VĂN HÓA DOANH NGHIỆP VÀ CÁC BIỂU HIỆN CỦA VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

TS. Nguyễn Tiến Mạnh, ThS. Nguyễn Thị Lý
Trường Đại học Hoà Bình
Tác giả liên hệ: ntmanh53@gmail.com

Ngày nhận: 06/7/2024
Ngày nhận bản sửa: 30/8/2024
Ngày duyệt đăng: 24/12/2024

Tóm tắt

Trên con đường hội nhập hiện nay, bên cạnh những tiến bộ của khoa học kỹ thuật, khoa học công nghệ, các doanh nghiệp cần xây dựng một nét văn hóa doanh nghiệp đặc trưng và nhất quán, để từ đó, điều chỉnh mọi hoạt động của doanh nghiệp, tạo bản sắc riêng, phân biệt doanh nghiệp này với các doanh nghiệp khác. Thông qua văn hóa doanh nghiệp, mục tiêu kinh doanh được đảm bảo hơn và còn thể hiện được cái tâm của nhà quản trị đối với doanh nghiệp mình qua cách giao tiếp với con người, khách hàng, tuyên bố chiến lược kinh doanh, triết lý kinh doanh của doanh nghiệp, khẳng định vị trí trong tâm trí khách hàng. Văn hóa doanh nghiệp được coi là một trong các yếu tố bảo đảm cho sự phát triển liên tục và bền vững của các doanh nghiệp và của cả một quốc gia.

Việc nghiên cứu văn hóa doanh nghiệp, những biểu hiện của văn hóa doanh nghiệp…, từ đó, xây dựng văn hóa doanh nghiệp nhằm đạt được mục tiêu của doanh nghiệp trở nên rất quan trọng và cấp bách trong bối cảnh hiện nay.

Từ khóa: *Văn hóa doanh nghiệp.*

Corporate Culture and Impact of Corporate Culture on Enterprise Performance Results

Dr. Nguyen Tien Manh, MA. Nguyen Thi Ly
Hoa Binh University
Corresponding Author: ntmanh53@gmail.com

Abstract

On the current path of integration, in addition to advances in science and technology, businesses need to build a special and consistent corporate culture from which to adjust all business activities. Business, creating its own identity, distinguishes this business from other businesses. Through corporate culture, business goals are more assured. They can also be achieved in the administrator's mind for his or her business through communication with people and customers, declaring business strategies, the good business philosophy of the enterprise, and affirming its position in the minds of customers. Corporate culture is considered one of the factors that ensure the continuous and sustainable development of businesses and an entire country.

Researching corporate culture, manifestations of corporate culture...from there, building corporate culture to achieve corporate goals becomes very important and urgent in the current context of all businesses.

Keywords: *Corporate culture.*

1. Đặt vấn đề

Trên con đường phát triển và hội nhập hiện nay, bên cạnh những tiến bộ về khoa học kỹ thuật và công nghệ, các doanh nghiệp cần xây dựng một nét văn hóa doanh nghiệp đặc trưng và nhất quán, để từ đó, điều chỉnh mọi hoạt động của doanh nghiệp, tạo bản sắc riêng, phân biệt doanh nghiệp này với các doanh nghiệp khác.

Thông qua văn hóa doanh nghiệp, mục tiêu kinh doanh được đảm bảo hơn và còn thể hiện được mối quan hệ của doanh nghiệp mình với con người, với khách hàng, tuyên bố chiến lược kinh doanh, triết lý kinh doanh của doanh nghiệp… sao cho phù hợp với sự phát triển của cách mạng công nghiệp 4.0 trong bối cảnh toàn cầu hóa hiện nay. Bản sắc văn hóa doanh nghiệp là một trong những tiêu chí đánh giá, quyết định sự thành công của doanh nghiệp và có tác dụng nâng cao hiệu quả sức cạnh tranh của doanh nghiệp. Việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp vững mạnh là điều cần thiết vì văn hóa còn ảnh hưởng tới hành vi của người lao động, đó là: niềm yêu thích, say mê công việc, gây dựng lòng trung thành của họ đối với tổ chức, gắn bó với đồng nghiệp, tìm thấy sự lạc quan trong môi trường tổ chức, từ đó, sẽ tạo cho người lao động có sự gắn kết với mục tiêu của tổ chức và có sự phấn đấu cho mục tiêu đó.

Văn hóa doanh nghiệp là tài sản tinh thần của doanh nghiệp, là một nguồn lực quan trọng thúc đẩy doanh nghiệp phát triển bền vững. Trong điều kiện hiện nay, các doanh nghiệp thắng thế không chỉ có nhiều vốn và sử dụng công nghệ hiện đại, mà còn được quyết định bởi việc doanh nghiệp có được phong cách, bản sắc và triết lý kinh doanh của doanh nghiệp phù hợp với đòi hỏi của thị trường và xu hướng của thời đại.

Văn hóa doanh nghiệp, các biểu hiện của văn hóa doanh nghiệp được coi là một trong các yếu tố bảo đảm cho sự phát triển liên tục và bền vững của các doanh nghiệp và của cả một quốc gia. Có thể thấy nhiều doanh nghiệp và doanh nhân ở nước ta hiện nay chưa nhận thấy vai trò to lớn của văn hóa doanh nghiệp, chưa xây dựng được một thương hiệu đủ uy tín và bản sắc văn hóa riêng để có đủ khả năng chinh phục khách hàng, chưa thực sự đầu tư và xây dựng văn hóa doanh nghiệp một cách đồng bộ…; do đó, nhiệm vụ xây dựng văn hóa doanh nghiệp càng trở nên cấp thiết. Việc nghiên cứu văn hóa doanh nghiệp, các biểu hiện của văn hóa doanh nghiệp, sự ảnh hưởng của nó đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp…; từ đó, xây dựng văn hóa doanh nghiệp nhằm đạt được mục tiêu của doanh nghiệp trở nên rất quan trọng và cấp bách.

2. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

2.1. Khái niệm văn hóa doanh nghiệp

Có rất nhiều khái niệm, định nghĩa khác nhau về văn hóa doanh nghiệp (VHDN). Một số học giả đưa ra cái nhìn mang tính khái quát, tổng quan như sau:

Theo Deal và Kennedy (1982), VHDN đơn giản là cách thức mà doanh nghiệp triển khai hoạt động kinh doanh của mình. Đây là một trong những học giả đầu tiên đi sâu nghiên cứu về văn hóa doanh nghiệp.

Schneider (1988) cho rằng VHDN là chất keo kết dính toàn bộ tổ chức lại với nhau bằng cách cung cấp sự gắn kết và liên kết mạch lạc giữa từng bộ phận nhỏ của doanh nghiệp. Theo ông, các công ty đa quốc gia ngày càng cần tìm hiểu sâu hơn về văn hóa doanh nghiệp để kiểm soát, điều phối và thống nhất các bộ phận kinh doanh/chi nhánh ở nhiều nước khác nhau. Điều khó khăn là văn hóa của mỗi chi nhánh lại gắn chặt với văn hóa quốc gia của nước sở tại mà chi nhánh hoạt động và văn hóa của các quốc gia lại khác nhau rất nhiều. Sự khác biệt này trên thực tế đã gây cản trở không ít cho việc điều hành hoạt động của các công ty đa quốc gia.

Theo Robert A. Cooke (1987), VHDN chính là hành vi của các thành viên mà họ tin rằng cần phải phù hợp để đáp ứng mong đợi trong tổ chức. Do đó, để một thành viên mới có thể làm việc hiệu quả, phát triển được trong doanh nghiệp thì thành viên đó phải tự điều chỉnh hành vi của mình sao cho hài hòa với "hành vi chung" được tổ chức thừa nhận và các thành viên khác áp dụng.

Những khái niệm trên về VHDN cung cấp cái nhìn tổng quan về VHDN, tuy nhiên, lại chưa cho biết những yếu tố cấu thành và tác động của chúng tới doanh nghiệp như thế nào.

Một số học giả, khi đưa ra khái niệm về VHDN đã nhấn mạnh đến ý nghĩa, tầm quan trọng của các yếu tố, giá trị văn hóa vô hình trong doanh nghiệp, như: các giả định tinh thần, thái độ, thói quen, truyền thống, các triết lý, giá trị cốt lõi, quan niệm, niềm tin, kỳ vọng chung và cả phương pháp tư duy phổ biến trong doanh nghiệp. Các yếu tố văn hóa vô hình này được toàn bộ các thành viên trong doanh nghiệp chia sẻ, thừa nhận và định hình thành những chuẩn mực hành vi ứng xử của họ và có xu hướng tự lưu truyền trong thời gian dài.

Một số học giả, khi đưa ra định nghĩa về VHDN, ngoài việc đề cập đến các yếu tố văn hóa vô hình, còn đề cập đến các yếu tố hữu hình của văn hóa doanh nghiệp như các biểu tượng, lễ nghi, sự kiện, các vật thể, kiến trúc, cơ sở vật chất, cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp. Chính những yếu tố văn hóa hữu hình sẽ giúp các thành viên trong doanh nghiệp, đặc biệt là các thành viên mới hiểu rõ và thấm nhuần các yếu tố văn hóa doanh nghiệp vô hình (niềm tin, giá trị…) một cách nhanh chóng hơn.

Theo Joann Keyton (2011), VHDN là những vật thể, những giá trị, các nghi lễ và quy chuẩn được hình thành trong quá trình tương tác giữa các thành viên trong doanh nghiệp.

Ở nước ta hiện nay, đã có một số học giả nghiên cứu về VHDN, họ đưa ra cái nhìn mang tính khái quát, tổng quan về VHDN với các yếu tố văn hóa vô hình (giá trị, niềm tin…). Một số học giả cho rằng VHDN là một hệ thống các giá trị do doanh nghiệp sáng tạo và tích lũy qua quá trình hoạt động kinh doanh, trong mối quan hệ với môi trường xã hội và tự nhiên của mình.

Những học giả khác thì cho rằng VHDN là toàn bộ các giá trị văn hóa được gây dựng trong suốt quá trình tồn tại và phát triển của một doanh nghiệp, trở thành các giá trị, các quan niệm và tập quán, truyền thống ăn sâu vào hoạt động của doanh nghiệp ấy. VHDN chi phối tình cảm, nếp suy nghĩ và hành vi của mọi thành viên của doanh nghiệp trong việc theo đuổi và thực hiện các mục đích đề ra.

Theo Nguyễn Mạnh Quân (2011), "VHDN được định nghĩa là một hệ thống các ý nghĩa, giá trị, niềm tin chủ đạo, nhận thức và phương pháp tư duy được mọi thành viên của một tổ chức cùng đồng thuận và có ảnh hưởng ở phạm vi rộng đến cách thức hành động của các thành viên".

Có học giả lại cho rằng VHDN là toàn bộ những nhân tố văn hóa được doanh nghiệp chọn lọc, tạo ra, sử dụng và biểu hiện trong hoạt động kinh doanh, tạo nên bản sắc của doanh nghiệp đó (Dương Thị Liễu, 2009).

