

Ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến hoạt động quản trị nhân lực trong giai đoạn hiện nay

Vũ Thị Kim Thanh

Trường Đại học Kinh tế - Kỹ thuật Công nghiệp

Xã hội càng phát triển thì vai trò của nhân tố con người và vấn đề quản lý, tổ chức con người lại càng quan trọng. Quản lý con người hiện nay vừa được xem như một ngành khoa học vừa được xem như một nghệ thuật vì quản lý con người là quản lý các cấu trúc phức tạp với những yếu tố bản sắc, những nhân cách riêng của từng cá nhân luôn khác nhau. Bởi vậy, để quản lý con người cần phải có sự vận dụng khéo léo các phương pháp khác nhau. Sự linh hoạt và hợp lý trong việc quản lý con người chính là thể hiện nét văn hóa trong quản trị nhân lực.

1. Văn hoá doanh nghiệp là gì?

Hầu hết các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Việt Nam chưa thật sự chú trọng tới yếu tố văn hóa doanh nghiệp - nhân tố gắn kết, phát triển con người, bởi họ chưa hiểu rõ được một cách đúng đắn, tầm quan trọng cũng như cách thức xây dựng.

Hiện nay có rất nhiều định nghĩa xoay quanh về khái niệm văn hóa doanh nghiệp, có một vài cách định nghĩa khác như:

"Văn hóa thể hiện tổng hợp các giá trị và cách hành xử phụ thuộc lẫn nhau phổ biến trong doanh nghiệp và có xu hướng tự lưu truyền, thường trong thời gian dài". (Kotter, J.P. & Heskett, J.L.). "Văn hóa doanh nghiệp là những niềm tin, thái độ và giá trị tồn tại phổ biến và tương đối ổn định trong doanh nghiệp". (Williams, A., Dobson, P. & Walters, M.).

Dù được định nghĩa bằng nhiều cách khác nhau tại các thời điểm khác nhau, nhưng có thể thống nhất một định nghĩa về Văn hóa doanh nghiệp như sau: "Văn hóa doanh nghiệp chính là hệ thống các giá trị, quan niệm và nguyên tắc hành vi được chia sẻ bên trong doanh nghiệp, chi phối tinh cảm, nếp suy nghĩ và cách thức hành động của các thành viên trong quá trình theo đuổi và thực hiện những mục tiêu chung, tạo nên bản sắc riêng của mỗi doanh nghiệp".

2. Con người trong hệ thống quản lý

Trong lĩnh vực quản lý, việc xem xét, đánh giá con người và hoạt động của con người phải đứng trên ba góc độ:

Thứ nhất, con người với tư cách là chủ thể quản lý: sự kết hợp giữa năng lực, uy tín, nhân cách của một nhà quản lý sẽ giúp họ đưa ra các quyết định quản lý

phù hợp. Một quyết định quản lý đúng đắn và kịp thời sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả và sự phát triển của tổ chức.

Thứ hai, con người với tư cách là khách thể quản lý (hay đối tượng quản lý). Đó là những người dưới quyền những người khác ở nhiều cấp độ cá nhân, tập thể... với những đặc điểm văn hoá, nhân cách riêng của họ.

Thứ ba, cần nhìn nhận con người trong mối quan hệ giữa chủ thể và khách thể quản lý (mối quan hệ giữa những người lãnh đạo và người dưới quyền). Đây là mối quan hệ giữa người với người trong một tổ chức theo thứ bậc của nó. Mối quan hệ này đứng trên góc độ hành chính là mối quan hệ quyền uy và phục tùng, nghĩa là quan hệ giữa những người ra lệnh và những người phục tùng mệnh lệnh.

3. Ảnh hưởng văn hóa doanh nghiệp và quản trị nhân lực

Bất kỳ tổ chức nào cũng phải có những nét văn hoá đặc trưng mới có thể tồn tại và phát triển lâu dài. Một dân tộc, một quốc gia muốn trường tồn được phải có nền văn hoá mạnh. Văn hoá doanh nghiệp không nằm ngoài phạm trù đó. Khi nói đến văn hoá của một doanh nghiệp là nói đến cách tư duy và hành động hàng ngày của các thành viên trong doanh nghiệp đó. Các cá nhân muốn được chấp nhận là một thành viên của doanh nghiệp phải học và ít nhiều phải tuân thủ những nét văn hoá của doanh nghiệp đó.

