

# XÂY DỰNG VÀ PHÁT TRIỂN VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

## I. XÂY DỰNG VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

### 1. Một số quan điểm chủ yếu trong Xây dựng văn hoá doanh nghiệp

Văn hoá doanh nghiệp quyết định sự trường tồn và phát triển của doanh nghiệp. Văn hoá doanh nghiệp là bản sắc riêng, là bộ gen được duy trì, kế thừa và trường tồn qua nhiều thế hệ thành viên, nó là tài sản tinh thần, chất keo kết dính các thành viên lại với nhau. Vì vậy doanh nghiệp nào biết chú trọng xây dựng một nền văn hoá doanh nghiệp thực sự thì doanh nghiệp ấy phát triển bền vững. Trong quá trình xây dựng và phát triển văn hoá doanh nghiệp, cần có nhận thức rõ ràng về một số quan điểm cơ bản như sau:

**Thứ nhất**, người lãnh đạo (hay người sáng lập) doanh nghiệp đóng vai trò quyết định trong việc xây dựng văn hoá doanh nghiệp. Bên cạnh đó, sự chia sẻ đồng thuận và cùng nhau thực hiện của mọi thành viên trong doanh nghiệp cũng là yếu tố không thể thiếu.

Văn hoá doanh nghiệp chỉ có thể được tạo lập khi người lãnh đạo doanh nghiệp có đủ đức đủ tài để sáng tạo ra hệ thống giá trị, xác lập ý nghĩa hoạt động của doanh nghiệp. Họ phải là người khởi xướng, cổ vũ, bình vực và làm lan truyền các giá trị văn hoá trong khắp doanh nghiệp. Người lãnh đạo trước hết phải hiểu thấu đáo và sâu sắc các giá trị mà họ khởi xướng, sau đó phải gương mẫu và thực hiện nghiêm túc những tập tục, thói quen và tuân thủ những chuẩn mực chung.

**Thứ hai**, Văn hoá doanh nghiệp là tài sản tinh thần của doanh nghiệp, không thể muốn mà xây dựng được ngay trong ngày một ngày hai mà đòi hỏi một quá trình phấn đấu bền bỉ, gian khổ, hình thành nên những quan niệm giá trị, xu hướng tâm lý và sắc thái văn hoá chung của doanh nghiệp. Điều đó đòi hỏi phải có sự tổng kết thực tiễn, phát hiện những hành vi tiêu biểu, những giá trị cao đẹp...khuyến khích mọi người làm theo, thực hiện, duy trì và nuôi dưỡng lâu bền để trở thành thành truyền thống, tập tục, và những thói quen không gì thay đổi được.

**Thứ ba**, Văn hoá doanh nghiệp gắn liền với văn hoá quốc gia và văn hoá kinh doanh. Không doanh nghiệp nào xây dựng được nền văn hoá mạnh nếu nó đứng ngoài tác động của văn hoá xã hội. Vì thế khi xây dựng văn hoá doanh nghiệp phải tính đến những dấu ấn, truyền thống, tập quán, giá trị chung, ...của văn hoá tổ chức và văn hoá kinh doanh.

**Thứ tư**, Văn hoá doanh nghiệp do toàn thể các thành viên của doanh nghiệp tạo nên. Vì thế, xây dựng văn hoá doanh nghiệp đòi hỏi phải giáo dục văn hoá cho các thành viên trong doanh nghiệp, nâng cao tri thức, trình độ đạo đức, thẩm mỹ...làm cho họ hiểu và thấm nhuần những chuẩn mực và giá trị cơ bản của văn hoá doanh nghiệp. Chỉ khi nào các thành viên

hiều rõ được các giá trị, các chuẩn mực, truyền thống, tập tục...trong nền văn hoá doanh nghiệp mình, thừa nhận nó và từ giác tuân thủ thì khi đó doanh nghiệp mới thành công trong việc xây dựng cho mình một nền văn hoá thực sự.

**Thứ năm,** Văn hoá doanh nghiệp phải được tiếp cận như là một bộ phận cấu thành của hệ thống quản trị doanh nghiệp, có nghĩa là văn hoá doanh nghiệp phải được xây dựng trong sự gắn bó chặt chẽ với hệ thống quản trị doanh nghiệp. Không thể có một nền văn hoá doanh nghiệp thực sự nếu như các yếu tố khác của hệ thống quản trị doanh nghiệp không được xác lập phù hợp như cơ cấu tổ chức, sứ mệnh và mục tiêu của doanh nghiệp, hệ thống quản trị nguồn nhân lực, công tác kiểm soát...

**Thứ sáu,** Văn hoá doanh nghiệp là cái phù hợp, ổn định và cần thiết đối với doanh nghiệp này có thể trở nên bất hợp lý, không phù hợp đối với doanh nghiệp khác. Vì vậy, khi nghiên cứu tham khảo kinh nghiệm xây dựng văn hoá doanh nghiệp không được tùy tiện áp dụng (bắt chước) các triết lý, giá trị, chuẩn mực, hành vi ứng xử... của các nền văn hoá khác hay của tổ chức (doanh nghiệp) khác vào trong doanh nghiệp mình

## 2. Các yếu tố ảnh hưởng đến Xây dựng Văn hoá Doanh nghiệp

### 2.1. Các yếu tố bên ngoài

#### 2.1.1. Văn hoá xã hội

Văn hoá xã hội là yếu tố đầu tiên quan trọng ảnh hưởng tới Văn hoá Doanh nghiệp. Với tư cách là lối sống, nét sinh hoạt của một cộng đồng lớn, văn hoá tổ xã hội sẽ ảnh hưởng trực tiếp tới lề lối, cách thức làm việc, nét sinh hoạt trong cộng đồng nhỏ hơn - cộng đồng người trong doanh nghiệp.

Người Việt Nam với hệ thống giá trị chung, các chuẩn mực, niềm tin, cách thức ứng xử giao tiếp, quan niệm, truyền thống, tập tục, thói quen trong sinh hoạt và làm việc như thế nào...sẽ ảnh hưởng tới văn hoá của các doanh nghiệp Việt Nam.

Như vậy để các giá trị, chuẩn mực, hành vi ứng xử ...dễ dàng được đa số các thành viên tự nguyện chấp hành và cùng nhau thực hiện thì đó phải là các giá trị cao đẹp, hành vi tiêu biểu, không trái với văn hóa xã hội của người Việt Nam.

Xây dựng và phát triển Văn hoá Doanh nghiệp phải gắn liền với việc khai thác, phát huy những giá trị truyền thống tốt đẹp của người Việt Nam như “lòng yêu nước thương người, ý chí vượt gian khổ, ý thức cộng đồng gắn kết cá nhân, lòng nhân ái, khoan dung, trọng tình nghĩa, đạo lý, đức tính cần cù, sáng tạo trong lao động, sự tinh tế trong ứng xử, tính giản dị trong lối sống...” cũng như khắc phục hoặc tìm cách loại bỏ một số nhược điểm rất cơ bản trở thành những tập tính xấu xuất phát từ truyền thống văn hoá của nền nông nghiệp nhỏ khép kín. Các nhược điểm đó như sau :

**Thứ nhất** là bệnh tùy tiện, làm việc (hành xử) không đúng quy chế, hay thay đổi ý kiến, khi thế này, khi thế khác, không theo nền nếp kỷ cương, không quen sống và làm việc theo pháp luật. Chẳng hạn, nhân viên có suy nghĩ “đền muợn một tý cũng không chết ai” thì đây là biểu hiện của bệnh tùy tiện.

**Thứ hai** là bệnh gia đình chủ nghĩa, tạt xuê xoà đại khái, thói ỷ lại, tâm lý sống lâu nên lão làng, tác phong đủng đỉnh (hoàn toàn ngược lại với tác phong công nghiệp đòi hỏi sự nhanh gọn, chính xác, khoa học).

**Thứ ba** là bệnh làm ăn kiểu sản xuất nhỏ, cung cách làm ăn kiểu phường hội, ngắn hạn, thiếu đầu óc tổ chức, thiếu kế hoạch, tụn mủn, dẫn đến nạn làm hàng giả, tệ nói thách, không tôn trọng khách hàng.

**Thứ tư** là cát cứ cục bộ, sinh ra ứng xử kiểu “phép vua thua lệ làng” dẫn đến tình trạng thiếu thông suốt từ trên xuống dưới, thiếu đồng bộ giữa các bộ phận với nhau; bệnh cửa quyền, tàn dư của chế độ quan liêu bao cấp, dẫn đến hiện tượng coi thường tổ chức, coi thường pháp luật, coi thường khách hàng đi đến sách nhiễu.

Ngoài việc khắc phục các nhược điểm nêu trên, trong việc xây dựng Văn hoá Doanh nghiệp cần phải chống lại sự tiếp thu cực đoan, phiến diện lối sống thực dụng, văn minh theo kiểu phương Tây, dẫn đến chưa có gì mới, không thể như Tây đã kịp phá vỡ lối cư xử truyền thống nhiều mặt tích cực của người Việt Nam, làm băng hoại đạo đức xã hội, làm lỏng lẻo quan hệ trong gia đình, cá nhân chủ nghĩa, ích kỷ, lợi mình hại người, vun vén cho bản thân, thiếu quan tâm đến cộng đồng.

### 2.1.2. Các thông lệ kinh doanh

Các thông lệ kinh doanh trên thực tế và nhiều khi được hiểu là xuất phát từ tập tính văn hoá của con người (cộng đồng doanh nhân, người lao động và các đối tượng khác) thể hiện trong mọi lĩnh vực kinh doanh. Thông lệ kinh doanh gồm những qui tắc chính thức hoặc các qui ước không chính thức, nhưng chi phối tư duy, hoạt động kinh doanh trong cả một cộng đồng rộng lớn, trong từng lĩnh vực. Điều này cũng giống như những người làm nông nghiệp sẽ bị ảnh hưởng bởi văn hoá nông dân. Với tư cách là thông lệ kinh doanh nó ảnh hưởng tới văn hoá doanh nghiệp.

Vì vậy thông lệ kinh doanh bao gồm “toàn bộ phương thức tiến hành kinh doanh, quản lý kinh doanh, đàm phán giao dịch với các đối tác, giải quyết các nhiệm vụ xuất hiện trong quá trình kinh doanh”. Trong quan hệ giữa các doanh nghiệp. Thông lệ kinh doanh có thể bao gồm môi trường kinh doanh, những quy tắc ứng xử được các đối tác cùng chia sẻ, hoặc những truyền thống hay thói quen có tính đặc thù cho từng thị trường, từng nước hay từng nhóm đối tác.

Hiện nay, các doanh nhân Việt Nam tích cực cố vũ cho việc xây dựng một tinh thần kinh doanh, văn hoá kinh doanh của người Việt Nam giống như nó đã được thể hiện trong chiến tranh: phát huy tinh thần tổ chức, đề cao ý chí tự lực, tự cường, sức vươn lên của mỗi doanh nghiệp, phát huy tính cộng đồng, truyền thống “chị ngã em nâng”, đề cao trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp, tôn trọng luật pháp trong kinh doanh, tôn trọng các quyền về tài sản trí tuệ, nộp thuế, bảo vệ môi trường, bảo hộ lao động vv...

Hơn nữa, trong văn hoá kinh doanh của người Việt Nam hiện nay cần khắc phục chủ nghĩa thực dụng, dùng mọi thủ đoạn để đạt lợi nhuận cao, thậm chí siêu lợi nhuận, bất kể việc làm đó có hại cho lợi ích của người khác, của xã hội; các thủ đoạn làm giàu bất chính, thậm chí làm giàu trên sự đau khổ của đối tác, trên sự phá sản của các doanh nghiệp yếu thế. Hoặc là đi vào các hoạt động phi chính thống nảy sinh nên những vấn đề của kinh tế ngầm.

Người lãnh đạo cần phải tính đến các giá trị được đề cao và các nhược điểm cần khắc phục ở trên khi xây dựng văn hoá doanh nghiệp mình.

### 2.1.3. Hệ thống thể chế

Hệ thống thể chế bao gồm thể chế chính trị, thể chế hành chính, thể chế kinh tế, thể chế văn hoá... có tác động sâu sắc đến việc hình thành và hoàn thiện văn hoá doanh nghiệp. Theo ông Lê Đăng Doanh, chuyên gia kinh tế cấp cao Bộ Kế hoạch và Đầu tư, "để cho kinh doanh có văn hoá, doanh nghiệp có văn hoá thì công sở, cơ quan nhà nước các cấp cũng phải có văn hoá, viên chức phải hành xử đúng pháp luật, có trách nhiệm và có văn hoá. Không thể đòi hỏi

doanh nghiệp trong sạch nếu bộ máy tham nhũng, cũng như không thể đòi hỏi doanh nghiệp phải có văn hoá trong khi viên chức nhà nước ứng xử tư lợi và thiếu văn hoá".

Hệ thống thể chế của Việt Nam hiện nay đang trong quá trình hình thành, củng cố và hoàn thiện vì vậy nó chưa thực sự đồng bộ, nhiều yếu tố chưa được thiết lập phù hợp để có ảnh hưởng tích cực cho việc xây dựng một nền văn hoá doanh nghiệp Việt Nam. Tuy nhiên, không vì thế mà chúng ta không thể xây dựng cho doanh nghiệp mình một nền văn hoá thực sự tốt đẹp, vững mạnh.

#### 2.1.4. Đặc thù ngành kinh doanh và đối tượng khách hàng

Tuỳ vào ngành kinh doanh mà có những đặc thù được bao nhiêu đời nay xem như là chuẩn mực tuyệt đối nếu doanh nghiệp vi phạm thì các giá trị khác coi như không có. Mỗi doanh nghiệp cần xác định và xây dựng các giá trị phù hợp để làm 'sợi chỉ đỏ' cho việc thực hiện mục tiêu kinh doanh và chiến lược của mình. Chẳng hạn trong ngành y thì đạo đức nghề nghiệp (y đức) phải là giá trị đặt lên hàng đầu, trong ngành tin học thì giá trị hàng đầu lại là lao động sáng tạo. Đối với ngân hàng thuộc về ngành kinh doanh dịch vụ thì có lẽ dịch vụ tốt nhất, khách hàng phải được phục vụ tốt nhất là những giá trị trong giao dịch được đề cao. Nhưng nói chung trong thời đại ngày nay dù mỗi ngành, mỗi doanh nghiệp can theo đuổi hay tôn vinh giá trị gì thì công thức chung là ( được đề cao từ xã hội và khách hàng):

### **Đạo đức nghề nghiệp + Trách nhiệm toàn diện + Cam kết cung ứng**

## 2.2. Các yếu tố bên trong

### 2.2.1. Phong cách, giá trị và ước muốn của lãnh đạo doanh nghiệp

Người lãnh đạo doanh nghiệp là người có ảnh hưởng quyết định tới việc hình thành văn hoá doanh nghiệp. Văn hoá doanh nghiệp bao giờ cũng in đậm dấu ấn cá nhân của nhà lãnh đạo, từ nhân cách, lối suy nghĩ, cách thức quản lý hoạt động kinh doanh, phong cách làm việc, ứng xử, hệ thống giá trị ... mà họ đã đúc kết được từ thực tiễn vốn sống cá nhân. Đây chính là nguồn gốc của tính đặc thù (riêng) trong văn hoá doanh nghiệp (phân biệt với các doanh nghiệp khác)

Chẳng hạn, qua các cuộc điều tra xã hội học ở Việt Nam, có thể thấy mục đích kinh doanh của mỗi doanh nhân ở nước ta hiện nay rất đa dạng về tính chất, một số khuynh hướng nổi bật như: có những người chỉ mong kiếm được nhiều tiền, cũng có những người muốn qua kinh doanh mà có danh tiếng lớn, uy tín và địa vị xã hội cao, có người muốn vươn lên tiếp nối truyền thống gia đình, báo hiếu cha mẹ, lại có người kinh doanh vì khao khát tự hoàn thiện bản thân, có ý chí mạnh mẽ về sự phát triển tự do của con người trong xã hội mới vv... Chính những mục tiêu này sẽ ảnh hưởng đến văn hoá kinh doanh của các doanh nhân và ảnh hưởng tới văn hoá doanh nghiệp

### 2.2.2. Đội ngũ nhân viên

Văn hoá doanh nghiệp là văn hoá của cộng đồng người trong doanh nghiệp, ngoài vai trò chủ chốt của người lãnh đạo doanh nghiệp thì đội ngũ nhân viên là những người cấu thành, tạo dựng nên nền văn hoá doanh nghiệp của chính họ. Những giá trị, chuẩn mực, quan niệm, truyền thống, tập tục, thói quen, lối sống, phong cách làm việc, ứng xử, giao tiếp của họ..., được đem đến doanh nghiệp và góp phần tạo dựng nên văn hoá doanh nghiệp. Khi người lãnh đạo doanh nghiệp muốn đặt một giá trị mới nào đó vào trong doanh nghiệp, nếu không được các thành viên thừa nhận một cách tự giác hoặc bị tẩy chay thì sẽ không thể trở thành một nét (giá trị) của văn hoá doanh nghiệp.

Một doanh nghiệp có văn hoá chỉ khi các thành viên của doanh nghiệp là những người có văn hoá.

### 2.2.3. Quá trình lịch sử, cơ chế đã tồn tại

Văn hoá doanh nghiệp có tính kế thừa, duy trì và bảo tồn qua nhiều thế hệ thành viên, nó có thể được thay đổi nhưng sự thay đổi diễn ra rất chậm chạp. Điều này được nhìn nhận như một lực cản đối với công cuộc đổi mới của doanh nghiệp để thích ứng với những thay đổi nhanh chóng của môi trường kinh doanh.

