

Đánh giá văn hóa doanh nghiệp trong doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam

Đỗ Tiến Long*

*Trường Đại học Kinh tế, Đại học Quốc gia Hà Nội,
144 Xuân Thủy, Cầu Giấy, Hà Nội, Việt Nam*

Nhận ngày 17 tháng 4 năm 2014

Chỉnh sửa ngày 15 tháng 01 năm 2015; chấp nhận đăng ngày 26 tháng 3 năm 2015

Tóm tắt: Văn hóa doanh nghiệp có mối quan hệ mật thiết với hiệu quả hoạt động và sức cạnh tranh của doanh nghiệp. Đánh giá văn hóa doanh nghiệp là biện pháp giúp các nhà nghiên cứu cũng như các nhà lãnh đạo doanh nghiệp hiểu được những điểm mạnh, điểm yếu trong hệ thống tổ chức, thực thi chiến lược và sự cam kết của đội ngũ nhân viên với các chính sách và triết lý quản lý, từ đó đưa ra những điều chỉnh nhằm củng cố và phát triển văn hóa doanh nghiệp, nâng cao hiệu quả hoạt động và sức cạnh tranh của doanh nghiệp. Bài viết này trình bày bản chất của văn hóa doanh nghiệp và kết quả áp dụng phương pháp đánh giá văn hóa doanh nghiệp tại một doanh nghiệp trên địa bàn Hà Nội. Từ kết quả đánh giá, nghiên cứu đề xuất một số bài học về phát triển văn hóa doanh nghiệp ở Việt Nam, là tiền đề cho các đánh giá sâu rộng trên nhiều doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam.

Từ khóa: Doanh nghiệp nhỏ và vừa, văn hóa doanh nghiệp, lợi thế cạnh tranh.

1. Doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam

Theo quy định tại Nghị định số 56/2009 NĐ-CP của Chính phủ¹, doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV) là cơ sở kinh doanh đã đăng ký kinh doanh theo quy định pháp luật, được chia thành ba cấp: siêu nhỏ, nhỏ, vừa theo quy mô tổng nguồn vốn, hoặc số lao động bình quân năm (Bảng 1).

Theo số liệu của Tổng cục Thống kê², tính đến thời điểm ngày 01/01/2012 trên phạm vi cả

nước tồn tại về mặt pháp lý là 541.103 doanh nghiệp, chiếm phần lớn các doanh nghiệp Việt Nam là các DNNVV. Các doanh nghiệp này đóng góp 1/3 tổng thu nhập quốc dân hàng năm và thu hút 77% lực lượng lao động [1]. Điều đó cho thấy các DNNVV đóng vai trò rất quan trọng trong sự phát triển kinh tế - xã hội, song lại đang phải đối mặt với những thách thức không nhỏ để tồn tại và phát triển. Cũng theo số liệu thống kê năm 2012, chỉ có 375.732 doanh nghiệp đang hoạt động, và có đến gần 170.000 doanh nghiệp đã phải giải thể, tạm ngừng hoạt động hoặc không thể xác minh được. Theo khảo sát của Tổng cục Thống kê năm 2012 về các nguyên nhân chính khiến doanh nghiệp phá sản và giải thể, gần 70% doanh nghiệp cho rằng nguyên nhân phá sản là do hoạt động sản xuất kinh doanh kém hiệu quả, 30% là do thiếu vốn cho sản xuất và 15% không tiêu thụ được sản

* ĐT: 84-904515446

Email: dotienlong@vnu.edu.vn

¹ Công thông tin điện tử Bộ Tư pháp: http://www.moj.gov.vn/vbqpq/Lists/Vn%20bn%20php%20lut/View_Detail.aspx?ItemID=11890

² Tổng cục Thống kê, "Số lượng doanh nghiệp cả nước tại thời điểm 01/01/2012", <http://www.gso.gov.vn/default.aspx?tabid=382&idmid=2&ItemID=12481>

phẩm. Theo Tạp chí Dân chủ và Pháp luật của Bộ Tư pháp³, các DNNVV hiện nay đang gặp phải 5 yếu kém về: (1) tiếp cận vốn vay; (2) công nghệ; (3) hiệu quả sản xuất, kinh doanh thấp, hàng tồn kho lớn; (4) trình độ quản lý và chất lượng nguồn lao động trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ; và (5) năng lực tiếp cận với các chính sách pháp luật và thông lệ quốc tế trong kinh doanh. Điều đó đã phản ánh rõ những hạn chế về năng lực cạnh tranh của DNNVV Việt Nam, thể hiện qua các mặt năng lực quản lý, năng lực sản xuất, sự thiếu tính ổn định và bền vững trong sản xuất, kinh doanh của các DNNVV hiện nay.

