn tối đa nhu cầu hàng hoá và các dịch vụ xã hội. Do vậy, quan tâm đến văn hoá, kết hợp văn hoá với kinh doanh làm cho cái lợi gắn bó chặt chẽ với cái chân, thiện, mỹ, là xu hướng chung của DN muốn tồn tại và phát triển lâu dài. Đó cũng là biểu hiện của kinh doanh có văn hoá, kiếm lời chân chính, có văn hoá là dựa vào trí tuệ, tài năng và sức lực của mình thông qua việc nhanh nhạy nắm bắt thông tin và nhu cầu của thị trường, không ngừng cải tiến kỹ thuật, công nghệ, kiểu dáng sản phẩm,

biết tính toán định mức tiêu hao nguyên vật liệu, nhiên liệu, tránh sự lãng phí,... Ngoài ra, DN còn phải biết quan tâm đến lợi ích vật chất và tinh thần, không ngừng bồi dưỡng, khuyến khích tài năng sáng tạo của người lao động để tạo ra sản phẩm hàng hoá và dịch vụ có chất lượng ngày càng cao, hình thức đẹp, giá cả hợp lý, giữ được chữ “tín” đáp ứng nhu cầu của người tiêu dùng. Thực vậy, kinh doanh có văn hoá tạo ra mối quan hệ mật thiết giữa nhà sản xuất, nhà kinh doanh và người tiêu dùng theo nguyên tắc các bên đều có lợi. Nét đẹp trong hoạt động kinh doanh có văn hoá còn khuyến khích cạnh tranh lành mạnh để cùng tồn tại và phát triển chứ không loại trừ nhau. Việc sản xuất tạo ra các sản phẩm tốt đáp ứng nhu cầu cũng như thị hiếu lành mạnh và chính từ chất lượng sản phẩm sẽ tạo ra uy tín cho việc kinh doanh và cho DN. Văn hoá của DN không tách rời với văn hoá của xã hội là hệ thống lớn bao gồm DN, VHDN trước hết là tuân thủ pháp luật, là bảo đảm có lãi, không những nuôi được người lao động mà còn phát triển. Trên Thế giới, từ Microsoft đến Honda, Sony đã sáng tạo ra bao nhiêu giá trị văn hoá vật thể và phi vật thể, góp phần phát triển văn hoá của loài người. DN là một tế bào của xã hội, DN không chỉ là một đơn vị kinh doanh, DN là một cơ sở văn hoá và mỗi DN có VHDN của mình. Sự nghiệp công nghiệp hoá - hiện đại hóa ở nước ta đòi hỏi các nhà DN và hoạt động kinh doanh quan tâm hơn nữa đối với văn hoá, đưa văn hoá vào lĩnh vực kinh doanh. Sự kết hợp giữa kinh doanh và văn hoá đảm bảo cho sự phát triển bền vững của các DN ở nước ta hiện nay.

VHDN nằm trong VHKD của một Quốc gia, của một nền kinh tế. Hay nói cách khác, VHDN là sự thể hiện VHKD ở cấp độ công ty. VHDN được coi là bộ phận quan trọng mang tính quyết định, là đầu mối trung tâm của quá trình xây dựng nền VHKD ở Việt Nam hiện nay. Có thể thấy rõ điều này qua kinh nghiệm của nhiều nước phát triển mà Nhật Bản là một điển hình, cách đây hơn 20 năm ở khắp các nhà máy, xí nghiệp của họ luôn có một khẩu hiệu “chất lượng sản phẩm là danh dự của quốc gia”. Nhờ thế mà cả Thế giới tin tưởng, khâm phục gọi là “Made in Japan”. Văn hoá mạnh trong mỗi DN sẽ tạo nên một nền văn hoá mạnh của toàn xã hội.

Việc xây dựng và phát huy VHDN không chỉ tạo ra nguồn nội lực vững chắc cho việc liên tục nâng cao chất lượng sản phẩm hàng hoá, nâng cao khả năng cạnh tranh trên thương trường, hơn nữa đó là điều kiện quyết định để có thể huy động cao nhất các nhân tố chủ quan, khách quan khác nhau đối với việc tập trung xây dựng thương hiệu của bản thân từng sản phẩm, từng doanh nghiệp, góp phần xây dựng hệ thống thương hiệu,

VHKD Việt Nam nói chung. Xây dựng VHDN không chỉ đem lại hiệu quả kinh doanh bền vững mà còn đáp ứng tốt các yêu cầu của xã hội (về kinh tế, văn hoá, chính trị, xã hội,...). Vì khi ấy, lợi nhuận có được thông qua việc đặt lợi ích con người và xã hội lên trên hết, dựa trên sự giải quyết hài hoà giữa các lợi ích (của doanh nghiệp, của người tiêu dùng, của toàn xã hội) cả trước mắt và lâu dài.

1.3. CÁC BIỆN PHÁP XÂY DỰNG VÀ PHÁT HUY YẾU TỐ VH TRONG DN

1.3.1. Sự cần thiết phải xây dựng và phát huy yếu tố văn hoá trong DN

Trong bối cảnh toàn cầu hoá đang diễn ra mạnh mẽ, những sự giao thoa về văn hoá, sự ràng buộc, gắn bó ngày càng cao hơn bao giờ hết giữa các quốc gia, dân tộc, thì các DN - tế bào của xã hội, từ những tập đoàn hùng mạnh đến những công ty nhỏ bé đều phải đứng trước các thách thức xây dựng văn hoá riêng phù hợp với tầm nhìn, sứ mệnh và mục tiêu của công ty đó. Lý do vì văn hoá là một phần không thể thiếu được trong mỗi DN và VHDN ngày càng đóng vai trò quan trọng trong sự phát triển bền vững. Điều đó lý giải tại sao các tập đoàn lớn thành công trên thế giới và cả ở Việt Nam đều phải tạo dựng được nét đặc trưng văn hoá riêng biệt, độc đáo nhưng cũng rất toàn cầu.

a) Về khía cạnh xã hội

Trong xu thế mở cửa hội nhập, bên cạnh những thuận lợi như tiếp cận nhanh với tri thức của nhân loại, vốn, khoa học công nghệ,... sẽ có đầy rẫy những khó khăn, trong đó xuất hiện những nguy cơ mới, đó là sự “xâm lăng” về văn hoá. Sự xuất hiện của các công ty đa quốc gia, tập đoàn tài chính lớn, các công ty lớn từ nhiều nước sẽ mang theo những tập quán, phong tục, phong cách quản lý mới riêng của từng nước vào nước ta là điều chắc chắn. Nghị quyết Đại hội X đã khẳng định: “*chúng ta tiếp tục xây dựng và phát triển văn hoá Việt Nam tiên tiến đậm đà bản sắc dân tộc*”.

Doanh nghiệp là nơi tập hợp, phát huy mọi nguồn lực con người - yếu tố cấu thành nên tất cả các yếu tố khác từ vi mô đến vĩ mô, do đó, để giữ gìn nền văn hoá nước nhà, kế thừa tinh hoa văn hoá nhân loại, xây dựng một bản sắc VHKD Việt Nam, xây dựng VHDN là điểm tựa đầu tiên, là nhiệm vụ trung tâm, có ý nghĩa chiến lược trong tiến trình hội nhập.

Hơn nữa, xây dựng và phát triển VHDN của nước ta hiện nay có tác dụng rất quan trọng trong việc nâng cấp hiệu quả và sức cạnh tranh của DN theo yêu cầu phát triển kinh tế đất nước và hội nhập kinh tế quốc tế.

b) Về khía cạnh quản lý DN

Những thành công của DN có bền vững hay không là nhờ vào nền VHDN rất đặc trưng của mình. Bên cạnh vốn, chiến lược kinh doanh thì sức mạnh của văn hoá DN đã bám sâu vào trong từng nhân viên, làm nên sự khác biệt giữa DN với đối thủ cạnh tranh. Sự khác biệt đó được thể hiện ra ở những tài sản vô hình như: sự trung thành của nhân viên, bầu không khí của DN như một gia đình nhỏ, tệ quan liêu bị đẩy lùi và không còn đất để tồn tại, xoá bỏ sự lè mè trong quá trình thảo luận và ra quyết định quản lý, sự tin tưởng của nhân viên vào các quyết định và chính sách của DN, tinh thần đồng đội trong mọi công việc của DN. Nền văn hoá của DN đã mang lại lợi thế cạnh tranh vô cùng quan trọng. Thiếu vốn DN có thể đi vay, thiếu nhân lực có thể bổ sung thông qua tuyển dụng, thiếu thị trường có thể từng bước mở rộng thêm, các đối thủ cạnh tranh có thể bắt chước và đi mua tất cả mọi thứ hiện hữu nhưng lại không thể bắt chước hay đi mua được sự cống hiến, lòng tận tụy và trung thành của từng nhân viên trong DN. Sự thắng thế của bất cứ một DN nào không phải ở chỗ là có bao nhiêu vốn và sử dụng công nghệ gì mà nó được quyết định bởi việc DN có những con người như thế nào. Con người ta có thể đi lên từ tay không về vốn nhưng không bao giờ từ tay không về văn hoá. Văn hoá chỉ có nền tảng chứ không có điểm mốc đầu cuối. Do vậy, xuất phát điểm của DN có thể sẽ là rất cao nếu như nó được xây dựng trên nền tảng văn hoá. Các DN khi xây dựng đều phải có nhận thức và niềm tin triệt để, lúc đó văn hoá sẽ xuất hiện. Thực sự, chúng ta rất khó có thể thay đổi một cái gì đó nếu DN thiếu một tinh thần văn hoá của mình.

Như đã phân tích trong phần trên, DN cần xây dựng văn hoá DN để đáp ứng yêu cầu quản lý năng động, phù hợp với môi trường bên trong và bên ngoài để nhanh chóng thích nghi với những thay đổi của môi trường, của khách hàng, tránh bị đào thải. Xây dựng VHDN còn tạo điều kiện cho việc lựa chọn và áp dụng một cách có hiệu quả kinh nghiệm những mô hình quản lý tiên tiến. Lợi thế đi sau đón đầu là điều mà các DN Việt Nam cần tận dụng để áp dụng kiến thức khoa học quản lý và kỹ thuật tiên tiến, mang lại hiệu quả cao mà không tốn kinh phí nghiên cứu tìm tòi. Tuy nhiên, để áp dụng một cách có hiệu quả, thành công những mô hình, kinh nghiệm quản lý tiên tiến, hiện đại không thể không tính đến những yếu tố tác động của VHDN. Hơn thế nữa, xây dựng một văn hoá mạnh và tích cực trong DN còn có tác dụng nâng cao hiệu quả hoạt động để dành vị thế trong môi trường cạnh tranh đầy biến động như ngày nay. Xây dựng VHDN còn giúp DN xây dựng tên tuổi, thương hiệu của mình. Xây dựng và phát huy VHDN chính là

nguồn gốc tạo nên sự khác biệt (lợi thế cạnh tranh), và là con đường chiến thắng trên thương trường. Mặt khác, VHDN sẽ đưa ra những bài học và kinh nghiệm bổ ích cho các đối tác đang, và sẽ trên con đường liên doanh sản xuất, và dịch vụ vì xây dựng VHDN giúp DN xây dựng được những chiến lược hợp tác đúng đắn dẫn đến một sự phù hợp về văn hoá, tránh xảy ra những xung đột không đáng có giữa lao động trong DN cũng như giữa lao động và nhà quản lý nước ngoài trong các liên doanh, chuẩn bị cơ sở cho trao đổi hợp tác kinh doanh... Kinh nghiệm nhập tách các DN ở nước ta thường ít thành công vì không tính đến những khác biệt văn hoá giữa các DN. Sự tăng cường VHDN giúp DN hoà hợp được với môi trường và duy trì được sự ổn định trong môi trường cạnh tranh ngày càng gay gắt của nền kinh tế thị trường và xu hướng toàn cầu hoá. Thực tế cho thấy, trong một DN, đặc biệt là những DN quy mô lớn, là một tập hợp những con người khác nhau về trình độ chuyên môn, trình độ văn hoá, mức độ nhận thức, quan hệ xã hội, vùng miền địa lý, tư tưởng văn hoá,... chính sự khác nhau này tạo nên một môi trường làm việc đa dạng và phức tạp thậm chí có những điều trái ngược nhau. Nếu các nhà quản lý chú ý tới yếu tố văn hoá (một trong những rào cản cho việc đa dạng hoá nhân viên của DN) trong DN mình thì sẽ có những chính sách tuyển chọn, đào tạo hướng dẫn cụ thể nhằm bảo vệ sự đa dạng của VHDN trong phát triển nguồn nhân lực.

Hơn nữa, kinh doanh trong một nền kinh tế thị trường toàn cầu hoá với những thể chế, luật pháp Quốc tế, quy định, rào cản... đòi hỏi phải chiếm lĩnh khoa học công nghệ, am hiểu văn hoá, thường xuyên học hỏi, sáng tạo và tự đổi mới mình. Kinh doanh ở Trung Quốc thì đòi hỏi phải am hiểu văn hoá Trung Quốc, thị hiếu, khẩu vị của người Trung Quốc ở mỗi vùng trong khi kinh doanh ở nước theo đạo Hồi phải am hiểu kinh Koran và phong tục, tập quán của từng nước.

Khi các DN muốn mở rộng phạm vi hoạt động, phải giảm sự quản lý tập trung và thực hiện phân cấp mạnh xuống phía dưới thì việc chia sẻ ý nghĩa, mục tiêu, nhiệm vụ của DN lại cần tới vai trò của VHDN như chất kết dính để hướng mọi người đến cái chung. Điều này rất cần thiết khi muốn thay đổi phong cách quản lý để duy trì chất lượng sản phẩm. Làm thế nào để DN trở thành nơi tập hợp, phát huy mọi nguồn lực con người, là nơi làm gạch nối, nơi có thể tạo ra lực điều tiết tác động (tích cực hay tiêu cực) đối với tất cả các yếu tố chủ quan, khách quan khác nhau, làm gia tăng nhiều lần giá trị của từng nguồn lực con người đơn lẻ, nhằm góp phần vào sự phát triển bền vững của DN. Điều này đòi hỏi DN phải xây dựng và duy trì một nền văn hoá đặc thù phát huy được năng

lực và thúc đẩy sự đóng góp của toàn thể nhân viên vào việc đạt được các mục tiêu chung của DN.

Tuy nhiên cần hiểu rằng, VHDN với chức năng tự nhiên của nó (là cái được cộng đồng chia sẻ, áp dụng và được thử thách trong thời gian, tạo ổn định cho DN) nó cũng hàm chứa khả năng tạo ra lực cản trong quá trình thực hiện sự thay đổi đó một khi những thói quen, kinh nghiệm cũ không còn phù hợp. Thực tế cho thấy, nhiều DN có văn hoá mạnh, tuy có thành công trong cơ chế tập trung, nhưng chuyển sang cơ chế kinh tế mới, điều này có thể tạo ra thất bại nếu VHDN không được thay đổi để đáp ứng phân cấp trong quản lý.

1.3.2. Các nhân tố ảnh hưởng tới văn hoá doanh nghiệp

Doanh nghiệp, hay bất cứ một thực thể kinh tế nào, đều tồn tại và phát triển trong môi trường nhất định, do đó, VHDN - sản phẩm của quá trình DN tồn tại cũng chịu ảnh hưởng tổng thể của các yếu tố thuộc môi trường kinh doanh (bao gồm những yếu tố bên ngoài và bên trong DN).

Có thể thấy rõ: VHDN bao gồm các yếu tố pháp luật và đạo đức. VHDN không thể hình thành một cách tự phát mà phải được hình thành thông qua nhiều hoạt động của bản thân mỗi DN, mỗi doanh nhân, của nhà nước và các tổ chức xã hội. Thực tiễn cho thấy hệ thống thể chế, đặc biệt là thể chế chính trị, thể chế kinh tế, thể chế hành chính, thể chế văn hoá tác động rất sâu sắc đến việc hình thành và hoàn thiện VHDN. Cụ thể, VHDN chịu ảnh hưởng sâu sắc từ các yếu tố bên ngoài: *nền văn hoá xã hội, xu hướng toàn cầu hoá, lợi ích của người tiêu dùng, xu thế tiêu dùng, áp lực cạnh tranh trên thị trường, chính sách của chính phủ, giao thoa về văn hoá, vị trí địa lý, lịch sử và truyền thống của VH dân tộc...*

Về các yếu tố thuộc vi mô cũng có tác động lớn tới việc hình thành và phát triển của văn hoá trong DN: *ngành nghề kinh doanh, công nghệ sản xuất, lịch sử hình thành và truyền thống của VHDN, phong cách của ban lãnh đạo (quyết đoán, hay dân chủ), những hành động, tinh thần thái độ làm việc của ban lãnh đạo, ý chí của ban lãnh đạo tạo nên cốt lõi của VHDN; Sự mệnh và mục tiêu chiến lược của DN cũng là yếu tố quyết định phương hướng phát triển của VHDN, đến việc hình thành một kiểu văn hoá mới hoặc làm thay đổi cơ bản các yếu tố văn hoá đã lỗi thời; bên cạnh đó, tính minh bạch trong DN cũng là nhân tố cơ bản ảnh hưởng tới sự phát triển VHDN, tính mạnh, yếu của VHDN; mô hình tổ chức của DN; tính cách của những nhân viên trong công ty;...*

1.3.3. Một số biện pháp xây dựng và phát huy yếu tố VH trong DN

Khi xây dựng VHDN cần phải có những biện pháp cụ thể. Biện pháp đầu tiên là phải xây dựng một hệ thống định chế của DN, bao gồm: chính danh, tự kiểm soát, phân tích các công việc, các yêu cầu. Sau đó xây dựng các kênh thông tin, xây dựng các thể chế và thiết chế tập trung và dân chủ như: Đa dạng hoá các loại hình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, tiêu chuẩn hóa các chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn, xây dựng cơ chế kết hợp hài hoà các lợi ích để DN trở thành ngôi nhà chung, là con thuyền vận mệnh của mọi người.

Khi xây dựng VHDN, các nhà quản lý cần lưu ý một số yếu tố:

- *Tuyển dụng những người có thái độ tốt* (phù hợp với văn hoá của DN) hơn là những người có thái độ xấu (kể cả người đó có kinh nghiệm, bằng cấp cao và có chuyên môn hơn hẳn. Nhằm đảm bảo xây dựng và duy trì văn hoá của mình, các DN chỉ nên tuyển chọn những người biết chia sẻ, có thái độ thân thiện, nhiệt thành, và có khiếu hài hước. Điển hình là tại Tập đoàn Southwest Airlines khi tuyển dụng nhân sự ở mọi cấp đều tập trung vào 7 điểm cơ bản sau: 1- thái độ chia sẻ, 2- lòng nhiệt tình, 3- khả năng ra quyết định, 4- tinh thần đồng đội, 5- khả năng giao tiếp, 6- sự tự tin, 7- các kỹ năng có thể tự hành động.

- Để cho mọi người được là chính mình trong công việc, thể hiện chân thực tính cách của mình mà không phải đeo mặt nạ công sở hay phải lo lắng về những điều lặt vặt liên quan đến nghi thức, thủ tục trong DN.

- Phác hoạ rõ ràng về những gì mà DN dự định sẽ làm và lý do đưa mọi người tham gia vào công việc đó, chứ đừng để họ chỉ là những người đứng ngoài, hãy cao thượng hoá mục đích mà DN hướng tới.

- Luôn chào đón ngay lập tức những thành quả mà nhân viên của DN đạt được, tổ chức kỷ niệm những cột mốc quan trọng trong đời sống riêng của mỗi nhân viên (đính hôn, đám cưới, sinh nhật, sinh con và nhiều dịp lễ khác...), quan tâm chia sẻ với nhân viên khi họ đau ốm hay khi mất đi người thân, gặp biến cố hay những tai hoạ khác trong đời. Hãy trân trọng nhân viên của mình theo khía cạnh là những con người bình thường chứ không phải chỉ là cấp dưới của mình, như những người làm thuê.

- Giải quyết từng vấn đề của nhân viên một cách riêng rẽ, kịp thời và cụ thể, thậm chí một vấn đề tinh thần cũng cần quan tâm đối với những người có liên quan.

