

PHỤ LỤC

Lời nói đầu	2
Chương 1: Một số cơ sở lý luận về văn hóa doanh nghiệp	3
1.1. Khái niệm văn hoá doanh nghiệp	3
1.2. Cấp độ của văn hoá doanh nghiệp	4
1.2.1. Cấp độ thứ nhất	4
1.2.2. Cấp độ thứ hai	5
1.2.3. Cấp độ thứ ba	5
1.3. Tác động của văn hoá doanh nghiệp đối với sự phát triển của doanh nghiệp	6
1.3.1. Tác động tích cực của văn hoá doanh nghiệp	7
1.3.1.1. Văn hóa doanh nghiệp tạo nên phong thái của doanh nghiệp, giúp phân biệt doanh nghiệp này với doanh nghiệp khác	7
1.3.1.2. Văn hóa doanh nghiệp tạo nên lực hướng tâm chung cho toàn doanh nghiệp	7
1.3.1.3. Văn hóa doanh nghiệp kích lệ quá trình đổi mới và sáng chế	8
1.3.2. Tác động tiêu cực của văn hoá doanh nghiệp	8
1.4. Những nhân tố ảnh hưởng đến sự hình thành và phát triển văn hoá doanh nghiệp Việt Nam	9
1.4.1. ảnh hưởng của các đặc trưng văn hoá dân tộc	9
1.4.2. ảnh hưởng của môi trường kinh doanh tới sự hình thành văn hoá doanh nghiệp Việt Nam	10
Chương 2: Văn hóa doanh nghiệp giữ người tài	11
2.1. Một số nguyên nhân người tài ra đi	11
2.2. Xây dựng văn hoá doanh nghiệp giữ người tài	12
2.2.1. Đối với Đảng và Nhà nước	12
2.2.2. Đối với bản thân các doanh nghiệp	13
Kết luận	15

LỜI MỞ ĐẦU

Từ đầu thập kỷ 70 của thế kỷ XX, sau sự thành công rực rỡ của các công ty Nhật Bản, các công ty Mỹ bắt đầu quan tâm đến văn hoá doanh nghiệp, vốn được coi là một trong những tác nhân chủ yếu dẫn đến sự thành công của các công ty Nhật Bản trên khắp thế giới. Đầu thập kỷ 90, người ta bắt đầu đi sâu nghiên cứu tìm hiểu về văn hoá doanh nghiệp, những tác động to lớn của văn hoá đối với sự phát triển của một doanh nghiệp. Trong những năm gần đây, khái niệm văn hoá doanh nghiệp ngày càng được sử dụng phổ biến, vấn đề văn hoá doanh nghiệp đã và đang được nhắc đến như một “tiêu chí” khi bàn về doanh nghiệp.

Nhân tố con người từ lâu vẫn được coi là nguồn lực quý giá nhất của doanh nghiệp. Nguồn nhân lực mạnh không những tạo cho doanh nghiệp lợi thế cạnh tranh mà còn là yếu tố quyết định sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp. Nhiều doanh nghiệp hiện nay rất tâm niệm và rất cố gắng, song các nhân viên, những cán bộ giỏi cứ lần lượt ra đi. Đây là tổn thất lớn của các doanh nghiệp. Vậy làm thế nào để giữ chân các nhân viên, giữ chân người tài? Đó là trăn trở của nhiều các doanh nghiệp hiện nay. Chính vì thế mà nhóm chúng em chọn đề tài "**Văn hoá doanh nghiệp giữ người tài**" để tìm hiểu về một số kinh nghiệm giữ người tài để giúp cho mình thêm kiến thức bổ ích trong quá trình công tác tại đơn vị. Do thời gian tìm hiểu, nghiên cứu và sự hiểu biết có hạn nên nội dung bài tiểu luận không tránh khỏi những thiếu sót, rất mong nhận được sự đóng góp ý kiến của Thầy Phạm Đình Tịnh và các bạn để bài tiểu luận của chúng em hoàn thiện hơn.

Chúng em xin chân thành cảm ơn!

Chương 1

MỘT SỐ CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP

1.1. Khái niệm văn hoá doanh nghiệp

Trong một xã hội rộng lớn, mỗi doanh nghiệp được coi là một xã hội thu nhỏ. Xã hội lớn có nền văn hoá lớn, xã hội nhỏ (doanh nghiệp) cũng cần xây dựng cho mình một nền văn hoá riêng biệt. Nền văn hoá ấy chịu ảnh hưởng và đồng thời cũng là một bộ phận cấu thành nên nền văn hoá lớn. Như Edgar Schein, một nhà quản trị nổi tiếng người Mỹ đã nói: "Văn hoá doanh nghiệp gắn với văn hoá xã hội, là một bước tiến của văn hoá xã hội, là tầng sâu của văn hoá xã hội. Văn hoá doanh nghiệp đòi hỏi vừa chú ý tới năng suất và hiệu quả sản xuất, vừa chú ý quan hệ chủ thợ, quan hệ giữa người với người. Nói rộng ra, nếu toàn bộ nền sản xuất đều được xây dựng trên một nền văn hoá doanh nghiệp có trình độ cao, nền sản xuất sẽ mang bản sắc dân tộc, vừa thích ứng với thời đại hiện nay".

Vào đầu những năm 70, sau sự thành công rực rỡ của các công ty Nhật Bản, các công ty Mỹ bắt đầu chú ý tìm hiểu nguyên nhân dẫn đến những thành công đó. Cụm từ văn hoá doanh nghiệp, còn gọi là văn hoá xí nghiệp, văn hoá công ty đã được các chuyên gia nghiên cứu về tổ chức và các nhà quản lý sử dụng để chỉ một trong những tác nhân chủ yếu dẫn đến sự thành công của các công ty Nhật trên khắp thế giới.