Vì vậy quá trình lịch sử, cơ chế đã tồn tại trong quá khứ có thể ảnh hưởng tới nền văn hoá hiện tại, ít nhất cũng là những tàn dư của nó. Như vậy xây dựng nền văn hoá doanh nghiệp hiện tại phải chú ý tới quá trình lịch sử, cơ chế và những giá trị văn hoá cũ, đã tồn tại trong doanh nghiệp. Đối với các doanh nghiệp Việt Nam (nhất là các doanh nghiệp Nhà nước), người ta vẫn thấy có sự hiện diện (tàn dư) của những nét văn hoá thời kỳ bao cấp trước đây.

### 2.2.4. Chế độ và chính sách nhân sự

Hệ thống quản lý của doanh nghiệp bao gồm nhiều loại cơ chế và chính sách liên quan đến các lĩnh vực hoạt động khác nhau (như tài chính, nguồn nhân lực, sản xuất, marketing, nghiên cứu và triển khai,...). Trong đó, các chế độ và chính sách nhân sự (liên quan tới con người) như tuyển dụng nhân sự, đào tạo và phát triển nhân sự, đánh giá nhân sự, đãi ngộ nhân sự,... có ảnh hưởng trực tiếp tới việc hình thành nền văn hoá của doanh nghiệp. Và như vậy, quá trình xây dựng và phát triển văn hoá doanh nghiệp cần được sự hỗ trợ của hệ thống chính sách và chế độ nhân sự phù hợp.

Chẳng hạn một doanh nghiệp có chính sách đánh giá nhân sự công bằng, rõ ràng và khách quan thì sẽ giúp tạo ra một môi trường làm việc mà ở đó không có sự cào bằng, bình quân chủ nghĩa, năng lực và tài năng của con người được đề cao, được trọng dụng

### 2.2.5. Vị thế cạnh tranh và chiến lược của doanh nghiệp

Chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp chỉ rõ mục tiêu và những định hướng cơ bản, dài hạn trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Vì vậy, văn hoá doanh nghiệp phải được thiết lập phù hợp và hỗ trợ cho việc thực hiện chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Khi điều chỉnh hay thay đổi chiến lược kinh doanh thì một số giá trị văn hoá cũ cần phải được điều chỉnh và xác lập lại cho phù hợp.

Chẳng hạn, nếu trong chiến lược doanh nghiệp, đa dạng hoá và sự khác biệt về sản phẩm dịch vụ được xác định là phưng án cơ bản để tạo ra lợi thế cạnh tranh thì các giá trị văn hoá doanh nghiệp cần được xác lập sẽ là đề cao tinh thần sáng tạo của các nhân viên. Giá trị văn hoá này sẽ hỗ trợ cho việc nâng cao năng lực hoạt động nghiên cứu và triển khai của doanh nghiệp, yếu tố quyết định thành công của chiến lược khác biệt hoá về sản phẩm, dịch vụ.

## 3. Các nguyên tắc về xây dựng Văn hoá doanh nghiệp

- Nguyên tắc 1: Hoàn thiện bên trong để phục vụ tốt khách hàng bên ngoài
- Nguyên tắc 2: Sự lãnh đạo: Tầm nhìn + Sứ mạng của Doanh nghiệp + Ý chí cải cách.
- Nguyên tắc 3: Sự tham gia của mọi người: Cảm nhận rõ + Tuân thủ các qui tắc Văn hóa + Văn hóa DN được tiêu chí hóa đến từng chức danh.
- Nguyên tắc 4: Các Giá trị VH được xác định thấm sâu vào các quá trình Quản lý và Kinh doanh như giá trị căn bản và xuyên suốt.
- Nguyên tắc 5: Tính Đồng bộ: Hệ biểu trưng + Không gian Văn hóa + Các Giao dịch + Các hoạt động tập thể + Các nghi lễ của tổ chức.

- Nguyên tắc 6: Kiểm tra giám sát + Chấn chỉnh + Định chuẩn những giá trị tích cực.

## 4. Nội dung Xây dựng văn hoá doanh nghiệp

### 4.1. Triết lý kinh doanh

Triết lý kinh doanh là nội dung cốt lõi, nền tảng của văn hoá doanh nghiệp, thường được phát biểu trong những nội dung hết sức cô đọng. Nội dung của nó thường hàm chứa ba bộ phận cơ bản: mục đích kinh doanh, phương châm hành động, cách ứng xử trong quan hệ nội bộ và với bên ngoài. Triết lý kinh doanh của doanh nghiệp là lý tưởng, tôn chỉ, phương châm hành động làm cho doanh nghiệp đạt hiệu quả cao trong kinh doanh. Triết lý kinh doanh vạch ra mục tiêu, phương thức thực hiện và các giá trị đạo đức cho mọi thành viên nên nó là cốt lõi của phong cách doanh nghiệp, là hạt nhân và là trụ cột của văn hoá doanh nghiệp, là mục đích cơ bản của doanh nghiệp.

Chúng ta hiểu đây không phải là mục tiêu doanh nghiệp đặt ra cho một giai đoạn cụ thể nào mà muốn nói tới sứ mệnh, lý tưởng hay ý nghĩa hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp là gì? Nói cách khác nó trả lời câu hỏi “Chúng ta (doanh nghiệp) tồn tại để làm gì?”

Mục đích kinh doanh muốn nói tới lẽ sinh tồn của doanh nghiệp. Vì vậy, phát biểu về điều này các doanh nghiệp không đặt ra mục tiêu là phải kiếm nhiều tiền hay tối đa hoá lợi nhuận mà thường là những lý tưởng cao đẹp chẳng hạn mục đích là đem lại giá trị và những tiện ích thực sự cho xã hội. Điều này cũng giống như lẽ sống của mỗi cá nhân, tiền là phương tiện quan trọng của cuộc sống nhưng không phải là mục đích của cuộc sống. Tuy nhiên, còn tùy thuộc vào quan điểm của người sáng lập, ban lãnh đạo mà mục đích kinh doanh của các doanh nghiệp được phát biểu theo nhiều cách khác nhau.

Paul Hawken, tác giả cuốn sách mang tên “Sinh thái thương mại” đã nói: “Mục đích tối thượng của kinh doanh không phải hay không nên chỉ đơn giản là kiếm tiền. Nó không đơn thuần là hệ thống sản xuất và bán các loại hàng hoá. Kinh doanh hứa hẹn làm tăng phúc lợi chung cho loài người thông qua hoạt động dịch vụ, hoạt động sáng tạo và triết lý đạo đức...”

Doanh nghiệp Matsushita Electronic của Nhật: “Chúng ta giác ngộ trách nhiệm của mình vì sự phát triển nhanh chóng các phúc lợi xã hội của chúng ta. Hiến dâng mình vì sự phát triển hơn nữa của nền văn minh thế giới”.

Tập đoàn Unilever: “Tôn chỉ của tập đoàn Unilever chúng ta là thoả mãn các nhu cầu hàng ngày của con người ở mọi nơi, nắm bắt được nguyện vọng của người tiêu dùng và khách hàng, đáp ứng nguyện vọng đó một cách sáng tạo và hiệu quả thông qua các dịch vụ và nhãn hàng danh tiếng nhằm nâng cao chất lượng của cuộc sống”.

Triết lý kinh doanh của doanh nghiệp, đó là lý tưởng, tôn chỉ, phương châm hành động làm cho doanh nghiệp đạt hiệu quả cao trong kinh doanh. Triết lý kinh doanh vạch ra mục tiêu, phương thức thực hiện và các giá trị đạo đức cho mọi thành viên nên nó là cốt lõi của phong cách doanh nghiệp, là hạt nhân trụ cột của văn hóa doanh nghiệp. Triết lý kinh doanh của doanh nghiệp tạo nên hình ảnh của doanh nghiệp trong ngành và trong xã hội. Nó có ý nghĩa như mục tiêu xuyên suốt có ý nghĩa định hướng cho doanh nghiệp trong cả một thời kỳ phát triển rất dài. Thông qua triết lý kinh doanh, doanh nghiệp tôn vinh một hệ giá trị chủ đạo xác định nền tảng cho sự phát triển, gắn kết mọi người và làm cho khách hàng biết đến doanh nghiệp. Triết lý kinh doanh mà các doanh nghiệp tuyên bố được nêu ra dưới hình thức cô đọng, bằng các khẩu hiệu.

Doanh nghiệp General Motor tuyên bố: “Tiền bộ là sản phẩm quan trọng nhất của chúng tôi”, đối với tập đoàn Samsung thì triết lý đó là: “Phục vụ Tổ Quốc thông qua buôn bán”.

Mc.Donald’s là “Cái đẹp trong bánh Hamburger”.

Với các doanh nghiệp Nhật Bản, sớm ý thức được tính xã hội hóa ngày càng tăng của hoạt động sản xuất kinh doanh nên triết lý kinh doanh còn có ý nghĩa như một thương hiệu, cái bản sắc của doanh nghiệp.

Ví dụ như doanh nghiệp Matsushita: “Tinh thần xí nghiệp phục vụ đất nước” và “kinh doanh là đáp ứng nhu cầu của xã hội và người tiêu dùng”.

Doanh nghiệp Honda: “Không mô phỏng, kiên trì sáng tạo, độc đáo” và “Dùng con mắt của thế giới mà nhìn vào vấn đề”, hay doanh nghiệp Sony: “Sáng tạo là lí do tồn tại của chúng ta”.

Mỗi doanh nghiệp xây dựng cho mình những đạo lý, triết lý kinh doanh riêng. Có doanh nghiệp nhấn mạnh đến chữ tín, có doanh nghiệp lại đề cao việc thiết lập mối quan hệ với khách hàng. Về cơ bản, đạo lý kinh doanh tập trung vào những vấn đề sau:

- Một là, tính trung thực - thể hiện trong sự nhất quán giữa nói và làm, danh và thực, không được dùng những thủ đoạn lừa dối, xảo trá để kiếm lời, không được quảng cáo sai sự thật.
- Hai là, tôn trọng khách hàng – chẳng hạn như, coi trọng những nhu cầu, sở thích và tâm lý của khách hàng, "khách hàng là thượng đế"...
- Ba là, luôn vươn tới sự hoàn hảo - Không ngừng tu dưỡng bản thân, luôn lắng nghe ý kiến khách hàng, đào tạo và đào tạo lại, nỗ lực vươn lên, không thoả mãn với những gì đã có; Phải có hoài bão lớn, không chịu khuất phục trước thách thức, quyết tâm vươn lên để thành đạt trong kinh doanh... Prudential "luôn luôn lắng nghe, luôn luôn thấu hiểu".
- Bốn là, phải biết đứng đầu với thử thách - không ngại khó khăn gian khổ, biết lường trước những tình huống có thể xảy ra mà nghề kinh doanh thường gặp phải.
- Năm là, coi trọng hiệu quả kinh doanh gắn liền với trách nhiệm xã hội.

Do tính mục đích trong hoạt động của doanh nghiệp là rất cao, rất quyết liệt nên những tiêu chí trên trong triết lý văn hoá doanh nghiệp sẽ trở thành trống rỗng, không thể hiện thực hoá được nếu không có nhà lãnh đạo, sự lãnh đạo... đúng đắn và hợp lý.

#### **4.2. Phương thức hành động**

Đây là phần nội dung tiếp theo, rất quan trọng của triết lý kinh doanh, nó trả lời câu hỏi “Doanh nghiệp sẽ thực hiện mục tiêu, sứ mệnh của mình theo những phương châm cơ bản như thế nào”. Các doanh nghiệp thường nhấn mạnh tính đạo đức và hợp pháp trong phương thức hành động của họ.

Phương thức hành động của mỗi doanh nghiệp có tính đặc thù cao phụ thuộc vào đặc điểm kinh doanh, thị trường, môi trường kinh doanh cũng như triết lý quản trị của người lãnh đạo doanh nghiệp. Nội dung của phương thức hành động thường được thể hiện dưới dạng các giá trị được đúc kết, thừa nhận và chia sẻ trong nội bộ doanh nghiệp. Nó như là phương châm cơ bản trong hành động hay là các quy phạm cơ bản, điều tiết có hiệu quả hành vi và thái độ của các thành viên.

Để tác động đến tinh thần làm việc, làm cho công nhân viên chức tích cực, chủ động tự giác cao, đạt được năng suất và hiệu quả trong công việc, người cán bộ quản lý không thể dùng quyền lực để ép buộc, cũng không thể dùng tiền bạc để mua chuộc. Phải dùng quan niệm giá trị mà mọi người có thể tin tưởng được và bằng cách không ngừng thực hiện quan niệm giá trị đó để giành được tình cảm của công nhân viên chức.

Các quan niệm giá trị nêu lên trong phương thức hành động thường gắn chặt với hệ thống quản trị doanh nghiệp, có khi còn được gọi là các triết lý quản trị doanh nghiệp. Các mục tiêu, sứ mệnh của doanh nghiệp là một phần của hệ thống quản lý doanh nghiệp, phương thức quản lý doanh nghiệp sẽ quyết định doanh nghiệp thực hiện các mục tiêu và sứ mạng của nó như thế nào, và như vậy sẽ quy định các giá trị trong phương châm hành động mà nó muốn đưa vào trong nội bộ doanh nghiệp. Chính vì vậy mà việc xây dựng văn hoá doanh nghiệp cần được tiếp cận ở góc độ quản trị doanh nghiệp, là vấn đề gắn liền với công tác quản trị doanh nghiệp, không thể xây dựng văn hoá doanh nghiệp nếu hệ thống quản trị doanh nghiệp không phù hợp.

Công ty máy tính IBM của Mỹ: “Tôn trọng cá nhân, khách hàng phải được phục vụ tốt nhất và phải làm việc thật xuất sắc”

Công ty Apave Việt Nam & Đông Nam Á: “Thành công và rộng mở với bốn giá trị: quyết liệt để chiến thắng, tự chủ và sáng tạo, chia sẻ và hợp tác, phát triển và tôn vinh năng lực cá nhân”

Công ty Matsushita Electronic của Nhật xác định: 1) Phục vụ tổ chức bằng con đường hoàn thiện nền sản xuất; 2) Trung thực; 3) Đoàn kết, hoà hợp và hợp tác; 4) Phấn đấu vì chất lượng; 5) Tự trọng và biết phục tùng; 6) Hoà mình với hãng; 7) Biết ơn hãng

Công ty Honda: Không mô phỏng, kiên trì, sáng tạo, độc đáo; Dùng con mắt sáng của thế giới mà nhìn vào vấn đề.

### **4.3. Cách ứng xử trong quan hệ nội bộ và với bên ngoài**

Nội dung triết lý kinh doanh của doanh nghiệp thường giành một phần quan trọng để đề cập tới nguyên tắc ứng xử trong nội bộ và với bên ngoài. Phần này trả lời câu hỏi “Doanh nghiệp sẽ ứng xử với con người trong doanh nghiệp thế nào? Với khách hàng và cộng đồng xã hội ra sao? Vai trò và bổn phận của mỗi cá nhân như thế nào trong các mối quan hệ trên?”.

Doanh nghiệp là một cộng đồng người, việc xác định các nguyên tắc đối xử với con người trong nội bộ sẽ là nền tảng cơ bản để tạo nên một tập thể thống nhất đoàn kết, nền tảng cơ bản cho việc phát triển các mối quan hệ với bên ngoài và cho sự phát triển bền vững của doanh nghiệp.

Doanh nghiệp nào cũng tồn tại trong một môi trường kinh doanh nhất định trong đó nó có mối quan hệ với xã hội bên ngoài: chính quyền, khách hàng, đối thủ cạnh tranh, cộng đồng dân cư. Vấn đề có tính sống còn là cần duy trì, phát triển các mối quan hệ xã hội để phục vụ cho công việc kinh doanh, giải quyết tốt các mối quan hệ này nhằm tạo ra môi trường thuận lợi và hơn thế nữa là tạo ra nguồn lực phát triển của nó

Doanh nghiệp IBM với giá trị “tôn trọng cá nhân”: “Cái vốn lớn nhất của doanh nghiệp không phải là tiền hay của cải vật chất mà là con người. Cần phải dành thời gian nhiều hơn cho vấn đề công nhân viên chức hơn là vấn đề sản phẩm. Hãy tôn trọng quyền lợi của những người làm công và tìm cách để họ được hưởng những quyền lợi xứng đáng, việc này sẽ đưa doanh nghiệp đến những lợi ích lớn hơn”

Tập đoàn Oracle, về mối quan hệ với bên ngoài: “Chúng ta có trách nhiệm tiến hành công việc giao dịch trên cơ sở trung thực và tôn trọng lẫn nhau với khách hàng, những nhà cung cấp cũng như với cộng đồng nước chủ nhà”.

Mỗi doanh nghiệp có thể xây dựng cho mình một triết lý kinh doanh riêng, nó có thể chỉ bao hàm một, hai nội dung hoặc liên quan đến cả ba nội dung ở trên. Triết lý kinh doanh được hình thành theo hai cách: hoặc là được những người sáng lập doanh nghiệp khởi xướng và tạo lập ngay từ đầu làm định hướng phát triển, hoặc là được đúc rút, xây dựng dần dần qua



quá trình kinh doanh, quản lý, trải nghiệm của các nhà lãnh đạo doanh nghiệp và có sự đóng góp của các thành viên trong doanh nghiệp.

#### **4.4. Các chuẩn mực chung**

Là những điều nên làm và những điều không được làm, những đức tính cần trau dồi và thói quen cần phải từ bỏ theo những quy định chung của tập thể hoặc những phong tục tập quán... được các thành viên của doanh nghiệp tự giác tuân theo và được coi như một hệ thống luật bất thành văn. Hệ thống luật "bất thành văn" đó sẽ điều chỉnh các quyết định quản trị, các hoạt động sản xuất kinh doanh. Doanh nghiệp thành công hay thất bại phụ thuộc vào hệ thống luật "bất thành văn" đó.

