

**ỦY BAN NHÂN DÂN THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH
TRƯỜNG CAO ĐẲNG KINH TẾ - KỸ THUẬT
THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH**

ISO 9001



**GIÁO TRÌNH
MÔN VĂN HÓA DOANH NGHIỆP
NGÀNH KẾ TOÁN DOANH NGHIỆP, TÀI CHÍNH DOANH NGHIỆP
TRÌNH ĐỘ TRUNG CẤP**

**ỦY BAN NHÂN DÂN THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH
TRƯỜNG CAO ĐẲNG KINH TẾ - KỸ THUẬT
THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH**



**GIÁO TRÌNH
MÔN HỌC VĂN HÓA DOANH NGHIỆP
NGÀNH KẾ TOÁN DOANH NGHIỆP, TÀI CHÍNH DOANH NGHIỆP
TRÌNH ĐỘ TRUNG CẤP**

THÔNG TIN CHỦ NHIỆM ĐỀ TÀI

Họ tên: Nguyễn Văn Kiên

Học vị: Thạc sĩ

Đơn vị: Khoa Kế toán Tài chính

Email: nguyenvankien@hotec.edu.vn

TRƯỞNG KHOA

**TỔ TRƯỞNG
BỘ MÔN**

**CHỦ NHIỆM
ĐỀ TÀI**

**HIỆU TRƯỞNG
DUYỆT**

Nguyễn Văn Kiên

Thành phố Hồ Chí Minh, năm 2020

TUYÊN BỐ BẢN QUYỀN

Tài liệu này thuộc loại sách giáo trình nên các nguồn thông tin có thể được phép dùng nguyên bản hoặc trích dùng cho các mục đích về đào tạo và tham khảo.

Mọi mục đích khác mang tính lệch lạc hoặc sử dụng với mục đích kinh doanh thiếu lành mạnh sẽ bị nghiêm cấm.

TaiLieu.vn

LỜI GIỚI THIỆU

Giáo trình môn học văn hóa doanh nghiệp được biên soạn trên cơ sở chương trình môn học văn hóa doanh nghiệp đã được Hiệu trưởng nhà trường phê duyệt năm 2019.

Giáo trình này gồm ba chương nhằm giới thiệu những kiến thức cơ bản về nội dung văn hóa doanh nghiệp, trong đó:

Chương 1: Tổng quan về văn hóa doanh nghiệp;

Chương 2: Các dạng và mô hình văn hóa doanh nghiệp;

Chương 3: Xây dựng văn hóa doanh nghiệp.

Kết thúc mỗi chương là một số câu hỏi ôn tập dạng trắc nghiệm liên quan tới kiến thức của chương.

Giáo trình này dành cho đối tượng là học sinh bậc trung cấp học ngành Kế toán doanh nghiệp, Tài chính doanh nghiệp thuộc khoa Kế toán – Tài chính của trường.

Đây là giáo trình lưu hành nội bộ. Khi biên soạn, tác giả đã tham khảo một số nội dung liên quan tới văn hóa doanh nghiệp của một số tài liệu, website hiện hành.

Mặc dù tác giả đã cố gắng trong quá trình biên soạn và chỉnh sửa tài liệu, tuy nhiên chắc chắn chưa thể đáp ứng được hết những mong muốn, kỳ vọng của quý thầy cô và học sinh sinh viên nhà trường. Để giáo trình này được hoàn thiện hơn, tác giả mong nhận được sự góp ý, chia sẻ.