- Thông qua các hình thức nêu gương, các buổi lễ chúc mừng và những hình thức giao tiếp để thể hiện sự coi trọng những trường hợp xuất sắc cả về tinh thần lẫn hành động, tạo dựng niềm tự hào về thành tựu đạt được cùng với tấm lòng luôn luôn nghĩ tới người khác.

- Coi trọng chất lượng quản lý, hiệu quả công việc, bất kỳ ai đang đảm nhận cương vị hay chức danh nào cũng có cơ hội trở thành một nhà lãnh đạo qua hành động của mình.

- Coi trọng giao tiếp bằng tình cảm thông qua các cuộc trò chuyện thân mật nhằm truyền đạt các mục đích ý nghĩa, cảm xúc, cảm hứng và tình cảm cho nhân viên không kém những buổi nói chuyện nghiêm trang, những con số dữ liệu, sự kiện...

- Bản thân người lãnh đạo cần nhiệt thành với những công việc của mình, với đồng sự, có như vậy mới thấp sáng được tâm trí họ, sưởi ấm trái tim họ và thúc giục họ cống hiến vì một lý tưởng chung.

Tuy nhiên các DN không nên chỉ xây dựng nền VHDN thuần túy mà điều quan trọng là phải biến những giá trị văn hoá đó thành lợi nhuận, đưa vào trong nhận thức và như một phần giá trị của mỗi nhân viên và đội ngũ lãnh đạo.

1.4. KINH NGHIỆM VỀ XÂY DỰNG VÀ PHÁT HUY YẾU TỐ VN TRONG DN Ở MỘT SỐ NƯỚC TRÊN THẾ GIỚI

1.4.1. Nhật Bản

Nhật Bản là bài học về rút ngắn đường đi và nhảy vọt kinh tế, kỹ thuật, vốn, trên cùng một thời điểm so với nhiều nước Đông á khác. Chính là ở ý chí và tinh thần kinh doanh của người Nhật Bản, biết kết hợp giữa truyền thống và hiện đại, đã góp phần to lớn làm nên “sự thần kỳ Nhật Bản”, đưa nước Nhật trở thành cường quốc kinh tế như ngày nay. Khác với Việt Nam và Trung Quốc, người Nhật không kỳ thị thương nhân, họ nổi tiếng về phong cách quản lý hướng vào con người, lấy con người làm trung tâm. Người công nhân ở Nhật luôn được huấn luyện cho thấm nhuần tinh thần của công ty, họ coi công ty như là một gia đình lớn, với chế độ làm việc suốt đời, người lao động ở Nhật luôn được khuyến khích tham gia vào việc quản lý. Trong sản xuất, người Nhật nổi tiếng với những sản phẩm nhỏ hơn, nhẹ hơn, đẹp hơn. Trong giao tiếp, người Nhật cũng nổi tiếng với phong cách kín đáo, tế nhị.

Có rất nhiều Tập đoàn kinh tế nổi tiếng ở Nhật, trong đó có thể dẫn ra một ví dụ điển hình cho phong cách kinh doanh của người Nhật - Tập đoàn sản xuất **Honda mô tô**,

nhà sản xuất ô tô hàng đầu Thế giới. Thành lập từ năm 1948, đến nay, Honda được công nhận là hãng xe ô tô số một trên Thế giới. Thành tựu của Honda là kết quả của việc kết hợp kỹ thuật siêu việt, ý thức cao về mẫu mã và chất lượng, cách tiếp thị và quảng cáo tuyệt vời, trọng dụng nhân tài và biết lắng nghe ý kiến của cấp dưới. Thành công của Honda được nhắc đến nhiều qua “phương pháp Honda”, mà có lẽ, không một nhà quản lý nào không biết đến và cho đến nay, vẫn được coi là bài học quý báu cho nhiều công ty trên khắp Thế giới.

Điểm nổi bật trong phương pháp Honda là tạo ra khác biệt giữa Honda moto và các công ty khác tại Nhật, Mỹ hay bất cứ một quốc gia nào khác. Phương pháp đó bắt nguồn từ triết lý của Soichiro Honda và Takeo Fuisawa, người cộng tác cùng Soichiro Honda ngay từ ngày đầu thành lập công ty - đồng thời là Phó giám đốc điều hành phụ trách tài chính và kinh doanh đề ra, sau đó đã được ngấm vào toàn bộ công ty. Và đó cũng là nền văn hoá của công ty, một nền văn hoá đã phát triển và trường tồn qua thử thách của thời gian.

Phương pháp Honda không phải là một loạt các điều tin tưởng đã được công thức hoá thành văn bản, nó là tập hợp các nguyên tắc, lý tưởng, và các niềm tin khác nhau. Phương pháp Honda mang ý nghĩa quyết định với sự thành công của công ty hơn bất cứ tiềm lực kỹ thuật hay kinh tế nào, và ảnh hưởng tới bất cứ một quyết định quan trọng nào khắp công ty. Căn cứ vào các giá trị và niềm tin nhất định, rõ ràng, Phương pháp Honda không những cung cấp một đặc tính, một nét tiêu biểu để nhận diện Honda mà nó còn hướng dẫn cách cư xử trên toàn công ty. Khi các thay đổi bên trong lẫn bên ngoài diễn ra, những nguyên tắc và niềm tin này trang bị cho các thành viên một ý thức chung và kiên định về phương hướng.

Một giám đốc cao niên của Honda đã nhận xét: “Phương pháp Honda thật khó mô tả: nó có thể được diễn đạt, biểu lộ xuyên qua các sản phẩm của Honda”. Phương pháp Honda được khẳng định là tổng thể của những giá trị, niềm tin sau:

- **Quan điểm thế giới mới:** Năm 1954, khi Honda mới được 6 tuổi, công ty đã chấp nhận và thực hiện một quan điểm Thế giới, *hiển dăng mình cho việc cung cấp những sản phẩm có hiệu quả cao, với giá phải chăng trên phạm vi toàn cầu*. Sản phẩm của Honda được làm ra để cạnh tranh trên thị trường Thế giới đòi hỏi có chất lượng tốt nhất. Phương thức có tính quốc tế này thường được nhắc đến như là nền tảng của triết lý cộng đồng của Honda, Giám đốc Kawashima nói: “triết lý cộng đồng của công ty chúng

tôi vẫn kiên định trong việc sản xuất ngay tại thị trường mà chúng tôi phục vụ”. Đến thập kỷ 90 của Thế kỷ XX, Honda đã đầu tư 2 tỷ USD tại Mỹ và nâng tỷ lệ nội địa hoá cho những xe sản xuất tại Mỹ lên đến 75% vào năm 1991.

• **Tôn trọng cá nhân:** Sự điều hành có hiệu quả của Honda được đặt lên trên nền tảng của sự tin cậy. Mọi người đều có ý thức theo đuổi mục đích chung, và mỗi cá nhân có vai trò đặc biệt đóng góp vào mục đích chung đó. Vì lý do này, công ty mời những người của mình tham dự suốt quá trình vạch kế hoạch và cả trong những mục tiêu dài hạn. Tại Honda, những buổi đàm đạo chuyện trò thường được tổ chức ở tất cả cấp độ nhằm thống nhất suy nghĩ của hai hay nhiều nhóm, khu vực của công ty. Điều đáng chú ý ở đây là, những cuộc đàm đạo phần lớn mang tính không chính thức và được phép bàn bạc về bất cứ một đề tài nào. Những cuộc họp này khiến người ta không e dè về sự khác biệt về cấp bậc, địa vị. Việc tôn trọng sự thông minh, cần cù và cho phép mọi người tham gia công việc chung đã tác động tích cực đến tinh thần đồng đội, lao động tập thể tại nhà máy. Mọi người đều cùng nhau làm việc với mức độ chính xác cao, để sản xuất và bán ra những chiếc ô tô tuyệt hảo. *Tôn trọng cá nhân là chìa khoá của thành công trong sản xuất của Honda.*

• **Đương đầu với những thách thức, gay go:** Nếu Soichiro Honda đã tránh né những thách thức gay go, hẳn sẽ không bao giờ có một công ty Mô tô Honda hiện nay. Khi mới thành lập, Honda chỉ là một công ty xe gắn máy nhỏ với số vốn ít ỏi, phải cạnh tranh cùng 247 công ty khác trên thị trường đang còn nhiều chênh lệch, bất bình đẳng như Nhật Bản. Đến năm 1959, Honda đã chấp nhận sự thách thức tương chừng như hoang tưởng là gia nhập thị trường lớn nhất là nước Mỹ. Honda là công ty nước ngoài đầu tiên sản xuất ô tô tại nước Mỹ, và cũng là công ty đầu tiên thiết lập nhà máy thứ hai tại Mỹ. *Tại Honda, người ta không chỉ khuyến khích mạo hiểm, mà mọi người phải ý thức được rằng không bao giờ thất bại cả.* Theo Soichiro Honda “nhiều người mơ đến thành công, theo tôi đều có thể đạt được thành công sau khi thất bại nhiều lần và rút kinh nghiệm. Thực vậy, thành công chỉ chiếm 1% trong công việc mà bạn xuất phát từ 99% trong những điều được gọi là thất bại”.

• **Điều hành tại chỗ:** Một câu châm ngôn rất bình dân của Honda là “*có nhiều kiến thức trên sàn nhà máy hơn là tại văn phòng*”. Giới điều hành của Honda thường phải trải qua phần lớn ngày làm việc của họ trên sàn nhà máy, nơi mà các kỹ sư cũng làm việc hầu như toàn tâm toàn ý. Ngay cả Giám đốc nhà máy cũng dành phần lớn thì giờ của mình

trên sàn nhà máy. Các nhà điều hành hiểu rằng khi đến xưởng máy họ trực tiếp đụng chạm vào trục trặc và tìm hiểu tận gốc vấn đề, nhờ đó mới giải quyết được một cách hiệu quả. Cách điều hành này không phải được rút ra từ một cuốn sách giáo khoa nào cả, mà được thực hành bởi cả Honda lẫn Fujisawa ngay từ những ngày đầu tiên của công ty. Honda đã trải qua phần lớn cuộc đời nghề nghiệp của mình bên cạnh các cộng sự trên sàn nhà máy. Ông có mặt tại trạm tiếp xăng, thay lốp trong những ngày đầu tiên của công ty, sau đó, người ta thấy ông giám sát việc ra máy xe đua. Và bốn năm đương nhiệm, rất ít khi đứng sau bàn giấy. Ông dành phần lớn thời gian của mình xem xét lại những sản phẩm mới tại trung tâm nghiên cứu và phát triển. Phương pháp điều hành tại chỗ ngày nay thể hiện rõ nét tại bộ phận tiếp thị của công ty, với các cán bộ điều hành thường xuyên thăm viếng nhà buôn và khách hàng.

• **Đề cao con người:** Sự quan tâm hướng vào vai trò tuổi trẻ ở Honda là một điều hiếm thấy nhất là trong một công ty Nhật Bản tại Honda, vấn đề thâm niên không bao giờ là tiêu chuẩn ưu tiên trong bổ nhiệm cá nhân vào một chức vụ cao. Và vì lẽ đó, *mọi người được đề bạt theo công lao bất kể tuổi tác*. Trong suốt năm thập kỷ lịch sử của Honda công ty luôn giao phó trọng trách cho giới trẻ, và năm 1981, tuổi 27 là độ tuổi trung bình của nhóm thiết kế. Cả Honda và Fujisawa đều mong muốn giữ vững công ty non trẻ của mình, tuyển chọn những người có năng lực cao và giàu trí tưởng tượng. Honda tôn trọng suy nghĩ uyển chuyển linh hoạt của những người dám đương đầu với thách thức các phương pháp đã hình thành. “Nếu những thành viên trẻ tuổi không nổi dậy chống lại người chỉ huy, những người cấp trên của họ, điều đó có nghĩa là chẳng có tiến bộ gì hết” Giám đốc của Honda mô tô Co. Tadahshi Cume đã nói như vậy. Dù công ty phát triển đến đâu đi nữa, các giám đốc và cộng sự viên luôn được nhắc nhở rằng cần đổi mới và sáng tạo. Rằng họ phải sống xứng đáng với truyền thống đã được xây dựng bởi những người đã mở đường. Công ty Honda Mô tô, một công ty xe hơi quan trọng trẻ trung bậc nhất Thế giới có ý thức sâu sắc và phong phú về văn hoá. Nghịch lý của triều đại này là ở chỗ, *từ bị ghét bỏ nhất trong toàn công ty lại chính là từ “truyền thống”*.

• **Cầm bó được Honda:** Từ khi mới bắt đầu Honda đã dựa vào những đổi mới kỹ thuật của riêng mình để áp dụng cho các sản phẩm. Mặc dù việc mua và sao chép từ các công ty khác dễ dàng hơn, Honda vẫn từ chối việc tìm kiếm kỹ thuật từ các nguồn cung cấp bên ngoài. Việc duy trì sự *độc lập* này chắc chắn tốn kém hơn, nhưng về lâu dài công

ty tránh được việc trông cậy vào người khác để có được kỹ thuật mà công ty không hiểu và không thể triển khai được.

1.4.2. Mỹ

Mỹ là một cường quốc có nền văn hoá kinh doanh độc đáo, quốc gia trẻ nhưng đã là một cường quốc kinh tế hàng đầu thế giới. Việc tìm hiểu những nét cơ bản trong văn hoá kinh doanh Mỹ sẽ giúp chúng ta hiểu rõ hơn về quốc gia này và có thêm kinh nghiệm để xây dựng văn hoá kinh doanh cho Việt Nam. Dưới đây là một số đặc trưng cơ bản trong văn hoá kinh doanh Mỹ: Người Mỹ *rất coi trọng hoạt động kinh doanh* do Mỹ là một đất nước trẻ không bị những quan niệm truyền thống r ràng buộc, lại có tính thực dụng cao. Người Mỹ không giấu diếm khát vọng làm giàu. Họ cho rằng việc làm giàu là cần thiết vì người giàu đã tạo nên của cải vật chất cho xã hội, tạo công ăn việc làm cho người nghèo. Chính vì vậy, mọi thể chế của xã hội đều cổ vũ và khuyến khích cho kinh doanh và làm giàu của công dân. Người Mỹ *coi trọng hiệu quả trong công việc*. Câu nói cửa miệng của họ là: “Business is business” (công việc là công việc), vì vậy việc gây quan hệ cá nhân trong kinh doanh với người Mỹ không thực sự cần thiết như với người Nhật. Điều quan trọng là chúng ta phải chứng minh được tính hiệu quả trong những giao dịch mà chúng ta đề nghị với họ. Người Mỹ *thích cạnh tranh*: theo số liệu về sở thích cá nhân của công ty Myers - Briggs (Myers - Briggs Personal Interest Inventory), 75% số người Mỹ có xu hướng hướng ngoại và xông xáo, năng nổ trong quan hệ cá nhân. nét cá tính này, cộng với sự sùng bái thành công và tính thực dụng đã làm cho người Mỹ có tính cạnh tranh cao trong mọi công việc, nhất là trong kinh doanh. Người Mỹ *coi trọng thời gian*: thể hiện ở hai khía cạnh: tốc độ làm việc và tính đúng hẹn của người Mỹ. Kinh doanh ở Mỹ có tính *năng động* cao: sự cạnh tranh gay gắt, tính coi trọng thời gian và hiệu quả đã làm cho kinh doanh ở Mỹ trở nên năng động vào bậc nhất Thế giới. Người Mỹ *rất coi trọng luật pháp*, vào loại bậc nhất trên thế giới. Họ rất kỹ càng trong việc soạn hợp đồng, và không có ý định sửa đổi nó sau khi đã ký kết. Phong cách giao tiếp của người Mỹ *rất cởi mở, thân thiện*. Họ không có xu hướng kỳ thị người nước ngoài, và cũng không quá coi trọng thứ bậc, cách xưng hô trong giao tiếp thân mật. Văn hoá giao tiếp Mỹ có ngữ cảnh thấp, họ trình bày vấn đề thẳng thắn, không vòng vo.

Thực tế cho thấy, nhiều công ty, tập đoàn Mỹ cũng rất thành công trong thị trường cả ở trong nước và trên thế giới. **Microsoft** - một công ty máy tính hàng đầu Thế giới của Mỹ là một ví dụ điển hình về phát huy nhân tố văn hoá trong DN.

Microsoft phát triển nhanh chóng và liên tục sau một thời gian ngắn thành lập. Bill Gates, người lãnh đạo công ty, và sau này là tập đoàn, đã sớm chứng minh được sự hiểu biết kỹ thuật sâu sắc của ông, và bản năng kinh doanh siêu hạng. Thành lập năm 1977, nhưng đến nửa sau Thập kỷ 80, Microsoft đã trở thành tên tuổi được yêu thích ở Phố Wall, một khu phố chứng khoán nổi tiếng nước Mỹ và trên thế giới. Mức cổ phiếu của nước Microsoft từ 2 USD vào năm 1986 đã tăng vọt lên 105 USD vào đầu năm 1996, biến Bill Gates thành tỉ phú và nhiều đồng nghiệp của ông đã trở thành triệu phú. Sự tăng giá cổ phiếu của Microsoft cũng báo hiệu một trật tự mới trong Thế giới thương mại. Và đến ngày 16/09/1998 giá thị trường của Microsoft đã vượt qua tập đoàn GE hùng mạnh và trở thành công ty lớn nhất nước Mỹ với giá trị thị trường là 262 tỷ USD. Microsoft cũng là một trong những tập đoàn hiếm hoi trên Thế giới phát triển nhanh, liên tục, không bị gián đoạn trong ngành công nghiệp có mức độ cạnh tranh cao nhất Thế giới. Dưới sự lãnh đạo của Bill Gates, từ một công ty nhỏ hai người, đến nay, Microsoft đã trở thành tập đoàn lớn có hơn 20.500 nhân viên với doanh thu trên 8.8 tỷ USD một năm.

Bên cạnh sự nổi tiếng về kinh doanh, Microsoft còn nổi tiếng về một phong cách văn hoá khác biệt, một môi trường văn hoá đầy cá tính nuôi dưỡng đội ngũ nhân viên kiệt xuất với những con người làm việc không phải vì lợi nhuận hay tiền bạc mà còn vì sự ham thích và niềm vui được vượt qua thử thách mà công ty luôn tìm thấy cho mình.

Điểm nổi bật đầu tiên trong văn hoá của Microsoft là *mục đích kinh doanh* của công ty, bao gồm 5 yếu tố chính: Phát triển dựa trên nền tảng lâu dài; Hướng đến các thành quả; Tinh thần tập thể và động lực cá nhân; Thái độ tôn trọng đối với sản phẩm và khách hàng; Thông tin phản hồi thường xuyên của khách hàng.

Để thực hiện được triết lý kinh doanh này, công ty luôn *tuyển chọn* những người thông minh, có đầu óc sáng tạo, và giữ họ bằng 3 yếu tố kết hợp: hứng thú, thách thức liên tục, và điều kiện làm việc tuyệt hảo. Ngoài ra, họ còn có cơ hội được hưởng những chính sách ưu đãi, như có quyền mua cổ phiếu dưới mức giá giao dịch bình thường để trở thành đồng chủ nhân của công ty.

Bên cạnh việc khuyến khích *tác phong làm việc thoải mái*, kiểu sinh viên, công ty còn tẩy chay thói công thuần địa vị bằng việc đòi hỏi khắt khe đối với hiệu quả và hoàn thành công việc đúng thời hạn. Theo nghiên cứu của Microsoft, lý do để nhân viên rời bỏ công ty là vì ở đây họ không còn thách thức gì nữa. Nhưng rất nhiều nhân viên của công ty ngay từ ngày đầu tiên và đến nay vẫn gắn bó với công ty. Nhiều người trên dưới 30

tuổi, đã trở thành triệu phú vì tận dụng cơ hội mua cổ phiếu của công ty dưới giá sàn giao dịch. Họ có thể an tâm về hưu, nhưng lại không muốn như vậy.

