

XÂY DỰNG VĂN HÓA DOANH NGHIỆP TẠI VIỆT NAM THỰC TRẠNG VÀ GIẢI PHÁP

Dương Thị Thanh Mai

ThS. Trường Đại học Lâm nghiệp

TÓM TẮT

Xây dựng văn hóa doanh nghiệp đã và đang được các doanh nghiệp Việt Nam đặc biệt chú trọng bởi nó có tác động rất lớn tới sự phát triển ổn định của chính các doanh nghiệp đó. Thông qua việc tìm hiểu và nghiên cứu văn hóa doanh nghiệp tại 4 công ty lớn của Việt Nam (Tập đoàn FPT, Viettel, Vinamilk, Vietinbank), nghiên cứu đã đưa ra những đánh giá về ưu, nhược điểm trong văn hóa doanh nghiệp tại các công ty này. Đây là những gương điển hình trong xây dựng văn hóa doanh nghiệp tại Việt Nam, chính vì vậy, việc nghiên cứu này sẽ là cơ sở để các doanh nghiệp Việt Nam khác rút ra bài học kinh nghiệm cho riêng mình. Hơn nữa, trên cơ sở nghiên cứu thực trạng, tác giả đã đề xuất một số giải pháp giúp các doanh nghiệp Việt Nam xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp mình. Qua đó, tạo ra được lợi thế cạnh tranh riêng trong bối cảnh toàn cầu hóa mạnh mẽ ngày nay.

Từ khóa: *Doanh nghiệp, FPT, Văn hóa doanh nghiệp, Vietinbank.*

I. ĐẶT VẤN ĐỀ

Sự hội nhập kinh tế quốc tế một cách sâu rộng đã và đang đem lại cho các doanh nghiệp Việt Nam nhiều cơ hội phát triển hơn nữa, nhưng đồng thời cũng khiến các doanh nghiệp phải đương đầu với một sự cạnh tranh gay gắt chưa từng có. Trong bối cảnh đó, các doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển được cần phải tìm ra lợi thế cạnh tranh đặc biệt khác ngoài yếu tố công nghệ kỹ thuật. Xây dựng văn hóa trong kinh doanh và văn hóa doanh nghiệp chính là một lời giải cho vấn đề này.

Văn hóa doanh nghiệp là hệ thống các giá trị, chuẩn mực, quan niệm và hành vi của doanh nghiệp, nó chi phối hoạt động của mọi thành viên trong doanh nghiệp và tạo nên bản sắc kinh doanh riêng đồng thời trở thành một sức mạnh vô hình cho các doanh nghiệp. Tại Việt Nam, một số doanh nghiệp lớn ví dụ như tập đoàn FPT, Viettel, Vietinbank... đã xây dựng thành công văn hóa doanh nghiệp và trở thành những tấm gương điển hình. Tuy nhiên, mô hình văn hóa doanh nghiệp tại chính những tổ chức này hiện cũng đang gặp một số vấn đề mà nếu như chúng ta không nghiên cứu, tìm hiểu và đưa ra giải pháp khắc phục thì nó sẽ có

tác động to lớn tới chính các doanh nghiệp đó. Xuất phát từ thực tế đó, trong bài viết này tác giả sẽ đi nghiên cứu và tìm hiểu về văn hóa doanh nghiệp của các công ty lớn, tiêu biểu tại Việt Nam. Trên cơ sở đó, đưa ra giải pháp góp phần xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp tại các công ty đó nói riêng và các công ty của Việt Nam nói chung.

II. NỘI DUNG, PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

2.1. Nội dung nghiên cứu

Bài viết ngoài phần đặt vấn đề và kết luận, gồm có các nội dung nghiên cứu sau:

- Đặc trưng văn hóa doanh nghiệp của một số công ty điển hình tại Việt Nam;
- Đánh giá văn hóa doanh nghiệp của một số công ty điển hình tại Việt Nam;
- Một số giải pháp xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp tại Việt Nam.

2.2. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp thu thập tài liệu cho bài viết là phương pháp kế thừa các số liệu, tài liệu, các báo cáo và công trình nghiên cứu liên quan đến Văn hóa doanh nghiệp của Việt Nam trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế.

III. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

3.1. Đặc trưng văn hóa doanh nghiệp của một số công ty điển hình tại Việt Nam

Nhận thức được vai trò và ý nghĩa to lớn của văn hóa tổ chức đối với sự thành công của mỗi doanh nghiệp, một số công ty của Việt Nam cũng chú trọng tới việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp và đã gặt hái được những thành công nhất định. Chẳng hạn như: Tập đoàn FPT; Tập đoàn viễn thông quân đội Viettel; Ngân hàng công thương Việt Nam (Vietinbank); Tổng công ty Sữa Việt Nam (Vinamilk).... Đây là những tổ chức có nền văn hóa doanh nghiệp mạnh và điển hình tại Việt Nam.

Tập đoàn FPT

Công ty phát triển đầu tư công nghệ FPT, nay là Tập đoàn phát triển đầu tư công nghệ FPT, được thành lập ngày 13 tháng 09 năm 1988 và hiện nay đã trở thành công ty tin học hàng đầu tại Việt Nam. Không chỉ vậy, FPT còn được mọi người biết đến bởi đây là một trong số ít các công ty của Việt Nam xây dựng thành công văn hóa tổ chức.

Các giá trị văn hóa truyền thống của FPT, cách thức tổ chức phòng ban, hệ thống các giá trị được chia sẻ tại FPT, các quan niệm chung... tất cả những yếu tố này đều thể hiện nền văn hóa đặc trưng của FPT.

Lễ hội: Văn hóa FPT được khởi nguồn từ văn hóa STC (văn hóa Sáng tác Company), mà đặc trưng là những bài hát, thơ, kịch... được thể hiện trên các hội diễn hàng năm của công ty. Đây là một đặc trưng nổi bật nhất trong văn hóa FPT. Thông qua các lễ hội, tất cả các cán bộ, nhân viên công ty có cơ hội sáng tạo và vui chơi để cảm thấy mình thực sự là một thành viên trong đại gia đình FPT. Một số ngày lễ điển hình tại FPT như: Ngày thành lập FPT (13/9), ngày Văn nghệ FPT (19/5), Hội làng FPT (22/12 âm lịch)...

- *Cách thức tổ chức phòng ban:* Công ty có cách thức bố trí văn phòng không quá cầu kỳ

nhưng có phong cách tương đối năng động và phù hợp với tính chất công việc. Nhân viên được bố trí chỗ ngồi riêng biệt song không quá cách biệt với những người khác. Các trưởng, phó phòng cũng ngồi cùng phòng với nhân viên, tạo ra sự gần gũi, thoải mái cũng như động lực làm việc tốt hơn cho mọi người trong công ty.

- *Hệ thống các giá trị:* FPT hướng tới các giá trị như: Tôn trọng cá nhân, tôn trọng dân chủ, đổi mới, đồng đội hay trí tuệ tập thể, thực sự quan tâm tới con người... Mọi thành viên FPT đều được tôn trọng, lắng nghe và tạo điều kiện để được là chính mình. Họ có thể thẳng thắn trao đổi ý kiến kể cả những ý kiến khác biệt với cấp trên. Ở FPT, mọi quyết định đều được đưa ra dựa trên sự tham khảo ý kiến của đồng sự, không có chỗ cho những nhà độc tài.

Tập đoàn Viễn thông quân đội Viettel và Tổng công ty sữa Việt Nam

Hiện nay, trách nhiệm xã hội đã không còn là một khái niệm xa lạ với các doanh nghiệp của Việt Nam. Những hoạt động trách nhiệm xã hội mà các doanh nghiệp thực hiện đã góp phần không nhỏ trong việc tạo nên hình ảnh thiện cảm và uy tín của doanh nghiệp.

- Tập đoàn viễn thông quân đội Viettel là một doanh nghiệp viễn thông hàng đầu Việt Nam, ngoài nhiệm vụ kinh doanh còn phải thực hiện nhiệm vụ công ích và phục vụ an ninh – quốc phòng của đất nước. Chính vì vậy, việc thực hiện trách nhiệm xã hội chính là một phần quan trọng tạo nét đặc trưng trong văn hóa của Viettel.

