

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

NGUYỄN KHÁNH HÒA

**XÂY DỰNG VÀ DUY TRÌ VĂN HÓA TỔ CHỨC
TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN TẬP ĐOÀN BRG**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

HÀ NỘI – NĂM 2015

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

NGUYỄN KHÁNH HÒA

**XÂY DỰNG VÀ DUY TRÌ VĂN HÓA TỔ CHỨC
TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN TẬP ĐOÀN BRG**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã số : 60340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

CÁN BỘ HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. NGUYỄN DUY PHÚC

HÀ NỘI – NĂM 2015

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan Luận văn này là công trình nghiên cứu thực sự của cá nhân tôi, chưa được công bố trong bất cứ một công trình nghiên cứu nào. Các số liệu, nội dung được trình bày trong luận văn này là hoàn toàn hợp lệ và đảm bảo tuân thủ các quy định về bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ.

Tôi xin chịu trách nhiệm về đề tài nghiên cứu của mình.

Tác giả

Nguyễn Khánh Hòa

MỤC LỤC

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT	IV
DANH MỤC BẢNG BIỂU.....	V
LỜI MỞ ĐẦU.....	1
1. Tính cấp thiết của đề tài.....	1
2.1. Tình hình nghiên cứu trên Thế giới	2
2.2. Tình hình nghiên cứu tại Việt Nam.....	3
3. Mục tiêu, nhiệm vụ nghiên cứu	3
3.1. Mục tiêu nghiên cứu.....	3
3.2. Nhiệm vụ của nghiên cứu	4
4. Đối tượng nghiên cứu.....	4
5. Phương pháp nghiên cứu	5
6. Bố cục bài luận văn	5
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ VIỆC XÂY DỰNG VÀ DUY TRÌ	
VĂN HÓA TỔ CHỨC	7
1.1. Văn hóa tổ chức.....	7
1.1.1. Khái niệm.....	7
1.1.2. Vai trò của văn hóa tổ chức đối với doanh nghiệp	8
1.1.3. Yếu tố cấu thành văn hóa tổ chức	11
1.1.4. Một số giá trị văn hóa tổ chức phổ biến.....	16
1.2. Xây dựng và duy trì văn hóa tổ chức.....	18
1.2.1. Khái niệm.....	18
1.2.2. Nội dung xây dựng và duy trì văn hóa tổ chức.....	19
1.2.3. Một số nhân tố ảnh hưởng đến xây dựng và duy trì văn hóa tổ chức... 22	
1.3. Kinh nghiệm của một số công ty trong việc xây dựng và duy trì văn	
hóa tổ chức.....	29
1.3.1. Xây dựng và duy trì văn hóa tổ chức của Tập đoàn Honda Motor	29
1.3.2. Xây dựng và văn hóa tổ chức của Công ty cổ phần FPT.....	30
1.3.3. Xây dựng và duy trì văn hoá tổ chức tại Công ty TNHH Samsung Vina	
.....	31
1.3.4. Bài học kinh nghiệm cho Công ty Cổ phần tập đoàn BRG	32

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG XÂY DỰNG VÀ DUY TRÌ VĂN HÓA TỔ CHỨC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN TẬP ĐOÀN BRG	34
2.1. Tổng quan về Công ty cổ phần Tập đoàn BRG	34
2.1.1. Thông tin chung về công ty	34
2.1.2. Lịch sử hình thành và phát triển.....	34
2.1.3. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý.....	35
2.1.4. Quan điểm phát triển và phương châm hoạt động	37
2.2. Thực trạng xây dựng và duy trì văn hóa tổ chức tại Công ty cổ phần Tập đoàn BRG.....	38
2.2.1. Xác định giá trị cốt lõi của Công ty	38
2.2.2. Xây dựng và thực hiện các biện pháp nhằm tích hợp giá trị cốt lõi trong các biểu trưng văn hóa tổ chức tại công ty.....	40
2.2.3. Xây dựng và thực hiện chính sách duy trì văn hóa tổ chức	46
2.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến xây dựng và duy trì văn hóa tổ chức ...	52
2.3.1. Quan điểm và thái độ của lãnh đạo	52
2.3.2. Nhận thức người lao động	54
2.3.3 Tính chất kinh doanh của công ty	57
2.3.4. Cơ cấu của tổ chức và hệ thống quản lý.....	57
2.4. Đánh giá chung	58
2.4.1. Mặt đạt được	58
2.4.2. Mặt hạn chế.....	60
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP TĂNG CƯỜNG XÂY DỰNG VÀ DUY TRÌ VĂN HÓA TỔ CHỨC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN TẬP ĐOÀN BRG	63
3.1. Định hướng xây dựng và duy trì văn hóa tổ chức tại Công ty cổ phần Tập đoàn BRG.....	63
3.1.1. Định hướng phát triển công ty đến năm 2020	63
3.1.2. Định hướng xây dựng và duy trì văn hóa tổ chức	64
3.2. Giải pháp tăng cường xây dựng và duy trì văn hóa tổ chức tại Công ty cổ phần Tập đoàn BRG	65
3.2.1. Nhóm giải pháp về rà soát từng giá trị cốt lõi nhằm phù hợp với mục tiêu của tổ chức	65

3.2.2. Nhóm giải pháp về rà soát tích hợp giá trị cốt lõi vào các biểu trưng nhằm duy trì và củng cố văn hóa tổ chức tại Công ty BRG	67
3.2.3. Nhóm giải pháp khác	74
KẾT LUẬN.....	83
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	85
PHỤ LỤC.....	86

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

TỪ VIẾT TẮT	NỘI DUNG ĐẦY ĐỦ
CBNV	Cán bộ nhân viên
Công ty BRG	Công ty Cổ phần Tập đoàn BRG
DN	Doanh nghiệp
VH	Văn hóa
VHTC	Văn hóa tổ chức

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức của Tập đoàn BRG.....	35
Bảng 2.1: Bảng cơ cấu lao động theo độ tuổi tại Tập đoàn BRG	35
Bảng 2.2: Bảng cơ cấu lao động theo trình độ năm 2015.....	36
Bảng 2.3 : Nhận thức về biểu hiện của VHTC của cán bộ, nhân viên công ty ..	54
Bảng 2.4: Nhận thức về tầm quan trọng của việc xây dựng VHTC.....	55
Bảng 2.5: Nhận thức về các nhân tố chính ảnh hưởng đến VHTC.....	56

LỜI MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Xu thế phát triển chung hiện nay của nền kinh tế thế giới là đang tiến dần đến tầm cao của nền kinh tế tri thức, ở nơi đó VH được coi trọng hơn bao giờ hết. Xu thế mới tạo ra một sân chơi mới, với những luật lệ mới và những thành viên có thể đáp ứng được luật chơi. Đó là những doanh nghiệp đã xây dựng văn hóa đủ mạnh để tự tin hòa nhập và phát triển bền vững.

