

PHÂN TÍCH CÔNG TÁC PHÁT TRIỂN VĂN HÓA SÁNG TẠO ĐỔI MỚI Ở CÔNG TY FPT THEO LÝ THUYẾT 4 ĐÒN BẨY CỦA TRƯỜNG HARVARD

● NGUYỄN THỊ HUỆ

TÓM TẮT:

Bài báo tóm tắt lý thuyết 4 đòn bẩy phát triển văn hóa của Tạp chí Harvard Business Review, bao gồm: Nêu rõ tuyên ngôn văn hóa của tổ chức; Lựa chọn và phát triển các nhà lãnh đạo phù hợp; Tăng cường truyền thông nội bộ về văn hóa; Củng cố sự thay đổi văn hóa thông qua thiết kế tổ chức.

Căn cứ theo 4 nội dung của các đòn bẩy, bài báo phân tích thực tiễn công tác phát triển văn hóa sáng tạo đổi mới ở Công ty FPT, doanh nghiệp công nghệ hàng đầu ở Việt Nam. Kết quả phân tích cho thấy, Công ty FPT đã thực hiện tốt lý thuyết này, đặc biệt là công tác củng cố sự thay đổi văn hóa qua thiết kế tổ chức. FPT đã tổ chức nhiều mô hình khuyến khích và phát huy sự sáng tạo, khiến cho nhân viên FPT luôn tư duy khác biệt và mang lại nhiều giải pháp sáng tạo cho FPT.

Việc phân tích công tác phát triển văn hóa FPT giúp cho các doanh nghiệp Việt Nam hiểu rõ hơn thực tiễn xây dựng văn hóa doanh nghiệp, từ đó, sẽ học hỏi và xây dựng cho mình hướng đi riêng trong công tác phát triển văn hóa doanh nghiệp, tạo sự khác biệt và lợi thế cạnh tranh cho tổ chức.

Từ khóa: Văn hóa doanh nghiệp, văn hóa sáng tạo đổi mới, 4 đòn bẩy văn hóa.

1. Đặt vấn đề

Trong những năm vừa qua, thế giới đã được chứng kiến những cuộc “đổi ngôi” ngoạn mục giữa các doanh nghiệp. Có những tập đoàn công nghệ lớn đột ngột biến mất không để lại dấu vết như Nokia, Kodak, Sony Ericsson. Trong khi đó, nhờ có tầm nhìn và khả năng sáng tạo đột phá, những doanh nghiệp sinh sau đã trở dậy trở thành những doanh nghiệp lớn, vĩ đại, làm thay đổi cuộc sống của con người, như: Google, Facebook, Amazon, Uber, Airbnb. Điều đó chứng tỏ, thế giới chuyển mình với tốc độ chóng mặt và cầu chuyển đổi mới sáng tạo đang là mối quan tâm hàng đầu của các doanh nghiệp, đặc biệt là trong làn sóng cách mạng công nghệ 4.0 hiện nay, việc xây dựng văn hóa đổi mới sáng tạo càng được đầu tư.

Kết quả khảo sát của Công ty Tư vấn CapGemini trên 2000 giám đốc điều hành khắp thế giới cũng thể hiện điều này. Có tới 65% trả lời rằng họ đang tiến hành phát triển văn hóa đổi mới sáng tạo. Còn theo công bố của theo Hãng thông tấn

Thomson Reuters, nếu doanh nghiệp không ứng dụng công nghệ số, thì 63% các công ty thuộc nhóm S&P 500 hiện nay dù đã tồn tại nhiều thập kỷ qua, vẫn sẽ có khoảng 3/4 “biến mất” khỏi bảng niêm yết danh giá này vào năm 2027, do tác động của cuộc cách mạng công nghệ 4.0.