Sở thích nổi tiếng của Gates là chỉ tuyển dụng thẳng những sinh viên xuất sắc nhất thẳng từ các trường Đại học. Theo Gates, thì “giới trẻ sẵn sàng học hỏi hơn và luôn đưa ra những ý tưởng mới mẻ”. Tại tổng hành dinh được thiết kế đặc biệt của Microsoft ở Redmond, Washington, Gates đã cố ý tạo nên một cảnh quan thật lý tưởng, phù hợp với những người thông minh mà công ty muốn tuyển dụng. Với thiết kế mỹ thuật đơn giản, những khu vực công cộng thoáng mát và không gian xanh rì, tất cả đã làm cho nơi đây *rất giống với khuôn viên của các trường Đại học*. Các phòng làm việc được thiết kế chỉ dành cho một người và có cửa ra vào hoàn toàn tách biệt với bên ngoài. Những phòng này được thiết kế với ý đồ tạo nên cảm giác cô quạnh và riêng tư, điều mà Gates cho rằng rất cần thiết đối với các lập trình viên. Tuy nhiên để đảm bảo không khí giao lưu, trong trụ sở chính bố trí nhiều nhà hàng tự phục vụ, cung cấp với giá phải chăng do công ty đài thọ. Phong cách của nhân viên giản dị, đi làm ăn mặc đơn giản, đi máy bay với giá rẻ nhất, khách sạn trung bình (kể cả Gates). Không có sự phân biệt trong vật dụng, hay phòng ốc sang trọng hơn cho giám đốc, hay các nhà quản lý.

Chính bầu không khí bình đẳng, theo kiểu khuôn viên trường Đại học đã đem đến một môi trường làm việc dễ chịu, thoải mái cho nhân viên đầu não của Microsoft.

Hầu hết các công ty đều đánh giá các nhà quản lý tổng thể cao hơn các chuyên gia. Nhưng ở Microsoft, *các chuyên gia phát triển phần mềm lại giữ vai trò quan trọng hơn các nhà quản lý*. Việc “viết mã lệnh” hay còn gọi là lập trình máy tính là một công việc cao cả. Nhân viên được chia ra làm hai nhóm: nhóm phát triển sản phẩm và nhóm còn lại. Nhóm phát triển sản phẩm được quyền mua cổ phần ưu đãi của công ty, và luôn luôn được ưu tiên trong việc bố trí văn phòng và điều kiện làm việc. Chính điều này đã khuyến khích tinh thần làm việc nhiệt tình, sáng tạo của họ, và làm họ luôn gắn bó với công ty.

Bill Gates hiểu hơn ai hết rằng, những người sáng tạo là những người có cá tính riêng. Họ chỉ có thể làm việc tốt khi phát huy hết cá tính của mình. Do đó nhân viên của Microsoft được tự do tạo nên nề nếp văn hoá riêng, phù hợp với môi trường làm việc của họ. Một trong những tiêu chuẩn tuyển dụng bất di bất dịch của Bill Gates là *chỉ tuyển dụng những người giỏi nhất*. Chính vì thế có thể coi Microsoft là tập hợp những cá nhân tài năng, có óc sáng tạo và đầy cá tính “chỉ có sự tò mò, sáng kiến, và trí tưởng tượng được phép ở lại”. Để quản lý và phát huy được đội ngũ này, Microsoft đã tạo ra *một nền*

văn hoá biết dung thứ những hành vi lập dị, như câu nói của một nhà quản lý “đồng hồ chấm công không có chỗ đứng ở đây, những mệnh lệnh chói tai cũng xin mời ra ngoài chơi”.

Gates đã nổi tiếng vì khả năng miệt mài trong công việc. Phẩm chất này đã biến thành nét của nền văn hoá của cả công ty. Tại Microsoft đã tồn tại một khẩu hiệu “*hãy nỗ lực làm việc và nỗ lực hơn nữa*”. Trong nhiều năm, Gates coi việc có một ngày nghỉ là một dấu hiệu của sự yếu đuối. Nhưng công ty cũng chăm lo để các nhân viên được thoải mái trong giờ làm việc. Trụ sở làm việc của Microsoft tại Redmond được xây dựng với mục đích để nhân viên làm việc nhiều giờ liên tục với rất nhiều quán ăn tự phục vụ cao cấp và hoàn toàn miễn phí. Nhân viên được phục vụ bánh Pizza ngay tại nơi làm việc. Họ không phải dừng công việc ngay cả lúc ăn, nếu muốn.

Có thể coi bộ máy của Microsoft là một bộ máy khát khao trí thức. Họ nói rằng *Microsoft thành công nhờ tận dụng sai lầm của kẻ khác*. Bản thân ông cũng nhận thấy rằng, đây là một điều may mắn của Microsoft vì họ tránh được những sai lầm tương tự khi học được những sai lầm của kẻ khác. Công ty cũng rất chú trọng học hỏi sai lầm của bản thân trong quá khứ, thể hiện qua bản ghi nhớ hàng năm có tên là “10 sai lầm nghiêm trọng nhất” của Microsoft được trình bày thật lời cuốn để kích thích mọi người bàn về những bài học có ích cho tương lai của công ty. Khả năng sắp xếp cho nhân viên mới nhanh chóng hoà nhập vào tổ chức của công ty là một yếu tố then chốt. Bằng cách tạo ra những hệ thống lưu trữ kiến thức, công ty giúp cho các nhân viên mới truy cập ngay lập tức vào các dữ liệu mà các đồng nghiệp đi trước của họ đã học. Kinh doanh trong một lĩnh vực linh hoạt đến mức mà mọi sự việc đều có thể thay đổi rất nhanh, nên Microsoft đã xây dựng một “vòng lập phản hồi thông tin” cực kỳ hiệu quả. Cơ sở hạ tầng điện tử tinh vi và thông qua hệ thống thư điện tử, không phân biệt cấp bậc, luôn đảm bảo cho bất kỳ ai trong công ty muốn biết thông tin về một vấn đề nào đó chắc chắn sẽ nhận được lời đáp trong vòng 48 tiếng, và bản thân Gates nổi tiếng là người trả lời nhanh cho bất kỳ Email nào từ nhân viên gửi đến cho ông. Theo một câu chuyện truyền miệng trong công ty, một nhân vật cao cấp đã phải rời công ty vì không thường xuyên kiểm tra thư điện tử của mình.

Theo quan điểm của Gates: “Cho dù là một công ty lớn, chúng tôi không thể suy nghĩ như một công ty lớn, nếu không chúng tôi sẽ tiêu ngay”. Dựa trên quan điểm này, Microsoft đã phát triển một hệ thống độc đáo của riêng mình, có thể gọi nôm na là “*chia*

để trị”. Hệ thống này gồm một văn phòng chủ tịch bao gồm Tổng Giám đốc và 3 trợ lý thân tín nhất. Dưới phòng này là 15 cấp quản lý với khoảng 7 người ở bậc thứ 15, họ được biết đến như các “kiến trúc sư”, họ là những thành viên cao cấp nhất của nhóm phát triển phần mềm trong công ty. Với kinh nghiệm từ những ngày đầu, công ty cho rằng “phần mềm tốt nhất là phần mềm được tạo ra bởi những nhóm nhỏ của các lập trình viên”. Chính vì vậy trụ sở chính cũng được thiết kế để phát huy các bản sắc của các nhóm nhỏ. Các khu làm việc và nghỉ ngơi được bố trí thành những dãy cao ốc hai tầng cho phép các thành viên cùng một nhóm có thể giao tiếp với nhau mỗi ngày. cách thức này giúp tạo ra văn hoá đặc biệt nuôi dưỡng tính sáng tạo vừa của cá nhân vừa tập thể và đáp ứng được những thời hạn và yêu cầu trong kinh doanh. *Triết lý phát triển sản phẩm của Microsoft là đồng bộ và ổn định*, nó đòi hỏi sự tập trung cao độ và tinh thần làm việc nghiêm túc. Phạm vi và tham vọng của mỗi dự án đều được hoạch định kỹ lưỡng, nên sự tham gia và thời gian quy định cho một dự án được kiểm soát chặt chẽ. Điều này yêu cầu bên cạnh việc tạo ra môi trường làm việc thoải mái, phát huy tính sáng tạo, Microsoft cũng những quy định ngặt nghèo mà mọi nhân viên đều phải tuân thủ. Chính nhờ tạo ra một môi trường làm việc khuyến khích tối đa tính sáng tạo của nhân viên kết hợp với kỷ luật chặt chẽ mà không máy móc đã là yếu tố tiên quyết để đưa Microsoft trở thành công ty tin học hàng đầu Thế giới, và giữ vững được vị trí của mình lâu dài trong môi trường cạnh tranh ngày càng quyết liệt như hiện nay.

1.4.3. Những bài học chung cho các DN Việt Nam

Qua nghiên cứu hai mô hình xây dựng VHDN của Microsoft và Honda, các DN Việt Nam cần lưu ý một số điểm sau:

- **Cần tự xây dựng được hệ thống triết lý kinh doanh, quan điểm, chiến lược phát triển lâu dài**, cũng như chiến lược kinh doanh trong từng giai đoạn phát triển của DN mình, nhằm định hướng cho DN trong dài hạn, xác định nền tảng, gắn kết mọi thành viên lại với nhau.

- **Chính sách hướng tới con người**: là điểm nổi bật trong chính sách quản lý của cả hai công ty. Cả hai đều có chính sách riêng hướng tới con người, coi con người là tài nguyên quý giá nhất tạo nên giá trị gia tăng và phát triển bền vững của DN. Là một công ty tin học tại Mỹ, Microsoft có chủ trương thu hút những nhân tài trẻ tuổi vào làm việc từ các trường học. Giữ chân họ bằng 3 yếu tố: hứng thú, thách thức liên tục và điều kiện làm

việc tuyệt hảo. Nhân viên ở đây còn được tự do thể hiện cá tính của mình để họ cảm thấy gắn bó với công ty.

- **Coi trọng thông tin phản hồi từ phía nhân viên:** công ty khuyến khích mọi thành viên tham gia bàn bạc công việc chung. Đặc trưng của văn hoá phương Đông là ít trực tiếp, ngại va chạm, ưa dĩ hoà vi quý, điều này có thể làm cho các nhà quản lý khó khăn hơn trong việc thu nhận được những thông tin phản hồi thực chất của họ về những vấn đề trong tổ chức. Và Công ty Honda đã phát triển cách trao đổi thông tin không chính thức, qua các buổi toạ đàm ngoài giờ làm việc, trong các buổi gặp không chính thức ấy nhân viên có thể thoải mái hơn trong việc đề xuất những chính kiến của mình nhằm khuyến khích một cách thực chất sự tham gia của nhân viên vào công việc của tổ chức.

- **Dám thách thức với văn hoá truyền thống** để nâng cao chất lượng và hiệu quả quản lý. Khác với hầu hết các công ty Nhật khác, Honda đề cao tuổi trẻ, cho phép đề bạt theo thành tích chứ không phải theo thâm niên nên đã khuyến khích được nhân tài trẻ tuổi tham gia vào công việc. Trong trào lưu phát triển như vũ bão như ngày nay, một trong những điều kiện để một tổ chức tồn tại và phát triển tốt nhất là phải đáp ứng với sự thay đổi của môi trường. Muốn phát triển, muốn phù hợp, đáp ứng được yêu cầu hiện đại, việc thách thức với những thói quen trì trệ cũ, quan điểm cũ là một đòi hỏi của các nhà quản lý trong thời đại hiện nay.

- **Bản thân lãnh đạo phải là tấm gương sáng trong công việc:** Cả Bill Gates cùng các cộng sự của ông đều là tấm gương sáng về tinh thần làm việc không biết mệt mỏi và đã biến nó thành nét văn hoá của DN. Hơn nữa, họ đều là những người đi tiên phong trong công việc, đề ra những ý tưởng mới, tạo nên phong cách khác biệt cho công ty, như tinh thần học hỏi, rút kinh nghiệm từ sai lầm của Microsoft, hoặc hiến dâng mình cho việc cung cấp những sản phẩm có hiệu quả cao với giá phải chăng trên phạm vi toàn Thế giới của Honda. Chính tấm gương của họ đã gắn bó nhân viên toàn công ty theo tinh thần chung làm nên một bản sắc văn hoá riêng biệt.

- **Biết kết hợp giữa chủ nghĩa cá nhân và chủ nghĩa tập thể:** Mặc dù xuất thân từ những nền văn hoá trái ngược nhau nhưng cả hai công ty đều giống nhau ở chỗ biết kết hợp tinh thần tập thể và sự tôn trọng vai trò của cá nhân nên đã sản sinh ra được những cá nhân đóng góp rất tích cực vào thành công chung của công ty.

- **Quyết tâm làm ra những sản phẩm tuyệt hảo.** Yếu tố quyết tử làm nên thành công của một DN là chất lượng sản phẩm. Chính vì vậy mà cả Microsoft và Honda đều có những cách riêng để tung ra những sản phẩm tốt nhất trong lĩnh vực của mình. Chính tinh thần nỗ lực không mệt mỏi, luôn vươn tới những đỉnh cao mới đã là động lực để họ đạt được những thành tựu này.

- **Quan tâm xây dựng lòng tự hào về công ty của các thành viên.** ở cả hai công ty, người lãnh đạo đều quan tâm đến việc tuyên truyền sự hình thành công ty. Gây dựng nên lòng tự hào về công ty trong mỗi thành viên. Tuy nhiên, đó không chỉ là tuyên truyền giáo điều, song song với việc này, công ty đều hết sức tạo điều kiện cho mỗi cá nhân có cơ hội phát triển năng lực của mình đồng thời được đãi ngộ xứng đáng. Chính vì vậy, mỗi thành viên trong công ty đều rất tự hào được làm một thành viên trong công ty, và hết lòng gắn bó với công ty. Lòng trung thành của nhân viên chính là nội lực quan trọng nhất để công ty có được sự phát triển bền vững.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG VỀ XÂY DỰNG VÀ PHÁT HUY YẾU TỐ VĂN HÓA TRONG CÁC DOANH NGHIỆP Ở VIỆT NAM THỜI GIAN QUA.

2.1. BỐI CẢNH VÀ XU THẾ PHÁT TRIỂN KINH TẾ CỦA ĐẤT NƯỚC

Đại hội đảng lần thứ IX đã vạch rõ: “Toàn cầu hoá kinh tế là xu thế khách quan, lôi kéo ngày càng nhiều nước tham gia. Xu thế này đang bị một số nước phát triển và các tập đoàn kinh tế tư bản xuyên quốc gia chi phối, chứa đựng nhiều mâu thuẫn, vừa có mặt tích cực, vừa có mặt tiêu cực, vừa có hợp tác, vừa có đấu tranh”. Như vậy, Đảng ta đã nhận thức được sự cần thiết của toàn cầu hoá và cả những mặt bất lợi của nó. Thực vậy, trong toàn cầu hoá, lợi ích dân tộc là lợi ích tối thượng không thể hi sinh, mà trái lại, đó là căn cứ quan trọng nhất để thúc đẩy tham gia vào quá trình toàn cầu hoá. Trong thời đại ngày nay, niềm tự hào dân tộc gắn liền với sức mạnh kinh tế, khoa học công nghệ, với tên lửa vũ trụ, với những nhà khoa học được giải thưởng Nobel, với những đóng góp của từng dân tộc cho nền văn minh nhân loại. Các doanh nhân và những nhà khoa học là những đại diện xứng đáng nhất, được đánh giá cao trong cuộc sống toàn cầu hoá ngày nay. Nước Mỹ được biết đến qua phần mềm Microsoft, máy bay Boeing và phim ảnh, nước Nhật qua ô tô Toyota, máy ảnh kỹ thuật số Canon, Hàn Quốc qua các sản phẩm điện tử Samsung, giày và thời trang cao cấp và món Pizza là hình ảnh của Italia, nem cuốn, phở, áo dài... đã trở thành hình ảnh gắn bó với một nước Việt Nam văn hiến và mến khách. Các DN, thương hiệu đang gánh vác trách nhiệm đại diện cho dân tộc, cho đất nước trên thế giới. Thay vì nghĩ đến một nước với những chiến tích, ngày nay sản phẩm, thương hiệu đang đại diện cho từng nước, DN, doanh nhân và các sản phẩm đem VH của dân tộc mình ra thế giới.

Bước tiến quan trọng đầu tiên của Việt Nam trong tiến trình hội nhập khu vực và thế giới là việc nước ta chính thức gia nhập ASEAN ngày 25/07/1995, đồng thời gia nhập khu vực mậu dịch tự do ASEAN (AFTA). Tháng 03/1996, nước ta đã tham gia diễn đàn hợp tác Á-Âu (ASEM) với tư cách là thành viên sáng lập, nhằm thuận lợi hoá thương mại, đầu tư và hợp tác giữa các nhà DN Á-Âu. Ngày 15/06/1996, Việt Nam đã gửi đơn xin gia nhập diễn đàn hợp tác kinh tế châu Á Thái Bình Dương (APEC), lúc bấy giờ gồm 18 nước và lãnh thổ. Tháng 11/1998 chúng ta đã được công nhận là thành viên chính thức của tổ chức này. Tháng 12/1994, nước ta đã gửi đơn xin gia nhập tổ chức thương mại thế

giới (WTO), và ngày 07/11/2006, Đại hội đồng của WTO đã thông qua bộ văn kiện gia nhập WTO của Việt Nam đồng thời chính thức kết nạp Việt Nam làm thành viên WTO. Sau khi hoàn tất các thủ tục pháp lý liên quan, ngày 11/01/2007, Việt Nam đã chính thức là thành viên của tổ chức thương mại thế giới WTO, đánh dấu bước tiến lớn quan trọng của Việt Nam trong tiến trình hội nhập kinh tế quốc tế.

Thực tế cho thấy, hội nhập kinh tế quốc tế và tích cực tham gia vào quá trình toàn cầu hoá đã giúp chúng ta tiếp thu các kiến thức khoa học công nghệ, kỹ năng quản lý, nâng cao trình độ cho cán bộ quản lý và kinh doanh của Việt Nam. Các doanh nhân Việt Nam lần đầu tiên được tiếp xúc với các kỹ năng hoàn toàn mới như: Marketing, xây dựng thương hiệu, đăng ký bảo hộ bản quyền sở hữu trí tuệ... làm phong phú thêm kho tàng kiến thức về kinh doanh của người Việt Nam. Hội nhập kinh tế quốc tế còn giúp chúng ta tạo được tư duy làm ăn mới, thúc đẩy chuyển dịch cơ cấu kinh tế, nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh. Nhờ sự cọ xát với thị trường quốc tế mà tư duy kinh tế của Việt Nam đã được cải thiện đáng kể, một loạt các DN vươn lên làm ăn thành công không chỉ ở thị trường trong nước mà còn cả ở thị trường nước ngoài (FPT, Vững xếp Duy Lợi, Phở 24,...). Nhờ có hội nhập kinh tế quốc tế, các doanh nhân Việt Nam đã xích lại gần nhau, khiến họ kinh doanh không chỉ vì lợi nhuận mà còn để tôn vinh tên tuổi Việt Nam trên trường quốc tế, mục đích bảo vệ thương hiệu của họ không phải chỉ để thu được lợi nhuận, mà còn để bảo vệ uy tín của dân tộc. Thực tế đã chứng tỏ, Đảng và nhà nước ta có đủ bản lĩnh để khắc phục khó khăn, khai thác lợi thế trên thị trường thế giới, giữ vững, củng cố độc lập tự chủ, định hướng XHCN, an ninh quốc gia và bản sắc văn hoá dân tộc.

Hội nhập đem lại nhiều yếu tố tích cực cho VHKT Việt Nam như: góp phần khẳng định và nâng cao vai trò của kinh doanh nói chung và doanh nhân nói riêng trong đời sống xã hội Việt Nam, tạo điều kiện cho các doanh nhân Việt Nam có cơ hội phát huy hết khả năng của mình, nâng cao trình độ kinh doanh cho phù hợp với yêu cầu của thị trường, bổ sung thêm những giá trị mới cho văn hoá kinh doanh Việt Nam: tôn trọng quyền sở hữu trí tuệ, bảo vệ môi trường, khơi dậy lòng tự hào dân tộc của người Việt Nam trong kinh doanh quốc tế... Tuy nhiên, do nền kinh tế nước ta còn nhiều yếu kém, tư tưởng bảo hộ còn nặng nề, nếu không kịp thời khắc phục, chúng ta có thể bị thua thiệt, thậm chí rơi vào nguy cơ tụt hậu xa hơn. Sự cọ xát với bên ngoài cũng làm bộc lộ những điểm yếu trong văn hoá kinh doanh Việt Nam: một số người Việt Nam trở nên sùng

ngoại quá đáng, phủ nhận tất cả những giá trị cổ truyền của dân tộc, làm giảm sút uy tín của doanh nhân Việt Nam trong con mắt của những đối tác nước ngoài, một số lại vẫn giữ tư tưởng bảo thủ, không muốn thay đổi, nên đã trở nên lạc hậu với bên ngoài, làm ảnh hưởng đến hình ảnh Việt Nam trên thương trường quốc tế.

