

TÁC ĐỘNG CỦA VĂN HÓA DOANH NGHIỆP ĐỐI VỚI QUAN HỆ LAO ĐỘNG TẠI DOANH NGHIỆP

● MẠC QUỐC ANH - NGUYỄN XUÂN THỐNG

TÓM TẮT:

Trong một doanh nghiệp (DN), đặc biệt là những doanh nghiệp quy mô lớn, nguồn nhân lực chính là tài sản mà doanh nghiệp cần phải xây dựng và duy trì một văn hóa tích cực, tạo ra môi trường làm việc giúp cho nhân viên phát huy tối đa các năng lực cá nhân, đồng thời được kích thích, động viên nhiều nhất tại nơi làm việc và tăng sự trung thành, tận tâm với doanh nghiệp. Bài viết này nghiên cứu tác động của văn hóa doanh nghiệp (VHDN) đối với quan hệ lao động tại doanh nghiệp.

Từ khóa: tác động, văn hóa, doanh nghiệp, lao động, văn hóa doanh nghiệp, quan hệ lao động.

1. Đặt vấn đề

VHDN quyết định sự trường tồn của doanh nghiệp. Nó giúp DN trường tồn vượt xa cuộc đời của những người sáng lập. Nhiều người cho rằng VHDN là một tài sản của doanh nghiệp. Tác dụng của VHDN thể hiện trên nhiều phương diện như: tạo động lực cho đội ngũ nhân lực, tạo nên sợi dây gắn kết người lao động với doanh nghiệp và tạo lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp. Nội dung bài viết sau đây sẽ góp phần làm rõ những tác động này của VHDN.

2. Tổng quan nghiên cứu liên quan tới đề tài

VHDN nói chung và tác động của VHDN nói riêng là đề tài đã được đề cập trong nhiều công trình nghiên cứu như:

Trong cuốn “Chẩn đoán và thay đổi văn hóa tổ chức: dựa trên khung giá trị cạnh tranh” xuất bản năm 2011, Kim S. Cameron và Robbert đã đưa ra cơ sở lý thuyết, chiến lược có hệ thống và phương pháp luận cho việc thay đổi văn hóa tổ chức và hành vi cá nhân. Các tác giả đã thảo luận về giá trị của văn hóa và xây dựng các công cụ chẩn đoán, nhận dạng và thay đổi văn hóa của doanh nghiệp để tổ chức hoạt động có hiệu quả hơn. Theo đó, các tác giả đã đề xuất công cụ đánh giá VHDN OCAI. “OCAI được căn cứ vào khung giá trị cạnh tranh để đo lường nền văn hóa hiện tại cũng như nền văn hóa mong muốn của doanh nghiệp”. Ngoài ra, còn có rất nhiều các nghiên cứu khác về VHDN như: “Chinh phục các làn sóng văn hóa”

của tác giả Fons Trompenaars (1980), “Xây dựng văn hóa doanh nghiệp, 7 bước dẫn đến thành công” của các tác giả Adrian Gostick và Chester Elton (2015). Các nghiên cứu về khác biệt văn hóa ở phạm vi quốc tế như lý thuyết “Năm chiều văn hóa” của Hofstede (2010),...

Tại Việt Nam cũng đã có nhiều nghiên cứu, sách đã xuất bản cũng như các nghiên cứu đã được công bố về VHDN. Dưới đây là một số công trình tiêu biểu: Đỗ Minh Cường (2001) nghiên cứu các vấn đề về văn hóa kinh doanh và triết lý kinh doanh, bao gồm cả cơ sở lý luận và thực tiễn áp dụng trên thế giới và Việt Nam. Bùi Xuân Phong (2006) khai thác về đạo đức kinh doanh và VHDN. VHDN cũng là các đề tài được quan tâm trong các bài báo, công trình khoa học được công bố. Trong bài báo khoa học: “Đánh giá văn hóa doanh nghiệp trong doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Việt Nam” đăng tại Tạp chí Khoa học Đại học Quốc gia Hà Nội, tác giả Đỗ Tiến Long (2015) đã đưa ra một nghiên cứu điển hình về vấn đề đánh giá văn hóa tại doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Việt Nam. Trong nghiên cứu này, tác giả sử dụng một bảng hỏi gồm 60 câu hỏi theo mô hình Denison tại một công ty ở Hà Nội với hơn 20 năm kinh nghiệm xây dựng VHDN. Từ kết quả đánh giá VHDN theo mô hình Denison, kết hợp với các kết quả phỏng vấn và thực địa, tác giả nêu ra các đặc điểm được nhìn nhận (bao gồm cả điểm mạnh và điểm yếu) trong VHDN của công ty này. Từ đó, tác giả đã rút ra các bài học về xây dựng VHDN trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam.