Văn hóa theo nghĩa này bao gồm một loạt các hành vi ứng xử, các phương thức sản xuất, kỹ năng và kiến thức kỹ thuật quan điểm về kỷ luật, các thông lệ và thói quen quản lý, các mục tiêu của những người liên quan, cách kinh doanh, cách trả lương, quan

điểm về các công việc khác nhau, niềm tin vào tình dân chủ trong các buổi thảo luận, và những quy ước, điều cấm kỵ. Theo nghĩa rộng hơn, nói đến văn hoá của một tổ chức là nói đến một hình thức duy nhất với các tiêu chuẩn, giá trị, tín ngưỡng, cách đối xử. được thể hiện qua việc các thành viên liên kết với nhau để làm việc. Nét đặc biệt của một tổ chức cụ thể nào đó được thể hiện ở nét đặc trưng văn hóa của nó”.

Văn hóa doanh nghiệp được hình thành không chỉ do yếu tố công nghệ và thị trường mà còn bởi yếu tố văn hóa của lãnh đạo và người lao động. Một số công ty đa quốc gia có chi nhánh tại châu Á, châu Âu, hoặc Trung Đông. thì các chi nhánh này hoàn toàn khác nhau về môi trường làm việc, các thủ tục kinh doanh, văn hóa dân tộc,. Nhưng điểm khác nhau cơ bản nhất là về cấu trúc logic của doanh nghiệp. Xây dựng văn hoá doanh nghiệp tức là, người lãnh đạo doanh nghiệp phải xây dựng những giá trị hài hoà được lợi ích của doanh nghiệp và lợi ích của đa số thành viên - biến chúng thành giá trị được thật sự chia sẻ chứ không phải là giá trị áp đặt.

Như vậy, những tầng lớp biểu hiện của văn hoá doanh nghiệp - từ cách bài trí, đồng phục đến nề nếp ứng xử, hành vi giao tiếp, từ các biểu tượng đến “triết lý kinh doanh” suy cho cùng chỉ là vấn đề kỹ thuật thể hiện nghệ thuật quản lý đã nói ở trên. Một nhà quản lý giỏi không chỉ biết xây dựng chiến lược phát triển mà còn xây dựng được “văn hoá doanh nghiệp” phục vụ cho chiến lược đó và chiếm được niềm tin của nhân viên cùng hướng về mục tiêu chung.

Khi mỗi doanh nghiệp xây dựng được môi trường văn hóa mạnh thì bản thân người lao động cũng muốn làm việc lâu dài ở doanh nghiệp. Khi người lao động làm việc ổn định trong doanh nghiệp thì việc tổ chức, quản lý kinh doanh nói chung và quản lý nhân lực nói riêng sẽ không bị xao trộn, việc nâng cao hiệu quả quản lý sẽ không bị hạn hãm. Chính vì vậy, xây dựng cho được một môi trường văn hoá trong mỗi doanh nghiệp làm sao để người lao động thấy được môi trường làm việc của doanh nghiệp cũng chính là môi trường sống của họ là điều mà các doanh nghiệp rất cần quan tâm. Cần làm sao để người lao động gắn bó với doanh nghiệp, coi như một gia đình lớn, gắn bó chặt chẽ với cuộc sống của họ. Cái mà họ thiếu đó không phải đơn thuần là đồng tiền mà là giá trị tinh thần và chỉ đến doanh nghiệp mới có được. Và điều đó cũng có nghĩa là để người lao động luôn tự hào về doanh nghiệp, không có cách nào khác là xây dựng một nền văn hoá trong mỗi doanh nghiệp.