##### **4.4.1. Nghi lễ**

Là một tập hợp những biểu tượng lễ nghi phức tạp và chi tiết được thực hiện thông qua một sự kiện nào đó. Chẳng hạn lễ tổng kết cuối năm, lễ trao giải thưởng, lễ chào cờ, các bài hát của doanh nghiệp... Nghi lễ đóng vai trò thúc đẩy các cá nhân và tập thể trong doanh nghiệp cố gắng hơn nữa để đạt thành tích, thúc đẩy lòng trung thành, tinh thần hợp tác, thân thiện của nhân viên, tăng cường sự giao tiếp nội bộ của doanh nghiệp, làm cho những ý niệm về doanh nghiệp được cụ thể hoá và trở nên sống động.

##### **4.4.2. Phong cách làm việc**

Phong cách làm việc của mỗi cá nhân - từ người đứng đầu cho tới các nhân viên cơ sở - là hình ảnh đầu tiên dễ thấy về nền văn hoá trong nội bộ doanh nghiệp. Các doanh nghiệp ngày nay đều mong muốn xây dựng một đội ngũ nhân sự có tác phong công nghiệp và phong cách làm việc chuyên nghiệp. Một phong cách làm việc chuyên nghiệp thể hiện trên nhiều khía cạnh như đúng giờ; hiểu rõ quy trình công việc và thực hiện công việc một cách chuẩn mực theo đúng quy trình; hiểu rõ vị trí, vai trò và nhiệm vụ của mình; luôn hoàn thành công việc theo đúng yêu cầu và thời hạn; biết sử dụng các công cụ và phương tiện hiện đại để làm việc, ứng xử giao tiếp đúng mực, có văn hoá; luôn nỗ lực, nhiệt tình và hết mình trong công việc... Để xây dựng phong cách làm việc chuyên nghiệp, ban đầu những nỗ lực đào tạo huấn luyện và các biện pháp quản lý là rất quan trọng. Sau một thời gian thực hiện và duy trì lâu bền, phong cách làm việc với những giá trị theo đuổi (ví dụ: phải làm việc thật xuất sắc, đã tốt rồi phải tốt hơn) ngấm dần vào mỗi thành viên trở thành truyền thống, tập tục và nét đẹp của văn hoá doanh nghiệp.

##### **4.4.3. Các chuẩn mực trong thái độ, hành vi ứng xử, giao tiếp nội bộ**

Sự giao tiếp, ứng xử là một phần không thể thiếu trong quá trình sinh hoạt và làm việc hàng ngày của con người trong doanh nghiệp. Cách ứng xử giao tiếp trong nội bộ doanh nghiệp Việt Nam sẽ phải tuân thủ những chuẩn mực, truyền thống, tập tục... của người Việt Nam. Doanh nghiệp cần chú trọng đến khía cạnh này để xây dựng cho mình những chuẩn mực và nét đẹp trong hành vi ứng xử giao tiếp. Ví dụ một doanh nghiệp có thể tìm cách xây dựng cho mình những chuẩn mực trong ứng xử giao tiếp như sự lễ phép, lịch sự, nhã nhặn, thành thật; thái độ cởi mở khiêm nhường và tôn trọng người khác; không câu nệ, khách khí, xã giao... Với các doanh nghiệp kinh doanh trong ngành dịch vụ ngân hàng ở đó thái độ phục vụ, cách ứng xử giao tiếp với khách hàng như thế nào có thể ảnh hưởng tới chất lượng dịch vụ, vì vậy đây là nét văn hoá rất quan trọng cần được chú trọng xây dựng.

##### **4.4.4. Mối quan hệ giữa các cá nhân và bầu không khí làm việc**

Doanh nghiệp là một cộng đồng người làm việc dựa trên tinh thần tập thể, sức mạnh và hiệu quả của nó phụ thuộc vào sự gắn kết và hợp tác giữa các cá nhân. Vì vậy mối quan hệ giữa các cá nhân như thế nào có ảnh hưởng trực tiếp tới sự phối hợp trong công việc và vì vậy ảnh

hưởng tới hiệu quả công việc. Có thể phân biệt hai mối quan hệ cơ bản: quan hệ giữa cấp trên - cấp dưới ; và quan hệ giữa các đồng sự với nhau.

Muốn tạo ra một đội ngũ công nhân viên chức năng động, linh hoạt và tràn đầy sức sống thì giữa cấp trên và cấp dưới phải có sự giao lưu đối thoại công khai và chân thành, hơn nữa phải bình đẳng. Khởi thông quan hệ không phải là lên bục diễn thuyết mà là trực tiếp gặp gỡ, trò chuyện, giao lưu, trong đó lắng nghe là quan trọng hơn nói. Đó là một quá trình tác động lẫn nhau thường xuyên để đạt tới nhận thức chung. Mục tiêu là tạo ra một tập thể có nhận thức nhất trí, tin tưởng công việc của mình và cùng nhau đạt được kết quả tốt hơn. Tránh việc cấp trên là bậc thầy về chỉ tay năm ngón, còn cấp dưới thì giống hệt các cháu học sinh ngoan vâng lời trong lớp học.

Mối quan hệ giữa các đồng sự góp phần quan trọng tạo nên bầu không khí làm việc nhân văn, ở đó doanh nghiệp không chỉ là nơi đến làm việc để có thu nhập mà còn là một môi trường xã hội mà cá nhân đạt được những nhu cầu khác - những nhu cầu xã hội của họ – như nhu cầu được trao đổi, chia sẻ với những người khác (về niềm vui, nỗi buồn, sở thích, nguyện vọng); nhu cầu được tham gia vào một nhóm bạn bè; nhu cầu nhận được tình cảm, sự quan tâm, yêu thương của những người xung quanh ; ....Mối quan hệ con người, bầu không khí làm việc của tập thể thế nào có ảnh hưởng trực tiếp đến năng suất và hiệu quả lao động. Trong một tập thể có bầu không khí nặng nề, căng thẳng, có sự mâu thuẫn và chia rẽ thì không thể nói tới hiệu quả công việc cao.

Để tạo ra một bầu không khí làm việc tốt đẹp và xây dựng các mối quan hệ đồng sự gắn bó, đoàn kết. Ngoài việc chú trọng đến các sinh hoạt tập thể (nói ở sau) thì cần phải nhấn mạnh tới một số giá trị của một bầu không khí làm việc tốt đẹp để cùng nhau xây dựng, đó là một bầu không khí cởi mở, chân thành, công khai, thẳng thắn, mọi người hiểu biết, tin tưởng và tôn trọng lẫn nhau. Đó là các giá trị có thể làm nảy nở và phát huy tốt nhất các mối quan hệ con người, cơ sở cho sự hợp tác và phối hợp chặt chẽ trong công việc.

Đối với việc thiết lập các mối quan hệ đồng sự tốt đẹp, ngoài việc chú trọng tới các sinh hoạt tập thể để tăng cường sự giao lưu, hiểu biết lẫn nhau, chia sẻ và đoàn kết ...cần phải nhấn mạnh tới những giá trị của một bầu không khí làm việc tốt đẹp

#### 4.4.5. Các quy trình công việc

Một doanh nghiệp có một cơ cấu tổ chức hợp lý; các quy trình công việc rõ ràng; ở đó mỗi bộ phận và cá nhân biết được nhiệm vụ và trách nhiệm của mình đến đâu, cần phải phối hợp với các bộ phận và cá nhân nào trong công việc ...thì đó sẽ là nền tảng cơ bản để có được một nề nếp làm việc khoa học, rõ ràng. Trong doanh nghiệp, sẽ diễn ra song hành nhiều loại quy trình công việc khác nhau, cần phải nghiên cứu, áp dụng các phương pháp làm việc khoa học và xây dựng các quy trình công việc hợp lý, thực hiện lâu bền dần sẽ trở thành nề nếp, chuẩn mực trong công việc. Các quy trình công việc được xây dựng như thế nào sẽ ảnh hưởng trực tiếp tới phong cách làm việc cũng như sự phối hợp trong công việc của các cá nhân.

#### 4.4.6. Cách truyền đạt thông tin, cách xử lý vấn đề

Một tổ chức hay doanh nghiệp làm việc dựa trên nỗ lực tập thể, vì vậy để đạt được mục tiêu chung và ứng phó nhanh với sự thay đổi từ bên ngoài thì cần có sự truyền đạt thông tin thông suốt trong nội bộ, đây là vấn đề quan trọng. Nếu không, mỗi người chỉ biết đến phần công việc của mình, không hiểu những người và bộ phận khác đang làm gì, không hiểu ý nghĩa chung của công việc thì không thể hợp tác và phối kết hợp với nhau. Thông tin truyền đạt trong nội bộ càng nhanh và chính xác bao nhiêu thì càng giúp tạo ra sức mạnh cho tổ chức và giúp tổ chức có thể phản ứng mau lẹ với những thay đổi từ bên ngoài. Thông tin truyền đạt trong tổ chức phải qua nhiều đầu mối và khâu trung gian vì vậy có thể bị ngẽn, bị sai lệch

đeo gọt đi so với ban đầu. Hơn nữa, thông tin là quyền lực, nhiều cán bộ quản lý có thể giữ chặt lấy, bung bít thông tin. Vì vậy, doanh nghiệp cần xác lập và có quy định rõ ràng về cách truyền đạt thông tin trong nội bộ.

Trong quá trình hoạt động, sẽ có hàng loạt các vấn đề xảy ra trong nội bộ doanh nghiệp, các vấn đề phức tạp nảy sinh từ các mối quan hệ con người, trong công việc ....vậy cách thức chuẩn mực để xử lý các vấn đề này như thế nào, chẳng hạn cách xử lý phải quang minh chính đại, các bên phải thiện chí, cùng nhau “đặt vấn đề lên bàn” để giải quyết...

#### 4.4.7. Vấn đề ra quyết định

Quy trình ra quyết định thế nào có ảnh hưởng lớn tới hiệu quả làm việc của một tổ chức. Trong nhiều doanh nghiệp, đặc biệt doanh nghiệp Nhà nước của Việt Nam hiện nay, nhiều thủ tục hành chính đã quá lỗi thời, để đưa ra một quyết định phải qua rất nhiều khâu nhiều cấp, tham khảo nhiều người (bộ tam, bộ tứ). “Nâng lên, đặt xuống” như vậy sẽ làm mất thời gian, giảm sự linh hoạt mà chưa chắc quyết định đưa ra đã đúng đắn.

Xu hướng hiện nay là nhiều doanh nghiệp tìm cách phân quyền lớn, giao cho cấp dưới quyền tự chủ nhiều hơn kèm theo chế độ trách nhiệm rõ ràng, như vậy tổ chức sẽ có khả năng thích ứng nhanh hơn với những sự thay đổi và tác động từ bên ngoài. Nhiều doanh nghiệp còn quy định là khi đưa ra các quyết định, giá trị cá nhân sẽ được đề cao hay phải phát huy trí tuệ của tập thể.

#### 4.4.8. Các vấn đề quản trị nhân sự như: tuyển dụng, đào tạo và phát triển nhân sự, đề bạt, đánh giá, đãi ngộ, động viên khen thưởng, kỷ luật

Đây là các vấn đề quản lý có liên quan trực tiếp tới con người trong doanh nghiệp, vì vậy các chính sách quản trị nhân sự này sẽ có ảnh hưởng trực tiếp, góp phần hình thành nên nề nếp sinh hoạt, làm việc và cao hơn là nền văn hoá doanh nghiệp. Nếu như hệ thống quản trị nhân sự không được thiết kế phù hợp, thì không thể nói tới việc hình thành những truyền thống, tập tục, thói quen và những chuẩn mực đạo đức tốt đẹp trong doanh nghiệp.

Chẳng hạn, muốn tạo ra được một môi trường làm việc quang minh chính đại, ở đó tài năng của con người được trọng dụng thì cần phải thực hiện tốt công tác đánh giá nhân sự (đánh giá công bằng, trung thực khách quan trên cơ sở tôn trọng con người), tránh việc đánh giá không rõ ràng, theo lối cào bằng, bình quân chủ nghĩa hoặc thiên kiến định kiến. Cũng như vậy, muốn xây dựng một đội ngũ nhân viên làm việc chuyên nghiệp, trung thành, tận tụy, thì cần phải chú trọng công tác đào tạo và có chế độ đãi ngộ xứng đáng.

#### 4.4.9. Các sinh hoạt tập thể về văn hoá, văn nghệ, thể thao hàng năm

Đây là phần không thể thiếu và là phần dễ hiểu nhất của văn hoá một cộng đồng người. Con người có những nhu cầu xã hội, họ đến làm việc trong doanh nghiệp ngoài động cơ chính là tiền lương hay thu nhập, họ còn mong muốn được thoả mãn những nhu cầu về mặt tinh thần, được trao đổi và chia sẻ niềm vui, nỗi buồn, sở thích nguyện vọng... với những người khác.

Những sinh hoạt tập thể về văn hoá văn nghệ, thể thao, những nghi lễ trong những dịp lễ tết là những khía cạnh cực kỳ quan trọng để tạo nên một tập thể hiểu biết lẫn nhau, đoàn kết, gắn bó ; hơn nữa qua đó mang lại cho các thành viên một đời sống tinh thần phong phú. Các nhân viên phải cảm thấy rằng, doanh nghiệp của họ không phải chỉ là nơi làm việc mà còn là mái nhà thứ hai của họ

Các sinh hoạt tập thể này có thể được tạo ra một cách phong phú vào các dịp lễ, tết như ngày thành lập doanh nghiệp, các ngày lễ tết theo truyền thống văn hoá tổ chức. Khi nó được tạo dựng ra và thực hiện lâu bền trong doanh nghiệp thì sẽ trở thành những truyền thống, tập tục của văn hoá cộng đồng người trong doanh nghiệp.

#### 4.4.10. Truyền thuyết – giai thoại

Truyền thuyết hay giai thoại là những câu chuyện được xây dựng và lưu truyền qua nhiều thế hệ thành viên, dựa trên những sự kiện có thật trong quá khứ, có thêm thắt một vài tình tiết hư cấu. Nội dung của nó thường tập trung vào hai khía cạnh :

- Quá trình hình thành và phát triển của doanh nghiệp
- Câu chuyện về các thời kỳ lãnh đạo, về những năm tháng thăng trầm trong sự phát triển đi lên của doanh nghiệp

Có thể hiểu đó là các bài học về lịch sử, truyền thống của doanh nghiệp. Các thành viên và các thế hệ nối tiếp của doanh nghiệp phải hiểu được và thấm đẫm các giá trị lịch sử của tổ chức mình để lấy đó là niềm tự hào, noi gương các thế hệ đi trước, có trách nhiệm kế thừa, phát huy truyền thống lịch sử và tiếp tục phát triển tốt sự nghiệp kinh doanh của doanh nghiệp.

Những người sáng lập hoặc các thế hệ lãnh đạo doanh nghiệp xuất hiện trong các câu chuyện truyền tụng bên trong doanh nghiệp như những người anh hùng, những người mà thành công trong công việc của họ, các giá trị mà họ để lại, phong cách quản lý, đạo đức, tính cách ... là những tấm gương cho các thế hệ sau noi theo. Các tập đoàn và công ty lớn trên thế giới thường truyền tụng những giai thoại hay truyền thuyết về người sáng lập, và đây là một nội dung quan trọng của văn hoá doanh nghiệp. Tuy nhiên, các câu chuyện có thể có những tình tiết hư cấu nhưng cơ bản là phải dựa trên sự thật.

#### 4.4.11. Các Biểu trưng Bên ngoài

Những điều người bên ngoài dễ nhận thấy nhất về văn hoá doanh nghiệp đấy là thông qua hành vi ứng xử giao tiếp của các cán bộ nhân viên. Mỗi thành viên khi tiếp xúc và giao tiếp với người bên ngoài là đại diện cho hình ảnh của doanh nghiệp. Nền văn hoá bên trong doanh nghiệp được nói ở trên như các giá trị được thừa nhận, phong cách làm việc, các chuẩn mực ứng xử giao tiếp bên trong... sẽ quyết định cách mà các thành viên ứng xử với bên ngoài với khách hàng, các đối tác và cộng đồng xã hội. Chính vì vậy mà nhiều doanh nghiệp cho rằng các nhà quản lý phải biết cách tôn trọng và đối xử tốt với nhân viên và mong rằng họ cũng tôn trọng và đối xử với khách hàng như vậy.

Cuối cùng, các biểu tượng của doanh nghiệp như logo, biểu hiệu, màu sắc, cách thức trang trí doanh nghiệp, kiểu dáng, mẫu mã, chất lượng sản phẩm, ... sẽ đem hình ảnh của văn hoá doanh nghiệp đến với khách hàng và cộng đồng xã hội. Các biểu trưng cần phải được thiết kế sao cho ý nghĩa của nó phù hợp với những giá trị văn hoá doanh nghiệp

## II. Ý CHỈ LÃNH ĐẠO TRONG VIỆC XÂY DỰNG VÀ PHÁT TRIỂN VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

### 1. Vai trò của lãnh đạo trong Doanh nghiệp

#### 1.1. Tác động trực tiếp

##### 1.1.1. Ra quyết định

Ra quyết định là hoạt động đặc trưng, chủ yếu của người lãnh đạo. Đó là phương án hành động tối ưu nhất cho những vấn đề cốt lõi trong doanh nghiệp. Chất lượng các quyết định là một trong những yếu tố căn bản quyết định thành công của doanh nghiệp. Nội dung của các quyết định là nhằm trả lời các câu hỏi: Doanh nghiệp cần làm gì? làm như thế nào? khi nào làm? và ai sẽ là người trực tiếp thực hiện?

Hàng ngày, đứng trước mỗi vấn đề đều đòi hỏi mọi người phải suy nghĩ và quyết định phải làm gì và làm như thế nào. Thực chất của việc ra quyết định là lựa chọn hành động, mỗi hành động được quyết định bởi niềm tin và mục đích của chủ thể. Các nhà khoa học lãnh đạo nổi tiếng thế giới đều đánh giá rất cao vai trò của ra quyết định trong quản lý.