Xuất phát từ thực tiễn gia tăng áp lực cạnh tranh của nền kinh tế thị trường toàn cầu hóa. Các tổ chức Việt Nam được đánh giá là nhỏ về quy mô, yếu về năng lực cạnh tranh vậy nên muốn tồn tại, phát triển được thì buộc phải liên tục tìm tòi những cái mới, sáng tạo và thay đổi cho phù hợp với thực tiễn. Lý luận và thực tiễn cho thấy văn hóa và các giá trị văn hóa là nguồn lực nội sinh có thể tạo nên sự phát triển đột phá và bền vững cho tổ chức, khi tổ chức biết khai thác, vận dụng các giá trị văn hóa vào hoạt động của mình sẽ tạo nên một môi trường làm việc tốt, giữ chân nhân tài trong công ty và tạo đà phát triển. Về mặt lý luận vấn đề về văn hóa tổ chức không hoàn toàn mới so với giới học thuật, tại Công ty cổ phần Tập đoàn BRG thời gian qua lãnh đạo và ban nhân sự đã quan tâm phát huy và khai thác giá trị văn hóa của tập đoàn. Tuy nhiên thực tiễn phát triển cho thấy vẫn còn bộc lộ một số bất cập như: văn hóa tổ chức của Công ty BRG còn mang tính khuôn mẫu, chưa thực sự hiệu quả, chưa phát huy hết sức mạnh tiềm năng, chưa chia sẻ nguồn lực tạo nên sự phát triển đột phá, văn hóa tổ chức chưa được thể hiện mạnh mẽ và bền vững, chưa đóng góp mục tiêu tổ chức. Để nhận thức rõ quá trình xây dựng và duy trì văn hóa tổ chức của công ty, tác giả thấy rằng cần thiết phải thực hiện đề tài: **“Xây dựng và duy trì văn hóa tổ chức tại Công ty cổ phần Tập đoàn BRG”** làm đề tài nghiên cứu tốt nghiệp chương trình thạc sĩ nhằm thực hiện văn hóa tổ chức tại công ty hiệu quả hơn.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Văn hóa tổ chức được xem như là một nhận thức chỉ tồn tại trong một tổ chức chứ không phải trong một cá nhân. Vì vậy, các cá nhân có những nền tảng văn hóa, lối sống, nhận thức khác nhau ở những vị trí làm việc khác nhau trong một tổ chức, có khuynh hướng hiển thị văn hóa tổ chức đó theo cùng một cách hoặc ít nhất có một mẫu số chung.

2.1. Tình hình nghiên cứu trên Thế giới

Đề cập đến khái niệm “văn hóa tổ chức”, các nhà nghiên cứu đã đưa ra rất nhiều ý kiến khác nhau. Trước khi hai khái niệm “văn hóa” và “tổ chức” được ghép lại với nhau, đã có hàng chục định nghĩa khác nhau về “văn hóa”. Cụ thể là năm 1952, hai nhà nhân loại học Kroeber và Kluckhohn đã phân loại ra 164 nghĩa của từ “văn hóa”. Khi kết hợp “văn hóa” và “tổ chức” với nhau thì nghĩa của chúng đã được khu biệt, hẹp lại rất nhiều nhưng chắc chắn cụm từ “văn hóa tổ chức” vẫn có rất nhiều định nghĩa khác nhau. Theo Pacanowsky and O'Donnell Trujiuo (1982), một tổ chức, theo nghĩa đen, chính là một nền văn hóa và tất cả các thứ có trong tổ chức bao gồm hệ thống, chính sách, thủ tục và quy trình tiến hành chính là các nhân tố trong đời sống văn hóa của nó. Tuy đây là một lập luận chặt chẽ nhưng nhiều nhà lý luận vẫn phản đối quan điểm này, bởi vì nếu mọi thứ là văn hóa thì không thể sử dụng khái niệm này để giải thích cho các khía cạnh khác trong hoạt động của tổ chức. Các học giả khác như Schein (1985) đã gợi ý rằng cách hiểu tốt nhất về văn hóa là: một tập hợp các khuynh hướng thiên về tâm lý (ông gọi là “những giả thiết cơ bản”) mà các thành viên của một tổ chức sở hữu và khiến họ suy nghĩ và hành động theo những cách cụ thể. Trong khi quan điểm này được lan rộng, nhiều học giả trong đó có Eldridge và Crombie thừa nhận rằng các hành vi xử cũng quan trọng không kém. Cách chọn đúng định nghĩa văn hóa có quan hệ mật thiết đến cách chúng ta nghiên cứu nó. Sau cùng, ta có thể rút ra

danh nghĩa về văn hóa tổ chức được thông qua cuốn sách này như sau: Nói đến văn hóa tổ chức là nói đến hình thức tín ngưỡng, giá trị và thói quen được phát triển trong suốt quá trình lịch sử của tổ chức. Những điều này được thể hiện trong cách điều hành vi ứng xử của các thành viên. Chính vì vậy văn hóa tổ chức là yếu tố quyết định hàng đầu của thực hiện tổ chức.

2.2. Tình hình nghiên cứu tại Việt Nam

Tại các trường Đại học, đặc biệt là chuyên ngành quản trị nhân sự, văn hóa tổ chức đã được nghiên cứu và đưa vào giảng dạy tại giáo trình của một số trường đại học như bộ môn Văn hóa tổ chức của ĐH Lao động – Xã hội, ĐH Kinh tế quốc dân, ĐH Công Đoàn. Hiện nay có rất nhiều bài viết đi sâu vào đề tài “văn hóa tổ chức” mà không cụ thể hóa được tình hình nội bộ trong một tổ chức, cũng có một số bài nghiên cứu về vấn đề văn hóa tổ chức như đề tài Tiến sĩ “Văn hóa tổ chức và tác động của nó tới động lực làm việc của người lao động” tác giả Nguyễn Mai Phương bài viết đã làm rõ được cơ sở lý luận về văn hóa tổ chức, bài viết chỉ đi sâu vấn đề văn hóa tổ chức đã thúc đẩy năng suất lao động, thúc đẩy tinh thần làm việc, nó là một công cụ giúp người sử dụng lao động tạo động lực một cách hiệu quả.

