

# ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP TRONG THẾ KỶ 21\*

Ngô Quý Nhâm

*Thách thức lớn nhất đối với quản lý trong thế kỷ 21 không phải là vấn đề tài chính hay công nghệ mà là vấn đề phát triển nguồn nhân lực, trong đó trọng tâm là giải quyết các vấn đề như thiếu tinh thần làm việc tập thể, sự hợp tác hời hợt giữa các đơn vị chức năng, những cản trở đối với sự đổi mới từ bên trong và những hệ quả như doanh nghiệp không có khả năng thích ứng với sự biến động của môi trường kinh doanh, bầu không khí làm việc thiếu dân chủ, hoạt động của doanh nghiệp thiếu sự ổn định và nhất quán... Thực chất đây là vấn đề quan hệ giữa con người với con người bên trong tổ chức, nó bị chi phối bởi những giá trị nền tảng của tổ chức đó và tác động trực tiếp đến hiệu suất, chất lượng và khả năng đổi mới của doanh nghiệp, kết quả là ảnh hưởng đến khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp. Để giải quyết những thách thức này, các nhà quản trị cần phải có sự thấu hiểu những giá trị gốc rễ nằm trong mỗi doanh nghiệp, đó chính là văn hoá doanh nghiệp.*

## **Hiểu thế nào cho đúng về Văn hoá doanh nghiệp?**

Văn hoá doanh nghiệp hay văn hoá tổ chức được hiểu là một hệ thống hữu cơ các giá trị, các chuẩn mực, các quan niệm và hành vi do các thành viên trong doanh nghiệp đó sáng tạo và tích lũy trong quá trình tương tác với môi trường bên ngoài và hội nhập bên trong tổ chức, nó đã có hiệu lực và được coi là đúng đắn, do đó, được chia sẻ và phổ biến rộng rãi giữa các thế hệ thành viên như một phương pháp chuẩn mực để nhận thức, tư duy và cảm nhận trong mối quan hệ với các vấn đề mà họ phải đối mặt. Cách tiếp cận này nhấn mạnh đến ba vấn đề quan trọng. *Thứ nhất*, các giá trị văn hoá doanh nghiệp phải là một hệ thống có quan hệ chặt chẽ với nhau, được chấp nhận và phổ biến rộng rãi giữa các thành viên trong doanh nghiệp. Sự tương tác giữa các giá trị văn hoá sẽ tạo ra những đặc trưng nhất định của mỗi nền văn hoá như linh hoạt hay nhất quán, định hướng dài hạn... Như vậy, khi xây dựng văn hoá doanh nghiệp, doanh nghiệp phải hiểu rõ mục tiêu của mình là xây dựng một nền văn hoá như thế nào và xác định các giá trị phù hợp với mục tiêu đó. *Thứ hai*, hệ thống các giá trị văn hoá phải là kết quả của quá trình lựa chọn hoặc sáng tạo của chính các thành viên bên trong doanh nghiệp, trong đó người sáng lập và lãnh đạo đóng vai trò quyết định trong quá trình đó. Sự lựa chọn như vậy sẽ tạo ra bản sắc văn hoá khác biệt giữa các tổ chức. Các giá trị này phải được kiểm nghiệm qua thực tế và đã chứng tỏ được sự ảnh hưởng tích cực đối với hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. *Thứ ba*, các giá trị văn hoá doanh nghiệp phải có một sức mạnh đủ để tác động đến nhận thức, tư duy và cảm

---

\* Bài đăng trên Tạp chí Kinh tế Phát triển, số ra tháng 1 năm 2004, một phần của bài này được đăng trên tờ Thời báo Kinh tế Sài Gòn ngày 04/09/2003.

nhận của các thành viên trong doanh nghiệp đối với các vấn đề và quan hệ của doanh nghiệp. Nói cách khác, các giá trị văn hoá doanh nghiệp chỉ được coi là tồn tại khi các thành viên bên trong tổ chức đó sử dụng như những chuẩn mực trong nhận thức, tư duy, cảm nhận và hành động, xác định được những ưu tiên, tốt, xấu. Những giá trị có khả năng ảnh hưởng như vậy là kết quả của một quá trình tác động lâu dài và liên tục của ban lãnh đạo doanh nghiệp.