+ *Triết lý kinh doanh:* Một trong những triết lý kinh doanh mà Viettel theo đuổi đó chính là gắn kết hoạt động kinh doanh với các hoạt động nhân đạo, hoạt động xã hội. Chính triết lý kinh doanh này đã giúp Viettel tạo ra được nét đặc trưng riêng và góp phần quan trọng khẳng

định vị trí của Tập đoàn trên thương trường cũng như về mặt xã hội.

+ *Các hoạt động xã hội*: Không giống như các doanh nghiệp khác thể hiện trách nhiệm xã hội thông qua hoạt động như bảo vệ môi trường, Viettel lại gắn trách nhiệm xã hội của mình với việc cải thiện cuộc sống của người dân thông qua việc cung cấp các sản phẩm, dịch vụ hữu ích. Chẳng hạn như *Chương trình Phủ sóng biển đảo*, Viettel đã phủ sóng di động đến được những miền đảo cách xa bờ 100km, giúp cuộc sống ngư dân bám biển mở mang rất nhiều đồng thời có thể khai thác nguồn lợi hải sản cũng như bảo vệ chủ quyền quốc gia một cách hiệu quả.

+ *Các hoạt động từ thiện*: Viettel đã thực hiện rất nhiều chương trình từ thiện, đóng góp vào việc cải thiện chất lượng cuộc sống của người dân nghèo, có hoàn cảnh khó khăn. Tiêu biểu như *Chương trình Trái tim cho em*, chỉ sau 5 năm phát động đã huy động được 88,5 tỷ đồng ủng hộ chương trình. Với nguồn hỗ trợ này, gần 13.000 trẻ em nghèo được khám sàng lọc bệnh tim bẩm sinh, trong đó có 2000 trái tim đã được chữa lành. Có thể khẳng định, đây là một chương trình từ thiện có sức lan tỏa và được hưởng ứng nhất trong cộng đồng dân cư và doanh nghiệp tại Việt Nam từ trước tới nay.

- Cũng giống như Viettel, với vị thế là một doanh nghiệp dẫn đầu trong ngành công nghiệp chế biến sữa, Vinamilk luôn có trách nhiệm cao với cộng đồng và xã hội. Chính điều đó đã giúp Vinamilk xây dựng thành công hình ảnh của một công ty có nền văn hóa doanh nghiệp mạnh ở Việt Nam.

+ *Cam kết của Vinamilk*: Công ty cam kết mang đến cho cộng đồng nguồn dinh dưỡng tốt nhất, chất lượng nhất bằng sự trân trọng, tình yêu và trách nhiệm cao với cuộc sống con người và xã hội.

+ *Triết lý kinh doanh*: Đối với Vinamilk, khách hàng và việc đáp ứng mọi nhu cầu

của khách hàng phải luôn được đặt lên vị trí hàng đầu.

+ *Quan niệm chung*: Mọi thành viên của Vinamilk đều theo đuổi phương châm “Sống và làm việc vì cộng đồng”. Chính vì vậy, trong những năm qua, Vinamilk là một trong những công ty tổ chức nhiều *hoạt động xã hội* nhất. Vinamilk đã thành lập ra các Quỹ nhằm đem lại cải thiện chất lượng cuộc sống của người dân, đặc biệt là trẻ em – những đối tượng đang cần nhiều nguồn dinh dưỡng nhất. Công ty đã đầu tư 2 tỷ đồng mỗi năm cho chương trình phòng chống suy dinh dưỡng quốc gia; Phát động và tài trợ cho Chương trình Quỹ sữa “Vươn cao Việt Nam” cung cấp 8 triệu ly sữa cho trẻ em do Vinamilk cùng với Bộ LĐTB-XH, Quỹ Bảo trợ trẻ em Việt Nam; Lập Quỹ học bổng “Vinamilk – Ươm mầm tài năng trẻ Việt Nam” và đã trao hàng ngàn suất học bổng cho học sinh giỏi các trường trên cả quốc... Hơn thế nữa, Vinamilk cũng là đơn vị tiên phong trong việc thực hiện *các hoạt động từ thiện* như: Xây dựng 20 căn nhà tình nghĩa tình thương tại Tp HCM; Lập Quỹ bảo trợ bệnh nhân nghèo tại Thành phố Hồ Chí Minh; Tham gia Chương trình “Cứu trợ đồng bào vùng lũ lụt” ở miền Trung năm 2011... Ngoài ra, *hoạt động bảo vệ môi trường* cũng nhận được nhiều sự quan tâm của ban lãnh đạo công ty. Ngày 18 tháng 04 năm 2012 tại Hà Nội, Vinamilk cũng đã công bố “Quỹ 1 triệu cây xanh cho Việt Nam”.