Mặc dù có nhiều công trình nghiên cứu khác nhau về văn hóa tổ chức trong nước và trên thế giới, song cho đến nay vẫn chưa có công trình nghiên cứu nào về văn hóa tổ chức tại Công ty cổ phần Tập đoàn BRG, vì vậy nghiên cứu của học viên về VHTC tại Công ty cổ phần Tập đoàn BRG sẽ không trùng lặp với bất kỳ công trình nghiên cứu nào đã được công bố.

3. Mục tiêu, nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục tiêu nghiên cứu

Thông qua phân tích các vấn đề lý luận, đánh giá thực trạng xây dựng và duy trì tổ chức tại Công ty cổ phần Tập đoàn BRG, từ đó Đề xuất một số giải pháp và những bước đi cụ thể nhằm tăng cường xây dựng và duy trì văn hóa

tổ chức phù hợp với sứ mệnh và mục tiêu phát triển của Công ty cổ phần Tập đoàn BRG.

3.2. Nhiệm vụ của nghiên cứu

Để đạt được mục tiêu nghiên cứu, luận văn có những nhiệm vụ nghiên cứu sau:

Nghiên cứu các học thuyết, tài liệu về VHTC, các tác phẩm sách, công trình nghiên cứu vấn đề này, từ đó xác định các quan điểm chung và các quan điểm đặc thù của các tác giả khác nhau viết về VHTC. Trên cơ sở này đưa ra quan điểm riêng của tác giả về một số vấn đề cơ bản.

Nghiên cứu kinh nghiệm của một số tổ chức trong nước và thế giới, rút ra các bài học kinh nghiệm có thể áp dụng tại Công ty cổ phần Tập đoàn BRG.

Thực hiện thu thập số liệu thứ cấp phục vụ cho phân tích và làm rõ thực trạng, thực hiện điều tra xã hội học để thu thập các số liệu sơ cấp nhằm làm rõ thực trạng và quan điểm về VHTC tại Công ty cổ phần Tập đoàn BRG.

Lựa chọn và thực hiện phỏng vấn cấp quản lý để tìm hiểu thực trạng và quan điểm về VHTC tại Công ty cổ phần Tập đoàn BRG.

Dựa trên kinh nghiệm của các tổ chức khác (các tổ chức trong nước và quốc tế), những tồn tại và nguyên nhân trong VHTC tại Công ty cổ phần Tập đoàn BRG, tham khảo ý kiến chuyên gia để lựa chọn tìm kiếm giải pháp để nâng cao hiệu quả VHTC tại công ty.

4. Đối tượng nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu: những vấn đề về lý luận và thực tiễn về xây dựng và duy trì văn hóa tổ chức.

- Phạm vi nghiên cứu:

- Về nội dung: luận văn chỉ tập chung nghiên cứu các vấn đề liên quan đến việc xây dựng và duy trì văn hóa tổ chức.

- Về mặt không gian: nghiên cứu một số vấn đề cơ bản về văn hóa tổ chức và tiến trình tạo dựng các giá trị văn hóa tổ chức tại Công ty cổ phần Tập đoàn BRG.

- Về mặt thời gian: luận văn nghiên cứu văn hóa tổ chức và dữ liệu có liên quan được thu thập trong khoảng thời gian từ năm 2012 đến năm 2015 và đề xuất giải pháp xây dựng VHTC trong giai đoạn 5 năm tiếp theo 2016 đến 2020.

5. Phương pháp nghiên cứu

Để nghiên cứu đề tài này, tác giả sử dụng phương pháp sau:

Phương pháp thống kê phân tích: tác giả thu thập phân tích số liệu thứ cấp tại Công ty cổ phần Tập đoàn BRG từ năm 2012 đến năm 2015. Dựa trên số liệu này, tác giả lập các bảng biểu, sơ đồ, đưa ra nhận xét một cách tổng hợp bản chất và tính quy luật của vấn đề (ví dụ như thống kê số liệu về cơ cấu lao động theo ngành nghề, trình độ học vấn, cơ cấu tuổi, giới tính sẽ đưa ra cách đánh giá chung về đội ngũ nhân lực về quy mô và chất lượng).

Phương pháp điều tra xã hội học: để nghiên cứu VHTC, tác giả dự kiến phỏng vấn qua bảng hỏi để thu thập thông tin, lấy ý kiến của nhân viên và cán bộ quản lý cấp phòng. Trong đó, số lượng người phỏng vấn 120 người (sử dụng 120 phiếu); đối tượng phỏng vấn: lao động quản lý (20 phiếu), nhân viên văn phòng (100 phiếu). Các số liệu trên sẽ được tác giả thu thập bằng phiếu hỏi bản giấy và xử lý dữ liệu theo phương pháp thống kê.

Phương pháp nghiên cứu tài liệu: tác giả nghiên cứu tài liệu qua sách, internet... để tìm hiểu và chọn lọc những tài liệu, thông tin có giá trị tham khảo khoa học phù hợp với đề tài nghiên cứu.

6. Bộ cục bài luận văn

Luận văn bộ cục gồm 3 chương không bao gồm phần Mở đầu, Mục lục, Danh mục tài liệu tham khảo và phần Mục lục. Cụ thể nội dung:

Chương 1: Cơ sở lý luận về xây dựng và duy trì văn hóa tổ chức.

Chương 2: Thực trạng xây dựng và duy trì văn hóa tổ chức tại Công ty cổ phần Tập đoàn BRG

Chương 3: Giải pháp tăng cường xây dựng và duy trì văn hóa tổ chức tại Công ty cổ phần Tập đoàn BRG.