Trong các tổ chức doanh nghiệp, phần nhiều các giá trị văn hoá doanh nghiệp ban đầu được thể hiện thông qua các nguyên tắc, các quy định có tính chất bắt buộc nhưng khi được chấp nhận rộng rãi thì chúng lại trở thành những giá trị, những chuẩn mực và nguyên tắc bất thành văn chi phối hành vi của mọi thành viên trong tổ chức. Khi đó, văn hoá doanh nghiệp sẽ đóng vai trò như một "hệ điều hành" của doanh nghiệp, tức là nó có tác động điều chỉnh từ các hoạt động thường nhật, sự phối hợp giữa các cá nhân, các bộ phận cho đến việc lựa chọn chiến lược hoạt động, cơ cấu tổ chức, khả năng thích ứng hay sự ổn định của một doanh nghiệp. Do đó, văn hoá doanh nghiệp có ảnh hưởng quyết định đến hiệu quả hoạt động, khả năng cạnh tranh và sự phát triển bền vững của mỗi doanh nghiệp.

### **Cấu trúc của hệ thống văn hoá doanh nghiệp**

Việc tập trung xem xét cấu trúc của văn hoá doanh nghiệp sẽ làm sáng tỏ quá trình hình thành các giá trị văn hoá trong mỗi doanh nghiệp. Theo Edgar H. Schein<sup>\*</sup>, văn hoá doanh nghiệp có ba tầng giá trị: các giá trị hữu hình, các giá trị được chấp nhận và các giá trị (quan niệm) nền tảng. Đi từ ngoài vào, yếu tố đầu tiên đập vào mắt chúng ta là những cấu trúc, những giá trị hữu hình của một doanh nghiệp. Đó là những gì một người từ bên ngoài tổ chức có thể nhìn thấy, nghe thấy hoặc cảm nhận được khi tiếp xúc với doanh nghiệp. Các yếu tố hữu hình này có thể kiến trúc, ngôn từ, công nghệ và sản phẩm, tác phẩm nghệ thuật, trang phục, những câu chuyện truyền miệng, các hình thức lễ nghi, sinh hoạt... Các giá trị này rất gần gũi với các giá trị của văn hoá xã hội. Điểm quan trọng của tầng văn hoá này là chúng ta có thể dễ dàng nhận thấy nhưng lại rất khó giải mã được ý nghĩa của nó. Ví dụ như khi nghe một bài hát truyền thống, nhìn vào thiết kế trụ sở hoặc biểu tượng của doanh nghiệp thì người bên ngoài sẽ không thể hiểu hết ý nghĩa của chúng đối với những người bên trong tổ chức. Các giá trị hữu hình này chỉ là biểu hiện bên ngoài của hệ thống văn hoá doanh nghiệp chứ không có tác động nhiều đến hành vi của các thành viên và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Một thực tế là rất nhiều người nhầm lẫn khi đánh giá hoặc thậm chí lựa chọn hay coi các giá trị hữu hình này là định hướng xây dựng văn hoá doanh nghiệp. Đây là cách tiếp cận rất phiến diện và rất nguy hiểm về văn hoá doanh nghiệp.

---

<sup>\*</sup> Giáo sư Viện Công nghệ Massachusetts, Hoa kỳ

Tầng thứ hai của văn hoá doanh nghiệp là những giá trị được chấp nhận, bao gồm những chiến lược, những mục tiêu và triết lý kinh doanh của doanh nghiệp... được hình thành trong quá trình giải quyết các vấn đề thích ứng với bên ngoài và phối hợp bên trong tổ chức. Ban đầu, các giá trị này đơn giản chỉ là những tư tưởng, những cách giải quyết vấn đề mới liên quan đến công việc quản trị hay hoạt động của một số người có ảnh hưởng đến nhóm hay tổ chức trong việc lựa chọn cách giải quyết vấn đề, chủ yếu là của những người sáng lập và lãnh đạo. Trải qua một quá trình biến đổi, chúng dần được các thành viên trong tổ chức chấp nhận, phổ biến và áp dụng nhiều lần trong các tình huống tương tự. Tuy nhiên, không phải tất cả các giá trị đó đều có thể vượt qua giai đoạn này. Chỉ có những giá trị phù hợp với kinh nghiệm xã hội của nhóm hoặc được chấp nhận về mặt khoa học và tiếp tục tồn tại và hoạt động một cách tin cậy trong quá trình giải quyết các vấn đề của doanh nghiệp mới trở thành các giá trị của tầng văn hoá này. Khi các giá trị này được thể hiện trong các triết lý về hệ tư tưởng của tổ chức, chúng sẽ trở thành những chỉ dẫn và phương pháp hành động của các thành viên trong tổ chức. Các giá trị này mang tính ổn định tương đối.

