Văn hóa doanh nghiệp: vai trò và ý nghĩa trong sự phát triển của doanh nghiệp

Nguyễn Thị Thái Thủy
Trung tâm CNSH & VSATTP, Trường Đại học Kinh tế - Kỹ thuật Công nghiệp

Văn hóa doanh nghiệp hình thành và phát triển song song với quá trình phát triển của doanh nghiệp, không đơn thuần chỉ là văn hóa giao tiếp mà còn bao gồm cả giá trị cốt lõi, các quy tắc, phong cách quản lý, phương thức kinh doanh và hành vi, thái độ của mọi thành viên thuộc doanh nghiệp. Tầm quan trọng của văn hoá doanh nghiệp phát huy khi nó giúp doanh nghiệp thích ứng với những thay đổi trong môi trường bên ngoài.

1. Văn hóa doanh nghiệp là gì?

Hiện nay đây vẫn là một câu hỏi lớn đối với các học giả cũng như các doanh nghiệp. Có rất nhiều cách hiểu khác nhau, cũng như định nghĩa khác nhau về văn hóa doanh nghiệp

Năm 1952 hai nhà nhân chủng học L.Kroeber và Kluckhohn đã liệt kê được 164 khái niệm khác nhau về văn hóa. Có nhà nghiên cứu sau một thời gian dài nghiên cứu thì đưa ra kết luận: ngay cả định nghĩa về văn hóa cũng phụ thuộc vào văn hóa. Và tất nhiên đến nay thì định nghĩa về văn hóa doanh nghiệp chắc chắn còn nhiều hơn thế. Có một vài cách định nghĩa văn hóa doanh nghiệp như sau:

- Phẩm chất riêng biệt của tổ chức được nhận thức phân biệt nó với các tổ chức khác trong lĩnh vực. (Gold KA.)

- 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.)

Nhìn chung văn hóa doanh nghiệp là những giá trị, niềm tin, hình thức mà mọi người trong doanh nghiệp cùng công nhận và suy nghĩ, nói, hành động như một thói quen, giống như đời sống tinh thần và tính cách của một con người, và là phần quyết định đến sự thành bại về lâu dài của doanh nghiệp.

Những thành phần của văn hóa doanh nghiệp gồm 3 phần chính : tầm nhìn, sứ mệnh và giá trị cốt lõi.

Văn hóa doanh nghiệp được thể hiện ở nhiều cấp độ khác nhau.

- Cấp thứ nhất đó là thực thể hữu hình như những đồ vật: báo cáo, sản phẩm, bàn ghế, phim... hoặc công nghệ: máy móc, thiết bị, nhà xưởng...

- Cấp thứ hai đó là các giá trị được thể hiện, Giá trị xác định những gì mình nghĩ là phải làm, nó xác định những gì mình cho là đúng hay sai. Giá trị được phân chia làm 2 loại. Loại thứ nhất là các giá trị tồn tại sẵn ngay trong doanh nghiệp một cách khách quan và hình thành tự phát. Loại thứ hai là các giá trị mà lãnh đạo mong muốn doanh nghiệp mình có và phải xây dựng từng bước

- Cấp thứ ba là các ngầm định nền tảng. Đó là các niềm tin, nhận thức, suy nghĩ và xúc cảm được coi là đương nhiên, ăn sâu trong tiềm thức mỗi cá nhân trong doanh nghiệp. Các ngầm định nền tảng này là nền tảng cho các giá trị và hành động của mỗi thành viên.

Như vậy những giá trị, ngầm định nền tảng là khó thấy nhưng nó lại là nền tảng cho mỗi hành động đặc biệt là các ngầm định nền tảng. Vậy để xây dựng được những giá trị, các ngầm định nền tảng phù hợp ta phải xác định đâu là phương tiện để những tiềm năng, nền tảng đó trở thành những hành động cụ thể.

Thực tế, văn hóa tồn tại khách quan và doanh nghiệp nào cũng có văn hóa của riêng mình. Chỉ có điều văn hóa được thể hiện như thế nào và doanh nghiệp đó có phát hiện ra những giá trị tốt để phát huy và những giá trị chưa tốt để thay đổi hay không.

2. Xây dựng văn hóa doanh nghiệp tại sao doanh nghiệp cần phải có?

Văn hóa doanh nghiệp quyết định sự trường tồn của doanh nghiệp. Nó giúp doanh nghiệp trường tồn vượt xa cuộc đời của những người sáng lập. Văn hóa doanh nghiệp giúp doanh nghiệp: giảm xung đột; điều phối và kiểm soát; tạo động lực làm việc; tạo lợi thế cạnh tranh; v.v..

- Giảm xung đột: Văn hóa doanh nghiệp là 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 ta phải đối mặt với xu hướng xung đột lẫn nhau thì văn hóa chính là yếu tố giúp mọi người hòa nhập và thống nhất.

- Điều phối và kiểm soát: Văn hóa doanh nghiệp điều phối và kiểm soát hành vi cá nhân bằng các câu chuyện, truyền thuyết; các chuẩn mực, thủ tục, quy trình, quy tắc... Khi phải ra một quyết định phức tạp, văn hóa doanh nghiệp giúp ta thu hẹp phạm vi các lựa chọn phải xem xét.

- Tạo động lực làm việc: Văn hóa doanh nghiệp giúp nhân viên thấy rõ mục tiêu, định hướng và bản chất công việc mình làm. Văn hóa doanh nghiệp còn tạo ra các mối quan hệ tốt đẹp giữa các nhân viên và một môi trường làm việc thoải mái, lành mạnh. Văn hóa doanh nghiệp phù hợp giúp nhân viên có cảm giác mình làm công việc có ý nghĩa, hành diện vì là một thành viên của doanh nghiệp. Điều này càng có ý nghĩa khi tình trạng "chảy máu chất xám" đang phổ biến. 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 hòa đồng, thoải mái, được đồng nghiệp tôn trọng hơn.

