Các yếu tố nền tảng của văn hóa doanh nghiệp

Tiến sỹ Hoàng Đình Phi
Chủ tịch HĐQT Tập đoàn Sannam
Chủ tịch HĐQT EduViet
Giáo viên thỉnh giảng Đại học Thương mại

Trong bối cảnh trạnh tranh toàn cầu, văn hóa đã thực sự trở thành một sức mạnh quan trọng của mỗi cá nhân, mỗi doanh nghiệp và mỗi quốc gia.

Doanh nghiệp là một pháp nhân hay một tổ chức chủ yếu tham gia vào các hoạt động sản xuất kinh doanh nhằm mục đích kiếm lời. Một tổ chức kinh doanh bao giờ cũng được hình thành và điều hành bởi một nhóm các cá nhân. Khi hợp tác với nhau, các cá nhân này thực hiện các quyền và nghĩa vụ theo luật. Nhưng các cá nhân này cũng có những trình độ văn hóa khác nhau và vì thế đã nảy sinh mâu thuẫn hay còn gọi là xung đột về văn hóa. Ngoài việc làm ăn tìm kiếm lợi nhuận, các thành viên trong doanh nghiệp thường xuyên phải giao tiếp, trao đổi và cùng nhau thực hiện các mục tiêu chung tại công sở, thông thường là 8 tiếng một ngày và 5 ngày một tuần. Như vậy, đa số các thành viên trong một doanh nghiệp đều ít nhiều có quan hệ gắn bó với nhau trong công việc trong một thời gian dài. Chính vì vậy, giữa những thành viên này đã xuất hiện những quy ước về cách ăn mặc, giao tiếp, học tập, rèn luyện, làm việc… Các quy ước thành văn và không thành văn này dần dần đã trở thành các chuẩn mực làm việc tại nơi công sở và được gọi là văn hóa doanh nghiệp.

Trình độ văn hóa doanh nghiệp là tổng hợp các nhóm yếu tố nền tảng, các hoạt động văn hóa và các giá trị văn hóa do các thành viên trong doanh nghiệp xây dựng và phát triển, đã được chính các thành viên trong doanh nghiệp và các khách hàng chấp nhận là phù hợp với các chuẩn mực của văn hóa xã hội.

Trong khuôn khổ bài viết cho hội thảo này, tác giả cố gắng sắp xếp và phân tích các yếu tố nền tảng của văn hóa doanh nghiệp theo cách tiếp cận đơn giản và dễ hiểu từ góc nhìn trực tiếp của doanh nghiệp.

1. Các yếu tố hữu hình

Trong nhóm các yếu tố nền tảng của trình độ văn hóa DN, người ta có thể dễ dàng nhận ra các yếu tố hữu hình của văn hóa như: kiến trúc trụ sở, văn phòng, biển hiệu, tên gọi, khẩu hiệu, trang phục cán bộ nhân viên, ngôn ngữ sử dụng… Đây chính là hình thức thể hiện bên ngoài của văn hóa. Tới thăm một DN có trụ sở to đẹp, biển hiệu rõ ràng, bảo vệ đứng hai bên, thấy nhiều người ra vào ăn mặc lịch sự… nhiều người có thể có thiện cảm và bước đầu đánh giá văn hóa DN này có thể ở mức cao.

2. Chất lượng ban lãnh đạo và nhân viên

Hình thức cũng quan trọng, nhưng nội dung mới là cái quyết định văn hóa. Có nhiều DN không có trụ sở to, chưa biết làm PR hay quảng cáo, nhưng đội ngũ lãnh đạo và đa số