2. Văn hóa doanh nghiệp và lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp

Theo Schein (2004), văn hóa doanh nghiệp là tập hợp các giá trị, chuẩn mực và niềm tin căn bản được tích lũy trong quá trình doanh nghiệp tương tác với môi trường bên ngoài và hòa nhập trong môi trường bên trong, các giá trị và chuẩn mực này đã được xác lập qua thời gian, được truyền đạt cho những thành viên mới như một cách thức đúng để tiếp cận, tư duy và định hướng giải quyết những vấn đề họ gặp phải [2]. Văn hóa doanh nghiệp bao gồm một tập hợp các thành tố như: các tạo tác hữu hình, giao tiếp, câu chuyện, huyền thoại, lễ nghi, hội

hợp, lễ hội, chuẩn mực hành vi, biểu tượng, hình tượng, giá trị, niềm tin, thái độ, chuẩn mực đạo đức, triết lý, lịch sử [3]. Robbins và Judge (2011) cho rằng bản chất của văn hóa doanh nghiệp thể hiện thông qua 7 đặc điểm căn bản: (1) sự đổi mới và chấp nhận rủi ro; (2) sự quan tâm tới chi tiết; (3) sự định hướng vào kết quả; (4) sự định hướng tới con người; (5) sự định hướng làm việc nhóm; (6) sự quyết liệt; và (7) sự ổn định [4]. Schein (2004) đã đưa ra cấu trúc văn hóa doanh nghiệp được mô hình hóa thành 3 nhóm thành tố sau (Hình 1) [2]:

- *Cấu trúc hữu hình*: Những cái có thể nhìn thấy, nghe thấy hoặc cảm nhận được khi tiếp xúc với doanh nghiệp. Đây là những giá trị biểu hiện bên ngoài của hệ thống văn hóa doanh nghiệp, bao gồm: kiến trúc, sản phẩm, máy móc, công nghệ, các nghi lễ nội bộ, biểu tượng, ngôn ngữ, khẩu hiệu, phong cách giao tiếp... Các yếu tố này dễ thay đổi theo thời gian, hoặc khi chiến lược, ngành nghề hay sản phẩm của doanh nghiệp thay đổi.

- *Các giá trị công bố*: Đây là lớp bên trong của các yếu tố hữu hình, bao gồm: quy định, nguyên tắc, triết lý, chiến lược, mục tiêu... Các giá trị này được hình thành trong quá trình phát triển, được coi là đặc trưng của doanh nghiệp, được mọi người công nhận, lưu giữ và thực hiện theo.

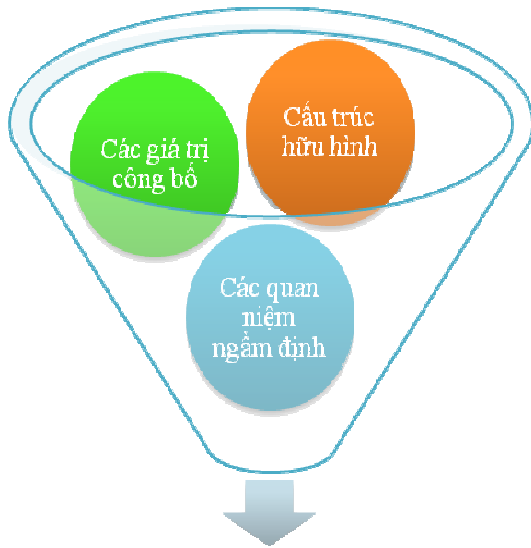
Bảng 1. Phân loại DNNVV

Quy mô Khu vực	Doanh nghiệp siêu nhỏ		Doanh nghiệp nhỏ		Doanh nghiệp vừa	
	Số lao động	Tổng nguồn vốn	Số lao động	Tổng nguồn vốn	Số lao động	
I. Nông, lâm nghiệp và thủy sản	10 người trở xuống	20 tỷ đồng trở xuống	Từ trên 10-200 người	Từ trên 20-100 tỷ đồng	Từ trên 200-300 người	
II. Công nghiệp và xây dựng	10 người trở xuống	20 tỷ đồng trở xuống	Từ trên 10-200 người	Từ trên 20-100 tỷ đồng	Từ trên 200-300 người	
III. Thương mại và dịch vụ	10 người trở xuống	10 tỷ đồng trở xuống	Từ trên 10-50 người	Từ trên 10-50 tỷ đồng	Từ trên 50-100 người	

Nguồn: Công thông tin điện tử Bộ Tư pháp

³ Công thông tin điện tử Bộ Tư pháp: http://www.moj.gov.vn/tcdcpl/tintuc/Lists/PhapLuatKinhTe/View_detail.aspx?ItemID=390

- **Các quan niệm ngầm định:** Đây là những quan niệm chung, ăn sâu vào tâm lý các thành viên và được mặc nhiên công nhận. Do có sự bất dễ qua thời gian và các thế hệ, nên các quan niệm chung mang tính ngầm định này rất khó bị thay đổi. Đây là lớp trong cùng và quan trọng nhất của văn hóa doanh nghiệp. Nếu cấp độ 1 và cấp độ 2 chỉ là phần nổi của văn hóa doanh nghiệp, cho phép suy đoán các thành viên sẽ “nói gì”, thì chỉ có cấp độ 3 này mới cho phép dự đoán họ có thể “hành xử” như thế nào.