- Lợi thế cạnh tranh: Tổng hợp các yếu tố gắn kết, điều phối, kiểm soát, tạo động lực... 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.

Vậy tầm quan trọng của văn hoá doanh nghiệp là gì?

- Văn hoá doanh nghiệp giúp cho các nhân viên hiểu được giá trị của bản thân đối với doanh nghiệp

- Văn hoá doanh nghiệp giúp khích lệ tinh thần cho mọi người khiến họ làm việc quên thời gian

- Văn hoá doanh nghiệp tạo động lực cho mọi người đồng thời tạo nên khí thế của cả một tập thể chiến thắng

- Văn hoá doanh nghiệp tạo cho toàn bộ nhân viên trong công ty cùng chung một mục tiêu làm việc

- Giúp mọi người vượt qua các giai đoạn thử thách, các giai đoạn khó khăn của công ty

3. Làm thế nào để xây dựng văn hóa doanh nghiệp?

Có nhiều mô hình xây dựng văn hóa doanh nghiệp được các nhà nghiên cứu xây dựng. Tuy nhiên là doanh nhân, chúng ta cần những bước thực tế, cụ thể. Hai tác giả Julie Heifetz & Richard Hagberg đã đề xuất một mô hình 11 bước cụ thể như sau:

i) Tìm hiểu môi trường và các yếu tố ảnh hưởng đến chiến lược doanh nghiệp trong tương lai. Xem xét có yếu tố nào làm thay đổi chiến lược doanh nghiệp trong tương lai.

ii) Xác định đâu là giá trị cốt lõi làm cơ sở cho thành công. Đây là bước cơ bản nhất để xây dựng văn hóa doanh nghiệp. Các giá trị cốt lõi phải là các giá trị không phai nhòa theo thời gian và là trái tim và linh hồn của doanh nghiệp.

iii) Xây dựng tầm nhìn mà doanh nghiệp sẽ vươn tới. Tầm nhìn chính là bức tranh lý tưởng về doanh nghiệp trong tương lai. Tầm nhìn chính là định hướng để xây dựng văn hóa doanh nghiệp. Có thể doanh nghiệp mà ta mong muốn xây dựng hoàn khác biệt so với doanh nghiệp hiện mình đang có.

iv) Đánh giá văn hóa hiện tại và xác định những yếu tố văn hóa nào cần thay đổi. Sự thay đổi hay xây dựng văn hóa doanh nghiệp thường bắt đầu bằng việc đánh giá xem văn hóa hiện tại như thế nào và kết hợp với chiến lược phát triển doanh nghiệp. Đánh giá văn hóa là một việc cực kỳ khó khăn vì văn hóa thường khó thấy và dễ nhầm lẫn về tiêu chí đánh giá. Những ngầm định không nói ra hay không viết ra thì càng khó đánh giá. Thường thì con người hòa mình trong văn hóa và không thấy được sự tồn tại khách quan của nó.

v) Khi chúng ta đã xác định được một văn hóa lý tưởng cho doanh nghiệp mình và cũng đã có sự thấu hiểu về văn hóa đang tồn tại trong doanh nghiệp mình. Lúc này sự tập trung tiếp theo là vào việc làm thế nào để thu hẹp khoảng cách giữa những giá trị chúng ta hiện có và những giá trị chúng ta mong muốn. Các khoảng cách này nên đánh giá theo 4 tiêu chí: phong cách làm việc, ra quyết định, giao tiếp, đối xử.

vi) Xác định vai trò của lãnh đạo trong việc dẫn dắt thay đổi văn hóa. Lãnh đạo đóng vai trò cực kỳ quan trọng cho việc xây dựng văn hóa. Lãnh đạo là người đề xướng và hướng dẫn các nỗ lực thay đổi. Lãnh đạo chịu trách nhiệm xây dựng tầm nhìn, truyền bá cho nhân viên hiểu đúng, tin tưởng và cùng nỗ lực để xây dựng. Lãnh đạo cùng đóng vai trò quan trọng trong việc xua tan những mối lo sợ và thiếu an toàn của nhân viên.

vii) Khi khoảng cách đã được xác định thì việc tiếp theo là soạn thảo một kế hoạch hành động bao gồm các mục tiêu, hoạt động, thời gian, điểm mốc và trách nhiệm cụ thể. Cái gì là ưu tiên? Đâu là chỗ chúng ta cần tập trung nỗ lực? Cần những nguồn lực gì? Ai chịu trách nhiệm về những công việc cụ thể? Thời hạn hoàn thành?

viii) Phổ biến nhu cầu thay đổi, kế hoạch hành động và động viên tinh thần, tạo động lực cho sự thay đổi. Sự thay đổi sẽ ảnh hưởng đến đời sống nhân viên. Họ cần được biết sự thay đổi đó đem lại điều tốt đẹp cho họ. Sự động viên, khuyến khích sẽ dễ dàng hơn khi mọi người được biết vai trò của mình là đóng góp và xây dựng tương lai doanh nghiệp.

ix) Nhận biết các trở ngại và nguyên nhân từ chối thay đổi và xây dựng các chiến lược để đối phó. Lôi kéo mọi người ra khỏi vùng thoải mái của mình là một công việc rất khó. Vì vậy người lãnh đạo phải khuyến

Xem tiếp trang 38