Dù được định nghĩa bằng nhiều cách khác nhau, nhưng có thể thống nhất định nghĩa về VHDN như sau: *VHDN chính là hệ thống các giá trị, quan niệm và nguyên tắc hành vi được chia sẻ bên trong doanh nghiệp, chi phối tình cảm, nếp suy nghĩ và cách thức hành động của các thành viên, tạo nên bản sắc riêng của mỗi doanh nghiệp.*

Cốt lõi của VHDN là tinh thần và quan điểm giá trị của doanh nghiệp. Điều này bắt nguồn, chịu sự tác động về tư tưởng, triết lý, quan niệm sống, quan điểm về kinh doanh... của người sáng lập. Vì vậy, trong quá trình phát triển công ty, VHDN tiếp tục được phát triển và thay đổi phù hợp, tùy thuộc vào sự tác động khác nhau của môi trường, định hướng doanh nghiệp.

VHDN là một khái niệm rất quan trọng trong môi trường kinh doanh hiện đại, bởi nó ảnh hưởng đến hành vi, thái độ và hiệu quả của mỗi thành viên trong một tổ chức. VHDN cũng là yếu tố ảnh hưởng rất lớn đến sự phát triển của một doanh nghiệp, tạo nên sự khác biệt và độc đáo của mỗi doanh nghiệp so với các đối thủ cạnh tranh.

2.2. Tầm quan trọng và vai trò của văn hóa doanh nghiệp

Toàn cầu hóa kinh tế đã đem lại cho các doanh nghiệp nhiều cơ hội để phát triển và mở

rộng hoạt động kinh doanh. Tuy vậy, vẫn có không ít những thách thức mà họ phải đương đầu, vì áp lực cạnh tranh ngày càng gay gắt. Cùng với các hoạt động nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ, việc xây dựng văn hóa kinh doanh và văn hóa doanh nghiệp là phương thức quan trọng giúp các doanh nghiệp tạo ra sự khác biệt để nâng cao lợi thế cạnh tranh. VHDN là một trong những yếu tố quan trọng đảm bảo cho sự thành công và duy trì hoạt động lâu dài của doanh nghiệp. Khi công nghệ số ngày càng phát triển, cùng với sự hội nhập kinh tế toàn cầu, việc tạo ra nét văn hóa riêng cho doanh nghiệp là vấn đề quan trọng cần được quan tâm.

VHDN là hệ thống các giá trị, những chuẩn mực, các quan niệm và hành vi của doanh nghiệp. Nó không chỉ chi phối hoạt động của các thành viên trong doanh nghiệp, mà còn tạo ra bản sắc kinh doanh riêng cho doanh nghiệp. Sự khác biệt VHDN đã mang lại thành công cho nhiều doanh nghiệp Việt Nam, như: Tập đoàn FPT, Tập đoàn Vingroup, Công ty Vinamilk, Tập đoàn Viễn thông Viettel,… Theo báo cáo nghiên cứu về môi trường VHDN của Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (VCCI), VHDN có vai trò quan trọng, có sự tác động tích cực, có tính quyết định đến tinh thần, thái độ, động cơ lao động của các thành viên trong tổ chức. VHDN giúp doanh nghiệp trở thành một cộng đồng làm việc hợp tác, tin cậy, gắn bó, thân thiện và tiến thủ. Từ đó, hình thành tâm lý chung và lòng tin vào sự thành công của doanh nghiệp. Quyết định số 1846/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ về ngày Văn hóa doanh nghiệp Việt Nam lấy ngày 10 tháng 11 hàng năm là Ngày Văn hóa doanh nghiệp Việt Nam, nhằm khẳng định vai trò, vị trí và tầm quan trọng của VHDN. Hoạt động tuyên truyền, phổ biến, nâng cao nhận thức về VHDN, thúc đẩy việc xây dựng và phát triển VHDN trong cộng đồng doanh nghiệp và trong toàn xã hội được khuyến khích. Điều này góp phần tạo môi trường kinh doanh, đề cao đạo đức kinh doanh, trách nhiệm xã hội và cạnh tranh lành mạnh, góp phần cho sự phát triển bền vững đất nước và hội nhập quốc tế.

Việc xây dựng và phát triển VHDN có vị trí và vai trò to lớn trong sự phát triển của doanh nghiệp vì bất kỳ một doanh nghiệp nào nếu thiếu đi yếu tố văn hóa, ngôn ngữ và tri thức thì doanh nghiệp đó khó có thể tồn tại được. Tầm quan trọng của VHDN được thể hiện cụ thể ở những khía cạnh sau:

Thứ nhất, giúp nâng cao năng lực cạnh tranh cho các doanh nghiệp. Các nhà nghiên cứu đều cho rằng VHDN mạnh sẽ tạo được lợi thế cạnh tranh của chính doanh nghiệp đó.

Thứ hai, góp phần tạo ra bản sắc riêng cho doanh nghiệp. Việc xây dựng và phát triển VHDN sẽ giúp cho doanh nghiệp từng bước khẳng định được vị trí và thương hiệu của mình.

Thứ ba, giúp doanh nghiệp tạo ra khả năng thích ứng cao, VHDN mạnh thì mới có khả năng đáp ứng tốt với sự thay đổi liên tục từ môi trường bên ngoài doanh nghiệp đó.