Ở Việt Nam, nổi bật trong số những doanh nghiệp lớn, thuộc nhóm văn hóa sáng tạo là FPT. Việc nghiên cứu thực tiễn phát triển văn hóa đổi mới sáng tạo ở FPT, đối chiếu với lý thuyết 4 đòn bẩy phát triển văn hóa của Harvard nhằm giúp các doanh nghiệp Việt Nam có cách nhìn đúng về phương pháp xây dựng văn hóa ở doanh nghiệp mình, tạo sự phát triển bền vững.

2. Bốn đòn bẩy để phát triển văn hóa doanh nghiệp của Trường Harvard

Nhóm tác giả gồm giáo sư Boris Groysberg của Trường Kinh doanh Harvard và các chuyên gia tư vấn văn hóa doanh nghiệp là Jeremiah Lee, Jesse Price và J. Yo-Jud Cheng đã công bố trên Tạp chí Harvard Business Review số tháng 3/3/2018

hướng dẫn xây dựng văn hóa doanh nghiệp dành cho lãnh đạo. Theo các tác giả, để phát triển văn hóa doanh nghiệp thành công, cần thực hiện tốt 4 đờn bầy sau:

- Công bố phong cách văn hóa mong muốn

Giống như xác định một chiến lược mới, việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp cần bắt đầu bằng việc phân tích hiện tại, chọn một mô hình văn hóa để thảo luận công khai trong tổ chức. Các nhà lãnh đạo phải hiểu những kết quả mà phong cách văn hóa đó sẽ tạo ra, lường trước những điểm phù hợp hoặc không phù hợp với điều kiện kinh doanh và thị trường hiện tại. Khi đã thống nhất được phong cách văn hóa của tổ chức, cần phải viết ra những quy chuẩn văn hóa cơ bản mang tính hướng dẫn ban đầu. Tất cả cần được làm rõ nhất, trực quan nhất, để giúp mọi người hiểu rõ và đồng lòng thực hiện.

- Lựa chọn và phát triển các nhà lãnh đạo phù hợp với văn hóa mong muốn

Các nhà lãnh đạo là chất xúc tác quan trọng cho sự thay đổi văn hóa của tổ chức, có khả năng thuyết khích các cấp thực hiện. Vì thế, đội ngũ lãnh đạo cần phải là những người đầu tiên hiểu rõ và lựa chọn phong cách văn hóa mong muốn. Đội ngũ lãnh đạo cần được đào tạo đầy đủ về công tác phát triển văn hóa doanh nghiệp, về đặc điểm, ý nghĩa của phong cách văn hóa mà tổ chức mong muốn xây dựng. Nếu lãnh đạo đương nhiệm nào không ủng hộ hoặc không muốn thay đổi, cần được yêu cầu rời khỏi tổ chức để không gây cản trở cho sự phát triển văn hóa.

- Tăng cường truyền thông nội bộ về văn hóa

Để thay đổi các chuẩn mực, niềm tin và hiểu biết ngầm định trong một tổ chức, cần phải tăng cường công tác truyền thông nội bộ để mọi thành viên hiểu và tin tưởng đó. Doanh nghiệp có thể tổ chức những cuộc thảo luận về các phong cách văn hóa hiện tại và mong muốn riêng như tác động của văn hóa đó đến sự phát triển của doanh nghiệp. Với sự phát triển của công nghệ hiện nay, doanh nghiệp có thể sử dụng các nền tảng truyền thông xã hội để khuyến khích các cuộc trò chuyện, chia sẻ của lãnh đạo, quản lý cấp cao và nhân viên nổi bật. Có thể tổ chức đối thoại với lãnh đạo về những thay đổi của cá nhân họ và tổ chức. Từ đó, nhân viên sẽ hiểu, muốn gắn bó và sẵn sàng thực hiện những thay đổi theo văn hóa tổ chức.