Thành phố Hồ Chí Minh, ngày 01 tháng 9 năm 2020

Tác giả

Nguyễn Văn Kiên

MỤC LỤC

CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ VĂN HÓA DOANH NGHIỆP	8
1.1. Văn hóa.....	8
1.1.1. Khái niệm văn hóa.....	8
1.1.2. Các yếu tố cấu thành văn hóa	10
1.1.3. Đặc trưng của văn hóa	12
1.2. Văn hóa Doanh nghiệp	13
1.2.1. Khái niệm văn hóa doanh nghiệp	13
1.2.2. Vai trò của văn hóa doanh nghiệp	14
1.2.3. Đặc trưng của văn hóa doanh nghiệp	16
1.2.3.1. Đặc trưng trực quan.....	17
1.2.3.2. Đặc trưng phi trực quan.....	30
1.2.4. Các yếu tố hình thành văn hóa doanh nghiệp.....	31
1.2.4.1. Văn hóa dân tộc	31
1.2.4.2. Nhà lãnh đạo.....	32
1.2.4.3. Những giá trị tích lũy.....	33
1.2.5. Các giai đoạn hình thành văn hóa doanh nghiệp.....	34
1.2.5.1. Giai đoạn non trẻ	34
1.2.5.2. Giai đoạn giữa.....	35
1.2.5.3. Giai đoạn chín muồi và nguy cơ suy thoái.....	35
1.3. Câu hỏi ôn tập.....	35
CHƯƠNG 2: CÁC DẠNG VÀ MÔ HÌNH VĂN HÓA DOANH NGHIỆP	40
2.1. Các dạng văn hóa doanh nghiệp.....	40
2.1.1. Các dạng văn hóa doanh nghiệp của Harrison và Hand.....	40
2.1.2. Các dạng văn hóa doanh nghiệp của Deal và Kennedy	43
2.1.3. Các dạng văn hóa doanh nghiệp của Quinn và McGrath.....	45
2.1.4. Các dạng văn hóa doanh nghiệp của Scholz: Scholz đã chia văn hóa doanh nghiệp thành 3 dạng:.....	46
2.1.5. Các dạng văn hóa doanh nghiệp của Daft	47
2.1.6. Các dạng văn hóa doanh nghiệp của Sethia và Klinow.	49
2.2. Các mô hình văn hóa doanh nghiệp	52

2.2.1. Mô hình văn hóa doanh nghiệp theo sự phân cấp quyền lực.	52
2.2.2. Mô hình văn hóa doanh nghiệp theo cơ cấu và định hướng về con người và nhiệm vụ	55
2.2.3. Mô hình văn hóa doanh nghiệp theo mối quan tâm đến nhân tố con người.	58
2.2.4. Mô hình văn hóa doanh nghiệp theo vai trò của nhà lãnh đạo.....	59
2.3. Câu hỏi ôn tập.....	60
CHƯƠNG 3: XÂY DỰNG VĂN HÓA DOANH NGHIỆP	65
3.1. Bản sắc văn hóa doanh nghiệp	65
3.2. Xây dựng văn hóa doanh nghiệp	66
3.2.1. Văn hóa ứng xử trong nội bộ doanh nghiệp	66
3.2.2. Văn hóa trong xây dựng và phát triển thương hiệu.....	71
3.2.3. Văn hóa trong hoạt động marketing	73
3.2.4. Văn hóa trong đàm phán và thương lượng.....	79
3.2.5. Văn hóa trong định hướng tới khách hàng	84
3.3. Quản lý bằng văn hóa doanh nghiệp.	85
3.3.1. Khái niệm quản lý bằng văn hóa doanh nghiệp	85
3.3.2. Nội dung cơ bản của quản lý bằng văn hóa doanh nghiệp.....	86
3.3.3. Tập hợp thông tin để xây dựng tài liệu văn hóa doanh nghiệp.	101
3.3.4. Các bước triển khai xây dựng văn hóa doanh nghiệp:	102
3.4. Câu hỏi ôn tập.....	103
HƯỚNG DẪN CÁCH HỌC VÀ TRẢ LỜI CÂU HỎI ÔN TẬP	108
1. Cách học bài:	108
2. Cách trả lời câu hỏi ôn tập:.....	108
PHỤ LỤC	109
TÀI LIỆU THAM KHẢO	113

GIÁO TRÌNH MÔN HỌC VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

Tên môn học: Văn hóa Doanh nghiệp

Mã môn học: MH2104066

Vị trí, tính chất của môn học:

- Vị trí: Văn hóa doanh nghiệp là một môn học thuộc khối kiến thức cơ sở, môn học này được bố trí giảng dạy trước các môn cơ sở khác của nghề.
- Tính chất: Thuộc nhóm môn học bắt buộc.

Mục tiêu môn học

- Về kiến thức:
 - + Trình bày và giải thích được những nội dung tổng quan về văn hóa doanh nghiệp.
 - + Trình bày được các dạng và các mô hình văn hóa doanh nghiệp.
 - + Trình bày được cách xây dựng văn hóa doanh nghiệp.
- Về kỹ năng:
 - + Xây dựng được các yếu tố hình thành văn hóa doanh nghiệp.
 - + Nhận diện được các đặc trưng của văn hóa doanh nghiệp.
 - + Nhận diện được các dạng và mô hình văn hóa doanh nghiệp.
 - + Xây dựng được văn hóa trong doanh nghiệp.
- Về năng lực tự chủ và trách nhiệm:
 - + Nhận thức được tầm quan trọng của văn hóa doanh nghiệp hiện nay.
 - + Tôn trọng đạo đức nghề nghiệp

CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

Giới thiệu

Văn hóa doanh nghiệp là một trong những nội dung quan trọng trong sự hình thành và phát triển của mỗi doanh nghiệp. Trong giáo trình này, tác giả chia nội dung thành ba chương, trong đó chương 1 tập trung chủ yếu các kiến thức tổng quan về văn hóa doanh nghiệp như khái niệm, vai trò, đặc trưng, các yếu tố và các giai đoạn hình thành, phát triển văn hóa doanh nghiệp.