Đầu thập kỷ 90, người ta bắt đầu đi sâu nghiên cứu tìm hiểu về những nhân tố cấu thành cũng như những tác động to lớn của văn hoá đối với sự phát triển của một doanh nghiệp. Đã có nhiều khái niệm về văn hoá doanh nghiệp được đưa ra nhưng cho đến nay vẫn chưa có một định nghĩa chuẩn nào được chính thức công nhận.

Ông Georges de Saite Marie, chuyên gia người Pháp về doanh nghiệp vừa và nhỏ, đã đưa ra định nghĩa như sau: "Văn hoá doanh nghiệp là tổng hợp các giá trị, các biểu tượng, huyền thoại, nghi thức, các điều cấm kỵ, các quan điểm triết học, đạo đức tạo thành nền móng sâu xa của doanh nghiệp".

Một định nghĩa khác của tổ chức lao động quốc tế - ILO: "Văn hoá doanh nghiệp là sự trộn lẫn đặc biệt các giá trị, các tiêu chuẩn, thói quen và truyền thống,

những thái độ ứng xử và lễ nghi mà toàn bộ chúng là duy nhất đối với một tổ chức đã biết".

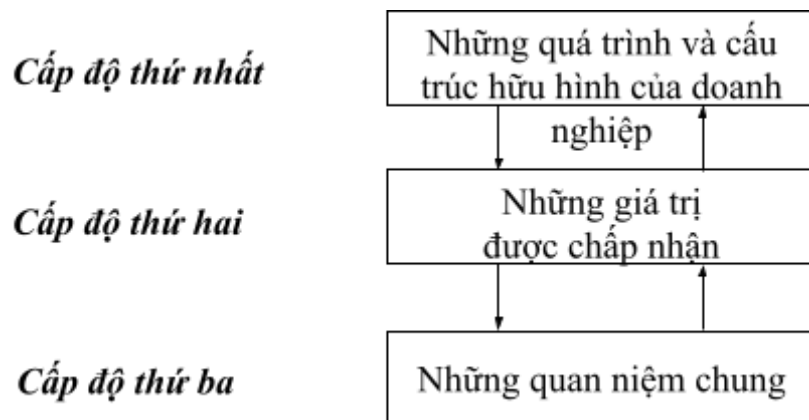
Tuy nhiên, định nghĩa phổ biến và được chấp nhận rộng rãi nhất là định nghĩa của chuyên gia nghiên cứu các tổ chức Edgar Schein: "Văn hoá công ty là tổng hợp những quan niệm chung mà các thành viên trong công ty học được trong quá trình giải quyết các vấn đề nội bộ và xử lý các vấn đề với môi trường xung quanh".

Các khái niệm trên đều đã đề cập đến những nhân tố tinh thần của văn hoá doanh nghiệp như: Các quan niệm chung, các giá trị, các huyền thoại, nghi thức,... của doanh nghiệp nhưng chưa đề cập đến nhân tố vật chất - nhân tố quan trọng của văn hoá doanh nghiệp. Do đó, trên cơ sở kế thừa những nghiên cứu của các học giả và hệ thống nghiên cứu logic về văn hoá và văn hoá kinh doanh, văn hoá doanh nghiệp được định nghĩa như sau:

"Văn hoá doanh nghiệp là toàn bộ những nhân tố văn hoá được doanh nghiệp chọn lọc, tạo ra, sử dụng và biểu hiện trong hoạt động kinh doanh, tạo nên bản sắc kinh doanh của doanh nghiệp đó".

1.2. Cấp độ của văn hoá doanh nghiệp

Theo Edgar Schein, văn hoá doanh nghiệp có thể chia thành ba cấp độ khác nhau. Thuật ngữ "cấp độ" dùng để chỉ mức độ có thể cảm nhận được của các giá trị văn hoá trong doanh nghiệp hay nói cách khác là tính hữu hình của các giá trị văn hoá đó. Đây là cách tiếp cận độc đáo, đi từ hiện tượng đến bản chất của một nền văn hoá, giúp cho chúng ta hiểu một cách đầy đủ và sâu sắc những bộ phận cấu thành nên nền văn hoá đó.



Hình 1.1: Các lớp của văn hoá doanh nghiệp

1.2.1. Cấp độ thứ nhất: Những quá trình và cấu trúc hữu hình của doanh nghiệp

Bao gồm tất cả những hiện tượng và sự vật mà một người có thể nhìn, nghe và cảm thấy khi tiếp xúc với một tổ chức có nền văn hoá xa lạ như:

- + Kiến trúc, cách bài trí, công nghệ, sản phẩm
- + Cơ cấu tổ chức, các phòng ban của doanh nghiệp
- + Các văn bản quy định nguyên tắc hoạt động của doanh nghiệp
- + Lễ nghi và lễ hội hàng năm
- + Các biểu tượng, logo, khẩu hiệu, tài liệu quảng cáo của doanh nghiệp
- + Ngôn ngữ, cách ăn mặc, xe cộ, chức danh, cách biểu lộ cảm xúc, hành vi ứng xử thường thấy của các thành viên và các nhóm làm việc trong doanh nghiệp
- + Thái độ và cung cách ứng xử của các thành viên doanh nghiệp.