F.F.Aunapu: “Ra quyết định là chức năng quan trọng nhất trong số các chức năng cơ bản của người lãnh đạo” - “hầu như mọi hoạt động của người lãnh đạo thực chất đều dẫn tới việc ra quyết định và tổ chức thực hiện quyết định ấy”.

V.I. Mikheev cho rằng “Ra quyết định là hoạt động sáng tạo nhất trong số tất cả các loại hoạt động. Nó sáng tạo ra phương hướng, hình thức và nội dung lao động của các tập thể đồng đảo. Những sai sót nhỏ nhất trong các quyết định cũng gây ra những thiệt hại lớn cho xã hội”.

Peter Drucker khẳng định: “Lãnh đạo, quản lý luôn là một quá trình ra quyết định”

Với nhà lãnh đạo doanh nghiệp, yêu cầu quan trọng hàng đầu về năng lực điều hành công việc chính là đưa ra được những quyết định đúng đắn, kịp thời, có tính khả thi cao (tối ưu), đáp ứng đúng nhu cầu của thực tiễn phát triển doanh nghiệp trong mỗi tình huống nhất định.

Quyết định nào cũng phải đặt lợi ích của doanh nghiệp làm gốc. Hiệu quả là đích nhắm căn bản của quyết sách. Người lãnh đạo sáng suốt khi so sánh và lựa chọn phương án hành động phải tránh xa điều hại, hướng đến điều lợi, tới sự ổn định và phát triển của tổ chức. Khi xác định tính hiệu quả phải đặt nó trong tính hệ thống. Thông thường mỗi vấn đề, mỗi quyết định đều gắn liền với những vấn đề, những quyết định khác.

Ra quyết định hiệu quả đòi hỏi lãnh đạo doanh nghiệp phải nắm chắc thời cơ. Thời gian tức là điều kiện, thời gian qua đi thì điều kiện cũng qua đi. Điều then chốt là người lãnh đạo phải dùng nhãn quan và phương pháp phân tích khoa học để nắm vững tình hình, nắm bắt thời cơ và khi điều kiện đã chín muồi thì không được do dự. Tất nhiên ở đây phải đề phòng cả hai tình huống: Quyết định chậm trễ bỏ lỡ thời cơ, nhưng quyết định khi điều kiện chưa chín muồi, nóng vội cũng sẽ hỏng việc, nhiều khi rất tai hại dẫn đến sự huỷ hoại doanh nghiệp.

Ra quyết định phải là nơi hiện thực hoá tầm nhìn xa kết hợp với đầu óc thực tế và tư duy sáng tạo của Nhà lãnh đạo. Nhà lãnh đạo phải phân tích chính xác tình hình hiện tại, dự đoán đúng xu thế phát triển của sự vật trong tương lai, lấy đó chỉ đạo hoạt động doanh nghiệp. Nhạy cảm với cái mới phải là một đặc tính không thể thiếu ở người lãnh đạo. Nhà lãnh đạo phải là người không ngừng khám phá hiện thực để đưa ra những quyết sách mới đáp ứng đúng yêu cầu nội tại của phát triển doanh nghiệp.

### *1.1.2. Phản ứng của lãnh đạo với tình huống khủng hoảng*

Trong hoạt động của doanh nghiệp, doanh nghiệp là nơi gặp gỡ, va chạm giữa các lợi ích; nơi thường nảy sinh những mâu thuẫn và xung đột, nơi va chạm thường xuyên giữa nguyên tắc và vô nguyên tắc, sự cứng rắn và nhượng bộ... Do đó, lãnh đạo doanh nghiệp đòi hỏi phải cẩn trọng trong suy nghĩ và hành động, không thể đơn giản, thiếu trách nhiệm, phải cả quyết nhưng được không phiêu lưu, chín chắn nhưng không rụt rè. Nói cách khác, người lãnh đạo phải là người có bản lĩnh rất cao. Trong những bước ngoặt của diễn biến tình hình, những khúc quanh của thời cuộc, bản lĩnh, niềm tin càng trở nên cần thiết, quan trọng và đầy ý nghĩa. Đó là chất keo gắn kết các thành viên của doanh nghiệp, tạo ra những động lực to lớn để đưa doanh nghiệp vượt qua khủng hoảng đi đến thắng lợi.

Trong những giờ quyết định, theo bản năng đội ngũ nhân viên dưới quyền thường trông cậy vào người lãnh đạo. Nếu người lãnh đạo đáp lại bằng thái độ sợ hãi, bối rối thì đương nhiên cả doanh nghiệp sẽ hoang mang, dao động, niềm tin của mọi người đối với lãnh đạo sẽ giảm sút. Nguy cơ là một vũ đài để cho người lãnh đạo thể hiện bản lĩnh. Trong nguy cơ thường

tiềm ẩn cả thời cơ chuyển đổi. Trong khó khăn và nghịch cảnh biết trầm tĩnh ứng phó, từng bước ổn định tình hình, biết tạo thời cơ, giành thế chủ động, sẽ chuyển bại thành thắng.

Hơn nữa, người lãnh đạo không tin vào sự thành công của doanh nghiệp sẽ không xứng đáng là người đứng đầu doanh nghiệp. Nhưng chỉ có niềm tin vào sự nghiệp thôi chưa đủ mà cần phải truyền được niềm tin và sự nhiệt tình tới toàn thể mọi người trong doanh nghiệp.

### 1.1.3. Phân bổ nguồn lực

Điều cốt yếu của lãnh đạo doanh nghiệp đó là làm thế nào để tập hợp, phân phối, điều tiết một cách có hiệu quả các nguồn nhân – vật lực, tài lực của doanh nghiệp để phát triển một cách bền vững. Trong đó vấn đề quan trọng hàng đầu là xây dựng và phát huy các nguồn nhân lực.

Nhiều nhà nghiên cứu đã khẳng định: các doanh nghiệp thành công hay thất bại trong thời kỳ dài không phải vì lý do các vấn đề thị trường, tài chính, trang thiết bị công nghệ mà là do yếu tố con người. Việc xây dựng nguồn nhân lực là yếu tố quyết định tới sự hưng thịnh của một doanh nghiệp và nó cũng là nhân tố tác động trực tiếp tới sự hình thành Văn hóa doanh nghiệp.

Người lãnh đạo doanh nghiệp phải là người có khả năng tác động, tập hợp mọi người, nhằm phát huy tính tích cực, tự giác, tự nguyện của họ tham gia vào các quá trình hoạt động của doanh nghiệp.

Vai trò phát huy nguồn nhân lực ở doanh nghiệp của người lãnh đạo được thể hiện thông qua mối quan hệ giữa nhà lãnh đạo và cấp dưới. Một tập thể chỉ có thể đoàn kết khi người lãnh đạo có đường hướng đúng, khi các thành viên trong tổ chức không những biết rõ nhau, mà còn hiểu rõ cấp lãnh đạo và được cấp lãnh đạo hiểu lại. Thậm chí họ sẵn sàng vượt qua những khó khăn, nguy hiểm để hoàn thành nhiệm vụ, nếu như biết rằng người lãnh đạo đang hết lòng trông cậy ở mình. “Nhà lãnh đạo không có khả năng đoán được điều gì xảy ra đối với cấp dưới của mình, thì người ấy, dù có là một thiên tài trên phương diện nào đó, nhưng dứt khoát không bao giờ là một nhà lãnh đạo đích thực”.

Trong doanh nghiệp, để phát huy tốt được nguồn nhân lực, người lãnh đạo phải là người có năng lực bố trí công việc. Điều lý tưởng là “mỗi người ở đúng vị trí của mình” (the right man on the right place). Về bản chất dù con người có những điểm chung, nhưng cá tính, tố chất và năng lực lại không giống nhau. Điều quan trọng đối với người lãnh đạo là phải biết “dụng nhân như dụng mộc”, nhận biết tố chất của từng người và phát huy nỗ lực của tất cả mọi người.

Nhà lãnh đạo không chỉ tập hợp nhân lực mà còn phải làm cho mọi người hợp tác với nhau để làm việc, biết nhận ra và biết khai thác, sử dụng khả năng của họ, biết giúp họ đoàn kết và ý thức được trách nhiệm riêng của mình cùng nhau hoàn thành sứ mệnh, nhiệm vụ chung của tổ chức.

Nhà lãnh đạo sáng suốt phải có phương thức uỷ quyền để phát huy sức mạnh của cộng sự. Nghệ thuật lãnh đạo không phải là suy nghĩ và quyết định thay cho mọi thuộc cấp. Phải để cho các phụ tá quyết định những gì thuộc thẩm quyền của họ. Nhà lãnh đạo càng đáng mọi việc không phải là người lãnh đạo hoàn thiện. Người lãnh đạo phải uỷ quyền những việc khác nhau cho cấp dưới để phát huy trí tuệ và tiềm lực của họ còn bản thân người lãnh đạo phải tập trung trí lực để suy nghĩ sâu hơn về những công việc mang tính chiến lược, liên quan đến lợi ích tổng thể của doanh nghiệp.

Nhà lãnh đạo luôn biết phát huy tác dụng đầu não của mình trong doanh nghiệp chứ không phải là người hành động sự vụ. Nhà lãnh đạo nên tìm những cộng sự cốt cán đặc lực bố trí nhiệm vụ, thông qua kế hoạch công tác, định kỳ kiểm tra và quan tâm đến kết quả công việc

của họ để nâng cao hiệu quả lãnh đạo. Chỗ ưu việt của con người là không bằng lòng với trí tuệ của mình mà là biết tập hợp trí tuệ của nhiều người để sử dụng tổng hợp. Nếu chỉ dựa vào trí tuệ giới hạn ấy sẽ thường phạm sai lầm hay thất bại lớn.

Văn hóa doanh nghiệp luôn phải đề xướng một phương thức trong mối quan hệ giữa lãnh đạo và cấp dưới: Đó là mối quan hệ hài hoà giữa lòng khoan dung và tính kỷ luật. Khoan dung là con đường để thu phục nhân tâm và chiếm được lòng tin tưởng bền vững. Điều quan trọng là để cho cấp dưới cảm thấy họ được làm việc trong một môi trường doanh nghiệp ấm áp, đầy tình thương yêu, nhân cách và cá tính được tôn trọng, bản thân nhận được sự ủng hộ đáng có. Chỉ với một cảm giác như thế mọi công việc mới được tiến hành thuận lợi.

Lòng khoan dung cần phải đi cùng sự nghiêm khắc cần thiết. Đối với những người ý thức tổ chức kỷ luật kém và có những hành vi vô kỷ luật, lãnh đạo doanh nghiệp phải xử lý nghiêm túc nếu không sẽ tổn hại đến tình hình và lợi ích chung của toàn doanh nghiệp.

Để phát huy nguồn nhân lực hiệu quả, người lãnh đạo còn phải là người biết thưởng phạt công minh. Trong mỗi con người có những giá trị tích cực cần được tìm thấy và phát triển. Làm tròn bổn phận không phải lúc nào cũng dễ dàng, và con người bẩm sinh luôn cần được sự nâng đỡ và dìu dắt của những người có trọng trách. Khen thưởng là căn cứ của lòng tin, người lãnh đạo phải biết quý trọng cố gắng của nhân viên và ghi nhận rằng họ đã đi đúng hướng để khích lệ sự tiến bộ.

Khen thưởng là một hình thức động viên, khuyến khích cần có đối với tất cả các tổ chức. Trong doanh nghiệp cũng vậy, khen thưởng là một hoạt động ghi nhận sự nỗ lực của nhân viên trong công tác. Có nhiều hình thức khen thưởng:

- Giấy khen, bằng khen
- Tặng quà
- Nâng lương
- Triển lãm thành tích
- Trợ cấp học tập, gửi đi học
- Đề bạt

Tuy nhiên, để hoạt động này thực sự phát huy tác dụng cần chú ý cách thức thực hiện hoạt động này, nói cách khác, phải chú ý đến Văn hóa ứng xử trong khen thưởng.

Thứ nhất, cần xác định rõ hình thức khen thưởng phù hợp, đúng người, đúng việc. Muốn vậy, doanh nghiệp cần thảo luận đề rõ quy định những hành vi được khen thưởng và mức độ khen thưởng.

Thứ hai, phải tiến hành việc khen thưởng một cách trang trọng

Việc lãnh đạo quan tâm và đưa ra lời khen đối với cấp dưới cũng quan trọng không kém việc tặng thưởng bằng hiện vật. Bởi vì, lời khen sẽ khơi dậy tinh thần làm việc của không chỉ người được khen, mà còn khiến những người xung quanh nỗ lực, cố gắng hơn trong công việc. Vì thế, dù là việc nhỏ, nhưng nếu đó là hành vi tốt thì cũng nên chú ý để khen. Người ta thường nói “người khen có thể quên lời khen nhưng người được khen sẽ giữ mãi trong lòng lời khen đó”.

Ngược lại nhà lãnh đạo cũng phải biết khiển trách khi cần thiết. Thưởng phạt phải kịp thời, thích đáng và công tâm. Nhà lãnh đạo là người bảo vệ những lợi ích sống còn của cả tập thể và biết làm sao cho những người thừa hành được hưởng những thành tựu của công việc một cách vinh dự và công bằng.

Nhà lãnh đạo doanh nghiệp phải giữ cho được sự đoàn kết thống nhất trong nội bộ doanh nghiệp như một điều kiện sống còn. Một tập thể dù như thế nào nếu không muốn bị phân tâm

thì bản thân nó phải là một cơ cấu thống nhất hoạt động hoà hợp dưới sự lãnh đạo của người đứng đầu. Sự xung đột giữa con người với nhau hoặc giữa con người với tổ chức từ những bất đồng về lợi ích, hoặc quan điểm đối với nhiệm vụ hoặc vấn đề nào đó là việc thường xảy ra. Xung đột tạo ra bất an, căng thẳng, mất đoàn kết, phá vỡ sự hài hoà và ổn định của doanh nghiệp. Bản phận của người lãnh đạo là phải không ngừng kéo các khuynh hướng ly tâm đó trở lại một sự phối hợp tích cực. Điều đó đòi hỏi phải có khả năng điều đình và xử lý xung đột để điều hoà sự phân chia lợi ích hoặc mâu thuẫn về các mặt nhận thức. Mục đích cuối cùng là đạt được sự nổi thông về mục đích, nổi thông về tư tưởng và nổi thông về tình cảm. Hoà giải xung đột là một trong những phương pháp quan trọng để duy trì ổn định phát triển của tổ chức và là một trong những thước đo sự thành công của người lãnh đạo.

Một phương diện quan trọng khác trong việc phát huy nguồn nhân lực của người lãnh đạo là khả năng phát hiện và sử dụng người tài. Ngày nay, những lãnh đạo doanh nghiệp muốn đạt được hiệu quả công việc thì bên cạnh không thể thiếu những người tài để hiển kế, tư vấn mình những công việc hiện tại và tương lai. Chỉ khi nào người lãnh đạo biết quy tụ nhân tài trong bộ máy tham mưu của mình thì lúc đó mới có hy vọng và điều kiện phát triển.

#### 1.1.4. Vai trò tạo dựng khuôn mẫu, chỉ dẫn và kèm cặp

Chúng ta học hỏi bằng hai cách:

- Phân tích những thiếu sót và cố sửa chữa chúng;
- Quan sát những điều người khác làm tốt để noi theo.

Thông thường, ta hiểu noi gương là học những gì mang tính chất tích cực và xây dựng. Chính vì vậy, việc tạo dựng khuôn mẫu (mẫu gương) và sử dụng có chủ tâm khuôn mẫu là công việc cần thiết của các nhà lãnh đạo doanh nghiệp.

Một vai trò cơ bản của lãnh đạo là vai trò của người thầy, nhất là việc truyền đạt cho người khác trở thành những con người tự lực. Việc truyền đạt và dẫn dắt có thể được thực hiện bằng nhiều cách, bao gồm vạch ra hướng nhiệm vụ và đặt mục tiêu, khuyến khích, và phê phán, nhưng có lẽ cách truyền đạt hiệu quả nhất là những tấm gương sinh động về những hành vi tự lực phù hợp.

Trong việc phát huy tính tự lực nơi nhân viên, gương mẫu có thể ứng dụng liên tục theo hai cách:

- Cách thứ nhất là xây dựng những hành vi mới, nhất là những hành vi về sự tự lực.
- Cách thứ hai bao gồm việc củng cố điều mà nhân viên đạt được do học được những hành vi tích cực từ trước đến giờ. Điều này được củng cố qua sự quan sát của cấp dưới về những hành vi tích cực nơi người khác, và đặc biệt là từ cấp trên.

## 1.2. Tác động gián tiếp

### 1.2.1. Cấu trúc tổ chức

Thiếu một cơ cấu tổ chức hợp lý sẽ gây ra nhiều vấn đề khó khăn, phức tạp cho sự hoạt động của doanh nghiệp, việc tổ chức và xây dựng cơ cấu tổ chức cần chú trọng đến các tương quan giữa hoạt động và thẩm quyền của doanh nghiệp. Do vậy, tổ chức đòi hỏi sự thiết lập các quan hệ thẩm quyền đi đôi với sự phối hợp các quan hệ đó, cả theo hàng dọc lẫn theo hàng ngang trong cơ cấu doanh nghiệp.

Một tổ chức phải được sắp xếp thế nào đó để con người có thể thực hiện được nhiệm vụ một cách tự do sáng tạo trong các môi trường mà tổ chức mang lại. Vậy, môi trường tổ chức phải sáng tỏ để mọi người đều biết mình sẽ phải làm gì, để loại bỏ mọi trở ngại trong khi thi hành



nhiệm vụ, để tạo nên một hệ thống thông tin phục vụ cho việc ra quyết định, để phản ánh và tạo điều kiện đạt được mục tiêu.