Mục tiêu

- Trình bày được khái niệm, đặc điểm, bản chất của văn hóa doanh nghiệp.
- Trình bày được các biểu trưng của văn hóa doanh nghiệp, các yếu tố hình thành văn hóa doanh nghiệp.
- Xác định và phân tích được các biểu trưng và các yếu tố hình thành của văn hóa doanh nghiệp.
- Đánh giá được các biểu trưng và các yếu tố hình thành văn hóa doanh nghiệp tại một doanh nghiệp

Nội dung

1.1. Văn hóa

1.1.1. Khái niệm văn hóa

Thuật ngữ văn hóa bắt nguồn từ tiếng Latinh là Cultus hàm chứa hai khía cạnh: 1- trồng trọt cây trái tức là thích ứng với tự nhiên, khai thác tự nhiên; 2- giáo dục, đào tạo con người hoặc một cộng đồng để họ trở nên tốt đẹp hơn.

Ở phương Đông, trong tiếng Hán cổ, văn hóa bao gồm “Văn” là vẻ đẹp của nhân tính, cái đẹp của tri thức, trí tuệ con người có thể đạt được bằng sự tu dưỡng của bản thân và cách thức cai trị đúng đắn của nhà cầm quyền. Còn

chữ “Hóa” trong văn hóa là việc đem lại cái văn (*cái đẹp, cái tốt, cái đúng*) để cảm hóa, giáo dục và hiện thực hóa trong thực tiễn, đời sống

Như vậy văn hóa theo cách hiểu của cả phương Đông và phương Tây đều có một nghĩa chung căn bản là sự giáo hóa, vun trồng nhân cách con người (*bao gồm cá nhân, cộng đồng và xã hội loài người*), cũng có nghĩa là làm cho con người và cuộc sống trở nên tốt đẹp hơn.

Có nhiều cách tiếp cận khi nghiên cứu về văn hóa và về vai trò của văn hóa đối với đời sống con người. Chính vì lẽ đó, có rất nhiều khái niệm về văn hóa:

Theo nghĩa hẹp, văn hóa được giới hạn theo bề sâu hoặc bề rộng, theo không gian, thời gian hoặc chủ thể bao gồm văn hóa nghệ thuật, văn hóa ẩm thực, văn hóa kinh doanh, văn hóa Việt Nam...vv.

Hiểu theo nghĩa rộng, văn hóa là một tổng thể phức tạp gồm tri thức, tín ngưỡng, nghệ thuật, đạo đức, luật lệ, phong tục và tất cả những khả năng, thói quen, tập quán mà con người đạt được với tư cách là thành viên của một xã hội. Cách hiểu này chủ yếu đề cập đến văn hóa ở góc độ các giá trị tinh thần.

UNESCO định nghĩa về văn hóa: “Văn hóa là tổng thể sống động các hoạt động sáng tạo của các cá nhân và các cộng đồng trong quá khứ, hiện tại qua các thế kỷ hoạt động sáng tạo ấy đã hình thành nên hệ thống các giá trị, các truyền thống và cách thể hiện, đó là những yếu tố xác định đặc tính riêng của mỗi dân tộc”

Từ điển Tiếng Việt, văn hóa được định nghĩa: “Văn hóa là tổng thể nói chung những giá trị vật chất và tinh thần do con người sáng tạo ra trong quá trình lịch sử”. Định nghĩa này khẳng định văn hóa là những sáng tạo của con người, mang lại giá trị cho con người, trong đó bao gồm cả giá trị vật chất và giá trị tinh thần. Theo đó, văn hóa bao gồm toàn bộ những giá trị sáng tạo của

con người được biểu hiện, được kết tinh trong các của cải vật chất do con người sáng tạo ra, đồng thời văn hóa còn bao gồm cả các sản phẩm tinh thần mà các cá nhân hay cộng đồng sáng tạo ra trong lịch sử.

Theo PGS.TS Trần Ngọc Thêm, thì văn hóa là một hệ thống hữu cơ các giá trị vật chất và tinh thần do con người sáng tạo và tích lũy qua quá trình hoạt động, thực tiễn, trong sự tương tác giữa con người với môi trường tự nhiên và xã hội.

Chủ tịch Hồ Chí Minh có câu nói nổi tiếng về văn hóa: “Vì lẽ sinh tồn cũng như mục đích của cuộc sống, loài người mới sáng tạo và phát minh ra ngôn ngữ, chữ viết, đạo đức, pháp luật, khoa học, tôn giáo, văn học, nghệ thuật, những công cụ cho sinh hoạt hàng ngày về ăn, mặc, ở và các phương thức sử dụng. Toàn bộ những sáng tạo và phát minh đó tức là văn hóa”.