2.2. THỰC TRẠNG VỀ XÂY DỰNG VÀ PHÁT HUY YẾU TỐ VĂN HÓA TRONG CÁC DOANH NGHIỆP Ở VIỆT NAM THỜI GIAN QUA

2.2.1. Quá trình hình thành và đặc điểm của VHDN Việt Nam

a) Quá trình hình thành

Ở Việt Nam, do những đặc điểm lịch sử, trong xã hội truyền thống kinh tế thị trường phát triển chậm và muộn. Ngoài sx nông nghiệp và một chút thủ công nghiệp, lưu thông hàng hoá trên thị trường phổ biến qua các chợ làng, buôn bán lớn hơn giao thương qua các vùng miền (tức là qua khỏi lũy tre làng) không nhiều và không lớn. Dần dần nhiều lĩnh vực đều lọt qua bàn tay Hoa thương (Ba Tàu).

Khi kinh tế tư bản chủ nghĩa vào nước ta cùng với chế độ thuộc địa, những người cấp tiến thấy được doanh trường là một lợi khí làm giàu cho mình và cho đất nước, hình thành “đạo làm giàu” ở lớp người gắn việc công thương với tinh thần Duy Tân ở đầu thế kỷ trước như một trào lưu của tinh thần dân tộc. Nhiều người bỏ dần quan điểm cổ điển của các nhà nho coi khinh việc công thương, nhiều ông quan trẻ bỏ công đường sang làm kinh doanh. Điển hình cho “đạo làm giàu ấy là cụ Lương Văn Can, cụ luận về cách làm giàu nhưng không để đánh mất cái đạo đức của đời thường, gắn cái thực dụng của đạo làm giàu với cái cao đạo của kẻ sĩ Duy Tân. Hơn thế cụ còn gắn thêm cái mục đích làm giàu không chỉ để “vinh thân phì gia” mà còn biết làm việc nghĩa với đồng bào và kín đáo hô hào giúp nước... Đó là cái gốc của VH là phương thức ứng xử xã hội để hướng tới mục tiêu xã hội. Ngay từ thời đó cụ đã nhận chân cái hạn chế của người Việt Nam thừa đó trên doanh trường: “ người mình không có thương phẩm - không có kiên tâm - không có nghị lực - không biết trọng nghề - không có thương học - kém đường giao thiệp - không biết tiết kiệm - khinh nội hoá”. Từ đó, hình thành nên tầng lớp “tư sản dân tộc” mới tiêu biểu thời Duy Tân: Bạch Thái Bưởi, Nguyễn Sơn Hà, Trần Chánh Chiếu, Trương Văn Bền,... đã ý thức được nỗi đau mất nước, luôn *đề cao tinh thần dân tộc trong kinh doanh*, dũng cảm cạnh tranh với tư bản Pháp, Hoa lúc bấy giờ đang làm chủ trên thị trường, họ chính là những người đã đặt những nền móng đầu tiên của VHDN nước ta.

Trong những năm thực hiện thể chế kế hoạch hoá tập trung, do thị trường và các quy luật của thị trường không được công nhận, các DN nước ta tiến hành sản xuất kinh doanh theo chỉ tiêu pháp lệnh được ban hành từ trên, sản phẩm làm ra được giao nộp lên cấp trên, không tính đến nhu cầu thị trường, không hạch toán đến giá cả, cộng với tiền lương, tiền thưởng trong DN không gắn với kết quả sản xuất kinh doanh... Thể chế kế hoạch hóa tập trung cũng không đảm bảo trách nhiệm và quyền hạn của DN với tư cách là một thực thể kinh doanh, hạn chế tính sáng tạo, tinh thần kinh doanh của người quản lý DN. Tuy vậy, cũng trong thời kỳ này, có những cán bộ quản lý DN đã mạnh dạn tìm tòi, thử nghiệm cách làm ăn mới, tạo ra một số mô hình kinh doanh có hiệu quả. Những mô hình này đã nêu lên một số nét đặc trưng của VHDN thời kỳ đó: *tinh thần dám nghĩ dám làm, năng động sáng tạo, vươn lên khắc phục khó khăn, thiếu thốn*. Truyền thống văn hoá đó đã có ảnh hưởng tốt đối với thể chế doanh nhân ngày nay.

Công cuộc đổi mới được khẳng định từ Đại hội toàn quốc lần thứ VI của Đảng (12/1986) và thể chế kinh tế thị trường được công nhận đã mở ra cho các DN, doanh nhân nước ta những điều kiện mới có ý nghĩa quyết định để từng bước hình thành nền VHKD phù hợp với đặc điểm kinh tế, xã hội ở nước ta, đó là VHKD Việt Nam. Công cuộc đổi mới đã đem lại sự giải phóng các lực lượng sản xuất, quyền tự do kinh doanh của mọi công dân trong những lĩnh vực mà pháp luật không cấm, mọi người được tự do phát huy tài năng, trí tuệ trong kinh doanh, làm giàu cho mình và cho đất nước, như đại hội IX của Đảng đã quyết định. Ngày nay, ở Việt Nam đã hình thành *tư duy kinh doanh mới* mà trong đó, *mục đích kinh doanh của mỗi DN gắn với công cuộc phát triển kinh tế của đất nước*, vì lợi ích của cá nhân, gia đình và lợi ích của cả đất nước dân tộc. Mỗi DN phát triển không chỉ vì bản thân doanh nhân, mà còn vì sự phát triển của quê hương, của mỗi huyện tỉnh, động cơ đó thúc đẩy mỗi doanh nhân vươn lên. Mục đích ấy đang được thể hiện ngày càng rõ nét trong chiến lược phát triển của mỗi DN, trong mỗi sản phẩm hàng Việt Nam chất lượng cao được người tiêu dùng bình chọn trong những năm gần đây.

VHKD Việt Nam được hình thành là một phần quan trọng của văn hoá Việt Nam được lưu truyền và bồi đắp từ thể chế này đến thể chế khác mà chúng ta cần giữ gìn và bồi đắp tiếp trong giai đoạn công nghiệp hoá, hiện đại hoá hiện nay và chủ động hội nhập kinh tế quốc tế. VHDN nước ta tiếp thu những nhân tố văn hoá trong kinh doanh hình thành qua nhiều năm của các nền kinh tế hàng hoá trên thế giới, đồng thời tiếp thu và

phát huy những tinh hoa văn hoá trong kinh doanh của cha ông, vận dụng phù hợp với đặc điểm của xã hội ngày nay, đó là hiện đại hoá truyền thống đi đôi với sự truyền thống hóa hiện đại. Chỉ có như vậy mới kết hợp được tốt truyền thống và hiện đại, đó là sự kết hợp có chọn lọc và nâng cao, từng bước hình thành VHDN mang đặc sắc Việt Nam.

b) Những nét đặc trưng trong văn hoá kinh doanh Việt Nam

Trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế ngày càng sâu rộng như hiện nay, khi nhìn kỹ lại nền văn hoá truyền thống của dân tộc, bên cạnh mọi thế mạnh vốn có của nó chúng ta vẫn thấy còn những chỗ khiếm khuyết rất đáng lưu ý. Do hàng ngàn năm sống tự cấp tự túc bằng một nền kinh tế tiểu nông sản xuất nhỏ là phổ biến, với chế độ phong kiến nông nghiệp cổ truyền thường xuyên theo chính sách “trọng nông ức thương” là chủ yếu, hơn nữa lại mới vừa phải trải qua một cuộc chiến tranh dai dẳng với cơ chế quan liêu bao cấp đã hằn sâu trong nếp nghĩ, nếp làm mọi người thậm chí đã trở thành nếp vận hành của toàn bộ đời sống xã hội kéo dài tận sau ngày giải phóng thống nhất đất nước, đến hiện thời chúng ta vẫn chưa có được một nền VHKT đúng nghĩa. đi vào thời đại công nghiệp hoá - hiện đại hoá, đi vào xã hội phát triển theo cơ chế thị trường hình như đây là chỗ hạn chế lớn nhất của văn hoá Việt Nam.

Qua một số điều tra xã hội học, cũng giống như ở nhiều nước châu á khác, trong các DN Việt Nam thường có sự phân cấp quyền lực cao. Sự phân cấp quyền lực này thể hiện rất rõ qua cơ cấu tổ chức trong các DN Việt Nam và mức độ phụ thuộc trong mối quan hệ giữa các cấp trong DN, nó được biểu hiện ra bên ngoài không chỉ trong công việc mà trong cả các mối quan hệ giao tiếp. Trong xã hội Việt Nam, tôn ti trật tự phụ thuộc hai yếu tố: chức vụ và tuổi tác. Giám đốc là người có quyền quyết định tối cao về công việc, nhưng ngay cả giám đốc cũng phải tỏ ra tôn trọng những người cao tuổi, nhất là khi những người này làm việc lâu năm trong công ty. Trong giao tiếp, người Việt Nam có xu hướng hoà nhập vào các mối quan hệ (cùng một người nhưng lúc này là em, lúc kia là cháu, lúc khác là anh, chị...) cách xưng hô trong công ty phụ thuộc vào tuổi tác, địa vị xã hội, thời gian, không gian giao tiếp cụ thể. Nhân viên Việt Nam xưng hô với thủ trưởng theo nhiều cách “Vâng, thưa Anh” hoặc “Vâng, thưa bác”, hoặc có khi là “Vâng, thưa thủ trưởng”... trong khi nhân viên Anh, Mỹ thì chỉ có một cách xưng hô duy nhất là “Yes, sir” (Vâng, thưa ngài).

Người Việt Nam rất coi trọng tình nghĩa và ít khi tách bạch giữa cuộc sống riêng tư với công việc. Theo khảo sát của tạp chí nghiên cứu kinh tế, đối với 178 nhà DN trẻ

Việt Nam ở ba miền Bắc - Trung - Nam về những phẩm chất tâm lý đảm bảo cho kinh doanh: 84.92% cho rằng phải coi trọng tình cảm, 69.12% khẳng định sẵn sàng hợp tác, 67.28% nhấn mạnh phẩm chất luôn giúp đỡ nhau. Nhiều DN Việt Nam, đặc biệt là các DN nhà nước, quan tâm đến nhân viên không chỉ về mặt lương bổng và sự thăng tiến trong công việc mà còn cả về những nhu cầu khác của họ trong cuộc sống hàng ngày như nhà cửa, đất đai, bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội, chăm sóc con cái và giải trí. Qua đó, có thể thấy các tổ chức DN ở Việt Nam giống như những gia đình thu nhỏ, việc quản lý DN theo kiểu gia đình trị, - dấu ấn của phong cách quản lý “ gia trưởng” (fatherlism).

Người Việt Nam có tính cẩn trọng cao, không thích mạo hiểm, tin vào vận may. Theo điều tra 2 năm 96-97 của trung tâm đào tạo quản lý Pháp - Việt (CFVG) ở Hà Nội, 83% số người được hỏi coi tính ổn định (không bị mất việc) là yếu tố cơ bản để chọn nơi làm việc. Đa phần muốn làm việc tại các DN nhà nước vì công việc ổn định hơn, dù với đồng lương khiêm tốn. chính vì tâm lý đề cao tính ổn định mà nhiều DN ưa làm theo lối cũ, có xu hướng chọn bạn hàng đã quen biết tuy giá cả không hấp dẫn bằng bạn hàng mới, nhưng lại ít gặp rủi ro hơn. Hơn nữa, đa số DN Việt Nam tin vào “số” và sự “ may rủi” trong kinh doanh. Thực tế là hầu hết các DN, kể cả DN nhà nước, đều có đặt ban thờ và có thắp hương vào các ngày rằm hay mừng một Âm Lịch hàng tháng. Nhiều doanh nhân, từ các vị giám đốc của các công ty danh tiếng đến những người buôn bán nhỏ, rất hay đi lễ chùa vào dịp đầu năm và cuối năm, hầu hết họ đều có tâm lý “có thờ có thiêng, có kiêng có lành”. Điều này cho thấy sự thiếu tự tin luôn thường trực trong con người Việt Nam, mà nguyên nhân một phần là từ quá khứ bất ổn vì thiên tai, dịch họa đe dọa thường xuyên.

Cũng giống như một số nước châu Á khác, phong cách giao tiếp của người Việt Nam mang tính ôn hoà, tránh xung đột trực diện trong quan hệ, luôn có ý thức “giữ thể diện”. Dễ thấy nhất là khác với các doanh nhân Phương Tây thường nói “không” với các lời đề nghị của phía đối tác một cách khá dễ dàng, doanh nhân Việt Nam thường nói “chúng tôi sẽ xem xét vấn đề này”, “chúng tôi sẽ liên lạc với ông (Bà) ngay khi có quyết định cụ thể” nhằm tránh làm tổn thương đến đối tác và làm ảnh hưởng đến mối quan hệ sau này. Đây cũng là đặc điểm dễ gây hiểu lầm cho những đối tác lần đầu tiên làm việc với người Việt Nam. Tâm lý này không chỉ biểu hiện trong thương thuyết mà ngay cả trong các mối quan hệ giao tiếp hàng ngày, người Việt Nam cũng tránh nói từ “không”. Họ cho rằng thà im lặng còn hơn nói thẳng ra điều đó. Ví dụ: các DN Việt Nam khi tuyên

dụng thường có một vòng là vòng xem hồ sơ, thí sinh được lựa chọn sẽ được mời dự phỏng vấn, trong khi những thí sinh không hề nhận được hồi âm gì sau một thời gian chờ đợi sẽ tự hiểu là hồ sơ của mình bị từ chối. Thông lệ này khác hẳn với các DN ở phương Tây hoặc nhiều DN Việt Nam liên doanh với nước ngoài, thí sinh không trúng tuyển sẽ nhận được một lá thư từ chối rất lịch sự. Điều này sẽ gây được tình cảm với tất cả các ứng viên và góp phần xây dựng hình ảnh tốt đẹp về công ty.

Các mối quan hệ cá nhân có vai trò quan trọng trong kinh doanh ở Việt Nam. Theo cuộc điều tra xã hội học tháng 05/2003 ở TP. HCM cho thấy, có tới 41% đồng ý với quan điểm: “trong kinh doanh, không biết nhờ vả, chạy chọt thì chẳng làm được gì hết”, và 57% cho rằng: “trong kinh doanh, quen biết rộng nhiều khi quan trọng hơn năng lực”. Mà những nếp nghĩ này thực sự đã hình thành từ rất xa xưa trong tâm trí người Việt, đã được đúc kết lại: “nhất thân nhì quen”, “giàu vì bạn”... chính vì vậy, những doanh nhân Việt Nam coi việc đầu tư cho các mối quan hệ như một hình thức làm ăn và là một cách để “tự bảo hiểm”. Về lâu dài, chúng ta cần có những biện pháp cải thiện tình hình này, nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh của các DN Việt Nam.

Nếp sống dân chủ bình đẳng (biểu hiện của tính cộng đồng) là nhân tố cơ bản dẫn đến truyền thống lãnh đạo tập thể trong các DN Việt Nam đặc biệt là các DN nhà nước, dựa trên nguyên tắc “tập thể lãnh đạo, cá nhân phụ trách”. Việc ra quyết định ở các DN Việt Nam đòi hỏi nhiều thời gian vì chịu ảnh hưởng của ý kiến tập thể: “ban lãnh đạo ra quyết định trên cơ sở có sự tham gia ý kiến của nhân viên”. Tuy nhiên, trong DN “nếp sống dân chủ” nhiều khi chỉ mang tính hình thức: nhiều giám đốc (đặc biệt trong DN nhà nước) luôn khuyến khích nhân viên nói thẳng nói thật” nhưng khi nhân viên dám góp ý hay phê bình thẳng thắn thì lại tìm cách gây khó dễ. Tính coi trọng tập thể trong văn hoá Việt Nam nói chung còn thể hiện ở tinh thần tương thân tương ái, sẵn sàng giúp đỡ lẫn nhau khi hoạn nạn, khi gặp khó khăn (đền ơn đáp nghĩa, ủng hộ đồng bào lũ lụt...).

Bên ngoài, DN Việt Nam coi trọng lợi ích tập thể (các thành tích cá nhân thường gắn liền với vai trò của tập thể), nhưng thực tế người lao động Việt Nam quan tâm đến lợi ích cá nhân nhiều hơn, nhất là ở miền Bắc (“làm một mình dễ hơn làm với người khác”, “ai làm người ấy chịu”...). Thực chất, đó là sự thủ tiêu vai trò của cá nhân, thể hiện qua cách giải quyết công việc theo lối “hoà cả làng” nhân viên không dám nói lên quan điểm của mình trong cuộc họp, trong giao tiếp hàng ngày nhân viên luôn cố che

giấu đi những cá tính riêng độc đáo của mình... Tâm lý coi trọng con dấu của tập thể hơn chữ ký cá nhân cũng chứng tỏ điểm này của văn hoá Việt Nam.

Trong văn hoá cổ truyền Việt Nam cũng như đương đại, vị trí của người phụ nữ được đề cao hơn ở nhiều nước khác trong khu vực, và do đó ý thức về sự bình đẳng nam nữ trong DN Việt Nam cao hơn nhiều so với các quốc gia châu á khác. Tuy nhiên, thực tế mức độ này còn xa mới đạt như chúng ta mong đợi. Vì thế, những giá trị mang nam tính như: thành đạt, quyền lực, tính quyết đoán dễ được đề cao hơn là các giá trị nữ tính như: lòng bao dung, thông cảm... trong các DN Việt Nam.

Vậy có thể thấy bên cạnh những ưu thế: coi trọng tư tưởng nhân bản, chuộng sự hài hoà, tinh thần cầu thực, ý chí phấn đấu tự lực, tự cường... còn tồn tại không ít những khiếm khuyết trong văn hoá Việt Nam: yêu thích trung dung, yên vui với cảnh nghèo, dễ dàng thoả mãn với những lợi ích trước mắt, ngại cạnh tranh, “trọng nông khinh thương”, tập quán sinh hoạt tản mạn của kinh tế tiểu nông, tôn sùng kinh nghiệm, không dám đổi mới, tính tư lợi quá lớn, thói quen tùy tiện, quen sống theo lệ làng...

2.2.2. Tình hình xây dựng và phát huy yếu tố văn hoá trong DN Việt Nam thời gian gần đây

a) Một số biểu hiện của VHĐN ở Việt Nam thời gian qua

Các vật thể hữu hình (như văn phòng, bàn ghế, tài liệu...) là môi trường mà nhân viên làm việc. Chúng có ảnh hưởng trực tiếp lên phong cách làm việc, cách ra quyết định, phong cách giao tiếp và đối xử với nhau. Ngược lại, phong cách làm việc, ra quyết định, giao tiếp và đối xử có ảnh hưởng trở lại đối với những vật thể hữu hình đó. Phong cách làm việc chuyên nghiệp cần thiết phải được trang bị những công cụ làm việc hiện đại phù hợp: giao tiếp chủ yếu bằng email, fax, máy chiếu. Đây cũng là phong cách chuyên nghiệp trong hầu hết các DN trẻ ở Việt Nam hiện nay.

Hầu hết các DN Việt Nam hiện nay, từ quy mô nhỏ đến lớn đều tự ý thức được tầm quan trọng của hình ảnh doanh nghiệp và đang tích cực hành động nhằm xây dựng hình ảnh doanh nghiệp của mình. Những nhân tố: Logo, website, cách đóng gói sản phẩm, kiểu dáng card visit, kiểu dáng của hàng hóa, vị trí và thời gian mở cửa, thái độ của nhân viên với khách hàng, cách ăn mặc của nhân viên,.. đều được các DN chú ý tới nhằm tạo ấn tượng tốt đẹp trong mắt khách hàng. Tuy nhiên, ở nhiều nơi điều này chỉ mang tính hình thức, họ chỉ làm ra vẻ là có tính chuyên nghiệp chứ chưa thật sự thấm nhuần vào tư tưởng của DN một nét văn hoá đặc trưng nào. Sở dĩ như vậy là do các DN ở

nước ta chưa xác định rõ được triết lý kinh doanh của mình, chủ yếu là các triết lý chung chung, vô thường vô phạt, không mang dấu ấn riêng của DN: “vì nhân dân phục vụ”, “chúng ta phải biết hy sinh cho lợi ích tập thể”... Đa số triết lý kinh doanh tư nhân nước ta hiện nay là sao chép “ nguyên xi” của nước ngoài và chủ yếu để quảng cáo nên chỉ có giá trị về mặt hình thức, trong khi những DN có vốn đầu tư nước ngoài lại coi triết lý như là yếu tố sức mạnh quản lý của mình. Theo điều tra của VIM phối hợp với viện VH thông tin (Bộ VH TT), có tới 70% DN có vốn đầu tư nước ngoài ở Việt Nam đã xây dựng được bản sắc văn hoá doanh nghiệp.

