XÂY DỰNG VĂN HÓA DOANH NGHIỆP NGHỆ AN TRONG XU THẾ PHÁT TRIỂN VÀ HỘI NHẬP: THỰC TRẠNG VÀ KHUYẾN NGHỊ

PGS.TS Nguyễn Đăng Bằng

Trường Đại học Vinh

Email:bangkt_dhv_2007@yahoo.com.vn

Trong những năm gần đây, khái niệm văn hoá doanh nghiệp (VHDN) ngày càng được sử dụng phổ biến. Vấn đề văn hóa doanh nghiệp đã và đang được nhắc đến như một"tiêu chí" khi bàn về doanh nghiệp. Ở Nghệ An, doanh nghiệp bắt đầu quan tâm xây dựng văn hóa doanh nghiệp mình, thậm chí nhiều doanh nghiệp không tiếc tiền thuê tư vấn nước ngoài về hoạch định văn hóa doanh nghiệp cho công ty mình. Bài viết này dựa trên cơ sở điều tra khảo sát thực tiễn từ 11 doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh Nghệ An nhằm khái quát thực trạng VHDN hiện nay, đồng thời khuyến nghị một số vấn đề có liên quan đến việc xây dựng và phát triển VHDN Nghệ An trong những năm tiếp theo.

Từ khóa: Văn hóa doanh nghiệp, tỉnh Nghệ An

1. Khái quát tình hình xây dựng văn hóa doanh nghiệp ở Nghệ An trong những năm qua

Nghệ An hiện nay có gần 9000 doanh nghiệp, trong đó 2900 công ty cổ phần, 2142 công ty TNHH 2 thành viên trở lên, 1304 công ty TNHH 1 thành viên, hơn 2700 doanh nghiệp tư nhân. Doanh nghiệp Nghệ An số lượng nhiều, nhưng doanh nghiệp có danh tiếng còn rất ít. Trong những năm gần đây kinh tế của đất nước có biến động xấu, nhiều doanh nghiệp phải giải thể, hoặc tạm ngừng hoạt động. Một số doanh nghiệp hoạt động tương đối hiệu quả như xi măng Hoàng Mai,Công ty CP HondaVinh; công ty Toyota Vinh, Công ty CP sữa TH Nghĩa Đàn, công ty TNHH Huệ Lộc, đã thành công trong việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp. Tác động tích cực của VHDN đến hoạt động kinh doanh của công ty ngày càng rõ nét (Bảng 1).

Trái lại một số doanh nghiệp hoạt động lâu năm, như công ty CP cơ khí Vinh, nhà máy xi măng Cầu Đước, nhà máy nước Vinh vẫn chưa xây dựng thành công văn hóa doanh nghiệp. Ở đó thái độ của nhân viên đối với khách hàng chưa nhiệt tình.Nhân viên làm việc chưa thật sự chuyên nghiệp.Cơ cấu tổ chức, bộ máy vẫn chưa hợp lý. Phương pháp quản lý nặng về quyền uy, chưa khơi dậy được tính tự giác của nhân viên, chưa có chính sách khuyến khích lao động giỏi, có tay nghề cao.

Về thực trạng VHDN, ở Nghệ An hiện nay, theo số liệu điều tra tại 3 công ty: TNHH Huệ Lộc, công ty CP HONDAVinh, công ty CP gạch ngói xây dựng Hưng Nguyên, kết quả phản ánh ở bảng 2.

Trong số 5 chỉ tiêu đánh giá, tỷ lệ đạt 5 tiêu chí là 80% gồm công ty Huệ Lộc và Honda Vinh. Riêng Công ty gạch ngói Hưng Nguyên chỉ đạt có 55% các tiêu chí. Trong đó tiêu chí dân chủ, công khai, minh bạch đạt thấp nhất. Tỷ lệ này phản ánh tương đối khách quan kết quả xây dựng VHDN hiện nay ở Nghệ An. Phần lớn các doanh nghiệp nhà nước, hoặc Công ty CP nhà nước chưa thật sự quan tâm xây dựng VHDN. Các doanh nghiệp đầu tư nước ngoài ý thức xây dựng VHDN cao hơn các doanh nghiệp trong tỉnh.

Nhận thức về giá trị VHDN của các công ty Nghệ An rất hạn chế. Tại Ngân hàng nông nghiệp tỉnh Nghệ An,trong số 50 người trả lời "về các giá trị cơ bản của VHDN", chỉ có khoảng 10% cho rằng giá

Bảng 1: Tác động của văn hóa doanh nghiệp đến hoạt động của công ty

Đơn vị tính: %

Doanh nghiệp	Giảm xung đột	Điều phối, kiểm soát	Tạo động lực làm việc	Tạo lợi thế cạnh tranh
Tổng công ty Vật tư nông nghiệp Nghệ An	60	20	80	80
Công ty đầu tư phát triển chè Nghệ An	50	20	100	100
Ngân hàng TMCP Bắc Á	60	40	79	85
Công ty CP đầu tư hợp tác kinh tế Việt – Lào	45	45	87	95
Công ty CP xi măng Hoàng Mai	60	30	100	84
Công ty CP bia Sài Gòn- Nghệ Tĩnh	75	45	85	65
Tổng công ty Xây dựng giao thông 4	79	35	85	86
Công ty CP bến xe Vinh	45	65	75	25
Công ty CP khách sạn Giao tế Vinh	45	64	95	89
Công ty CP xây dựng dầu khí Nghệ An	95	56	65	75
Doanh nghiệp tư nhân trồng rừng Lê Duy Nguyên Nghệ An	32	65	75	76