nhân viên lại có nhiều phẩm chất tốt đẹp, đa số sống và làm việc theo pháp luật, theo nội quy và các chuẩn mực của văn hóa Việt Nam. Văn hóa DN được xây dựng bởi đa số các cá nhân trong DN. Cho nên, chất lượng ban lãnh đạo DN và các nhân viên chủ chốt đóng vai trò quan trọng nhất trong việc định hướng và quản lý các hoạt động sản xuất kinh doanh nói chung và văn hóa DN nói riêng. Nếu ai đó trong ban lãnh đạo tối cao như chủ tịch hay tổng giám đốc là người thiếu các phẩm chất của nhà lãnh đạo như thiếu hiểu biết, thiếu đạo đức, thiếu kỹ năng, có hành vi ứng xử thiếu văn hóa… thì rất khó có thể lãnh đạo DN xây dựng được một nền văn hóa tiên tiến. Có lẽ đa số nhân viên đều có cảm nhận là không muốn làm việc cho các DN kiểu này. Thậm chí, quan trọng hơn, là các khách hàng có văn hóa cũng không muốn làm ăn với các ông chủ ở dạng này. Người xưa thường dùng câu "chủ nào, tôi ấy" để lấy tiêu chuẩn đạo đức hay văn hóa của người làm thuê trung thành mà miêu tả về nhân cách của ông chủ. Ngày nay, phần lớn các quan hệ lao động trên thế giới đều bình đẳng về quyền và nghĩa vụ, mặc dù ở mức độ ít hay nhiều, vẫn còn có nơi có lao động cưỡng bức và lao động bóc lột. Nhưng câu nói này vẫn có ý nghĩa triết lý vì nó phản ánh mức độ tác động nhất định của văn hóa ông chủ tới văn hóa của các nhân viên trong cùng một DN. Chính vì vậy mà gần đây các diễn đàn thường bàn nhiều về văn hóa doanh nhân và danh hiệu doanh nhân văn hóa. Về cơ bản các khái niệm này cũng dựa trên các cơ sở lý luận về văn hóa cá nhân trong văn hóa doanh nghiệp và văn hóa cộng đồng xã hội.

3. Các quy định về văn hóa

Không cần biết định nghĩa văn hóa doanh nghiệp là gì thì doanh nghiệp nào cũng có các yếu tố văn hóa DN một cách tự nhiên ở các mức độ khác nhau. Chắc chắn ban lãnh đạo DN nào cũng đều quan tâm tới văn phòng, nhà máy và không gian làm việc cho mọi nhân viên. DN nào mà chẳng có điều lệ, các quy định, nội quy… ban hành bằng văn bản, phổ biến cho các phòng ban thực thi. Đây là đòi hỏi bắt buộc của xã hội cũng như của luật pháp đối với hoạt động của DN, để đảm bảo rằng DN kiếm được lợi nhuận nhưng cũng phải thực hiện các nghĩa vụ như nộp thuế, đóng góp bảo vệ môi trường, tôn trọng thuần phong mỹ tục quốc gia…

Đạo đức kinh doanh

Trong marketing hiện đại, không ít DN như Công ty Sữa Tam lộc của Trung Quốc luôn luôn nhấn mạnh đạo đức trong kinh doanh với nội dung chính là chỉ sản xuất ra các sản phẩm an toàn cho con người và môi trường, không làm điều ác. Nhưng chỉ vì hành vi thiếu đạo đức và văn hóa của một số người mà cả DN phải phá sản và làm giảm uy tín của nhiều nhóm sản phẩm khác, gây thiệt hại nhiều tỷ đô la cho quốc gia. Dù có muốn hay không muốn thì đạo đức kinh doanh là tiêu chí mà hầu hết các khách hàng hay đối tác liên quan đều quan tâm. Nếu DN vi phạm đạo đức kinh doanh như Vedan Việt Nam thì rõ ràng là chưa thực hiện trách nhiệm xã hội rồi tiếp đến là vi phạm luật pháp. Văn hóa DN này cũng vì thế mà bị cộng đồng đánh giá rất thấp. Có thể chỉ do một vài lãnh đạo và cán bộ kỹ thuật cố tình vi phạm để giảm chi phí và tăng lợi nhuận, nhưng rõ ràng đa số cổ đông và nhân viên thông qua bộ máy quản lý DN phải chịu trách nhiệm một phần vì các hành vi làm hủy hoại uy tín, niềm tin của khách hàng. Như vậy, các yếu tố

luật pháp, trách nhiệm xã hội và đạo đức đan xen nhau trong văn hóa DN. Chấp hành tốt pháp luật là tiêu chí quan trọng thể hiện đạo đức kinh doanh và trách nhiệm xã hội.

