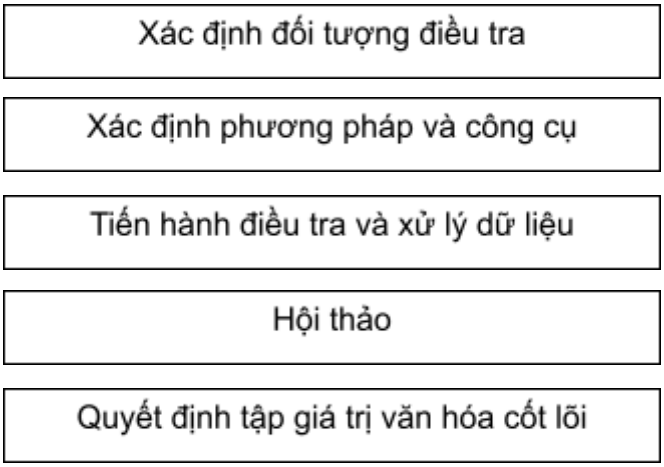
Phần 2: Làm thế nào để xác lập và phát triển các giá trị văn hóa cốt lõi của doanh nghiệp?

Để xác lập giá trị văn hóa cốt lõi, doanh nghiệp có thể sử dụng quy trình sau:



Bước 1: Xác định đối tượng điều tra.

Đối tượng điều tra phục vụ xác lập tập giá trị văn hóa cốt lõi có thể bao gồm:

- Các chuyên gia và những cá nhân có kinh nghiệm trong xây dựng văn hóa doanh nghiệp.
- Khách hàng và các đối tác của doanh nghiệp.
- Tập thể cán bộ nhân viên của công ty.

Quá trình xác lập tập giá trị văn hóa cốt lõi của doanh nghiệp được triển khai như một hoạt động quảng bá hình ảnh của doanh nghiệp. Quá trình này cho phép nắm bắt được cảm nhận của các cá nhân có liên quan về doanh nghiệp trong mối quan hệ với môi trường kinh doanh.

Với khách hàng và các đối tác, doanh nghiệp xác lập có chọn lọc và mang tính đại diện.

Với các đối tượng đến từ bên trong doanh nghiệp, điều tra nên được tiến hành trên diện rộng.

Nếu doanh nghiệp có quy mô nhân sự xấp xỉ 100 người, nên tiến hành điều tra toàn thể. Với doanh nghiệp có quy mô nhân sự lớn, điều tra chọn mẫu có thể được tiến hành. Tuy nhiên, mẫu nghiên cứu phải đảm bảo đại diện tất cả các thế hệ và các cấp độ nhân sự. Với doanh nghiệp có quy mô nhân sự nhỏ hơn 50, nên sử dụng bổ sung ý kiến các chuyên gia.

Bước 2: Xác định phương pháp và công cụ điều tra

Giá trị văn hóa cốt lõi của doanh nghiệp có thể được tiến hành theo hai phương pháp chủ yếu:

Phương pháp chuyên gia: Sử dụng ý kiến của các chuyên gia có kinh nghiệm trong xây dựng văn hóa doanh nghiệp để lựa chọn các giá trị cốt lõi. Các chuyên gia thường dùng phương pháp brainstorming để đưa ra các giá trị, sau đó thảo luận, hội thảo để thống nhất.

Phương pháp điều tra xã hội học (thường sử dụng bảng hỏi và phỏng vấn): Doanh nghiệp tiến hành điều tra xã hội học các đối tượng có liên quan bên trong và bên ngoài doanh nghiệp để làm rõ những giá trị văn hóa cốt lõi của doanh nghiệp.

Doanh nghiệp có thể sử dụng một hoặc kết hợp cả hai phương pháp nêu trên. Thông thường, phương pháp chuyên gia được sử dụng để xác lập các tập các giá trị ban đầu. Trên cơ sở tập các giá trị này, chuyên gia sẽ xây dựng bảng hỏi để tiến hành điều tra xã hội học trên diện rộng để kiểm chứng và lựa chọn các giá trị quan trọng nhất.

Bảng hỏi là phương pháp được sử dụng phổ biến trong điều tra xác lập tập giá trị văn hóa cốt lõi của doanh nghiệp (Corporate Culture Questionnaire). Bảng hỏi được thiết kế sử dụng thang bậc Likert, với cấp độ từ 5 -10. Kết quả xử lý thống kê các dữ liệu cho phép đúc rút ra được tập các giá trị văn hóa cốt lõi.