Nguồn: số liệu điều tra của tác giả

Bảng 2: Thực trạng xây dựng văn hóa doanh nghiệp 3 công ty hàng đầu ở Nghệ An

Đơn vị tính: Người

Tiêu chí đánh giá	Cơ cấu tổ chức của công ty (1)		Thái độ lãnh đạo đối với nhân viên (2)		Ý thức trách nhiệm của nhân viên (3)		Công khai, minh bạch, dân chủ (4)		Cấu trúc văn phòng công ty (5)	
	Phù hợp	Không phù hợp	Quan tâm chu đáo	Chưa quan tâm	Rất nhiệt tình	Kém nhiệt tình	công khai	Không công khai	Hợp lý	Không hợp lý
Công ty TNHH Huệ Lộc	42	6	45	3	45	3	47	1	46	2
Công ty CP gạch ngói Hưng Nguyên	35	13	39	11	33	15	12	36	23	25
Công ty Honda Vinh	48	0	48	0	44	4	48	0	48	0

Nguồn: số liệu tổng hợp điều tra của nhóm thực hiện đề tài

trị doanh nghiệp thể hiện cả 15 tiêu chí (bảng 3), còn lại đều không đồng ý với tiêu chí này. Đây là một điều khá ngạc nhiên khi ở một doanh nghiệp có tới 99% số lao động đã tốt nghiệp đại học. Có thể nhân viên ở đây chưa bao giờ được nghe lãnh đạo ngân hàng nói về VHDN.

Khi được hỏi nguyên nhân hứng thú làm việc tại công ty thương mại Plaza, có 63% số người được hỏi cho rằng có ba có 3 lý do cơ bản là: Do *môi trường làm việc tốt; đoàn kết cảm thông; không phân biệt đối xử* .Chỉ có 40% số ý kiến cho rằng "*do doanh nghiệp trả lương cao*". Như vậy vấn đề thu nhập không phải là lý do chủ yếu làm cho người lao động trong doanh nghiệp hứng thú làm việc. Trái với nhận định lâu nay của lãnh đạo các doanh nghiệp là thu nhập là yếu tố quyết định tạo nên chất lượng, năng suất lao động (bảng 4).

Theo số liệu điều tra của chúng tôi, tại một số công ty như Kiểm toán khu vực miền Trung; công ty cổ phần xây dựng dầu khí Nghệ An; siêu thị BigC Vinh, công ty cổ phần thủy sản Vạn Phần Diễn Châu đều cho thấy việc xây dựng văn hóa kinh doanh

Bảng 3: Giá trị cơ bản của văn hoá doanh nghiệp

Đơn vị tính: Người

Thứ tự	Tiêu chí đánh giá	Tổng số	Tán thành	Không tán thành
1	Kiểu dáng kiến trúc công sở, thiết kế khuôn viên, cách bài trí văn phòng, màu sắc.	50	7	43
2	Lễ nghi trong hội nghị, kỹ niệm, lễ hội, hội thảo	50	13	37
3	Logo,khẩu hiệu, quảng cáo	50	1	49
4	Cách ăn mặc, phương tiện làm việc	50	7	43
5	Cơ cấu tổ chức, bộ máy	50	10	40
6	Quy trình tuyển chọn lao động, và bầu chọn lãnh đạo	50	7	43
7	Các văn bản nội quy, quy chế, quy tắc	50	3	47
8	Phong cách quản lý của lãnh đạo	50	2	48
9	Sự quan tâm của lãnh đạo đối với nhân viên	50	8	42
10	Phong cách, thái độ ứng xử trong công ty	50	0	50
	Ý thức chấp hành, tinh thần trách nhiệm, nền nếp làm việc	50	2	48
12	Tinh thần hợp tác, chia sẻ, cảm thông	50	7	43
13	Công khai, minh bạch các thông tin	50	4	46
14	Chất lượng sản phẩm hàng hoá ,dịch vụ	50	3	47
15	Thái độ ứng xử với khách hàng	50	0	50

Nguồn: Ngân hàng nông nghiệp tỉnh Nghệ An

Bảng 4: Nguyên nhân lao động hứng thú làm việc tại công ty

Đơn vị tính: Người

	Tiêu chí đánh giá	Tổng số	Đồng ý	Không đồng ý
1	Doanh nghiệp quan tâm đến đời sống vật chất và tinh thần nhân viên	20	9	11
2	DN trả lương cao	20	8	12
3	Môi trường làm việc tốt	20	12	8
4	Đoàn kết, hợp tác, cảm thông	20	13	7
5	Không phân biệt đối xử	20	13	7
6	Có cơ hội tăng tiến	20	9	11
7	Môi trường làm việc dễ chịu	20	11	9
8	Được làm việc gần nhà	20	6	14
9	Được tôn trọng và chia sẻ thông tin	20	3	17