Ngoài ra, trong những năm gần đây, có rất nhiều luận văn Thạc sĩ tập trung nghiên cứu về phát triển VHDN với quy mô nghiên cứu tại một tập đoàn hoặc một doanh nghiệp cụ thể. Trần Thị Huyền (2013) thực hiện luận văn Thạc sĩ tại Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông về đề tài “Duy trì và phát triển văn hóa doanh nghiệp Viettel để phát triển bền vững và hội nhập quốc tế”. Nguyễn Việt Dũng (2015) bảo vệ luận văn Thạc sĩ tại Đại học Quốc gia Hà Nội với đề tài “VHDN trong các doanh nghiệp công nghệ thông tin trên địa bàn thành phố Hà Nội. Nguyễn Thị Lan Hương (2015) bảo vệ luận văn Thạc sĩ tại trường Đại học

Kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội với đề tài “Phát triển VHDN tại Tập đoàn Viễn thông Quân đội”, Trường Đại học Kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội. Ở mức độ nghiên cứu này, các tác giả thường vận dụng các cơ sở lý thuyết về VHDN, áp dụng các công cụ lý thuyết để đánh giá tình trạng VHDN tại một hoặc một số doanh nghiệp cụ thể nhằm đề xuất những biện pháp hoàn thiện và phát triển văn hóa tại các doanh nghiệp này.

Tuy nhiên tới nay chưa có công trình nào nghiên cứu chuyên sâu về tác động của VHDN đối với quan hệ lao động tại doanh nghiệp. Đây là khoảng trống để tác giả nghiên cứu, làm rõ những nội dung, vấn đề đặt ra trong bài viết này.

3. Phương pháp nghiên cứu

Bài viết chủ yếu sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính thông qua việc thu thập tài liệu, tổng kết thực tiễn, so sánh, phân tích, đối chiếu.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Văn hóa doanh nghiệp tạo động lực làm việc cho đội ngũ nhân lực

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

Thực tế, người lao động làm việc không chỉ vì tiền, mà còn vì những nhu cầu khác nữa. Từ mô hình của A.Maslow, gồm 5 loại nhu cầu xếp theo thứ tự từ thấp đến cao: nhu cầu sinh lý, nhu cầu an ninh, nhu cầu giao tiếp, nhu cầu được tôn trọng và nhu cầu tự khẳng định mình. Từ đó, 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 mà họ cảm nhận được bầu không khí thân thiện và có khả năng tự khẳng định để thăng tiến. Trong một nền văn hóa chất lượng, các thành viên nhận thức rõ ràng về vai trò của bản thân trong toàn bộ tổng thể, họ làm việc vì mục đích và mục tiêu chung.

Tại các doanh nghiệp có môi trường văn hóa 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 thể hiện sự chủ động và đưa ra sáng kiến, thậm chí cả các nhân viên cấp cơ sở. Sự

khích lệ này sẽ góp phần phát huy tính năng động sáng tạo của các nhân 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.

Ngược lại, VHDN không tốt sẽ tạo nên những tác động tiêu cực. Một doanh nghiệp có nền văn hóa 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 thậm chí còn chống đối giới lãnh đạo.

4.2. Văn hóa doanh nghiệp tạo nên sợi dây gắn kết người lao động với doanh nghiệp

Con người là yếu tố quyết định sự thành công hay thất bại trong mọi công việc. Trong doanh nghiệp cũng vậy, khi đã có chiến lược kinh doanh, mà không có người thực thi thì dù chiến lược đó có hoàn hảo, ý tưởng đó có hay đến đâu cũng khó trở thành hiện thực. Có được con người, nắm bắt được ý tưởng, cùng nhau thực hiện mục tiêu chung rồi thì vấn đề đặt ra là những con người đó có gắn bó lâu dài với doanh nghiệp để cùng thực hiện mục tiêu hay không? Họ có chấp nhận và cùng tìm cách vượt qua khó khăn trở ngại để hoàn thành công việc với kết quả cao nhất không.

Hiện nay, có một số người, nhất là lớp trẻ bị ảnh hưởng lối sống thực dụng chỉ nhìn thấy lợi ích trước mắt, đứng núi này nhìn núi nọ, sẵn sàng tìm cơ hội ở một nơi khác nếu nơi đó có thu nhập cao hơn. Vậy làm thế nào để người lao động gắn bó lâu dài với doanh nghiệp, cùng gánh vác khó khăn để xây dựng doanh nghiệp phát triển bền vững.

