

# Văn hóa doanh nghiệp và vị thế doanh nhân trong bối cảnh hội nhập

PGS.TS. LÊ THANH BÌNH

*Học viện Ngoại giao*

● NGÀY NHẬN BÀI: 24/7/2022 ● NGÀY GỬI PHẢN BIỆN: 05/8/2022

● NGÀY DUYỆT ĐĂNG: 05/9/2022

**Tóm tắt:** Trong quá trình hội nhập quốc tế ngày càng sâu rộng, cùng với phát triển lực lượng doanh nghiệp (DN) về cung cách làm ăn, tầm nhìn, vốn, nhà xưởng, khoa học công nghệ...thì văn hóa doanh nghiệp (VHDN) cũng là một mục tiêu rất cần thiết. Để xây dựng VHDN rộng khắp, chuẩn mực, đồng bộ trong cả hệ thống, cần nhận thức đúng về lý luận, thống nhất về cách hiểu, về tầm quan trọng, truyền thống VHDN của các nước đi trước và thực trạng VHDN Việt Nam, qua đó, đưa ra một số khuyến nghị, giải pháp nhằm tiếp tục xây dựng và phát triển VHDN.

**Từ khóa:** doanh nghiệp, văn hóa doanh nghiệp, hội nhập

## 1. KHÁI QUÁT VỀ VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

Ngày nay, đa số các DN đều nhận thức sâu sắc rằng, cơ sở vật chất, nhà xưởng, nguyên liệu, trang thiết bị khoa học công nghệ là phần “thân xác” hữu hình dễ nhận thấy của DN, còn VHDN là phần “hồn cốt”, là “sức mạnh mềm”, của DN. Văn hóa doanh nghiệp là tài sản vô hình, là tư bản xã hội (Social Capital), góp phần định hình nên thương hiệu, biểu tượng, hình ảnh của DN, về lâu dài tạo nên sự khác biệt, vị thế, phong cách riêng, tính độc đáo và ổn định của sản phẩm mỗi DN. Văn hóa doanh nghiệp là nội lực của toàn DN, là liên kết từ người đứng đầu đến mỗi nhân viên trong tập thể DN.

“Pháp luật” và “văn hóa xã hội” thường được dùng như hai công cụ quan trọng để quản lý một quốc gia. Tương tự, có thể dùng “quy chế” và “VHDN” để quản lý một DN. Trong nghiên cứu của mình, Edgar H. Schein (1992) đã chia VHDN gồm 3 cấp độ: Cấp độ 1: Các thực thể hữu hình, là những giá trị được thể hiện rõ ràng ra bên ngoài, mô tả tổng quan nhất môi trường vật chất và các hoạt động xã hội của một DN. Cấp độ 1 bao gồm: Kiến trúc trụ sở, bài trí đặc trưng trong các văn phòng và diện mạo DN; Phong cách ngôn ngữ làm việc, thương thuyết; khẩu hiệu thể hiện mục tiêu DN; Các lễ kỷ niệm bảo tồn truyền thống, lễ nghi, sinh hoạt văn hóa; Biểu tượng, bài hát truyền thống, đồng phục... Cấp độ 2:

Các giá trị được tuyên bố, gồm: Tầm nhìn; Sứ mệnh và các giá trị cơ bản; Mục tiêu, chiến lược dài hạn. Cấp độ 3: Các quan niệm/nguyên tắc cốt lõi có tính nền tảng, gồm: niềm tin, nhận thức, suy nghĩ và tình cảm được công nhận trong doanh nghiệp. Còn học giả Elliott Jaques (1992) quan niệm rằng: “Văn hóa của một DN là cách tư duy và hành động hàng ngày của các thành viên. Đó là điều mà các thành viên phải học và ít nhiều phải tuân theo để được chấp nhận vào DN đó. Văn hóa theo nghĩa này bao gồm một loạt các hành vi ứng xử, các phương thức sản xuất, kỹ năng và kiến thức kỹ thuật, quan điểm về kỷ luật, các thông lệ và thói quen quản lý, các mục tiêu của những người liên quan, cách trả lương, quan điểm về các công việc khác nhau, niềm tin vào tính dân chủ trong các buổi thảo luận và đạo đức kinh doanh, những quy ước, những điều cấm kỵ”.

**2. VỀ VĂN HÓA DOANH NGHIỆP CỦA MỘT SỐ NƯỚC VÀ CỦA VIỆT NAM**

**2.1. Văn hóa doanh nghiệp của một số nước**

Trong quá trình phát triển, các nước phương Đông và phương Tây đều có lịch sử liên quan đến VHĐN với nhiều đặc điểm chung và những sắc thái, đặc trưng riêng.