Cấu trúc văn hóa doanh nghiệp

Hình 1. Cấu trúc các cấp độ văn hóa doanh nghiệp.
Nguồn: Schen, 2004

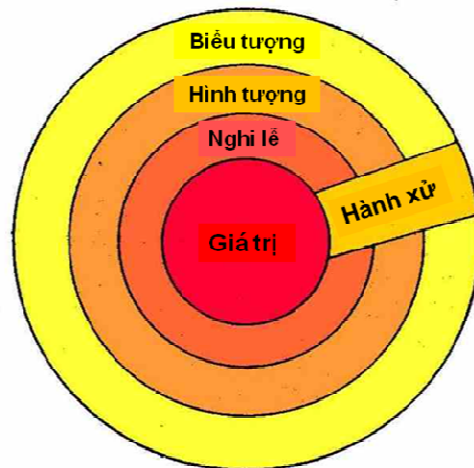
Ngoài ra, cách phân chia cấu trúc văn hóa doanh nghiệp của Hofstede và cộng sự (2010) cũng được nhiều học giả đánh giá cao (Hình 2) [5].

- **Biểu tượng:** Là những từ ngữ, cử chỉ, hình ảnh hoặc các đối tượng mang theo một ý nghĩa đặc biệt, cũng như trang phục, kiểu tóc, được công nhận và chia sẻ bởi những thành viên trong tổ chức. Các nhân tố biểu tượng thường dễ dàng thay mới.

- **Hình tượng:** Là những con người, còn sống hay đã chết, thật hay tưởng tượng, có đặc điểm được đánh giá cao trong một nền văn hóa tổ chức.

- **Nghi lễ:** Là các hoạt động tập thể, dựa theo các trình tự, thủ tục, quy định, được mọi người cùng tôn trọng và tuân thủ.

- **Giá trị:** Là thành tố cốt lõi của văn hóa doanh nghiệp. Giá trị được tích lũy và chọn lọc qua thời gian, được các thành viên chia sẻ và chấp nhận. Giá trị không dễ nhận biết hay quan sát trực tiếp, nhất là đối với người từ bên ngoài, mà phải phân tích và đánh giá thông qua các hành động.



Hình 2. Cấu trúc các tầng văn hóa doanh nghiệp.
Nguồn: Hofstede và cộng sự, 2010

Theo Noe (2013), văn hóa doanh nghiệp ngày nay được xem là một phần trong vốn xã hội tạo nên tài sản vô hình quyết định sự phát triển bền vững của doanh nghiệp [6]. Văn hóa doanh nghiệp xác lập một hệ thống các giá trị được mọi người làm trong doanh nghiệp chia sẻ, chấp nhận, đề cao và ứng xử theo các giá trị đó. Qua đó, văn hóa doanh nghiệp góp phần tạo nên sự khác biệt giữa các doanh nghiệp và được coi là nguồn của lợi thế cạnh tranh. Theo Kotter (2011), các doanh nghiệp tạo dựng được văn hóa mạnh có hiệu quả hoạt động rất khác biệt so với các doanh nghiệp có văn hóa yếu (Bảng 2) [7].

Bảng 2. So sánh kết quả kinh doanh của công ty có văn hóa doanh nghiệp mạnh và công ty có văn hóa doanh nghiệp yếu

	Văn hóa doanh nghiệp mạnh (%)	Văn hóa doanh nghiệp yếu (%)
Tăng trưởng trung bình về doanh thu	762	166
Tăng trưởng về giá trị cổ phiếu	901	74
Lợi nhuận ròng	756	1