Nhiều nhà quản lý doanh nghiệp đã dùng cơ chế tiền lương, tiền thưởng, cơ hội thăng tiến,... để thu hút và giữ người lao động, tạo lập sự gắn kết người lao động với doanh nghiệp và cũng không ít doanh nghiệp đã nghiên cứu xây dựng bản sắc văn hóa riêng của mình để giữ chân người lao động. Do vậy, doanh nghiệp cần khơi dậy lòng tự hào về doanh nghiệp mà họ đã và đang làm việc, từ đó động viên họ hăng say cống hiến cho sự nghiệp chung của doanh nghiệp đó.

Vậy, VHDN đã gắn bó giữa người lao động với doanh nghiệp như thế nào? Tại sao VHDN lại là cầu nối cho sự gắn bó ấy và sự gắn bó ấy có mang lại hiệu quả như thế nào cho hoạt động sản xuất - kinh doanh của doanh nghiệp mình? Có một nhà triết lý nói rằng: “Mọi cái khác có thể bị mất đi, bị quên đi, nhưng văn hóa thì không”. VHDN là toàn bộ các giá trị văn hóa được gây dựng lên trong suốt quá trình tồn tại và phát triển của một doanh nghiệp, nó trở thành các giá trị, các quan niệm, truyền thống ăn sâu vào hoạt động của doanh nghiệp, nó chi phối tình cảm hành vi của mọi thành viên của doanh nghiệp. VHDN được xây dựng không phải từ một chuyên đề nào, một thời điểm nào mà nó được tích lũy, được bồi đắp từ thế hệ này sang thế hệ khác, ngay từ ngày đầu thành lập.

Mỗi một doanh nghiệp đều có văn hóa riêng của đơn vị mình, giá trị văn hóa đó được đánh giá cao hay thấp, được tôn vinh hay cười chê là do doanh nghiệp đó có chú tâm đến hay không, có ngày ngày vun đắp, xây dựng và tô đẹp nền văn hóa đó lên hay không. Xây dựng văn hóa bắt đầu từ cái đơn giản nhất, đó là các nội quy, quy chế, đó là những chuẩn mực sống và làm việc, từ cách ăn nói, sinh hoạt, cách đối xử với nhau, bắt đầu từ các phòng ban cho đến toàn bộ văn phòng, công xưởng và toàn bộ công ty.

Có được VHDN đẹp thì mới có được môi trường làm việc tốt; có được môi trường làm việc tốt, công việc của người lao động mới thực sự có hiệu quả và càng có điều kiện chau chuốt cho VHDN lên tầm cao mới.

Gắn bó giữa người lao động bằng những nét văn hóa đặc trưng của đơn vị mình, đó là xây dựng một phong cách sống vì tập thể, vì cộng đồng, tạo lên niềm tin, niềm vui, niềm sáng tạo, với phương châm tôn trọng con người, xây dựng một tập thể tôn trọng lẫn nhau.

4.3. Văn hóa doanh nghiệp góp phần tạo lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp

Có rất nhiều định nghĩa xoay quanh khái niệm VHDN, như: “Phẩm chất riêng biệt của tổ chức được nhận thức phân biệt nó với các tổ chức khác trong lĩnh vực”. (Gold, K.A.), “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.), “VHDN 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.),...

Tuy nhiên, hầu hết các định nghĩa này đều có một nét chung coi VHDN là những tư tưởng, giá trị, hành vi được mọi người công nhận và làm theo, lặp đi lặp lại qua thời gian, trở thành những thói quen được tồn tại trong doanh nghiệp và trở thành truyền thống của doanh nghiệp, tạo nên sự khác biệt của doanh nghiệp.

Định hình tính cách doanh nghiệp

Bất cứ một doanh nghiệp nào cũng đều xem việc xây dựng và quảng bá thương hiệu là nhân tố hết sức quan trọng trong hoạt động kinh doanh, tạo nên sự khác biệt giữa các công ty. Thương hiệu không chỉ đơn giản là các hệ thống và vật phẩm nhận diện như logo, poster, bao bì, nhãn mác, catalog,... hay các phương tiện truyền thông như website, mạng xã hội; mà nó còn phải chứa đựng cái hồn của doanh nghiệp trong việc thể hiện hình ảnh, màu sắc, ngôn từ,... Cái hồn ấy xuất phát từ những giá trị, niềm tin, tư tưởng, nguyên tắc trong văn hóa của doanh nghiệp. Đó chính là bản sắc riêng của doanh nghiệp, mang tính độc đáo và thể hiện tính cách doanh nghiệp, tầm nhìn và sứ mệnh của doanh nghiệp. Không bao giờ có hai công ty cùng một bản sắc văn hóa. Văn hóa làm nên tính cách của doanh nghiệp, ngược lại, doanh nghiệp được biết đến qua văn hóa của mình.