Ngân hàng công thương Việt Nam (Vietinbank)

Ngân hàng TMCP Công Thương Việt Nam (Vietinbank) là ngân hàng thương mại lớn, có vai trò quan trọng của ngành Ngân hàng Việt Nam. Văn hóa Vietinbank chính là văn hóa công sở trong Vietinbank, nó quy định hành vi ứng xử, giao tiếp giữa các thành viên Vietinbank với nhau và với bên ngoài.

- *Văn hóa giao tiếp tại Vietinbank*: Có thể nói, ứng xử, giao tiếp là một bộ phận cấu thành

nên giá trị hữu hình dễ quan sát nhất của văn hóa Vietinbank. Tại Vietinbank, mọi hành vi ứng xử, giao tiếp như: chào hỏi, nói chuyện; giao tiếp qua điện thoại, giữa lãnh đạo với nhân viên, giao tiếp với khách hàng... đều phải tuân thủ những quy tắc nhất định mà ban lãnh đạo Vietinbank đề ra.

- *Hành vi cá nhân tại nơi làm việc:* Tại nơi làm việc, nhân viên của Vietinbank

phải tuân thủ nghiêm túc các quy tắc, quy định về trang phục, phong cách đi đứng, tác phong làm việc, ý thức với công việc và tập thể, ý thức tham gia hội họp....

- *Bài trí công sở:* 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). Phòng giao dịch với khách hàng luôn treo logo, triết lý kinh doanh và slogan của Vietinbank luôn ở vị trí trung tâm. Các quầy giao dịch được bố trí liên hoàn, hợp lý theo quy trình nghiệp vụ nhằm hạn chế thấp nhất sự di chuyển của khách hàng...Có thể thấy, Vietinbank có cách thức tổ chức phòng ban khá khoa học và phù hợp với tính chất công việc.

- *Văn hóa Vietinbank trong các hoạt động khác:* Các giá trị văn hóa truyền thống của Vietinbank lưu được giữ gìn và bảo tồn thông qua các buổi gặp mặt thường niên, các hội nghị; Ngày hội truyền thống Vietinbank; Tuần lễ văn hóa Vietinbank...

Trên đây là một số gương mặt điển hình trong việc xây dựng được nền văn hóa doanh nghiệp vững mạnh của Việt Nam. Qua đó, chúng ta thấy rằng vai trò của mỗi thành viên trong tổ chức cũng như sức mạnh tập thể đóng vai trò rất quan trọng đến sự thành công của mỗi doanh nghiệp.

3.1. Đánh giá văn hóa doanh nghiệp của một số công ty điển hình tại Việt Nam

Như đã trình bày ở phần trên, các doanh nghiệp điển hình của Việt Nam đã xây dựng cho mình được nền văn hóa doanh nghiệp rất đặc trưng. Tuy nhiên, nền văn hóa ấy sẽ có tác động to lớn đến sự thành công cũng như thất bại của các doanh nghiệp. Chính vì vậy chúng ta cần phải nhận ra được những ưu và nhược điểm của nền văn hóa ấy, để từ đó đưa ra những giải pháp hợp lý nhằm duy trì và phát triển văn hóa doanh nghiệp mình.

Đánh giá về văn hóa doanh nghiệp của FPT

Có thể nói, về cơ bản, FPT theo đuổi mô hình văn hóa sáng tạo. Ở đó các thành viên FPT được trao cơ hội để thúc đẩy sự nỗ lực, tính sáng tạo và cơ hội phát triển nghề nghiệp. Trong một môi trường làm việc năng động, chuyên nghiệp, con người FPT được tạo cảm hứng trong công việc và cho ra đời những ý tưởng sáng tạo. Văn hóa doanh nghiệp chính là sức mạnh vô hình đưa thành viên FPT hiểu nhau hơn, gắn kết lại với nhau hơn qua đó đóng góp vào sự phát triển bền vững của Tập đoàn.