Nguồn: Kotter, 2011

Như vậy, văn hóa doanh nghiệp có mối liên hệ chặt chẽ với hiệu quả hoạt động và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Củng cố và phát triển văn hóa doanh nghiệp sẽ giúp doanh nghiệp gia tăng năng lực cạnh tranh. Bởi vì, văn hóa doanh nghiệp được xem là động lực quan trọng của doanh nghiệp trong quá trình tạo dựng niềm tin, uy tín đối với khách hàng và thị trường; được coi như thanh nam châm, giúp doanh nghiệp thu hút và duy trì đội ngũ nhân sự tài năng; và giúp xác lập bộ gien để doanh nghiệp phát triển trường tồn. Mặt khác, các mô hình cốt lõi văn hóa doanh nghiệp ở trên đều chỉ ra rằng, các quan niệm ngầm định hoặc các giá trị, là phần cốt lõi, quyết định bản chất văn hóa doanh nghiệp. Phần cốt lõi này không dễ dàng nhận biết hoặc quan sát, mà phải được phân tích, đánh giá thông qua nhận thức và hành vi của các thành viên trong doanh nghiệp để hiểu rõ hơn về bản chất của văn hóa doanh nghiệp, từ đó đề ra các giải pháp phát triển văn hóa doanh nghiệp.

3. Phương pháp đánh giá văn hóa doanh nghiệp

Việc đánh giá văn hóa doanh nghiệp giúp doanh nghiệp nhận thức rõ các điểm mạnh và điểm yếu của văn hóa doanh nghiệp trong tương quan với các định hướng và mục tiêu dài hạn của doanh nghiệp, từ đó cho phép đưa ra các giải pháp hoàn thiện môi trường văn hóa,

nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động và sức cạnh tranh của doanh nghiệp. Theo Schein (2004), nếu chỉ cắt dọc theo các cấp độ văn hóa mà không giải mã được các giá trị và quan niệm ngầm định thì người ta không thể thực sự hiểu văn hóa doanh nghiệp; ngược lại tinh túy trong văn hóa doanh nghiệp sẽ được phát lộ khi người ta có thể chỉ ra các giá trị ngầm định trong mối liên hệ với các hành vi trong tổ chức [2]. Theo Herzka và Turáková (2010), văn hóa doanh nghiệp được tạo nên bởi con người, vậy nên doanh nghiệp cần phải được xem xét như một hệ thống xã hội, một thành tố quan trọng của hệ thống đó là nhân viên, tiếp đến là sự tương tác của hành vi nhân viên với các giá trị, nguyên tắc, mục tiêu và chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp [8].

Văn hóa doanh nghiệp có thể được phân tích đánh giá theo nhiều cách thức khác nhau, tuy nhiên, có thể chia làm hai nhóm chính [8]:

- Các phương pháp định tính với các công cụ chuẩn hóa (của các tác giả Ouch, Schein, Deal, Kenedy được [8] trích dẫn) như phỏng vấn, mô phỏng. Các phương pháp này đòi hỏi người đánh giá phải là các chuyên gia có sự am hiểu sâu sắc, đánh giá một cách độc lập và khách quan, đồng thời đòi hỏi nhiều thời gian.

- Các phương pháp định lượng (của các tác giả Cameron, Denison, Havaleschka được [8] trích dẫn), nhìn nhận các văn hóa doanh nghiệp khác nhau trên các khía cạnh thống nhất, cho

phép so sánh số liệu giữa các hệ thống xã hội và đánh giá mức độ tin cậy của dữ liệu.

Herzka và Turáková cũng cho rằng mô hình đánh giá văn hóa doanh nghiệp của Daniel R. Denison là lý tưởng nhất. Mô hình này đã được 5.000 doanh nghiệp và nhiều nhà nghiên cứu trên toàn thế giới áp dụng trong hơn 20 năm qua⁴. Mô hình Denison trả lời bốn câu hỏi sau:

1. *Doanh nghiệp có hiểu rõ về định hướng và con đường phát triển?* Kết quả đánh giá cho biết nhận thức của các thành viên về phương hướng lâu dài, còn gọi là sứ mệnh của tổ chức, bao gồm các yếu tố: (i) định hướng chiến lược; (ii) mục tiêu công việc; và (iii) tầm nhìn.

2. *Doanh nghiệp đã hiểu về thị trường và khách hàng, để chuyển thành các hành động cụ thể?* Kết quả đánh giá thể hiện sự tôn trọng các giá trị văn hóa thông qua hiệu quả của các quy trình và hệ thống thực thi của doanh nghiệp, còn gọi là tính nhất quán, bao gồm các yếu tố: (i) sự phối hợp và gắn kết; (ii) sự đồng thuận; (iii) giá trị cốt lõi.

3. *Doanh nghiệp đã có các hệ thống để thực thi hiệu quả các định hướng kinh doanh?* Kết quả đánh giá thể hiện khả năng xây dựng năng lực và tính trách nhiệm của nhân viên, còn gọi là sự tham gia, bao gồm các yếu tố: (i) sự ủy quyền; (ii) phối hợp nhóm; (iii) phát triển năng lực.

