

Bản thêm về văn hóa doanh nghiệp Việt Nam

TS. HỒ QUẾ HẬU

Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh

● NGÀY NHẬN BÀI: 18/9/2022 ● NGÀY GỬI PHẢN BIỆN: 22/9/2022

● NGÀY DUYỆT ĐĂNG: 5/10/2022

Tóm tắt: Ở Việt Nam, trong xây dựng văn hóa doanh nghiệp (VHDN) đã có những tiến bộ, thành tựu bước đầu trên các mặt: xác định tầm nhìn, sứ mệnh, triết lý kinh doanh và giá trị cốt lõi, văn hóa tổ chức, văn hóa lãnh đạo và văn hóa kinh doanh. Tuy nhiên, vẫn còn khá nhiều hạn chế, tồn tại cần khắc phục nhất là trên phương diện văn hóa kinh doanh. Bài viết sử dụng phương pháp phân tích, tổng hợp các tài liệu, dữ liệu thứ cấp từ các nghiên cứu trước, số liệu thống kê của cơ quan nhà nước, các thông tin trên báo chí để đánh giá thực trạng VHDN ở Việt Nam hiện nay, tìm ra nguyên nhân những hạn chế và đề xuất một số giải pháp để xây dựng VHDN Việt Nam trong thời gian tới. Về giải pháp, bên cạnh sự chủ động của cộng đồng doanh nghiệp (DN) là giải pháp chủ yếu thì sự dẫn dắt và hỗ trợ của Nhà nước cũng là nhân tố rất cần thiết.

Từ khóa: Văn hóa, văn hóa doanh nghiệp, văn hóa tổ chức, văn hóa lãnh đạo, văn hóa kinh doanh.

I. MỘT SỐ NÉT KHÁI QUÁT VỀ VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

Quá trình toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế quốc tế làm cho môi trường kinh doanh thay đổi nhanh chóng. Để thành công, các DN phải thích ứng với sự biến đổi của thị trường và tạo ra những lợi thế cạnh tranh bền vững (Barney, 2001). Một trong những lợi thế cạnh tranh đó là VHDN. Đây là tài sản vô hình, là hồn cốt của mỗi DN, được xem là một phần trong vốn xã hội, quyết định sự

phát triển bền vững của DN (Schein, 1990).

Ở Việt Nam, nhận thức và quá trình xây dựng VHDN gắn liền với quá trình đổi mới và hội nhập kinh tế quốc tế từ năm 1986 đến nay, chỉ là bước đầu so với lịch sử hàng trăm năm của VHDN ở các nước phát triển. Thêm vào đó, nền kinh tế kế hoạch hóa với mô hình DN nhà nước trước đổi mới càng làm cho VHDN Việt Nam khác xa và khó thích ứng với VHDN trong nền kinh tế thị trường. Chính vì vậy, VHDN ở Việt Nam

VHDN LÀ TÀI SẢN VÔ HÌNH, LÀ HỖN CỐT CỦA MỖI DN, ĐƯỢC XEM LÀ MỘT PHẦN TRONG VỐN XÃ HỘI, QUYẾT ĐỊNH SỰ PHÁT TRIỂN BỀN VỮNG CỦA DN.

hiện nay tuy bước đầu xác định tầm nhìn, sứ mệnh và triết lý kinh doanh, thay đổi một bước về văn hóa tổ chức, văn hóa lãnh đạo và văn hóa kinh doanh nhưng nhìn chung còn rất nhiều bất cập với kiểu quản trị thiên về mệnh lệnh, chưa coi trọng phát triển nguồn nhân lực, thiếu liên kết giữa các DN với nhau, không coi trọng “chữ tín”, cạnh tranh không lành mạnh, vi phạm pháp luật, thiếu trách nhiệm xã hội, làm hạn chế năng lực cạnh tranh của DN so với các đối thủ cạnh tranh trên thị trường trong nước và thế giới. Vì vậy, xây dựng và phát triển VHDN Việt Nam trong thời kỳ hội nhập quốc tế là vấn đề cần được tiếp tục nghiên cứu.

1.1. Khái niệm văn hóa doanh nghiệp

Deal & Kennedy (1982) xác định VHDN là hệ thống các giá trị, lễ nghi và nghi thức, được mọi người trong DN chia sẻ, chấp nhận, đề cao và ứng xử theo các giá trị đó. Văn hóa doanh nghiệp tồn tại phổ biến và tương đối ổn định trong mỗi DN (Williams và cộng sự, 1993); là tiềm lực để thúc đẩy sự liên kết trong DN, phục vụ cho mục tiêu của tổ chức và sự phát triển của nhân viên (Cummings & Worley, 1997); mang đến cho DN những giá trị cả về vật chất lẫn tinh thần để xây dựng một nền tảng bền vững, giúp cho DN tạo dựng được uy tín, thương hiệu. Đây là tài sản vô hình, là bản sắc, là sức hấp

dẫn của DN đối với khách hàng, các đối tác, cơ quan quản lý, chính phủ; giúp phân biệt với các DN khác và do đó, được coi là nguồn lực của lợi thế cạnh tranh; một phần trong vốn xã hội tạo nên tài sản vô hình quyết định sự phát triển bền vững của DN (Zitian Xu, 2009).