Trong câu nói trên, “văn hóa” được Bác nói đến vừa mang ý nghĩa khái quát, vừa gắn với từng nhóm người, xã hội, quốc gia, dân tộc. Đồng thời Bác cũng chỉ ra bản chất của văn hóa là lối sống đặc trưng mang phong cách riêng, được sinh ra từ những thách thức của cuộc sống, của sự tiến bộ và phát triển.

1.1.2. Các yếu tố cấu thành văn hóa



Ngôn ngữ: là sự thể hiện rõ nét nhất của văn hóa vì nó là phương tiện quan trọng nhất để chuyển giao văn hóa, làm cho văn hóa có thể được truyền từ thế hệ này sang thế hệ khác. Ngôn ngữ ảnh hưởng đến những cảm nhận, suy nghĩ của con người về thế giới đồng thời truyền đạt cho cá nhân những quy tắc, chuẩn mực, giá trị, sự chấp nhận quan trọng nhất của một nền văn hóa.

Tín ngưỡng và tôn giáo: là niềm tin sâu sắc vào một điều gì đó vô hình, nhưng nó chi phối toàn bộ đời sống con người (*ví dụ như Thiên chúa giáo – Chúa; Phật giáo – Phật tử, Bô Tát*). Tôn giáo và tín ngưỡng ảnh hưởng lớn đến cách sống, lối sống, niềm tin, giá trị và thái độ, thói quen làm việc và cách cư xử của con người trong xã hội đối với nhau và với xã hội khác.

Phong tục tập quán: là những hành vi ứng xử, thói quen, nếp sinh hoạt tương đối ổn định của các thành viên trong nhóm xã hội được lưu truyền từ thế hệ này sang thế hệ khác. Ví dụ: phong tục thờ cúng tổ tiên, phong tục gói bánh chưng ngày Tết...vv

Thói quen và cách cư xử: thói quen là những hành động, cách sống, phương pháp làm việc được lặp đi lặp lại nhiều lần trong cuộc sống, không dễ thay đổi trong một thời gian dài. Cách cư xử là những hành vi được xem là đúng đắn trong một xã hội riêng biệt.

Giáo dục: là quá trình hoạt động có ý thức, có mục đích, có kế hoạch nhằm bồi dưỡng cho con người những phẩm chất đạo đức, những tri thức cần thiết về tự nhiên và xã hội, cũng như những kỹ năng, kỹ xảo cần thiết trong cuộc sống; là yếu tố quan trọng để hiểu văn hóa.

Thẩm mỹ: là sự hiểu biết và thưởng thức cái đẹp. Thẩm mỹ liên quan tới sự cảm thụ nghệ thuật, đến thị hiếu của nền văn hóa, từ đó ảnh hưởng đến giá trị và thái độ của con người ở các quốc gia, dân tộc khác nhau. Các giá trị

thẩm mỹ được phản ánh, thể hiện qua các hoạt động nghệ thuật như hội họa, điêu khắc, điện ảnh, văn chương, âm nhạc, kiến trúc...vv.

Giá trị và thái độ: giá trị là những niềm tin và những chuẩn mực làm căn cứ để các thành viên của một nền văn hóa xác định, phân biệt đúng và sai, tốt và không tốt, đẹp và xấu... Thái độ là sự suy nghĩ, sự cảm nhận, nhìn nhận và sự phản ứng trước một sự vật dựa trên các giá trị.

1.1.3. Đặc trưng của văn hóa

Văn hóa trước hết phải có *tính hệ thống*. Đặc trưng này cần để phân biệt hệ thống với tập hợp nó giúp phát hiện những mối liên hệ mật thiết giữa các hiện tượng, sự kiện thuộc một nền văn hóa; phát hiện các đặc trưng, những quy luật hình thành và phát triển của nó.

Đặc trưng quan trọng thứ hai của văn hóa là *tính giá trị*. Văn hóa theo nghĩa đen nghĩa là “trở thành đẹp, thành có giá trị”, tính giá trị cần để phân biệt giá trị với phi giá trị. Nó là thước đo mức độ nhân bản của xã hội và con người.