Tạo môi trường làm việc hiệu quả, chế độ nhân sự rõ ràng

VHDN kết hợp các cá nhân khác biệt thành một đội ngũ với những con người có phẩm chất, phong cách sống, niềm tin, thái độ giống nhau. Đó là những người phấn đấu làm việc hết mình vì mục tiêu của bản thân được đặt dưới tầm nhìn của tổ chức.

William Arthur Ward - một nhà giáo dục lỗi lạc của nước Mỹ đã từng nói “Tài lãnh đạo dựa trên sự truyền cảm hứng, không phải sự chi phối; dựa trên sự hợp tác, không phải sự dọa dẫm”. Cách lãnh đạo khôn ngoan nhất của một chủ doanh nghiệp

trước tiên đó là xây dựng một VHDN phù hợp để có thể phát huy môi trường làm việc hiệu quả, tạo động lực và truyền cảm hứng cho nhân viên.

VHDN sẽ thúc đẩy mối quan hệ lành mạnh, giao tiếp và tương tác hiệu quả giữa các nhân viên. Các nhân viên sẽ hiểu được vai trò trách nhiệm của mình trong tổ chức và biết cách hoàn thành chúng trước thời hạn, mà không cần phải có người nhắc nhở. Đó cũng là chất keo gắn kết các thành viên của doanh nghiệp. Nó giúp các thành viên thống nhất về cách hiểu vấn đề, đánh giá, lựa chọn và định hướng hành động. Khi doanh nghiệp phải đối mặt với các xung đột nội bộ xảy ra, văn hóa chính là yếu tố giúp mọi người hòa nhập và thống nhất. VHDN còn là một bộ quy định và chính sách về lợi ích và nghĩa vụ nhằm định hình cho các nhân viên một nền tảng chung, ai cũng được đối xử như nhau.

Ngoài ra, VHDN sẽ xác định các chuẩn mực trong công tác tuyển dụng, đào tạo, thăng tiến nhân viên chứ không phải dựa trên cảm tính. Từ việc xác định VHDN phù hợp, người lãnh đạo có thể xác định được nhân sự có phẩm chất và năng lực phù hợp với công ty để tuyển dụng; hay có căn cứ rõ ràng để xác định việc đưa nhân viên nào đi đào tạo hoặc bổ nhiệm thăng tiến đối với nhân viên có thái độ và năng lực tốt.

Giữ chân và thu hút nhân tài

VHDN ngày càng quan trọng hơn trong cuộc chiến giữ chân và thu hút nhân tài của các công ty trên thế giới, đặc biệt là tình trạng “chảy máu chất xám” đang phổ biến hiện nay. Tuy nhiên, trên thực tế vẫn có những công ty có khả năng thu hút được nhiều nhân tài hơn mức cần thiết. Southwest Airlines là một ví dụ. Hãng hàng không này nhận được hơn 50.000 đơn dự tuyển cho 500 vị trí cần tuyển dụng. Một trong những bí quyết giúp Southwest Airlines làm được điều này là tạo ra một môi trường VHDN có sức hấp dẫn người lao động

Lương và thu nhập chỉ là một phần của động lực làm việc. Khi thu nhập đạt đến một mức nào đó, người ta sẵn sàng đánh đổi chọn mức thu nhập thấp hơn để được làm việc ở một môi trường chuyên nghiệp, hòa đồng, thoải mái, được đồng nghiệp tôn trọng.

Tạo dựng lòng tin và thu hút các khách hàng và đối tác

Doanh nghiệp xây dựng được một văn hóa tốt sẽ thu hút được khách hàng và đối tác đến với mình và dần làm nên thành công cho doanh nghiệp.

VHDN đại diện cho mỗi công ty về các giá trị, hành vi, cách thức quản lý của tổ chức và đạo đức nghề nghiệp. Tất cả những điều này sẽ được thể hiện qua các phương tiện truyền thông hiện hữu như website, mạng xã hội,... và những yếu tố vô hình như thái độ, tác phong chuyên nghiệp, lòng nhiệt thành của nhân viên đối với khách hàng, trách nhiệm của công ty đối với xã hội,... sẽ được khách hàng, đối tác đánh giá cao.