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ VIỆC XÂY DỰNG VÀ DUY TRÌ VĂN HÓA TỔ CHỨC

1.1. Văn hóa tổ chức

1.1.1. Khái niệm

Khái niệm “văn hóa tổ chức” (Organization cultural) được tích hợp từ hai khái niệm “văn hóa” và “tổ chức”. Tuy nhiên đến nay cách hiểu về cụm từ VHTC có nhiều cách hiểu khác nhau. Dưới đây là một số cách tiếp cận phổ biến:

Theo Eldrige và Crombie (1974): khi nói đến văn hóa tổ chức hay văn hóa của 1 tổ chức là nói đến các tiêu chuẩn, giá trị, tín ngưỡng, cách đối xử... được thể hiện qua việc các thành viên liên kết với nhau để làm việc. Đặc trưng của một tổ chức cụ thể nào đó được thể hiện ở lịch sử của nó với những ảnh hưởng của hệ thống cũ, lãnh đạo cũ trong việc xây dựng con người. Điều đó chứng tỏ ở việc đi theo thói quen, luật lệ, hệ tư tưởng cũ và mới cũng như sự lựa chọn chiến lược cho tổ chức. (Tr230)

Theo Louis (1980): văn hóa tổ chức là tập hợp hệ thống các quan niệm chung của các thành viên trong tổ chức. Những quan niệm này được phần lớn các thành viên ngầm định trong nhận thức, hành vi ứng xử và chỉ thích hợp trong tổ chức riêng của họ, các quan niệm này được truyền cho các thành viên mới. (Tr 230)

Theo Tunstall (1983): văn hóa tổ chức có thể được mô tả như một tập hợp chung các tín ngưỡng, thông lệ, hệ thống giá trị, quy chuẩn hành vi ứng xử của các thành viên trong tổ chức đó. (Tr 231)

Theo Farmar (1990): văn hóa tổ chức được hiểu là tổng của các quan niệm, niềm tin, giá trị - những yếu tố mà các thành viên của tổ chức chia sẻ, chuyển tải thông qua: "Làm cái gì? Làm như thế nào? và Ai làm?". (Tr 231)

Những định nghĩa trên tạo nên quan niệm về văn hóa tổ chức mà trong thực tế được biểu đạt gắn với từng loại hình thể chế nghề nghiệp như: sản xuất - kinh doanh, hành chính, giáo dục - đào tạo... Từ các định nghĩa nêu trên có thể đưa ra quan niệm chung nhất về văn hóa tổ chức, đó là: *"văn hóa tổ chức là hệ thống các giá trị và quy tắc ứng xử được xây dựng một cách chủ động phù hợp và hướng tới các mục tiêu chiến lược của tổ chức"*

Văn hóa tổ chức là nhận thức chỉ tồn tại trong một tổ chức chứ không phải cho một cá nhân. Vì vậy các cá nhân có những nền tảng văn hóa, lối sống, nhận thức khác nhau, ở những vị trí làm việc khác nhau, có khuynh hướng hiển thị văn hóa tổ chức đó trong cùng một cách hoặc ít nhất có một mẫu số chung.

Đồng thời văn hóa của tổ chức chính là sự hiện diện sinh động và cụ thể nhất của tổ chức đó mà mọi người có thể dễ dàng nhận ra. Hình ảnh đó có thể do nhiều yếu tố cấu thành nên. Vì thế, chỉ cần 1 yếu tố có sự thay đổi thì về lý thuyết hình ảnh về tổ chức đó sẽ bị khác đi. Do đó trên phương diện lý thuyết sẽ không có văn hóa tổ chức này giống văn hóa tổ chức kia dù họ giống nhau tới nhiều điểm.

1.1.2. Vai trò của văn hóa tổ chức đối với doanh nghiệp

Văn hóa tổ chức tạo ra nhận dạng riêng cho tổ chức đó, để nhận biết sự khác nhau giữa tổ chức này với tổ chức khác, giúp tổ chức xây dựng tên tuổi của mình. Sự khác biệt đó được thể hiện ra ở những tài sản vô hình như: sự trung thành của nhân viên, bầu không khí của tổ chức như một gia đình nhỏ, đẩy nhanh tiến độ trong quá trình thảo luận và ra các quyết định quản lý, sự tin tưởng của nhân viên vào các quyết định và chính sách của tổ chức, tinh thần đồng đội trong mọi công việc của tổ chức... Văn hóa tổ chức còn truyền tải ý thức, giá trị của tổ chức tới các thành viên trong tổ chức đó. Qua đó, văn hóa tổ chức thực hiện các vai trò của mình đối với hoạt động quản lý của tổ chức:

- *Văn hoá góp phần làm giảm mâu thuẫn, xây dựng khối đoàn kết*

Phần lớn các nhà nghiên cứu về văn hoá nhấn mạnh vai trò quan trọng của văn hoá trong việc khuyến khích sự gắn kết xã hội trong tổ chức. Văn hoá được miêu tả như “chất keo” hay “xi măng” để kết nối các thành viên của tổ chức với nhau. Hơn nữa, để tồn tại và đáp ứng được sự thay đổi của môi trường, những vấn đề quan trọng mà hầu hết các tổ chức đều phải đối mặt đó là tạo sự thống nhất cao trong việc thực hiện chức năng, chiến lược, mục tiêu đặt ra của tổ chức.

- *Phối hợp và kiểm soát*

Nhìn một cách rộng hơn, văn hoá thúc đẩy sự thống nhất trong nhận thức, cũng chính là tạo thuận lợi trong phối hợp và kiểm soát. Văn hoá biểu hiện trong truyền thống của tổ chức, tạo ra khuôn mẫu ứng xử của tổ chức đó, được các thành viên chấp nhận và tuân thủ, thể hiện sự hoà đồng bên trong tổ chức nói chung, cũng như việc ra quyết định trong những trường hợp cụ thể. Đặc biệt là trong việc ra quyết định gặp phải những thực tế phức tạp, do sự khác nhau về nhận thức, về văn hoá địa phương của các thành viên, thì văn hoá tổ chức sẽ có tác dụng để phạm vi hoá sự lựa chọn.

- *Giảm rủi ro*

Trong công việc hàng ngày (tránh mâu thuẫn về quyền lợi, kiểm soát các hoạt động trong tổ chức, tối đa hoá các hoạt động có hiệu quả...). Ở cấp độ cá nhân, một trong những chức năng của văn hoá là truyền tải những “nhận thức chung” qua quá trình đào tạo và tuyển chọn nhân viên mới. Điều này được thực hiện thông qua ý tưởng của văn hoá, mà các thành viên mới phải học để hiểu và thực hiện trong công việc, để đảm bảo những nhận thức chung về điều gì là quan trọng đối với tổ chức, điều đó được thực hiện và đối xử như thế nào trong tổ chức. Việc thực hiện này sẽ tạo cơ sở suy nghĩ cho họ để giảm sự lo

âu buồn phiền, bình thường hoá mọi việc xung quanh, để có những lựa chọn dễ dàng, và những hành động có suy nghĩ, hợp lý hơn.