Đặc trưng thứ ba của văn hóa là *tính nhân sinh*. Tính nhân sinh cho phép phân biệt văn hóa như một hiện tượng xã hội (*do con người sáng tạo, nhân tạo*) với các giá trị tự nhiên (*thiên tạo*). Văn hóa là cái tự nhiên được biến đổi bởi con người. Sự tác động của con người vào tự nhiên có thể mang tính vật chất (*như việc luyện quặng, đẽo gỗ...*) hoặc tinh thần (*như truyền thuyết về các cảnh quan tự nhiên*). Do mang tính nhân sinh, văn hóa trở thành sợi dây nối liền con người với con người, nó thực hiện chức năng giao tiếp và có tác dụng liên kết họ lại với nhau. Nếu ngôn ngữ là hình thức của giao tiếp thì văn hóa là nội dung của nó.

Văn hóa còn có *tính lịch sử*. Nó cho phép phân biệt văn hóa như sản phẩm của một quá trình và được tích lũy qua nhiều thế hệ với văn minh như sản phẩm cuối cùng, chỉ ra trình độ phát triển của từng giai đoạn. Tính lịch sử

tạo cho văn hóa tính bề dày một chiều sâu, nó buộc văn hóa thường xuyên tự điều chỉnh, tiến hành phân loại và phân bổ lại các giá trị. Tính lịch sử được duy trì bằng truyền thống văn hóa. Truyền thống văn hóa là những giá trị tương đối ổn định (*những kinh nghiệm tập thể*) được tích lũy và tái tạo trong cộng đồng người qua không gian và thời gian, được đúc kết thành những khuôn mẫu xã hội và cố định hóa dưới dạng ngôn ngữ, phong tục, tập quán, nghi lễ, luật pháp, dư luận...vv.

1.2. Văn hóa Doanh nghiệp

1.2.1. Khái niệm văn hóa doanh nghiệp

Có nhiều khái niệm khác nhau về doanh nghiệp, bởi đây cũng là một chủ đề được nhiều đối tượng quan tâm nghiên cứu.

Tổ chức Lao động quốc tế (*International Labour Organization - ILO*) thì định nghĩa văn hoá doanh nghiệp như sau: “Văn hoá doanh nghiệp là sự trộn lẫn đặc biệt các giá trị, các tiêu chuẩn, thói quen và truyền thống, những thái độ ứng xử và lễ nghi mà toàn bộ chúng là duy nhất đối với một tổ chức đã biết”.

Theo giáo trình văn hóa doanh nghiệp do PGS.TS. Dương Thị Liễu chủ biên đưa ra định nghĩa: “Văn hóa doanh nghiệp là một hệ thống các giá trị, các chuẩn mực, các quan niệm và hành vi của doanh nghiệp, chi phối hoạt động của mọi thành viên trong doanh nghiệp và tạo nên bản sắc kinh doanh riêng của doanh nghiệp”.

Xét ở góc độ quản trị tác nghiệp, PGS.TS Nguyễn Mạnh Quân đưa ra định nghĩa: “Văn hóa doanh nghiệp là một hệ thống những ý nghĩa, giá trị, niềm tin chủ đạo, nhận thức và phương pháp tư duy được mọi thành viên của một tổ chức cùng đồng thuận và có ảnh hưởng ở phạm vi rộng đến cách thức hành động của các thành viên”.

Từ khái niệm trên, có thể rút ra ba điểm cần lưu ý về nội dung, mục đích và tác dụng của văn hóa doanh nghiệp và mối liên hệ giữa chúng:

Nội dung, gồm:

- Hệ thống giá trị làm thước đo, triết lý làm động lực.
- Cách vận dụng vào việc ra quyết định hàng ngày.

Mục đích, nhằm:

- Đạt được sự thống nhất trong nhận thức.
- Hình thành năng lực hành động.

Có tác dụng, giá trị, ý nghĩa, giúp:

- Chuyên hóa nhận thức thành động lực.
- Chuyên hóa năng lực thành hành động.

Như vậy, xây dựng văn hóa doanh nghiệp thực chất là:

1- Về nội dung: là xây dựng và đạt được sự đồng thuận về một hệ thống các giá trị, triết lý hành động và phương pháp ra quyết định đặc trưng cho phong cách của doanh nghiệp và cần được tuân thủ nghiêm túc;

2- Về mục đích: là thiết kế và triển khai các chương trình hành động nhằm đưa ra hệ thống các giá trị và phương pháp hành động vào trong nhận thức và phát triển thành năng lực hành động của các thành viên trong tổ chức;

3- Về tác động mong muốn: là hỗ trợ cho các thành viên để chuyển hóa hệ thống các giá trị và triết lý hành động đã nhận thức và năng lực đã hình thành thành động lực và hành động thực tiễn.