Tại phương Đông, Trung Quốc dù thời cổ xưa sớm xuất hiện doanh nhân và DN nhưng do ảnh hưởng Nho giáo trong bậc thang giai cấp thì thương nhân ở vị trí cuối (sĩ, nông, công, thương). Tuy vậy, ngay thời Chiến quốc, Phạm Lãi (525 TCN - 455 TCN), sau khi giúp Việt vương Câu Tiễn diệt Ngô, để giữ mạng, ông từ quan ẩn danh, mưu sinh bằng nghề buôn rất thành công và đã đúc kết cho mình và cho thiên hạ được

**VHĐN LÀ PHẦN “HỒN CỐT”, LÀ “SỨC MẠNH MỀM”, CỦA DN, LÀ TÀI SẢN VÔ HÌNH, LÀ TƯ BẢN XÃ HỘI (SOCIAL CAPITAL), GÓP PHẦN ĐỊNH HÌNH NÊN THƯƠNG HIỆU, BIỂU TƯỢNG, HÌNH ẢNH CỦA DN, TẠO NÊN SỰ KHÁC BIỆT, VỊ THẾ, PHONG CÁCH RIÊNG, TÍNH ĐỘC ĐÁO VÀ ỔN ĐỊNH CỦA MỖI DN.**

16 nguyên tắc kinh doanh hết sức quý giá truyền lại cho đến nay. Sách cổ Trung Hoa sau này ghi lại với tựa là Đào Chu công sinh ý kinh, còn gọi là Đào Chu Công kinh thương thập lục tắc, Đào Chu công thương huấn hay Đào Chu công thương kinh. Nhiều nguyên tắc ngày nay vẫn mang tính thời sự và có thể coi là những thành tố của VHĐN hiện đại. Ví dụ nguyên tắc 11: “Kỳ hạn yếu ước định: Doanh nhân phải luôn giữ chữ tín - giao trả hàng hóa, thanh toán tiền nong, thực hiện hợp đồng đúng hạn, đúng luật, giữ tín nghĩa”.

Nhật Bản cũng tương tự Trung Quốc, trọng sĩ (võ sĩ, trí thức) và thương nhân cũng bị coi thường. Từ Cách mạng Minh Trị 1868 đến nay, Nhật Bản đã tiến những bước dài về kinh tế và lĩnh vực khác, kể cả VHĐN (chủ yếu dựa trên cơ sở văn hóa quản lý kiểu gia tộc). Có nhiều điểm thuộc về giá trị văn hóa rất có lợi, là nền tảng tốt để xây dựng VHĐN Nhật Bản. Đó là “văn hóa trọng danh dự, kỷ luật, tinh thần tập thể; vì cộng đồng, quốc gia; hài hòa thiên địa nhân; đề cao sự hợp lý; hy sinh vì đại nghĩa; ứng xử theo thứ bậc; trọng Nhân, Lễ, Nghĩa, Trí, Tín; gắn bó với tổ chức hơn cả gia đình...”. Các công ty, tập đoàn của Hàn Quốc dù

“sinh sau đẻ muộn” nhưng nhờ VHDN trọng kỷ luật, trọng trách nhiệm xã hội, chú trọng sáng tạo, không ngại mạo hiểm, dựa trên các chính sách xã hội tiến bộ của Hàn Quốc như “Thể chế minh bạch, chống tham nhũng hiệu quả; mô hình tăng trưởng xanh, bền vững và thân thiện với môi trường; việc hợp tác hàng hải bảo vệ môi trường biển tốt; chính sách ngoại giao tích cực trên nhiều lĩnh vực...”, nên nhiều công ty Hàn Quốc đã dần qua mặt các công ty lâu đời Nhật Bản, có những sản phẩm đang chiếm ưu thế hơn cả công ty Nhật Bản.

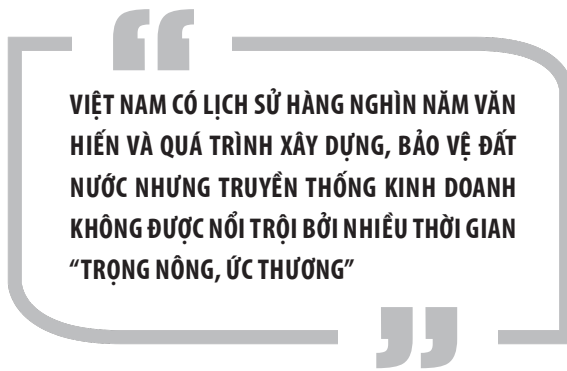
Tại Na Uy, do truyền thống văn hóa Viking, truyền thống hợp tác liên doanh với quốc tế lâu đời, văn hóa kinh doanh bài bản gắn với trách nhiệm, hiệu quả, sáng tạo, công khai, minh bạch, nên Na Uy là một nước có nhiều kinh nghiệm trong cả lĩnh vực văn hóa kinh doanh. Ví dụ, gắn với hiệu quả, trong mọi giao dịch, tiếp xúc mang tính kinh tế - xã hội, các tổ chức Na Uy luôn đề nghị đối tác khi đến giao dịch phải chuẩn bị sẵn đề án (Project) để làm việc, để hợp tác không vô ích, không hình thức. Với mong muốn các tổ chức kinh doanh xây dựng VHDN có thêm tính khoa học, sáng tạo và gắn với giáo dục đào tạo, thành phố Halden, cách thủ đô Oslo hơn 200 km, có Đại học Vestfold Univerity College nổi tiếng: “Thành phố và đại học này cho phép các DN góp tiền xây dựng một tòa nhà làm trụ sở chung; các DN có quyền lợi mở văn phòng, đóng trong trụ sở tòa nhà, hợp tác với giới nghiên cứu đại học, cùng trường giới thiệu các dự án nghiên cứu, ứng dụng; được kiến nghị vào chương trình thực tập và một số môn học liên quan đến lĩnh vực DN kinh doanh và được ưu tiên đặt hàng

làm việc, tuyển sinh viên đáp ứng nhu cầu DN”.