Tầng thứ ba và là tầng sâu nhất của văn hoá doanh nghiệp là những giá trị nền tảng. Khi các giá trị được thừa nhận và phổ biến đến mức gần như không có sự thay đổi, chúng sẽ trở thành các giá trị nền tảng. Thực tế, nếu một quan niệm mạnh tồn tại trong một nhóm hay một tổ chức, các thành viên trong đó sẽ thấy rằng hành vi của họ sẽ không cần phải dựa trên một cơ sở nào khác ngoài quan niệm đó. Các quan niệm này có tác dụng định hướng hành vi của các thành viên trong quá trình nhận thức, tư duy và cảm nhận về các vấn đề và quan hệ bên trong và bên ngoài doanh nghiệp. Những giá trị này không thể bị phản bác hay bàn luận và do đó sẽ rất khó thay đổi. Một khi các giá trị này thay đổi sẽ dẫn đến sự xáo trộn hoặc khủng hoảng trong tổ chức. Trong quá trình học hỏi, các thành viên trong nhóm hoặc tổ chức có xu hướng tiếp thu cái mới nếu chúng phù hợp với các giá trị căn bản này, ngay cả khi đó là sự xuyên tạc, bóp méo, sự từ chối hoặc phản đối những gì đang xảy ra. Chính trong quá trình tâm lý này, văn hoá có quyền lực cuối cùng. Văn hoá sẽ tồn tại như một hệ thống các quan niệm sẽ xác định cho các thành viên những gì phải chú ý đến, các sự vật có ý nghĩa gì, họ phải phản ứng như thế nào với những gì đang xảy ra và họ phải hành động như thế nào trong các tình huống khác nhau. Ví dụ, trong các công ty truyền thống của Nhật Bản, "sự cống hiến đối với công ty", xuất phát từ truyền thống lịch sử samurai, là một giá trị văn hoá nền tảng vì các thành viên trong đó đều coi đó là nghĩa vụ đương nhiên. Do đó, giữa gia đình và công ty, họ đặt quyền lợi của công ty lên trước, họ dành thời gian cả ngày làm việc ở văn phòng hoặc những chuyến đi công tác dài ngày. Một giá trị khác là việc ra quyết định theo "phong cách Nhật Bản" trong đó tất cả các quyết định trong doanh nghiệp là các quyết định tập thể. Như vậy, nếu quyết định của được đưa ra mà không có sự tham gia của các giám đốc chức năng thì quyết định đó không hợp lệ và có thể không được thực hiện. Một khi doanh nghiệp đã phát triển những quan niệm như thế, một người sẽ cảm

thấy thoải mái cao nhất với những người khác cùng chia sẻ những quan niệm đó hoặc ngược lại họ sẽ cảm thấy không thoải mái và dễ bị tổn thương về mặt tình cảm trong tình huống có sự hiện diện của các quan niệm khác đối lập bởi vì họ sẽ không hiểu những gì đang xảy ra hoặc thậm chí hiểu một cách tiêu cực.