Bên cạnh đó cũng có một số doanh nghiệp Việt Nam cũng rất quan tâm đến đời sống của người lao động, cùng đồng cam cộng khổ chia ngọt sẻ bùi với họ, mặc dù làm ăn không có lãi nhưng vẫn giữ được nét đẹp truyền thống của các DN: thưởng Tết cho nhân viên. Những gì mà người lao động nhận được, dù ít ỏi nhưng sẽ trở thành động lực để họ nỗ lực hơn trong công việc. Những sự chia sẻ đó càng làm cho mối quan hệ trong DN ấm áp hơn, thể hiện một tầm cao của văn hoá doanh nghiệp.

Thông qua một số mẫu quảng cáo tuyển dụng ở Việt Nam cũng có thể thấy biểu hiện của văn hoá doanh nghiệp: một số thể hiện quá rõ sự phân biệt về tuổi tác, giới tính, tình trạng hôn nhân, thậm chí ngoại hình ứng viên, hộ khẩu... mà không chú ý tới điều căn bản của ứng viên khi tuyển chọn nhân lực đó là: năng lực cống hiến, sức sáng tạo, khả năng sẵn sàng làm những việc khó khăn, khả năng thích ứng với văn hoá doanh nghiệp... Không dừng lại ở đó, đi sâu vào nghiên cứu quy trình tuyển dụng của các DN Việt Nam cũng cho thấy tính cứng nhắc, chưa tôn trọng người lao động, chưa thể hiện đúng mực văn tuyển dụng. Nhiều công ty yêu cầu ngay từ đầu phải nộp bản photocopy có công chứng hàng loạt giấy tờ, bằng cấp, chứng minh, hộ khẩu, quyết định thôi việc, hợp đồng lao động cũ... Nhiều công ty xem việc mời ứng viên phỏng vấn như ban một ân huệ, họ gọi điện thoại mời ứng viên đến phỏng vấn rồi cho đợi hàng giờ, không một lời xin lỗi. Hơn thế nữa thái độ thiếu lịch sự trong lúc phỏng vấn của nhiều ông chủ, bà chủ, những câu hỏi cộc lốc, thiếu danh xưng, những cái hắt hàm, ra hiệu tỏ vẻ coi thường, những ánh mắt dò xét... ít người chịu nhận thức được rằng *quan hệ lao động là quan hệ hợp tác bình đẳng hai bên cùng có lợi*. Sau buổi phỏng vấn, ứng viên cũng không hề nhận được bất cứ hồi âm nào từ phía DN, khiến họ không hề biết cuộc phỏng vấn có hứa hẹn gì về sau không, Phép lịch sự tối thiểu yêu cầu DN có lời cảm ơn và thông báo kết quả đến người được mời phỏng vấn. Trong khi, đa số các công ty nước ngoài, đặc biệt là

các công ty châu Âu, Mỹ luôn thể hiện tính chuyên nghiệp trong công tác tuyển dụng. Họ mời ứng viên đến với thái độ trân trọng và thể hiện mong muốn có quan hệ hợp tác bình đẳng, hai bên cùng có lợi. Các buổi phỏng vấn thường được tổ chức rất đúng giờ và nếu có bị chậm trễ chút đỉnh thì ứng viên được giải thích, xin lỗi. Trong lúc phỏng vấn, họ luôn tỏ thái độ tôn trọng ứng viên. Các câu hỏi luôn được kèm theo danh xưng và thường được diễn đạt không phải theo cách truy vấn cộc lốc, ứng viên được xem là một “đối tác” và mục đích của cuộc phỏng vấn là hai bên cùng tìm hiểu nhau, cùng tìm kiếm cơ hội hợp tác, chứ hoàn toàn không có khái niệm “xin, cho”. Sau khi phỏng vấn, ứng viên thường nhận được thư cảm ơn và thông báo kết quả. Thực ra, văn hoá tuyển dụng phần nào nói lên VHDN và tính cách của cấp quản lý DN. Ấn tượng đầu tiên về cách hành xử chuyên nghiệp hay không chuyên nghiệp của bộ phận tuyển dụng và những người tham gia đón tiếp, phỏng vấn sẽ đọng lại khá lâu trong lòng ứng viên. Khá nhiều công ty hiện nay, chỉ nghe đến tên thôi, nhiều ứng viên “sáng giá” đều lắc đầu, ngao ngán, bảo nhau: “Thôi đừng đến làm gì, chỉ chuốc thêm nỗi bực mình”.

Phần lớn các công ty thành đạt hoặc đang phát triển muốn gây ấn tượng đối với mọi người về sự khác biệt, thành công và sức mạnh của họ bằng những công trình kiến trúc đặc biệt và đồ sộ. Những công trình kiến trúc này được sử dụng như biểu tượng và hình ảnh về tổ chức. Những thiết kế nội thất (màu sắc thảm nền văn phòng, màu sơn tường, tranh ảnh, kiểu bàn ghế,...) cũng rất được các công ty, tổ chức quan tâm.

Ngay trong những hành vi giao tế hàng ngày, ở các DN Việt Nam đang dần hình thành những quy định bất thành văn trong văn hoá ứng xử chẳng hạn như: nhân viên trẻ không thể ngang nhiên bắt tay với khách hàng lớn tuổi hơn mình, nhân viên phải tự biết cần ngồi ở vị trí nào cho thích hợp, cùng đi cầu thang bộ với phụ nữ mặc váy thì phải đi trước dẫn đường chứ không thể đi sau... VHDN còn biểu hiện qua hình ảnh DN hoạt động minh bạch, môi trường làm việc thân thiện, hành vi ứng xử văn minh, sống có trách nhiệm với cộng đồng và môi trường.

Những năm gần đây, nhiều DN Việt Nam đã quan tâm đến việc xây dựng VHDN, khi chuẩn bị các dự án phát triển trong tương lai, bên cạnh kế hoạch kinh doanh, tổ chức, tiếp thị,... là kế hoạch đào tạo đội ngũ nhân viên, quy tắc phối hợp nhóm làm việc, quy định ứng xử với khách hàng... khá cụ thể. Thậm chí có DN không hề tiếc tiền mời công ty nước ngoài vào hoạch định văn hoá doanh nghiệp cho công ty mình. Học tập VHDN

tiên tiến nước ngoài đã trở thành tư duy mới của các nhà DN Việt Nam. Tuy nhiên, xây dựng VHDN cần phải bám sâu vào nền VH dân tộc mới phát huy tối đa hiệu quả.

Tình hình vi phạm luật pháp trong kinh doanh ở Việt Nam hiện nay về bản quyền thương hiệu, sở hữu trí tuệ, trốn thuế, gian lận thương mại, buôn bán hoá đơn, bảo vệ môi trường, bảo hộ lao động còn xảy ra phổ biến. Thậm chí DN cho ra đời sản phẩm mới, chỉ 15 ngày sau là hàng giả đã được bày bán trên thị trường, theo ông Antonio Berenguer, tham tán thương mại của phái đoàn Uỷ Ban Châu Âu (EC) tại Việt Nam: tỷ lệ hàng giả ở Việt Nam rất lớn: 8% đối với dược phẩm, 25% đối với rượu mạnh,... Điều này chứng tỏ một tầm VHDN còn non yếu trong cộng đồng DN Việt Nam. Hơn nữa, trong quan hệ với đối tác, khách hàng, nhiều DN còn chưa tôn trọng chữ tín, chưa am hiểu VH của từng đối tác khi hợp tác với họ.

Thông qua các cuộc họp trong nội bộ DN cũng nhận thấy VHDN ở đa số các DN Việt Nam còn nhiều bất cập: nhiều cuộc họp là độc thoại, nhân viên không dám nói ra chính kiến của mình,... lãnh đạo và nhân viên thì không tin tưởng lẫn nhau, giao việc gì cho nhân viên cũng phải rà soát lại mà vẫn có sai sót. Ngay trong quan hệ nội bộ đã vậy, đối với các tổ chức khác ở bên ngoài, chẳng hạn trong khi huy động vốn ở các Ngân hàng, hoặc trên thị trường chứng khoán, DN Việt Nam cũng thường cung cấp những thông tin thiếu trung thực về thực trạng tài chính của DN, có khi còn không đảm bảo đúng cam kết với các chủ nợ... Còn đối với khách hàng thì thường không cung cấp đầy đủ thông tin cho họ về sản phẩm đem bán, không tôn trọng khách hàng.

b) Các phong cách lãnh đạo, tác phong làm việc phổ biến trong doanh nghiệp Việt Nam

Hiện nay, không ít cấp lãnh đạo, không ít DN và doanh nhân còn coi xây dựng văn hoá doanh nghiệp, VH doanh nhân là vấn đề viển vông, nằm ngoài quá trình sản xuất kinh doanh. Thời gian qua ở Việt Nam đã và đang hình thành những tư tưởng lệch lạc về mục đích của kinh doanh: “Sống chết mặc bay, tiền thầy bỏ túi”, “sếp luôn luôn đúng”, “tiền công là của chùa”, “bên B là chum khế ngọt”... Tuy nhiên bên cạnh đó, cũng tồn tại những triết lý tích cực: “một sự bất tín, vạn sự bất tin”, “khách hàng là thượng đế”, “buôn có bạn bán có phường”, vui lòng khách đến, vừa lòng khách đi”, “chất lượng là số một”, “chữ tín quý hơn vàng”...

Hầu hết các DN Việt Nam hiện nay thuộc loại DN vừa và nhỏ (hơn 90% tổng số DN), với phong cách quản lý kiểu gia đình, hay còn gọi là “quản trị theo sự thuận tiện”:

Giám đốc cũng là chủ DN, nắm mọi việc kinh doanh, còn người nhà nắm tiền bạc sổ sách. Trung tâm quyền lực nằm trong tay gia đình, ý kiến của nhân viên bị gạt bỏ ra ngoài do người thân của giám đốc không chấp nhận, thậm chí có DN tương đối lớn, vợ của giám đốc còn can thiệp cả vào việc Hội đồng quản trị!. Trong khi văn hóa giao quyền luôn khuyến khích mọi người bộc lộ những ý kiến trái ngược nhau thì sự tập trung quyền lực vào một nhóm nhỏ gia đình hay để người nhà can thiệp vào, sẽ giết chết từ trong trứng nước mọi ý tưởng, kế hoạch kinh doanh, gây nên tâm lý thiếu tự tin nơi nhân viên, tiêu diệt tính chủ động, sự sáng tạo và khiến họ không dám chia sẻ gánh vác trách nhiệm cùng công ty.

Trong hầu hết các DN Việt Nam, nhân viên không biết hoặc rất mơ hồ về tiền đồ của DN, vì hầu hết các DN ở nước ta đều chưa xác định được sứ mệnh, mục tiêu chiến lược cũng như chiến lược kinh doanh của mình, hoặc nếu có thì chỉ là hình thức, chưa cập nhật đến từng nhân viên về vai trò của họ trong việc thực hiện các mục tiêu của DN. Do đó, các nhân viên khó có thể làm việc với sự hứng thú, tích cực và sáng tạo, mà chỉ biết chấp nhận với hiện tại, DN thì cứ giậm chân tại chỗ. Hơn nữa, các nhân viên thường không thông nhất với nhau về cách suy nghĩ, tiếp cận vấn đề, cách giải quyết các công việc, và ngay cả trong cách diễn giải các quy định của DN. Hệ thống quản lý ở hầu hết các DN Việt Nam được tổ chức theo chiều dọc với nhiều cấp bậc nên những nhà quản lý thường xem việc lãnh đạo là thực thi quyền lực, không tin tưởng nhân viên, xem họ như là những “công dân hạng hai”, khen thưởng không công bằng, tệ hơn, việc phân chia lợi ích trong DN thường thiên về quyền lợi của các nhà quản lý.

Cũng chính vì không có một con đường đi rõ ràng, nhất quán mà các nhân viên Việt Nam luôn phải thụ động làm theo những kế hoạch bất ngờ nào đó mà không hề được giải thích. Hệ thống thông tin trong nội bộ DN ở Việt Nam chưa hoàn hảo, dẫn đến các thông tin nội cấp không được cung cấp cho toàn thể nhân viên một cách công khai, đầy đủ và kịp thời, xuất hiện nhiều tin đồn không chính xác, gây xáo trộn cho hoạt động của DN.

Hầu hết các doanh nghiệp Việt Nam chưa xây dựng được hình ảnh của DN mình một cách đầy đủ và chính xác, khiến các nhân viên cảm thấy bất mãn vì hình ảnh của mình bị gắn với hình ảnh của doanh nghiệp.

Nhân viên trong các doanh nghiệp Việt Nam nhất là trong DNNN, họ chẳng có ấn tượng gì về các giám đốc cao cấp, còn đối với các nhà quản lý cấp trung thì giống như

những người “ cai quản thuộc địa”. Nguyên nhân là từ phía lãnh đạo: họ không ý thức được rằng ngoài việc phải đem lại lợi ích vật chất cho nhân viên, họ còn phải thực hiện sứ mạng thu hút và thuyết phục nhân viên của mình.

Đa số công ty TNHH, công ty CP ở Việt Nam lãnh đạo theo phong cách gia đình, quyền lực tập trung toàn bộ trong tay giám đốc. Vì vậy, các nhân tài nếu có về DN thì sau một thời gian sẽ nhận thấy không phù hợp với VH công ty đành phải “ra đi”. Hầu hết các DNNN lãnh đạo theo các thủ tục hành chính rất rườm rà, và rất mất thời gian, thậm chí việc phân quyền ở một số nơi còn hạn chế dẫn tới tình trạng một mệnh lệnh truyền đạt xuống tới nhân viên thừa hành rất chậm chạp, thông tin phản hồi từ dưới lên cũng rất chậm. Dẫn đến, ra quyết định không kịp thời, không tận dụng được cơ hội thị trường, không giải quyết kịp thời các vấn đề phát sinh, không ứng phó kịp thời với các biến động của thị trường, của khách hàng.

Tính liên kết cộng đồng là điều mà DN chúng ta đang rất thiếu, thiếu, không muốn, không cần liên kết- đó chính là dấu hiệu khởi đầu cho sự thất bại của chúng ta trên sân chơi toàn cầu, bởi nếu suy cho cùng thì nguồn gốc của sức mạnh cạnh tranh chính là liên kết. Chỉ có 12% DN có tinh thần hợp tác tốt, nhưng kém thì có tới 52%, các DN có uy tín quốc tế chỉ chiếm 4% và khả năng cạnh tranh quốc tế khá là 8%.

Về chất lượng quản trị kinh doanh ở nước ta còn thấp so với trình độ khu vực, nhất là quản trị về chiến lược cạnh tranh, chiến lược phát triển gắn với tầm nhìn dài hạn để định hướng cho DN. Theo WEF, xếp hạng về điều hành và chiến lược cấp công ty, Việt Nam ở tốp cuối bảng, 2004: 81/140 quốc gia và vùng lãnh thổ tham gia xếp hạng, 2005: 81/117. Về quản trị nhân lực có tiến bộ bước đầu nhưng còn rất thấp so với các nước trong khu vực và phát triển không đều giữa các loại hình DN.

c) Nhận thức của đội ngũ doanh nhân Việt Nam về văn hóa doanh nghiệp

Phần đông người Việt Nam coi “văn hoá” như một tính từ, tức là xem văn hoá như “trình độ cao trong sinh hoạt văn hoá xã hội, biểu hiện của văn minh” (VD: sống có văn hoá), thiên về yếu tố tinh thần để chỉ sự hoàn hảo. Chính vì gán cho từ VH ý nghĩa mỹ học như vậy, nên phần đông các doanh nghiệp, khi được hỏi về VHDN của mình, đều tìm cách né tránh vì sợ bị phát hiện ra những khía cạnh còn khiếm khuyết trong việc kinh doanh của mình. Hầu hết doanh nghiệp Việt Nam (58.6%) đồng nhất khái niệm VHDN với đạo đức kinh doanh, hơn 10% doanh nghiệp còn đồng nhất văn hoá doanh nghiệp với văn hoá dân tộc (7). Nhiều công ty đã nhận thức được VHDN là gì nhưng lại rất mơ hồ

trong việc xác định các giá trị VH của công ty mình. Phần lớn họ đồng nhất nền VHĐN với những hoạt động ở *bề nổi*: trang phục, sản phẩm, cách thức xưng hô... mà hầu hết chưa có định hướng xây dựng VHĐN rõ ràng, dựa trên các nền tảng căn bản, nét đặc thù của DN. Khái niệm văn hoá doanh nghiệp mới chỉ du nhập vào Việt Nam từ những năm 95-96, vì thế, đây vẫn là vấn đề khá mới mẻ, chưa có một chuẩn mực thống nhất, nhiều khi VHĐN được hình thành một cách vô thức. Nhiều doanh nghiệp còn cho rằng việc duy trì văn hoá doanh nghiệp là tốn kém, ngoài tầm cho phép của ngân quỹ, là “phú quý sinh lễ nghĩa”,... Một số lượng khiêm tốn được biết đến như điển hình về đầu tư cho văn hoá doanh nghiệp là các công ty lớn hoặc ăn lên làm ra trong những năm gần đây: FPT, Đồng Tâm, Mai Linh, cà phê Trung Nguyên... và các giám đốc của các công ty này đều cho rằng VHĐN chính là yếu tố cốt lõi quyết định thành công của họ.

Theo thống kê chưa đầy đủ, nước ta có khoảng hơn 200.000 DN, tính trung bình cứ 800 người Việt Nam mới có một doanh nhân. Với số lượng đông đảo, hoạt động năng động trên thương trường, có mặt trong các cuộc đàm phán, hội chợ quốc tế... doanh nhân là người đại diện đa dạng và có hiệu quả cho văn hoá của một nước. Hiện nay đã xuất hiện một tầng lớp doanh nhân mới, được đào tạo, có hoài bão và đang vươn lên mạnh mẽ. Gắn bó sâu sắc với đất nước, với dân tộc, khát khao đóng góp để tạo việc làm và đem lại phần vinh cho đất nước, những Đặng Lê Nguyên Vũ, nhà tạo mẫu Minh Hạnh, Trương Gia Bình,... là một trong những người ưu tú đó.

Doanh nghiệp Việt Nam đang rất năng động nắm bắt cơ hội và họ đang có một cái “tâm” văn hoá với khoảng 70% doanh nhân có tuổi đời 45. Chính công cuộc đổi mới đã sản sinh ra họ, nhất là những doanh nhân trẻ. Tuy nhiên, phải thừa nhận một thực tế là nhận thức của DN của chúng ta hiện nay đối với việc gia nhập WTO còn rất hạn chế, khả năng tiếp cận các nguồn thông tin, khả năng tiếp xúc với quốc tế... thực sự chưa nhiều, tính minh bạch về thông tin tài chính ở nhiều DN Việt Nam và công tác kiểm toán, kế toán vẫn còn ở mức độ chưa cao. Trong khi đó, đã hội nhập thì đòi hỏi về vấn đề này rất cao, muốn hội nhập thành công thì ta phải tự nâng tầm hội nhập của chính mình. Những tệ xấu như: làm hàng giả, trốn lậu thuế, ép giá, gian lận giá... sẽ phương hại không nhỏ đến sự phát triển của DN. Chỉ riêng một việc nhỏ như quảng cáo và bán hàng trung thực, không đưa sản phẩm khuyết tật đến tay người tiêu dùng... cũng phản ánh VHĐN, nâng cao uy tín và khả năng cạnh tranh trên thị trường.