Giá trị theo đuổi

Thông thường DN nào cũng có tuyên bố về sứ mệnh và chiến lược. Đọc các tuyên bố này, có thể hiểu DN theo đuổi các giá trị gì. Có DN nhấn mạnh chỉ sáng tạo các sản phẩm mới mang lại giá trị cho khách hàng. Có DN phấn đấu làm hài lòng khách hàng bằng chất lượng tốt và giá cả hợp lý. Có DN nhấn mạnh lý do tồn tại và mục tiêu chiến lược lâu dài là cung cấp cho khách hàng các dịch vụ bưu chính viễn thông tốt nhất... Mặc dù nhiều DN chưa đo đếm được tốt nhất là gì và cụm từ tốt nhất bị nhiều nước cấm sử dụng trong quảng cáo, nhưng điều này thể hiện khát vọng mà DN theo đuổi cho dù sóng gió thị trường có thể làm hỏng ước mơ của họ. Những giá trị tốt đẹp mà DN cam kết theo đuổi là tiêu chí quan trọng trong nhóm các yếu tố nền tảng của văn hóa doanh nghiệp.

Trong các giá trị DN theo đuổi, nhiều DN và nhân viên đã nhận thức tầm quan trọng của các giá trị tạm gọi là giá trị gia tăng trong quá trình hợp tác cùng làm việc như: văn hóa hợp tác, văn hóa chia sẻ thông tin, kiến thức, kinh nghiệm, quan hệ cộng đồng…

Cũng có nhiều DN chỉ cần làm giàu bằng bất cứ giá nào theo lý lẽ tự nhiên của kinh doanh. Nhưng điều này chứng tỏ giá trị tiền bạc mà DN theo đuổi mới chỉ là biểu hiện của sự giàu có về vật chất, chứ chưa phải là sự giàu có về tinh thần và văn hóa. Lập luận lại, có tiền thì có thể mua được nhiều thứ có giá trị văn hóa như: văn phòng tráng lệ, đội bóng lớn, đội văn nghệ, các tác phẩm nghệ thuật… Đúng là các giá trị văn hóa, nhưng nó là của người khác, DN khác làm nên, chứ không phải là của DN dùng tiền mua về.

Niềm tin

Nếu không có niềm tin vào sứ mệnh, chiến lược và cam kết của ban lãnh đạo, thì chắc chẳng có mấy nhân viên muốn đi theo DN để phấn đấu, chấp nhận thách thức và xây dựng DN. Cũng có nhóm người có xu thế coi làm việc cho DN đơn thuần là công việc, chỉ cần trả lương cao đầy đủ, còn nếu hết lương, thì đi làm cho DN khác. Có thể điều này đúng với những người có tài và làm việc cho những DN lớn trên thế giới. Nhưng với đa số các DN vừa và nhỏ, DN làm các ngành nghề sáng tạo, nếu ban lãnh đạo và nhân viên không có niềm tin vào thành công trong tương lai, thì thật khó có sức mạnh trong hợp tác.