Thứ tư, góp phần tạo nên giá trị cho doanh nghiệp. Sống trong một môi trường văn hóa lành mạnh với sự quan tâm thỏa đáng của các cấp lãnh đạo sẽ làm cho cấp dưới cảm thấy lạc quan và cống hiến hết mình cho mục tiêu của doanh nghiệp.

Thứ năm, tạo ra sức hút cho doanh nghiệp. VHDN tạo nên hình ảnh về một doanh nghiệp khác biệt với các doanh nghiệp khác.

Thứ sáu, VHDN quyết định sự bền vững của doanh nghiệp. Nhiều người cho rằng VHDN là một tài sản của doanh nghiệp, nó giúp cho doanh nghiệp giảm xung đột, điều phối và kiểm soát, tạo động lực làm việc và tạo lợi thế cạnh tranh tốt hơn.

Các doanh nghiệp đều có văn hóa riêng biệt với những nét đặc trưng. Đây là hệ thống những chuẩn mực của doanh nghiệp có vai trò to lớn đối với sự phát triển của doanh nghiệp. Cụ thể, VHDN giúp:

Tạo môi trường làm việc lý tưởng: Mỗi cá nhân đều có sự khác biệt về tính cách và niềm tin. VHDN giúp kết nối những người có sự khác biệt về tính cách, phong cách sống và làm việc. Khi các thành viên cùng nhau xây dựng VHDN, môi trường làm việc sẽ ngày càng tốt hơn. Từ đó, ta có thể xây dựng nên một tập thể vững mạnh, một môi trường làm việc thoải mái, lành mạnh.

Thu hút và giữ chân những người tài giỏi: Hiện nay, các doanh nghiệp luôn nỗ lực để có thể thu hút nhân tài và giữ chân những nhân sự giỏi. Một trong những yếu tố quyết định sự gắn bó của nhân viên với một tổ chức chính là VHDN. Lương và thu nhập là yếu tố cần thiết, nhưng môi trường làm việc cũng quan trọng không kém. Những công ty có văn hóa tốt, môi trường làm việc lý tưởng có thể giữ chân những người tài, góp phần tạo nên sự phát triển lâu dài của toàn công ty.

Tăng sự đoàn kết: VHDN góp phần kết nối các thành viên lại với nhau. Những nhân viên có thể hiểu và chia sẻ với nhau nhiều hơn, từ đó, tạo nên sự đoàn kết trong tập thể.

2.3. Các yếu tố hình thành VHDN

Có 6 yếu tố sau đây sẽ tạo nên một VHDN :

(1) Tầm nhìn - Vision: Một nền văn hóa vĩ đại luôn bắt đầu với một tầm nhìn đa diện. Từ tầm nhìn đó, có thể bao quát ra những mục tiêu xa hơn, rồi từ mục tiêu ấy lại giúp định hướng bước đi rõ ràng hơn.

(2) Giá trị - Values: Cốt lõi của văn hóa chính là giá trị của doanh nghiệp. Mặc dù tầm nhìn cho thấy mục tiêu của doanh nghiệp nhưng thông qua những giá trị doanh nghiệp làm thước đo, làm tiêu chuẩn để căn chỉnh những hành vi, quan điểm cần thiết để đạt được tầm nhìn đó.

(3) Thực tiễn - Practices: Một sự thật cho thấy, các giá trị của một doanh nghiệp sẽ trở nên ít quan trọng khi chúng chưa được tôn trọng trong thực tiễn. Nếu một tổ chức tuyên bố "Con người là tài sản lớn nhất của chúng tôi" thì tổ chức ấy phải trực tiếp đầu tư vào con người theo những cách thức mà họ từng tuyên bố.

(4) Con người - Human: Trong các yếu tố của VHDN thì con người là nhân tố quan trọng nhất. Con người có thể định hình được mục tiêu, tầm nhìn cho doanh nghiệp. Ngoài ra, con người vừa có thể chia sẻ giá trị cốt lõi vừa sẵn sàng và đủ khả năng thực hiện, duy trì các giá trị ấy.

(5) Môi trường làm việc "mở" - Place: Xây dựng môi trường làm việc hiệu quả chính là xây dựng một nền VHDN thành công. Trong môi trường làm việc năng động và chuyên nghiệp như hiện nay, bên cạnh việc sáng tạo để tìm ra những cách riêng giúp làm việc nhanh hơn và đạt hiệu quả cao hơn thì có một cách khá tốt để xây dựng giá trị bản thân đó là hình thành những thói quen, lề lối làm việc, phong cách ứng xử cùng hành vi văn minh, lịch sự.

(6) Sức mạnh của câu chuyện - Narrative: Bất kỳ tổ chức nào cũng đều có một lịch sử riêng biệt và một câu chuyện độc đáo. Từ đó, việc chuyển đưa lịch sử ấy tái hiện trong hiện tại biến nó thành câu chuyện lịch sử chính là một yếu tố cốt lõi của sự sáng tạo văn hóa. Bài học lịch sử thông qua những câu chuyện chính là "sức mạnh vô hình" giúp từng cá thể trong doanh nghiệp hiểu và tiếp bước những thành công, những thành tựu trước đây mà doanh nghiệp đã xây dựng.

Việc xây dựng VHDN đúng và đủ các yếu tố trên sẽ mang lại nhiều kết quả, góp phần tạo nên sự thành công của doanh nghiệp, tổ chức; bên cạnh đó, tạo sự thuận lợi trong việc truyền thông thương hiệu, thu hút được nhiều ứng viên trong quá trình tuyển dụng, bởi môi trường làm việc tốt, chuyên nghiệp được hình thành từ văn hóa của tổ chức. Với cách hiểu đúng và đủ về các yếu tố hình thành văn hóa tốt giúp tổ chức sẽ có phương thức phát triển phù hợp hơn, nhằm góp phần vào xây dựng văn hóa tốt của cả doanh nghiệp.