4. *Đội ngũ nhân viên có cam kết với các mục tiêu và định hướng đã đặt ra?* Kết quả đánh giá biểu hiện khả năng doanh nghiệp trong việc chuyển nhu cầu khách hàng thành các hành động cụ thể, còn gọi là tính thích ứng, bao gồm các yếu tố: (i) tổ chức học hỏi; (ii) định hướng khách hàng; và (iii) tính đổi mới.

⁴ <http://www.denisonconsulting.com/model-surveys/denison-surveys/organizational-culture>

Có thể thấy, mô hình Denison mang lại cho người sử dụng những lợi thế rõ nét trong việc đánh giá văn hóa doanh nghiệp, đó là: (1) Chỉ ra những điểm yếu và điểm mạnh trong tổng thể văn hóa doanh nghiệp; (2) cho phép xác định rõ những nội dung hay phạm vi cần có kế hoạch điều chỉnh trong văn hóa doanh nghiệp; và (3) giúp doanh nghiệp đồng nhất được định hướng phát triển của lãnh đạo và văn hóa doanh nghiệp.

4. Đánh giá tình huống điển hình và rút ra bài học phát triển văn hóa doanh nghiệp

Kết quả đánh giá văn hóa doanh nghiệp dưới đây được tiến hành tại một công ty ở Hà Nội với hơn 20 năm kinh nghiệm xây dựng văn hóa doanh nghiệp. Với những thành công trong kinh doanh và uy tín trong ngành, công ty này có thể được coi là một điển hình trong xây dựng văn hóa doanh nghiệp. Các kết quả đánh giá từ công ty này mang những hàm ý bài học kinh nghiệm phát triển văn hóa doanh nghiệp cho nhiều DNNVV, mà hầu hết có số năm hoạt động còn ít và thiếu kinh nghiệm phát triển văn hóa doanh nghiệp.

Quá trình đánh giá được thực hiện như sau:

Bước một, phỏng vấn Tổng giám đốc đồng thời là người sáng lập công ty nhằm tìm hiểu về tầm nhìn, định hướng chiến lược, triết lý kinh doanh, chính sách quản trị và phát triển nguồn nhân lực, những thách thức và thành công trong phát triển văn hóa doanh nghiệp. Sau đó, các nội dung phỏng vấn được lặp lại với 3 cán bộ trong ban điều hành. Các thành viên ban điều hành cũng được yêu cầu đánh giá văn hóa doanh nghiệp bằng bảng hỏi dựa theo cấu trúc văn hóa doanh nghiệp 3 cấp độ của Schein với 17 tiêu chí. Mục đích bước này là làm rõ những định hướng phát triển văn hóa doanh nghiệp mà lãnh đạo công ty muốn hướng tới, cũng như sự nhất quán trong nhận thức và định hướng quản lý của ban lãnh đạo.

Bước hai, bảng hỏi gồm 60 câu hỏi theo mô hình Denison được phát cho toàn bộ cán bộ nhân viên tại trụ sở chính của công ty, các cán bộ quản lý từ cấp tổ tại các chi nhánh cửa hàng của công ty. Tổng số thu về được 105 phiếu trên tổng số 125 phiếu phát ra.

Cuối cùng, các kết quả phân tích bảng hỏi sẽ được so sánh với những định hướng phát triển đã được xác định trong bước một để đưa ra các nhận định đánh giá về những thành công và hạn chế trong phát triển văn hóa doanh nghiệp của công ty cũng như những hàm ý bài học kinh nghiệm cho các DNNVV khác.

Khái lược kết quả đánh giá văn hóa doanh nghiệp

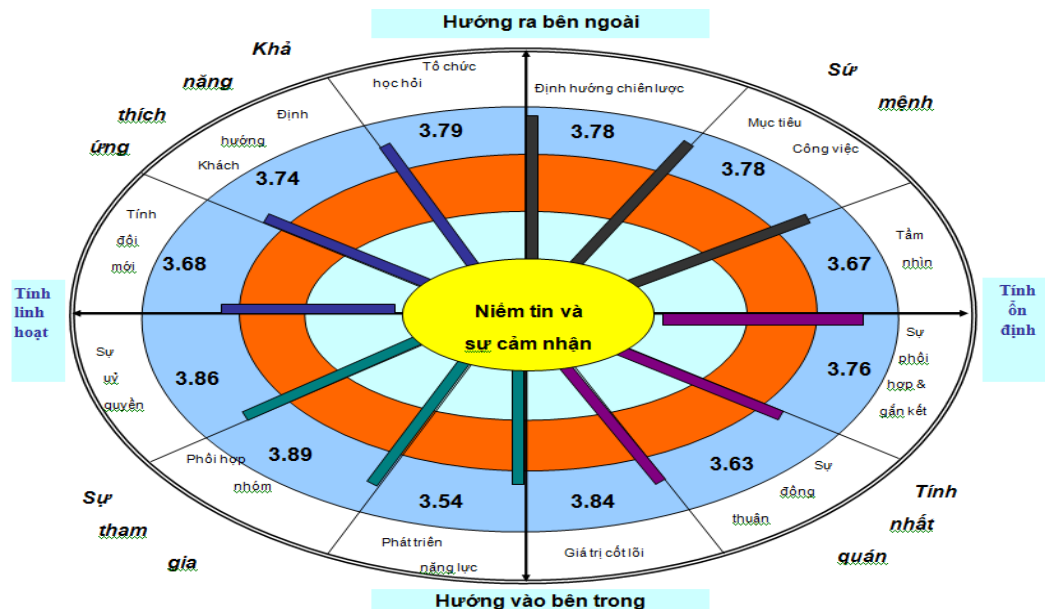
Do giới hạn khuôn khổ trình bày, phần này sẽ khái lược kết quả đánh giá bảng hỏi theo mô hình Denison và các kết luận rút ra.