## 2.2. Văn hóa kinh doanh, văn hóa doanh nghiệp nước ta trong lịch sử

Việt Nam có lịch sử hàng nghìn năm văn hiến và quá trình xây dựng, bảo vệ đất nước nhưng truyền thống kinh doanh không được nổi trội bởi nhiều thời gian “Trọng nông, ức thương” và không chú trọng phát triển kinh tế biển đúng mức. Tuy cũng có một số trí thức từ thời phong kiến sớm nhận rõ vai trò của doanh nhân, văn hóa doanh nghiệp. Lê Quý Đôn (1726-1784) từng cho rằng: “Phi thương bất hoạt, phi trí bất hưng, phi công bất phú, phi nông bất ổn”. Nhà nho yêu nước Lương Văn Can (1854- 1927), Thục trưởng Đông kinh nghĩa thực là người đầu tiên hệ thống hóa nhiều kiến thức liên quan DN và VHDN. Trong chương cuối cuốn sách “Thương học phương châm” của mình ông nêu 10 nguyên nhân khiến thương mại, doanh nhân kém phát triển, trong đó có những nguyên nhân có gốc gác từ VHDN. Đó là “người Việt không có thương phẩm, không có thương hội, không giữ chữ tín, không có kiên tâm, không có nghị lực - chí khí nhút nhát, tư tưởng hẹp hòi, không biết trọng nghề kinh doanh, không có thương học - thiếu đào tạo thương nhân quy củ, kém đường giao thiệp, không

**THỜI CHIẾN QUỐC, PHẠM LÃI (525 TCN - 455 TCN) CHO RẰNG: DOANH NHÂN PHẢI LUÔN GIỮ CHỮ TÍN - GIAO TRẢ HÀNG HÓA, THANH TOÁN TIỀN NONG, THỰC HIỆN HỢP ĐỒNG ĐÚNG HẠN, ĐÚNG LUẬT, GIỮ TÍN NGHĨA.**



biết tiết kiệm, khinh hàng nội hóa”.

Trong giai đoạn phát triển và hội nhập hiện nay, cần chủ động học hỏi, chọn lọc, tiếp thu kinh nghiệm phát triển DN, VHDN của các nước tiên tiến, đồng thời, cần dựa trên nền tảng văn hóa dân tộc để xây dựng VHDN hiện đại, khoa học, có bản sắc riêng, phù hợp với lợi thế và sự độc đáo của văn hóa dân tộc, xây dựng thương hiệu mạnh của nhiều doanh nghiệp, từ đó, hợp thành thương hiệu bền vững, hấp dẫn của cả quốc gia.

### 3. THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN VĂN HÓA DOANH NGHIỆP VIỆT NAM

Hiện nay, Việt Nam có hơn 300 hội và hiệp hội DN, tập hợp được hàng vạn hội viên, trong đó có Hiệp hội Phát triển Văn hóa doanh nghiệp Việt Nam (VNABC). Hệ thống tổ chức này ngày càng phát huy vai trò và trở thành tác nhân không thể thiếu cho sự phát triển của DN Việt Nam. Vì vậy, cần tiếp tục phát huy vai trò và nâng cao hiệu quả hoạt động của các hội, hiệp hội, tổ chức xã hội - nghề nghiệp, xây dựng VHDN trong mọi DN để tạo kết nối hữu cơ giữa DN với Nhà nước và người tiêu dùng. Nếu làm tốt, việc thực hiện các chủ trương, chính sách đối với phát triển kinh tế - xã hội, hội nhập quốc tế sẽ đồng bộ, thông

suốt. Mặt khác, các tổ chức này sẽ có tác động tích cực đến việc hoàn thiện thể chế, cơ chế, chính sách, luật pháp, môi trường hoạt động sản xuất, kinh doanh; thúc đẩy hoạt động tổ chức đào tạo, bồi dưỡng, tập huấn, hội thảo, hội nghị về xây dựng VHDN. Từ đó, cung cấp kiến thức, thông tin tư vấn, kinh nghiệm cho DN về kinh tế, pháp luật, cách thức xây dựng văn hóa kinh doanh; hình thành môi trường, nền tảng cho việc đàm phán, hợp tác, chia sẻ lợi ích, tạo sự cân bằng giữa các nhóm lợi ích trong cộng đồng DN và doanh nhân; tạo sân chơi bình đẳng, theo chuẩn quốc tế, nâng tầm DN Việt Nam, tạo ý thức trách nhiệm xã hội cần thiết của DN đối với người tiêu dùng; giám sát và ngăn chặn sớm để DN chủ động tránh xa các hành vi kinh doanh, phân phối sai trái, trục lợi và phản văn hóa.