### 1.2.2. Hệ thống tổ chức và quy trình

Hệ thống tổ chức trong một doanh nghiệp được chia thứ tự cấp bậc giống như một cây thang nhiều nấc. Các nhà khoa học quản trị đã xác định đó là nguyên tắc đẳng cấp trong tổ chức. Nghĩa là đường dây thẩm quyền từ cấp cao nhất tới mỗi chức vụ cấp dưới càng rõ rệt bao nhiêu thì việc làm quyết định và liên lạc trong tổ chức càng công hiệu bấy nhiêu. Việc phân chia cấp bậc và các nhóm trong cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp có thể căn cứ vào ngành nghề chuyên môn, căn cứ theo chức năng, theo sản phẩm, theo khách hàng hay các địa điểm hoạt động kinh doanh. Trong nhiều trường hợp, một doanh nghiệp thường vận dụng hai hay nhiều phương pháp phân nhóm trong tổ chức như trên nhằm đảm bảo được tầm hạn quản trị và uỷ quyền.

Cùng với việc xác lập hệ thống tổ chức nhân sự, quy trình hoạt động của tổ chức ấy, một công việc không kém phần quan trọng đòi hỏi các doanh nghiệp phải quan tâm đúng mức, đặc biệt trong bối cảnh hiện nay, đó là tổ chức hệ thống thông tin trong doanh nghiệp.

Ngày nay, trên thế giới, các doanh nghiệp đã chuyển sang mô hình quản trị thông tin, coi thông tin là yếu tố sống còn đối với doanh nghiệp. Để không lãng phí các cơ hội kinh doanh có hiệu quả, để có điều kiện xây dựng văn hóa doanh nghiệp, cần đầu tư đúng mức cho hệ thống tổ chức thông tin trong doanh nghiệp.

### 1.2.3. Thiết kế không gian làm việc, tập tục, nghi lễ, thói quen

Muốn xây dựng thành công văn hóa doanh nghiệp, các nhà lãnh đạo doanh nghiệp cần quan tâm tới việc xây dựng một hệ thống biểu trưng của doanh nghiệp. Hệ thống đó bao gồm rất nhiều nhân tố như: biên hiệu, đồng phục, không gian công sở, slogan... Chính những nhân tố này làm nên sự khác biệt, giúp ta phân biệt dễ dàng doanh nghiệp này với doanh nghiệp khác.

Đối với các doanh nghiệp Việt Nam, việc xây dựng hệ thống biểu trưng có ý nghĩa đặc biệt quan trọng, người Việt rất coi trọng hình thức. Vì thế, một doanh nghiệp với một biên hiệu ấn tượng, một không gian công sở xanh, sạch, đẹp, trang phục nhân viên gọn gàng, đẹp mắt, cách đón tiếp khách hàng niềm nở, tôn trọng... cũng đồng nghĩa với một doanh nghiệp thành đạt và chắc chắn sẽ lấy được niềm tin của đối tác, của khách hàng. Nhìn lại những doanh nghiệp có tiếng trong và ngoài nước có thể thấy họ đều xây dựng cho mình một biên hiệu đẹp, với một câu slogan ấn tượng khó quên.

Không chỉ dừng lại ở đó, quan trọng hơn là phải xây dựng được một bầu không khí tinh thần cởi mở và đoàn kết trong doanh nghiệp. Không thể tìm thấy câu trả lời thoả đáng bằng những lý do kinh tế đơn thuần. Chỉ có văn hóa, với những chức năng đặc thù của nó mới có thể đưa ra một lời giải xác đáng. Chính vì vậy, người lãnh đạo doanh nghiệp cần thấu suốt sức mạnh liên kết của văn hóa để có những chiến lược phát triển phù hợp. Ngoài những mẫu số chung về biên hiệu, đồng phục, không gian công sở – tài sản văn hóa hữu hình - doanh nghiệp cần tạo dựng cho mình một truyền thống – tài sản văn hóa vô hình.

Truyền thống được khởi nguồn từ một ngày kỷ niệm thành lập. Và nó được nuôi dưỡng, phát huy bởi các thế hệ lãnh đạo và nhân viên của doanh nghiệp. Những mốc son trong phát triển, những tấm gương vì sự nghiệp chung nên được huyền thoại hoá để tạo nên bề dày truyền thống. Các doanh nghiệp Nhật Bản rất ý thức về việc xây dựng và phát huy sức mạnh truyền thống của doanh nghiệp.

Xây dựng cộng hưởng về tiêu chuẩn giá trị và môi trường chung theo ý muốn không phải là một việc dễ dàng, người lãnh đạo doanh nghiệp phải biết lợi dụng các biện pháp và nghệ thuật để thực hiện công việc này.

#### 1.2.4. Tuyên bố chính thức về triết lý

Bất kỳ một doanh nghiệp nào muốn tồn tại lâu dài và hoạt động trung thành với các tôn chỉ mục đích của nó một cách có hiệu quả đều cần có một triết lý chung. Triết lý đó cần được hầu hết các thành viên chấp nhận và tự giác tuân thủ. Các nhà nghiên cứu đã tổng kết có hai cách tạo lập triết lý kinh doanh:

Cách thứ nhất là những người sáng lập doanh nghiệp sau một thời gian dài làm kinh doanh và quản lý đã từ kinh nghiệm rút ra triết lý của doanh nghiệp;

Cách thứ hai là ngay từ thời kỳ đầu mới thành lập, những người lãnh đạo doanh nghiệp đã chủ động xây dựng triết lý làm định hướng phát triển tổ chức của mình và được tiến hành thông qua sự thảo luận và đóng góp của hầu hết các thành viên.

Các nhà lãnh đạo doanh nghiệp có vai trò quyết định đối với việc tạo lập một triết lý doanh nghiệp cụ thể. Triết lý doanh nghiệp là sản phẩm của một doanh nghiệp nhưng các ý tưởng cơ bản của nó bao giờ cũng xuất phát từ người sáng lập và lãnh đạo doanh nghiệp. Nhân cách và phong thái của nhà sáng lập doanh nghiệp thường được in đậm trong sắc thái của triết lý doanh nghiệp.

Triết lý doanh nghiệp thuộc về tầng lớp lãnh đạo, quản lý, nhưng nó chỉ thực sự là triết lý kinh doanh chung của doanh nghiệp khi được toàn thể nhân sự trong doanh nghiệp đó tự nguyện tự giác chấp nhận. Mọi triết lý doanh nghiệp do bộ phận lãnh đạo ban hành một cách cưỡng bức hoặc quá vội vàng sẽ không có giá trị, nó chỉ tồn tại về mặt hình thức.

Tính đồng thuận của đội ngũ cán bộ, công nhân viên đối với sự ra đời và nội dung của triết lý doanh nghiệp sẽ cao hơn nếu mọi người có quyền thảo luận, tham gia vào việc xây dựng triết lý cho doanh nghiệp. Nói khác đi, quá trình hoàn thiện triết lý doanh nghiệp phải diễn ra công khai, dân chủ mở rộng. Muốn có sự đồng thuận của nhân viên đối với triết lý thì người lãnh đạo, quản lý doanh nghiệp - phải có đủ uy tín và chiếm được lòng tin, tình cảm quý trọng của những người còn lại trong doanh nghiệp. Nói cách khác, doanh nghiệp cần có một môi trường bên trong lành mạnh và nền văn hóa doanh nghiệp tốt đẹp.

## 2. Văn hoá doanh nghiệp qua hình ảnh Nhà lãnh đạo

Trong văn hóa doanh nghiệp, lãnh đạo doanh nghiệp đóng một vai trò hết sức quan trọng. Hơn ai hết, họ là người chịu trách nhiệm về sự phát triển của doanh nghiệp nói chung, của văn hóa doanh nghiệp nói riêng.

Giới quản lý Mỹ đã đưa ra 6 tiêu chuẩn đối với nhà lãnh đạo doanh nghiệp:

Một là, làm việc có hiệu quả cao, có chí tiến thủ

Hai là, có năng lực tư duy lôgic, năng lực khái niệm hoá, năng lực phán đoán

Ba là, quan tâm, giúp đỡ mọi người bằng hành động tích cực, khéo gây ảnh hưởng đến mọi người.

Bốn là, lãnh đạo tập thể, sử dụng đúng quyền lực.

Năm là, cá tính, tâm lý chín muồi, biết tự kiềm chế, khách quan, cố gắng tự chủ.

Sáu là, có tri thức phong phú.

ở Nhật Bản, đối với một doanh nhân người ta đã khái quát thành bốn tiêu chuẩn:

- Độ lượng, khoan dung

- Hiểu rõ nghề nghiệp, quyết đoán
- Dám chịu trách nhiệm
- Công bằng.

ở Trung Quốc, người tiêu biểu nhất trong cuộc đời mưu sinh bằng buôn bán là Phạm Lãi, ông đã đúc kết thành 16 nguyên tắc kinh doanh căn bản, trong đó có 5 nguyên tắc cơ bản cho mọi người chủ kinh doanh đó là:

- Trước hết người làm ăn buôn bán phải luôn siêng năng, tích cực, năng động và nắm được mọi thời cơ.
- Phải biết tiết kiệm, không xa hoa lãng phí
- Phải biết chọn người giúp việc ngay thẳng, không có tính tham lam, giữ chữ tín.
- Phải tích cực, có tinh thần trách nhiệm, có lòng say mê kinh doanh.
- Luôn sáng suốt, bình tĩnh trong mọi tình huống, không phiêu lưu mạo hiểm, cần lấy sự chắc chắn, an toàn làm đầu .

Ở Việt Nam, vấn đề văn hóa doanh nhân mới được quan tâm trong thời gian gần đây. Việc xác định tiêu chí của văn hóa doanh nhân đang là chủ đề của nhiều cuộc hội thảo, tranh luận. Có thể xét trên một số tiêu chí sau:

- Một là, có tinh thần hợp tác. Ham thích làm việc với người khác và được người khác hợp tác với mình dựa trên tinh thần ftự nguyện
- Hai là, có khả năng quyết đoán, mỗi khi đưa ra quyết sách phải dựa vào những dữ kiện thật, không dựa vào sức tưởng tượng chủ quan. Có khả năng nhìn xa trông rộng.
- Ba là, có năng lực tổ chức, nghĩa là có thể phát huy tài năng của những người dưới quyền mình, biết tổ chức tốt về nhân lực, tài lực và vật lực.
- Bốn là, có thái độ tin cậy khi giao nhiệm vụ cho người khác. Nắm chắc việc lớn, giao các việc nhỏ cho cấp dưới.
- Năm là, giám chịu trách nhiệm. Có ý thức trách nhiệm với cấp trên, cấp dưới, với khách hàng và toàn xã hội.
- Sáu là, ứng biến linh hoạt. Có thể thích ứng với mọi hoàn cảnh, cơ động, linh hoạt, không khur khur ôm lấy sai lầm, không cố chấp bảo thủ.
- Bảy là, dám đổi mới. Dám chấp nhận những rủi ro do tình hình xấu tạo ra, có ý chí và lòng tin để thay đổi tình thế, tạo ra diện mạo mới cho doanh nghiệp.
- Tám là, tôn trọng người khác, sẵn sàng tiếp thu ý kiến người khác, không võ đoán kiêu ngạo.
- Chín là, nêu gương về nếp sống đạo đức. Có phẩm chất tốt, được cộng đồng doanh nghiệp và xã hội thừa nhận.

Người lãnh đạo doanh nghiệp không những là một yếu tố hữu cơ trong cơ cấu của văn hóa doanh nghiệp mà còn là chủ thể quan trọng quyết định việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp thành hay bại.

Triết lý doanh nghiệp là sản phẩm của một doanh nghiệp nhưng các ý tưởng cơ bản của nó bao giờ cũng xuất phát từ người sáng lập và lãnh đạo doanh nghiệp. Nhân cách và phong thái của nhà sáng lập doanh nghiệp thường được in đậm trong sắc thái của triết lý doanh nghiệp.

Trong nhân cách của nhà doanh nghiệp thì các yếu tố bản lĩnh và phẩm chất đạo đức có tác động trực tiếp tới sự ra đời và nội dung của triết lý kinh doanh do họ đề xuất. Nếu một nhà kinh doanh kém năng lực thì sẽ không có cơ hội rút ra các triết lý kinh doanh.

Trường hợp lý tưởng nhất cho triết lý doanh nghiệp ra đời, về phía chủ thể kinh doanh, là người lãnh đạo vừa có năng lực vừa có đủ bản lĩnh và nhiệt tình truyền bá những nguyên tắc, giá trị của Doanh nghiệp tới mọi nhân viên. Trong thực tế, những nhà quản trị doanh nghiệp

này có phong thái như một nhà truyền giáo, rất say sưa với sứ mạng và có niềm tự hào về truyền thống thành đạt của công ty theo một triết lý đặc thù của doanh nghiệp đó.

### 3. Những yêu cầu đối với người lãnh đạo trong Xây dựng Văn hóa doanh nghiệp

#### 3.1. Nhà lãnh đạo quản lý kinh tế năng động, có tài và có tâm

“Thương trường là chiến trường”, vì thế nó đòi hỏi chủ thể hoạt động trong lĩnh vực này phải tài năng, vừa có tâm, vừa có tầm. Nói cách khác, nghề kinh doanh đòi hỏi nhà kinh doanh vừa phải có năng lực, vừa phải có đạo đức.

Đạo đức kinh doanh đòi hỏi việc kinh doanh phải thực hiện đúng đạo lý dân tộc và phù hợp với các quy chuẩn về cái thiện và cái tốt chung của nhân loại. Sở dĩ nghề kinh doanh cần coi trọng tiêu chuẩn đạo đức vì sản phẩm, dịch vụ mà nhà kinh doanh bán ra thị trường liên quan trực tiếp tới sức khỏe và đời sống của rất nhiều người. Khách hàng thường không thể tự kiểm tra mọi thông tin về chất lượng, tính năng, tác dụng của sản phẩm mà nhà kinh doanh đã công bố, quảng cáo; tức là khách hàng thường phải tin vào tính đúng đắn của nhà kinh doanh. Nhưng nếu những thông tin này thiếu trung thực hoặc bị cất xén, cố ý gian dối để vụ lợi cá nhân, thì hậu quả mà nhà kinh doanh gây ra cho khách hàng và xã hội thường rất tai hại và lâu dài.

Một số tiêu chuẩn về phẩm chất đạo đức sau đây mà xã hội cho là không thể thiếu đối với người làm nghề kinh doanh – doanh nhân:

- Tính trung thực: thể hiện trong sự nhất quán giữa lời nói và việc làm, giữa danh và thực. Không dùng các thủ đoạn gian dối, xảo trá để kiếm lời, không quảng cáo sai sự thật. Coi trọng sự công bằng, chính đáng và đạo lý trong kinh doanh.
- Tôn trọng con người: Coi trọng những nhu cầu, sở thích và tâm lý khách hàng, tôn trọng phẩm giá và tiềm năng phát triển của nhân viên. Coi trọng chữ tín trong giao tiếp, quan hệ và hoạt động kinh doanh.
- Vươn tới sự hoàn hảo: Không ngừng tu dưỡng bản thân, luôn có nỗ lực tự vượt lên mình, không thoả mãn với những gì đã đạt được. Có hoài bão, lý tưởng nghề nghiệp và quyết tâm phấn đấu vươn lên để thành đạt bằng kinh doanh.
- Đương đầu với thử thách: Không ngại và quyết tâm vượt qua những khó khăn, gian khổ mà nghề kinh doanh thường gặp phải.
- Coi trọng hiệu quả gắn liền với trách nhiệm xã hội: Hiệu quả kinh tế - xã hội là thước đo sự thành công, thành đạt trong kinh doanh. Muốn phát triển thì nhà kinh doanh phải không ngừng nâng cao hiệu quả, hiệu suất trong hoạt động kinh doanh của họ đồng thời đóng góp xứng đáng cho xã hội.

Nhưng nếu chỉ có đạo đức kinh doanh thì chưa đủ để doanh nghiệp đứng vững được trên thương trường. Để thành công, điều kiện đủ là doanh nhân phải có năng lực tài trí thực sự.

Tài năng của nhà kinh doanh được chứng nghiệm qua kết quả và hiệu quả sau một số năm làm kinh doanh của họ. Một cách tương đối, nó bao gồm các năng lực sau đây:

- Hiểu biết về thị trường: bao gồm hiểu biết về thị trường ngành hàng, khách hàng mục tiêu, các đối thủ cạnh tranh và yếu tố khác ảnh hưởng tới việc kinh doanh.
- Hiểu biết về nghề kinh doanh: Những kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ kinh doanh như công nghệ, quản trị, marketing, chất lượng sản phẩm, tài chính – kế toán...

- Hiểu biết về con người và có khả năng xử lý tốt các mối quan hệ: Đó là năng lực giao tiếp, nuôi dưỡng và phát triển các mối quan hệ phục vụ cho công việc kinh doanh như quan hệ với khách hàng, đối tác, chính quyền, ngân hàng, cộng đồng,...
- Nhanh nhẹn, quyết đoán và khôn ngoan.

### 3.2. Có bản lĩnh văn hóa, tinh thần dân tộc

Văn hóa dân tộc là một trong những nhân tố khách quan (bên ngoài) tác động tới sự hình thành văn hóa doanh nghiệp, tác động tới sự phát triển của doanh nghiệp. Vì thế, doanh nhân trong thời đại ngày nay không chỉ cần trang bị kiến thức kinh tế, mà còn phải là người có bản lĩnh văn hóa và tinh thần dân tộc.