Tuy nhiên, bên cạnh những ưu điểm nổi trội kể trên, văn hóa FPT cũng tồn tại một số nhược điểm. Chúng ta đều biết rằng trong một tổ chức mà ở đó con người được thỏa sức sáng tạo thì việc *kiểm soát hành vi của các thành viên* lại là một điều tương đối khó khăn. Chúng ta đều biết đến “ Sự kiện Arena” diễn ra trong Lễ hội ngày 13/9/2008 của FPT để kỷ niệm 20 năm ngày thành lập Công ty. Đây là một minh chứng hết sức rõ ràng cho sự tự do, sáng tạo quá chớn vượt qua khỏi các chuẩn mực đạo đức, trái với thuần phong mỹ tục của người Việt Nam mà các thành viên của FPT đã thực hiện. Hơn thế nữa, sự cổ vũ cho các giá trị “ tự do, dân chủ, bình đẳng” đã bị một số nhóm người lạm dụng, cố tình hiểu sai và đi quá giới hạn cho phép, gây ra những *lỗi ứng xử không đẹp*

ở FPT. Tại các cuộc họp, hội nghị lớn của công ty, thường xuyên xảy ra những cuộc cãi vã, công kích ý kiến của nhau và thậm chí là cả văng tục. Điều nguy hiểm hơn nữa là những hành động này còn được một số thành viên FPT khác ca ngợi hoặc coi đó là “ hành động anh hùng”. Một vấn đề nữa mà văn hóa FPT gặp phải đó là “ *sự dân chủ quá chớn*” trong FPT đôi khi bị đi quá giới hạn. Điều thể hiện trong sự thiếu tôn trọng giữa cấp dưới với cấp trên, sự thiếu tôn trọng của nhân viên FPT với khách hàng...

Đánh giá văn hóa doanh nghiệp của Viettel và Vinamilk

Với việc tích cực thực hiện trách nhiệm xã hội, Viettel và Vinamilk đã thực sự tạo ra cho riêng mình một nền văn hóa doanh nghiệp đặc trưng. Chính nền văn hóa đó đã giúp các công ty không chỉ cải thiện chất lượng cuộc sống người dân mà còn tạo hiệu ứng tích cực của người tiêu dùng đối với doanh nghiệp. Do đó, góp phần gia tăng doanh thu cũng như khẳng định được uy tín thương hiệu của các công ty. Theo số liệu thống kê chính thức của Tập đoàn viễn thông Viettel, tốc độ tăng trưởng doanh thu của Viettel luôn đạt mức cao và ổn định từ trên 30% đến 120%/năm trong giai đoạn 2000-2012. Năm 2012, Viettel đã được xếp hạng thứ 6 trong 10 doanh nghiệp lớn nhất Việt Nam. Kết quả kinh doanh của Vinamilk cũng rất tốt, doanh thu liên tục tăng trong giai đoạn 2007-2011 từ 6675 tỷ đồng lên đến 22279 tỷ đồng (đạt hơn 1 tỷ USD).

Đánh giá chung về văn hóa doanh nghiệp của Vietinbank

Việc xây dựng quy tắc về hành vi ứng xử và giao tiếp giữa cá nhân với đồng nghiệp, với đối tác và khách hàng trên toàn hệ thống của Vietinbank đã góp phần tạo ra tính nhất quán cũng như những giá trị văn hóa đặc trưng cho Ngân hàng. Sự lan tỏa của các giá trị văn hóa này giúp tạo ra môi trường làm việc năng động với những con người có phong cách phục vụ

chuyên nghiệp và nhiệt tình. Song, nếu tổ chức quá chú trọng tới việc xây dựng văn hóa công sở, doanh nghiệp sẽ dễ bị rơi vào tình trạng quá chú trọng tới hình thức, lễ nghi bên ngoài. Trên thực tế, rất nhiều khách hàng kêu ca về cung cách làm việc và giao tiếp của các nhân viên Vietinbank. Một vấn đề nữa có thể nảy sinh ở mô hình này đó là tổ chức sẽ thiếu khả năng thích ứng của tổ chức với những thay đổi của môi trường bên ngoài. Bởi thực tế là tổ chức chỉ quan tâm tới việc xây dựng văn hóa ứng xử trong nội bộ mà ít quan tâm tới yếu tố bên ngoài.