Thời gian qua, một số DN lớn tại Việt Nam đã chú ý xây dựng VHDN và mang lại những kết quả bước đầu. Các doanh nghiệp như Vinamilk, Viettel, FPT và một số DN khác đã có ý thức xây dựng VHDN đặc trưng, tích cực thực hiện trách nhiệm xã hội; nhìn chung đều theo đuổi phương châm: “Sống và làm việc vì cộng đồng”, “Sản xuất kinh doanh vì khách hàng và sự phát triển bền vững xã hội”... Tại những DN này, nhiều hoạt động xã hội được đề cao, như công tác từ thiện, bảo vệ môi trường, các cam kết, triết lý kinh doanh được duy trì, đồng thời, hành vi của mỗi cá nhân tại nơi làm việc được xây dựng theo các nguyên tắc, dấu ấn công ty và nghiêm túc thực hiện. Quan tâm đến nghi lễ, đồng phục, thái độ nhân viên, trang trí công sở, nơi sản xuất bảo đảm vệ sinh, an toàn, tạo sự thoải mái, tin cậy cho khách hàng... Đó là những công ty hình

thành được thương hiệu riêng ở trong nước và có danh tiếng nhất định ở nước ngoài, có thể là những hình mẫu mà các DN khác trong nước có thể tham chiếu, học hỏi để vận dụng vào điều kiện của mình khi xây dựng VHDN.

Ngày càng có nhiều DN Việt Nam nhận thức được sự cần thiết, tầm quan trọng của VHDN đối với sự phát triển. Tuy nhiên, việc xây dựng VHDN hiện vẫn chưa đồng bộ, vẫn tùy thuộc nhu cầu từng DN; nhiều DN vẫn chỉ tổ chức đại khái về hình thức, mới chỉ tập trung vào các hoạt động giải trí, văn hóa, thể thao, PR và truyền thông marketing; chưa hiện thực hóa tầm nhìn, sứ mệnh, các giá trị cốt lõi và chuẩn hành vi gắn với phong cách cùng nền tảng giá trị VHDN; chưa thực sự mạnh dạn đầu tư và ngành chức năng chưa sớm kịp thời đưa ra tiêu chí, thang đo đánh giá phù hợp. Ngoài ra, các giá trị VHDN chưa được lồng ghép vào quá trình tuyển dụng, đào tạo, đánh giá nhân viên một cách bài bản; chưa có biện pháp hữu hiệu gắn VHDN với bối cảnh toàn cầu hóa và Cách mạng công nghiệp 4.0.

Xem xét, nghiên cứu toàn diện, có thể thấy mặc dù đã có nhiều DN đề cập và bắt tay xây dựng VHDN nhưng phần lớn chưa làm bài bản, chưa có chiến lược, lộ trình cụ thể, nhiều nơi mới dừng lại ở kiểu thực hiện phong trào, nghi lễ, hình thức chủ nghĩa, không tạo được đặc trưng văn hóa công ty và thương hiệu riêng của mình. Các giá trị, yếu tố quan trọng nhất của VHDN như triết lý kinh doanh, tầm nhìn, sứ mệnh, phong cách ứng xử, tính cam kết và chuyên nghiệp, thái độ, trách nhiệm, niềm tin, tiêu chuẩn... còn chưa được chú trọng đúng mức. Nhiều DN Việt Nam vẫn còn tư tưởng

làm ăn nhỏ lẻ, manh mún, thời vụ, ngại thay đổi, không dám đổi mới sáng tạo, tầm nhìn hạn hẹp, không muốn đầu tư nhiều cho văn hóa công ty vì hiệu quả khó thấy ngay. Vẫn còn hiện tượng DN thiếu tinh thần trách nhiệm đối với xã hội, vì mục tiêu tối đa hóa lợi nhuận mà bất chấp lợi ích cộng đồng, xâm hại môi trường thiên nhiên; kỹ năng quản trị, khả năng xử lý rủi ro, vượt qua khủng hoảng còn hạn chế, nhất là trong bối cảnh có đại dịch, thiên tai, hoặc khi bị đối tác nước ngoài không tuân thủ cam kết. Tác phong, lề lối làm việc ở nhiều DN thiếu chuyên nghiệp, chưa bảo đảm kỷ luật, chưa tuân thủ các quy định về an toàn lao động, chưa chú ý đúng mức tới đời sống văn hóa cho công nhân... Sai phạm của lãnh đạo nhiều DN là hồi chuông cảnh báo về sự tồn tại một số doanh nhân không xứng đáng, chỉ là “con buôn thuần túy”.

#### **4. NÂNG CAO NHẬN THỨC VÀ GIẢI PHÁP TIẾP TỤC XÂY DỰNG VÀ PHÁT TRIỂN VĂN HÓA DOANH NGHIỆP VIỆT NAM**

##### **4.1. Nâng cao nhận thức về văn hóa doanh nghiệp**

Thứ nhất, các DN cần nắm vững các xu hướng phát triển VHDN và những lợi ích, hiệu quả của việc xây dựng VHDN phù hợp.