1.2.2. Vai trò của văn hóa doanh nghiệp

Thứ nhất, văn hóa doanh nghiệp là công cụ triển khai chiến lược. Mọi doanh nghiệp đều bắt đầu tương lai của mình bằng một bản kế hoạch phát triển chiến lược, trong đó chỉ rõ định hướng sản xuất kinh doanh mà doanh nghiệp sẽ theo đuổi được cụ thể hóa bằng định hướng về thị trường mục tiêu (*khách hàng, thị trường, nhu cầu, lĩnh vực hoạt động chủ yếu*) và định hướng

sản xuất (*chính sách sản phẩm, chất lượng, giá cả, dịch vụ và lợi thế cạnh tranh*). Thành công trong việc xây dựng chiến lược, nhưng nhiều doanh nghiệp lại không thành công trong việc triển khai chiến lược. Đó là do những khó khăn trong việc phát triển các công cụ quản lý, điều hành việc thực hiện trên cơ sở bản kế hoạch chiến lược đã xây dựng.

Tham gia thực hiện chiến lược là tất cả mọi thành viên trong tổ chức, doanh nghiệp. Đáng lưu ý là mỗi người tham gia vào một tổ chức và hoạt động của tổ chức đều có nhiệm vụ riêng, cương vị khác nhau và sở hữu những kỹ năng, năng lực hành động không giống nhau. Họ là những bánh xe khác nhau của cùng một cỗ xe. Khác nhau là vậy, nhưng họ phải thống nhất trong hành động và phối hợp hành động để đưa cỗ xe tiến theo cùng một hướng đến đích đã định. Điều đó chỉ có thể đạt được bằng cách xây dựng những quy tắc hành động thống nhất có tác dụng hướng dẫn, chi phối việc ra quyết định và hành động của mọi thành viên. Đối với doanh nghiệp xây dựng thương hiệu, điều đó còn có ý nghĩa lớn hơn nữa trong việc xây dựng các biện pháp, công cụ điều hành việc thực hiện chiến lược thông qua các biện pháp quản lý con người (*nhân lực*).

Thứ hai, văn hóa doanh nghiệp là phương pháp tạo động lực cho người lao động và sức mạnh đoàn kết cho tổ chức, doanh nghiệp. Lý thuyết văn hóa doanh nghiệp được phát triển dựa trên hai yếu tố, đó là *giá trị* và *con người*. Trong văn hóa doanh nghiệp, giá trị là những ý nghĩa, niềm tin được thể hiện trong triết lý hành động gồm quan điểm (*cách nhận thức*), phương pháp tư duy và ra quyết định mà những người hữu quan bên trong công ty, tổ chức quyết định lựa chọn sẽ sử dụng làm thước đo để đánh giá các quyết định, nguồn động lực để hành động và mục tiêu để phấn đấu. Giá trị và các triết lý được tổ chức, công ty lựa chọn là chuẩn mực chung cho mọi thành viên tổ chức để phấn đấu hoàn thành, cho những người hữu quan bên ngoài sử dụng

để phân xét và đánh giá về tổ chức. Giá trị và triết lý thống nhất mới tạo nên sức mạnh tập thể.

Giá trị là những đóng góp của doanh nghiệp đối với các đối tượng hữu quan hay xã hội về phúc lợi, về sự phồn vinh và phát triển của xã hội, về việc giữ gìn và phát triển các giá trị đạo đức và nhân văn của con người. Giá trị được xác định trên cơ sở những chuẩn mực và giá trị đạo đức xã hội và sản xuất kinh doanh. Mỗi tổ chức, doanh nghiệp lựa chọn cho mình trong số những giá trị và triết lý mà xã hội coi trọng là giá trị và triết lý chủ đạo của mình. Không những vậy, họ còn thể hiện những cam kết của tất cả các thành viên tổ chức trong việc tự nguyện phấn đấu vì những giá trị và kiên trì theo đuổi những triết lý đó. Chính vì giá trị mà tổ chức và các thành viên tổ chức cam kết tôn trọng thể hiện sự cống hiến cho con người. Giá trị là chất liệu tạo nên hình ảnh của tổ chức. Và chính nhờ những cống hiến đó mà tổ chức và các thành viên tổ chức được xã hội đánh giá cao và sẵn sàng trao tặng những phần thưởng tinh thần (*thương hiệu*) và vật chất (*lợi nhuận*) tương xứng.

Mấu chốt của văn hóa doanh nghiệp là về con người, vì con người; doanh nghiệp không làm cho văn hóa doanh nghiệp có hiệu lực mà chính là con người: người lãnh đạo đóng vai trò khởi xướng, thành viên tổ chức đóng vai trò hoàn thành. Chính con người làm cho những giá trị được tuyên bố chính thức trở thành hiện thực. Ngược lại, giá trị làm cho hành động và sự phấn đấu của mỗi cá nhân trở nên có ý nghĩa. Con người thể hiện giá trị, giá trị nâng con người lên. Giá trị là thứ duy nhất có thể thu hút mọi người đến với nhau. Giá trị tạo nên động cơ hành động cho con người. Giá trị làm cho mỗi người tự nguyện cam kết hành động vì mục tiêu chung.