Giữa các tầng văn hoá này có mối quan hệ tương tác chặt chẽ với nhau. Các nhà lãnh đạo doanh nghiệp muốn xác lập các giá trị văn hoá nền tảng cho doanh nghiệp của mình thì trước hết phải làm cho các thành viên chấp nhận và phổ biến. Đến lượt mình các giá trị nền tảng sẽ quyết định việc lựa chọn các giá trị văn hoá ở các tầng bên ngoài và chỉ những giá trị nào phù hợp với các giá trị văn hoá nền tảng mới có thể được lựa chọn và phổ biến. Điều này lý giải tại sao việc thiết lập các giá trị văn hoá cho các doanh nghiệp mới dễ hơn rất nhiều so với các doanh nghiệp đã tồn tại lâu. Và việc thay đổi các giá trị nền tảng của doanh nghiệp thực sự là một cuộc cách mạng chứ không đơn giản chỉ là một sự đổi mới.

### **Định hướng phát triển các giá trị văn hoá doanh nghiệp Việt nam trong thế kỷ 21**

Thế kỷ 21 sẽ là kỷ nguyên của sự toàn cầu hoá kinh tế và cạnh tranh trở thành động lực chính thúc đẩy sự phát triển của các doanh nghiệp cũng như các nền kinh tế. Toàn cầu hoá kinh tế tạo ra những cơ hội tiếp cận thị trường thế giới rộng lớn nhưng cũng buộc các doanh nghiệp, cho dù ở các nước phát triển hay kém phát triển, phải đối mặt với một môi trường nhiều rủi ro hơn và cạnh tranh gay gắt hơn. Khi đó mục tiêu của các doanh nghiệp sẽ là đạt được những lợi thế cạnh tranh trên cơ sở khả năng đổi mới và thích ứng nhanh chóng với môi trường kinh doanh và giành được phân thắng trong cạnh tranh. Văn hoá doanh nghiệp sẽ đóng vai trò then chốt trong việc giúp cho doanh nghiệp đạt được mục tiêu. Muốn vậy, nó phải có ba đặc trưng cơ bản: tư duy chiến lược, khả năng thích ứng cao và chú trọng đến phát triển nguồn lực con người và uỷ quyền mạnh mẽ.

*Thứ nhất, doanh nghiệp phải tạo dựng khả năng và thói quen tư duy chiến lược.* Tư duy chiến lược của doanh nghiệp thể hiện ở tầm nhìn dài hạn của người lãnh đạo và sự cam kết với tầm nhìn đó. Tầm nhìn đóng vai trò định hướng cho việc lựa chọn các chiến lược và các mục tiêu của doanh nghiệp. Nó do lãnh đạo cấp cao xác định nhưng nó không chỉ nằm trong ban lãnh đạo mà phải được chia sẻ rộng rãi đến từng thành viên cho doanh nghiệp. Nhờ đó, nó tạo ra động lực lan toả xuống từng thành viên và tạo ra sự gắn bó lâu dài với tổ chức. Để hiện thực hoá tầm nhìn, doanh nghiệp cần phải xác định những mục tiêu dài hạn rõ ràng và các chiến lược để thực hiện các mục tiêu đó. Chiến lược của doanh nghiệp phải xác định được những ưu tiên về hoạt động của doanh nghiệp, năng lực và nguồn lực cần phát triển, khách hàng mục tiêu và sản phẩm dịch vụ doanh nghiệp sẽ cung cấp cho khách hàng đó, trên cơ sở đó tạo dựng vị thế cạnh tranh thành công trong ngành và thực hiện mục tiêu đã xác định. Tư duy chiến lược còn thể hiện ở việc doanh nghiệp phải có một sự cam kết lâu dài với các chiến lược và không để các quyết định ngắn hạn ảnh hưởng đến các chiến lược dài hạn. Để đảm bảo khả năng

thực hiện thành công các chiến lược, từng đơn vị, bộ phận trực thuộc cũng như từng thành viên trong doanh nghiệp phải hiểu rõ được họ cần phải làm gì để đóng góp vào việc thực hiện chiến lược đó.