**THỜI GIAN QUA, MỘT SỐ DN LỚN TẠI VIỆT NAM ĐÃ CHÚ Ý XÂY DỰNG VHDN, TÍCH CỰC THỰC HIỆN TRÁCH NHIỆM XÃ HỘI, THEO ĐUỔI PHƯƠNG CHÂM: “SỐNG VÀ LÀM VIỆC VÌ CỘNG ĐỒNG”, “SẢN XUẤT KINH DOANH VÌ KHÁCH HÀNG VÀ SỰ PHÁT TRIỂN BỀN VỮNG XÃ HỘI”.**

**MẶC DÙ ĐÃ CÓ NHIỀU DN ĐỀ CẬP VÀ BẮT TAY XÂY DỰNG VHDN NHƯNG PHẦN LỚN CHƯA LÀM BÀI BẢN, CHƯA CÓ CHIẾN LƯỢC, LỘ TRÌNH CỤ THỂ, NHIỀU NƠI MỚI DỪNG LẠI Ở KIỂU THỰC HIỆN PHONG TRÀO, NGHI LỄ, HÌNH THỨC CHỦ NGHĨA, KHÔNG TẠO ĐƯỢC ĐẶC TRƯNG VĂN HÓA CÔNG TY VÀ THƯƠNG HIỆU RIÊNG CỦA MÌNH.**

Quá trình xác lập và xây dựng VHDN ở mỗi quốc gia đều không ngừng thay đổi theo sự phát triển của thời đại và sự thịnh vượng của cả dân tộc. Từ những năm 90 của thế kỷ XX đến nay có 4 xu hướng phát triển chính của VHDN: i. Coi con người - nhân tố trung tâm của VHDN với tư cách là chủ thể hành vi trong cộng đồng; coi trọng tính tích cực và tính năng động của con người trong kinh doanh, nên việc nâng cao tố chất của con người là điều kiện quan trọng đầu tiên của phát triển DN; ii. Nhấn mạnh chiến lược phát triển và mục tiêu cơ bản của DN, coi là cơ sở để bồi dưỡng ý thức VHDN cho toàn thể thành viên DN (từ lãnh đạo đến nhân viên); iii. Coi trọng việc quản lý hài hòa môi trường vật chất và tinh thần của con người trong DN, tạo ra một không gian văn hóa hợp quy luật, hấp dẫn, bồi dưỡng ý thức tập thể và tinh thần đoàn kết nhằm cống hiến trí tuệ, tài sức, sáng kiến cho DN; iv. Phát huy dân chủ, tôn trọng vai trò tham gia quản lý của người lao động, khích lệ tinh thần trách nhiệm của tất cả mọi thành viên DN.

Thứ hai, cần nhận thức rõ VHDN có thể mang lại các ích lợi, hiệu quả rất cơ bản cho

DN: Tạo lợi thế cho cạnh tranh; Là nguồn lực lâu dài có thể bổ sung, phát triển của DN; Thu hút nhân tài, gắn bó người lao động; Tạo bản sắc, nhận dạng và thương hiệu riêng của tổ chức, phân biệt tổ chức này với tổ chức khác; Là công cụ triển khai chiến lược DN; Tạo lập sự ổn định bền vững, sức mạnh mềm của tổ chức. Đối với mỗi cá nhân, chính VHDN tạo thêm điều kiện để hiểu rõ giá trị bản thân, sở trường của mình đối với công việc; VHDN cung cấp cho các thành viên thêm động lực làm việc, cống hiến và là chất kết dính giúp nội bộ đoàn kết, thống nhất thành một khối.

*Thứ ba, về cấu trúc của VHDN, gồm 5 lớp:*

- Lõi cấu trúc là triết lý quản lý và kinh doanh: Là lớp trong cùng, ở giữa và quan trọng nhất của VHDN, gồm những triết lý quản lý và kinh doanh chủ chốt nhất, căn bản nhất, cũng chính là cơ sở nền tảng để xây dựng định hướng hoạt động của DN và chi phối các quyết định quản lý; là niềm tin, là giá trị bền vững không thay đổi bất chấp thời gian và ngoại cảnh. Điều kiện tiên quyết để quá trình xây dựng VHDN thành công là sự cam kết của ban lãnh đạo DN. Bởi vì chỉ có những người đứng đầu DN mới đủ khả năng tác động đến lớp văn hóa cốt lõi này.

- Động lực của cá nhân và tổ chức: Lớp yếu tố quan trọng thứ hai của VHDN chính là các động lực thúc đẩy hành động của các cá nhân, tạo nên sự cộng hưởng, “động lực chung” của tổ chức. Các yếu tố động lực này sẽ biểu hiện ra ngoài bằng những hành vi hàng ngày, thành ý thức tự giác của các cá nhân trong DN.

- Quy trình, quy định: Quy trình, quy định, chính sách, nguyên tắc làm việc giúp

DN hoạt động ổn định, chuẩn hóa; giúp DN đáp ứng các yêu cầu ngày càng cao về chất lượng sản phẩm, dịch vụ, góp phần tạo tính ổn định và nâng cao hiệu quả của DN trong nỗ lực làm hài lòng khách hàng và xã hội.