Theo Schein (1990), VHDN có ba tầng giá trị: các giá trị hữu hình, các giá trị được tuyên bố, chấp nhận và các giá trị nền tảng. Dễ thấy nhất là những thực thể hữu hình như kiến trúc, cách bài trí, các biểu tượng, logo, tài liệu quảng cáo, sản phẩm, thiết bị, nhà xưởng, nghi thức, ứng xử, lễ nghi, hội họp, trang phục, nguyên tắc, thủ tục, cơ cấu tổ chức... Cấp độ thứ hai của VHDN là những giá trị được tuyên bố và chấp nhận, bao gồm các chiến lược, mục tiêu, triết lý của DN, là kim chỉ nam cho hoạt động của toàn bộ nhân viên. Cấp độ thứ ba của VHDN những giá trị nền tảng, những giá trị chung bao gồm niềm tin, nhận thức và tình cảm có tính vô thức, được hình thành trong một thời gian dài, ăn sâu vào tâm lý của hầu hết các thành viên.

1.2. Nội dung của văn hóa doanh nghiệp

Văn hóa doanh nghiệp bao gồm: tầm nhìn, sứ mệnh, triết lý và giá trị cốt lõi của DN; văn hóa tổ chức; văn hóa lãnh đạo; văn hóa kinh doanh và công tác quảng bá hình tượng, quan hệ công chúng của DN (PR).

Tầm nhìn là hình ảnh tương lai, là mục tiêu mà DN muốn trở thành trong tương lai. Một tuyên bố tầm nhìn thành công sẽ truyền cảm hứng cho nhân viên và định hướng nỗ lực của tổ chức (Michael Keenan, 2022).

Sứ mệnh là bản tuyên bố về lý do tồn tại của mỗi DN. Các công ty có sứ mệnh mạnh

mẽ có nhiều khả năng giữ chân nhân viên đương nhiệm hơn, có ít nợ hơn và tỷ lệ sở hữu cổ phần liên kết cao hơn (Shinichi Hirota và cộng sự, 2010).

Triết lý kinh doanh là một tập hợp các nguyên tắc và niềm tin mà một công ty sử dụng để quyết định cách xử lý trong các lĩnh vực hoạt động khác nhau, vạch ra mục đích và mục tiêu của DN, các giá trị cốt lõi mà mọi thành viên trong DN phải tuân theo (Indeed Editorial Team, 2021).

Văn hóa tổ chức theo nghĩa rộng cũng là VHDN, nhưng theo nghĩa hẹp là một yếu tố cấu thành của VHDN, chỉ bao gồm cấu trúc tổ chức, nguyên tắc, thủ tục, quy chế hoạt động, lễ lối, điều kiện làm việc, nghi thức, nghi lễ giao tiếp, ứng xử, sinh hoạt, hội họp, trang phục, thông tin liên lạc và chính sách nhân sự như tuyển dụng, đào tạo, bố trí, sử dụng, đãi ngộ, thăng tiến nghề nghiệp (Đỗ Thị Thanh Tâm, 2006).

Văn hóa lãnh đạo rất quan trọng để xây dựng VHDN. Văn hóa lãnh đạo là cách các nhà lãnh đạo tương tác với nhau và với các thành viên trong nhóm của họ. Đó là cách các nhà lãnh đạo vận hành, giao tiếp và đưa ra quyết định về môi trường làm việc hàng ngày: hành vi, tương tác, niềm tin và giá trị của họ (Tanner, 2015).

Văn hóa kinh doanh bao gồm tri thức, sự hiểu biết về kinh doanh; phương thức tổ chức và quản lý kinh doanh; hình thức, mẫu mã của sản phẩm; mối quan hệ trong cộng đồng DN; việc tuân theo các quy tắc và quy luật của thị trường và chấp hành pháp luật; sự *giao lưu, giao tiếp*, đàm phán, ký kết các hợp đồng thương mại; soạn thảo các thông điệp quảng cáo và *thực hiện trách nhiệm xã hội* như đóng góp đầy đủ cho ngân

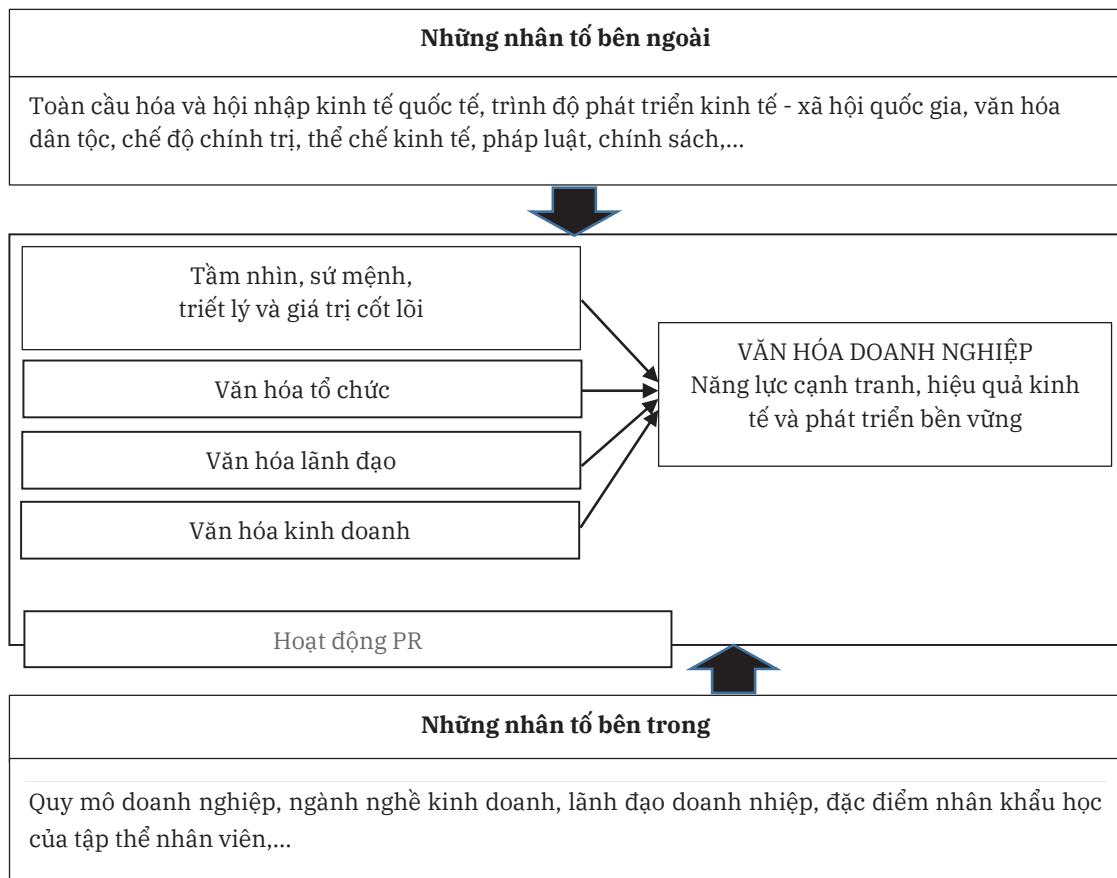
VHDN CÓ BA TẦNG GIÁ TRỊ: CÁC GIÁ TRỊ HỮU HÌNH, CÁC GIÁ TRỊ ĐƯỢC TUYÊN BỐ, CHẤP NHẬN VÀ CÁC GIÁ TRỊ NỀN TẢNG.