Một doanh nghiệp, đặc biệt doanh nghiệp quy mô lớn, là một tập hợp những con người khác nhau về trình độ chuyên môn, trình độ văn hóa, mức độ nhận

thức, quan hệ xã hội, tư tưởng, văn hóa,... Sự khác nhau này tạo ra một môi trường làm việc đa dạng và phức tạp thậm chí có những điều trái ngược nhau. Bên cạnh đó, với sự cạnh tranh ngày càng gay gắt của nền kinh tế thị trường và xu hướng toàn cầu hóa, để tồn tại và phát triển các doanh nghiệp phải liên tục tìm tòi những cái mới, sáng tạo và thay đổi cho phù hợp với thực tế làm sao để doanh nghiệp trở thành nơi tập hợp, phát huy mọi nguồn lực con người, là nơi làm gạch nối, nơi có thể tạo ra lực điều tiết, tác động (tích cực hay tiêu cực) đối với 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. Điều này đòi hỏi doanh nghiệp phải xây dựng và duy trì một nề nếp văn hoá đặc thù phải huy động năng lực và thúc đẩy sự đóng góp của toàn thể nhân viên vào việc đạt được các mục tiêu chung của tổ chức.

Văn hóa doanh nghiệp đóng một vai trò then chốt trong việc giải quyết tận gốc rễ vấn đề xung đột quyền lợi giữa cá nhân và tập thể. Nếu văn hóa doanh nghiệp hình thành nên giá trị và lòng tin của mọi thành viên trong tập thể, người lao động sẽ làm việc mà không chỉ nghĩ đến tiền lương. Chẳng hạn, nếu lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp xoay quanh những tác sáng tạo và chất lượng sản phẩm là niềm tự hào của doanh nghiệp, cá nhân trong doanh nghiệp xem sự thối mãn của mình gắn liền với điều này, doanh nghiệp sẽ ít cần đến các giải pháp động viên về mặt tiền bạc. Quản lý con người trên cơ sở văn hóa doanh nghiệp là giải pháp hữu hiệu để hướng người lao động đi theo hướng làm việc mà không chỉ nghĩ đến tiền lương.

4. Biểu hiện của văn hóa doanh nghiệp trong quản trị nhân lực

Thứ nhất, quá trình quản trị nhân lực theo nghĩa hẹp bắt đầu từ khâu tuyển dụng nhân lực. Đây là một nội dung quan trọng quyết định đến số lượng và chất lượng nhân lực của một tổ chức. Điều đó trước hết phụ thuộc vào quy trình và cách thức tuyển dụng nhân lực của một tổ chức. Trong đó, khía cạnh văn hóa trong tuyển dụng không thể bỏ qua. Văn hóa tuyển dụng phần nào nói lên văn hóa doanh nghiệp nói chung và văn hóa trong quản trị nhân lực nói riêng. Ấn tượng đầu tiên về cách ứng xử chuyên nghiệp hay không chuyên nghiệp trong công tác tuyển dụng và những người tham gia đón tiếp, phỏng vấn sẽ đọng lại khá lâu trong lòng ứng viên. Không nên tỏ thái độ ban ơn cho những ứng viên đến xin làm việc, không nên nghĩ rằng ứng viên cần doanh nghiệp chứ doanh nghiệp không cần ứng viên. Đối với những người thất nghiệp đang rất cần việc làm có thể chấp nhận điều

đó, nhưng đối với những ứng viên "sáng giá" họ sẽ không bao giờ chấp nhận cách đối xử như vậy. Do đó, muốn tạo được thương hiệu cho nguồn nhân lực, nâng cao văn hóa doanh nghiệp, các doanh nghiệp hãy bắt đầu từ việc xây dựng "văn hóa tuyển dụng". Đây là cửa ngõ giao tiếp đầu tiên giữa doanh nghiệp với ứng viên, những người lao động tương lai của doanh nghiệp. Một ấn tượng đẹp ban đầu bao giờ cũng là tiền đề cho sự hợp tác lâu dài và gắn kết giữa người lao động với doanh nghiệp.

Thứ hai, vấn đề quan tâm khích lệ nhân viên và tạo dựng một môi trường làm việc sáng tạo, nhà quản lý sẽ gây dựng được thành công cho doanh nghiệp mình. Một số cách thức xây dựng một quá trình quản trị nhân lực mang đậm nét văn hoá sáng tạo trong doanh nghiệp:

- Một nhà quản lý xuất sắc luôn biết tập hợp mọi người lại với nhau: những người có thể đưa ra các sáng kiến mới, những người không ngại suy nghĩ theo phong cách mới, và những người có đủ kiên nhẫn để theo đuổi công việc cho đến khi hoàn thành... để có được một tập thể làm việc sáng tạo.