- Hệ thống trao đổi thông tin - truyền thông (PR quảng bá, tiếp biến, thu nhận, xử lý, phản hồi, bảo mật...): Lớp cấu thành thứ tư trong văn hoá DN, đáp ứng nhu cầu thông tin - truyền thông đa dạng, đa chiều, chính xác và kịp thời, nhanh nhạy, sâu rộng. Hệ thống này cần đảm bảo mọi thông tin - truyền thông cần thiết cho DN đều được thu thập, truyền đạt, lưu trữ và xử lý chuẩn xác, liên tục đổi mới (số hóa, hiện đại hóa); đồng thời, tạo thuận lợi cho mọi thành viên DN dễ dàng tiếp cận và sử dụng các thông tin cần thiết cho các hoạt động thường nhật cũng như công tác lập kế hoạch, xây dựng định hướng chiến lược, trao đổi với khách hàng và bảo mật tốt. Có người ví rằng: Nếu DN là máy tính thì VHDN là hệ điều hành.

- Phong trào, nghi lễ, nghi thức, việc trao truyền truyền thống lịch sử DN: Là lớp thứ năm, cấu thành văn hóa bề nổi, phản ánh đời sống, sinh hoạt, truyền thông nối tiếp hiện tại và tương lai của DN. Dù không ảnh hưởng lớn và trực tiếp đến kết quả kinh doanh, nhưng có ảnh hưởng lớn, lâu dài đến mọi hoạt động của DN. Truyền thông, phổ biến đường lối, chính sách DN, tạo ra sự khác biệt với DN khác; tạo hình ảnh, thương hiệu đẹp hấp dẫn, dễ nhớ của DN trước cộng đồng, qua đó góp phần tạo thương hiệu bền vững, mang tính cạnh tranh cao.

Để thực sự tạo ra “sự độc đáo” riêng của DN, tạo ra sức mạnh cạnh tranh, vị thế cho DN, doanh nhân, nhà quản lý cấp cao, các

nhà lãnh đạo và quản lý các cấp khác phải chủ động, tâm huyết bỏ nhiều công sức vào quá trình xây dựng văn hoá của DN.

## 4.2. Một số giải pháp

Sau các bước cơ bản về nhận thức, xin khuyến nghị một số giải pháp sau:

### 4.2.1. Phát huy vai trò Nhà nước

*Một là, hoàn thiện thể chế kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa, tạo môi trường kinh doanh lành mạnh, cơ hội kinh doanh công bằng.*

Hoàn thiện thể chế kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa để nền kinh tế vận hành theo đúng các quy luật cung - cầu, quy luật giá trị (hợp với quyền lợi quốc gia, dân tộc, giá trị phổ quát của nhân loại) là yêu cầu cấp thiết. Thiết lập đồng bộ các cơ chế về đầu tư, đấu thầu, thuế, bảo đảm môi trường xanh sạch, báo cáo tài chính công khai, minh bạch; giám sát, đánh giá chuẩn mực, có đủ hành lang pháp luật để chống độc quyền, cạnh tranh không công bằng, ngăn chặn DN cấu kết với quan chức trốn thuế, tham ô, hối lộ, chuyển tài sản ra nước ngoài phi pháp,... tạo nên một xã hội ổn định, phát triển bền vững, để doanh nhân yên tâm xây dựng VHDN.

*Hai là, hoàn thiện thể chế pháp luật, giữ nghiêm kỷ cương xã hội, thưởng phạt kịp thời, công bằng, nghiêm minh.*

**ĐIỀU KIỆN TIÊN QUYẾT ĐỂ QUÁ TRÌNH XÂY DỰNG VHDN THÀNH CÔNG LÀ SỰ CAM KẾT CỦA BAN LÃNH ĐẠO DN. BỞI VÌ CHỈ CÓ NHỮNG NGƯỜI ĐỨNG ĐẦU DN MỚI ĐỦ KHẢ NĂNG TÁC ĐỘNG ĐẾN LỚP VĂN HÓA CỐT LÕI NÀY.**

Nhà nước vừa là “trọng tài”, lại vừa là nhà quản lý các lĩnh vực tầm quốc gia, nên phải điều hòa lợi ích chính đáng giữa các cá nhân và nhóm xã hội; quản lý xã hội bằng luật pháp thông qua các công cụ minh bạch, hiện đại, công bằng, nhất quán để giúp các DN cạnh tranh lành mạnh, phát triển bình đẳng theo định hướng: phát triển hài hòa cả kinh tế, văn hóa - xã hội, không xâm hại môi trường. Do vậy, cần tiếp tục hoàn thiện hệ thống pháp luật theo hướng chặt chẽ, rõ ràng, chính xác, bám sát thực tiễn, tiếp thu kinh nghiệm quốc tế phù hợp, để các DN có căn cứ thực hiện, đặc biệt đối với các lĩnh vực: VHDN; đạo đức, trách nhiệm, quyền lợi hợp lý của doanh nhân, DN. Mặt khác, việc thực thi pháp luật phải công bằng, nghiêm minh, không có vùng cấm, không có ngoại lệ đứng trên, đứng ngoài pháp luật và có tính răn đe cao để doanh nhân không dám sai phạm.