1.2.3. Đặc trưng của văn hóa doanh nghiệp

Văn hóa doanh nghiệp có thể được thể hiện thông qua những dấu hiệu, biểu hiện điển hình, đặc trưng gọi là các “biểu trưng”

“Biểu trưng là bất kỳ thứ gì có thể được sử dụng làm phương tiện thể hiện nội dung của văn hóa công ty – triết lý, giá trị, niềm tin chủ đạo, cách nhận thức và phương pháp tư duy nhằm hỗ trợ các thành viên trong quá trình nhận thức hoặc để phản ánh mức độ nhận thức của thành viên và của toàn tổ chức”¹

Biểu trưng văn hóa doanh nghiệp thể hiện dưới nhiều hình thức khác nhau, phong phú, đa dạng tùy theo sự sáng tạo của mỗi tổ chức, doanh nghiệp.

1.2.3.1. Đặc trưng trực quan.

Các biểu trưng được sử dụng để thể hiện nội dung của văn hóa doanh nghiệp gọi là những biểu trưng trực quan, chúng thường được thiết kế để dễ nhận biết bằng các giác quan (*nhìn thấy, nghe thấy hoặc sờ thấy*), có thể bao gồm: 1- đặc điểm kiến trúc (*phong cách, màu sắc, kiểu dáng kiến trúc, thiết kế*); 2- nghi thức đặc trưng (*hành vi, trang phục, lễ nghi, quy định, nội quy...*); 3- ngôn ngữ (*khẩu hiệu, từ ngữ đặc trưng*); 4- phi ngôn ngữ (*biểu tượng, lô gô, linh vật*); 5- mẩu chuyện, tấm gương (*giai thoại, huyền thoại, nhân vật*); 6- ấn phẩm (*tài liệu văn hóa doanh nghiệp, chương trình quảng cáo, tờ rơi, bảo hành, cam kết...*); truyền thống (*giá trị, nề nếp, hành vi, tấm gương trong quá khứ cần được giữ gìn, tôn tạo, phát huy*).

Đặc trưng kiến trúc

Những dấu hiệu đặc trưng kiến trúc của một tổ chức, doanh nghiệp gồm kiến trúc ngoại thất và thiết kế nội thất công sở. Phần lớn những công ty thành đạt hoặc đang phát triển muốn gây ấn tượng đối với mọi người về sự khác biệt, thành công và sức mạnh của họ bằng những công trình kiến trúc đặc biệt và đồ sộ. Những công trình, kiến trúc này được sử dụng như biểu trưng và

¹ Tham khảo chuyên đề Văn hóa doanh nghiệp – Tài liệu dành cho đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa của PGS.TS Nguyễn Mạnh Quân - 2012

hình ảnh về tổ chức. Có thể thấy trong thực tế, đó là những trình kiến trúc lớn như các tòa nhà, trường học, khu du lịch...vv.

Những thiết kế nội thất cũng rất được các công ty, tổ chức quan tâm. Từ những vấn đề lớn như tiêu chuẩn hóa về màu sắc, kiểu dáng của bao bì đặc trưng, thiết kế nội thất như mặt bằng, quầy, bàn ghế, phòng, giá để hàng, lối đi, loại dịch vụ, trang phục... đến những chi tiết nhỏ như đồ ăn, vị trí công tắc điện, thiết bị và vị trí của chúng trong phòng....vv. Tất cả đều được sử dụng để tạo ấn tượng thân quen, thiện chí và được quan tâm.

Thiết kế kiến trúc được các doanh nghiệp, tổ chức rất quan tâm vì:

Kiến trúc ngoại thất có thể có ảnh hưởng quan trọng đến hành vi con người về phương diện, cách thức giao tiếp, phản ứng và thực hiện công việc. Ví dụ như kiến trúc nhà thờ tạo ấn tượng quyền lực, thâm nghiêm, chùa thiền tạo ấn tượng thanh bạch, thoát tục; thư viện gây ấn tượng thông thái, tập trung cao độ.

Công trình kiến trúc có thể được coi là một “linh vật” biểu thị một ý nghĩa, giá trị nào đó của một tổ chức, xã hội. Ví dụ: tháp Eiffel của Pháp; tháp Đồi của Mỹ hay của Malayxia; đồng hồ Big Ben của Anh, Vạn lý Trường thành của Trung Quốc; Văn Miếu, chùa Một Cột của Việt Nam, cầu Vàng, cầu Rồng của Đà Nẵng... đã trở thành hình ảnh, biểu tượng về một giá trị tinh thần quốc gia, địa phương.