sách nhà nước, tham gia các hoạt động xã hội từ thiện, bảo vệ môi trường sinh thái (Dương Thị Liễu và Nguyễn Văn Hà, 2016).

Hoạt động quảng bá hình tượng, quan hệ công chúng của DN (PR). Thực chất là vấn đề marketing hình ảnh DN một cách hiện đại, cũng là cách thức tạo nên bản sắc văn hóa cho DN và cũng rất cần thiết hiện nay, bao gồm: Quan hệ báo chí và các phương tiện truyền thông; tổ chức các sự kiện; đối phó với rủi ro và khắc phục các sự cố; các hoạt động tài trợ cộng đồng; các hoạt động phi thương mại trực tiếp với khách hàng (Đỗ Thị Thanh Tâm, 2006).

1.3. Những nhân tố ảnh hưởng đến văn hóa doanh nghiệp

Ảnh hưởng đến VHDN bao gồm những nhân tố bên ngoài, như: Toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế quốc tế, trình độ phát triển kinh tế - xã hội quốc gia, văn hóa dân tộc, chế độ chính trị, thể chế kinh tế, pháp luật, chính sách nhà nước, cộng đồng DN, môi trường cạnh tranh và những nhân tố bên trong, như: Quy mô DN, ngành nghề kinh doanh, đặc điểm nhân khẩu học của tập thể nhân viên, quan trọng nhất là vai trò của lãnh đạo. 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 VHDN.



Hình 1. Khung lý thuyết VHDN

Nguồn: Khái quát của tác giả

Lãnh đạo cũng đóng vai trò quan trọng trong việc xua tan những mối lo sợ và cảm giác thiếu an toàn của nhân viên (Richard và Julie, 2000).

2. THỰC TRẠNG VĂN HÓA DOANH NGHIỆP VIỆT NAM

Ở Việt Nam, nhận thức về xây dựng và phát triển VHDN còn khá mới mẻ, gắn liền với quá trình đổi mới từ năm 1986 đến nay nên mới đạt được một số kết quả bước đầu. Năm 2016, Thủ tướng Chính phủ ban hành Quyết định 1846/QĐ-TTg, lấy ngày 10/11 hàng năm là Ngày văn hóa doanh nghiệp

Việt Nam và giao cho Hiệp hội Phát triển văn hóa doanh nghiệp chủ trì tổ chức triển khai. Ngày 11/7/2021, Bộ Tiêu chuẩn Văn hóa kinh doanh Việt Nam được công bố, có 2 phần gồm 19 tiêu chí cụ thể và 51 chỉ số đánh giá, đo lường.

2.1. Về xác định tầm nhìn, sứ mệnh, triết lý kinh doanh và giá trị cốt lõi của doanh nghiệp

Các DN lớn và vừa đều đã xác định tầm nhìn, sứ mệnh, giá trị cốt lõi và công bố trên trang web của công ty mình. Ví dụ như tầm nhìn của tập đoàn Vingroup là “định

VĂN HÓA DOANH NGHIỆP BAO GỒM: TÂM NHÌN, SỨ MỆNH, TRIẾT LÝ VÀ GIÁ TRỊ CỐT LÕI CỦA DN; VĂN HÓA TỔ CHỨC; VĂN HÓA LÃNH ĐẠO; VĂN HÓA KINH DOANH VÀ CÔNG TÁC QUẢNG BÁ HÌNH TƯỢNG, QUAN HỆ CÔNG CHÚNG CỦA DN (PR).

hướng phát triển thành Tập đoàn Công nghệ - Công nghiệp - Thương mại - Dịch vụ hàng đầu khu vực”. Sứ mệnh của Bảo Việt là “bảo đảm sự bình an, thịnh vượng và lợi ích lâu dài cho khách hàng, nhà đầu tư, người lao động và cộng đồng”. Triết lý kinh doanh của Vinamilk “mong muốn trở thành sản phẩm được yêu thích ở mọi khu vực, lãnh thổ. Vì thế chúng tôi tâm niệm rằng chất lượng và sáng tạo là người bạn đồng hành của Vinamilk. Vinamilk xem khách hàng là trung tâm và cam kết đáp ứng mọi nhu cầu của khách hàng”. Giá trị cốt lõi của tập đoàn Viettel là “Thực tiễn là chuẩn mực kiểm nghiệm chân lý; trưởng thành qua những thách thức và thất bại; thích ứng nhanh là sức mạnh cạnh tranh; sáng tạo là sức sống; tư duy hệ thống; kết hợp Đông - Tây; truyền thống và cách làm của người lính; Viettel là ngôi nhà chung”. Nhìn chung, đa số DN (90%) đã thiết lập các yếu tố nền tảng của VHDN, như: tầm nhìn, sứ mệnh, giá trị cốt lõi (Phan Thị Hời, 2022).