Kết quả được phân tích từ 105 phiếu trả lời bảng hỏi của cán bộ nhân viên, giúp đưa ra bức tranh tổng thể về văn hóa doanh nghiệp của công ty. Kết quả này cho phép có kết luận bước đầu: công ty đã tạo dựng được văn hóa doanh

nghiệp mang bản sắc riêng, nhưng còn đang trong quá trình hoàn thiện. Các giá trị được đo lường đưa ra phân bố giá trị trung bình từ 3,54 đến 3,89 điểm, trung bình 3,75 trên thang điểm 5, là mức điểm khá, nhưng chưa nổi trội và rõ nét (Hình 3).

Từ kết quả đánh giá văn hóa doanh nghiệp theo mô hình Denison, kết hợp với các kết quả phỏng vấn và thực địa, các đặc điểm được ghi nhận trong văn hóa doanh nghiệp của công ty này gồm:

(1) Các thành viên đối xử với nhau như người thân trong gia đình, gắn bó và chia sẻ với nhau. Nhân viên luôn tin tưởng vào những quyết định, chính sách của công ty và thể hiện tinh thần đoàn kết, tính đồng đội trong công việc. Văn hóa doanh nghiệp đã được từng thành viên trong công ty thấu hiểu, tạo nên sức mạnh và sự khác biệt trong hoạt động kinh doanh cũng như lợi thế cạnh tranh của công ty trên thị trường.



Hình 3. Kết quả đánh giá văn hóa doanh nghiệp.

Nguồn: Kết quả khảo sát.

(2) Công ty tạo dựng được nét văn hóa đặc trưng, từ trang phục, trang sức, cách thức giao tiếp đến cách thức làm việc. Đặc biệt, công ty áp dụng chính sách tuyển dụng nhân sự rất chặt chẽ, chọn lựa kỹ lưỡng dựa theo các tiêu chí mang bản sắc riêng của doanh nghiệp. Việc tuyển chọn kỹ lưỡng đã rút ngắn được thời gian nhân viên mới hòa nhập với môi trường làm việc, hòa nhập nhanh với tổ chức và định hướng phát triển của công ty, tạo điều kiện thuận lợi nhất cho nhân viên phát triển cùng tổ chức.

(3) Văn hóa doanh nghiệp thể hiện rõ triết lý quản lý theo hiệu quả công việc. Trong mọi hoàn cảnh và công việc được giao, các thành viên đều hướng tới hiệu quả và chất lượng công việc. Nét văn hóa này được hình thành và phát triển ngay từ khi công ty thành lập. Triết lý quản lý được lan tỏa từ lãnh đạo cao nhất xuống đến đội ngũ quản lý, là những thành viên đi trước, có kinh nghiệm, vừa là người trụ cột, vừa dẫn dắt và chỉ bảo những thành viên đi sau. Do vậy, mọi thành viên được phát triển và làm việc hướng đến hiệu quả công việc.

(4) Lãnh đạo công ty luôn là tấm gương, là biểu tượng, cổ vũ cho các hoạt động kinh doanh. Lãnh đạo chủ động trong việc ban hành chính sách quản lý, tìm kiếm và định hướng phát triển nhân tài trong công ty, truyền bá tư tưởng và các triết lý quản lý cho các cán bộ quản lý và lan tỏa đến đội ngũ nhân viên.

Bên cạnh những điểm mạnh đã ghi nhận, văn hóa doanh nghiệp của công ty này cũng bộc lộ những hạn chế như sau:

(1) Việc phát triển năng lực nhân viên chưa được quan tâm và đầu tư đúng mức. Kết quả và thành công đạt được chủ yếu xuất phát từ vai trò và áp lực của người đứng đầu và quá trình tuyển chọn nhân viên theo đúng các chuẩn mực giá trị của công ty.