Đây là cấp độ văn hoá có thể nhận thấy ngay trong lần tiếp xúc đầu tiên, nhất là với những yếu tố vật chất như: Kiến trúc, bài trí, đồng phục... Cấp độ văn hoá này có đặc điểm chung chịu ảnh hưởng nhiều của tính chất công việc kinh doanh của công ty, quan điểm của người lãnh đạo... Tuy nhiên, cấp độ văn hoá này dễ thay đổi và ít khi thể hiện được những giá trị thực sự trong văn hoá doanh nghiệp.

1.2.2. Cấp độ thứ hai: Những giá trị được tuyên bố (bao gồm các chiến lược, mục tiêu, triết lý của doanh nghiệp)

Doanh nghiệp nào cũng có quy định, nguyên tắc, triết lý, chiến lược và mục tiêu riêng, là kim chỉ nam cho hoạt động của toàn bộ nhân viên và thường được doanh nghiệp công bố rộng rãi ra công chúng. Đây cũng chính là những giá trị được công bố, một bộ phận của nền văn hoá doanh nghiệp.

"Những giá trị được tuyên bố" cũng có tính hữu hình vì người ta có thể nhận biết và diễn đạt chúng một cách rõ ràng, chính xác. Chúng thực hiện chức năng hướng dẫn cho các thành viên trong doanh nghiệp cách thức đối phó với một số tình thế cơ bản và rèn luyện cách ứng xử cho các thành viên mới trong môi trường doanh nghiệp.

1.2.3. Cấp độ thứ ba: Những quan niệm chung (những niềm tin, nhận thức, suy nghĩ và tình cảm có tính vô thức, mặc nhiên được công nhận trong doanh nghiệp)

Trong bất cứ cấp độ văn hoá nào (văn hoá dân tộc, văn hoá kinh doanh, văn hoá doanh nghiệp...) cũng đều có các quan niệm chung, được hình thành và tồn tại trong một thời gian dài, chúng ăn sâu vào tâm lý của hầu hết các thành viên trong nền văn hoá đó vào trở thành điều mặc nhiên được công nhận.

Ví dụ, cùng một vấn đề: Vai trò của người phụ nữ trong xã hội. Văn hoá á đông nói chung và văn hoá Việt Nam nói riêng có quan niệm truyền thống: Nhiệm vụ quan trọng nhất của người phụ nữ là chăm lo cho gia đình còn công việc ngoài xã hội là thứ yếu. Trong khi đó văn hoá phương Tây lại quan niệm: Người phụ nữ có quyền tự do cá nhân và không phải chịu sự ràng buộc quá khắt khe vào lễ giáo truyền thống.

Để hình thành được quan niệm chung, một cộng đồng văn hoá phải trải qua quá trình hoạt động lâu dài, va chạm và xử lý nhiều tình huống thực tiễn. Chính vì vậy, một khi đã hình thành, các quan niệm chung sẽ rất khó bị thay đổi. Không phải vô lý mà hàng chục năm nay, bình đẳng nam - nữ vẫn đang là một mục tiêu mà nhiều quốc gia, không chỉ ở châu á hướng tới. Quan niệm "trọng nam khinh nữ" vốn đã trở thành quan niệm chung của nhiều nền văn hoá, nhiều cấp độ văn hoá. Xã hội ngày càng văn minh, con người có trình độ học vấn ngày càng cao và hầu như ai cũng được nghe và có thể nói về bình quyền, nhưng khi sinh con, nhiều ông bố bà mẹ vẫn "mong con trai hơn", khi xét thăng chức cho nhân viên, giữa hai người một nam, một nữ thì ông chủ vẫn thích chọn người nam hơn vì "vấn đề sức khoẻ, thời gian cho công việc...". Những hiện tượng này chính là xuất phát từ quan niệm ản, đã tồn tại bao đời nay và không thể thay đổi nhanh chóng.

Một khi trong tổ chức đã hình thành được quan niệm chung, tức là các thành viên cùng nhau chia sẻ và hành động theo đúng quan niệm chung đó, họ sẽ rất khó chấp nhận những hành vi đi ngược lại. Ví dụ, cùng một vấn đề trả lương cho người lao động, các công ty Mỹ và nhiều nước châu Âu thường có chung quan niệm trả theo năng lực. Chính vì vậy, một người lao động trẻ mới vào nghề có thể nhận được mức lương rất cao, nếu họ thực sự có tài. Trong khi đó, nhiều doanh nghiệp châu á, trong đó có Việt Nam, lại chia sẻ chung quan niệm: Trả lương theo thâm niên, người lao động thường được đánh giá và trả lương tăng dần theo thâm niên cống hiến cho doanh nghiệp. Một người lao động trẻ rất khó có thể nhận được mức lương cao ngay từ đầu.

1.3. Tác động của văn hoá doanh nghiệp đối với sự phát triển của doanh nghiệp

Nền văn hoá doanh nghiệp mạnh yếu khác nhau sẽ có ảnh hưởng tích cực hoặc tiêu cực đối với sự phát triển của doanh nghiệp. Chính vì vậy, việc nghiên cứu tác động của văn hoá doanh nghiệp được xem xét trên cả hai bình diện: Thứ nhất, là nguồn lực quan trọng tạo ra lợi thế cạnh tranh; thứ hai, là nguyên nhân dẫn đến sự suy yếu, sẽ cho thấy vị trí đặc biệt của văn hoá doanh nghiệp trong suốt cả quá trình tồn tại và phát triển của doanh nghiệp.