*Ba là, chủ động, tích cực, tạo nên đồng thuận nhận thức toàn xã hội về việc đẩy mạnh nghiên cứu, đào tạo, bồi dưỡng VHDN, đồng bộ với việc xây dựng văn hóa công sở.*

Cần chú trọng hoạt động nghiên cứu khoa học, đúc rút các vấn đề lý luận và thực tiễn kinh doanh, sản xuất dịch vụ (gồm cả văn hóa kinh doanh) ở các nước đi trước, tìm ra những bài học có thể áp dụng cho Việt Nam, giúp các DN Việt Nam thích ứng nhanh hơn với môi trường kinh doanh toàn cầu. Mặt khác, kịp thời tổng kết, đánh giá thực tiễn, nhân rộng những mô hình VHDN chất lượng, hiệu quả, thúc đẩy cả về nhận thức và hành động trong xây dựng VHDN. Mở rộng giáo dục, đào tạo, bồi dưỡng về VHDN. Chú ý chất lượng các khóa học về văn hóa kinh doanh, VHDN, văn hóa doanh

nhân, bồi dưỡng thế hệ trẻ có tinh thần khởi nghiệp đúng đắn, năng động ngay từ khi còn ngồi trên ghế nhà trường, trang bị cho họ hệ thống kiến thức, kỹ năng về văn hóa ngành nghề, đạo đức nghề nghiệp, VHDN, hoàn thiện tầm vóc văn hóa mỗi người. Xây dựng và phát triển mô hình “vườn ươm doanh nhân”, “Kết hợp tri thức học đường với nhu cầu DN và phát triển quốc gia” trong các trường đại học và các DN tiêu biểu. Đa dạng các khóa tập huấn, bồi dưỡng, hội thảo, tọa đàm về VHDN, văn hóa kinh doanh để nâng cao nhận thức trong toàn xã hội.

#### 4.2.2. Phát huy vai trò doanh nghiệp

*Trước hết, phát huy tính tích cực, chủ động, trách nhiệm của các chủ thể DN.*

Các DN phải nhận thức toàn diện, sâu sắc vai trò, tầm quan trọng, bản chất của VHDN đối với sự phát triển bền vững; đầu tư thực sự, đủ, kịp thời cho xây dựng VHDN, từng bước hiện thực hóa trong thực tiễn hoạt động; đồng thời chủ động tìm tòi, học hỏi kinh nghiệm từ các DN khác để vận dụng sáng tạo, tương thích với thực tiễn, kịp thời bổ sung, hoàn chỉnh trong quá trình xây dựng VHDN. Trong những hoàn cảnh khó khăn như bối cảnh đại dịch COVID-19,

**CẦN TIẾP TỤC HOÀN THIỆN HỆ THỐNG PHÁP LUẬT THEO HƯỚNG CHẶT CHẼ, RÕ RÀNG, CHÍNH XÁC, BẮM SÁT THỰC TIỄN, TIẾP THU KINH NGHIỆM QUỐC TẾ PHÙ HỢP, ĐỂ CÁC DN CÓ CĂN CỨ THỰC HIỆN, ĐẶC BIỆT ĐỐI VỚI CÁC LĨNH VỰC: VHDN; ĐẠO ĐỨC, TRÁCH NHIỆM, QUYỀN LỢI HỢP LÝ CỦA DOANH NHÂN, DN.**



việc tham khảo, học hỏi lẫn nhau giữa các DN trong, ngoài nước kiến tạo hệ sinh thái kinh doanh lành mạnh; hỗ trợ nhau cùng vượt qua thách thức để tồn tại, phát triển.

*Thứ hai, nêu cao vai trò đầu tàu, dẫn dắt của lãnh đạo DN.*

Lãnh đạo DN không chỉ là phụ trách trực tiếp DN, quyết định cơ cấu tổ chức, ngành nghề kinh doanh, chiến lược kinh doanh, bộ máy nhân sự, công nghệ, mà còn là linh hồn, thủ lĩnh tinh thần của DN. Họ chính là những hiện thân cụ thể, trực quan, là gương soi, mẫu hình sống động về những tiêu chuẩn của VHDN. Quá trình xây dựng và quản lý DN, triết lý sống, nhân sinh quan, giá trị, niềm tin, tính cách của lãnh đạo DN sẽ phản chiếu lên nhiều góc cạnh VHDN. Do đó, bản thân người lãnh đạo phải là những tấm gương thực hành các giá trị văn hóa cốt lõi, tạo dựng niềm tin và nguồn cảm hứng cho cấp dưới, người lao động các cấp.