Bản lĩnh văn hóa, tinh thần dân tộc trước hết được bộc lộ qua phong cách của nhà kinh doanh. Phong cách của nhà kinh doanh thường được đồng nhất với phong cách hay lối kinh doanh của chủ thể, vì nhà kinh doanh thường dành phần lớn thời gian, cuộc sống của họ cho công việc. Phong cách của một nhà kinh doanh biểu hiện rõ nét nhất ở lối ứng xử và hoạt động nghiệp vụ của họ. Nó bao gồm diện mạo, ngôn ngữ, hành vi... của nhà doanh nghiệp. Tất cả các yếu tố này bị chi phối bởi truyền thống văn hóa mà doanh nhân hằng sở thuộc.

Các nhà kinh doanh có văn hóa đều biết rằng không thể tùy tiện trong việc ăn nói, trang phục, đi lại, quan hệ... mà cần có hành vi, hoạt động theo tiêu chuẩn phù hợp với văn hóa và ngữ cảnh; cần phải ứng xử không trái với phong tục, tập quán truyền thống. Diện mạo và phong cách ứng xử không chỉ là vấn đề hình thức thuần túy. Đôi khi nó quyết định sự thành bại của công việc.

Đối với những người thuộc dân tộc khác, có nền văn hóa khác thì sự hiểu biết và lối hành xử tôn trọng văn hóa của họ là yêu cầu không thể thiếu đối với nhà kinh doanh có văn hóa. Muốn làm ăn với các đối tác nước ngoài thì phải hiểu văn hóa của họ. Cộng tác làm ăn với người Nhật hoàn toàn khác với cộng tác làm ăn với người Mỹ.

Mặt khác, không thể xây dựng Văn hóa doanh nghiệp thành công nếu người lãnh đạo doanh nghiệp không có vốn tri thức về văn hóa dân tộc, không có tinh thần dân tộc. Xét cho đến cùng, xây dựng Văn hóa doanh nghiệp chính là khai thác giá trị văn hóa dân tộc vào trong hoạt động kinh doanh của công ty. Văn hóa doanh nghiệp không đồng nhất với nền văn hóa của dân tộc nhưng nó cũng không thể là cái gì khác biệt với văn hóa dân tộc. Bản giá trị, hệ triết lý mà mỗi doanh nghiệp cần xây dựng trong quá trình hình thành văn hóa doanh nghiệp cũng xoay quanh trục giá trị văn hóa vĩnh hằng của dân tộc: Chân – Thiện – Mĩ. Văn hóa doanh nghiệp bao giờ cũng in đậm dấu ấn cá nhân của những người lãnh đạo; lối suy nghĩ, lối quản lý và hoạt động kinh doanh của các nhà quản trị khác nhau là nguồn gốc của tính đặc thù trong văn hóa doanh nghiệp.

Trong bối cảnh toàn cầu hoá, hội nhập kinh tế đang diễn ra mạnh mẽ, để hoà nhập mà không hoà tan, đòi hỏi các nền văn hóa của mỗi quốc gia, dân tộc phải phát huy hơn nữa nguồn lực nội sinh, mà xây dựng văn hóa doanh nghiệp chính là một cách nhằm khẳng định bản sắc dân tộc. Các nhà doanh nghiệp cần ý thức được sứ mệnh của mình đối với nền văn hóa dân tộc. Và đến lượt mình, văn hóa doanh nghiệp với những thế mạnh riêng lại bộc lộ lợi thế trong việc cạnh tranh trên thương trường.

Hiểu được bản sắc văn hóa là hiểu được cái “hồn dân tộc” cũng là bản chất tâm lý của cộng đồng khách hàng để từ đó tạo ra các kỹ thuật và phương pháp kinh doanh phù hợp nhất. Ví dụ người nông dân Việt Nam có tâm lý “ăn chắc mặc bền”, nên những sản phẩm hàng hoá có đặc tính này thường được ưu tiên lựa chọn và bán chạy tại thị trường nông thôn. Còn đối với người Nhật với nền “văn hóa thu nhỏ”, coi trọng tính thẩm mỹ trong sản phẩm khiến các nhà

kinh doanh Nhật Bản tạo ra một kiểu sản xuất theo triết lý “cái nhỏ là cái đẹp” rất thành công, đặc biệt trong các ngành công nghiệp điện tử, chế tạo máy, sản xuất ô tô.

### **3.3. *Am tường chính sách, luật pháp***

Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ IX của Đảng Cộng sản Việt Nam xác định mục tiêu tổng quát của Chiến lược 10 năm 2002 – 2010 là “Đưa nước ta ra khỏi tình trạng kém phát triển, nâng cao rõ rệt đời sống vật chất và tinh thần của nhân dân, tạo nền tảng để đến năm 2020 nước ta cơ bản trở thành một nước công nghiệp theo hướng hiện đại. Nguồn lực con người, năng lực khoa học và công nghệ, kết cấu hạ tầng, tiềm lực kinh tế, quốc phòng, an ninh được tăng cường; thể chế kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa được hình thành về cơ bản; vị thế nước ta trên trường quốc tế được nâng cao”. Để biến các mục tiêu đó thành hiện thực, đòi hỏi sự nỗ lực của các cấp, các ngành, trong đó có sự đóng góp không nhỏ của các doanh nghiệp. Như vậy, trách nhiệm của các doanh nhân là không chỉ làm giàu cho bản thân mà còn làm giàu cho tổ quốc. Để tiếp nối truyền thống “đạo làm giàu”, các nhà kinh doanh không chỉ có tài, có tâm mà còn phải là những người hết sức am tường chủ trương, đường lối, chính sách, luật pháp của Đảng và Nhà nước.

Luật Doanh nghiệp ra đời và đã đi vào cuộc sống. Hệ thống các chính sách như: chính sách đầu tư, chính sách thuế, chính sách tài chính và tín dụng, chính sách hỗ trợ về thông tin, xúc tiến thương mại, chính sách phát triển doanh nghiệp, chính sách lao động – tiền lương, chính sách đất đai, chính sách khoa học – công nghệ, chính sách phát triển giáo dục đào tạo nguồn nhân lực... tiếp tục được sửa đổi, bổ sung và hoàn thiện. Lãnh đạo, quản lý doanh nghiệp phải nắm vững hệ thống chính sách này để kịp thời điều chỉnh hoạt động kinh doanh đi đúng hướng, không vi phạm pháp luật.

Tuy nhiên, không chỉ nắm vững luật pháp, mà bản thân nhà doanh nghiệp phải là người tham mưu cho Đảng và Nhà nước các vấn đề về kinh tế. Các nhà doanh nghiệp hàng ngày hàng giờ phải đối mặt với thực tế, nắm vững luật pháp, hơn ai hết, họ biết đâu là những chính sách thực sự thúc đẩy phát triển và đâu là những rào cản. Thực tế, có rất nhiều những thủ tục hành chính đang gây phiền hà và làm tăng chi phí đầu tư, kinh doanh nhất là trong các khâu thủ tục đầu tư, xét thầu, đấu thầu, xuất nhập khẩu, hải quan, thanh tra, kiểm tra hoạt động doanh nghiệp, vay vốn... Nếu không có tiếng nói từ chính các doanh nghiệp thì Nhà nước khó phát hiện và có biện pháp điều chỉnh kịp thời.

## **III. PHÁT TRIỂN VĂN HÓA DOANH NGHIỆP**

### **1. Cơ chế phát triển của văn hóa doanh nghiệp**

Văn hóa doanh nghiệp không thể hình thành trong ngày một, ngày hai, không phải là một cái gì đó tự nghĩ ra hoặc ngẫu nhiên, nó được hình thành trong thực tiễn hoạt động kinh doanh, trong quá trình liên hệ, tác động qua lại, như một câu trả lời cho những vấn đề mà môi trường bên trong và bên ngoài đặt ra cho doanh nghiệp. Cũng như văn hóa, văn hóa doanh nghiệp chỉ có ở loài người là nó không thể di truyền theo con đường sinh học, mà việc hình thành nó ở mỗi cá nhân, mỗi cộng đồng là kết quả của quá trình thâm thấu - xã hội hóa các giá trị mà các thế hệ đi trước đã tạo ra, đồng thời là quá trình sáng tạo ra những giá trị mới. Do đó, cơ chế phát triển văn hóa doanh nghiệp chính là sự học hỏi.

Trong môi trường đầy những biến động như: phá sản, cơ cấu lại, hợp nhất, bị mua, sửa đổi thể chế và cả tốc độ phát triển như vũ bão về mặt kỹ thuật... các doanh nghiệp phải đối mặt

với nhiều thách thức và cạnh tranh, điều đó đòi hỏi doanh nghiệp phải có khả năng thích ứng đối với môi trường; đòi hỏi người lãnh đạo doanh nghiệp phải luôn duy trì được nếp Văn hóa trong doanh nghiệp của mình đồng thời với việc đưa ra quyết sách chiến lược, thay đổi cơ cấu tổ chức, hệ thống triết lý, niềm tin, giá trị để tạo nên những nét văn hóa mới lành mạnh, để có thể ứng phó hiệu quả với tình hình không ngừng biến chuyển và đầy phức tạp. Có như thế, doanh nghiệp mới có thể có lợi và không bị tổn thương trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng quyết liệt hơn.

Hoạt động của doanh nghiệp không ngừng vận động, biến đổi và phát triển, do vậy văn hoá doanh nghiệp vì thế cũng không bất biến. Trên cơ sở những giá trị, chuẩn mực có tính định hướng thì những tiêu chí cụ thể gắn với từng giai đoạn, với từng mục tiêu cụ thể phải không ngừng tiếp tục được củng cố, bổ sung và hoàn chỉnh.

Những giá trị tiếp tục được bổ sung phải là những nhân tố mới – kết quả của những tìm tòi, nghiên cứu, học hỏi trong quá trình tiếp xúc với văn hóa của các doanh nghiệp khác. Không chỉ bổ sung thêm những giá trị mới, việc củng cố tích cực văn hoá của doanh nghiệp còn bao hàm cả việc loại bỏ những tiêu chí, quan điểm không phù hợp, hoặc bổ sung thêm cho những tiêu chí chưa hoàn thiện. Vấn đề đặt ra ở đây là phải xác định rõ những giá trị văn hóa còn ý nghĩa với doanh nghiệp thông qua việc đánh giá xem xét văn hóa hiện tại như thế nào. Đánh giá văn hóa là một việc hết sức khó khăn vì văn hóa thường khó thấy và dễ nhầm lẫn về tiêu chí đánh giá.

Nhận thức rằng, một danh tiếng bền vững về cách ứng xử văn hoá, luôn hướng tới xây dựng tổ chức thành một cộng đồng những con người có văn hoá tự nó là một tài sản vô giá của doanh nghiệp, của toàn thể cán bộ, công nhân viên - mà điều này lại càng đặc biệt quan trọng hơn nữa ở các doanh nghiệp ngân hàng. Nên, vì vậy thông qua công việc hàng ngày mà doanh nghiệp phải phấn đấu không ngừng nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh, nâng cao lợi ích vật chất - điều kiện để xây dựng cuộc sống ấm no, hạnh phúc cho từng cá nhân, cho mỗi gia đình và cho toàn doanh nghiệp.

Việc tạo ra và duy trì một môi trường để mỗi thành viên đều cảm thấy được tin yêu, quý trọng như những tài sản quý giá nhất, tự hào khi đứng trong đội ngũ công nhân viên chức doanh nghiệp và sẵn sàng thể hiện đầy đủ những khả năng và phẩm chất cao quý của mình; một môi trường mà sự đóng góp của bất kỳ thành viên nào vào thành công của doanh nghiệp đều được tưởng thưởng xứng đáng và ngược lại, những hành vi, ứng xử trái với văn hoá doanh nghiệp, làm ảnh hưởng đến chất lượng dịch vụ, tổn hại lợi ích của khách hàng đều phải bị lên án và không có chỗ đứng ở doanh nghiệp.

Cần phải nêu cao khẩu hiệu: "phấn đấu xây dựng một doanh nghiệp mà hình ảnh của nó trong ý nghĩ của khách hàng không chỉ là một sản phẩm, dịch vụ hoàn hảo mà còn là sự liên tưởng ngay đến một cộng đồng, tập thể những con người sôi nổi, đoàn kết gắn bó tương thân tương ái".

Xây dựng văn hoá doanh nghiệp với quan điểm giáo dục là chính nên những hình thức kỷ luật cũng mang tính giáo dục cao như: khi áp hình thức kỷ luật đối với người lao động, hội đồng kỷ luật sẽ xử lý nặng hơn những lỗi do thiếu ý thức chấp hành quy trình, nội quy lao động so với những lỗi nghiệp vụ; thành tích trong lao động, công tác của nhân thân người lao động được xem xét thận trọng, coi đó là những yếu tố để tăng nặng hoặc giảm nhẹ hình thức kỷ luật; doanh nghiệp tiến tới xoá bỏ hình thức kỷ luật và kiên quyết loại bỏ những hành vi trái với văn hoá mà doanh nghiệp đang xây dựng.

Doanh nghiệp thường xuyên quan tâm chăm lo đến điều kiện làm việc, nghỉ ngơi, chính sách, chế độ đối với người lao động như: đầu tư phòng làm việc, trang thiết bị, phòng nghỉ giữa ca, nghỉ đêm, bếp ăn tập thể, xe tuyến, khám chữa bệnh định kỳ, bệnh nghề nghiệp...

Doanh nghiệp xây dựng hình thành môi trường văn hoá doanh nghiệp với nhiều hình thức như: Tọa đàm chuyên đề về văn hoá doanh nghiệp; xây dựng môi trường dư luận tôn vinh những gương người tốt, việc tốt và phê phán, lên án những biểu hiện, hành vi đi trái với lợi ích của tập thể doanh nghiệp; nêu gương những hành vi có văn hoá để người lao động học tập và từng bước nhận thức được những điểm khác nhau giữa cái có văn hoá và cái thiếu văn hoá để dần đi tới xây dựng văn hoá doanh nghiệp.

Lãnh đạo doanh nghiệp giao trách nhiệm cho tổ chức công đoàn, đoàn thanh niên, nữ công phát động các phong trào thi đua lao động sản xuất, giúp đỡ người lao động có hoàn cảnh khó khăn, sinh hoạt tập thể với các hình thức như: tổ chức sinh nhật, hội thi thể thao, hội diễn văn nghệ, tọa đàm xây dựng phong cách giao tiếp ứng xử văn minh, lịch sự; gặp gỡ những người lao động thiếu tích cực để tìm hiểu nguyên nhân và động viên giúp đỡ họ tiến bộ; tọa đàm với các tổ chức tương ứng của đơn vị bạn để phối hợp thực thi nhiệm vụ chung.

Doanh nghiệp cần phải cử cán bộ tham dự các lớp học chuyên ngành về văn hoá doanh nghiệp; mời các chuyên gia nói chuyện về văn hoá doanh nghiệp; tổ chức tọa đàm, trao đổi những hiểu biết, nhận thức về văn hoá, văn hoá doanh nghiệp, triết lý kinh doanh tới toàn thể cán bộ, công nhân viên doanh nghiệp để định hướng hình thành ở người lao động thực hiện những hành vi văn hoá từ tự phát đến tự giác.

## 2. Duy trì Văn hóa doanh nghiệp

Duy trì văn hóa doanh nghiệp tập trung chủ yếu ở việc tiên tuyển chọn, quá trình xã hội hóa, hội nhập và loại bỏ.

### 2.1. Tiên tuyển chọn

Tiên tuyển chọn, trước hết được thể hiện ở việc lựa chọn nhân viên. Đây là công việc có vị trí quan trọng trong hoạt động của văn hóa doanh nghiệp do lãnh đạo doanh nghiệp thực hiện. Những người được lựa chọn là người có kiến thức, kỹ năng, khả năng thực hiện công việc phù hợp. Hơn nữa, họ phải là người có giá trị và phong cách cá nhân thích hợp với doanh nghiệp. Lãnh đạo doanh nghiệp cần phải chú trọng không chỉ đến khả năng tri thức của sinh viên, tiềm năng kỹ thuật của họ mà còn chú trọng đến khả năng hòa nhập với mọi người, với mô hình văn hóa đã sẵn có của doanh nghiệp. Bên cạnh đó, việc chú ý điều chỉnh chính sách và kế hoạch phát triển nguồn nhân lực để phản ánh quan niệm giá trị mới, đối với sự đổi mới văn hóa doanh nghiệp là một bước then chốt.

Để nâng cao khả năng ứng biến của doanh nghiệp, làm cho doanh nghiệp điều chỉnh và thích ứng nhanh chóng, có hiệu quả với hoàn cảnh biến động thường xuyên, các bộ phận hay chi nhánh của doanh nghiệp cần tích cực xây dựng mô hình học tập. Xây dựng tổ chức mô hình học tập trước hết phải bắt đầu bằng việc đào tạo cán bộ nhân viên. Thông qua học tập, Cán bộ nhân viên có thể làm việc hiệu quả, ngược lại thông qua công việc có thể nắm chắc và củng cố kết quả học tập. Công việc và học tập đã trở thành một thể thống nhất, góp phần quan trọng để duy trì nếp văn hóa trong doanh nghiệp.

Một hoạt động không thể thiếu để duy trì văn hóa doanh nghiệp là xác minh sự cống hiến của cán bộ nhân viên, có chế độ khen thưởng và sự thăng tiến đối với những người thực hiện tốt công việc. Xây dựng chế độ khen thưởng là điều hết sức quan trọng đối với việc duy trì sự



vận hành tốt của doanh nghiệp. Khen thưởng phải đúng mức, có thể kết hợp thưởng kín và thưởng công khai, khen thưởng tinh thần đi liền với khen thưởng bằng vật chất. Đặc biệt, khen thưởng có giá trị nhất là đề bạt. Đó là phương thức khẳng định cụ thể nhất, có giá trị nhất thành tích làm việc xuất sắc của nhân viên cấp dưới, có tác dụng tích cực, bồi dưỡng nhân viên giỏi, rèn đức dưỡng tinh thần cầu tiến của họ.