Nguồn: Siêu thị điện máy cơ khí Plaza

chưa quan tâm đầy đủ. Các doanh nghiệp chưa xây dựng được chiến lược kinh doanh, chưa biết đến sứ mạng của doanh nghiệp là gì. Đạo đức kinh doanh thường xuyên được lãnh đạo công ty nhắc nhở, nhưng tình trạng vi phạm đạo đức kinh doanh khá phổ biến. Khi chúng tôi đặt vấn đề tìm hiểu về chế độ lương, bảo hiểm của người lao động, nhiều doanh nghiệp né tránh. Khi chúng tôi đặt câu hỏi cho nhân viên về những tiêu cực trong doanh nghiệp, nhất là nói về lãnh đạo, họ từ chối trả lời.

Các nghiên cứu gần đây về VHDN đều nhất trí nhận đinh: Doanh nghiệp Nghệ An có những điểm yếu sau đây:

Một là, cung cách làm ăn manh mún, nhỏ lẻ, thói quen tuỳ tiện.

Doanh nghiệp hàng đầu của Nghệ An chỉ tương đương với doanh nghiệp nhỏ của thế giới. Ở Nghệ An, khi doanh nghiệp gây dựng được thương hiệu, có thể nhận được đơn đặt hàng lớn thì mâu thuẫn dẫn đến xé lẻ, giành giật thị trường với nhau, làm suy yếu nhau, sau đó nghi kỵ, chống đối nhau quyết liệt. Các doanh nghiệp nhỏ không muốn sáp nhập với nhau thành doanh nghiệp lớn, thậm chí không muốn hợp tác làm ăn. Một thói quen tùy tiện thích thì làm, không thích thì thôi.

Hai là, tầm nhìn hạn hẹp, tư duy ngắn hạn, dựa vào may rủi

Chưa quen với tự chủ, tự chịu trách nhiệm. Vì vậy, ít có khái niệm làm ăn lớn.Thiếu khát vọng và kiên nhẫn chờ thời cơ, tâm lý "ăn xổi". Điều đó hạn chế đầu tư thành các doanh nghiệp tầm cỡ thế giới. Nghệ An chỉ tìm kiếm lợi nhuận từ các khoản đầu tư mang tính đầu cơ, như chứng khoán, đất đai, vàng bạc, lợi dụng sơ hở trong cơ chế chính sách của nhà nước để kiếm chác, xoay xở theo kiểu "buôn chuyến", "nhất thời".

Ba là, thiếu tính hợp tác và liên kết cộng đồng.

Cạnh tranh theo kiểu ăn chặn,"ghen ăn tức ở" dẫn đến triệt hạ bằng được đối thủ, làm mất khả năng kinh doanh. Một thói quen tuỳ tiện "mạnh ai nấy làm". Sự liên kết chỉ là hình thức, lỏng lẻo, chưa thật sự chung lòng, chung sức. Nội bộ chia rẽ, bè phái, cục bộ.

Bốn là, nặng về "quan hệ", "chạy chọt", "dựa dẫm".

Xu hướng dựa đẫm vào Nhà nước bằng mọi cách "chạy chọt", "nhờ vả"đã đẩy doanh nghiệp đến khó khăn. Doanh nghiệp quan hệ với Nhà nước theo kiểu "khổ nhục kế", Nhà nước đối xử với doanh nghiệp theo kiểu "ban ơn", "xin cho". Doanh nghiệp đối xử với Nhà nước theo kiểu "trả ơn", "lại quả". Cám dỗ đặc quyền đặc lợi, dựa dẫm đang là lực cản lớn. Tệ tham nhũng trong cơ quan công quyền có sự tiếp tay của doanh nghiệp.

Năm là, hiếu thắng, tự cao, không chịu học hỏi.

Doanh nhân Nghệ An rất hiếu thắng, chưa giàu đã tập ăn chơi xa xỉ. Đôi khi tỏ ra tự cao, tự đại, không cần học hỏi. Một bộ phận chủ doanh nghiệp thiếu đức tính "căn cơ", "cần cù", "tiết kiệm". Có một xu hướng thích khoe khoang, hợm hĩnh bằng thứ danh hiệu rởm, "hữu danh vô thực". Khi sản phẩm có thương hiệu rồi thì làm dối, làm giả, từ đó mất uy tín với khách hàng. Khách hàng quay lưng lại với doanh nghiệp.

Ngoài những bất cập, trở ngại trên, doanh nghiệp Nghệ An còn mang nặng thói quen, cung cách làm ăn cũ, lạc hậu, tuỳ tiện. Sự gian dối trong kinh doanh vẫn tồn tại, không ít doanh nhân thẳng thắn truyền bá tư tưởng "buôn gian bán lận", "thật thà là cha thằng dại". Vì thế, họ tìm cách lách luật để làm ăn. Nhiều doanh nghiệp đã bị trả giá về sự gian dối song vẫn chưa chấm dứt. Lối hành xử "không có hậu" của doanh nghiệp Nghệ An làm cho các đối tác nước ngoài rất khó chịu.