Nhiều doanh nhân Việt Nam suy nghĩ, đã dấn thân vào doanh trường, khoác vào mình cái nghiệp làm doanh nhân thì mục đích cuối cùng là công việc làm ăn phải... sinh lãi(có lẽ cũng vì quan điểm này mà nhiều người coi các giám đốc DN nhà nước không phải là doanh nhân mà chỉ là nhà quản lý ăn lương giám đốc điều hành mà thôi). Mục đích kinh doanh của mỗi doanh nhân Việt Nam hiện nay cũng rất đa dạng về tính chất, bởi vì lẽ sống của con người là đa dạng, phong phú nhiều màu vẻ, nhất là trong điều kiện hội nhập quốc tế ngày càng sâu rộng, thể chế kinh tế cũng đang được hoàn thiện từng bước. Qua các cuộc điều tra xã hội học, có thể thấy một số khuynh hướng nổi bật: có người chỉ mong kiếm được nhiều tiền, cũng có người muốn qua kinh doanh mà, có danh tiếng lớn, uy tín và địa vị xã hội cao, có người kinh doanh vì khao khát tự hoàn thiện bản thân, có ý chí mạnh về sự phát triển tự do của con người trong chế độ xã hội mới...

Ngoài bất trắc về vốn và sự cạnh tranh gay gắt trên thị trường, DN tư nhân Việt Nam phải đối mặt với quá nhiều khó khăn, trở ngại, hiểm nguy từ rất nhiều phía trong kinh doanh: gom vốn, tìm mặt bằng kinh doanh, sự rối rắm và thiếu ăn khớp với nhau của hệ thống văn bản pháp quy, làm việc với một số quan chức nhà nước tắc trách, quan liêu... Mặc dầu tạo ra việc làm, đem lại thu nhập chính đáng cho người lao động, nộp thuế, tham gia các hoạt động từ thiện và bảo trợ xã hội, doanh nhân vẫn bị coi là “kẻ ích kỷ”, “chỉ làm giàu cho bản thân mình” một cách vô căn cứ. Thành kiến của xã hội phổ biến đến mức, trên phim ảnh, tác phẩm văn học, nếu có vai “Giám đốc DN tư nhân” thì đó phải là một kẻ lưu manh, làm ăn liêu lĩnh và lừa đảo, đòi bại về đạo đức, sống buông thả, tâng tặn lương tâm, vi phạm pháp luật. Còn nếu có nói đến tăng giảm giá thì thường quy cho là tại “bạn tư thương ép giá” hoặc “tư thương đầu cơ”... Sự nhẫn nhục chịu đựng, kiên trì, bền gan kinh doanh phải được coi là một đức tính quan trọng của doanh nhân ngày nay, một giá trị văn hoá của sự chịu đựng và thích nghi. Một DN thu hút hàng ngàn lao động, nộp thuế hàng trăm tỷ đồng mỗi năm không thể bị đối xử thiếu VH, cần được tạo điều kiện để họ được lao động và cống hiến. Tuy nhiên, thời gian gần đây, trong xã hội Việt Nam đã và đang nhen nhóm những luồng tư tưởng tích cực, nhận ra và ngày càng trân trọng vai trò, một giá trị xã hội của những thương nhân hơn thể hiện qua cách mà xã hội tôn vinh một nhà DN là Doanh nhân. Những con người không chỉ thành công trong sự nghiệp kinh doanh mà còn có một uy tín xã hội cao, góp phần xây dựng đời sống vật chất, kinh tế cho sự tồn tại và phát triển của một dân tộc, một chế độ.

Chất lượng sản phẩm, kiểu dáng, chữ tín trong quan hệ kinh doanh là những bộ phận cấu thành của VH doanh nhân. Hiểu biết, kiến thức chuyên môn và VH về dân tộc mình và các dân tộc khác, năng lực ngoại ngữ, sự lịch thiệp là những yếu tố cần thiết của một doanh nhân có VH. Tuy vậy, đa số doanh nhân Việt Nam ít đọc sách, ít sử dụng email và ít truy cập thông tin trên internet, kinh nghiệm lãnh đạo còn quá mỏng, kiến thức về thị trường quốc tế, về kinh tế của các nước đang phát triển cũng còn sơ sài. Nếu các DN Việt Nam không tự trang bị cho mình đầy đủ tri thức cần thiết và không có tầm nhìn xa và rộng thì thực khó lòng có đủ sức cạnh tranh với thế giới.

Phần lớn các doanh nhân Việt Nam giành quá nhiều thời gian cho các hoạt động giao tế, vui chơi với bạn bè, chưa biết phân bổ quỹ thời gian hợp lý cho gia đình, trong khi chính những sinh hoạt gia đình sẽ đem lại sự thư giãn cho con người và mức thăng bằng trong công việc hàng ngày. Cuộc sống và làm việc quá căng thẳng thường dẫn đến Stress, làm nên những cách ứng xử nóng vội, độc đoán, hay cáu gắt với nhân viên.

Hầu hết các doanh nhân Việt Nam nắm giữ chức vụ cao không có lịch làm việc khoa học như các đồng nghiệp của họ ở nước ngoài. Lịch làm việc chưa phản ánh các chương trình ưu tiên và trọng điểm của công ty, chưa dành nhiều thời gian trong năm để tham dự các buổi hội thảo trong nước hoặc quốc tế, hoặc họp với các ban, ngành, chuyên gia tư vấn để thảo luận các vấn đề phát triển công ty mang tính chiến lược, thường thiên về các công việc sự vụ, hàng ngày, thường mang tính bị động.

Một đặc điểm thường thấy ở các doanh nhân nắm giữ các vai trò lãnh đạo tại Việt Nam là tập quán quan liêu, thiếu trong sáng trong quản lý và chưa khách quan trong tuyển dụng. Nếu không chữa trị, chính những chứng bệnh này sẽ làm thui chột trí tuệ, năng lực, sự sáng tạo, tính cạnh tranh và đà phát triển của mỗi công ty - một công việc không thể đơn giản trong một sớm một chiều, và chính DN phải tự chữa.

Theo ước tính của Tổng cục thống kê, có tới hơn 90% tổng số DN ở VN thuộc quy mô vừa và nhỏ và mỗi năm có tới gần 90% lao động trong tổng số lao động có việc được sử dụng tại các DN này. Trong khi tỷ lệ những nhà quản lý DN vừa và nhỏ đã qua đào tạo một cách cơ bản rất thấp, không ít người chưa hết trình độ PTTH, chưa được đào tạo qua một chương trình quản lý nào(8).

d) Một số điển hình phát huy VHDN ở Việt Nam

Do áp lực của cạnh tranh và ảnh hưởng trực tiếp của thị trường Quốc tế đến việc tồn tại của bản thân DN, nên nhìn chung và DN buộc phải tìm kiếm cho mình những giải

pháp để nâng cao hiệu quả hoạt động, khả năng cạnh tranh. Trong đó có cách tiếp cận VHDN. Điều thấy rõ ở một số DN là ý thức xây dựng giá trị của tổ chức mà trọng tâm là yếu tố con người trong dịch vụ... Họ đã từng bước gây dựng và bảo vệ tên tuổi của DN mình. Nhờ vậy, đã nâng cao hơn nhận thức của cán bộ công nhân viên về hiệu quả và chất lượng công việc. Có thể nói văn hoá đã được sử dụng để tăng tính hiệu quả và cạnh tranh của DN trên thị trường. Sau đây là ví dụ về công tác xây dựng và phát huy yếu tố văn hoá trong kinh doanh của một số đại gia ở Việt Nam.

Văn hóa FPT

Có thể nói FPT thành công do biết xây dựng VHDN, dựa trên sự kế thừa văn hoá truyền thống, và học hỏi có chọn lọc kinh nghiệm từ các DN thành đạt trên Thế giới trong lĩnh vực công nghệ thông tin. Văn hoá FPT có đặc trưng sau:

- **Sự kế thừa văn hoá dân tộc.** Khởi đầu cho chiến lược phát triển công ty, Ban Giám đốc FPT đã cho xây dựng một mô hình, được gọi nôm na là “chiến tranh nhân dân” trong đó toàn công ty được bố trí theo kiểu quân đội, và có phối hợp chặt chẽ với môi trường bên ngoài. Vì vậy trong công ty có nhóm hoạt động dưới các tên gọi tiểu đội trinh sát (nghiên cứu thị trường); bộ đội chủ lực (lập trình viên); câu lạc bộ sỹ quan (lãnh đạo bộ phận)...ý tưởng này hình thành từ quá trình nghiên cứu lịch sử Việt Nam, cũng như tham khảo ý kiến các nhà cổ vấn. FPT thấy rằng, trong lịch sử Việt Nam những trang oanh liệt nhất, thu phục lòng người nhất đều được tạo nên nhờ sức mạnh của nhân dân, thông minh mưu trí, lấy yếu thắng mạnh, ít địch nhiều, có sự phối hợp tiến công của toàn bộ nhân dân. Từ đó Ban Giám đốc cho rằng công nghệ thông tin nói chung và lĩnh vực sản xuất phần mềm nói riêng quan niệm “chiến tranh nhân dân” có thể hiểu như sau: chúng ta không có được kinh nghiệm Quốc tế như các công ty khác của các nước tư bản, nhưng xét về con người, FPT có những lập trình viên nhiệt tình và sức sáng tạo lớn. Nếu chuẩn bị tốt về việc thăm dò và trinh sát liên tục thì sẽ tiết kiệm được rất nhiều công sức. Và thực tế đã chứng tỏ tính đúng đắn của chiến lược này. FPT còn tích cực nỗ lực tổ chức những hoạt động kỷ niệm ngày lễ lớn của đất nước, với mục đích ôn lại truyền thống dân tộc và giáo dục cho cán bộ công nhân viên trong công ty lòng yêu nước, và yêu chính công ty của mình. Các hoạt động kỷ niệm ngày 30/04, 01/05, 02/09, 27/07... được tổ chức đều đặn và điều đáng nói là các hoạt động này của họ không hề mang tính hình thức, áp đặt.

- **FPT coi con người là nguồn tài nguyên quý báu nhất của công ty.** Các hoạt động thể thao, bóng đá, bóng chuyền trong công ty diễn ra hàng năm nhằm khơi lại nguồn cảm hứng cho cán bộ trong công ty. Các hoạt động thể thao văn hoá nói trên đều tổ chức vào các ngày lễ lớn, lặp đi lặp lại hàng năm thành thông lệ, có ý nghĩa như những lễ hội truyền thống của công ty. Yếu tố con người luôn được FPT đề cao coi như là “selling point” (điểm hấp dẫn khách hàng) và thực tế đã là “selling point” quan trọng. Trong công ty, lãnh đạo chỉ có vai trò hướng dẫn, nên cá nhân phải có khả năng học tập và tự nghiên cứu rất cao. Việc đầu tư cho đào tạo và trang thiết bị cũng là thế mạnh của công ty bởi lẽ hướng đầu tư này chứng tỏ cam kết làm ăn lâu dài với khách hàng và một tầm nhìn xa của lãnh đạo công ty.

- **Nền văn hoá mở.** Để xây dựng nền văn hoá mở, FPT đã nghiên cứu học hỏi và tiếp thu kinh nghiệm từ các công ty nước ngoài, trong đó có những công ty tên tuổi như IBM, Microsoft, Hewlett Parkard... là những đại gia trong ngành công nghệ thông tin và có những công ty ít hoặc chưa có tên tuổi nhưng có triển vọng phát triển lớn, và có văn hoá công ty tiêu biểu. Nhờ tư tưởng cởi mở như vậy mà cho đến nay FPT không chỉ trở thành công ty tin học hàng đầu Việt Nam mà còn mở được văn phòng đại diện tại Mỹ và công ty con tại Ấn Độ.

- **Phác thảo tương lai.** Nói là phác thảo nhưng quả là tương lai của bất kỳ tổ chức nào đều có cội nguồn từ năm tháng đã qua và những gì đang diễn ra trong cuộc sống. Một tập đoàn kinh tế vững mạnh với nền văn hoá đặc trưng là những gì tập thể lãnh đạo và nhân viên hy vọng ở tương lai. Năm 2003 đánh dấu một bước mới có tính quyết định đến sự phát triển của FPT khi bắt đầu thực hiện mô hình quản lý kinh doanh theo hướng tập đoàn kinh tế. Dự kiến sắp xếp lại mô hình DN này là một bước tự đổi mới chính mình của FPT để tránh sự trì trệ trong hoạt động kinh doanh. Phát huy tối đa tính sáng tạo, tự chủ của các bộ phận, của mỗi thành viên.

Văn hoá Mai Linh

Khác với sự rầm rộ, bề nổi trong văn hoá FPT, văn hoá DN của Mai Linh được hình thành muộn hơn, kín đáo hơn nhưng không kém phần đặc sắc. Thành lập năm 1993, cho đến nay Mai Linh đã đạt được những thành tựu quan trọng mà nhiều DN dịch vụ vận chuyển hành khách công cộng bằng taxi mơ ước. Từ một quy mô nhỏ bé, với tài sản ban đầu là 300 triệu đồng. Với hai đời xe, và 25 lao động hoạt động trên phạm vi TP.HCM, đến nay công ty đã phát triển thành gia đình Mai Linh với hơn 70 công ty thành viên, và

gần 10.000 nhân viên hoạt động trên các lĩnh vực kinh doanh dịch vụ vận chuyển hành khách công cộng bằng Taxi, xây dựng địa ốc, dịch vụ sửa chữa, du lịch và hàng không. Công ty đã nhận được bằng khen của thủ tướng chính phủ, của UBND thành phố Hồ Chí Minh về thành tích kinh doanh. Mai Linh là công ty vận tải đầu tiên ở Việt Nam được công nhận đạt chất lượng ISO-9002/1994.

Ý tưởng xây dựng VHDN được bắt đầu từ năm 2003, bắt nguồn từ đòi hỏi của thực tiễn và ý muốn của ban lãnh đạo công ty: phát huy lòng nhiệt tình đối với công việc, sự yêu mến công ty của các thành viên, ban quan hệ cộng đồng của công ty được thành lập. Lãnh đạo và nhân viên công ty luôn coi công ty như một gia đình lớn mà mình là một thành viên. Công ty còn sáng tác bài hát truyền thống của mình: “tôi yêu Mai Linh”, ở khắp các chi nhánh của Mai Linh, thường xuyên tổ chức các đợt học tập, tập huấn, sinh hoạt ngoại khoá, trao đổi giữa các nhân viên nhằm tạo nên sự đoàn kết và gắn bó, truyền niềm tin, niềm tự hào vì được là thành viên của Mai Linh. Vì thế trong gia đình Mai Linh, nguyên tắc ứng xử từ trên xuống dưới đều thống nhất trên cơ sở tình yêu thương, xây dựng, và biết thông cảm lẫn nhau. Đó là nhờ vai trò “giữ lửa” của ban lãnh đạo, kiên trì xây dựng nét đẹp riêng cho công ty: “Với khách hàng, tôn trọng lễ phép; Với đồng nghiệp phải thân tình giúp đỡ; Với công việc phải tận tụy sáng tạo; Với gia đình phải yêu thương trách nhiệm”. Thành viên ban lãnh đạo của công ty Mai Linh đều đã từng là người lính, họ hiểu sự khó nhọc vất vả trên thương trường, về giá trị của nghị lực và lòng yêu nước. Họ hiểu rằng chỉ khi tạo một VH Mai Linh riêng biệt, bản sắc, trên nền tảng tinh thần yêu nước và lòng tự hào, tự tôn dân tộc, công ty mới đứng vững được trên thương trường và phát huy được tinh thần tự giác, tự chủ của mỗi thành viên.

Thật xứng đáng với danh hiệu Huân chương lao động hạng Ba mà công ty được trao tặng tại TP. Hồ Chí Minh (29/01/2007), đó là điển hình về cơ chế khen thưởng nhằm củng cố VHDN: thưởng xe cho nhân viên có thành tích doanh thu cao, tinh thần làm việc tích cực và là gương điển hình về sự tận tình phục vụ khách hàng. Sự kiện anh Bình “làm bà đỡ” trên taxi (30/08/2006) sau đó được tặng chính chiếc xe mình đang lái đã cho thấy Mai Linh là đơn vị biết quan tâm đến VHDN, biết phát huy giá trị tinh thần VH trong điều hành và ứng xử, tạo động lực cho cán bộ công nhân viên phấn đấu làm việc tốt và gắn bó với công ty. Màu xanh Mai Linh đã trở nên quen thuộc trong mắt nhiều người và gắn kết mọi thành viên của Mai Linh trong một cụm từ rất thân thương là “Gia đình Mai

Linh”, một nét đẹp của VHDN mà không phải DN nào, dù giàu có đến đâu, cũng có thể có được.

Với phong cách làm việc quyết đoán và đội ngũ cán bộ công nhân viên có đạo đức tốt, nhiệt tình tận tụy, trung thành và giàu kinh nghiệm công ty Mai Linh đã tạo được một hình ảnh đẹp về một DN trẻ thành đạt, và kinh doanh có văn hoá. Tổng giám đốc công ty hiện nay là một trong những giám đốc DN tư nhân đầu tiên ý thức được nền tảng văn hoá trong kinh doanh, và chú trọng hình thành văn hoá DN đặc trưng của Mai Linh ngay từ những ngày đầu mới thành lập. Dưới đây là quá trình xây dựng văn hoá DN Mai Linh nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh, Mai Linh chú trọng vào:

- Đề ra triết lý kinh doanh phù hợp với ngành taxi là “An toàn - Chất lượng - Mọi lúc - Mọi nơi”. Triết lý này cũng là giá trị được Mai Linh củng cố, được cụ thể hoá thông qua các nghi lễ, các quy định trong xây dựng nguồn nhân lực, thành quy tắc hành xử in ở mặt sau của tấm thẻ nhân viên mà mọi người đều phải đeo khi làm việc.

- Các nghi lễ được tiến hành long trọng trong ngày hội của họ, là dịp tôn vinh những cá nhân có thành tích.

- Xây dựng đội ngũ cán bộ nhân viên bằng nhiều biện pháp:

- Thành lập Trung tâm dạy nghề Mai Linh để đảm bảo thường xuyên người lao động được đào tạo phù hợp với chiến lược của công ty mình.

- Chú trọng đầu tư vào đội ngũ cán bộ quản lý các cấp. Họ không chỉ được đào tạo về nghiệp vụ mà cả về cách thức là việc với con người.

- Đảm bảo chế độ lương, thưởng, đề bạt, sử dụng, tuyển dụng nhất quán với triết lý, với giá trị được đề xướng. Đặc biệt, công ty có chế độ tặng cổ phiếu ưu đãi để nhân viên yên tâm với công việc và cống hiến hết mình với công ty.

- Đề tạo ấn tượng cho khách hàng cũng như xây dựng cho nhân viên lòng tự hào gắn bó với công ty, Mai Linh chú ý xây dựng hệ thống phương tiện kinh doanh đến màu sắc, ăn mặc,... đồng nhất.

- Màu sắc trên phương tiện kinh doanh: màu xanh lá cây trên các tấm thẻ giao dịch, phù hiệu, và vật nhân viên nam, áo dài nhân viên nữ, màu sơn ô tô, kiến trúc và trang trí trụ sở... được lấy từ màu xanh áo lính để thể hiện ý tưởng nhân viên của Mai Linh là những người lính trung thực, dũng cảm trên mặt trận kinh doanh.

- Chú trọng tới nhãn hiệu hàng hoá và thương hiệu của Mai Linh trên thương trường: Logo của Mai Linh có hình ảnh con chim Việt đang bay, thể hiện quyết tâm của Mai Linh muốn dựa vào nền tảng văn hoá dân tộc để bay vào tương lai.

Khác biệt với những DN tư nhân khác, thường coi nhẹ hoạt động đoàn thể, chỉ quan tâm đến lợi nhuận, lãnh đạo công ty đã thành lập các tổ chức đoàn thể trong công ty. Chính những tổ chức đoàn thể này đã giúp người lao động liên kết với nhau góp phần tạo nên gương mặt văn hoá của Mai Linh.

Nhờ nỗ lực của Ban Giám đốc trong xây dựng VHDN, Mai Linh không chỉ được biết đến như một DN làm ăn thành đạt mà còn được khen ngợi như một điển hình về đạo đức, tinh thần trách nhiệm với xã hội. Nhiều người lao động trong DN đã được báo chí đề cập như những gương sáng cho đời thường. Họ đã trả lại các tài sản tiền bạc có giá trị cao mà khách hàng để quên trên xe, trong đó có khoản tiền lên tới 7.500USD mà không nhận một khoản thưởng nào về phía khách hàng.