- Hình thành văn hóa mong muốn thông qua thiết kế tổ chức

Khi các cấu trúc, hệ thống và quy trình của một

công ty được liên kết và hỗ trợ văn hóa, việc thúc đẩy các phong cách và hành vi văn hóa mới sẽ trở nên dễ dàng hơn. Hoạt động đào tạo cần đầy mạnh để tăng cường nhận thức cho nhân viên và giúp họ hiểu chuẩn mực hành vi, ứng xử theo văn hóa mới. Tổ chức có thể cần cấu trúc lại và hoạch định hệ thống quy chuẩn để rèn luyện những nét văn hóa mong muốn. Các học giả hàng đầu như Henry Mintzberg đã chỉ ra cách cấu trúc tổ chức và các tính năng thiết kế khác có thể có tác động sâu sắc theo thời gian đối với cách mọi người suy nghĩ và hành xử trong một tổ chức.

Tất cả 4 đờn bầy trên kết hợp với nhau tạo nên một giải pháp đầy đủ, trong đó, sự tham gia chỉ đạo trực tiếp của đội ngũ lãnh đạo cao cấp là đờn bầy lớn nhất để phát triển văn hóa.

3. FPT dùng đờn bầy lớn nhất để phát triển văn hóa

FPT là tập đoàn hàng đầu về công nghệ thông tin ở Việt Nam, nổi tiếng với văn hóa sáng tạo đổi mới. Chúng ta sẽ cùng phân tích theo lý thuyết 4 đờn bầy của Trường Harvard ở trên để hiểu vì sao FPT đạt được danh tiếng đó.

Về phong cách văn hóa, FPT đã sớm định hình những giá trị cốt lõi của mình. Những giá trị mà tất cả người FPT chia sẻ là “TÔN ĐỒI ĐỒNG” nghĩa là Tôn trọng, Đổi mới và Đồng đội; TÔN TRONG là Tôn trọng cá nhân, bao gồm: Nói thẳng, Lắng nghe và Bao dung; ĐỔI MỚI là Tinh thần đổi mới, bao gồm: Học hành, Sáng tạo và STCo (là sự hài hước, hóm hỉnh của người FPT); ĐỒNG ĐỒI là Tinh thần đồng đội, bao gồm: Đồng tâm, Tập thể và Chân tình. Đối với lãnh đạo, cần có thêm 3 giá trị nữa, là “CHÍ GƯƠNG SÁNG” nghĩa là “CHÍ CÔNG - GƯƠNG MẪU - SÁNG SUỐT”. Như vậy, rõ ràng là FPT đã lựa chọn và công bố một cách mạch lạc những giá trị văn hóa của mình.

Về đội ngũ lãnh đạo, FPT được hình thành từ nhóm 13 thành viên chủ yếu là cựu du học sinh ở Trường Đại học Lomonoxov của Nga (MGU). Nhóm các thành viên chủ chốt này được thừa hưởng văn hóa của sinh viên Toán Tin Trường MGU, thông minh, sáng tạo, luôn mong muốn đổi mới. Ngay từ khi thành lập, FPT đã “Mong muốn trở thành tổ chức kiểu mới, giàu mạnh bằng sáng tạo công nghệ” (trích Tầm nhìn của FPT). Với đội ngũ lãnh đạo phù hợp với văn hóa sáng tạo đổi mới, luôn là những người gương mẫu, dẫn đầu và chỉ đạo sát sao công tác xây dựng văn hóa. Những lớp lãnh đạo kế cận của FPT cũng đa phần là

những người đã được "tôi luyện" và "ngấm" văn hóa FPT trước khi được bổ nhiệm. Do đó, đa số lãnh đạo FPT đều là những người cổ vũ, động viên rất tốt cho văn hóa sáng tạo, đổi mới.