Nhìn nhận một cách tổng quát, chúng ta thấy văn hoá trong các cơ quan và doanh nghiệp ở Nghệ An còn có những hạn chế nhất định: Đó là một nền văn hoá được xây dựng trên nền tảng dân trí thấp và phức tạp do những yếu tố khác ảnh hưởng tới; môi trường làm việc có nhiều bất cập dẫn tới có cái nhìn ngắn hạn; chưa có quan niệm đúng đắn về cạnh tranh và hợp tác, làm việc chưa có tính chuyên nghiệp; còn bị ảnh hưởng bởi các khuynh hướng cực đoan của nền kinh tế bao cấp ; chưa có cơ chế dùng người, có sự bất cập trong giáo dục đào tạo nên chất lượng lao động chưa cao. Mặt khác văn hoá doanh nghiệp còn bị những yếu tố khác ảnh hưởng tới như: Nền sản xuất nông nghiệp nghèo nàn và ảnh hưởng của tàn dư đế quốc, phong kiến, xu thế chạy theo văn hóa ngoại lai.

2. Khuyến nghị về xây dựng văn hóa doanh nghiệp Nghệ An trong xu thế phát triển, hội nhập

2.1. Những định hướng chính

Trong điều kiện phát triển và hội nhập, để xây dựng VHDN ở Nghệ An không chệch hướng, cần phải nắm vững một số định hướng sau đây:

Một là, Quán triệt các quan điểm của Đảng và nhà nước về xây dựng văn hóa doanh nghiệp

Những bất cập giữa kinh tế và văn hóa đã thể hiện rất rõ trong từng doanh nghiệp. Ở nhiều nơi kinh tế phát triển mạnh, nhưng văn hóa có xu hướng phát triển lệch lạc, làm chậm lại quá trình phát triển kinh tế. Ví dụ, kinh doanh có lợi nhuận nhưng phi đạo đức, phản văn hóa. Vì thế, trong văn kiện đại hội của Đảng và các nghị quyết của Trung ương trong những năm gần đây luôn khẳng định vai trò, định hướng của phát triển văn hóa, đặc biệt quán triệt quan điểm kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa.

Báo cáo chính trị (đại hội VIII), Đảng ta khẳng định "*văn hóa là nền tảng tinh thần của xã hội, vừa là mục tiêu vừa là động lực, phát triển kinh tế - xã hội"*

Nghị quyết đại hội lần thứ IX của Đảng chỉ rõ "*Tập trung tháo gỡ mọi vướng mắc, xóa bỏ mọi trở lực để khơi dậy nguồn lực to lớn trong dân, cổ vũ các nhà kinh doanh và mọi người dân ra sức làm giàu cho mình và cho đất nước""nâng cao tính văn hóa trong hoạt động kinh tế,chính trị, xã hội và sinh hoạt của nhân dân"*

Báo cáo chính trị (Đại hội XI) Đảng ta đánh giá khách quan về thực trạng văn hóa hiện nay "*Văn hoá phát triển chưa tương xứng với tăng trưởng*

kinh tế. Quản lý văn hoá, văn nghệ, báo chí, xuất bản còn thiếu chặt chẽ. Môi trường văn hoá bị xâm hại, lai căng, thiếu lành mạnh, trái với thuần phong mỹ tục, các tệ nạn xã hội, tội phạm và sự xâm nhập của các sản phẩm và dịch vụ độc hại làm suy đồi đạo đức, nhất là trong thanh, thiếu niên, rất đáng lo ngại"

Nghị quyết đại hội Đảng toàn quốc lần thứ XI, Đảng ta tiếp tục khẳng định "*Tiếp tục xây dựng nền văn hoá Việt Nam tiên tiến, đậm đà bản sắc dân tộc, bảo tồn và phát huy các giá trị văn hoá tốt đẹp của dân tộc đồng thời tiếp thu tinh hoa văn hoá nhân loại. Bảo vệ môi trường, chủ động phòng tránh thiên tai, ứng phó có hiệu quả với biến đổi khí hậu"*

Thấm nhuần quan điểm của Đảng nhiều năm qua văn hóa kinh doanh nói chung và VHDN nói riêng đã được doanh nghiệp quan tâm.Quan hệ giữa văn hóa và luật pháp, văn hóa và kinh tế ngày càng được nghiên cứu nghiêm túc. Tư tưởng chỉ đạo của Đảng ghóp phần định hướng cho xây dựng và phát triển VHDN không chỉ hiện tại mà cả tương lai.

Hai là, Xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp Nghệ An cần kế thừa, phát huy những giá trị văn hóa xứ Nghệ.