3.2. Một số giải pháp xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp tại Việt Nam

Trên cơ sở tìm hiểu và nghiên cứu về những đặc trưng cũng như ưu, nhược điểm trong việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp tại một số công ty điển hình của Việt Nam hiện nay, tác giả xin được đưa ra một số giải pháp nhằm phát triển văn hóa doanh nghiệp tại Việt Nam như sau:

- Xây dựng văn hóa doanh nghiệp phải gắn với nền văn hóa truyền thống của dân tộc, tránh đi ngược với xu hướng chung của xã hội

Để văn hóa doanh nghiệp trở thành một sức mạnh vô hình trong cạnh tranh, đòi hỏi các doanh nghiệp phải tạo ra được những giá trị riêng, khác biệt với các tổ chức khác. Tuy nhiên, để tránh mắc phải sai lầm như trường hợp của công ty FPT, những giá trị đó phải được xây dựng dựa trên chuẩn mực đạo đức, quan điểm và tiêu chí đúng đắn. Hơn nữa, chúng ta đều biết rằng văn hóa doanh nghiệp là một phần không thể tách rời của văn hóa dân tộc. Mỗi một cá nhân, một thành viên trong doanh nghiệp đều thuộc về một nền văn hóa nhất định và họ chịu ảnh hưởng mạnh mẽ từ các giá trị văn hóa đó. Chính vì vậy, khi xây dựng văn hóa doanh nghiệp cần phải gắn chặt với nền văn hóa dân tộc và các giá trị văn hóa của tổ chức đó không được tách rời khỏi các

giá trị văn hóa truyền thống của dân tộc. Có như vậy mới tạo được sức mạnh cho doanh nghiệp đồng thời giảm thiểu được những mâu thuẫn trong tổ chức.

- Học hỏi có chọn lọc những giá trị văn hóa tốt đẹp từ các tổ chức khác

Không một doanh nghiệp nào có thể khẳng định những giá trị văn hóa của mình là duy nhất tốt và do đó việc học hỏi các giá trị văn hóa từ các tổ chức khác luôn là việc làm cần thiết. Chẳng hạn như việc học tập những nghĩa cử cao đẹp của Vinamilk hay Viettel trong việc thực hiện trách nhiệm với xã hội; hay học hỏi phong cách làm việc nghiêm túc và chuyên nghiệp của các nhân viên Vietinbank... Tất cả những giá trị tốt đẹp đó sẽ giúp các doanh nghiệp hình thành và phát triển được một nền văn hóa mạnh.

- Tăng cường tính kỷ luật kỷ cương trong tổ chức

Việc tạo được tính kỷ luật kỷ cương trong tổ chức sẽ khiến các thành viên có được cảm giác mình đang sống và làm việc trong một môi trường có trật tự. Việc tạo ra bầu không khí dân chủ, bình đẳng trong tổ chức là một điều cần thiết; song mọi hoạt động của các thành viên trong tổ chức đó cần phải nằm trong một khuôn khổ nhất định.

- Chia sẻ rộng rãi với các thành viên về tầm nhìn, triết lý kinh doanh, các giá trị cốt lõi,... của tổ chức nhằm nâng cao sự nhận thức của họ

Việc giảng giải và giải thích cho các thành viên trong tổ chức, đặc biệt là các thành viên mới, về các giá trị cốt lõi, triết lý kinh doanh... sẽ giúp cho họ có nhận thức đúng đắn về văn hóa doanh nghiệp. Các thành viên hoàn toàn rơi vào tình trạng hiểu sai hoặc có tình hiểu sai về ý nghĩa cũng như những tôn chỉ mà tổ chức mình theo đuổi; để từ đó có những hành vi sai trái, không phù hợp với các nguyên tắc và chuẩn mực đã được tuyên bố. Hơn nữa, việc các thành viên của tổ chức hiểu biết về các giá

trị, chuẩn mực hành vi của tổ chức mình sẽ cải thiện được tính nhất quán trong tổ chức.