2.4. Các biểu hiện của văn hóa doanh nghiệp

Những biểu hiện của VHDN được thể hiện thông qua những dấu hiệu, biểu hiện, biểu trưng điển hình. Biểu hiện là bất kỳ thứ gì có thể được sử dụng làm phương tiện thể hiện nội dung của VHDN, triết lý, giá trị, niềm tin chủ đạo, cách nhận thức và phương pháp tư duy nhằm hỗ trợ các thành viên trong quá trình nhận thức để phản ánh mức độ nhận thức của thành viên và của toàn tổ chức.

Các biểu hiện được sử dụng để thể hiện nội dung của VHDN gọi là các biểu hiện trực quan, đó là, những biểu hiện giúp mọi người dễ dàng nhìn thấy, nghe thấy. Các biểu hiện phi trực quan là những dấu hiệu đặc trưng thể hiện mức độ nhận thức đạt được ở các thành viên về VHDN.

2.4.1. Các biểu hiện trực quan của văn hoá doanh nghiệp

Các biểu hiện trực quan được xem xét khi đi từ ngoài vào, chúng bao gồm tất cả những hiện tượng và sự vật, sự việc mà ta có thể nhìn, nghe, cảm nhận… Đây chính là hình thức thể hiện bên ngoài của VHDN, nó mang lại một hình ảnh riêng biệt, đặc trưng của doanh nghiệp trong mắt khách hàng và đối tác.

Kiến trúc: Những kiến trúc đặc trưng của một doanh nghiệp gồm kiến trúc ngoại thất và thiết kế nội thất công sở. Nhìn vào kiến trúc xây dựng của doanh nghiệp, khách hàng hay các đối tác phần nào cũng có thể đánh giá được văn hóa của doanh nghiệp ấy, bởi vì, trong mỗi công trình kiến trúc của doanh nghiệp, đều chứa đựng những giá trị lịch sử gắn liền với sự ra đời và trưởng thành của tổ chức, các thế hệ cán bộ, nhân viên.

Logo, khẩu hiệu: Khẩu hiệu, logo là cách diễn đạt đơn giản nhất của doanh nghiệp về triết lý kinh doanh, hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Thường là những câu từ ngắn gọn nhưng lại bao hàm những nội dung sâu sắc, mang triết lý và tầm nhìn chiến lược và là giá trị cốt lõi của doanh nghiệp, có tác dụng động viên, khích lệ tinh thần làm việc của từng thành viên. Khẩu hiệu, logo không chỉ được treo, dán khắp nơi mà cần được phổ biến sâu rộng để ăn sâu vào tiềm thức mọi người, định hướng và nhắc nhở hành vi của các thành viên trong doanh nghiệp cũng như thu hút khách hàng.

Ấn phẩm điển hình: Là những tư liệu chính thức có thể giúp đối tác khách hàng có thể nhận thấy rõ hơn về cấu trúc văn hóa của một tổ chức. Chúng là những sản phẩm như: Sách, đĩa, kỷ yếu, nội san, khẩu hiệu hành động, cặp file tài liệu, thiệp chúc mừng, lịch giấy, tiêu đề phong bì công ty, name card, tờ rơi… Những sản phẩm này góp phần làm rõ mục tiêu của tổ chức, phương châm hành động, niềm tin và giá trị chủ đạo, triết lý quản lý, thái độ với lao động, với công ty, với người tiêu dùng, xã hội.

Nghi lễ, hội họp: Một trong số biểu trưng của VHDN là nghi lễ. Đây là giá trị văn hóa điển hình của một doanh nghiệp. Nó có thể là các nghi lễ trong hội họp, các sinh hoạt tập thể, giao lưu văn hóa văn nghệ… Những hoạt động này tạo nên nét đặc sắc trong văn hóa riêng của từng doanh nghiệp. Bởi khi nhắc đến một doanh nghiệp, có thể người ta sẽ nghĩ ngay đến nét văn hóa điển hình trong nghi lễ, cách họ tổ chức hội họp, hoạt động tập thể, là thế mạnh của một doanh nghiệp.

Giai thoại: Giai thoại hay là những câu chuyện được truyền miệng từ những sự kiện có thực, điển hình về những giá trị, triết lý của văn hóa công ty được các thành viên trong tổ chức truyền bá cho những thế hệ sau, cho người mới. Trong các giai thoại, thường xuất hiện những tấm gương điển hình, có thể được nhân cách hóa thành huyền thoại với những phẩm chất và tính cách, những giá trị và niềm tin có thể đại diện cho cả tổ chức. Các câu chuyện có tác dụng duy trì các giá trị ban đầu của tổ chức và giúp tổ chức thống nhất về nhận thức của tất cả mọi thành viên.

Trang phục: Người ta sẽ đánh giá văn hóa của một công ty thông qua trang phục của nhân viên. Vì vậy, khi thiết kế trang phục, các nhà quản trị trong công ty cần chú ý đến sự năng động, trang nhã, lịch sự, văn minh, hiện đại mà trang phục đó sẽ mang lại khi nhân viên của mình khoác nó lên người. Đồng phục cũng góp phần gắn kết các nhân viên trong doanh nghiệp lại gần nhau hơn. Những công ty lớn, các nhân viên ở các bộ phận không thể biết nhau, nhưng thông qua trang phục họ có thể dễ dàng nhận ra đồng nghiệp. Ngoài ra, trang phục cũng là cái mang lại sự khác biệt văn hóa của doanh nghiệp này với doanh nghiệp khác.