(2) Sự tham gia của nhân viên vào các quá trình xây dựng chiến lược và mục tiêu, phát huy tính sáng tạo mỗi thành viên còn hạn chế.

(3) Trong tổ chức vẫn còn sự nghi ngại trong giao tiếp và phối hợp, làm giảm hiệu quả hoạt động của tổ chức. Quá trình thu thập dữ liệu nghiên cứu khó khăn, kéo dài hơn so với kế hoạch, cũng phần nào thể hiện điểm hạn chế này.

(4) Vai trò chủ động của nhân viên trong việc đáp ứng các nhu cầu của khách hàng cần được nâng cao hơn nữa để tạo sự cam kết với công việc, chia sẻ tầm nhìn, cũng như nâng cao tính đổi mới trong công ty.

Bài học về xây dựng văn hóa doanh nghiệp trong các DNNVV Việt Nam

Từ khảo sát tình huống một doanh nghiệp thành công, bước đầu bài viết rút ra một số bài học trong xây dựng văn hóa doanh nghiệp ở Việt Nam.

Thứ nhất, để xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp mạnh, trước hết doanh nghiệp phải nhận thức được tầm quan trọng và sự cần thiết của việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp, phải xây dựng được những chính sách và biện pháp phát triển văn hóa doanh nghiệp phù hợp và gắn liền với doanh nghiệp ngay từ khi thành lập. Các chính sách và biện pháp phát triển được xây dựng trên nền tảng triết lý kinh doanh rõ ràng, có sự đồng thuận và nhất trí cao của toàn thể cán bộ, nhân viên trong doanh nghiệp. Kinh nghiệm thực tiễn từ công ty cũng cho thấy lựa chọn những thành viên có hệ giá trị chia sẻ với hệ giá trị của công ty và đi đôi xây dựng văn hóa doanh nghiệp là hướng đi đúng và hiệu quả.

Thứ hai, văn hóa doanh nghiệp không thể tách rời chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Chiến lược kinh doanh là yếu tố đi trước, định hướng phát triển cho văn hóa doanh nghiệp. Nhưng khi doanh nghiệp có văn hóa

doanh nghiệp mạnh thì đây lại là nền tảng để triển khai hiệu quả các chiến lược kinh doanh. Doanh nghiệp cần xây dựng các mục tiêu và định hướng phát triển dài hạn. Bởi vì, mọi hoạt động của doanh nghiệp đều hướng tới các mục tiêu đặt ra. Quá trình hiện thực hóa các mục tiêu kinh doanh sẽ dần hình thành và phát triển một văn hóa doanh nghiệp đặc trưng, mang đậm bản sắc của doanh nghiệp. Nếu mục tiêu và định hướng chiến lược thay đổi thường xuyên, doanh nghiệp sẽ khó hình thành và phát triển được văn hóa doanh nghiệp mạnh.

Thứ ba, phát triển văn hóa doanh nghiệp cũng chính là tạo dựng thương hiệu doanh nghiệp. Khi một doanh nghiệp xây dựng và phát triển được văn hóa doanh nghiệp mạnh, thấm sâu vào mọi thành viên trong tổ chức, tạo nên chuẩn mực hành vi và ứng xử với khách hàng, sẽ tạo nên dấu ấn mạnh mẽ trong nhận thức của khách hàng. Văn hóa doanh nghiệp mạnh tạo ra bản sắc doanh nghiệp và hình ảnh doanh nghiệp, và cũng chính là cốt lõi của thương hiệu doanh nghiệp. Kết quả khảo sát doanh nghiệp cho thấy, sự khác biệt của thương hiệu này chủ yếu được tạo ra từ đội ngũ con người của doanh nghiệp. Nhân viên được quan tâm sát sao ngay từ khâu tuyển dụng, sau đó là định hướng hành vi theo các triết lý của doanh nghiệp.

Thứ tư, lãnh đạo là người đặt nền móng và phát triển văn hóa doanh nghiệp. Các triết lý kinh doanh hay định hướng chiến lược thường là sản phẩm của lãnh đạo. Lãnh đạo cũng là người đề xướng và tổ chức thực hiện các chính sách quản lý, quyết định tuyển chọn hay bổ nhiệm những con người cụ thể vào các vị trí quan trọng. Đồng thời, lãnh đạo là một biểu tượng, hình ảnh đại diện cho văn hóa của một doanh nghiệp. Tuy vậy, theo Phùng Xuân Nhạ (2011), lãnh đạo doanh nghiệp Việt Nam hiện còn yếu về kỹ năng lãnh đạo, quản lý, trình độ

quản trị còn hạn chế và còn khoảng cách khá xa với những chuẩn mực và thông lệ quốc tế; phần lớn các nhà lãnh đạo doanh nghiệp chưa trải qua các khóa đào tạo về quản trị kinh doanh [9]. Đây là một hạn chế rất lớn trong phát triển văn hóa doanh nghiệp ở Việt Nam, nhất là tại các DNNVV.