- *Tạo động cơ*

Văn hoá tổ chức có một vị trí quan trọng thúc đẩy động cơ làm việc cho các thành viên của tổ chức: yếu tố quyết định đến hiệu suất và hiệu quả hoạt động của tổ chức. Hầu hết các tổ chức đều cố gắng tạo động cơ làm việc cho nhân viên của họ thông qua cơ chế thưởng phạt... mặc dù những yếu tố này rõ ràng có tác dụng, tuy nhiên lý thuyết về động cơ làm việc cho rằng, mong muốn làm việc của nhân viên còn chịu tác động của các động cơ khác như ý nghĩa và sự thích thú đối với công việc, mục tiêu của họ với mục đích của tổ chức, họ cảm thấy giá trị của công việc và được bảo đảm, an toàn trong công việc. Kinh nghiệm của các tổ chức Mỹ và Nhật Bản đã đạt được thành công đáng kinh ngạc trong lĩnh vực kinh doanh, đã đưa ra bài học kinh nghiệm giống nhau. Đó là họ đã tạo ra một văn hóa tổ chức nổi trội và mạnh mẽ. Văn hóa tổ chức mạnh là nhân tố cơ bản để thúc đẩy tổ chức đạt được hiệu quả công việc cao. Hai nhà nghiên cứu văn hóa tổ chức Deal và Kenerdy (1982) đã kết luận rằng: ảnh hưởng của văn hóa tổ chức đối với năng suất và hiệu quả lao động của các thành viên trong tổ chức thật là đáng kinh ngạc. Đó là do kết quả của sự xác định mục tiêu chung để cùng nhau theo đuổi, tạo ra động cơ làm việc cao. Trong những tổ chức đó, mọi người đều có tinh thần làm việc, và sự phối hợp công việc cao, thông tin được truyền đạt nhanh và hiệu quả, họ sẽ không phí thời gian vào những mâu thuẫn riêng vì đặt mục tiêu và giá trị của tổ chức lên trên hết.

- *Tăng lợi thế cạnh tranh*

Các nhà nghiên cứu cho rằng, một văn hóa tổ chức mạnh sẽ tạo được lợi thế cạnh tranh cho tổ chức. Bởi vì văn hoá tổ chức mạnh sẽ tạo được sự thống nhất, giảm thiểu sự rủi ro, tăng cường phối hợp và giám sát, thúc đẩy

động cơ làm việc của mọi thành viên, tăng hiệu suất và hiệu quả của tổ chức, từ đó tăng được sức cạnh tranh và khả năng thành công của tổ chức trên thị trường. Phần lớn các lý thuyết văn hoá tổ chức cho rằng, đây chỉ là một phần bức tranh. Điểm cần nhấn mạnh ở đây là chúng ta luôn nhìn mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức và hoạt động của tổ chức theo quan điểm tích cực. Hay nói cách khác, văn hoá yếu cũng có thể tạo ra hoạt động tốt, và văn hoá mạnh chưa chắc đã tạo ra được hoạt động tốt.

Nhìn chung, văn hóa tổ chức có tác dụng tăng cường uy tín cho tổ chức, hình thành trong quá trình thực hiện mục tiêu của các tổ chức. Nó tạo nên giá trị tổ chức, đạo đức tổ chức, quản lý tổ chức và thương hiệu tổ chức. Văn hóa tổ chức là nguồn gốc của sức sáng tạo, đoàn kết tổ chức, là động lực tinh thần cho sự tồn tại, cạnh tranh và phát triển của tổ chức trong thời kỳ đổi mới- nền kinh tế thị trường, định hướng Xã hội Chủ nghĩa.

1.1.3. Yếu tố cấu thành văn hóa tổ chức

1.1.3.1 Giá trị cốt lõi

Các giá trị cốt lõi là những quy tắc hướng dẫn thiết yếu và lâu dài, giúp định hướng những quyết định và hành động của một tổ chức. Các giá trị cốt lõi không phải là những hành động mang tính văn hoá hay hoạt động cụ thể; không được xây dựng nên vì mục tiêu tài chính hoặc những cơ lợi trong ngắn hạn; Tổ chức sẽ mong muốn giữ lại giá trị cốt lõi thậm chí ngay cả khi nhiệm vụ đã thay đổi.

Giá trị cốt lõi là một số rất hiếm những quy tắc hướng dẫn có khả năng ảnh hưởng vô cùng lớn, là linh hồn của tổ chức; đó là những giá trị làm nhiệm vụ hướng dẫn tất cả các hành động. Giá trị cốt lõi rất có chiều sâu. Và đó là những giá trị cực kì quan trọng. Các giá trị này rất ít khi thay đổi theo sự thay đổi của thị trường. Mặt khác, thường thì các tổ chức sẽ thay đổi thị trường nếu cần thiết để duy trì các giá trị cốt lõi thực tế của tổ chức mình.

Giá trị cốt lõi qua việc sàng lọc tính chân thực, có thể nhận diện nhờ xác định giá trị nào thực sự là trung tâm và mặt khác phải bền vững trước kiểm định của thời gian.

Một công ty lớn cần xác định cho chính mình những giá trị được giữ làm cốt lõi, độc lập với môi trường hiện tại, với yêu cầu cạnh tranh và cách thức quản trị. Như vậy việc xác định tầm nhìn, sứ mệnh và giá trị cốt lõi là sự tuyên bố chiến lược của tổ chức, là một sự trăn trở để thiết kế, xây dựng chứ không phải chỉ là câu chữ đơn thuần, chỉ để phát biểu cho hay.

1.1.3.2. Biểu trưng thể hiện văn hóa tổ chức

** Biểu trưng vật thể*

Các biểu trưng được sử dụng để thể hiện nội dung của văn hoá công ty gọi là các những biểu trưng trực quan; chúng thường là biểu trưng được thiết kế để dễ nhận biết bằng các giác quan (nhìn thấy, nghe thấy hoặc sờ thấy). Đặc điểm và nội dung văn hoá doanh nghiệp của một tổ chức có thể được thể hiện thông qua những dấu hiệu đặc trưng, điển hình - những biểu trưng trực quan. Cách phân loại và hình thức các biểu trưng trực quan là rất phong phú và sáng tạo. Điển hình bao gồm: lịch sử phát triển và truyền thống, đặc điểm kiến trúc, nghi lễ, giao thoại, biểu tượng, ngôn ngữ, ấn phẩm đặc trưng, quảng cáo.