Về truyền thông nội bộ, FPT là công ty dẫn đầu về hoạt động này ở Việt Nam. FPT là công ty Việt Nam đầu tiên có tờ báo nội bộ riêng để chia sẻ thông tin, động viên khích lệ nhân viên. Có thời kỳ, toàn FPT có tới vài chục tờ báo nội bộ, bản tin điện tử khắp các công ty thành viên và các ngành chức năng. Hiện tại, FPT có những kênh truyền thông chính, gồm: Báo Chúng ta Online, Bản tin/trang tin nội bộ của các công ty thành viên, Bản tin qua email, Mạng xã hội Facebook at work, các fanpage, các chương trình giao lưu với lãnh đạo, các ấn phẩm (Sử ký, sách về Top 100 FPT, Sách về Văn hóa FPT). Định kỳ hàng năm, FPT thực hiện khảo sát truyền thông nội bộ, nhằm xác định hiệu quả và chất lượng của các kênh truyền thông, từ đó đưa ra những phương cải tiến. Ví thế, công tác truyền thông nội bộ của FPT luôn được đổi mới.

Đối với việc hình thành văn hóa mong muốn thông qua thiết kế tổ chức, FPT đặc biệt chú trọng. FPT luôn có những mô hình khuyến khích đổi mới sáng tạo được phát động toàn Tập đoàn. Hiện tại, FPT đang có 2 hoạt động được tổ chức xuyên suốt cả năm nhằm hướng đến phát huy tính sáng tạo và cải tiến đổi mới, là Chương trình Đổi mới sáng tạo - iDo và Giải Sáng tạo FPT - iKhiến.

Chương trình iDo được triển khai từ tháng 8/2017, với mong muốn mỗi người FPT, bằng sự tận tụy của mình, phát hiện những điểm chưa hợp lý trong tổ chức, đóng góp ý kiến để xây dựng tập đoàn ngày càng phát triển. Mục tiêu của iDo không chỉ nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng, cải tiến quy trình/thủ tục, tiết kiệm chi phí, mà còn thúc đẩy tinh thần làm chủ của nhân viên, xây dựng môi trường làm việc đổi mới sáng tạo, minh bạch.

Nguyên tắc hoạt động của iDo là các bất cập và đề xuất của nhân viên đều được đăng công khai trên mạng xã hội nội bộ của FPT và tag người lãnh đạo liên quan vào. Lãnh đạo có trách nhiệm phản hồi về việc áp dụng hay từ chối đề xuất của nhân viên. Tất cả trao đổi đều được công khai dưới sự giám sát của toàn thể nhân viên và cán bộ quản lý chất lượng. Mỗi thành viên gửi đề xuất được lãnh đạo đồng ý xử lý sẽ được thưởng nóng. Tất cả các đơn vị đều có chỉ tiêu thi đua để đơn vị nào cũng phải nỗ lực thúc đẩy nhân viên sáng tạo. Tổng kết năm 2019, toàn FPT có 50% nhân viên có đề xuất sáng tạo cải tiến (khoảng 15.000 đề

xuất), với 25% tỷ lệ đề xuất được duyệt triển khai (gần 4.000 đề xuất).

Giải Sáng tạo FPT - iKhiến, là chương trình tìm kiếm, quảng bá và nhân rộng những sáng tạo hay trên quy mô toàn FPT, nhằm phát triển sản phẩm/dịch vụ mới, đẩy mạnh chuyển đổi số và nâng cao năng suất lao động. iKhiến được triển khai rộng khắp tại tất cả đơn vị trong Tập đoàn FPT từ năm 2017, tập trung vào việc Tìm kiếm, thúc đẩy, đầu tư cho những sáng tạo có giá trị thực tiễn đi vào hoạt động lâu dài, có thể phát triển thành sản phẩm mới để thương mại hóa; Khuyến khích tinh thần sáng tạo, nâng cao năng suất lao động; Tiếp tục thể hiện hình ảnh đổi mới sáng tạo của Tập đoàn FPT.

Sau 3 năm tổ chức, iKhiến nhận được 371 sáng tạo, của 300 tác giả dự thi. Giải thưởng cao nhất của iKhiến trong 3 năm qua là 70 triệu đồng và vừa được nâng lên 500 triệu đồng (1 ô tô Vios) vào năm 2020. Từ giải thưởng này, 6 sáng tạo được triển khai ở các công ty thành viên đã được nhân rộng trên quy mô toàn FPT, tiết kiệm được 200 tỷ đồng.