- Bản thân lãnh đạo cũng nêu tấm gương sáng về tinh thần làm việc và khả năng quản lý theo triết lý mà DN đề xướng. Họ đóng nhiều vai trò quan trọng trong một số tổ chức chính trị, xã hội.

- DN cũng thể hiện trách nhiệm xã hội thông qua nhiều hoạt động từ thiện... Vừa qua, ngày 28/04 - 01/05/2007, Mai Linh là nhà tài trợ chính cho lễ hội 100 năm du lịch Sầm Sơn.

Trên đây là vài nét về những cố gắng bước đầu của hai DN Việt Nam trong một công việc còn mới mẻ ở nước ta là xây dựng văn hoá doanh nghiệp. Cả hai mô hình này đều kế thừa được những ưu điểm của văn hoá dân tộc. Mô hình VHDN của công ty FPT và Mai Linh có thể chưa phải là tối ưu nhưng bước đầu đã chứng minh rằng doanh nghiệp Việt Nam có thể tồn tại, phát triển lớn mạnh nếu biết phát huy sức mạnh của nền tảng văn hoá trong kinh doanh, trong đó cái hay, cái đẹp của văn hoá dân tộc được kế thừa.

Tuy nhiên, hầu hết các DN Việt Nam đều chưa có một cách nhìn và hiểu biết về văn hoá doanh nghiệp. Đặc biệt là các DNNN, do ít bị sức ép về thay đổi của môi trường nên việc đi tìm những cách tiếp cận mới để nâng cao hiệu quả hoạt động dường như chậm hơn và ít được quan tâm hơn so với các DN dân doanh. Hơn nữa, nhiều nhà quản lý lại có cách nhìn phiến diện. Trong nhiều trường hợp họ coi VHDN gắn liền với phúc lợi của người lao động.

2.3. ĐÁNH GIÁ QUÁ TRÌNH XÂY DỰNG VÀ PHÁT HUY YẾU TỐ VĂN HÓA TRONG DOANH NGHIỆP VIỆT NAM THỜI GIAN QUA

2.3.1. Những thành tựu đạt được

Hiện tại, nhiều DN lớn ở Việt Nam không xem sản phẩm, thương hiệu, nhãn hiệu, sự lớn nhỏ... là tiêu chí cạnh tranh với nhau nữa. Một trong những điều họ quan tâm hàng đầu là VHDN trong tổ chức. Các doanh nghiệp Việt Nam đang ngày càng chú trọng đến hành vi ứng xử của các nhân viên (trong nội bộ doanh nghiệp cũng như với bên ngoài) thông qua việc tự xây dựng cho mình bộ quy chuẩn VHDN thống nhất.

Thời gian qua, nhờ sự tuyên truyền rộng rãi trên các phương tiện thông tin đại chúng: các chương trình truyền hình (làm giàu không khó, doanh nhân Việt Nam, người đương thời,...), những hội thảo về VHDN (gần đây nhất là hội thảo văn hoá doanh nghiệp, văn hoá doanh nhân trong quá trình hội nhập - do báo điện tử ĐCSVN phối hợp với VCCI tổ chức tại Hà Nội ngày 07/11/2006), các chương trình tôn vinh doanh nhân Việt Nam, các giải thưởng thương hiệu,... đã từng bước khơi dậy hoài bão làm giàu trong giới trẻ 7X, 8X ngày nay. Theo nhiều cuộc điều tra cho thấy đặc điểm nổi bật của giới trẻ Việt Nam ngày nay là rất ưa thích đàm đạo về kinh doanh, làm giàu.

VHDN Việt Nam ngày nay thể hiện trên hai mặt: mục đích kinh doanh và phương pháp kinh doanh, trong đó mục đích kinh doanh là quyết định, nói lên tầm vóc cao thấp của VHDN. Về mục đích kinh doanh: đạt hiệu quả cao (đem lại lợi nhuận tối đa cho cá nhân và hiệu quả cho xã hội), có tính nhân văn (đối với con người và thiên nhiên). Còn về phương pháp kinh doanh: tuân thủ pháp luật (kể cả pháp luật quốc gia, quốc tế cũng như điều lệ, nội quy của từng DN), đảm bảo minh bạch công khai trong kinh doanh, tuân theo những nguyên tắc quản lý khoa học, dựa vào công nghệ tiên tiến trong điều hành sản xuất kinh doanh

2.3.2. Những hạn chế cần khắc phục

Nền VHDN ở nước ta được xây dựng trên nền tảng dân trí thấp và phức tạp, môi trường làm việc có nhiều bất cập, chưa có quan niệm đúng đắn về cạnh tranh và hợp tác, làm việc chưa có tính chuyên nghiệp, còn bị ảnh hưởng bởi các khuynh hướng cực đoan của nền kinh tế bao cấp, chưa có sự giao thoa giữa các quan điểm đào tạo cán bộ quản lý do nguồn gốc đào tạo, chưa có cơ chế dùng người, có sự bất cập trong giáo dục đào tạo nên chất lượng chưa cao, ảnh hưởng của nền sx nông nghiệp nghèo nàn, tàn dư phong kiến, bao cấp...

Tình trạng chủ nghĩa thực dụng, dùng mọi thủ đoạn để đoạt lợi nhuận cao, thậm chí siêu lợi nhuận, bất kể việc làm đó có hại cho người khác, các thủ đoạn làm giàu bất chấp tình nghĩa, thậm chí làm giàu trên sự đau khổ của đối tác, trên sự phá sản của những DN yếu thế. Các doanh nghiệp nước ta còn cạnh tranh bất hợp pháp, tranh giành thị trường, đáng phê phán nhất là những thủ đoạn hạ giá, phá giá khi xuất khẩu hàng hoá. Doanh nghiệp ta tham gia hội chợ rất sôi nổi, xuất ngoại không chuẩn bị, không có thông tin, không có chủ đích, thường xuyên say xỉn trong những ngày ở nước ngoài chắc chắn không thể dẫn đến thành công trong kinh doanh, không cho phép học hỏi thêm những điều hay lẽ phải và cũng không thể đại diện cho văn hoá dân tộc, gây phản cảm nơi đối tác nước ngoài

Tính minh bạch về thông tin tài chính ở nhiều doanh nghiệp Việt Nam và công tác kiểm toán, kế toán vẫn còn ở mức độ rất thấp, đây là một trở ngại lớn đối với phát triển kinh tế trong thời kỳ hội nhập bởi những nhà tư bản giàu kinh nghiệm không thể không xem “túi tiền của anh như thế nào” trước khi “hợp tác với anh như thế nào”.

Nhiều giám đốc còn có nhận thức lệch lạc về VHDN: có người muốn tạo ra sự thân tình với nhân viên đã phải dành quỹ thời gian trong ngày để “đánh phôm” với nhân viên của mình. Trong hầu hết các DN còn chưa coi trọng thư tiến cử, giới thiệu của DN cũ, nơi người lao động làm việc trước khi nộp đơn vào chỗ mình. Đây cũng là một nguyên nhân gây nên tâm lý coi thường lãnh đạo ở các nhân viên Việt Nam.

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP VỀ XÂY DỰNG VÀ PHÁT HUY YẾU TỐ VĂN HÓA TRONG CÁC DOANH NGHIỆP Ở VIỆT NAM THỜI HỘI NHẬP

3.1. MỤC TIÊU VÀ ĐỊNH HƯỚNG XÂY DỰNG VÀ PHÁT TRIỂN VHKN, VHDN Ở VIỆT NAM TRONG THỜI GIAN TỚI

Sự nghiệp chấn hưng nền kinh tế của đất nước, doanh nhân phải là đầu tàu, là động lực to lớn. Cha ông ta từng nói: “Phi trí bất hưng, phi thương bất phú, phi công bất hoạt”. Giàu có và năng động là những giá trị xã hội mà doanh nhân là những người tiêu biểu. Ngay trong những ngày đầu dựng nước Việt Nam Dân chủ Cộng hoà và giữ độc lập dân tộc, chủ tịch Hồ Chí Minh đã sớm nhận thấy ý nghĩa đạo đức của doanh nhân Việt Nam. Người mong giới công thương “nỗ lực” đem tài năng và của cải “vào những việc ích quốc lợi dân”- đó cũng là một nhiệm vụ cứu nước (Người kêu gọi các doanh nhân tham gia “công - thương cứu quốc đoàn”. Mới đây, trong một cuộc hội thảo về VHDN, PGS. TS Đào Duy Quát cũng nhấn mạnh: “Xây dựng và phát huy vai trò của VH trong DN và giới doanh nhân là thực hiện quan điểm rất cơ bản của nghị quyết đại hội X của Đảng: phát triển nhanh, bền vững và quan trọng hơn, xác định phương hướng, giải pháp để hiện thực hoá thành công quan điểm gắn chặt phát triển kinh tế với phát triển VH để chủ động, tích cực hội nhập kinh tế quốc tế, để phát triển kinh tế nhanh, mạnh và bền vững”.

Trong bối cảnh kinh tế Thế giới và khu vực hiện nay, khi cuộc cạnh tranh về chất lượng và giá cả hàng hóa diễn ra gay gắt, chúng ta đề cao việc nâng cao khả năng cạnh tranh của mỗi DN lại càng phải đề cao tính tập thể, truyền thống đoàn kết dân tộc trong kinh doanh. Bên cạnh đó, một đặc điểm quan trọng của VHDN mà chúng ta cũng cần xây dựng: đề cao ý chí tự lập, tự cường, sức vươn lên của mỗi doanh nghiệp, đồng thời huy động *tính cộng đồng, tính truyền thống “chị ngã, em nâng” của dân tộc*. Đồng thời, khuyến khích DN tham gia các hoạt động xã hội, như xoá đói giảm nghèo, cứu trợ đồng bào gặp thiên tai, tham gia các hoạt động từ thiện...

Trong mỗi DN cần xây dựng nên VH mạnh đặc trưng, độc đáo, phù hợp với điều kiện của mình, không giống với bất kỳ DN nào trên thế giới. Đó là nền VH mạnh, đem lại hiệu quả cao và mang tính nhân văn sâu sắc, trên nền tảng đạo đức kinh doanh, trách

nhiệm đối với xã hội. Mục tiêu của nền VH đó là nhằm nâng cao chất lượng cuộc sống cho con người một cách bền vững (bảo vệ môi trường thiên nhiên).

3.2. MỘT SỐ GIẢI PHÁP THỨC ĐẨY TÁC ĐỘNG TÍCH CỰC VHDN Ở VIỆT NAM THỜI HỘI NHẬP

Doanh nghiệp cần tạo dựng khả năng và thói quen tư duy chiến lược, đảm bảo sự công bằng trong DN mình. Ngoài ra, doanh nghiệp cần xây dựng và thực hiện hệ thống quy chế, nội quy, quy định, chia sẻ trách nhiệm và quyền hạn xuống cấp dưới nhiều hơn, khuyến khích tinh thần cộng đồng trong doanh nghiệp. DN nên có một kế hoạch chiến lược tổng thể, thay vì một kế hoạch hay những phương hướng chung chung trong dài hạn. DN nên sử dụng những kế hoạch chiến lược đó như một chuẩn mực, vận dụng nó một cách nhanh nhẹn và linh hoạt các hoạt động trong phạm vi của kế hoạch đó. Thực hiện một cơ chế công bằng, công khai rõ ràng kế hoạch xây dựng, phát triển nhân viên, giúp họ thấy được tương lai của mình. Thực vậy, thay vì chỉ tạo dựng cái vỏ bề ngoài của VHDN, các DN nên xây dựng VHDN căn cứ vào định hướng chiến lược mà mình đã đặt ra trên cơ sở cân nhắc một cách hợp lý các yếu tố cơ bản (khách hàng, đối thủ cạnh tranh, nhà cung cấp, sự gia nhập tiềm năng, sản phẩm thay thế), khi ấy sẽ dần dần hình thành bản sắc VH độc đáo và đem lại hiệu quả hoạt động cao hơn.

Các tổ chức công đoàn cũng phải đặc biệt quan tâm cùng lãnh đạo doanh nghiệp trong việc xây dựng VHDN, hướng đến mục tiêu cải thiện quan hệ lao động tại nơi làm việc, cùng doanh nghiệp nâng cao năng suất lao động. DN cần khuyến khích phát triển mô hình xã hội học tập trong cộng đồng nhằm tạo nền tảng tri thức cho xây dựng VHDN.

Chính ngay tại DN, người lãnh đạo cần ý thức được sự thay đổi to lớn của môi trường xung quanh, và biết cách tạo ra những thay đổi bước ngoặt, sáng tạo để xuất hiện tư tưởng mới, tạo điều kiện cho sự thay đổi văn hoá trong doanh nghiệp mình, thích nghi nhanh chóng hơn với những thay đổi của môi trường kinh doanh. Lãnh đạo cần đưa ra được những tuyên bố rõ ràng về sứ mệnh, về nhiệm vụ của DN, nhằm tăng cường tính thống nhất trong nội bộ, tránh tình trạng nhân viên mơ hồ lúng túng khi hành động. DN cần một thời gian hợp lý cho sự thay đổi VHDN: Từ 5 năm tới 10 năm. Văn hoá doanh nghiệp là cái được kiểm nghiệm trong thời gian, đủ để các thành viên chấp nhận và chia sẻ. Đó là quá trình hoà nhập giữa “văn hoá được tán thành” và “văn hoá trong thực tế” của DN. Do vậy, cần chú ý tới sự kế thừa của ban lãnh đạo thế hệ sau về định hướng xây dựng VHDN của những người tiền nhiệm. Bản thân người lãnh đạo cần khiêm tốn, dễ

gần và có đạo đức. Hãy lãnh đạo bằng sự tận tụy, không được tham lam, vun vén cho cá nhân, không phân biệt đối xử, công bằng, chắc chắn nhưng đừng bao giờ nhỏ mọn, hãy vui vẻ, gần gũi với mọi người, biết tha thứ lỗi lầm, chấp nhận mạo hiểm và chia sẻ những hy sinh. Cần gương mẫu thực hiện những cam kết của mình, những gì mình đã hứa với nhân viên cho nhân viên học tập tinh thần trách nhiệm và gây dựng lòng tin nơi họ.

Các DN cần có các hoạt động tích cực phù hợp với các giá trị mới, các thủ tục mới:

- Tuyển chọn nhân viên gắn với định hướng giá trị của DN. Tức là trong tuyển chọn, không chỉ căn cứ vào kiến thức, kỹ năng phù hợp với công việc mà còn phải xét đến sự phù hợp giữa tính cách, quan điểm sống và làm việc của nhân viên với những định hướng giá trị của doanh nghiệp, với VHDN. Muốn xây dựng VHDN, các công ty hãy bắt đầu từ việc xây dựng “VH tuyển dụng”. Đây là cửa ngõ giao tiếp đầu tiên giữa công ty với ứng viên, những người lao động tương lai của công ty. Một ấn tượng đẹp ban đầu bao giờ cũng là tiền đề cho sự hợp tác lâu dài và gắn kết.

- Các nhà quản lý phải gương mẫu đi đầu. Họ chính là biểu tượng để nhân viên noi theo, từ cách đi đứng, nói năng và hành động. Các chương trình đào tạo và huấn luyện cần được cập nhật để thúc đẩy quá trình đưa cái mới vào DN. Công tác đào tạo, bồi dưỡng, khen thưởng đề bạt vào các chức danh, các biểu tượng về địa vị và các tiêu chí đề bạt cần nhất quán với các tuyên bố về nhiệm vụ, về giá trị mà DN hướng tới.

- Chú ý tới Lôgô, khẩu hiệu, ngôn ngữ, huyền thoại trong DN, kiến trúc và màu sắc trang trí... sao cho định hướng hành động và ứng xử của các nhân viên phù hợp với VHDN. Những tuyên bố nhiệm vụ và Lôgô của công ty chính là những nhân tố tác động mạnh mẽ tới cơ cấu văn hoá của doanh nghiệp.

- Thường xuyên rà soát lại cơ cấu tổ chức của DN, để hướng các bộ phận vào luồng công việc, phù hợp với định hướng giá trị, nhiệm vụ của doanh nghiệp mình. Ngại động chạm vào bộ máy, xem nó là cái gì nhất thành bất biến là tâm lý có ở số đông người Việt Nam.

- Khi mở rộng hoạt động, thay đổi nhiệm vụ và định hướng lại các giá trị cơ bản, DN cần xây dựng lại hệ thống các văn bản quy định trong nội bộ, nhằm lôi kéo được sự tham gia của các nhân viên, giới hạn thói quen của họ vào một khuôn khổ chung của DN.

Thỉnh thoảng, DN nên tổ chức các kỳ nghỉ lễ kết hợp với huấn luyện kỹ năng truyền đạt, giao tiếp thông qua các trò chơi quản lý, hướng tới xây dựng sự hợp tác trong

các bộ phận trong DN. Đồng thời, cần tận dụng các ngày lễ, Tết để đánh giá kết quả lao động và khen thưởng, gắn những khuyến khích vật chất với hoạt động VH của doanh nghiệp để mỗi cá nhân tự suy ngẫm và hành xử sao cho có được cân bằng giữa thành quả lao động cá nhân và sự hợp tác của tập thể.

Cần xây dựng cho riêng mình một VH DN đặc thù, không chỉ mang những nét chung của văn hoá doanh nghiệp Việt Nam mà còn mang những nét riêng có tiêu biểu cho truyền thống tốt đẹp, độc đáo của từng DN. Trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế hiện nay, DN nên chú trọng tạo dựng và bảo vệ thương hiệu của mình, vì thương hiệu chính là một bộ phận không thể thiếu của VH DN, thể hiện uy tín, vị thế của sản phẩm, là niềm tự hào của DN, tạo ra niềm tin của người tiêu dùng đối với sản phẩm và dịch vụ mà doanh nghiệp cung ứng.

Khi xây dựng VH DN, nên chú trọng vào thể giới của những đối thủ cạnh tranh, vào khách hàng hay những thay đổi của xã hội. DN nên giảm số lượng các cấp quản lý từ cao xuống thấp.

DN nên xây dựng VH hành vi ứng xử trong nội bộ, điều này sẽ giúp cho bộ máy DN vận hành trơn tru với những người có trình độ cao, tuân thủ nguyên tắc chung. Để có một môi trường VH ứng xử nội bộ tích cực, DN nên dựa trên những tiêu chí: thái độ tôn trọng đồng nghiệp, trao quyền hợp lý, thưởng phạt công minh, tuyển dụng và đề bạt hợp lý, quy định về trách nhiệm sử dụng tài sản của DN (tiền mặt, các tài sản tài chính, tiện nghi, công cụ, hệ thống thư điện tử, internet, dữ liệu máy tính...). Văn hoá hành vi ứng xử với bên ngoài cũng có tác dụng nâng cao hình ảnh của DN trên thương trường. ứng xử với bên ngoài DN (PR - public relation) đòi hỏi nhân viên phải dựa trên lợi ích chung và thể hiện sứ mệnh căn bản của DN, tránh các mâu thuẫn giữa lợi ích cá nhân và trách nhiệm trong công việc. Muốn vậy, DN cần vận dụng hai điều: ý chí lãnh đạo và cam kết nhân viên. VH ứng xử bên ngoài được biểu hiện qua: quà biếu (chỉ chấp nhận những loại quà biếu thân thiện theo nguyên tắc truyền thống của xã hội, không được nhận quà tặng vượt quá những ước lệ xã hội được định trước), những hoạt động bên ngoài và phát triển kỹ năng của nhân viên, thái độ với khách hàng, DN, nhà cung cấp, đối tác, và những tổ chức, cá nhân khác, vấn đề bảo mật những thông tin nhạy cảm của khách hàng, quan hệ đầu tư, mua sắm (tuyệt đối không nhận hoa hồng, quà biếu, các đặc ân, hay các vận động bên ngoài từ phía đối tác).