• Đặc trưng kiến trúc

Những dấu hiệu đặc trưng kiến trúc của một tổ chức 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 tượng và hình ảnh về tổ chức. Có thể thấy trong thực tế những ví dụ minh họa ở các công trình kiến trúc lớn của các nhà thờ, trường đại học... ở Mỹ và Châu Âu. Các công trình này rất

được các tổ chức, công ty chú trọng như một phương tiện thể hiện tính cách đặc trưng của tổ chức.

Những thiết kế nội thất cũng rất được các công ty, tổ chức quan tâm. Từ những vấn đề rất lớn như tiêu chuẩn hoá 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 nhất như đồ ăn, vị trí công tắc điện, thiết bị và vị trí của chúng trong phòng vệ sinh... tất cả đều được sử dụng để tạo ấn tượng thân quen, thiện trí và được quan tâm. Thiết kế kiến trúc được các tổ chức rất quan tâm là vì những lý do sau: 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 chiền 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 Đôi của Mỹ hay của Malaysia, tháp truyền hình của một số nước, Vạn Lý Trường Thành của Trung quốc, Văn miếu, Chùa Một Cột... 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.

- Biểu tượng, lô-gô

Một công cụ khác biểu thị đặc trưng của văn hoá công ty là biểu tượng. Biểu tượng là một thứ gì đó biểu thị một thứ gì đó không phải là chính nó và có tác dụng giúp mọi người nhận ra hay hiểu được thứ mà nó biểu thị. Các công trình kiến trúc, lễ nghi, giao thoại, khẩu hiệu đều chứa đựng những đặc

trung của biểu tượng, bởi thông qua những giá trị vật chất, cụ thể, hữu hình, các biểu trưng này đều muốn truyền đạt một những giá trị, ý nghĩa tiềm ẩn bên trong cho những người tiếp nhận theo các cách thức khác nhau. Một biểu tượng khác là logo hay một tác phẩm sáng tạo được thiết kế để thể hiện hình tượng về một tổ chức, một doanh nghiệp bằng ngôn ngữ nghệ thuật phổ thông. Các biểu tượng vật chất này thường có sức mạnh rất lớn vì chúng hướng sự chú ý của người thấy nó vào một (vài) chi tiết hay điểm nhấn cụ thể có thể diễn đạt được giá trị chủ đạo mà tổ chức, doanh nghiệp muốn tạo ấn tượng, lưu lại hay truyền đạt cho người thấy nó. Logo là loại biểu trưng đơn giản nhưng lại có ý nghĩa rất lớn nên được các tổ chức, doanh nghiệp rất chú trọng.

Khi triển khai các hoạt động trong thực tiễn, thường xuất hiện những sự kiện, tấm gương điển hình cho việc thực hiện thành công hay thất bại một giá trị, triết lý mà tổ chức, doanh nghiệp có thể sử dụng làm bài học kinh nghiệm hay minh họa điển hình, mẫu mực, dễ hiểu về văn hoá công ty. Mẫu chuyện là những câu chuyện thường được thêu dệt từ những sự kiện có thực điển hình về những giá trị, triết lý của văn hoá công ty được các thành viên trong tổ chức thường xuyên nhắc lại và phổ biến những thành viên mới. Một số mẫu chuyện trở thành những giai thoại do những sự kiện đã mang tính lịch sử và có thể được khái quát hoá hoặc hư cấu thêm. Trong các mẫu chuyện kể thường xuất hiện những tấm gương điển hình, đó là những mẫu hình lý tưởng về hành vi phù hợp với chuẩn mực.

* Biểu trưng phi vật thể

Một trong số những biểu trưng của văn hoá công ty là nghi thức (rituals) và nghi lễ (cereminies). Đó là những hoạt động đã được dự kiến từ trước và chuẩn bị kỹ lưỡng dưới hình thức các hoạt động, sự kiện văn hoá-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 tặng những tấm gương điển hình đại biểu cho những niềm tin và cách thức hành động cần tôn trọng tổ chức.

Nhận thức và sự thay đổi nhận thức diễn ra thường xuyên trong mỗi cá nhân, chúng rất khó nhận thấy được bằng những biểu hiện trực quan. Chúng chỉ có thể cảm nhận được thông qua những biểu hiện về trạng thái tình cảm và hành vi. Các biểu trưng phi vật thể là những dấu hiệu đặc trưng thể hiện mức độ nhận thức đạt được ở các thành viên và những người hữu quan về văn hoá công ty. Tùy theo mức độ nhận thức, trạng thái biểu cảm và tính chủ động trong hành vi, các biểu trưng phi vật thể có thể được chia thành bốn cấp độ từ thấp đến cao là: Giá trị, biết những việc cần phải làm, những yêu cầu cần đáp ứng, những hành vi cần thực hiện, những quy định cần tuân thủ; Thái độ, hiểu được ý nghĩa của những việc cần phải làm, những yêu cầu cần đáp ứng, những hành vi cần thực hiện, những quy định cần tuân thủ; Niềm tin, thấy được lợi ích/giá trị của những việc cần phải làm, những yêu cầu cần đáp ứng, những hành vi cần thực hiện, những quy định cần tuân thủ đối với bản thân và mọi người; Nguyên tắc, coi việc thực hiện của những việc cần phải làm, những yêu cầu cần đáp ứng, những hành vi cần thực hiện, những quy định cần tuân thủ là cách hành động đúng đắn, tốt nhất đối với bản thân.

Tùy thuộc vào mức độ chuyển hoá về nhận thức, hành vi sẽ được thực hiện với mức độ chủ động khác nhau. Ở mức độ thấp, tính chủ động còn ít, hành vi còn thụ động; Ở mức độ cao nhận thức đã được chuyển hoá thành nội lực (động lực), vì vậy, con người ý thức và tự giác, tử chủ hơn khi hành động. Cụ thể như sau: Giá trị, chấp nhận những gì yêu cầu phải làm miễn cưỡng

hành động khi cần thiết; Thái độ, bắt đầu có sự phán xét dè dặt, trải nghiệm, chiêm nghiệm đôi lúc/thử nghiệm/phản ứng; Niềm tin, ý thức được định hình tích cực, nhiệt tình, hăng hái tương xuyên, tự giác; Nguyên tắc, hình thành thói quen cân bằng, kiểm soát trở thành nếp sống hằng ngày của bản thân.