Trong một số DN mới thành lập, đang học tập và sáng tạo ra các sản phẩm và dịch vụ mới, tác giả đã chứng kiến nhiều hình ảnh thực tế đầy cảm động và ý nghĩa về sức mạnh của niềm tin. Trong khó khăn vô cùng của lạm phát và khủng hoảng, DN thiếu lương của hàng trăm công nhân vài tháng liền, nhưng trên 90% nhân viên vẫn giơ tay biểu hiện quyết tâm cùng với ban lãnh đạo vượt qua khó khăn, đưa DN đi lên và nếu có thất bại thì họ không hối tiếc. Các anh hùng lao động trong thời kỳ đổi mới cũng sinh ra trong những hoàn cảnh tương tự như vậy. Hành động dũng cảm như thời chiến này trong thời bình có thể khẳng định chắc chắn rằng niềm tin là động lực quan trọng của con người. Thiếu niềm tin, con người có thể mất phương hướng. DN cũng vậy, không có niềm tin chung vào sứ mệnh theo đuổi, DN khó có thể tập hợp được lực lượng. Vậy có phải niềm tin và

văn hóa là quan trọng nhất đối với DN và văn hóa DN là yếu tố quyết định khả năng cạnh tranh của DN? Văn hóa DN là yếu tố quan trọng trong nội hàm khả năng cạnh tranh, nhưng bên cạnh nó còn có các yếu tố quan trọng không kém phần là: năng lực tài chính, năng lực công nghệ, chất lượng nguồn nhân lực, năng lực marketing… Tất cả đều quan trọng và cùng tồn tại trong mối quan hệ tương tác với nhau theo nghệ thuật quản trị của DN.

Thái độ ứng xử

Thông thường nội quy công ty nào cũng có quy định về thái độ ứng xử trong nội bộ DN và với tất cả các bên liên quan. Thái độ ứng xử của DNVN đa số là phù hợp với các chuẩn mực đạo đức của VN như việc: Luôn vui vẻ khi tới công sở, nghiêm túc trong công việc, thân thiện trong cuộc sống, lãnh đạo dân chủ, nhân viên tích cực, không có thù hằn, nói xấu lẫn nhau … Tất cả các yếu tố này tạo nên không khí làm việc và hợp tác trong DN.

Hành vi giao tiếp

Lời chào hỏi chân thành, cái bắt tay lịch sự, ánh mắt tôn trọng… là các hành vi giao tiếp quan trọng thể hiện văn hóa của các cá nhân trong DN. DN thường có một số quy định thành văn và không thành văn về các hành vi giao tiếp. Các hành vi giao tiếp này có ý nghĩa quan trọng vì nó luôn để lại ấn tượng quan trọng về lần gặp đầu tiên và nó thể hiện các hành động mang tính văn hóa của DN. Vì vậy DN cần có quy định thống nhất về các hành vi giao tiếp trong nội bộ, với khách hàng, bạn hàng và với các cơ quan quản lý nhà nước. Trong quy chế văn hóa công sở của chính phủ có các hành vi bị cấm như: Cấm hút thuốc lá trong phòng làm việc, cấm sử dụng đồ uống có cồn tại công sở trừ các trường hợp ngoại giao, cấm quảng cáo thương mại… DN cũng là một tổ chức, vì vậy cũng cần có nội quy nêu rõ các hành vi bị cấm.

4. Các quy ước chưa thành văn

Theo quan sát của tác giả, đa số các DNVN đều có các quy ước không thành văn và chưa thể cho thành văn quy định về các hoạt động văn hóa. Có lẽ do các quan niệm đạo đức và tồn tại xã hội có mâu thuẫn mà có nhiều điều khó lý giải đúng sai. Vì vậy, trong gia đình, xã hội hay DN vẫn có những quy ước không thành văn về nhiều công việc như: Thăm hỏi thủ trưởng và anh em trong các dịp lễ tết; tặng quà và tặng tiền; không đồng tình với tình yêu công sở; người trẻ tuổi hơn thì đi pha trà cho cả phòng vào buổi sáng; uống trà và nói chuyện với nhau trong giờ giải lao…
Các quy ước không thành văn có ưu điểm là tế nhị và linh hoạt trong giao tiếp, nhưng cũng có nhược điểm là tạo ra các khoảng cách nhất định và đôi khi là thói nịnh bợ cấp trên, dễ dẫn tới chạy chức, chạy quyền… Nếu chủ DN không có các tiêu chí khoa học và chi tiết để đánh giá chất lượng nhân lực trước khi bổ nhiệm thì dễ để lọt người tài và sử dụng nhầm người.