Nghệ An là một tỉnh lớn, diện tích gấp 3 lần Singapore, gần bằng nửa Đài Loan, dân số gần bằng Singapore. Nghệ An có nhiều nét đặc sắc về văn hóa. Những giá trị văn hóa xứ Nghệ đã ghóp phần làm rạng rở nền văn hiến Viêt Nam. Những giá trị văn hóa truyền thống của Nghệ An cần được tiếp thu để xây dựng và phát triển VHDN. Đồng thời cần loại bỏ những hạn chế trong văn hóa xứ Nghệ. Đó là duy tình hơn duy lý, coi kinh nghiệm hơn lý luận, kiên định đến mức bảo thủ, khó tiếp thu cái mới, thích nghi hơn là đột phá thay đổi. Môi trường kinh tế thị trường chưa hoàn thiện, chưa có sự đua tài đua sức cho sự phát triển. Thái độ tôn sư trọng đạo chỉ biểu hiện chốn quan trường, học hành khoa cử, chứ chưa hướng tới sự chăm sóc những tài năng công hiến về công nghệ và quản lý. Vì thế Nghệ An là nơi thừa thầy thiếu thợ. Những người tài giỏi không tiến thân bằng con đường học nghề.Trong bối cảnh cạnh tranh, hội nhập,bản sắc văn hóa Xứ Nghệ phải được giữ gìn nhưng không vì thế mà "cố chấp" "bảo thủ" chậm thích ứng với văn hóa các vùng, miền khác.

Ba là, xác định mô hình văn hóa doanh nghiệp phù hợp với đặc điểm tự nhiên và con người Nghệ An

Đề xây dựng và phát triển VHDN Nghệ An trước hết cần lựa chọn mô hình VHDN phù hợp.Từ căn cứ lý luận và thực tiễn trong nước và thế giới, chúng tôi xác định mô hình phù hợp và phát huy hiệu quả đó là *Văn hóa gia đình.* Đây là mô hình thành công ở Nhật Bản. Mô hình văn hóa gia đình phù hợp với các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Đặc trưng của mô hình văn hóa gia đình là nhấn mạnh thứ bậc và định hướng cá nhân, tôn vinh sự đoàn kết, hợp tác. Văn hóa gia đình tạo ra môi trường làm việc thân thiện. Mỗi thành viên coi việc hy sinh cống hiến cho doanh nghiệp là điều hạnh phúc. Coi người sáng lập, lãnh đạo doanh nghiệp như cha, mẹ. Chủ doanh nghiệp coi nhân viên như con cái, hết lòng dạy bảo, giúp đỡ, chỉ dẫn để họ trưởng thành. Đội ngũ nhân viên tự coi mình có bổn phận phục tùng, trung thành với chủ. Môi trường VHDN gia đình động lực làm việc ít dựa trên áp lực quản lý mà dựa trên sự tự nguyện, truyền thống, tập quán, huyết tộc. Mô hình này cần được xây dựng ngay từ khi mới thành lập doanh nghiệp. Nó sẽ phát triển dần dần, lớn lên cùng với sự phát triển của doanh nghiệp. Trong mô hình này lấy nhân lực làm nguồn lực trung tâm. Coi vấn đề tuyển dụng và đào tạo nguồn nhân lực là yếu tố quyết định.

2.2. Một số giải pháp

**** Đối với xã hội và Nhà nước***

Trước hết, cần khơi dậy tinh thần kinh doanh trong nhân dân, khuyến khích mọi người, mọi thành phần kinh tế cùng hăng hái tìm cách làm giàu cho mình và cho đất nước. Xóa bỏ quan niệm cho rằng kinh doanh là xấu, coi thường thương mại, coi trọng quan chức, không coi trọng thậm chí đố kị với doanh nhân. Xóa bỏ tâm lý học để làm quan, học để vào làm công chức nhà nước. Xóa bỏ tâm lý ỷ lại, dựa vào bao cấp của Nhà nước, đề cao tập thể, coi thường cá nhân. Vấn đề còn lại là các cơ quan Nhà nước phải tiếp tục thay đổi tư duy quản lý, đề xuất những chủ trương, chính sách quản lý đủ mạnh để khuyến khích hơn nữa tinh thần kinh doanh trong các thành phần kinh tế, tạo môi trường thuận lợi về thể chế và tâm lý xã hội cho sự phát triển kinh tế tư nhân, xóa bỏ sự phân biệt đối xử với kinh tế tư nhân kể cả trong tư duy cũng như trong các chủ trương, chính sách cụ thể.

Hai là, Nhà nước cần tiếp tục hoàn chỉnh hệ thống thể chế kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa nhằm tạo lập đồng bộ các yếu tố của thị trường, từng bước hình thành thể chế kinh tế thị trường phù hợp với đặc điểm nước ta. Thực tế cho thấy, thể chế kinh tế có tác động rất lớn đối với việc hình thành văn hóa doanh nghiệp. Do đó, điều cần nhấn mạnh là thể chế kinh tế phải đủ sức khuyến khích doanh nhân phát huy truyền thống văn hóa trong doanh nghiệp của cha ông, bổ sung những nhân tố mới trong văn hóa doanh nghiệp của thời đại, kết hợp chặt chẽ giữa truyền thống và hiện đại, bảo đảm cho kinh tế thị trường triển khai lành mạnh, đạt hiểu quả cao, văn hóa doanh nghiệp được hình thành với những đặc điểm của nước ta.

Thể chế đó phải chú trọng khuyến khích doanh nghiệp xác định chiến lược kinh doanh dài hạn, có mục tiêu phấn đấu lâu dài nâng cao sức mạnh cạnh tranh, có chương trình làm ăn căn cơ theo định hướng quy hoạch, kế hoạch chuyển đổi cơ cấu của nền kinh tế, khắc phục tâm lý kinh doanh cò con, mánh mún, ngại đầu tư lớn, làm ăn lâu dài.