- Giao tiếp cởi mở là vô cùng thiết yếu. Quan hệ giữa nhà quản lý với nhân viên, nếu thuận tụy theo nghĩa "quyền uy" và "phục tùng" giữa cấp trên và cấp dưới, sẽ rất khó khăn để có thể có được một môi trường làm việc thoải mái và kết quả là những ý tưởng sáng tạo mà nhà quản lý mong đợi ở nhân viên chỉ là những điều viển vông. Chỉ khi nào có sự động viên, quan tâm của nhà quản lý tới nhân viên thì họ mới có động lực để tận tâm với công việc rồi từ đó đưa ra những giải pháp sáng tạo.

- Nhà quản lý không nên có khuynh hướng thiên về một vài cá nhân ưu tú, xuất sắc trong doanh nghiệp. Sẽ hoàn toàn sai lầm nếu nhà quản lý cho rằng chỉ các nhân viên ưu tú mới có khả năng để xuất những giải pháp sáng tạo. "Một nhân viên bình thường cũng có thể có được những ý tưởng xuất sắc. Người lãnh đạo hãy tìm ra cách khơi dậy tinh sáng tạo ở mọi nhân viên và động viên họ đóng góp cho công việc chung của doanh nghiệp".

- Đối với mọi vấn đề trong công tác điều hành doanh nghiệp, người lãnh đạo cần có thái độ bình tĩnh và tự tin, bình dị và biết kiểm chế trong cư xử. Không nên ngay lập tức trách cứ. đó mới cho cấp dưới khi có những vụ việc không hay xảy ra.

- Người lãnh đạo cũng không quá bận tâm về bản thân và những nhu cầu của mình. Nếu trong một doanh nghiệp, một tổ chức, người lãnh đạo chỉ lo cho riêng mình thì không thể đòi hỏi những người khác dành công sức lo cho doanh nghiệp được.

Phương pháp quản trị nhân lực mang đậm yếu tố văn hóa thể hiện trước hết ở phương pháp quản lý của người lãnh đạo:

- Người lãnh đạo cần phải coi công việc của cấp dưới là việc của mình. Tuy nhiên, như vậy không có nghĩa là làm thay cấp dưới, nhưng người lãnh đạo cần quan tâm xem công việc giao cho cấp dưới có phù hợp không. Không thể cứ giao việc xong là phủ tay, không cần biết khả năng cấp dưới có thể hoàn thành được không.

- Phải hoà mình với cấp dưới. Cấp dưới có thể hiểu được những hành vi thường ngày của người lãnh đạo trong quá trình làm việc. Người lãnh đạo không được lợi dụng cấp dưới, bởi khi lợi ích thiết thân của nhân viên bị tổn hại, họ cũng sẽ vùng lên chống lại. Lúc đó, mâu thuẫn giữa người lãnh đạo và người thừa hành khó có thể hàn gắn được.

- Người lãnh đạo phải đặt mình vào vị trí của những người thừa hành. Phải luôn xuất phát từ quan điểm của họ để kiểm nghiệm quyết định của mình. Không nên coi quyết định của người lãnh đạo là đúng trong mọi trường hợp, nhân viên phải tuân thủ một cách tuyệt đối, không có quyền góp ý.

- Người lãnh đạo cần phải biết ủy quyền, một người lãnh đạo kinh doanh có hiệu suất cao cần phải có lòng tin đối với cấp dưới và thực hiện tốt việc ủy quyền để dành thời gian vào những việc quan trọng hơn mà người lãnh đạo cần làm./.

Tài liệu tham khảo

Dương Thị Liễu (2010) Giáo trình văn hóa kinh doanh, Nxb ĐHQKTĐ.

Nguyễn Mạnh Quân (2005), Giáo trình đạo đức kinh doanh và Văn hóa doanh nghiệp, Nxb LDXH.

Viện Nghiên cứu và đào tạo về quản lý. Nghệ thuật và phương pháp lãnh đạo Doanh nghiệp. NXB Lao động Xã hội. Hà Nội, 2005.