Đồng phục đẹp còn cho thấy trình độ văn hóa cũng như thẩm mỹ của cán bộ nhân viên doanh nghiệp, nó là diện mạo tạo nên ấn tượng tốt cho hình ảnh doanh nghiệp đó, nó chính là những công cụ quảng bá thương hiệu hữu hiệu nhất và có sức thuyết phục nhất giúp doanh nghiệp sẽ có thêm nhiều đối tác, khách hàng mới.

Ứng xử và giao tiếp trong doanh nghiệp: Ngôn ngữ sử dụng để giao tiếp giữa các nhân viên với cấp trên; giữa nhân viên với nhân viên; với khách hàng, đối tác… là những yếu tố quan trọng nhất, góp phần làm nên một nền VHDN đậm đà bản sắc. Khi các nhân viên của doanh nghiệp sử dụng những ngôn ngữ trang trọng, lịch sự, thân thiện với khách hàng, đối tác thì sẽ mang lại cho họ cảm giác tin tưởng, dễ chịu. Khi các nhà quản trị sử dụng ngôn ngữ thân mật, vui vẻ, nhân viên cũng cảm thấy tin tưởng, yêu công ty, yêu công việc hơn… Ứng xử giao tiếp trong công ty là cái "không mất tiền mua" nhưng mang lại giá trị tinh thần vô cùng to lớn. Vì vậy, người sử dụng nó luôn phải cân nhắc, suy nghĩ kỹ trước khi nói, ứng xử,…

2.4.2. Các biểu hiện phi trực quan của văn hoá doanh nghiệp

Lịch sử phát triển và truyền thống: Đó là những biểu hiện về những giá trị, triết lý được chắt lọc trong quá trình hoạt động đã được các thế hệ khác nhau của tổ chức tôn trọng và giữ gìn, chúng được tổ chức sử dụng để thể hiện những giá trị chủ đạo và phương châm hành động cần được kiên trì theo đuổi. Lịch sử phát triển và truyền thống là một nhân tố cấu thành VHDN, bởi chúng có tác dụng giáo dục truyền thống, lưu truyền các giá trị và tôn vinh các cá nhân xuất sắc, hướng doanh nghiệp đến sự phát triển bền vững, sự tiếp nối giữa các thế hệ.

Sứ mệnh, tầm nhìn, giá trị cốt lõi

Sứ mệnh: Các tổ chức thường thể hiện sứ mệnh của mình bằng một "tuyên bố sứ mệnh" súc tích, ngắn gọn, giải thích tổ chức đó tồn tại để làm gì và phải làm gì để tồn tại. Tuyên bố sứ mệnh của tổ chức cần đưa ra thông tin để trả lời 3 câu hỏi sau: Mục tiêu của tổ chức là gì? Tổ chức sẽ làm gì và phục vụ ai? Những nguyên tắc và giá trị nào là kim chỉ nam cho các hoạt động của tổ chức?

Tầm nhìn: Là một hình ảnh, tiêu chuẩn, hình tượng độc đáo và lý tưởng trong tương lai, là những điều doanh nghiệp muốn đạt tới hoặc trở thành. Người lãnh đạo phải đặt câu hỏi, ví dụ như 5 năm nữa, 10 năm nữa… mục tiêu của doanh nghiệp là gì, lãnh đạo sẽ dẫn dắt tổ chức tới đâu, vị thế doanh nghiệp sẽ phát triển ra sao?

Giá trị cốt lõi: Là các nguyên tắc, nguyên lý nền tảng và bền vững của tổ chức. Một công ty lớn cần xác định cho chính mình những giá trị được giữ làm cốt lõi, độc lập với môi trường hiện tại, với yêu cầu cạnh tranh và cách thức quản trị. Như vậy, việc xác định tầm nhìn, sứ mệnh và giá trị cốt lõi là sự tuyên bố chiến lược của tổ chức, là một sự trăn trở để thiết kế, xây dựng, chứ không phải chỉ là câu chữ đơn thuần, chỉ để phát biểu cho hay.

Triết lý kinh doanh: Là các ý tưởng, tôn chỉ hành động trong hoạt động kinh doanh của một doanh nghiệp. Thường đề cập tới những vấn đề cơ bản về sứ mệnh, phương châm hoạt động, cách ứng xử, giao tiếp trong nội bộ công ty và với bên ngoài. Triết lý kinh doanh thể hiện quan điểm riêng của một doanh nghiệp, được tạo dựng bởi các nhà lãnh đạo của doanh nghiệp ấy. Nó được duy trì, bổ sung phát triển trong quá

trình hình thành và phát triển của doanh nghiệp.

Giá trị, niềm tin và thái độ: Về bản chất, giá trị là khái niệm phản ánh nhận thức của con người về những gì họ theo đuổi, những chuẩn mực đạo đức mà họ cho rằng cần phải thực hiện. Giá trị luôn được con người tôn trọng. Niềm tin là khái niệm đề cập đến việc mọi người cho rằng thế nào là đúng, thế nào là sai, là "điểm tựa tinh thần" và tạo nên động lực của con người. Trong niềm tin luôn chứa đựng những giá trị và triết lý đã nhận thức và là nguồn sức mạnh giúp con người hành động. Thái độ là chất gắn kết niềm tin với giá trị thông qua tình cảm. Thái độ là thói quen tư duy theo kinh nghiệm để phản ứng theo một cách thức mong muốn hoặc không mong muốn đối với sự vật, hiện tượng.