Mỗi DN, muốn phát triển từ khá lên xuất sắc phải có một tầm nhìn rộng lớn, tham vọng lâu dài, xây dựng được một nền VH có bản sắc riêng, thể hiện sự khác biệt vượt trội. **VH mạnh** trước hết phải là một tổng thể có kết cấu thống nhất và mạnh mẽ dựa trên các thành tố: sứ mệnh/ mục tiêu/ chiến lược/ chiến thuật/ chính sách; các quá trình nội bộ/hoạt động kinh doanh hàng ngày/ công tác quản lý; các hệ thống lương/ kế toán/ thiết kế công việc bố trí văn phòng; các giá trị/ con người/ sinh hoạt/ giao tiếp... biểu hiện qua sự duy trì kỷ luật, thống nhất quan điểm/ tư tưởng/ hành động; chuẩn hoá mọi hoạt động quản lý, sản xuất, kinh doanh... cùng hướng tới một định hướng rõ ràng, thể hiện qua những mối quan hệ với khách hàng và đối tác, hệ thống dịch vụ, chăm sóc khách hàng hoàn hảo, linh hoạt trong ứng xử...

Để xây dựng một VH mạnh, DN luôn phải duy trì tư tưởng cốt lõi của mình(tầm nhìn/sứ mệnh)và khuyến khích tiến bộ không ngừng. VH mạnh dựa trên 3 nền tảng cơ bản: năng lực của người lãnh đạo (nhằm thiết kế tổ chức hướng đích vào các mục tiêu chiến lược, sự hài hoà trong tư duy, hành động, sự nhất quán. Để có một văn hóa mạnh, doanh nghiệp cần xây dựng một môi trường văn hoá mạnh:các giá trị cốt lõi, các niềm tin hệ thống các giá trị - nguyên tắc - giáo lý nội bộ doanh nghiệp được chia sẻ, truyền bá trong doanh nghiệp, những nhân vật hình mẫu, các tập tục, lễ nghi, quy tắc giao tiếp, các nghi thức trong công việc, hội họp, chế độ báo cáo, nghi thức tôn vinh, ghi nhận thành tích... (Nhân - Lễ- Nghĩa - Trí - Tín). Các DN nên xây dựng bộ quy chuẩn hoạt động thống nhất của riêng DN, rồi nên in thành sách để phát đến từng nhân viên và yêu cầu phải thực hiện. Bên cạnh đó, DN nên ban hành văn bản xử lý các vi phạm, thành lập bộ máy giám sát điều tra, để bảo đảm việc thực hiện một cách triệt để. Các doanh nghiệp khi xây dựng văn hoá mạnh, phải luôn đặt ra cho mình những nhiệm vụ to lớn, quá sức mình, vó vẻ như liều lĩnh, mạo hiểm, nhưng phải nhất quán với giá trị cốt lõi của doanh nghiệp. Các doanh nghiệp luôn phải thay đổi, cải tiến, cố gắng để ngày mai tốt hơn ngày hôm nay luôn tiến tới đích cao hơn, họ phải xây dựng cho mình một văn hoá tiêu huỷ mọi sự thoả mãn. Tuy nhiên, cũng cần phải ý thức sâu sắc rằng con đường xây dựng văn hoá mạnh nhằm mục tiêu phát triển bền vững là một quá trình không đơn giản, không thể chỉ trong vài tháng hay vài năm, mà là một quá trình lâu dài, bền bỉ của tất cả các thành viên trong doanh nghiệp.

Bên cạnh việc xem công tác nhân sự như là một phần trong chiến lược phát triển DN, để hỗ trợ phát triển nhân sự tốt hơn, trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế ngày

nay, DN cần nghiên cứu xây dựng cho được VHDN xuất phát từ sứ mạng công ty, định hướng chiến lược lâu dài của công ty, để các nhân viên dựa vào đó mà hành xử, chia sẻ các giá trị, và đóng góp ngày càng nhiều hơn cho công ty. Tránh duy trì văn hoá kiểu gia đình trị, tập quyền hoặc mang nặng tính hành chính quan liêu, làm trì trệ hệ thống, làm chậm tiến trình ra quyết định, và làm cho DN mất đi cơ hội kinh doanh hoặc không kịp ứng phó với những thay đổi của thị trường, của khách hàng. Doanh nghiệp vừa và nhỏ chiếm đa số trong cộng đồng doanh nghiệp Việt Nam, trước áp lực cạnh tranh, về lâu dài, các DN này sẽ phải tích cực nâng cao năng lực quản lý, đổi mới công nghệ, chú trọng sử dụng nguồn nhân lực có chất lượng, nghiên cứu kỹ về yêu cầu đối với khu vực thị trường xuất khẩu, pháp luật chi phối, các DN cần trang bị đầy đủ kiến thức về tiêu chuẩn chất lượng, về các rào cản kỹ thuật, về hội nhập kinh tế quốc tế và cải thiện VHDN nhằm nâng cao chất lượng sản phẩm, hàng hoá (tạo ra các sản phẩm đảm bảo chất lượng, an toàn vệ sinh thực phẩm, không gây ảnh hưởng đến môi trường), giá thành thấp, nâng cao khả năng cạnh tranh, giúp DN sẽ phát triển bền vững hơn trên thị trường.

3.3. KIẾN NGHỊ

Quan điểm của Đảng cầm quyền đóng một vai trò quan trọng để thúc đẩy các DN Việt Nam quan tâm hơn nữa đến việc tạo dựng văn hoá DN mình. Cụ thể là Nghị quyết Trung ương V về “xây dựng và phát triển nền văn hoá Việt Nam tiên tiến đậm đà bản sắc dân tộc” đang dần đi vào cuộc sống, trong khi đó văn hoá DN, thực chất có thể coi là nhận thức và ứng xử của các thành viên trong DN đó, là nền tảng của văn hoá xã hội. Các cơ quan nhà nước cần có những biện pháp khuyến khích, hỗ trợ, tạo ra một động lực tái định hình lại văn hoá của các DN Việt Nam thời kỳ hội nhập.

Tạo sân chơi bình đẳng cho các DN thông qua môi trường pháp lý. Để DN Nhà nước và DN tư nhân bình đẳng trước pháp luật cần đảm bảo thể chế đi vào đời sống, cụ thể là luật DN. Cần tiếp tục hoàn chỉnh hệ thống thể chế kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa nhằm đủ sức khuyến khích doanh nhân phát huy truyền thống VH trong kinh doanh của cha ông, bổ sung những nhân tố mới trong VH DN của thời đại, khuyến khích được DN xác định đúng đắn chiến lược kinh doanh, có mục tiêu phân đầu lâu dài hơn nâng cao sức cạnh tranh trên trường quốc tế theo định hướng quy hoạch, kế hoạch chuyển đổi cơ cấu của nền kinh tế, tôn trọng lợi ích cá nhân hợp pháp của DN (động lực kinh doanh), khuyến khích cạnh tranh hợp pháp, kiểm soát và hạn chế độc quyền.

Ban hành luật mới và hoàn thiện, sửa đổi một số quy định của luật đã ban hành: ban hành luật về tổ chức xã hội – nghề nghiệp trong đó cần phát huy vai trò của các hiệp hội DN nhằm khai thác mọi nguồn lực của xã hội, kể cả thu hút tài trợ từ bên ngoài, để phát triển các hoạt động trợ giúp một cách trực tiếp, có hiệu quả thiết thực, khắc phục những yếu kém của DN (Các hiệp hội sẽ giúp DN 4 “cái được” cơ bản để hội nhập tốt hơn, gồm: tổ chức các hệ thống cung cấp thông tin, chính sách; cung cấp đầy đủ những thông tin về thị trường cho các DN; giúp các doanh nghiệp tiếp cận tốt hơn các nguồn tài chính thông qua các dự án, các chương trình hợp tác với nước ngoài; giúp DN nâng cao khả năng cạnh tranh trên thị trường trong nước), tạo điều kiện làm tốt vai trò cầu nối giữa hội viên với cơ quan của chính phủ, đại diện bảo vệ quyền lợi hợp pháp của DN, nhất là trong việc tham gia soạn thảo các văn bản quy phạm pháp luật liên quan đến sx kinh doanh của DN. Các hiệp hội DN có thể cung cấp những thông tin tư vấn, đào tạo, cùng thương thảo giải quyết những vấn đề mà trong DN riêng lẻ không tự giải quyết được để đảm bảo lợi ích của mỗi ngành nghề, bảo đảm VHDN, khắc phục những khiếm khuyết của thị trường. Bên cạnh đó, các hiệp hội DN còn đóng vai trò tăng cường quản lý Nhà nước đối với các DN, tạo căn cứ pháp lý để xoá bỏ tàn dư cấu thời bao cấp, góp phần quản trị Quốc gia để phát triển bền vững. Sửa đổi pháp lệnh cán bộ, công chức thành luật về công vụ - công chức gắn với *cải tiến quản lý nhân sự trong các tổ chức Nhà nước, hoàn chỉnh các quy định về cổ phần hoá... sẽ tác động tới văn hoá DN.*

Nâng cao nhận thức và hiểu biết về VHDN. Cần đẩy mạnh các hoạt động nghiên cứu, tuyên truyền, giảng dạy về VHDN, trong đó các phương tiện thông tin đại chúng đóng vai trò tích cực, cần đưa vào giảng dạy cho các công chức Nhà nước về VHDN, cách thức áp dụng văn hoá DN như một công cụ quản lý, có thể ở dạng một môn học riêng hoặc lồng ghép vào bộ môn quản lý nguồn nhân lực, hay bộ môn phát triển DN, quản trị chiến lược.

Cần tiếp tục thay đổi tư duy quản lý, đề xuất những chủ trương chính sách quản lý đủ mạnh để khuyến khích hơn nữa tinh thần kinh doanh trong nhân dân, hăng hái làm giàu cho bản thân và cho đất nước. Thử tiêu triệt để quan niệm coi thường kinh doanh, không coi trọng doanh nhân, chỉ coi trọng quan chức, phân biệt đối xử với kinh tế tư nhân.... Xoá bỏ tâm lý ỉ lại, dựa vào bao cấp của Nhà nước, đề cao những nhân tố mới trong kinh doanh, những ý tưởng sáng tạo, sáng kiến tăng năng xuất lao động, tăng khả năng cạnh tranh của hàng hoá. Tôn vinh những doanh nhân năng động, sáng tạo, kinh

doanh đạt hiệu quả cao, có ý chí vươn lên, làm rạng rỡ thương hiệu Việt Nam trên thị trường thế giới.

Để giúp doanh nhân xây dựng văn hoá kinh doanh và hội nhập kinh tế quốc tế, nên kết nối những viện nghiên cứu chuyên sâu về Đông phương học, Trung Quốc học, Nhật Bản học, viện nghiên cứu Hoa Kỳ với các yêu cầu bồi dưỡng, nâng cao hiểu biết và kỹ năng đàm phán, giao tiếp cho doanh nhân Việt Nam.

Việc hình thành VHDN cũng đòi hỏi đẩy mạnh cuộc cải cách hành chính dân chủ, trong sạch, vững mạnh, chuyên nghiệp và hiện đại hoá. Tức là cần tiếp tục xoá bỏ cơ chế “xin - cho”, xoá bỏ những thủ tục hành chính rườm rà gây tốn kém, tăng chi phí đầu tư và giảm năng lực cạnh tranh của hàng hoá. Phải sắp xếp lại bộ máy tinh gọn, khắc phục chồng chéo, quan liêu, nâng cao hiệu lực và hiệu quả của bộ máy hành chính trong quản lý, điều hành, lãnh đạo và quản lý nhân sự.

Bên cạnh việc xây dựng một quy chuẩn nhằm tạo nên những cá thể kinh doanh hoàn hảo với những phẩm chất riêng, cần thiết phải xây dựng tính cộng đồng kinh doanh với ý nghĩa để cộng đồng kinh doanh người Việt cũng có tính liên kết tập thể cao (giống như cộng đồng kinh doanh người Hoa), tạo lập sự hài hoà giữa tính tập thể và tính cá thể trong cộng đồng kinh doanh, đề cao ý chí tự lập tự cường, sức vươn lên của mỗi doanh nghiệp, đồng thời huy động tính cộng đồng, tính truyền thống “chị ngã, em nâng” của dân tộc, khuyến khích các doanh nghiệp tham gia các hoạt động xã hội như: xoá đói giảm nghèo, cứu trợ đồng bào gặp thiên tai, tham gia các hoạt động từ thiện... Muốn vậy, nên thành lập các hiệp hội dựa trên các tiêu chuẩn đạo đức (thoát khỏi lối tư duy cũ: dựa trên nền tảng là các giá trị cá nhân, các quyền con người), VH của doanh nhân với tư cách là các cá thể hoàn chỉnh, hướng tới mục tiêu xây dựng cộng đồng doanh nhân Việt chuyên nghiệp với những cá thể chuyên nghiệp. Cần đào tạo và trọng dụng đội ngũ doanh nhân nắm được và vận dụng được VHDN vào trong hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, trong quan hệ với đối tác cũng như trong công việc quản lý, điều hành nội bộ DN.

Doanh nghiệp là nơi tập hợp, phát huy mọi nguồn lực con người (đội ngũ doanh nhân các loại), là nơi làm gạch nối, nơi có thể tạo ra lực điều tiết, tác động (tích cực hay tiêu cực) đối với tất cả các yếu tố chủ quan, khách quan khác nhau cả ở tầng vĩ mô lẫn vi mô nhằm góp phần hình thành nên một môi trường sản xuất kinh doanh (thương trường) phát triển theo một chiều hướng nào đó. Xây dựng nền văn hoá kinh doanh vì vậy về thực

chất chính là việc thực hiện các điều kiện khách quan, chủ quan trên cơ sở phát huy các nhân tố tích cực, tự giác nhằm đẩy nhanh quá trình văn hoá hoá trong toàn bộ mọi yếu tố cấu thành nền sản xuất kinh doanh của đất nước, trước hết tập trung lấy phát triển VHDN làm điểm tựa đầu tiên. Trong điều kiện thực tế hiện nay, theo cách thức đó, chúng ta có thể tạo ra quá trình tích hợp và phát huy mạnh mẽ những giá trị vốn có trong nền văn hoá truyền thống của dân tộc (truyền thống yêu nước và thương người, đoàn kết cộng đồng và trọng tín nghĩa, cần cù, năng động và linh hoạt) kết hợp với các thành tựu văn hoá thế giới (về nề nếp tư duy, phong cách và trình độ khoa học kỹ thuật công nghệ, về phương pháp, năng lực tổ chức quản lý kinh tế - xã hội trong quá trình đô thị hoá, công nghiệp hóa - hiện đại hoá...) nhằm làm cho hoạt động sản xuất kinh doanh trong nền kinh tế thị trường ở nước ta sẽ ngày càng được trật tự, lành mạnh và đạt hiệu quả cao hơn, hướng đến những mục tiêu kinh tế - xã hội toàn diện, bền vững lâu dài của đất nước đồng thời vừa có thể đem lại những lợi ích thiết thực ngay trước mắt cho các DN. Cụ thể hơn, xây dựng VHDN để góp phần vào chiến lược phát triển văn hoá kinh doanh Việt Nam hiện nay không thể khác đó là việc nâng cao bản lĩnh, trình độ đội ngũ doanh nhân theo hướng ngày càng “chuyên nghiệp hoá” nhiều hơn, trước hết ở cung cách, khả năng sử dụng tốt các phương tiện, các thành tựu khoa học kỹ thuật trong lao động, tổ chức sản xuất, năng lực cạnh tranh và hội nhập với thị trường (nội địa lẫn quốc tế), trong giao tiếp với khách hàng, tuyên truyền quảng bá thương hiệu, giới thiệu và bán sản phẩm... bên cạnh đó việc nâng cao năng lực và điều kiện, biện pháp để chăm lo đội ngũ (cả về đời sống văn hoá cá nhân lẫn đời sống văn hoá tập thể), không ngừng tăng cường cơ sở vật chất- kỹ thuật cùng một nề nếp, kỷ cương hoạt động theo phong cách công nghiệp, hiện đại dựa trên nền tảng phát huy tốt những giá trị văn hoá truyền thống (đạo lý, nghĩa tình) kết hợp xây dựng bản chất tiên tiến của giai cấp công nhân cho mọi lực lượng lao động vì mục tiêu xây dựng hệ thống DN Việt Nam vững mạnh toàn diện cả về chuyên môn và tư tưởng, tổ chức... Tuy nhiên, cũng cần nhấn mạnh rằng nỗ lực hình thành và xây dựng nền văn hoá kinh doanh phải đến từ cả hai phía doanh nghiệp và các cơ quan bảo vệ pháp luật, cơ quan nhà nước.

KẾT LUẬN

Một trong số các nhóm giải pháp để doanh nghiệp hội nhập thành công: DN phải xây dựng được chiến lược thị trường, chiến lược phát triển kinh doanh đi đôi với xây dựng VHDN. Muốn vậy, doanh nghiệp cần phải coi nhân lực như là một nguồn vốn đặc biệt, cần chăm lo cho con người trong DN về mọi khía cạnh của cuộc sống cá nhân, từ tình trạng sức khoẻ tới sự tự do về kinh tế, chính trị, cần có chiến lược đào tạo, bồi dưỡng và trọng dụng nhân tài, tạo điều kiện để mọi người phát huy tài năng, trí tuệ thoả sức sáng tạo trong sản xuất kinh doanh, tham gia thảo luận những vấn đề cụ thể, trong xử lý những vấn đề liên quan trực tiếp đến đời sống của họ, giải quyết tốt mối quan hệ giữa chủ DN và người lao động, giữa doanh nghiệp với bạn hàng, với đối tác, với cơ quan nhà nước... Hay nói cách khác, DN rất cần phải xây dựng một VHDN đặc trưng, và phát huy văn hoá độc đáo đó trong mọi hoạt động của DN: từ lãnh đạo điều hành các hoạt động nội bộ, đến các hoạt động tương tác với bên ngoài doanh nghiệp. Muốn xây dựng và phát huy được yếu tố văn hóa trong DN thì điều đầu tiên là các doanh nghiệp nên nhận thức đúng đắn về vấn đề cấp bách này trong cuộc cạnh tranh toàn cầu, kể đến, các DN bằng các phương pháp cụ thể xây dựng cho riêng mình chiến lược, sứ mệnh hoạt động của DN mình, rồi tạo lập bộ quy chuẩn riêng để có thể xây dựng và phát huy nền VH độc đáo của doanh nghiệp mình dựa trên nền tảng chiến lược đó, nhằm hướng tới mục tiêu chiến lược mà tổ chức đã đặt ra.

Do nhận thức còn hạn chế và đây cũng là vấn đề khá mới ở Việt Nam, hơn nữa, đề tài được thực hiện trong điều kiện các nguồn dữ liệu chưa thật đầy đủ nên khó tránh khỏi những sai sót, khiếm khuyết, rất mong có được sự đóng góp ý kiến chân thành từ phía các thầy cô cũng như những ai quan tâm đến văn hoá doanh nghiệp nhằm hoàn thiện đề tài một cách tốt nhất. Nhân đây em xin gửi lời cảm ơn chân thành đến bạn bè, người thân, đặc biệt em xin gửi lời cảm ơn chân thành đến **TS. Nguyễn Thị Minh Tâm** đã trực tiếp hướng dẫn, giúp đỡ, chỉ bảo tận tình để em hoàn thành đề tài này.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Nguyễn Hoàng Ánh, Luận án tiến sĩ: Vai trò của văn hoá trong kinh doanh quốc tế và vấn đề xây dựng văn hoá kinh doanh ở Việt Nam. Đại học Ngoại Thương, 2004, tr.108.
2. PGS. TS. Dương Thị Liễu. Kết quả khảo sát mới đây đưa ra tại “hội thảo VHDN, VH doanh nhân trong quá trình hội nhập” do báo điện tử ĐCSVN phối hợp với phòng TM &CNVN (VCCI) tổ chức ngày 07/11/2006 tại Hà Nội.
3. Nguyễn Tấn Phước. Chiến lược và chính sách kinh doanh. NXB Thống Kê, 1996.
4. Ths. Bùi Văn Thành (phó tổng cục trưởng TCVI- Bộ công An) - Vấn đề nâng cao năng lực cạnh tranh Quốc gia của Việt Nam. Tạp chí kinh tế và dự báo. số 3/2007. tr.2.
5. TS. Nguyễn Mạnh Quân. Giáo trình đạo đức kinh doanh và VHDN. NXB lao động xã hội - ĐHKQTĐ - khoa QTDN, 2004.