- Nâng cao trình độ và năng lực lãnh đạo

Trình độ và năng lực của nhà lãnh đạo có vai trò quan trọng trong việc xác định định hướng phát triển và tầm nhìn chiến lược cho doanh nghiệp của mình. Hơn nữa, nhà lãnh đạo nhờ vào trình độ và khả năng thuyết phục sẽ giúp các thành viên trong công ty hiểu và thấm nhuần những giá trị, niềm tin chung của công ty. Qua đó, tác động tích cực đến cách thức làm việc cũng như kiểm soát tốt hơn hành vi của các thành viên trong công ty. Như vậy, rõ ràng là trình độ và năng lực của nhà quản trị sẽ có tác động tích cực đến việc hình thành và phát triển văn hóa doanh nghiệp.

- Xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp theo hướng tăng cường khả năng thích ứng

Môi trường kinh doanh luôn biến đổi không ngừng và đòi hỏi các doanh nghiệp phải nhanh chóng nắm bắt được những dấu hiệu thay đổi đó. Như vậy, việc xây dựng văn hóa tổ chức theo hướng tăng cường khả năng thích ứng của doanh nghiệp thông qua sự đổi mới, học hỏi và định hướng khách hàng. Doanh nghiệp phải lắng nghe và hiểu được khách hàng của mình để từ đó đưa ra những dự đoán về mong muốn, nhu cầu trong tương lai của khách hàng.

IV. KẾT LUẬN

Xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp đã và đang là một giải pháp tối ưu cho các doanh nghiệp Việt Nam trong việc tạo ra lợi thế cạnh tranh riêng, mang tính đặc thù. Thực tế cho thấy, các doanh nghiệp lớn của Việt Nam và được biết đến trong khu vực như FPT, Vinamilk, Viettel cũng chính là những gương điển hình trong việc xây dựng được nền văn hóa doanh nghiệp mạnh. Tuy nhiên, dưới sự tác động tích cực lẫn phi tích cực của môi trường kinh doanh, văn hóa doanh nghiệp của

các công ty này nói riêng và tất cả các công ty Việt Nam nói chung cũng cần phải có những điều chỉnh thích hợp. Những biện pháp đã được tác giả đưa ra trong phần giải pháp sẽ góp phần giúp các doanh nghiệp Việt Nam hình thành, duy trì và phát triển văn hóa doanh nghiệp của mình.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Dương Thị Liễu (2011), giáo trình *Văn hóa kinh doanh*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
2. Đỗ Thị Thanh Tâm (2006), *Xây dựng văn hóa doanh nghiệp cho các doanh nghiệp Việt Nam trong xu thế hội nhập kinh tế quốc tế*, Luận văn thạc sỹ kinh tế trường ĐH Kinh tế Tp Hồ Chí Minh.
3. Bộ quy tắc ứng xử của Vinamilk (2010), *Sổ tay Văn hóa doanh nghiệp Ngân hàng công thương Việt Nam* (2009).

BUILDING COPORATE CULTURE IN VIETNAM CURRENT STATE AND SOLUTIONS

Duong Thi Thanh Mai

SUMMARY

Building coporate has been strongly intersested by businesses in Vietnam due to its role in the stable development of businesses. Through resreach on coporate cuture of the four big companies of Vietnam including FPT, Viettel, Vinamilk, Vietinbank, some advantages and disadvantages of their coporate culture have been introduced. Because of these are the specific examples in building successfully coporate culture in Vietnam, the author belives that other Vietnam's enterprises can learnt for themselves. Moreover, based on current stituations, some solutions are given in order to help Vietnamese enterpriesses buidling its coporate culture. This can create specific compratitive advantages for enterpriesses in the strong intergration process.

Keywords: *Coporate Culture, enterprise, FPT, Vietinbank.*

Người phản biện	: TS. Bùi Thị Minh Nguyệt
Ngày nhận bài	: 10/9/2014
Ngày phản biện	: 28/9/2014
Ngày quyết định đăng	: 15/3/2015