Tuy nhiên, phần lớn các DN nhỏ không quen với việc công bố tầm nhìn, sứ mệnh, triết lý kinh doanh và giá trị cốt lõi của mình. Những DN lớn và vừa đã công bố thì

chưa thật sự quan tâm đến việc thực hiện những gì đã công bố và chưa phổ biến, thấu triệt những điều đó trong đội ngũ cán bộ quản lý và nhân viên nên tác dụng thật sự còn rất hạn chế, thậm chí mang tính hình thức. Đa số DN thường chỉ quan tâm đến lợi ích trước mắt, thiếu tầm nhìn dài hạn; theo xu hướng “ăn xổi”, đầu tư cả vào những lĩnh vực không thuộc chuyên môn của mình như trào lưu kinh doanh chứng khoán, bất động sản với không ít hệ lụy đáng tiếc; trong khi không đầu tư vào những vấn đề cốt lõi, lâu dài.

2.2. Văn hóa tổ chức của doanh nghiệp có chuyển biến về hình thức nhưng chưa đều khắp, chưa có chiều sâu

Các DN, nhất là các DN lớn và vừa đã bước đầu học hỏi và áp dụng phương pháp quản trị DN hiện đại trong việc xây dựng cơ cấu tổ chức hợp lý với quy mô DN; có kiến trúc văn phòng, nhà xưởng đẹp và tiện dụng; bài trí văn phòng làm việc tập trung trong không gian chung nhưng có sự cách biệt cần thiết và dễ kiểm soát; có logo, trang Web, tài liệu quảng bá DN và đầu tư nhiều cho quảng cáo sản phẩm; thay đổi nghi thức, nghi lễ, hội họp trẻ trung sôi nổi và thiết thực; quan tâm hơn đến chính sách nhân sự, như: tuyển dụng, đào tạo, bố trí, sử dụng, đãi ngộ, thăng tiến nghề nghiệp, làm cho công tác nhân sự trở thành một nghiệp vụ trọng yếu trong quản trị DN. Điển hình như phòng làm việc của Vietinbank được bố trí đồng nhất về màu sắc và cách thức bài trí tương đồng với biểu tượng logo của Vietinbank (3 màu chủ đạo xanh trắng đỏ), khá khoa học và phù hợp với tính chất công việc (Dương Thị Thanh Mai, 2015). Ngày 1/7/2020, tạp chí HR Asia tổ chức lễ công

bố và vinh danh các DN Việt Nam có môi trường làm việc tốt nhất châu Á. Có 66 công ty tại Việt Nam đã được chọn vào danh sách này (Lê Anh, 2020). Năm 2020, Công ty Cổ phần Xuân Hòa Việt Nam đã chi hơn 500 triệu đồng tiền thưởng cho các sáng kiến của người lao động. Công ty Thiên Long được mạng cộng đồng nghề nghiệp Anphabe vinh danh Top 100 nơi làm việc tốt nhất Việt Nam năm 2020 và Top 50 doanh nghiệp Việt có thương hiệu tuyển dụng hấp dẫn. Ở FPT, đơn vị 6 năm liên tiếp được vinh danh Sao Vàng đất Việt, cũng có những nét văn hóa đặc biệt để giữ chân, tạo điều kiện nhân sự phát triển (Sông Hương, 2022). Mỗi năm, công ty điện lực Quảng Ninh tổ chức gần 20 chương trình đào tạo, hơn 60 lớp cả trực tiếp và trực tuyến với hơn 6.000 lượt cán bộ, công nhân viên tham gia học tập kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ, nâng cao kỹ năng, tay nghề theo từng lĩnh vực công tác như: Kinh doanh; Kỹ thuật; An toàn; Công nghệ thông tin; VHĐN (Ngọc Lan, 2023).

Bên cạnh những mặt tích cực, văn hóa tổ chức của DN Việt Nam cũng còn nhiều hạn chế, như: Có những DN quá chú trọng tới hình thức, lễ nghi bên ngoài mà chưa quan tâm đến những giá trị bên trong hoặc chỉ quan tâm tới việc xây dựng văn hóa ứng

xử trong nội bộ mà ít quan tâm tới yếu tố bên ngoài dẫn đến việc khách hàng kêu ca về cung cách làm việc và giao tiếp của các nhân viên. Nhiều DN bố trí nhân sự tùy tiện theo cảm tính, chưa thật sự coi trọng tài năng, năng lực, trình độ; còn tình trạng coi “tình nghĩa cao hơn nguyên tắc quản lý”, do đó đội ngũ nhân viên thiếu chuyên nghiệp, thiếu kỹ năng làm việc nhóm. Các DN nhỏ quản trị theo kiểu gia trưởng, ít quan tâm đến việc xây dựng quy chế, quy định nên thường xảy ra sự tùy tiện trong điều hành sản xuất, kinh doanh. Theo kết quả khảo sát của Blue - C, tiến hành khảo sát 113 DN Việt Nam thì chỉ có khoảng 45% DN đưa ra các bộ tiêu chuẩn hành vi một cách cụ thể và áp dụng chúng vào các quy trình nhân sự của tổ chức (Phan Thị Hời, 2022).