1.3.1. Tác động tích cực của văn hoá doanh nghiệp

1.3.1.1. Văn hoá doanh nghiệp tạo nên phong thái của doanh nghiệp, giúp phân biệt doanh nghiệp này với doanh nghiệp khác

Văn hoá doanh nghiệp gồm nhiều bộ phận và yếu tố hợp thành: Triết lý kinh doanh, các tập tục, lễ nghi, thói quen, cách hợp hành, đào tạo, giáo dục, thậm chí cả truyền thuyết, huyền thoại về người sáng lập hãng,... Tất cả những yếu tố đó tạo ra một phong cách/phong thái của doanh nghiệp và phân biệt nó với các doanh nghiệp, các tổ chức xã hội khác. Phong thái đó có vai trò như "không khí và nước", có ảnh hưởng cực lớn đến hoạt động hàng ngày của doanh nghiệp.

Chúng ta không mấy khó khăn để nhận ra phong thái của một doanh nghiệp thành công, phong thái đó thường gây ấn tượng rất mạnh cho người ngoài và là niềm tự hào của các thành viên trong doanh nghiệp.

1.3.1.2. Văn hoá doanh nghiệp tạo nên lực hướng tâm chung cho toàn doanh nghiệp

Một nền văn hoá tốt giúp doanh nghiệp thu hút nhân tài và củng cố lòng trung thành của nhân viên đối với doanh nghiệp.

Người ta lao động không chỉ vì tiền mà còn vì những nhu cầu khác nữa. Hệ thống nhu cầu của con người theo A.Maslow, là một hình tam giá gồm năm loại nhu cầu xếp theo thứ tự từ thấp đến cao: Nhu cầu sinh lí; nhu cầu an toàn; nhu cầu thừa nhận; nhu cầu kính trọng; nhu cầu tự hoàn thiện. Các nhu cầu trên là những cung bậc khác nhau của sự ham muốn có tính khách quan ở mỗi cá nhân. Nó là những động lực thúc đẩy con người hoạt động nhưng không nhất thiết là lý tưởng của họ.

Từ mô hình của A.Maslow, có thể thấy thật sai lầm nếu một doanh nghiệp lại cho rằng chỉ cần trả lương cao là sẽ thu hút, duy trì được người tài. Nhân viên chỉ trung thành và gắn bó lâu dài khi họ thấy hứng thú khi được làm việc trong môi trường doanh nghiệp, cảm nhận được bầu không khí thân thuộc trong doanh

nghiệp và có khả năng tự khẳng định mình để thăng tiến. Trong một nền văn hoá doanh nghiệp chất lượng, các thành viên nhận thức rõ ràng vai trò của bản thân trong toàn bộ tổng thể, họ làm việc vì mục đích và mục tiêu chung.

1.3.1.3. Văn hoá doanh nghiệp khích lệ quá trình đổi mới và sáng chế

Tại những doanh nghiệp mà môi trường văn hoá ngự trị mạnh mẽ sẽ nảy sinh sự tự lập đích thực ở mức độ cao nhất, nghĩa là các nhân viên được khuyến khích để tách biệt ra và đã ra sáng kiến, thậm chí cả các nhân viên cấp cơ sở. Sự khích lệ này góp phần phát huy tính năng động sáng tạo của các thành viên, là cơ sở cho quá trình nghiên cứu và phát triển của công ty. Mặt khác, những thành công của nhân viên trong công việc sẽ tạo động lực gắn bó họ với công ty lâu dài và tích cực hơn.

1.3.2. Tác động tiêu cực của văn hoá doanh nghiệp

Thực tế chứng minh rằng, hầu hết các doanh nghiệp thành công đều tập hợp các "niềm tin dẫn đạo". Trong khi đó, các doanh nghiệp có thành tích kém hơn nhiều thuộc một trong hai loại: Không có tập hợp niềm tin nhất quán nào hoặc có mục tiêu rõ ràng và được thảo luận rộng rãi nhưng chỉ là mục tiêu có thể lượng hoá được (mục tiêu tài chính) mà không có mục tiêu mang tính chất định tính. ở khía cạnh nào đó, các doanh nghiệp hoạt động kém đều có văn hoá doanh nghiệp "tiêu cực".

Một doanh nghiệp có nền văn hoá tiêu cực có thể là doanh nghiệp mà cơ chế quản lý cứng nhắc theo kiểu hợp đồng, độc đoán, chuyên quyền và hệ thống tổ chức quan liêu, gây ra không khí thụ động, sợ hãi ở các nhân viên, khiến họ có thái độ thờ ơ hoặc chống đối giới lãnh đạo. Đó cũng có thể là một doanh nghiệp không có ý định tạo nên một mối liên hệ nào khác giữa những nhân viên ngoài quan hệ công việc, mà là tập hợp hàng nghìn người hoàn toàn xa lạ, chỉ tạm dừng chân tại công ty. Người quản lý chỉ phối hợp các cố gắng của họ, và dù thế nào đi nữa cũng sản xuất được một thứ gì đó, nhưng niềm tin của người là công vào xí nghiệp thì không hề có.

Trên thực tế, có không ít các doanh nghiệp hiện nay đang đi theo "đà" này. Ví dụ như các công ty mỹ phẩm, dược phẩm, họ có thể tiến hành tuyển dụng ồ ạt hàng chục, hàng trăm nhân viên bán hàng tại mộ thời điểm, không quan tâm đến trình độ học vấn của nhân viên. Các công ty này trả lương cho nhân viên thông qua thống kê đầu sản phẩm họ bán được trong tháng. Nếu một nhân viên không bán được gì trong tháng, người bán đó sẽ không nhận được khoản chi trả nào từ

phía công ty. Trường hợp họ bị ốm, công ty cũng không có chế độ đặc biệt nào. Thậm chí, nếu một nhân viên xin nghỉ việc vài ngày, họ sẽ có nguy cơ bị mất việc.