Kiểu dáng, kết cấu có thể được coi là biểu tượng cho phương châm chiến lược của tổ chức.

Công trình kiến trúc trở thành một bộ phận hữu cơ trong các sản phẩm của công ty.

Trong mỗi công trình kiến trúc đều chứa đựng những giá trị lịch sử gắn liền với sự ra đời và trưởng thành của tổ chức, các thế hệ nhân viên.

Minh họa ý nghĩa của các yếu tố kiến trúc²

Trụ sở của công ty ABV, một hãng thầu khoán hàng đầu Thụy Điển đã được trang trí bằng màu hồng chủ đạo, với một đại sảnh mở rộng rất hiệu khách dẫn thẳng vào một khuôn viên được bao bọc bởi các lớp kính như một ốc đảo giữa sa mạc cho khách vãng lai và nhân viên nghỉ chân. Nhiều văn phòng và hầu hết các phòng họp đều có cửa hướng ra khuôn viên này nhằm đưa hơi thở và sự sống động bên ngoài vào các hoạt động trong các văn phòng đó. Hệ thống cầu thang điện có thể giúp nhân viên cũng như khách tham quan nhận thấy ngay sự thống nhất và sự sống động trong toàn công ty.

Nghi lễ, nghi thức

Một trong những đặc trưng của văn hóa doanh nghiệp là nghi lễ, nghi thức. Đây là hoạt động đã được dự kiến từ trước và chuẩn bị kỹ lưỡng dưới hình thức các hoạt động, sự kiện văn hóa – xã hội chính thức, nghiêm trang, tình cảm được thực hiện định kỳ hay bất thường nhằm thắt chặt mối quan hệ tổ chức và thường được tổ chức vì lợi ích của những người tham dự. Những người quản lý có thể sử dụng lễ nghi như một cơ hội quan trọng để giới thiệu về những giá trị được tổ chức coi trọng. Đó cũng là dịp đặc biệt để nhấn mạnh những giá trị riêng của tổ chức, tạo cơ hội cho mọi thành viên cùng chia sẻ cách nhận thức về những sự kiện trọng đại, để nêu gương và khen thưởng những tấm gương điển hình đại biểu cho những niềm tin và cách thức hành động cần tôn trọng của tổ chức.

Theo tác giả Nguyễn Mạnh Quân nghi lễ, nghi thức trong doanh nghiệp có 4 loại cơ bản đó là chuyển giao, củng cố, nhắc nhở và liên kết:

² Tham khảo chuyên đề Văn hóa doanh nghiệp – Tài liệu dành cho đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa của PGS.TS Nguyễn Mạnh Quân - 2012

Loại hình	Minh họa	Tác động tiềm năng
Chuyển giao	- Khai mạc, giới thiệu thành viên mới, chức vụ mới, lễ ra mắt.	- Tạo thuận lợi cho việc thâm nhập vào cương vị mới, vai trò mới.
Củng cố	- Lễ phát phần thưởng.	- Củng cố các nhân tố hình thành bản sắc và tôn thêm vị thế của thành viên.
Nhắc nhở	- Sinh hoạt văn hóa, chuyên môn, khoa học.	- Duy trì cơ cấu xã hội và làm tăng thêm năng lực tác nghiệp của tổ chức.
Liên kết	- Lễ hội, liên hoan.	- Khôi phục và khích lệ chia sẻ tình cảm và sự cảm thông nhằm gắn bó các thành viên với nhau và với tổ chức.

Nghi lễ thường được tiến hành theo một cách thức nhất định, các nghi thức được thiết kế một cách kỹ lưỡng và sử dụng như những hình thức chính thức để thực hiện nghi lễ. Đặc điểm về hình thức và nội dung của các nghi thức không chỉ thể hiện những giá trị và triết lý của văn hóa doanh nghiệp mà tổ chức muốn nhấn mạnh, chúng còn thể hiện quan điểm và cách tiếp cận của những người quản lý. Mức độ nghiêm túc trong việc thực hiện nghi thức là dấu hiệu phản ánh nhận thức của các thành viên tổ chức về ý nghĩa và tầm quan trọng của các giá trị và triết lý này đối với họ.

Minh họa nghi lễ, nghi thức trong văn hóa doanh nghiệp³	
Mc Donald: một sự kiện hàng năm được Mc Donald tiến hành là	Fitzgerald Communicatoins, Inc: đã được trao những tấm thẻ ghi rõ

³ Tham khảo chuyên đề Văn hóa doanh nghiệp – Tài liệu dành cho đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa của PGS.TS Nguyễn Mạnh Quân - 2012