2.3. Lãnh đạo doanh nghiệp thích nghi khá tốt với cơ chế thị trường nhưng trình độ, năng lực và phong cách lãnh đạo còn nhiều hạn chế

Thông qua quá trình rèn luyện và tích lũy kinh nghiệm trong điều hành sản xuất, kinh doanh qua hơn 30 năm đổi mới, đã xuất hiện một đội ngũ doanh nhân Việt Nam năng động sáng tạo, có phẩm chất đạo đức, trình độ, năng lực, phong cách lãnh đạo và phương pháp giao tiếp, làm việc tiên tiến, hiệu quả với một số điển hình, như: Phạm Nhật Vượng của Vingroup, Mai Kiều Liên của Vinamilk, Trương Gia Bình của FPT,... Cũng theo kết quả khảo sát của Blue - C, tiến hành khảo sát 113 DN Việt Nam, có khoảng 66,36% lãnh đạo nhận thấy vai trò của VHĐN là quan trọng hoặc rất quan trọng (Phan Thị Hời, 2022).

Tuy nhiên, so với lịch sử hàng trăm năm phát triển văn hóa lãnh đạo của DN ở các

LÃNH ĐẠO LÀ NGƯỜI ĐỂ XƯỚNG VÀ HƯỚNG DẪN CÁC NỖ LỰC THAY ĐỔI; CHỊU TRÁCH NHIỆM XÂY DỰNG TÂM NHÌN, TRUYỀN BẢ CHO NHÂN VIÊN HIỂU ĐÚNG, TIN TƯỞNG VÀ CÙNG NỖ LỰC ĐỂ XÂY DỰNG VHĐN.

nước phát triển Âu - Mỹ thì đội ngũ lãnh đạo DN của Việt Nam còn non trẻ và còn nhiều mặt hạn chế, như: Chưa được đào tạo bài bản, nhất là với những DN vừa và nhỏ. Theo điều tra DN vừa và nhỏ của Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam thì nhà quản lý DN có trình độ tiến sỹ chỉ chiếm 0,66%, thạc sỹ: 2,33%, đã tốt nghiệp đại học: 37,82%, tốt nghiệp cao đẳng: 3,56%, tốt nghiệp trung học chuyên nghiệp: 12,33% và 43,3% có trình độ thấp hơn (Đỗ Thị Thanh Tâm, 2006). Ngoài ra, đội ngũ giám đốc điều hành DN còn hạn chế về kiến thức quản trị DN hiện đại và phát triển kinh doanh theo mạng, trình độ tin học và ngoại ngữ hạn chế ảnh hưởng lớn đến tính năng động, hiệu quả kinh doanh của DN. Trong quản trị nội bộ thì gia trưởng, bảo thủ, ưa thích quản lý theo mệnh lệnh, thiếu nghiên cứu thị trường, thiếu công cụ quản lý hiện đại. Việc trao quyền cho nhân viên còn hạn chế, làm cho nhân viên bị động, trông chờ vào cấp trên.

2.4. Văn hóa kinh doanh của doanh nghiệp ngày càng được chú trọng nhưng vẫn còn không ít những hiện tượng tiêu cực

Thông qua sự rèn luyện và kinh nghiệm trên thương trường, văn hóa kinh doanh của DN Việt Nam đã có một số tiến bộ, như: tiếp thu được những tri thức, sự hiểu biết về kinh doanh và quản trị DN hiện đại; hình thức, mẫu mã của sản phẩm có hấp dẫn, bắt mắt; bước đầu thực hiện thương mại điện tử; tích cực hơn trong *thực hiện trách nhiệm xã hội, nhất là các hoạt động xã hội từ thiện*, quảng bá hình ảnh DN trước công chúng. Ví dụ Vinamilk theo đuổi phương châm: “Sống và làm việc vì cộng đồng”; Viettel lại gắn trách nhiệm xã hội của mình với việc

NĂM 2016, THỦ TƯỚNG CHÍNH PHỦ BAN HÀNH QUYẾT ĐỊNH 1846/QĐ-TTG, LẤY NGÀY 10/11 HÀNG NĂM LÀ NGÀY VĂN HÓA DOANH NGHIỆP VIỆT NAM. TIẾP ĐÓ, BỘ TIÊU CHUẨN VĂN HÓA KINH DOANH VIỆT NAM ĐƯỢC CÔNG BỐ, CÓ 2 PHẦN GỒM 19 TIÊU CHÍ CỤ THỂ VÀ 51 CHỈ SỐ ĐÁNH GIÁ, ĐO LƯỜNG.

cải thiện cuộc sống của người dân thông qua việc cung cấp các sản phẩm, dịch vụ hữu ích, như Chương trình phủ sóng biển đảo; Vietinbank thường xuyên có các hoạt động đề cao các giá trị văn hóa truyền thống của đơn vị thông qua các buổi gặp mặt thường niên, ngày hội truyền thống Vietinbank (Dương Thị Thanh Mai, 2015).

Tuy nhiên, văn hóa kinh doanh của số đông doanh nhân Việt Nam còn nhiều mặt hạn chế, như: thiếu bài bản, thiếu tính chuyên nghiệp và tinh thần “thượng tôn pháp luật” trong kinh doanh. Tác phong “làm ăn manh mún, làm việc tùy tiện”, “hông chỗ nào thì “vá” chỗ ấy, cháy chỗ nào thì dập chỗ đó” xảy ra không ít. Không hiếm thấy hiện tượng “vừa uống bia vừa bàn bạc ký kết hợp đồng”. Một số doanh nhân thẳng thắn bộc lộ, “buôn bán thật thà thì chỉ có ăn cám”. Ý thức liên kết, hỗ trợ nhau trong cộng đồng DN còn hạn chế. Còn phổ biến tình trạng thiếu “chữ tín”, vi phạm hợp đồng đã ký kết, như năm 2006, khi giá nhân điều chế biến của thế giới lên cao, một số DN đã đơn phương hủy hợp đồng khiến cho các đối tác bị thiệt hại rất lớn (Dương Thị Liễu và Nguyễn Văn Hà, 2016).