## 2.2. Quá trình xã hội hóa

Có thể nói, duy trì văn hóa doanh nghiệp luôn phải gắn liền với quá trình xã hội hóa doanh nghiệp - Từ tinh thần của người sáng lập đến lựa chọn hệ giá trị của doanh nghiệp để hình thành nên văn hóa doanh nghiệp. Trong bầu không khí tinh thần của doanh nghiệp, các thành viên mới gia nhập phải nhanh chóng tiếp nhận những giá trị mới. ở đây xuất hiện đưng độ giữa văn hóa cũ và văn hóa mới với cục diện giằng co. Văn hóa cũ sẽ ngăn trở những nhân viên được tuyển chọn khi bước vào môi trường mới. Do đó, muốn tồn tại với tư cách là thành viên của doanh nghiệp, mỗi cán bộ nhân viên phải tự mình biến đổi để thích ứng được với sự phát triển của Doanh nghiệp. Đó là việc tiếp thu các giá trị mới với lời cam kết trung thành với doanh nghiệp, với những giá trị của doanh nghiệp và khi đó nhân viên mới thực sự trở thành một bộ phận hữu cơ của doanh nghiệp, đem hết sức mình cống hiến cho sự phát triển của doanh nghiệp. Kết quả cuối cùng ở đây là năng suất và doanh thu đem lại cho doanh nghiệp tăng lên. Văn hóa doanh nghiệp đã lan tỏa ở khắp các thành viên theo con đường đó, là sự xã hội hóa các ý tưởng của lãnh đạo doanh nghiệp.

## 2.3. Hội nhập và loại bỏ

Đây là quá trình thích ứng của những thành viên mới đã mang trong mình những chuẩn mực, giá trị của bản thân. Đến một môi trường mới, trong một bầu không khí tinh thần của một cộng đồng đã xác lập được một không gian văn hóa tương đối ổn định, đòi hỏi nhân viên mới phải hòa nhập với những giá trị văn hóa của doanh nghiệp. Trong quá trình hòa nhập đó diễn ra đồng thời hai quá trình tiếp thu và loại bỏ. Tiếp thu những giá trị của doanh nghiệp và loại bỏ những giá trị riêng của bản thân không phù hợp với không khí chung của tập thể. Quá trình đó diễn ra liên tục và kết quả cuối cùng là xác lập vị thế của nhân viên trong doanh nghiệp. Họ chỉ thực sự khẳng định mình với tư cách là thành viên của doanh nghiệp khi “mang vác” những giá trị văn hóa của doanh nghiệp và phát huy những giá trị đó trong hoạt động của mình góp phần cho sự thịnh vượng của doanh nghiệp.

## 3. Thay đổi văn hóa doanh nghiệp

### 3.1. Sự cần thiết của việc thay đổi Văn hóa doanh nghiệp

Một khi doanh nghiệp có được một văn hóa doanh nghiệp phù hợp thì doanh nghiệp đó có những giá trị phát triển bền vững, mà mọi người phải thán phục. Doanh nghiệp đó sẽ có những nhân viên dám hy sinh vì doanh nghiệp, sẵn sàng đương đầu với những khó khăn, gấn bó và trung thành với doanh nghiệp cho dù ở bất kỳ tình huống nào, sức sáng tạo và sức cạnh tranh của doanh nghiệp phát triển không ngừng, hình ảnh và thương hiệu của doanh nghiệp cũng như các ý tưởng mới sẽ đưa doanh nghiệp trở thành một trong những doanh nghiệp uy tín và hiệu quả nhất. Và hơn thế nữa doanh nghiệp đó sẽ phát triển những tiềm năng còn tiềm ẩn của mình bằng cách tận dụng những nguồn lực hiện có và phát huy thông qua sự đổi mới liên tục, phá bỏ cái cũ và chấp nhận sự đổi mới.

Tuy nhiên, Văn hóa doanh nghiệp không phải là dễ thay đổi

Với sự phát triển kinh doanh của một doanh nghiệp cùng với sự cạnh tranh ngày càng gay gắt giữa các doanh nghiệp với nhau, trong nước cũng như nước ngoài, có thể dễ dàng phát triển của doanh nghiệp nếu văn hóa doanh nghiệp không phù hợp. Với cơ chế hoạt động hiện nay của các công ty quốc doanh tại Việt Nam, văn hóa doanh nghiệp đã hoàn toàn lỗi thời và hầu như là không phù hợp với xu thế phát triển chóng mặt của môi trường thương mại quốc tế. Việc phân cấp quá nhiều trong các cơ quan nhà nước, doanh nghiệp quốc doanh, các công ty cổ phần, công ty trách nhiệm hữu hạn, cũng như cách làm việc đòi hỏi quá nhiều giấy tờ, làm việc không có xác định mục tiêu rõ ràng, đánh giá nguồn lực hiện tại hầu như không có hoặc không thuyết phục đã kiềm hãm sự phát triển mạnh mẽ của các công ty này. Việc ban hành lệnh của cấp trên mà không cần quan tâm đến ý kiến của cấp dưới, cảm nhận của nhân viên hay sự thỏa hiệp của các nhân viên đã khiến các nhân viên có tài năng chán nản và rời bỏ các công ty để gia nhập vào đội ngũ nhân viên các công ty nước ngoài nơi mà họ cảm thấy có nhiều cơ hội phát triển tiềm năng của mình.

Khó khăn nhưng cũng phải làm

Lợi ích của Văn hóa doanh nghiệp là đã rõ, điều quan trọng là mọi người có ý chí và quyết tâm để thay đổi nó hay không. Điều này đòi hỏi người đứng đầu doanh nghiệp phải có một tầm nhìn rõ ràng, hành động thẳng tay, chấp nhận sự thay đổi và đồng thời sẵn sàng loại bỏ những hành động hoặc cá nhân tiêu cực ảnh hưởng nặng nề đến sự phát triển chung của doanh nghiệp mình. Có như vậy doanh nghiệp mới có thể phát triển bền vững và bảo vệ được chỗ đứng cũng như thương hiệu của mình trên thị trường trong nước và quốc tế. Và hơn thế nữa, cần những người xông xáo, dám nghĩ, dám làm, dám đương đầu và chấp nhận rủi ro thì mới có thể thay đổi và phát triển được. Và khi đã phát triển rồi họ còn có thể phát triển nhanh và mạnh hơn nữa.

Ai cũng đồng ý rằng nội dung và hình thức đều quan trọng, nhưng nội dung lúc nào cũng quan trọng hơn cả. Văn hóa doanh nghiệp là một trong những nội dung phát triển con người và phát triển sự giàu có bền vững nhất mà những thay đổi khác không có gì thay thế được. Một doanh nghiệp được cấp chứng chỉ ISO nhưng bên trong đó không ai tuân thủ việc áp dụng các nguyên lý chất lượng, chi phí nào đánh giá lại mỗi lần, có nghĩa là không tạo ra sự tự giác hay tự nguyện làm việc, mà sự tự nguyện và sự tự giác đó hình thành từ văn hóa doanh nghiệp tiên tiến. Chính vì thế, kết quả của một quá trình thực hiện ISO sẽ chỉ làm gia tăng giấy tờ, văn bản chồng chéo và còn có thể tạo nên một rào cản phát triển vì nhân viên sẽ phải làm qua nhiều việc mà hiệu quả mang lại không là bao nhiêu. Ngoài ra, việc tái cấu trúc cũng vậy, một doanh nghiệp thực hiện tái cấu trúc doanh nghiệp sẽ tạo nên một làn sóng khó chịu trong đội ngũ nhân viên vì họ cảm thấy mình bị soi mói và từng chi tiết công việc được đem ra phơi bày và những người làm việc ít sẽ nghĩ rằng mình có thể bị giao thêm việc để làm. Chính vì thế, tái cấu trúc giống như đánh trống bỏ dùi, trên kêu nhưng dưới không nghe, chỉ thỏa thuận qua loa cho xong việc rồi đầu cũng vào đấy. Văn hóa doanh nghiệp đã từ lâu bén rễ vào các hành vi và tiềm thức của những con người như vậy, đó là một nền văn hóa làm ít nhưng muốn hưởng nhiều, không chịu phát triển, không chịu thay đổi và dần dần đi vào ngõ cụt để rồi chối bỏ trách nhiệm khi có vấn đề gì đó xảy ra.

Cho nên thay đổi Văn hóa doanh nghiệp là điều cần làm ngay, và dĩ nhiên không phải một sớm một chiều có thể làm được mà đòi hỏi phải có sự cam kết từ phía lãnh đạo cũng như từ phía nhân viên. Cho dù ba năm làm chưa xong thì năm năm, mười năm hay lâu hơn nữa, miễn làm sao là phải có sự thay đổi từ suy nghĩ, cách nhìn nhận vấn đề cho đến những hành vi ứng xử. Cái nào dễ thì làm trước, cái nào khó thì làm sau và dĩ nhiên cũng cần phải đánh giá lại những gì đã làm để xem có đáp ứng được kế hoạch và sứ mệnh công ty hay không.

Mỗi doanh nghiệp đều muốn phát triển, mỗi cá nhân đều muốn phát triển và dĩ nhiên ai cũng muốn thấy mình hôm nay đẹp hơn hôm qua. Vì vậy bản thân chúng ta hãy thay đổi mình trước nêu như muốn thay đổi những cái lớn hơn.

### 3.2. Xây dựng hệ thống giá trị, triết lý, niềm tin

Hệ thống giá trị đóng vai trò chủ đạo trong văn hóa doanh nghiệp, được tất cả các thành viên cùng chia sẻ. Điều đó có nghĩa là trong doanh nghiệp, tất cả các thành viên đều gắn bó với nhau bởi quan niệm chung về những vấn đề như doanh nghiệp đó là gì, vai trò kinh tế, xã hội của nó như thế nào, nó chiếm vị trí ra sao đối với những doanh nghiệp cạnh tranh với nó, những nghĩa vụ của nó đối với khách hàng là gì, giá trị của văn hóa doanh nghiệp bao gồm những giá trị chung và giá trị chủ chốt:

Những giá trị chung của Văn hóa doanh nghiệp có thể kể đến:

- Thứ nhất là bất kỳ bộ phận nào của doanh nghiệp được lập ra là để thực hiện những mục đích nhất định: sản xuất sản phẩm, thực hiện dịch vụ cho nhân dân... Vì vậy, mục đích tự thân của doanh nghiệp đã tạo thành một giá trị.
- Thứ hai là bạn hàng ổn định và mối quan hệ dài hạn bền vững với khách hàng. Mục đích hoạt động của doanh nghiệp được hình thành nên bởi những đơn vị đặt hàng cụ thể - những tổ chức doanh nghiệp khác cần đến sản phẩm của doanh nghiệp. Nếu không có ai đặt hàng thì sẽ không còn những điều kiện hoạt động của doanh nghiệp, không lấy đâu ra phương tiện cho doanh nghiệp hoạt động.
- Thứ ba là hiệu quả kinh tế tối đa và có lãi. Điều này có ý nghĩa thiết yếu đối với một doanh nghiệp. Biểu hiện của nó là những vấn đề như: kết quả hoạt động của doanh nghiệp đạt được bằng những chi phí gì, hiệu quả kinh tế hoạt động đó như thế nào, việc sản xuất một loại sản phẩm nào đây là thua lỗ hay đem lại lợi nhuận.
- Thứ tư là mức độ số lượng và chất lượng của chính sách xã hội của doanh nghiệp. Hoạt động của doanh nghiệp gắn liền với sự tác động giữa các yếu tố; phương thức sản xuất và sức lao động. Chất lượng sức lao động và việc tái sản xuất sức lao động gắn liền với việc thỏa mãn những nhu cầu đa dạng của nhân viên doanh nghiệp. Sự thỏa mãn đó được thể hiện trong khuôn khổ chính sách đối với con người của doanh nghiệp.

Trước khi truyền bá tới các nhân viên trong doanh nghiệp thì Văn hóa mới phải thực sự thấm sâu vào trong đội ngũ cốt cán của doanh nghiệp. Nếu như tập thể lãnh đạo cao nhất không tuân theo tiêu chuẩn giá trị, lấy mình làm gương thì văn hóa doanh nghiệp sẽ không thể nào chuyển đổi loại hình được. Người lãnh đạo nhất thiết phải nhận thức rằng chuyển đổi văn hóa doanh nghiệp trước hết phải đổi mới bản thân. Làm như vậy không những tạo ra cơ sở cho việc chuyển đổi loại hình văn hóa doanh nghiệp mà cũng là một bước vô cùng then chốt trong việc tạo lập văn hóa doanh nghiệp mới. Người lãnh đạo cao nhất của doanh nghiệp có tác động rất to lớn tới văn hóa doanh nghiệp, vì văn hóa doanh nghiệp rốt cuộc là một loại phản ánh “hình ảnh lãnh đạo”.

Trên tất cả những vấn đề như đã nêu, có thể khẳng định để tồn tại và phát triển bền vững, các doanh nghiệp cần phải quán triệt phương châm cụ thể sau:

Tập trung mọi nguồn lực, xây dựng doanh nghiệp phát triển toàn diện, vững mạnh, có mô hình tổ chức phù hợp với chức năng, nhiệm vụ; có đội ngũ cán bộ, công nhân viên đủ trình độ, năng lực quản lý, sử dụng hiệu quả các trang thiết bị hiện đại, tâm huyết với nghề nghiệp, phong cách làm việc chuyên nghiệp, có ý thức kỷ luật lao động để thực hiện mục tiêu: Đảm bảo cung cấp sản phẩm, dịch vụ phù hợp với các tiêu chuẩn như đã thỏa thuận với khách

hàng, làm khách hàng hài lòng bằng sự an toàn, đúng - đủ – chính xác, chất lượng ổn định và không ngừng được nâng cao“ trên tinh thần triết lý phát triển văn hoá của doanh nghiệp.

Thực hiện phương châm chỉ đạo đó, các cấp tổ chức của doanh nghiệp, đoàn thể phải xây dựng nhiệm vụ, chương trình hoạt động phù hợp mục tiêu, nhiệm vụ mà doanh nghiệp đã đề ra. Sự quán triệt cụ thể phải phù hợp với chức năng nhiệm vụ của từng bộ máy, chẳng hạn như:

- Đại hội công nhân viên chức của doanh nghiệp phải hướng tới việc “Không ngừng nâng cao chất lượng dịch vụ của doanh nghiệp nhằm chống tụt hậu, tăng năng lực cạnh tranh với các doanh nghiệp khác cùng ngành trong nước, khu vực hay quốc tế, góp phần thực hiện chiến lược phát triển lâu dài của doanh nghiệp trên tinh thần triết lý văn hoá đã được vạch ra và được biểu hiện ở những tiêu chí cụ thể“.
- Công đoàn doanh nghiệp lại phải chú trọng hướng tới việc “Phối hợp hoạt động với tổ chức Đoàn thanh niên, nữ công đẩy mạnh các hoạt động có hiệu quả, tạo điều kiện để người lao động phát huy khả năng của mình trên mỗi cương vị được giao, đóng góp ngày càng nhiều cho sự phát triển bền vững của doanh nghiệp, xây dựng văn hoá doanh nghiệp mang bản sắc riêng trong hoạt động sản xuất, kinh doanh, thực hiện nghiêm các quy trình với văn hoá cao nhất, tạo sự tin tưởng, gắn bó của người lao động trên con đường phát triển của doanh nghiệp“.
- Đoàn thanh niên doanh nghiệp cần đề ra chương trình “Xây dựng văn hoá doanh nghiệp trong đoàn viên thanh niên“ với những tiêu chí cụ thể, xác định – chẳng hạn như: tạo ra một thói quen làm việc theo quy trình, tuân thủ nghiêm quy định, xây dựng một môi trường làm việc đoàn kết, thân ái, một môi trường dư luận kiên quyết đấu tranh với cái xấu, những hành vi làm ảnh hưởng đến uy tín của doanh nghiệp, của tổ chức Đoàn ... Từ đó khơi dậy tình yêu và lòng tự hào về doanh nghiệp, hướng tới cụ thể hoá ở doanh nghiệp những con người sống và làm việc theo phương châm: “Một người vì mọi người, mọi người vì một người“.

Tất cả những chương trình hoạt động đó mặc dù có thể là không hoàn toàn giống nhau, nhưng đều phải hướng tới mục tiêu đảm bảo nhận được sự đồng tình, hưởng ứng ở người lao động, giúp cho người lao động nhận thức được ý nghĩa, tầm quan trọng của văn hoá doanh nghiệp đối với sự phát triển bền vững của doanh nghiệp mà trong đó mỗi thanh viên – người lao động đều có trách nhiệm, nghĩa vụ và quyền lợi để xây dựng và hưởng thụ. Sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp luôn gắn với đời sống vật chất, tinh thần của gia đình và bản thân người lao động và người lao động sẽ gắn bó với doanh nghiệp kể cả khi doanh nghiệp gặp khó khăn nhất.

### ***3.3. Truyền bá văn hóa doanh nghiệp tới cán bộ cốt cán, trong nhân viên***

Văn hóa doanh nghiệp là một dạng của văn hoá cộng đồng - cộng đồng doanh nghiệp. Nó không phải là con số cộng đơn giản của những văn hoá cá nhân sống trong cộng đồng mà là toàn bộ giá trị và chuẩn mực, cùng với các hệ thống biểu tượng, được cộng đồng chấp nhận và thực thi một cách tự nguyện. Một doanh nghiệp trở thành một cộng đồng vững chắc và phát triển phải có sự cố kết giữa các thành viên của cộng đồng ấy, chất kết dính đó là văn hoá doanh nghiệp: hệ thống giá trị, chuẩn mực chung, các nghi lễ, tập tục, giao thoại, truyền thuyết... trong đó cốt lõi là hệ thống giá trị mà cộng đồng đó chia sẻ, chấp nhận và đồng thời nó chi phối cách hành xử của các thành viên trong cộng đồng. Do đó, những giá trị, triết lý kinh doanh của doanh nghiệp phải được truyền bá tới tất cả các thành viên của doanh nghiệp, từ cán bộ cốt cán cho đến những nhân viên. Chính vì thế, ở nhiều công ty, ban lãnh đạo dành

nhieu công sức cho việc tuyên truyền cho những giá trị và triết lý của mình. Mục đích của công việc này là để những giá trị đó phải trở thành tài sản trong thế giới nội tâm của toàn bộ nhân viên công ty.