Thể chế đó cũng phải khuyến khích doanh nghiệp thực hiện các biện pháp hợp pháp trong việc mưu cầu lợi ích cá nhân, đạt lợi nhuận cao cho doanh nghiệp, đương nhiên có sự kết hợp hài hòa với lợi ích toàn xã hội nhưng không vì thế mà đi đến triệt tiêu lơi ích cá nhân dẫn đến triệt tiêu động lực kinh doanh. Đồng thời, phải ngăn chặn những hành vi vi phạm pháp luật, gian lận thương mại. Doanh nghiệp phải tôn trọng, đặc biệt là giữ chữ tín đối với khách hàng và đối tác kinh doanh. Nhà nước phải bảo vệ doanh nghiệp bằng pháp luật.

Thể chế đó phải thật sự minh bạch, ổn định. Nhà nước công bằng trong đối xử với các loại hình doanh nghiệp, khuyến khích mọi thành phần kinh tế, khắc phục phân biệt đối xử, bảo đảm cho các thành phần kinh tế hợp tác và cạnh tranh trong khuôn khổ pháp luật, khắc phục tình trạng biến độc quyền nhà nước thành độc quyền doanh nghiệp, tạo ra cạnh tranh không bình đẳng, những khoản lợi nhuận không do tài năng kinh doanh của doanh nghiệp mà do vị thế độc quyền mang lại, những điểm dẫn đến triệt tiêu văn hóa doanh nghiệp. Điều cấp bách là Nhà nước phải có các qui phạm pháp luật về khuyến khích cạnh tranh hợp pháp, kiểm soát và hạn chế độc quyền.

Thể chế đó cũng chú trọng nhân tố con người, phát triển con người, đặc biệt coi trọng việc bồi dưỡng nhân tài, đãi ngộ xứng đáng, tôn vinh doanh nhân giỏi. Trong doanh nghiệp, đó là bảo đảm thu nhập hợp pháp của chủ doanh nghiệp tư nhân, là tôn trọng quyền và lợi ích hợp pháp của người lao động đối xử bình đẳng, tạo ra môi trường hòa thuận, sự cố kết, chung sức chung lòng tập trung vào việc thực hiện mục tiêu kinh doanh, vì sự phát triển bền vững của doanh nghiệp và lợi của mỗi thành viên trong doanh nghiệp.

Ba là, việc xây dựng VHDN đòi hỏi đẩy mạnh cuộc cải cách hành chính, dân chủ, trong sạch, chuyên nghiệp và hiện đại hóa. Điều cần nhấn mạnh hiện nay là tiếp tục xóa bỏ cơ chế "xin-cho", xóa bỏ những thủ tục hành chính rườm rà gây tốn kém, tăng chi phí đầu tư và giảm năng lực cạnh tranh của hàng hóa. Phải sắp xếp lại bộ máy tinh gọn, khắc phục chồng chéo, quan liêu, nâng cao hiệu lực và hiệu quả của bộ máy hành chính trong quản lý điều hành. Khắc phục tình trạng một số công chức do kém năng lực và phẩm chất đã làm sai lệch những chủ trương đúng đắn của Đảng và Nhà nước gây trở ngại, phiền hà đối với doanh nghiệp.

***Đối với doanh nghiệp**

Một là, xác định mục tiêu, sứ mạng và tầm nhìn mang tính chiến lược.

Vai trò trước tiên của những người lãnh đạo đứng đầu công ty là xác định một kế hoạch rõ ràng và đặt ra một định hướng chiến lược cho công ty của mình. Kế hoạch và định hướng này giúp cho công ty ấy có thể cạnh tranh trên thị trường và phát triển hoạt động của mình trong một thời gian dài. Nó cũng phải là một quá trình mà qua đó những người điều hành công ty phát hiện ra được những điểm yếu, điểm mạnh của công ty, những cơ hội và khó khăn mà công ty đã, đang và sẽ phải đối mặt.Vai trò của người lãnh đạo công ty không chỉ dừng ở việc vạch ra kế hoạch chiến lược mà còn phải tiếp xúc trao đổi với nhân viên của mình và thay đổi suy nghĩ của họ nhằm thực hiện được những cam kết của mình về hướng phát triển mới của công ty. Những người lãnh đạo cũng phải giải thích tường tận những giá trị và niềm tin chung mà mọi nhân viên trong công ty cần phải ghi nhớ để đạt được kế hoạch mục tiêu của công ty. Điều này chắc chắn sẽ tác động đến cách thức làm việc của họ.

Hai là, xây dựng cách đánh giá hiệu quả hoạt động của công ty.