Nhiều DN có hành vi sản xuất hàng giả, lừa đảo khách hàng vì lợi nhuận, bỏ qua lợi ích cộng đồng. Đã xuất hiện nhiều vụ, việc gây bức xúc trong dư luận. Trong giai đoạn từ 2014 - 2018, lực lượng chức năng đã xử lý 1.057.000 vụ liên quan đến buôn lậu, hàng giả, hàng nhái, gian lận thương mại, vi phạm sở hữu trí tuệ; truy thu ngân sách hơn 91 nghìn tỷ đồng (Tổng cục Quản lý thị trường, 2019).

Về bảo vệ môi trường, không ít DN chạy theo lợi nhuận, cố tình không xử lý chất thải nhằm giảm thiểu chi phí. Hiện cả nước có trên 1.500 tổ chức tham gia hoạt động thăm dò, khai thác khoáng sản, nhưng hầu hết đều không chấp hành nghiêm quy định pháp luật về bảo vệ môi trường (Tinhanhchungkhoan.vn, 2017). Nhiều DN cố tình vi phạm quyền lợi người tiêu. Tình trạng không bảo đảm an toàn thực phẩm còn khá phổ biến. Tại Hà Nội, trong giai đoạn 2011 - 2016, các cơ quan chức năng đã kiểm tra hơn 824 nghìn cơ sở sản xuất của các DN, phát hiện hơn 135 nghìn cơ sở sản xuất vi phạm quy định về an toàn thực phẩm (Tổng cục Quản lý thị trường, 2019). Tình trạng tham nhũng xảy ra không chỉ trong khối DN nhà nước mà còn có cả trong khối DN tư nhân và trong quan hệ DN với DN. Theo kết quả một cuộc khảo sát, có 68,6% người được hỏi đồng ý có các hành vi như nhận hoa hồng, thỏa thuận gửi giá qua các hợp đồng. Thực tế, tình trạng “chạy chọt”, “bôi trơn” trong quan hệ với cơ quan nhà nước là phổ biến. Qua PCI 2016 cũng cho thấy, tới 66% trong tổng số 11.000 DN được hỏi phải chi phí không chính thức (Nguyễn Thị Việt Nga, 2018).

2.5. Hoạt động quảng bá hình tượng, quan hệ công chúng của doanh nghiệp (PR) đã được triển khai nhưng chưa chú trọng đầu tư và thiếu tính chuyên nghiệp

Hoạt động PR ở các DN có nhiều tiến bộ. Các DN bước đầu quan tâm và dần coi đây là công việc không thể thiếu để nâng cao tính cạnh tranh của DN. Tuy nhiên, hoạt động PR chưa được các DN đầu tư thích đáng, thiếu bộ phận nhân sự PR chuyên nghiệp nhất là với các DN nhỏ. Không phải DN nào cũng sử dụng thường xuyên công tác PR và xem PR như một giải pháp hiệu quả trong các giải pháp tiếp thị. Hiện nay, vẫn còn nhiều DN ngại trả lời phỏng vấn chuyên môn, ngại tiếp phóng viên báo đài, hiếm khi tổ chức các buổi briefing thông tin báo chí, không xây dựng được một nguyên tắc và mối quan hệ tin cậy giữa phóng viên và DN. Đây là một trong những rào cản của quá trình triển khai thực hiện các hoạt động PR của các DN Việt Nam.

Về nguyên nhân của những hạn chế, có nguyên nhân bên trong mỗi DN và nguyên nhân bên ngoài.

Về nguyên nhân bên ngoài, có thể thấy văn hóa dân tộc Việt Nam trọng tình hơn trọng lý nên ý thức tuân thủ nguyên tắc kinh doanh và ý thức chấp hành pháp luật, tính kỷ luật kém. Văn hóa đề cao đức trị còn

ĐA SỐ DN THƯỜNG CHỈ QUAN TÂM ĐẾN LỢI ÍCH TRƯỚC MẮT, THIẾU TẦM NHÌN DÀI HẠN; THEO XU HƯỚNG “ĂN XỐI”, ĐẦU TƯ CẢ VÀO NHỮNG LĨNH VỰC KHÔNG THUỘC CHUYÊN MÔN CỦA MÌNH.

hiều ảnh hưởng nên trong sử dụng con người thì trọng đức hơn trọng tài, nặng về quan hệ gia đình thân thuộc, có nhiều biểu hiện hẹp hòi trong thu hút và sử dụng con người, chưa phát huy được tài năng. Nền văn minh nông nghiệp lâu đời làm cho “tố chất nông dân”, “văn hóa làng” còn in sâu trong đội ngũ quản lý DN, tạo ra thói quen tùy tiện, cầu thả trong công việc và thường chỉ quan tâm đến lợi ích trước mắt. Những di sản của VHDN “thời bao cấp”, như sản xuất theo kế hoạch, không quan tâm đến chất lượng sản phẩm và lợi ích của người tiêu dùng, quản lý theo mệnh lệnh hành chính, thiếu năng động, sáng tạo, còn ảnh hưởng không ít đến ngày nay. Pháp luật và cơ chế, chính sách của Nhà nước chưa đầy đủ, đồng bộ, nhất quán, minh bạch và khả thi cũng là một nguyên nhân quan trọng của những biểu hiện tiêu cực, vi phạm pháp luật trong kinh doanh của DN hoặc buộc DN phải tự bảo vệ mình bằng cách không làm lớn, không làm lâu dài và không nói thật.