5. Sự tham gia của ban lãnh đạo và nhân viên

Lãnh đạo tối cao DN như các vị chủ tịch hội đồng quản trị, tổng giám đốc, giám đốc… mà không tham gia dẫn dắt các hoạt động văn hóa DN, không gương mẫu trong cả cuộc sống lẫn công việc, thì thật khó có thể duy trì và phát triển được các giá trị nền tảng của văn hóa DN. Lãnh đạo DN thấy nhân viên múa dạng khỏa thân trong hội diễn hay ca hát nhại lời tác phẩm nổi tiếng… mà không ngăn chặn ngay, thì văn hóa DN tốt đẹp lâu năm có thể bị hủy hoại trong vòng vài ngày. Điều này chứng tỏ vai trò lãnh đạo của chủ DN là rất quan trọng trong mọi vấn đề của quản trị DN kể cả việc quản lý văn hóa DN.

Các hoạt động âm nhạc, thể thao, nghệ thuật… thể hiện trình độ hiểu biết và hưởng thụ văn hóa của các thành viên trong DN, nhưng không vì thế mà đánh giá quá cao chỉ số này trong nhóm yếu tố nội hàm của trình độ văn hóa DN. Có DN không có điều kiện để tổ chức các sự kiện như thi hát, hội diễn văn nghệ, thi đấu thể thao thường xuyên, không có đội bóng lớn… nhưng lại có các giá trị văn hóa rất cao ở các chỉ số khác. Có DN tốn nhiều tiền của và thời gian cho các hoạt động nhằm quảng bá văn hóa và thương hiệu cho DN nhưng lại không nắm chắc các nội dung thể hiện, các quy ước về thuần phong mỹ tục của dân tộc và nhân loại, lại thiếu quản lý chặt chẽ, cho nên đã để xảy ra các sự cố đáng tiếc, làm tổn hại uy tín của DN.

Kết luận & đề xuất

Mặc dù còn cần nhiều thời gian để tìm hiểu và nghiên cứu sâu hơn về văn hóa DN, nhưng các yếu tố nội hàm của nền tảng văn hóa doanh nghiệp và một số ví dụ nêu trên có thể được sử dụng như những cơ sở lý luận cơ bản cho các DN muốn xây dựng và thực hiện một chiến lược hay kế hoạch cụ thể để phát triển trình độ văn hóa DN và sử dụng nó như là một sức mạnh gia tăng kết hợp với các sức mạnh khác về tài chính, nhân lực và công nghệ nhằm phát triển khả năng cạnh tranh bền vững cho DN.

Đã đến lúc các DNVN nên nghiên cứu và thành lập thêm một bộ phận quản lý mới trong hệ thống quản trị DN để chuyên quản lý về văn hóa doanh nghiệp. Có thể thành lập phòng văn hóa doanh nghiệp hay ban văn hóa doanh nghiệp do trực tiếp một nhân vật cấp cao lãnh đạo và các nhân viên đôn đốc thực hiện các hoạt động văn hóa hướng tới phát triển các giá trị và thực hiện mục tiêu chung của DN. Căn cứ theo các yếu tố nội hàm cơ bản của trình độ văn hóa DN, các DN có thể phát triển thêm các yếu tố khác nếu thấy cần thiết. Từ đó dùng chính các yếu tố nội hàm này để đánh giá các tiêu chí văn hóa DN theo các mức độ chưa có hay đã có ở mức độ thấp, trung bình, hay cao. Trên cơ sở đó áp dụng các giải pháp phù hợp và linh hoạt để từng bước xây dựng nên một nền văn hóa DN có trình độ cao, mang bản sắc riêng của DN và đặc trưng chung của văn hóa Việt Nam.