Truyền bá văn hóa doanh nghiệp còn được tiến hành thông qua việc nghiên cứu lịch sử doanh nghiệp và tuyên truyền lịch sử đó. Lịch sử doanh nghiệp sẽ đóng một vai trò nhất định trong việc hình thành văn hóa doanh nghiệp. Mục đích chủ yếu của việc hướng tới lịch sử là mong muốn đứng từ góc độ quá khứ để lý giải hoạt động của nhân viên trong hiện tại. Ý nghĩa của lịch sử đó giúp mọi người thích ứng với những điều kiện hoạt động hiện tại của doanh nghiệp. Lịch sử dốt khoát phải phản ánh những sự việc quan trọng của doanh nghiệp như lịch sử hình thành và phát triển của doanh nghiệp, hoàn cảnh thành lập doanh nghiệp, những sự kiện đã diễn ra, những thời điểm sáp nhập với các doanh nghiệp khác, những ngày tháng và biến cố quan trọng nhất, những nhân vật lịch sử. ở đây có thể nói đến người sáng lập doanh nghiệp, những nguyên tắc và giáo huấn của những người này.

Việc truyền bá văn hóa doanh nghiệp được tiến hành dựa trên cơ sở những hình thức khác nhau của hệ thống ký hiệu - biểu tượng. Hoạt động của hệ thống này được thực hiện trong mỗi tác động qua lại giữa hai yếu tố hợp thành là huyền thoại và nghi thức.

### ***3.4. Hiện thực hóa trong hoạt động để hình thành Văn hóa mới***

Truyền bá văn hoá doanh nghiệp là bước quan trọng cho hiện thực hoá những giá trị văn hoá trong hoạt động để hình thành văn hoá mới. Văn hóa doanh nghiệp ở đây là nói đến tinh thần, tư tưởng của doanh nghiệp. Nó không chỉ là mấy câu chữ khẩu hiệu treo ở cổng doanh nghiệp mà phải thể hiện trong mỗi lời nói hành động của cán bộ, công nhân viên trong doanh nghiệp. Có thể nói văn hóa của mỗi doanh nghiệp đều có sắc thái riêng, khó có thể bắt chước được.

Hình thành văn hóa doanh nghiệp không phải chỉ đưa ra một bộ tiêu chuẩn giá trị mà quan trọng là phải liên kết một cách hữu cơ các tiêu chuẩn giá trị này lại và đưa vào trong quá trình vận hành của doanh nghiệp. Chỉ khi nào, văn hóa thâm nhập vào trong mọi hoạt động của doanh nghiệp thể hiện thông qua phương thức ứng xử, hành động của các thành viên trong doanh nghiệp, nhằm hướng tới lý tưởng của người sáng lập, xây dựng công ty thịnh vượng thì doanh nghiệp đó mới xác lập cho mình một kiểu văn hóa riêng lành mạnh, vững chãi.

Văn hóa doanh nghiệp lành mạnh thực sự có sức sống thì phải được phần lớn công nhân viên quan tâm đến. Văn hóa doanh nghiệp mới một khi đã được công nhân viên tin nhiệm sẽ thổi bùng lên lòng nhiệt tình và hăng say của mỗi cá nhân. Họ đều tuân theo các giá trị tiêu chuẩn và văn hóa doanh nghiệp mới thực sự phát huy được sức mạnh của nó.

### ***3.5. Các giải pháp thực hiện***

#### ***3.5.1. Kiên trì phấn đấu xây dựng văn hoá doanh nghiệp***

Văn hoá doanh nghiệp được hình thành trong suốt quá trình hình thành và phát triển Doanh nghiệp, tức là nó được hình thành và gìn giữ lâu dài qua nhiều năm. Đồng thời, văn hoá doanh nghiệp lại là sự nghiệp do tất cả mọi người trong doanh nghiệp phấn đấu xây dựng nên, vì không có lực lượng nào tự nhiên tạo nên văn hoá - nghĩa là, sự nghiệp lâu dài này đòi hỏi phải sự nỗ lực từ nhiều phía:

- Quyết tâm sắt đá, kiên trì của ban lãnh đạo Doanh nghiệp hướng tới mục tiêu đã định.
- Lao động cần mẫn, tận tụy và kiên trì của tất cả cán bộ, công nhân viên trong Doanh nghiệp.

- Sự phối hợp đồng bộ của tất cả lực lượng trong Doanh nghiệp.

Bước đầu tiên để xây dựng văn hoá doanh nghiệp là giáo dục những người làm việc trong Doanh nghiệp, chú trọng đến phương thức giáo dục và sử dụng cán bộ, nhân viên vì đây là một trong những yếu tố tạo nên sự thành công và sức mạnh cạnh tranh giữa các doanh nghiệp.

### 3.5.2. Hoàn thiện tổ chức hoạt động của doanh nghiệp

Với đặc thù là một doanh nghiệp lớn, sản xuất - dịch vụ đòi hỏi phải có sự thống nhất, đồng bộ, phối hợp chặt chẽ trong quản lý để điều hành. Phương thức tổ chức hoạt động của Doanh nghiệp cần được cụ thể hoá thành các định chế, cơ chế hoạt động.

Định chế là hệ thống các chính sách, quy chế và thủ tục được đưa lên thành một chế độ vận hành trong thực tế, nhằm giải quyết các công việc, vấn đề của Doanh nghiệp. Chế độ vận hành này phải được toàn bộ ban lãnh đạo doanh nghiệp, từ giám đốc đến người lao động, chấp nhận, chia sẻ và đề cao thành nề nếp; thói quen và chuẩn mực làm việc và sinh hoạt trong doanh nghiệp, và từ đó chúng trở thành bền vững và truyền thống của doanh nghiệp. Chế độ vận hành phải xuyên suốt:

- Phong cách lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp.
- Toàn bộ các mối quan hệ giữa cán bộ, công nhân viên trong doanh nghiệp.
- Phong cách làm việc của tất cả cán bộ, công nhân viên trong doanh nghiệp.

Phong cách lãnh đạo – yếu tố trung tâm của văn hoá doanh nghiệp. Phong cách lãnh đạo phải gồm những quan điểm và định chế lâu bền, bao quát mọi mặt của hoạt động lãnh đạo doanh nghiệp. Xét về tổng quát, nó có thể bao gồm những định chế sau đây:

Định chế về chế độ tập trung và dân chủ trong lãnh đạo doanh nghiệp, thể hiện trong:

- Quy trình về thông qua và tổ chức thực hiện các quyết định.
- Bộ tiêu chuẩn về chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và trách nhiệm của các bộ phận chức năng trong việc thông qua và thực hiện các quyết định.
- Các quy định về phối hợp giữa các bộ phận chức năng trong quá trình thông qua vừa thực hiện các quyết định.
- Các quy định về đánh giá quá trình thực hiện các quyết định.
- Định chế về kết hợp hài hoà các lợi ích để doanh nghiệp trở thành ngôi nhà chung, là con thuyền vận mệnh của tất cả mọi người trong doanh nghiệp.
- Việc giải quyết không thoả đáng về lợi ích sẽ là một trong những nguyên nhân sâu xa nhất gây xung đột trong nội bộ, gây mất đoàn kết nội bộ doanh nghiệp, cản trở việc xây dựng văn hoá doanh nghiệp.
- Xét cho cùng, để thực hiện định chế về kết hợp hài hoà các lợi ích trong doanh nghiệp thì phải có nề nếp về tài chính. Tài chính trong doanh nghiệp phải dựa trên cơ sở minh bạch, công bằng và tin cậy, đạt tới mức chi tiết, chi ly.
- Đó có thể là kỷ luật về chấp hành định mức khoán; cách thức tính tiền lương và tiền thưởng; các quy định về tạm ứng, thanh toán, vay vốn, nguyên tắc trách nhiệm tài chính...

Định chế về sử dụng và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực:

Định chế này coi yếu tố con người đóng vai trò quyết định, coi trọng giá trị của mỗi con người riêng lẻ trong sự nghiệp phát triển bền vững của doanh nghiệp.

Văn hoá doanh nghiệp làm cho yếu tố con người có chất lượng, liên kết và nhân lên nhiều lần các giá trị riêng lẻ của mỗi con người và làm cho nó trở thành nguồn lực ( tài sản ) vô tận của doanh nghiệp.

Định chế về sử dụng và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực có thể bao gồm các quy tắc giải quyết vấn đề nhân sự trong nội bộ:

- Tiêu chuẩn hoá công việc, trình độ đào tạo tay nghề và kinh nghiệm phù hợp.
- Các quy định để đảm bảo “nhân hoà” trong doanh nghiệp để mọi người có được niềm tin, được tôn trọng, đoàn kết, hợp tác, tự giác, làm chủ thực sự nhằm tạo môi trường khuyến khích đổi mới, sáng tạo...
- Các quy định về cơ hội học tập, nâng cao trình độ thường xuyên và từ đó mọi người trong doanh nghiệp có cơ hội thăng tiến.
- Các quy định về nguyên tắc và hình thức tuyên dương, khen thưởng.
- Định chế về cung cách tổ chức trong doanh nghiệp: Văn hoá doanh nghiệp phải được thể hiện ở cung cách tổ chức trong doanh nghiệp trên cơ sở 2 yếu tố:
- Hệ thống tập quán, nề nếp, thói quen;
- Thái độ và chuẩn mực hành vi ứng xử hàng ngày trong làm việc và sinh hoạt của mỗi thành viên.

Các quy tắc đó thường bao gồm những nội dung cụ thể sau:

- + Quy định về bảo mật, về giờ giấc làm việc, nghỉ ngơi.
- + Quy định về trang phục, đồng phục, phù hiệu, thẻ nhận dạng.
- + Quy định về tư thế, tác phong khi làm việc.
- + Các nguyên tắc về giao dịch, tiếp khách.
- + Các nguyên tắc về ghi chép chứng từ, báo cáo, ghi nhật ký sản xuất.
- + Nội quy sử dụng, bảo quản máy móc, thiết bị, về bảo vệ môi trường, phòng cháy, chữa cháy, sử dụng điện, nước...
- + Hệ thống tổ chức nơi làm việc ( văn phòng, chỗ làm việc, nơi tiếp khách...)

Xây dựng phong cách làm việc của tất cả mọi người lao động trong doanh nghiệp – thông thường đó phải là:

- Sự cẩn thận, cẩn mẫn, tận tụy, chi ly và tự giác trong làm việc.
- Sự tuân thủ nghiêm ngặt các quy trình, quy định, quy phạm kỹ thuật và công nghệ.
- Sự thay đổi về văn hoá của doanh nghiệp luôn song hành cùng với quá trình hoạt động phát triển của doanh nghiệp.

### 3.5.3. Hoàn thiện phương thức giao tiếp của doanh nghiệp với xã hội:

Một nét đặc sắc của văn hoá doanh nghiệp là phương thức giao tiếp của doanh nghiệp với xã hội (công chúng, khách hàng)

Nét văn hoá doanh nghiệp này giúp cho doanh nghiệp lôi cuốn và thu hút khách hàng về với sản phẩm dịch vụ của doanh nghiệp và nhận được sự chấp nhận của xã hội.

Phương thức giao tiếp với xã hội gồm hai bộ phận:

a. Giao tiếp thông qua lời nói: Đó là sự giao tiếp trực tiếp (mặt đối mặt) hoặc gián tiếp (qua điện thoại) của những con người trong doanh nghiệp với xã hội như: nhân viên làm thủ tục, hướng dẫn khách, người tiếp khách, người trực điện thoại, lễ tân, người gác cổng.

Những người này phải được đào tạo để có được văn hoá giao tiếp.

b. Giao tiếp không qua lời nói của doanh nghiệp với xã hội:

- Quang cảnh chung của doanh nghiệp: từ biển ghi trên các khu vực doanh nghiệp quản lý đến khung cảnh chung bên ngoài của doanh nghiệp.
- Hệ thống các ký hiệu biểu trưng của doanh nghiệp, biểu tượng (nếu có), những hoạt động mang tính truyền thống của doanh nghiệp.

- Hệ thống các kiểu mẫu, quy cách thống nhất, mang nét đặc trưng của doanh nghiệp, từ đồng phục, dây đeo thẻ nhận dạng, cho đến phong bì, giấy viết công văn, thư từ, phong bao hoặc các thiết bị đặc biệt khác.

#### 3.5.4. Đầu tư cơ sở vật chất và tổ chức hoạt động văn hoá ở Doanh nghiệp:

Quan tâm đầu tư cơ sở vật chất và tổ chức các hoạt động văn hoá trong Doanh nghiệp là hết sức cần thiết, nó là nhân tố quan trọng để nâng cao đời sống văn hoá, tinh thần cho người lao động, đồng thời gắn kết người lao động với nhau, gắn kết người lao động với Doanh nghiệp thông qua các hoạt động tập thể.

Các hoạt động văn hoá không chỉ tạo ra niềm vui, sáng khoái, sự thoải mái ở người lao động sau thời gian làm việc căng thẳng, mệt nhọc mà đòi hỏi phải có tính giáo dục về nhận thức, thẩm mỹ, nâng cao nhân cách con người. Khi tổ chức các hoạt động cần có sự chuẩn bị nghiêm túc, chu đáo về nội dung, hình thức, điều kiện cơ sở vật chất, quy mô, thành phần tham gia nhằm mục đích tạo ra tiếng nói chung của cả tập thể, không phải là sự trình diễn của những cá nhân đơn lẻ.

Đầu tư cơ sở vật chất tạo điều kiện cho người lao động tham gia các loại hình phù hợp với khả năng của mình, phát huy được hết sở trường của cá nhân vào hoạt động chung của tập thể.

Đầu tư xây dựng các thiết chế văn hoá, thể thao tạo điều kiện nâng cao sức khỏe, dân trí người lao động nhằm hướng tới sự hoàn thiện về: Chân - Thiện - Mỹ.

Ban lãnh đạo Doanh nghiệp phải quan tâm đầu tư cho hoạt động văn hoá - thể thao, tạo điều kiện tối đa về tính pháp lý, cơ sở vật chất, nhân lực, thời gian để người lao động tham gia phù hợp với khả năng, sức khỏe, điều kiện của mình. Doanh nghiệp xây dựng quy chế hoạt động đội thể thao, văn nghệ, điều chỉnh qua từng giai đoạn để phù hợp với tình hình sản xuất kinh doanh.

Công đoàn Doanh nghiệp uỷ quyền cho các tổ công đoàn tổ chức sinh nhật cho đoàn viên công đoàn ở từng đơn vị với nhiều hình thức phong phú, đa dạng, gọn nhẹ nhưng mang dấu ấn tình cảm chung của một gia đình. Các hoạt động sinh hoạt tập thể đều có kế hoạch, chuẩn bị và thực hiện theo chương trình định sẵn, đan xen văn nghệ và vui chơi giải trí đã tạo ra không khí sôi nổi, thoải mái, lành mạnh. Đây là phần không thể thiếu và là phần dễ hiểu nhất của văn hoá một cộng đồng người. Con người có những nhu cầu xã hội, họ đến làm việc trong doanh nghiệp ngoài động cơ chính là tiền lương hay thu nhập, họ còn mong muốn được thoả mãn những nhu cầu về mặt tinh thần, được trao đổi và chia sẻ niềm vui, nỗi buồn, sở thích nguyện vọng với những người khác.

Những sinh hoạt tập thể về văn hoá văn nghệ, thể thao, những nghi lễ trong những dịp lễ tết là những khía cạnh cực kỳ quan trọng để tạo nên một tập thể hiểu biết lẫn nhau, đoàn kết, gắn bó; hơn nữa qua đó mang lại cho các thành viên một đời sống tinh thần phong phú. Các nhân viên phải cảm thấy rằng, doanh nghiệp của họ không phải chỉ là nơi làm việc mà còn là mái nhà thứ hai của họ.

Các sinh hoạt tập thể này có thể được tạo ra một cách phong phú vào các dịp lễ, tết như ngày thành lập doanh nghiệp, các ngày lễ tết theo truyền thống văn hoá dân tộc. Khi nó được tạo dựng ra và thực hiện lâu bền trong doanh nghiệp thì sẽ trở thành những truyền thống, tập tục của văn hoá cộng đồng người trong doanh nghiệp.

#### 3.5.5. Tổ chức phối hợp hoạt động đồng bộ giữa Doanh nghiệp với các đơn vị hữu quan trên địa bàn:

Doanh nghiệp cần quan tâm đến những đặc điểm, điều kiện, năng lực tổ chức các hoạt động của các đơn vị hữu quan trên địa bàn hoạt động để phối hợp đồng bộ hướng tới mục đích



chung. Điều này đòi hỏi Doanh nghiệp phải tác động đến các đơn vị bạn bằng chính văn hoá của Doanh nghiệp thông qua toàn bộ chủ trương, chính sách và hoạt động của doanh nghiệp. Sự phối hợp đồng bộ sẽ tạo ra được hình ảnh, diện mạo về một doanh nghiệp có văn hoá - điều đó không thể là kết quả của riêng những cố gắng của doanh nghiệp, không phải chỉ vì riêng doanh nghiệp mà nó phải là kết quả tổng hợp của sự tham gia của tất cả các đơn vị trên địa bàn hoạt động vì những mục tiêu chung – "Buôn có bạn, bán có phường", phải hướng tới xây dựng hoạt động ngang hàng, tung xúng với các doanh nghiệp quốc tế trong khu vực và trên thế giới.