Về các nguyên nhân bên trong, Việt Nam là một nước đang phát triển, đa số DN có quy mô vừa và nhỏ, do đó VHDN chưa được quan tâm xây dựng. *Đội ngũ lãnh đạo DN chưa thật sự quan tâm đến xây dựng VHDN hoặc chỉ quan tâm mang tính hình thức, chưa làm tốt vai trò “người truyền lửa” cho đội ngũ nhân viên hướng đến những giá trị cốt lõi của DN.* Một số DN không hiểu thấu đáo bản chất và cơ chế hoạt động của những mô hình VHDN nên áp dụng sai, không đạt hiệu quả. Việc quan tâm đầu tư cho xây dựng VHDN ở các DN còn hạn chế. Theo kết quả khảo sát của Blue – C, có 56,64% DN không có ngân sách dành riêng cho văn

hóa, hoặc có nhưng rất hạn chế (Phan Thị Hời, 2022).

3. GIẢI PHÁP XÂY DỰNG VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

3.1. Những giải pháp của doanh nghiệp

- Từng DN cần đề ra kế hoạch xây dựng VHDN của mình thông qua các bước đi: (1) Tìm hiểu môi trường kinh doanh; (2) Đánh giá văn hóa hiện tại; (3) Xây dựng tầm nhìn; (4) Xác định giá trị cốt lõi; (5) Lên kế hoạch hàng động; (6) Thu hẹp khoảng cách; (7) Xác định vai trò lãnh đạo; (8) Phổ biến nhu cầu thay đổi; (9) Nhận biết các trở ngại; (10) Thể chế hóa và (11) Liên tục đánh giá và duy trì giá trị.

- Doanh nghiệp phải thích ứng với tập quán kinh doanh quốc tế, đối mặt với một môi trường nhiều rủi ro hơn và cạnh tranh gay gắt hơn do toàn cầu hóa tạo ra. Hội nhập kinh tế đồng nghĩa với việc DN Việt Nam phải tuân thủ những luật chơi rõ ràng, những định mức, tiêu chuẩn khắt khe, bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ, các tiêu chuẩn về lao động và cam kết xã hội,...

- Doanh nghiệp phải dám đổi mới, dám làm, chấp nhận mạo hiểm, rủi ro để chuyển đổi những ý tưởng sáng tạo, nắm

NHIỀU DN BỐ TRÍ NHÂN SỰ TÙY TIỆN THEO CẢM TÍNH CHƯA THẬT SỰ COI TRỌNG TÀI NĂNG, NĂNG LỰC, TRÌNH ĐỘ; CÒN TÌNH TRẠNG COI “TÌNH NGHĨA CAO HƠN NGUYÊN TẮC QUẢN LÝ”, DO ĐÓ ĐỘI NGŨ NHÂN VIÊN THIẾU CHUYÊN NGHIỆP, THIẾU KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM.

ĐÃ XUẤT HIỆN MỘT ĐỘI NGŨ DOANH NHÂN VIỆT NAM NĂNG ĐỘNG SÁNG TẠO, CÓ PHẨM CHẤT ĐẠO ĐỨC, TRÌNH ĐỘ, NĂNG LỰC, PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO VÀ PHƯƠNG PHÁP GIAO TIẾP, LÀM VIỆC TIÊN TIẾN, HIỆU QUẢ.

bắt các cơ hội do công nghệ và thị trường mang lại; ***“đi những con đường người khác chưa đi, làm những việc mà người khác chưa làm”***, tuy phải đối mặt với sự rủi ro nhưng cũng là con đường nâng cao khả năng cạnh tranh và tồn tại trên thương trường.

- Doanh nghiệp cần xây dựng cấu trúc tổ chức hợp lý, hiện đại hóa môi trường làm việc hiệu quả; hoàn thiện nguyên tắc, thủ tục, quy chế hoạt động, lễ lối, nghi thức, nghi lễ giao tiếp, ứng xử, sinh hoạt, hội họp, trang phục, thông tin liên lạc, vừa mang tính hiện đại vừa phù hợp với nền tảng văn hóa dân tộc.

- Lãnh đạo DN cần nâng cao “tố chất doanh nhân”, không ngừng nâng cao phẩm chất đạo đức, trình độ, năng lực để áp dụng quản trị hiện đại. Cần ưu tiên phát triển nguồn nhân lực và thực hiện việc chia sẻ quyền hạn, trách nhiệm xuống các cấp quản lý thấp hơn 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 DN, khơi nguồn các ý tưởng sáng tạo và tăng cường năng lực đổi mới của DN.

- Cần khắc phục thói quen chỉ nghĩ đến quyền lợi của chính bản thân mình để nêu cao tinh thần hợp tác, cùng làm ăn, cùng có lợi. Phải xem trọng “chữ tín” cũng như nêu

cao tinh thần “thượng tôn luật pháp”. Phải xóa bỏ dần tệ nạn “chạy chọt”, “bôi trơn”, “lại quả” nhằm đạt được lợi ích nhất thời nhưng làm xói mòn đạo đức và thiếu bền vững.

3.2. Những giải pháp từ phía Nhà nước

- Cần ban hành những văn bản định hướng về đạo lý kinh doanh, VHDN mang tính phổ quát đối với mọi DN.

- Phát triển và đổi mới hoạt động đào tạo, cung cấp cho xã hội kiến thức kinh doanh nói chung và cung cấp cho các nhà kinh doanh những kiến thức kinh doanh chuyên nghiệp, hiện đại.