*Thứ ba, phát huy ý thức tự giác và nỗ lực phấn đấu, trách nhiệm của toàn bộ đội ngũ nhân viên.*

Đối với sự nghiệp xây dựng VHDN, ngoài trách nhiệm của lãnh đạo DN còn cần sự nỗ lực đóng góp của từng nhân viên, người lao động trong DN. Để hình thành nên hệ thống quan niệm, giá trị, niềm tin, tính chuyên nghiệp, chuẩn mực - kể cả tiêu chí về VHDN trong toàn DN, đòi hỏi một quá trình lâu dài, tích hợp nhiều hình thức, giải pháp đa dạng, có tính liên tục. Nhưng khi đã được định hình, VHDN sẽ trở thành nền tảng đặc biệt, có giá trị định hướng, điều chỉnh hoạt động của toàn thể nhân viên trong DN. VHDN có thể khơi gợi nguồn cảm hứng trong người lao động, kích thích

**CÁC DN PHẢI NHẬN THỨC TOÀN DIỆN, SÂU SẮC VAI TRÒ, TẦM QUAN TRỌNG, BẢN CHẤT CỦA VHDN ĐỐI VỚI SỰ PHÁT TRIỂN BỀN VỮNG; ĐẦU TƯ THỰC SỰ, ĐỦ, KỊP THỜI CHO XÂY DỰNG VHDN, TỪNG BƯỚC HIỆN THỰC HÓA TRONG THỰC TIỄN HOẠT ĐỘNG.**

những khát vọng và hoài bão, nuôi dưỡng và vun đắp những giá trị văn hóa và mục tiêu, sứ mệnh chung. Thực tế là các thể hệ lãnh đạo thay đổi, chiến lược kinh doanh thay đổi, sản phẩm và cung cách quản trị có thể thay đổi, nhưng những giá trị nền tảng chính trong DN không thay đổi. Chính cơ sở VHDN đó có khả năng cảm hóa, lôi cuốn, thay đổi văn hóa của các lãnh đạo mới theo định hướng đã ổn định thành truyền thống, bản sắc, đặc trưng của DN, được trao truyền các thế hệ, cũng như những người lao động mới gia nhập tổ chức.

#### **4.2.3. Các giải pháp khác**

*Một là*, tăng cường vai trò của dư luận xã hội, phản biện, giám sát, tôn vinh VHDN xứng đáng; phê phán DN sai trái, thiếu VHDN; tạo hiệu quả kiểm tra, giám sát thường xuyên từ phía người tiêu dùng, công chúng toàn xã hội. Kiện toàn, phát huy vai trò của các tổ chức xã hội, hiệp hội DN, hiệp hội kinh doanh trong các lĩnh vực. *Đưa các tiêu chí VHDN vào quá trình đánh giá hoạt động DN đối với cơ quan chức năng, xã hội.*

*Hai là*, phát huy sức mạnh, lợi thế của các phương tiện truyền thông, vừa tăng cường truyền thông đại chúng trong việc phổ biến, giáo dục, trang bị kiến thức, khơi

**“ ĐỂ HÌNH THÀNH NỀN HỆ THỐNG QUAN NIỆM, GIÁ TRỊ, NIỀM TIN, TÍNH CHUYÊN NGHIỆP, CHUẨN MỰC - KỂ CẢ TIÊU CHÍ VỀ VHDN TRONG TOÀN DN, ĐÒI HỎI MỘT QUÁ TRÌNH LÂU DÀI, TÍCH HỢP NHIỀU HÌNH THỨC, GIẢI PHÁP ĐA DẠNG, CÓ TÍNH LIÊN TỤC. ”**

nguồn cảm hứng về xây dựng VHDN, văn hóa kinh doanh, vừa phát huy truyền thông đối với sự quảng bá gương doanh nhân xây dựng VHDN thành công và phê phán, răn đe những hiện tượng vi phạm pháp luật, phản văn hóa của doanh nhân.

Ba là, cần có thêm giải thưởng, danh hiệu tặng cho doanh nhân có thành tựu xây dựng VHDN điển hình; tổ chức các cuộc thi, giao lưu văn hóa, trình bày chiến lược, đề án xây dựng VHDN để các DN cùng tham dự.

**TÀI LIỆU THAM KHẢO**

- Elliott Jaques, *The Changing Culture of a Factory: A Study of Authority and Participation in an Industrial Setting*; Cason Hall, 1992
- Edgar H. Schein, *Organizational culture and leadership*, San Francisco: Jossey-Bass, ©1992
- Lê Thanh Bình, *Truyền thông đại chúng và phát triển xã hội*, NXB. Chính trị quốc gia 2008, Tr. 44.
- Lê Thanh Bình, *Truyền thông phát triển xã hội, văn hóa, ngoại giao văn hóa trong bối cảnh toàn cầu hóa và cách mạng công nghiệp 4.0*, NXB. Chính trị quốc gia 2021, Tr. 437.
- Nguyễn Thị Thu Phương, Nguyễn Cao Đức, *Sức mạnh mềm văn hóa Việt Nam trong bối cảnh hội nhập quốc tế*, NXB. Chính trị quốc gia 2021.
- <https://blog.vnresource.vn/tam-quan-trong-cua-van-hoa-doanh-nghiep/>
- Xem: <http://workyos.com/xay-dung-van-hoa-doanh-nghiep-yeu-to-quyet-dinh-su-truong-ton-cua-doanh-nghiep/>
- <https://doanhnhansaigon.vn/thoi-su-trong-nuoc/11-thang-nam-2021-105-600-doanh-nghiep-dang-ky-thanh-lap-moi-1108291.htm>