Động lực cá nhân và tổ chức: Là các động lực thúc đẩy hành động của các cá nhân, và môi trường "động lực chung" của tổ chức. Các yếu tố động lực này sẽ biểu hiện ra ngoài bằng những hành vi hàng ngày của các cá nhân trong doanh nghiệp.

2.5. Thực trạng và giải pháp xây dựng văn hóa doanh nghiệp ở Việt Nam

VHDN là một trong những yếu tố quan trọng quyết định đến sự tồn tại và phát triển lâu dài của mỗi doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp có tầm nhìn dài hạn và tạo nên thương hiệu riêng, tạo được lợi thế cạnh tranh, lợi thế thương mại trong quá trình phát triển.

Trên thế giới, nhiều tập đoàn doanh nghiệp lớn như: Amazon, Microsoft, Apple, Canon… có thể tồn tại và phát triển trong nhiều thập niên và khi gặp khủng hoảng kinh tế thì những doanh nghiệp này vẫn có thể đứng dậy, vươn lên phát triển… bởi họ đã xây dựng được những giá trị VHDN vững mạnh, những thương hiệu trở thành nền tảng của doanh nghiệp và là biểu tượng của quốc gia, có tầm ảnh hưởng quốc tế.

Đối với Việt Nam, từ khi đất nước ta bước sang thời kỳ đổi mới, hoạt động xây dựng và phát triển VHDN đã đạt được nhiều kết quả đáng ghi nhận. Nhiều doanh nghiệp đã quan tâm xây dựng VHDN, đạo đức kinh doanh, xây dựng chiến lược và mục tiêu kinh doanh, những nguyên tắc và quy định của doanh nghiệp được hình thành và nghiêm túc thực hiện, xây dựng được giá trị cốt lõi của doanh nghiệp tạo nên bản sắc riêng và thích ứng với môi trường kinh doanh, môi trường cạnh tranh toàn cầu.

Nhiều doanh nghiệp Việt Nam đã xây dựng VHDN dựa trên những cam kết về giá trị, các nguyên tắc phát triển bền vững và đem lại thành công cho doanh nghiệp như: Tập đoàn FPT, Tập đoàn Vingroup, Tập đoàn Công nghệ - Viễn thông Quân đội (Viettel), Công ty Cổ phần Sữa Việt Nam (Vinamilk), Hãng Hàng không Quốc gia Việt Nam… Tại những doanh nghiệp này, hành vi cá nhân tại nơi làm việc được xây dựng dựa trên các nguyên tắc và nghiêm túc thực hiện, diện mạo doanh nghiệp được quan tâm xây dựng và trang trí đẹp mắt, gây ấn tượng mạnh mẽ, tạo nên tâm lý thoải mái với khách hàng và đối tác, đồng thời, các hoạt động xã hội cũng được đề cao… Sự thể hiện đó đã góp phần làm nên đặc trưng cho doanh nghiệp, tạo ra sự thành công cho các thương hiệu của các doanh nghiệp trong thời gian qua.

Tuy nhiên, thực trạng văn hóa của các doanh nghiệp ở nước ta vẫn đang tồn tại 4 hạn chế lớn: Chưa đầu tư; Đầu tư chưa đồng bộ; Chưa có thang đo đánh giá phù hợp; Hoạt động văn hóa chủ yếu tập trung ở các doanh nghiệp lớn.

Một số doanh nghiệp ở Việt Nam xây dựng VHDN mang tính hình thức, vẫn chưa quan tâm đến xây dựng kiến trúc và diện mạo doanh nghiệp, chưa có quan niệm đúng đắn về cạnh tranh và hợp tác trong kinh doanh, phong cách làm việc chưa chuyên nghiệp, quản lý nhân sự còn yếu, chưa có chiến lược lâu dài trong đào tạo và phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao, chưa tạo nên sự gắn bó, đoàn kết giữa các thành viên trong doanh nghiệp, chưa xây dựng được hệ thống các giá trị, triết lý hành động và

phương pháp thực hiện để tạo nên phong cách của doanh nghiệp...

Hiện nay, xây dựng và phát triển doanh nghiệp ở Việt Nam đang được quan tâm để giúp các doanh nghiệp tăng khả năng thích nghi và hội nhập quốc tế, góp phần thúc đẩy khát vọng phát triển đất nước phồn vinh, cường thịnh và hạnh phúc. Do đó, các doanh nghiệp cần thiết phải thực hiện đồng bộ, linh hoạt các giải pháp xây dựng, phát triển VHDN như:

Một là, đẩy mạnh tuyên truyền giáo dục, nâng cao nhận thức cho mọi người về tầm quan trọng, vai trò và kiến thức về VHDN đối với hiệu quả hoạt động kinh doanh.

Hai là, nêu cao vai trò của nhà lãnh đạo. Nhà lãnh đạo là người có tác động mạnh mẽ nhất đến các giá trị văn hóa của doanh nghiệp. Tất cả triết lý sống, nhân sinh quan, tính cách, niềm tin và phong cách sống của nhà lãnh đạo sẽ được phản chiếu lên nền văn hóa của tổ chức. Ở Việt Nam, sức ảnh hưởng của nhà lãnh đạo đối với văn hóa tổ chức càng rõ nét hơn với đặc điểm quản lý tập trung vào lãnh đạo.