Không chỉ sáng tạo trong công việc, FPT còn dùng các hình thức văn hóa nghệ thuật để lan tỏa tinh thần sáng tạo, làm phong phú đời sống tinh thần của nhân viên. FPT nổi tiếng với những phong trào nhạc chế, những chương trình hội diễn nghệ thuật đa dạng và đặc biệt là Văn hóa STCo (là sự hài hước, hóm hỉnh của người FPT). Chính nhờ những tiểu phẩm nghệ thuật hài hước, những bản nhạc phong tấu, những ấn phẩm văn hóa trào phúng... mà nhân viên của FPT luôn được rèn luyện tính sáng tạo và văn hóa sáng tạo của FPT được lan tỏa khắp Việt Nam.

Từ thực tiễn triển khai văn hóa Sáng tạo đổi mới của FPT và lý thuyết 4 đòn bẩy phát triển văn hóa của Trường Harvard, chúng ta có thể thấy rằng, để triển khai tốt công tác phát triển văn hóa của một tổ chức, vai trò dẫn đầu của người lãnh đạo là vô cùng quan trọng. Lãnh đạo phải là người khởi nguồn, định hướng, chỉ đạo sát sao và gương mẫu thực hiện, động viên cổ vũ cán bộ, nhân viên. Lãnh đạo cũng phải là người công bố phong cách văn hóa của tổ chức một cách rõ ràng, truyền cảm hứng. Bên cạnh đó, hai mũi nhọn cần được triển khai song song là truyền thông để tạo nhận thức, tạo niềm tin cho nhân viên và các mô hình văn hóa có tác dụng điều khiển hành vi, tạo động lực để nhân viên rèn luyện văn hóa mỗi ngày. Có như vậy, công tác triển khai văn hóa doanh nghiệp mới có thể thành công ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Dương Quốc Thống (2010), "Xây dựng văn hóa doanh nghiệp với triết lý phương Đông". TP Thái Nguyên, NXB Đại học Thái Nguyên.
2. Edgar H. Schein (2010), "Organizational culture and leadership", Jossey-bass, USA
3. Tạp chí Harvard Business review 2018.
4. <http://www.fpt.com.vn>
5. <http://doanhnhan360.com/>
6. <http://www.managingchange.com/bpr/bprcult/3culture.htm>

Ngày nhận bài: 7/2/2020

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 17/2/2020

Ngày chấp nhận đăng bài: 27/2/2020

Thông tin tác giả:

ThS. NGUYỄN THỊ HUỆ

Giảng viên môn Văn hóa doanh nghiệp và Quản trị truyền thông

Viện Quản trị và Công nghệ FSB, Đại học FPT

ANALYZING FPT CORPORATION'S INNOVATIVE CULTURE DEVELOPMENT IN TERMS OF HARVARD BUSINESS REVIEW'S THEORY OF 4 CULTURAL DEVELOPMENT LEVERS

● Master. **NGUYEN THI HUE**

Lecturer, Corporate culture and Communication management

FPT School of Business and Technology FPT University

ABSTRACT:

This paper summarizes Harvard Business Review's theory of 4 cultural development levers, including stating the organization's cultural manifesto; selecting and developing appropriate leaders, strengthening internal communication on corporate culture and reinforcing cultural changes through organizational structure.

Based on the contents of four levers, this article analyzes the practice of innovative culture development at FPT Corporation, the leading technology enterprise in Vietnam. The results show that FPT Corporation has well implemented this theory, especially the work of strengthening cultural change through organizational structure. FPT Corporation has organized many models to encourage and promote creativity, making its employees always think differently and bring many creative solutions to the corporation.

The analysis of FPT's cultural development is expected to help Vietnamese businesses better understand the practice of building corporate culture to build their own cultural development paths in order to get competitive advantages

Keywords: Corporate culture, innovative culture, 4 cultural levers.