- Tiếp tục cải thiện môi trường kinh doanh để hạn chế nảy sinh tiêu cực; phải có một hệ thống pháp luật điều tiết hoạt động sản xuất, kinh doanh minh bạch hơn, đồng bộ, khả thi hơn và thực hiện nghiêm minh để hạn chế tình trạng vi phạm pháp luật của DN; thực hiện chống tham nhũng trong bộ máy nhà nước, chống “chủ nghĩa tư bản thân hữu”, “lợi ích nhóm”, xây dựng văn hóa quản lý nhà nước tạo điều kiện để xây dựng VHDN.

- Cần có chiến lược phát triển kinh tế phù hợp, nhất quán, đặc biệt là các chính sách tài chính, tiền tệ, lãi suất, tỷ giá hợp lý, linh hoạt để DN nâng cao khả năng cạnh tranh, có điều kiện phát triển bền vững. Chính phủ cũng cần tiếp tục đẩy mạnh các mối quan hệ ngoại giao thương mại để thúc đẩy kinh tế đối ngoại phát triển, tạo cơ hội cho DN, doanh nhân vươn ra thế giới.

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

• Barney, J. B. (2001). *Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research?*, *Academy of Management Review*, 26(1), 41-56.

- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (1997), "Organization development and Change". Cincinnati, Ohio-West Publishing Company, Inc.
- Deal, T. W., & Kennedy, A. A. (1982) "Corporate cultures". Addison Wesley Publishing Company, Reading, 126.
- Dương Thị Thanh Mai, (2015) "Xây Dựng Văn Hóa DN Tại Việt Nam: Thực Trạng Và Giải Pháp", truy cập từ: <Http://Vnuf.Edu.vn/Documents/454250/1803845/16.Mai.Pdf>, 1, 1076–1083.
- Dương Thị Liễu và Nguyễn Văn Hà (2016), "Hội nhập và văn hóa kinh doanh ở Việt Nam" Kỷ yếu hội thảo quốc tế Việt Nam học lần thứ 3. truy cập từ: <Https://Dulieu.Itrithuc.vn/Dataset/E1d4d77f-C6e5-4df5-Aeda-895ad1c4a2ad/>
- Resource /7b312ab2-9b27-425f-A70a-09a4c1ad57d8/Download/9.Pdf.
- Đỗ Thị Thanh Tâm (2006) "Xây dựng văn hóa DN cho các DN Việt Nam trong xu thế hội nhập kinh tế quốc tế". Luận Văn Thạc Sĩ, Đại Học Kinh Tế TP Hồ Chí Minh, 1–106.
- Hagberg, Richard and Heifetz, Julie. (2000), *Corporate Culture / Organizational Culture: Understanding and Assessment*. [online]. Available: <http://www.hcgnet.com/html/articles/understanding-Culture/html>
- Huế Bùi (2018), 'Văn hóa DN và trách nhiệm trong DN', *vanhoadoanhnghepv.vn*, truy cập lần cuối ngày 10-1-2023 từ: <https://vanhoadoanhnghepv.vn/van-hoa-doanh-nghep-va-trach-nhiem-trong-doanh-nghep/>
- Indeed, Editorial Team(2021), 'How to Create a Business Philosophy (With Examples)', indeed, truy cập lần cuối ngày 6/1/2023 từ :<https://www.indeed.com/career-advice/career-development/business-philosophy-examples>
- Lê Anh (2020) "66 công ty Việt Nam lọt top "Nơi làm việc tốt nhất châu Á 2020.", truy cập từ: <Https://Vietnamfinance.vn/66-Cong-Ty-Viet-Nam-Lot-Top-Noi-Lam-Viec-Tot-Nhat-Chau-a-2020-20180504224240594.Htm>.
- Michael Keenan (2022)'11 Best Vision Statement Examples + How To Write One', shopify, truy cập lần cuối ngày 6/1/2023 từ https://www.shopify.com.translate.google/blog/vision-statement?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=vi&_x_tr_hl=vi&_x_tr_pto=sc.
- Nguyễn Thị Việt Nga (2018) "Một số giải pháp đột phá để xây dựng văn hóa DN", truy cập từ: <Http://Tapchitaichinh.vn/Nghien-Cuu-Trao-Doi/Mot-so-Giai-Phap-Dot-Pha-de-Xay-Dung-van-Hoa-Doanh-Nghiep-300792.html>.
- Zitian Xu (2009), 'What Type of Corporate Culture Should the Contemporary Enterprises Build?', *International Journal of Business and Management*, Vol.4 No.1, January 2009.

VĂN HÓA KINH DOANH CỦA SỐ ĐÔNG DOANH NHÂN VIỆT NAM CÒN NHIỀU MẶT HẠN CHẾ, NHƯ: THIẾU BÀI BẢN, THIẾU TÍNH CHUYÊN NGHIỆP VÀ TINH THẦN "THƯỢNG TÔN PHÁP LUẬT" TRONG KINH DOANH.

DOANH NGHIỆP PHẢI DÁM ĐỔI MỚI, DÁM LÀM, CHẤP NHẬN MẠO HIỂM, RỦI RO ĐỂ NẮM BẮT CÁC CƠ HỘI DO CÔNG NGHỆ VÀ THỊ TRƯỜNG MANG LẠI; "ĐI NHỮNG CON ĐƯỜNG NGƯỜI KHÁC CHƯA ĐI, LÀM NHỮNG VIỆC MÀ NGƯỜI KHÁC CHƯA LÀM".

CẦN KHẮC PHỤC THÓI QUEN CHỈ NGHĨ ĐẾN QUYỀN LỢI CỦA CHÍNH BẢN THÂN MÌNH ĐỂ NÊU CAO TINH THẦN HỢP TÁC, CÙNG LÀM ĂN, CÙNG CÓ LỢI. PHẢI XEM TRỌNG "CHỮ TÍN" CŨNG NHƯ NÊU CAO TINH THẦN "THƯỢNG TÔN PHÁP LUẬT".