Cuối cùng, văn hóa chính là con người. Văn hóa doanh nghiệp là tập hợp của nếp nghĩ và cách làm của đội ngũ nhân sự trong doanh nghiệp. Vì vậy, phát triển văn hóa doanh nghiệp thành công đòi hỏi phải phát huy vai trò chủ động tích cực của đội ngũ nhân viên tham gia vào quá trình phát triển văn hóa doanh nghiệp.

Tóm lại, DNNVV Việt Nam có vai trò quan trọng trong quá trình phát triển kinh tế - xã hội song đang phải đối mặt với những hạn chế về quản lý và năng lực cạnh tranh. Phát triển văn hóa doanh nghiệp là một giải pháp quan trọng để nâng cao năng lực cạnh tranh và hiệu quả hoạt động của các DNNVV. Phát triển văn hóa doanh nghiệp đòi hỏi các doanh nghiệp phải có các công cụ rà soát, đánh giá tổng thể văn hóa doanh nghiệp, gắn hành vi của nhân viên với các chính sách và triết lý quản lý, đặc biệt khi doanh nghiệp đối mặt với môi trường biến động hay kinh tế khủng hoảng. Kinh nghiệm từ ví dụ trên cũng cho thấy, sử dụng mô hình Denison, một mô hình đánh giá văn hóa doanh nghiệp được thế giới đánh giá cao, cần có sự kết hợp với các phương pháp phỏng vấn và bảng hỏi tiêu chí phát triển văn hóa doanh nghiệp được xây dựng theo điều kiện của Việt Nam, để đánh giá sát với thực tiễn DNNVV ở Việt Nam. Đồng thời, việc tiến hành đánh giá đồng loạt văn hóa doanh nghiệp theo nhóm các doanh nghiệp hay theo ngành kinh doanh, làm cơ sở dữ liệu cho việc so sánh hoàn thiện văn hóa doanh nghiệp, cũng là một yêu cầu cần quan tâm trong các nghiên cứu tiếp theo.

Tài liệu tham khảo

- [1] Runckel, C. W., “Small Medium Enterprise (SME) in Vietnam”, http://www.business-in-asia.com/vietnam/sme_in_vietnam.html, 2011.
- [2] Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, 2004.
- [3] Andrew D. B., *Organizational Culture*, Pearson Education, 1998.
- [4] Robbins, S. P., Judge, T. A., *Organizational Behavior*, 14th ed. Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey 07458, 2011.
- [5] Hofstede G., Hofstede G., J., Minkov M., *Cultures and Organizations - Software of the Mind*, McGraw-Hill, 2010.
- [6] Noe, R., *Employee Training and Development*, 6th Edition, McGraw Hill, 2013.
- [7] John Kotter, “Does Corporate Culture Drive Financial Performance?”, *Forbes*, <http://www.forbes.com/sites/johnkotter/2011/02/10/does-corporate-culture-drive-financial-performance/>, 2011.
- [8] Herzka, P., Turáková, A., “The Applying Denison Model for the Analysis of Corporate”. Retrieved from http://leidykla.vgtu.lt/conferences/BME_2010/06/004.htm, 2010.
- [9] Phùng Xuân Nhạ, *Nhân cách doanh nhân và văn hóa kinh doanh ở Việt Nam trong giai đoạn đổi mới và hội nhập quốc tế*, NXB. Đại học Quốc gia Hà Nội, 2011.

Corporate Culture Assessment of Small and Medium Enterprises in Viet Nam

Đỗ Tiến Long

*VNU University of Economics and Business,
144 Xuân Thủy Str., Cầu Giấy Dist., Hanoi, Vietnam*

Abstract: Corporate culture has a close relationship with the performance and competitiveness of an enterprise. Corporate culture assessment helps researchers and business leaders understand strengths and weaknesses regarding organizational systems and strategic implementation as well as commitments of staff to corporate philosophy and management policy, which allows business leaders to make adjustments to strengthen and develop corporate culture, and improve competitiveness. This article presents the nature of corporate culture and the results gained from assessing the corporate culture of an enterprise in Hanoi. Based on the assessment, the author proposes a number of lessons about corporate culture for SMEs in Vietnam, which should be regarded as a prerequisite for a broader assessment of various SMEs in Viet Nam.

Keywords: SMEs, corporate culture, competitive advantage.