1.1.4. Một số giá trị văn hóa tổ chức phổ biến

1.1.4.1. Giá trị văn hóa gia đình

Thay vì đặt ra các thủ tục và quy định chặt chẽ, người lãnh đạo điều khiển hoạt động công ty thông qua tầm nhìn, chia sẻ mục tiêu, đầu ra và kết quả. Trái ngược với văn hóa cấp bậc, con người và đội nhóm trong văn hóa gia đình được nhiều tự chủ hơn trong công việc. Theo giáo sư Kim Cameron và Robert Quinn thì văn hóa gia đình có các đặc điểm sau:

Đặc điểm nổi trội: thiên về cá nhân, giống như một gia đình.

Tổ chức lãnh đạo: ủng hộ, tạo mọi điều kiện bồi dưỡng nhân viên, là người cố vấn đầy kinh nghiệm của nhân viên.

Quản lý nhân viên: dựa trên sự nhất trí tham gia và làm việc theo nhóm.

Chất keo kết dính của tổ chức: sự trung thành và tin tưởng lẫn nhau.

Chiến lược nhấn mạnh: phát triển con người, tín nhiệm cao.

Tiêu chí của sự thành công: phát triển nguồn nhân lực, quan tâm lẫn nhau và làm việc theo nhóm.

1.1.4.2. Giá trị văn hóa sáng tạo

Giá trị văn hóa sáng tạo có tính độc lập hơn và linh hoạt hơn văn hóa gia đình. Đây là điều cần thiết trong môi trường kinh doanh liên tục thay đổi như hiện nay. Khi thành công trên thị trường gắn liền với những thay đổi và thích ứng nhanh chóng thì tổ chức có nền văn hóa sáng tạo sẽ nhanh chóng hình thành các đội nhóm để đối mặt với các thử thách mới. Mô hình này có các đặc điểm sau:

Đặc điểm nổi trội: kinh thương, chấp nhận rủi ro.

Tổ chức lãnh đạo: sáng tạo, mạo hiểm, nhìn xa trông rộng.

Quản lý nhân viên: cá nhân chấp nhận rủi ro, đổi mới, tự do và độc đáo.

Chất keo kết dính của tổ chức: cam kết về sự đổi mới và phát triển.

Chiến lược nhấn mạnh: tiếp thu các nguồn lực, tạo ra các thách thức mới.

Tiêu chí của sự thành công: các sản phẩm và dịch vụ độc đáo và mới mẻ.

1.1.4.3. Giá trị văn hóa thị trường

Văn hóa thị trường cũng tìm kiếm sự kiểm soát tuy nhiên văn hóa thị trường tìm kiếm sự kiểm soát hướng ra bên ngoài tổ chức. Đặc biệt, mô hình văn hóa nay quan tâm rất nhiều đến chi phí giao dịch. Phong cách tổ chức dựa trên cạnh tranh, mọi người luôn ở trong trạng thái cạnh tranh và tập trung vào mục tiêu. Trong tổ chức, danh tiếng và thành công là quan trọng nhất. Tổ chức luôn tập trung dài hạn vào các hoạt động cạnh tranh và đạt được mục tiêu. Mô hình văn hóa thị trường có 6 đặc điểm sau:

Đặc điểm nổi trội: cạnh tranh theo hướng thành tích.

Tổ chức lãnh đạo: tích cực, phong cách quản lý định hướng theo kết quả.

Quản lý nhân viên: dựa trên năng lực thành công và thành tích.

Chất keo kết dính của tổ chức: tập trung vào thành quả và mục tiêu hoàn thành.

Chiến lược nhấn mạnh: cạnh tranh và chiến thắng.

Tiêu chí của sự thành công: chiến thắng trên thị trường, tăng khoảng cách đối với đối thủ.

1.1.4.4. Giá trị văn hóa cấp bậc

Đây là một môi trường làm việc có cấu trúc và được quản lý một cách chặt chẽ giống như quan niệm của Max Weber về sự quan liêu. Trong nhiều năm qua, đây được coi là phương pháp duy nhất để quản lý. Điều này vẫn còn là một yếu tố cơ bản cho phần lớn các tổ chức hay công ty. Văn hóa cấp bậc

tôn trọng quyền lực và địa vị. Mô hình này thường có các chính sách, quy trình sản xuất rõ ràng và nghiêm ngặt. Mô hình này được giáo sư Kim Cameron và Robert Quinn mô tả như sau:

Đặc điểm nổi trội: cấu trúc và kiểm soát.

Tổ chức lãnh đạo: phối hợp, tổ chức theo định hướng hiệu quả.

Quản lý nhân viên: bảo mật, tuân thủ quy định của tổ chức và quản lý của ban lãnh đạo.

Chất keo kết dính của tổ chức: các chính sách và quy tắc của tổ chức.

Chiến lược nhấn mạnh: thường xuyên và ổn định.

Tiêu chí của sự thành công: tin cậy, hiệu quả, chi phí thấp.

1.2. Xây dựng và duy trì văn hóa tổ chức

1.2.1. Khái niệm

Xây dựng văn hóa tổ chức là một quá trình tổng thể, nó là một quá trình đòi hỏi sự kiên nhẫn và ý chí lớn lao của ban lãnh đạo và cán bộ nhân viên trong công ty. Xây dựng VHTC cần cần chú trọng tới việc xác lập và phát triển các giá trị văn hóa cốt lõi của doanh nghiệp, các phương pháp, kỹ thuật xác định và kiểm soát, phát triển các giá trị cốt lõi trong hệ thống văn hóa của doanh nghiệp. VHTC không phải thực hiện trong ngày một ngày hai, nó có thể là một chặng đường kéo dài hàng thập kỷ, việc xây dựng VHTC không phải là một khẩu hiệu, nó phải được sự vun đắp của từng cá nhân trong tổ chức doanh nghiệp đó.

Khi văn hóa đã được hình thành thì các hoạt động thực tế trong tổ chức đóng vai trò duy trì văn hóa thông qua việc giới thiệu cho người lao động một số kinh nghiệm tương tự. Ví dụ, có rất nhiều các biện pháp liên quan đến nguồn nhân lực trong tổ chức có tác dụng củng cố văn hóa. Quá trình tuyển chọn, các tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc, các biện pháp khen thưởng, các hoạt động đào tạo và phát triển nghề nghiệp, và các thủ tục đề bạt

đảm bảo rằng những người được tuyển vào làm việc phù hợp với văn hóa của tổ chức.