Một điều không thể phủ nhận là nếu những giá trị hoặc niềm tin của doanh nghiệp mang tính tiêu cực thì nó sẽ ảnh hưởng rất lớn đến con người của doanh nghiệp đó. Công việc xã định phần lớn cuộc đời của một nhân viên. Nó quyết định thời giờ đi lại của chúng ta, nơi chúng ta sống, cả đến hàng xóm láng giềng của chúng ta. Công việc ảnh hưởng đến quyền lợi, cách tiêu khiển cũng như bệnh tật của chúng ta. Nó cũng quyết định cách chúng ta dùng thời gian sau khi về hưu, đời sống vật chất của chúng ta và những vấn đề chúng ta sẽ gặp phải lúc đó. Do đó, nếu môi trường văn hoá của công ty không lành mạnh, không tích cực sẽ ảnh hưởng xấu đến tâm lý làm việc của nhân viên và tác động tiêu cực đến kết quả kinh doanh của toàn công ty.

1.4. Những nhân tố ảnh hưởng đến sự hình thành và phát triển văn hoá doanh nghiệp Việt Nam

1.4.1. Ảnh hưởng của các đặc trưng văn hoá dân tộc

+ *Ảnh hưởng của lối sống trọng tình:* Người lao động Việt Nam đối xử với nhau có tình nghĩa và gắn bó với doanh nghiệp. Các mâu thuẫn nảy sinh trong doanh nghiệp thường được giải quyết êm thấm thiên về dĩ hoà vi quý nhưng không triệt để, nhiều khi giải quyết theo hướng hoà cả làng, đúng sai không rõ ràng. Gây nên thói quen giải quyết công việc dựa vào quan hệ cá nhân. Điều này ảnh hưởng nghiêm trọng tới ý thức kinh doanh lành mạnh của doanh nghiệp.

+ *Ảnh hưởng của ý thức về thể diện:* Nhiều người cống hiến hết mình cho công việc vì không muốn bị coi thường trong tập thể và cũng sợ mất thể diện trước đám đông nên tính cẩn trọng được thể hiện qua cả lời nói, khi bàn bạc thường nói vòng vo tạo thành cá tính không trung thực, nói một đằng làm một nẻo.

+ *Ảnh hưởng của lối sống linh hoạt:* Do hướng tới sự hài hoà nên người Việt Nam rất dễ thích nghi với sự thay đổi môi trường. Họ nắm bắt rất nhanh những công nghệ và thành tựu của ngành trong cả khu vực và quốc tế, áp dụng khoa học tiến bộ... tuy nhiên mặt trái của lối sống này làm nảy sinh thói quen tùy tiện, co giãn thời gian làm việc, thay đổi lịch làm việc... nghiêm trọng hơn là ý thức coi thường pháp luật, tham nhũng,... ảnh hưởng tới phát triển lành mạnh về kinh tế.

+ *Ảnh hưởng của tâm lý học làm quan:* Tâm lý coi trọng khoa bảng từ thời phong kiến còn ảnh hưởng nặng nề tới cơ chế sử dụng lao động ở Việt Nam hiện nay. Nhiều doanh nghiệp chỉ dựa vào bằng cấp để tuyển lao động không chú ý đến kỹ năng nghề nghiệp ảnh hưởng lớn đến chất lượng lao động.

+ *Ảnh hưởng của lối sống trọng tĩnh:* Lối sống trọng tĩnh ảnh hưởng lên cách thức làm việc và kinh doanh của các cá nhân cũng như các doanh nghiệp.

Người Việt Nam thích làm những công việc có tính ổn định cao, không thích thay đổi chỗ làm việc nên đa số thích làm việc trong cơ quan, doanh nghiệp nhà nước. Lối sống này còn làm cho người Việt Nam có tính ôn hoà, ít khi dám trực tiếp bảo vệ ý kiến của mình.

+ *Ảnh hưởng của tính cộng đồng*: Do tính cộng đồng nên người lao động Việt Nam rất quan tâm đến nhau, họ sẵn sàng quyên góp sức người sức của để giúp đỡ nhau khi hoạn nạn hoặc khi gặp khó khăn.

+ *Ảnh hưởng của tư tưởng gia tộc*: Tâm lý gia đình ảnh hưởng nhiều tới tâm lý làm việc của nhiều người lao động Việt Nam. Việc giải quyết công việc riêng tư trong giờ làm việc là khá phổ biến và việc sử dụng tài sản của doanh nghiệp vào các công việc riêng cũng không có gì là lạ.

+ *Ảnh hưởng của tính địa phương cục bộ*: Tinh thần tập thể của người Việt Nam ít nhiều mang tính địa phương cục bộ nên mối quan hệ giữa nội bộ doanh nghiệp với mối quan hệ của doanh nghiệp với các đối tác cũng bị chi phối bởi tính cách này. Từ việc làm ăn, thăng chức, đề bạt,... xem xét đến yếu tố này.

+ *Ảnh hưởng của tính tôn trọng thứ bậc trong xã hội và thủ tiêu vai trò cá nhân*: Sự thủ tiêu vai trò cá nhân trong cộng đồng khiến cho các nhân viên không dám đi ngược lại ý kiến tập thể, họ phải cư xử và hành động theo các chuẩn mực và quy tắc của tập thể nên thiếu đi tính chủ động trong công việc, luôn chờ ý kiến chỉ đạo của lãnh đạo cấp trên, và sinh ra ý lại, dựa dẫm. Trong giao tiếp nội bộ doanh nghiệp và trong kinh doanh thường bị chi phối bởi quan hệ tuổi tác, địa vị xã hội...