*Thứ hai, các giá trị văn hoá phải giúp cho doanh nghiệp tạo dựng một khả năng thích ứng tốt với những thay đổi của môi trường kinh doanh.* Khả năng thích ứng của mỗi doanh nghiệp phụ thuộc hết vào khả năng sáng tạo và đổi mới - bao gồm việc chủ động thay đổi và liên tục cải tiến hoặc áp dụng các phương pháp để thực hiện công việc, phản ứng nhanh chóng với đối thủ cạnh tranh và loại trừ những cản trở đối với sự đổi mới. Học hỏi lẫn nhau và học hỏi từ bên ngoài cũng tạo ra khả năng thích ứng của tổ chức. Sự biến động của môi trường kinh doanh, công nghệ và phương pháp thực hiện công việc là rất nhanh, đa dạng và phức tạp, do đó học hỏi sẽ giúp cho doanh nghiệp duy trì được khả năng đổi mới. Muốn vậy, bên trong mỗi doanh nghiệp, các thành viên phải coi học tập là một mục tiêu quan trọng hàng ngày, tinh thần chấp nhận rủi ro được khuyến khích, kiến thức thông tin được chia sẻ rộng rãi. Bên cạnh đó, các hoạt động của doanh nghiệp, trong đó có hoạt động đổi mới, phải luôn hướng theo khách hàng. Lợi ích của khách hàng luôn được tính đến trong các quyết định của doanh nghiệp. Tất cả các thành viên, từ lãnh đạo cấp cao cho đến người công nhân sản xuất, phải thấu hiểu nhu cầu của khách hàng. Để làm được điều đó, doanh nghiệp phải có một cơ chế khuyến khích tất cả các thành viên trong doanh nghiệp có sự tiếp xúc trực tiếp với khách hàng. Đó là cơ sở quan trọng để đảm bảo cho doanh nghiệp có thể bám sát và phản ứng nhanh chóng với sự thay đổi nhu cầu khách hàng.

*Thứ ba, ưu tiên phát triển nguồn lực con người và thực hiện việc chia sẻ quyền hạn và trách nhiệm xuống các cấp quản lý thấp nhất trong tổ chức.* Phát triển nguồn lực con người sẽ giúp tăng cường khả năng giải quyết tốt hơn các vấn đề nội bộ của doanh nghiệp, khơi nguồn các ý tưởng sáng tạo nội bộ và tăng cường năng lực đổi mới của doanh nghiệp. Trong bối cảnh cạnh tranh đầy biến động như hiện nay, những quyết định tốt nhất để giúp cho doanh nghiệp có thể thích ứng nhanh chóng không phải là được đưa ra từ ban lãnh đạo cấp cao mà là từ nơi có sẵn thông tin nhất. Điều đó có nghĩa là lãnh đạo cấp cao phải khuyến khích cấp dưới tham gia vào quá trình ra các quyết định chiến lược và tiến hành uỷ quyền mạnh mẽ và triệt để cho các cấp quản lý. Phát triển nguồn nhân lực và uỷ quyền là hai hoạt động bổ trợ cho nhau. Việc uỷ quyền chỉ có hiệu quả khi doanh nghiệp có một đội ngũ quản lý có đủ năng lực để giải quyết các vấn đề trong lĩnh vực chuyên môn của họ và những phạm vi lớn hơn - đó là kết quả của quá trình phát triển nguồn nhân lực. Ngược lại, uỷ quyền là làm tăng mức độ tự chủ trong công việc và trách nhiệm của cấp dưới, do đó sẽ giúp cho các nhà quản lý ở cấp thấp hơn tích lũy kinh nghiệm và phát triển kỹ năng giải quyết vấn đề và ra quyết định. Việc uỷ quyền sẽ đạt được hiệu quả cao nhất khi doanh nghiệp phát triển doanh nghiệp theo mô hình nhóm công tác hoặc nhóm ra quyết định, và các nhóm này sẽ

được uỷ quyền một cách rộng rãi để đảm bảo cho các nhóm có đủ thẩm quyền và nguồn lực để giải quyết các vấn đề thuộc phạm vi của nhóm.

Sự kết hợp các yếu tố trên sẽ tạo ra một nền văn hoá - một năng lực tổ chức vượt trội - để giúp cho doanh nghiệp vượt lên trên các đối thủ trên đường đua đầy rẫy những khó khăn, thách thức. Xây dựng một nền văn hoá như vậy không phải là một việc dễ làm. Nhưng nếu không làm được điều đó, các doanh nghiệp sẽ bị tiêu diệt trong một môi trường cạnh tranh khắc nghiệt của thế kỷ 21.

**Hết.**