Phát huy chiến lược phục vụ cho tầm nhìn

Xây dựng VHDN trước hết là xác định tầm nhìn và sứ mệnh mà một công ty theo đuổi. VHDN mang bản sắc riêng thì môi trường làm việc hiệu quả, thu hút giữ chân nhân tài, tạo được lòng tin cho khách hàng và đối tác chính. Đó chính là những yếu tố giúp phát huy sức mạnh chiến lược của các công ty, làm tăng hiệu quả hoạt động và tạo sự khác biệt trên thị trường. Hiệu quả và sự khác biệt sẽ giúp doanh nghiệp cạnh tranh tốt trên thị trường.

5. Kết luận

VHDN giống như nhân cách của một con người, xác định môi trường làm việc của nhân viên trong công ty. Văn hóa bao gồm nhiều yếu tố, từ môi trường làm việc cho đến sứ mệnh, giá trị cốt lõi,

giá trị đạo đức, kỳ vọng và mục tiêu của công ty. VHDN còn thể hiện ở phong cách và thái độ làm việc của các thành viên, có ảnh hưởng sâu sắc đến nhân viên và toàn bộ doanh nghiệp.

Thực tế văn hóa ảnh hưởng rất lớn đến sự phát triển của doanh nghiệp, chính vì thế để xây dựng nền tảng VHDN vững chắc, các công ty cũng cần có kiến thức và những kỹ năng nhất định để đưa ra hướng đi phù hợp nhất. Khi xây dựng VHDN cần chú ý đến sự phù hợp của nó với yếu tố con người và yếu tố môi trường trong và ngoài doanh nghiệp.

VHDN phải hướng về con người: Để có sự phát triển bền vững, doanh nghiệp cần đề ra một mô hình văn hóa chú trọng đến sự phát triển toàn diện của người lao động. Cần xây dựng môi trường làm việc mà ở đó mọi cá nhân đều phát huy hết khả năng làm việc của mình.

VHDN phải phù hợp với cả môi trường bên trong lẫn bên ngoài doanh nghiệp: VHDN phải phù hợp với những điều kiện cụ thể của từng doanh nghiệp, dựa trên điểm mạnh của doanh nghiệp. VHDN cũng phải phù hợp với môi trường kinh doanh, văn hóa dân tộc.

Như vậy, với những lợi thế do VHDN tạo ra, các nhà quản trị cần quan tâm đến việc xây dựng bản sắc cho doanh nghiệp mình và nỗ lực trong việc chuyển tải nó đến từng cá nhân, coi đó là chìa khóa giúp doanh nghiệp vượt qua các khó khăn, thách thức để đưa doanh nghiệp đạt nhiều thành công ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Bùi Hữu Đạo (2013). Vai trò của thương hiệu đối với doanh nghiệp. Truy cập tại: <https://luatminhkhue.vn/vai-tro-cua-thuong-hieu-doi-voi-doanh-nghiep.aspx>.
2. Nhiều tác giả (2006). *Người đương thời - Nhân lên thương hiệu Việt*. Nhà xuất bản Trẻ, TP. Hồ Chí Minh
3. Vương Nam Quân - Đặng Thanh Tịch (2004). *Bí quyết thành công của thương hiệu*. Nhà xuất bản Lao động Xã hội, Hà Nội.
4. John Reese (2004). Các bí quyết, chiến lược và ý tưởng tiếp thị, *Bản tin ngày thứ Sáu*, Công ty MarketingSecrets.com.

Ngày nhận bài: 10/2/2022

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 5/3/2022

Ngày chấp nhận đăng bài: 15/3/2022

Thông tin tác giả:

1. MẠC QUỐC ANH¹

2. NGUYỄN XUÂN THỐNG²

Viện trưởng Viện Kinh tế và Phát triển doanh nghiệp

Hiệp hội Doanh nghiệp nhỏ và vừa Thành phố Hà Nội

THE IMPACTS OF CORPORATE CULTURE ON EMPLOYEE RELATIONS IN ENTERPRISES

● MAC QUOC ANH¹

● NGUYEN XUAN THONG²

¹Director, Institute of Economics and Business Development

²Hanoi Association of Small and Medium-sized Enterprises

ABSTRACT:

Enterprises, especially large-scale enterprises, should build and maintain positive corporate cultures to create a working environment for their human resources in order to maximize their employees' personal capacity and improve the engagement of their employees. This paper studies the impacts of corporate culture on employee relations in enterprises.

Keywords: impact, culture, enterprise, labor, corporate culture, labor relations.