+ *Ảnh hưởng của sự sùng bái thế lực tự nhiên*: Do tư tưởng "có thờ có thiêng, có kiêng có lành" đã bám rễ sâu trong đời sống tinh thần của người Việt nên còn nhiều người tin vào thần linh, số phận làm giảm ý chí phấn đấu, mất cơ hội...

1.4.2. Ảnh hưởng của môi trường kinh doanh tới sự hình thành văn hoá doanh nghiệp Việt Nam

Tác động của môi trường kinh doanh như cơ chế, chính sách của nhà nước, pháp luật và hoạt động của bộ máy công chức cũng đang tạo ra những rào cản nhất định cho việc xây dựng và hoàn thiện văn hoá kinh doanh nói chung và văn hoá doanh nghiệp nói riêng. Tác động tiêu cực lớn nhất của cơ chế thị trường đến văn hoá doanh nghiệp chính là sự chao đảo của các hệ thống giá trị trong mỗi con người nói riêng và xã hội nói chung. Môi trường kinh doanh của Việt Nam chưa ổn định, chưa ủng hộ những doanh nhân làm ăn chân chính.

Nhiều lãnh đạo doanh nghiệp không được đào tạo cơ bản nên có nhiều hạn chế về kiến thức và trình độ, thiếu đạo đức nên khi có cơ hội họ dễ dàng nảy sinh nhưng tham vọng vô hạn.

Luật lệ, chính sách về môi trường kinh tế thường xuyên thay đổi nên khó có thể giữ được chữ tín. Đây cũng là lý do để các cá nhân, doanh nghiệp chống chế với những sai sót.

Mở cửa hội nhập cũng có những tác động tiêu cực như tâm lý sùng ngoại quá đáng, tâm lý phủ nhận tất cả các giá trị truyền thống...

Chương 2

VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP GIỮ NGƯỜI TÀI

2.1. Một số nguyên nhân người tài ra đi

Cái giá một doanh nghiệp phải trả sẽ rất đắt nếu ngày càng có nhiều nhân viên nhảy việc. Ước tính, chi phí để tuyển dụng người mới cao hơn 150% so với tiền lương của một nhân viên cũ đã ra đi. Đó là chưa kể đến việc doanh nghiệp phải kiên nhẫn chờ đợi nhân viên mới hòa nhập với công việc. Vì sao nhân viên, người tài muốn rời bỏ doanh nghiệp? Dưới đây là một số nguyên nhân:

+ **Lương quá thấp.** Sẽ chẳng dễ dàng chút nào đối với các nhà lãnh đạo khi muốn nâng lương cho nhân viên dù là chút ít, nhất là phải bàn thảo vấn đề này với một vị giám đốc tài chính... kỹ tính.

Tuy vậy không phải là không có lối thoát. Với một quỹ lương hạn hẹp, thay vì nâng bậc hay chia tiền thưởng theo kiểu dàn trải, bạn nên dồn lại cho một số nhân viên xuất sắc. Khi ấy, con số sẽ trở nên lớn hơn rất nhiều và xứng đáng với cái từ “tiền thưởng”. Sẽ có không ít nhân viên không đồng tình với phương án này. Vì vậy, bạn cần cụ thể hóa các điều kiện thụ hưởng, thưởng phạt phân minh và quan trọng nhất vẫn là luôn tạo cơ hội tốt nhất cho mọi nhân viên phấn đấu. Đừng bao giờ để cho một người được “trúng số độc đắc” liên tục.

+ **Công việc quá nhàm chán.** Khi nhân viên cảm thấy công việc trở nên vô vị, những bất ổn sẽ xuất hiện. Cũng có thể là do anh ta chọn sai công ty. Nhưng cũng có thể là do công ty không biết cách khai thác năng lực của người này. Hãy quan sát tiến độ làm việc của anh ta. Nếu nhân viên này có thể hoàn thành công việc được giao mỗi lúc mỗi nhanh hơn, thì đã đến lúc bạn nên thưởng và giao thêm những dự án mới với độ khó cao hơn. Gửi anh ta đi học thêm hoặc giao cho anh ta nhiệm vụ huấn luyện nhân viên mới cũng là phương pháp hữu hiệu để tăng thêm động lực và thử thách đối với nhân viên.

+ **Không được đào tạo chuyên sâu.** Một số nhà lãnh đạo cho rằng sở dĩ họ không “dám” cho nhân viên của mình đi học thêm là vì công ty phải trả tiền học phí và khi học xong, nhân viên này sẽ nhanh chóng ra đi để tìm kiếm một công việc tốt hơn, tương xứng với kiến thức và kỹ năng mới của họ. Nhưng nếu không làm việc này, nhân viên của bạn cũng ra đi thôi vì họ không muốn suốt đời giam mình với một công việc bất biến.

Giải pháp lưỡng toàn vẫn là cứ cho họ đi học, nhưng họ phải vay tiền hằng tháng của công ty để trang trải mọi thứ có liên quan. Nếu sau này họ muốn ra đi, họ phải bồi thường và bạn cũng không thấy quá bất ngờ. Dầu sao, bỏ tiền để cho nhân viên cũ tu nghiệp còn tốt hơn phải tuyển dụng một nhân viên mới toanh.

+ **Không có cơ hội thăng tiến.** Họ đã nỗ lực hết mình để đáp ứng đầy đủ những yêu cầu cho một chức vụ cao hơn. Nhưng bạn vẫn không một lần tiến cử họ. Và chuyện họ ra đi là tất yếu.