Ví dụ một phần bảng hỏi được sử dụng trong điều tra xác lập tập giá trị văn hóa cốt lõi của doanh nghiệp tại Ngân hàng Vietinbank:

Anh, ChÞ h·y cho biÕt quan ®iÓm cña ri²ng m×nh vÒ c¸c nhËn ®Þnh sau vÒ c¸c gi¸ trÞ sau Ng©n hµng	Rất đúng	Đúng	Gần đúng	Không ý kiến	Gần sai	Sai	Sai hoàn toàn
	7	6	5	4	3	2	1
ThÝch thó víi ®æi míi	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
S½n sµng chÞu rñi ro	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
Cã ý thøc vÒ chÊt lîng	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
§Þnh híng theo kh¸ch hµng cao	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
Cã t duy chiÕn lîc dµi h¹n	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
C¸c c«ng viÖc ®îc tiÕn hµnh kh«ng quan li²u	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
Møc ®é phi tËp trung ho¸, trao quyÒn cho c¸c ®¬n vÞ cao	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
C¬ cÊu tæ chøc ®¬n gi¶n, găn nhÑ vµ tiÕt kiÖm chi phÝ hµnh chÝnh	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
Sè lîng c¸c cÊp l·nh ®¹o lµ tèi u	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
Linh ho¹t trong kÕ ho¹ch	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
Ra quyÕt ®Þnh cã sù tham gia cña tËp thÓ	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
§¸nh gi¸ thµnh tÝch mang tÝnh x©y dùng	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
L·nh ®¹o rÊt g¬ng mÉu	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
C¸c nhµ l·nh ®¹o rÊt cëi më	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑
Chó träng ®Õn vai trß cña c¸ nh©n	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑

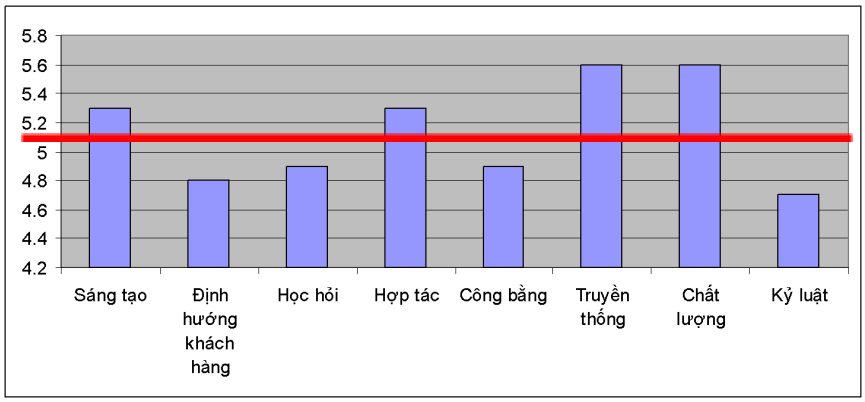
(Nguồn: Lê Quân)

Bảng hỏi được thiết kế phù hợp với từng đối tượng điều tra. Với các đối tượng đến từ bên ngoài doanh nghiệp, bảng hỏi thường được thiết kế giản lược, tập trung vào thu nhận thông tin định vị các giá trị doanh nghiệp đã, đang và nên mang lại cho khách hàng, cho các đối tác khác.

Bước 3: Tiến hành điều tra và xử lý dữ liệu

Quá trình điều tra được tiến hành đồng thời với các hoạt động truyền thông nhằm lôi kéo sự tham gia của mọi người vào cuộc. Quá trình điều tra được tiến hành khuyết danh. Ngày nay, nhiều doanh nghiệp tiến hành điều tra thông qua các bảng hỏi điều tra trực tuyến. Một số diễn đàn trao đổi trên mạng nội bộ, bản tin… của doanh nghiệp được sử dụng như những công cụ truyền thông nội bộ rất tốt cho quá trình này.

Dữ liệu thu được được xử lý thống kê. Các phần mềm xử lý thống kê phổ biến hiện nay là Excel, SPSS… Các phân tích PCA, typology, discriminant được sử dụng phổ biến trong xác định tập giá trị văn hóa cốt lõi của doanh nghiệp.



Nhìn vào biểu đồ trên, có thể thấy ba giá trị quan trọng là tinh thần hợp tác, truyền thống, sáng tạo và chất lượng được đề cao nhất (vạch ngang thể hiện mức trung bình).

Bước 4: Hội thảo. Các buổi hội thảo nhằm hai mục đích: truyền thông về phát triển văn hóa doanh nghiệp và lấy ý kiến để hoàn chỉnh tập giá trị văn hóa cốt lõi của doanh nghiệp.

Bước 5: Quyết định tập giá trị văn hóa cốt lõi của doanh nghiệp. Lãnh đạo doanh nghiệp dựa trên cơ sở kết quả điều tra, ý kiến của các thành viên để quyết định lựa chọn các giá trị văn hóa. Một số giá trị được lựa chọn đang được thừa nhận sẽ được doanh nghiệp duy trì và phát triển. Với một số giá trị khác, doanh nghiệp sẽ tiến hành xây dựng các chương trình hành động nhằm phát triển và tôn vinh.

TS. Lê Quân – Chủ tịch Hội đồng chuyên gia EduViet