Có một kế hoạch rõ ràng và một định hướng chiến lược là rất quan trọng nhưng như vậy thì chưa đủ. Hầu hết các công ty chỉ dừng lại ở đây mà thiếu đi bước biến những kế hoạch chiến lược đó thành việc làm cụ thể ở từng phòng ban hay các đơn vị kinh doanh chiến lược khác nhau. Con đường để phát triển văn hóa công ty hướng tới thành công là bắt đầu quá trình thảo luận tự do của những người quản lí các phòng ban về mục tiêu họ mong muốn trong các khoảng thời gian hạn định. Mục tiêu được vạch ra càng cụ thể bao nhiêu càng tốt bấy nhiêu. Đối với mỗi việc làm, cần phải đặt ra những mục tiêu hiệu quả chính nhằm phục vụ cho kế hoạch chiến lược tổng thể và những mục tiêu đó phải nhận được sự đồng thuận của cả cấp lãnh đạo lẫn đội ngũ nhân viên trong công ty. Chỉ khi nào một công ty làm được việc này thì những kế hoạch và tầm nhìn chiến lược của công ty ấy mới có tính thực tế và khả thi.

Ba là, thực hiện những mục tiêu đề ra.

Nếu không kiên trì theo đuổi những mục tiêu đề ra và không đặt ra áp lực nào đối với việc không hoàn thành kế hoạch đó thì những động lực kể trên cũng sẽ tan biến. Điều này chắc chắn sẽ khiến con người ta có những cảm giác tự thỏa mãn với chính mình. Chính vì vậy mà việc kiên trì thực hiện những mục tiêu đã đề ra là một cách tốt để loại trừ sự tự mãn trong công việc. Những người quản lý công ty phải thường xuyên có những cuộc thảo luận với nhân viên của mình để bàn bạc về tiến bộ trong công việc và những kết quả đã đạt được. Nếu không đạt được những mục tiêu đề ra thì người lãnh đạo công ty phải đề nghị nhân viên của mình có biện pháp thực hiện đúng đắn và thực hiện những mục tiêu đó cho tới khi nào đạt được kết quả như mong muốn thì thôi. Một cách hoàn thành các mục tiêu mang tính chủ động hơn đó là cách tập trung ngăn ngừa việc không hoàn thành mục tiêu, cách này sẽ luôn hiệu qua hơn việc ngồi chờ cho đến khi mọi việc đã ra khỏi tầm kiểm soát chẳng hạn như những mục tiêu hay thời hạn bị bỏ lỡ.

Bốn là, chế độ khen thưởng, kỷ luật trên cơ sở công bằng.

Khen thưởng không công bằng chính là một cách chắc chắn nhất để hủy hoại con đường đi tới thành công của một công ty. Khen thưởng như nhau đối với mọi nhân viên dù cho kết quả công việc họ làm có khác nhau là một việc làm thiếu sự công bằng. Nhưng nhiều người lãnh đạo các công ty lại khen thưởng nhân viên của mình một cách không hợp lý. Họ giải thích rằng sẽ rất mất thời gian để thực sự giải quyết vấn đề này. Vì vậy mà nhiều công ty đã thưởng cho toàn bộ nhân viên trong công ty một mức tiền thưởng như nhau hoặc nhân viên nào cũng có số tháng được hưởng thưởng bằng nhau dù cho mức độ hiệu quả công việc của họ có khác nhau.

Nếu ngay từ đầu những tiêu chí khen thưởng được đề ra một cách rõ ràng và việc đánh giá hiệu quả công việc được làm một cách chuyên nghiệp thì sẽ không gặp vấn đề gì khi gắn liền hiệu qua công việc với việc khen thưởng. Khen thưởng ở đây không chỉ đề cập đến việc khen thưởng vật chất mà còn bao hàm cả khen thưởng về mặt tinh thần như sự thừa nhận của cấp trên về thành tích cá nhân của bạn, những lời khen ngợi chân thành, những lời động viên khích lệ và sự phản hồi tích cực từ phía lãnh đạo công ty.

Năm là, xây dựng môi trường làm việc minh bạch và tin tưởng nhau

Một môi trường làm việc cởi mở nơi mà người nhân viên có thể chia sẻ thông tin và kiến thức một cách tự do thoải mái chắc chắn sẽ tạo điều kiện tốt để cho một công ty có thể đạt được những mục tiêu của mình. 80% các vấn đề trong các công ty là có liên quan đến việc giao tiếp hay thiếu sự giao tiếp giữa các cá nhân trong công ty. Việc hiểu lầm, cách nghĩ sai hay giải thích sai… xảy ra trong các công ty đều là bởi người ta không trao đổi với nhau lí do của việc làm của mình. Bởi vậy, những quyết định trong công ty được đưa ra cần được bàn bạc trước. Thông thường, chính những người lãnh đạo công ty chứ không phải công việc lại là nguyên nhân làm cho các nhân viên cảm thấy lo sợ và làm cho họ rơi vào sự im lặng bất lợi. Những ai không có cơ hội để nói lên ý kiến, quan điểm hay đưa ra một lời đề nghị nào của mình đó sẽ trở nên không hài lòng, bất mãn. Hậu quả của việc này là họ không làm việc hết khả năng của mình. Họ không còn muốn tìm tòi ra những ý tưởng mới, áp dụng những cải tiến hay thay đổi nào vì sợ bị cấp trên khiển trách.

Sáu là, Loại bỏ vấn đề tranh giành quyền lực trong công ty.