+ **Bị “giam lỏng” cả ngày vì công việc.** Một vài công ty còn quản lý nhân viên theo giờ hành chính. Nói theo cách dễ hiểu hơn là nhân viên buộc phải có mặt xuyên suốt tại bàn làm việc. Nếu họ “biến mất” trong vài giờ, cho dù đang phải ra ngoài để thực hiện một nhiệm vụ phát sinh, họ cũng bị xem như là đang “ăn gian” giờ công lao động. Nhiều chuyên gia gọi đây là chính sách điên rồ vì nó khiến nhân viên lười biếng và làm việc theo kiểu... “cầm cự” để đợi chuông báo hết giờ làm việc.

Yêu cầu nhân viên thường xuyên phải làm việc ngoài giờ hoặc giao cho họ những công việc theo kiểu “bất bí” cũng là những hình thức “giam lỏng” đầy tai hại. Nhưng thời biểu linh hoạt có giúp họ làm việc có hiệu quả hơn không? Có nên cho họ làm việc ở nhà? Trang thiết bị tác nghiệp đang rất cũ kỹ và lạc hậu? Họ đang cần được đào tạo thêm? Hãy dành thời gian thăm dò ý kiến của nhân viên bằng một cuộc trưng cầu theo kiểu bỏ phiếu kín. Và rồi bạn sẽ biết được mình nên làm gì để giữ chân họ lại.

2.2. Xây dựng văn hoá doanh nghiệp giữ người tài

2.2.1. Đối với Đảng và Nhà nước:

Đảng ta ngày càng nhận thức sâu sắc mối quan hệ biện chứng giữa văn hoá với kinh tế và kinh doanh, vai trò của văn hoá đối với hoạt động kinh tế, kinh doanh, từ đó định hướng cho xây dựng văn hoá kinh doanh Việt Nam và văn hoá doanh nghiệp nói riêng. Đại hội VIII, Đảng ta khẳng định: "Văn hoá là nền tảng

tinh thần của xã hội, vừa là mục tiêu, vừa là động lực thúc đẩy sự phát triển kinh tế - xã hội". "Văn hoá trở thành nhân tố thúc đẩy con người tự hoàn thiện nhân cách, kế thừa truyền thống cách mạng của dân tộc, phát huy tinh thần yêu nước, ý chí tự lực tự cường xây dựng và bảo vệ tổ quốc", "tập trung tháo gỡ mọi vướng mắc, xoá bỏ mọi trở lực để khơi dậy nguồn nội lực to lớn trong dân, cổ vũ các nhà kinh doanh và mọi người dân ra sức làm giàu cho mình và cho đất nước", "nâng cao tính văn hoá trong hoạt động kinh tế, chính trị, xã hội và sinh hoạt của nhân dân" - (NQ Đại hội Đảng IX).

Trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế, cơ hội giao lưu văn hoá các dân tộc, các quốc gia trên thế giới ngày càng tăng là cơ hội để học hỏi, tiếp thu tinh hoa văn hoá nhân loại, kích thích sáng tạo và đổi mới các giá trị văn hoá kinh doanh của dân tộc Việt Nam, làm giàu thêm bản sắc văn hoá doanh nghiệp.

Trong quá trình xây dựng văn hoá doanh nghiệp, nguồn lực quan trọng hàng đầu là khai thác bản thân các giá trị đang tiềm ẩn trong mỗi người lao động, mỗi doanh nghiệp.

Để xây dựng văn hoá doanh nghiệp lành mạnh, Nhà nước cần tạo tiền đề cho việc xây dựng văn hoá doanh nghiệp:

- Nhà nước cần tạo lập môi trường pháp lý thuận lợi và công bằng.
- Nâng cao nhận thức về văn hoá doanh nghiệp: hiểu sai hoặc không đầy đủ về văn hoá doanh nghiệp còn khá phổ biến, cần đẩy mạnh việc nghiên cứu và tuyên truyền về vai trò của văn hoá doanh nghiệp.
- Xây dựng các trung tâm tư vấn: Nhà nước cần có chính sách để ủng hộ và tạo điều kiện thuận lợi cho các tổ chức tư vấn.

2.2.2. Đối với bản thân các doanh nghiệp

- Nhà lãnh đạo cần là tấm gương về văn hoá cho các thành viên, đi đầu trong việc thực hiện mục tiêu đề ra, là động lực gắn kết các thành viên. Đó chính là cơ sở cho một nền văn hoá doanh nghiệp bền vững.

- Xây dựng mô hình văn hoá doanh nghiệp tích cực, làm nền tảng cho sự phát triển bền vững của doanh nghiệp: Văn hoá doanh nghiệp phải luôn hướng đến con người; văn hoá doanh nghiệp phải phù hợp với môi trường bên trong và bên ngoài doanh nghiệp.

- Nâng cao ý thức về văn hoá doanh nghiệp cho các thành viên. Văn hoá doanh nghiệp không phải là kết quả của riêng người lãnh đạo mà phải do tập thể

người lao động tạo nên. Doanh nghiệp có thể thu hút mọi người quan tâm đến văn hoá doanh nghiệp thông qua các lớp huấn luyện về văn hoá doanh nghiệp với mọi thành viên mới của doanh nghiệp, lưu truyền tài liệu, thường xuyên trung cầu ý kiến của các thành viên để đổi mới văn hoá doanh nghiệp.