Ba là, tuyển dụng nhân viên phù hợp với VHDN, phát huy năng lực con người và cụ thể hóa tiêu chí VHDN vào quá trình đánh giá hoạt động của doanh nghiệp.

Đội ngũ nhân sự chính là những người tiếp nối, lan tỏa và ảnh hưởng đến VHDN. Chỉ tuyển dụng những nhân sự có giá trị văn hóa cá nhân tương thích với VHDN sẽ mang đến nhiều lợi ích.

Bốn là, phát triển môi trường làm việc lành mạnh, cởi mở trong doanh nghiệp và nâng cao đạo đức kinh doanh của doanh nghiệp. Đạo đức kinh doanh được xem là nền tảng phát triển của mọi doanh nghiệp trong bối cảnh thị trường cạnh tranh khốc liệt. Để đảm bảo chất lượng của sản phẩm và dịch vụ bám sát với giá trị được công bố, doanh nghiệp phải coi trọng đạo đức kinh doanh hàng đầu.

Bên cạnh đó, các doanh nghiệp cần thực hiện nghiêm túc những cam kết với đối tác và khách hàng như đã công bố về chất lượng sản phẩm, dịch vụ cung cấp, giữ chữ tín đối với khách hàng và đối tác, lắng nghe và ghi nhận những ý kiến đóng góp của khách hàng, kinh doanh trung thực… Đồng thời, các doanh nghiệp cũng cần có sự cân đối hài hòa giữa lợi ích doanh nghiệp và lợi ích xã hội, tích cực tổ chức thực hiện các hoạt động trách nhiệm xã hội như: bảo vệ môi trường, hỗ trợ cộng đồng, giúp đỡ những đối tượng khó khăn và yếu thế…

Xây dựng VHDN là một quá trình đòi hỏi doanh nghiệp phải liên tục nỗ lực thực hiện. Những giá trị VHDN không phải là cố định và có thể thay đổi để phù hợp với thực tiễn phát triển của doanh nghiệp và sự thay đổi của xã hội. Do vậy, việc thường xuyên đôn đốc thực hiện VHDN, kiểm tra, đánh giá chất lượng và hiệu quả để kịp thời phát hiện những giá trị văn hóa tích cực, phù hợp cần tiếp tục được phát huy, đồng thời, loại bỏ những giá trị không còn phù hợp và thay thế bằng những giá trị văn hóa mới phù hợp với thời đại và sự phát triển của doanh nghiệp.

Kết luận

VHDN là tổng hòa của các quan niệm, tiêu chuẩn đạo đức, triết lý kinh doanh, phương thức sản xuất, chính sách… và các giá trị chung của doanh nghiệp được tất cả mọi người lao động trong công ty chấp nhận và noi theo. Trong nền kinh tế thị trường nhiều biến động, khách hàng vẫn luôn được lấy làm mục tiêu hàng đầu. Xây dựng VHDN đặc trưng của mình là cách giúp khách hàng có thể "nhận diện" được doanh nghiệp đó trong muôn vàn các công ty lớn nhỏ cùng kinh doanh một dòng sản phẩm. Hơn nữa, chỉ khi biết cách xây dựng VHDN, các thành viên trong một tổ chức mới gắn kết được với nhau, hiểu vấn đề, đánh giá và định hướng hành động, cùng nhau hướng đến mục tiêu chung đã đặt ra. VHDN còn góp phần điều phối và kiểm soát các hành vi cá nhân tuân thủ theo những

chừng mực nhất định. Môi trường văn hóa lành mạnh sẽ tránh được tình trạng chảy máu chất xám, giữ chân được người hiền tài. Xây dựng VHDN tại công ty còn tạo cho nhân viên động lực làm việc..., từ đó, tăng khả năng cạnh tranh trên thị trường cho doanh nghiệp. Tuân thủ các bước xây dựng VHDN sẽ giúp định hướng VHDN một cách hiệu quả, góp phần xây dựng môi trường công ty lành mạnh và thúc đẩy sự phát triển đi lên của toàn doanh nghiệp.

Tài liệu tham khảo

Cooke, R.A. (1987). *The organizational Culture Inventory*. Plymouth, MI: Human Synergistics, Inc.

Deal, T.E. & Kennedy, A.A. (1982). *Corporate culture: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addision Wesley Pulishing Company, Reading, 126.

Denison, D.R; Neale, W.S. (2000). *Denison organizational culture survey,* Facilitator guide, published by Denison consulting LLC.

Dương Thị Liễu, (2012), *Giáo trình Văn hoá doanh nghiệp*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân.

Trần Thị Vân Hoa (2009). *Văn hóa doanh nghiệp.* Hà Nội: NXB Đại học Kinh tế Quốc dân.

Keyton, (2011). *Communication and Organizational Culture* - A Key to Understanding Work Experiences, 2 nd Edition. SAGE Publications, Inc.

Kotter, J. P. & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture anh performance.* New York: The Free Press.

Nguyễn Mạnh Quân (2012). *Đạo đức kinh doanh và văn hóa công ty.* Hà Nội: NXB Đại học Kinh tế Quốc dân.

Schneider, S. C. (1988). *National vs. Corporate Culture: Implications for Human Resource Management. Human Resource Management,* 27, 231-246. https://doi.org/10.1002/hrm.3930270207.

Trần Ngọc Thêm (2008). "Văn hóa doanh nhân và văn hóa doanh nhân Việt Nam". Trong Trung tâm VHDNVN, Lê Lựu (chủ biên), *Văn hóa doanh nhân: Lý luận và thực tiễn.* Hội Nhà văn Việt Nam, 2008, tr. 317-323.