Sự tranh giành quyền lực trong công ty sẽ cản trở sự phát triển của mối quan hệ tin tưởng lẫn nhau giữa mọi người trong công ty. Những việc làm thiếu lành mạnh như thiên vị, vây cánh phe phái, phao tin

đồn thổi và làm hại nhau sau lưng… sẽ trở nên phổ biến trong một công ty nếu những người điều hành và lãnh đạo công ty đó không có nguyên tắc,chính kiến và phương thức quản lí nhân sự chuyên nghiệp. Những lời phê bình mang tính xây dựng nên được sử dụng như một phương tiện cải thiện các vấn đề một cách thực sự chứ không phải như một vũ khí trả thù dùng để hạ gục kẻ khác.Vấn đề này phải được đứng hàng đầu vì nó xóa bỏ được tính sợ sệt của nhân viên tại nơi làm việc. Nhằm loại bỏ những vấn đề liên quan đến quyền lực thì những người lãnh đạo công ty phải xử lí nghiêm khắc những hành vi mà làm cho mọi người không tin tưởng lẫn nhau và tạo nên khoảng cách giữa mọi người trong công ty đó.Tất cả những hành động tranh giành quyền lực trong công ty sẽ chẳng đem lại cho ai một chút lợi ích gì. Sự thật ở đây là nếu người ta lúc nào cũng phải canh chừng sau lưng mình thì hầu như họ không thể tập trung được vào việc hoàn thành những mục tiêu của công ty, vì thế mà hiệu quả làm việc cũng bị ảnh hưởng xấu.

Bảy là, xây dựng một tinh thần tập thể vững mạnh thông qua xác định những giá trị cốt yếu.

Khi phát triển "văn hóa làm việc" có hiệu quả thì không gì có thể thay thế được việc tạo dựng nên một tinh thần tập thể vững mạnh trong đội ngũ nhân viên công ty. Để làm được điều đó, mọi người trong công ty ấy cần phải cùng cam kết với nhau rằng họ có chung một vài niềm tin nào đó. Nhân viên phải tin tưởng lẫn nhau.Cách tốt nhất để mọi người trong công ty nhận thức được những niềm tin họ cùng chia sẻ đó là thông qua những giá trị cốt yếu mà tất cả mọi người đều chấp nhận và ở đó người ta trân trọng chính bản thân họ. Khi phục vụ cho mục đích của công ty lẫn cá nhân những giá trị này không những cho phép người ta có cảm giác về sự thành công mà còn cả cảm giác đúng đắn về việc họ luôn kiên định với những nguyên tắc mà bản thân họ trân trọng.

3. Kết luận

Văn hóa doanh nghiệp được biết đến như một nhân tố tạo nên sự thành công của doanh nghiệp, mặc dù vậy song ở Nghệ An việc xây dựng phát triển VHDN vẫn còn nhiều khó khăn. Để doanh nghiệp phát triển nhanh và bền vững, một trong những bí quyết thành công đó là xây dựng thành công mô hình VHDN đặc thù Nghệ An. Đến lúc tự nó, môi trường văn hóa sẽ tạo ra sức mạnh cảm hóa, động viên doanh nghiệp nỗ lực. Tuy nhiên, cần ý thức sâu sắc rằng xây dựng VHDN không chỉ mất vài tháng, vài năm. Đây là quá trình lao động nghiêm túc lâu dài và bền bỉ của tất cả các thành viên trong doanh nghiệp mà trong đó quyết định là lãnh đạo doanh nghiệp. Nếu chúng ta làm việc nghiêm túc, sáng tạo thì chắc chắn sự thành công đó sẽ đến. Đúng như Khổng Tử nói "con đường vạn dặm bắt đầu từ bước nhỏ". ❐

Tài liệu tham khảo:

1. Nguyễn Duy Chinh, Phạm Văn Quây (2009) văn hóa doanh nghiệp; NXB Lao động .

2. TS. Đoàn Minh Duệ (2001) Xây dựng môi trường Xã hội – Nhân văn Nghệ An; NXB Nghệ An.

3. PGS.TS. Nguyễn Mạnh Quân (2007) Đạo đức kinh doanh và văn hóa doanh nghiệp; NXB đại học Kinh tế quốc dân.

4. Phạm Quốc Toản (2007); Đạo đức kinh doanh và văn hóa doanh nghiệp; NXB Lao động.

5. David maister ; dịch giả Lưu văn Hy; bản sắc văn hóa doanh nghiệp; NXB Thống kê.

6. PGS.TS Lê Doãn Tá (2011); Văn hóa doanh nghiệp; NXB Chính trị quốc gia Hà Nội.

7. PGS.TS Nguyễn Doãn Tá (2010); Văn hóa doanh nghiệp- nền tảng kinh tế doanh nghiệp thời kỳ 2011 và 2020.

8. TS. Dương Quốc Thắng (2009) Xây dựng văn hóa doanh nghiệp với triết lý Phương Đông; NXB đại học Thái Nguyên.

9. TS. Phan Quốc Việt & Ths. Nguyễn Huy Hoàng, Trung tâm Phát triển Kỹ năng Con người Tâm Việt; Bài viết cho Diễn đàn Năng suất Chất lượng của Trung tâm năng suất Việt Nam.