Quy trình xây dựng văn hoá doanh nghiệp nhằm huấn luyện trở thành thành viên của tập thể, nhận biết mối liên hệ với nhau và học hỏi tiêu chuẩn hành động trong công ty, từ đó gắn kết họ trong một nền văn hoá doanh nghiệp chung. Quy trình gồm bảy bước:

- ① Tuyển chọn nhân viên: đây là bước cơ sở, mục đích là tìm người phù hợp.
- ② Hoà nhập: giúp nhân viên mới hiểu việc mới đòi hỏi giá trị và quy tắc mới.
- ③ Huấn luyện: những kỹ năng và kiến thức cần thiết cho quá trình làm việc ở môi trường mới.
- ④ Đánh giá và thưởng/phạt: phụ thuộc tính chất công việc, mục tiêu nhiệm vụ và quan điểm của lãnh đạo.
- ⑤ Tạo dựng giá trị chung: là bước quan trọng xây dựng văn hoá doanh nghiệp - triết lý kinh doanh, logo, mục tiêu ăn sâu vào tiềm thức nhân viên sẽ trở thành giá trị chung và nền tảng hướng dẫn hành động.
- ⑥ Tuyên truyền những giai thoại, huyền thoại trong công ty: Kể những câu chuyện ngắn, cốt chuyện đơn giản. Câu chuyện làm rõ thông điệp bạn muốn người khác hiểu.
- ⑦ Xây dựng những điển hình trong doanh nghiệp: là người thể hiện được những nét tiêu biểu và kỹ năng cần thiết để thành công trong doanh nghiệp - bằng chứng về việc thực thi những giá trị chung.

- Kết hợp truyền thông và hiện đại: xây dựng văn hoá doanh nghiệp là một quá trình lâu dài, mỗi doanh nghiệp có những cách thức riêng nhằm tạo nên một nền văn hoá với những nét đặc thù độc đáo. Tuy nhiên, dù là văn hoá doanh nghiệp kiểu nào cũng cần hai đặc điểm: đậm đà bản sắc văn hoá dân tộc (tính bền vững), có khả năng thích nghi và hội nhập với môi trường (tinh linh hoạt). Trong điều kiện môi trường không ngừng biến động và cùng với sự tiến bộ như vũ bão của khoa học công nghệ trên thế giới, để có thể thích nghi nhanh chóng và mở rộng thị trường, doanh nghiệp cần xây dựng cho mình một nền văn hoá không chỉ

đậm đà bản sắc dân tộc mà còn chứa đựng những yếu tố văn hóa hiện đại, từ đó phát huy được tính sáng tạo của mọi thành viên trong doanh nghiệp.

- Tăng cường đầu tư vật chất: Để các thành viên thấm nhuần được tinh thần của văn bản, triết lý hay khẩu hiệu chung của doanh nghiệp thì việc nhắc nhở, làm gương của người lãnh đạo cũng chỉ một cách thức. Cách thức khác không kém hữu hiệu là gắn những văn bản, triết lý... với hoạt động lễ hội, tham gia các phong trào chung của ngành để nhân viên khẳng định mình, quan tâm đến chế độ lương thưởng, đồng phục, trang thiết bị làm việc... Tạo thành nét riêng của doanh nghiệp, là niềm tự hào của nhân viên.

KẾT LUẬN

Văn hóa doanh nghiệp có thể được hiểu là hệ thống các giá trị vật thể và phi vật thể được gây dựng nên trong suốt quá trình tồn tại và phát triển của một doanh nghiệp. Các giá trị này được biểu hiện thành các quan niệm và tập quán, truyền thống ăn sâu vào hoạt động của doanh nghiệp và chi phối tình cảm, nếp suy nghĩ và hành vi của mọi thành viên của doanh nghiệp trong việc theo đuổi và thực hiện các mục đích chung. Văn hoá doanh nghiệp được coi là một yếu tố quan trọng đảm bảo cho sự thành công của doanh nghiệp. Văn hóa là công cụ để tập hợp, phát huy nguồn lực con người, là gạch nối tạo ra lực điều tiết, tác động đến tất cả các yếu tố chủ quan, khách quan khác nhau, làm gia tăng nhiều lần giá trị của từng nguồn lực con người đơn lẻ, nhằm góp phần vào sự phát triển bền vững của doanh nghiệp.

Xây dựng văn hoá doanh nghiệp lành mạnh, phù hợp nền kinh tế thị trường và phù hợp tiến trình hội nhập kinh tế quốc tế hiện nay tạo ra môi trường thân thiện, sự quan tâm chăm sóc và tin cậy chính là cách giữ chân nhân viên, giữ chân người tài hiệu quả mà nhiều doanh nghiệp đang áp dụng.

Qua nghiên cứu về văn hoá doanh nghiệp, về việc xây dựng văn hoá doanh nghiệp để giữ chân được nhân viên, được người tài, nhóm chúng em học hỏi được nhiều kiến thức, kinh nghiệm để góp phần đóng góp sức mình vào xây dựng văn hoá tại cơ quan, doanh nghiệp mình góp phần thúc đẩy phát triển cơ quan, doanh nghiệp nói riêng và địa phương, đất nước ngày càng phát triển vững chắc.

Thái Bình, ngày 13 tháng 4 năm 2011

Nhóm sinh viên thực hiện

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Bài giảng Văn hoá doanh nghiệp - GV: Phạm Đình Tịnh
2. Bài giảng Văn hoá doanh nghiệp - GV: TS. Hoàng Trọng Sao
ThS. Phạm Đình Tịnh, 2009
3. Đạo đức kinh doanh và văn hoá doanh nghiệp - NXB Lao động xã hội,
Luật gia Phạm Quốc Toàn.
4. Giữ chân người bằng văn hoá doanh nghiệp - www.vietnamnet, 10/2009.
5. Văn hoá - Sức mạnh ngầm giữ chân người lao động - www.vnmedia.vn