Trong luận văn này khái niệm “ Xây dựng và duy trì văn hóa tổ chức” được hiểu là tổ chức không đơn thuần là liệt kê ra các giá trị mình mong muốn mà đòi hỏi cả một quá trình tổng thể, từng giai đoạn với sự nỗ lực thực hiện các chính sách duy trì văn hóa tổ chức của các thành viên và ban lãnh đạo công ty.

1.2.2. Nội dung xây dựng và duy trì văn hóa tổ chức

Mọi tổ chức đều có văn hóa và những giá trị độc đáo riêng của nó. Nhưng phần lớn các tổ chức lại không ý thức về tạo dựng một nền văn hóa nhất định của mình; do đó nó thường được tạo nên một cách vô thức, dựa trên tiêu chuẩn, mục tiêu của người lãnh đạo, những nhà sáng lập. Việc lựa chọn mô hình cho xây dựng văn hóa tổ chức được các nhà nghiên cứu đưa ra khá nhiều. Để xây dựng văn hóa tổ chức ta cần tìm hiểu các nội dung sau:

Xác định các giá trị cốt lõi: Đầu tiên tổ chức cần nghiên cứu môi trường và các yếu tố ảnh hưởng để hoạch định một chiến lược phát triển phù hợp với tương lai. Xác định đâu là giá trị cốt lõi làm cơ sở cho thành công của bản thân tổ chức. Xây dựng tầm nhìn, một bức tranh lý tưởng trong tương lai, mục tiêu sẽ vươn tới. Đánh giá văn hóa hiện tại và xác định những yếu tố văn hóa nào cần thay đổi.

Xây dựng và thực hiện các chính sách nhằm tích hợp các giá trị cốt lõi vào các biểu trưng của văn hóa tổ chức: Tập trung nghiên cứu xác định các biểu trưng cụ thể, từ các giá trị văn hóa đã xây dựng được tích hợp vào các biểu trưng đang hướng tới cùng với đó xác định vai trò của lãnh đạo trong việc dẫn dắt thay đổi và phát triển văn hóa tổ chức. Sau khi xác định được các biểu trưng, tổ chức cần lựa chọn phương án kế hoạch, một phương án hành động cụ thể, chi tiết tới từng đơn vị thành viên và trực thuộc. Khi có

phương án cần phải có lộ trình thực hiện phương án đó trong thời gian bao nhiêu lâu, cụ thể từng giai đoạn cần phải làm gì, làm như thế nào.

Xây dựng các chính sách duy trì văn hóa tổ chức: Tổ chức cần phổ biến nhu cầu thay đổi, viễn cảnh tương lai cho toàn thể nhân viên để cùng chia sẻ, từ đó, động viên tinh thần, tạo động lực cho họ và để họ có sự đồng thuận, hiểu rõ vai trò, vị trí, quyền lợi và trách nhiệm của mình trong việc nỗ lực tham gia xây dựng, phát triển văn hóa tổ chức. Cần có giải pháp cụ thể giúp các đơn vị nhận thức rõ những trở ngại, khó khăn của sự thay đổi một cách cụ thể, từ đó động viên, khích lệ các cá nhân mạnh dạn từ bỏ thói quen cũ không tốt, chấp nhận vất vả để có sự thay đổi tích cực hơn. Thể chế hóa, mô hình hóa và củng cố, cải thiện liên tục sự thay đổi văn hóa ở các đơn vị thành viên và trực thuộc, coi trọng việc xây dựng và động viên các đơn vị noi theo các hình mẫu lý tưởng phù hợp với mô hình văn hóa đang hướng tới. Sự khích lệ kèm theo một cơ chế khen thưởng có sức động viên thiết thực là rất cần thiết. Thường xuyên đánh giá văn hóa tổ chức và thiết lập các chuẩn mực mới, những giá trị mới mang tính thời đại. Các chính sách nhằm duy trì văn hóa tổ chức:

Ø *Chính sách về tuyển dụng*

Mục tiêu rõ ràng của quá trình tuyển dụng là tuyển chọn những người có trình độ, có kỹ năng và có khả năng để thực hiện các công việc trong tổ chức. Nhưng thường thì sẽ có nhiều hơn một ứng cử viên đáp ứng được tất cả các yêu cầu công việc đặt ra. Quyết định cuối cùng về việc ai sẽ được tuyển chọn sẽ chịu ảnh hưởng đáng kể bởi sự phán xét của người ra quyết định về ứng cử viên đó sẽ thích hợp như thế nào với tổ chức. Bản thân quá trình tuyển chọn cũng cung cấp cho các ứng viên những thông tin về tổ chức. Những ứng cử viên nhận thức được sự mâu thuẫn giữa những giá trị của họ với các giá trị của tổ chức có thể tự loại bỏ mình ra khỏi cuộc thi. Theo cách này, quá trình tuyển chọn sẽ duy trì được văn hóa của một tổ chức thông qua việc loại bỏ

những cá nhân có thể xung đột hoặc làm sứt mẻ các giá trị cơ bản của văn hóa tổ chức.

Ø Chính sách hòa nhập vào tổ chức

Cho dù tốt như thế nào, thì những người lao động mới được tuyển chọn cũng không được truyền bá một cách đầy đủ về văn hóa của tổ chức. Do họ còn xa lạ với văn hóa trong tổ chức nên những người lao động mới được tuyển là những nhân tố tiềm tàng làm đảo lộn các tập quán, niềm tin trong tổ chức hiện tại. Do đó, tổ chức muốn giúp người lao động mới được tuyển vào công ty thích ứng với văn hóa của tổ chức. Quá trình thích nghi này được gọi là sự hòa nhập vào tổ chức. Đây cũng là một cách truyền bá văn hóa tổ chức cho những người lao động mới gia nhập tổ chức.

Tóm lại nội dung xây dựng và duy trì văn hóa tổ chức được tổng quan như sau:

Giai đoạn	Bước	Nội dung
1. Xác định giá trị cốt lõi	1	- Rà soát sứ mệnh và chiến lược.
	2	- Thành lập một nhóm hoặc chuyên gia xác định giá trị cốt lõi (Từ 1 đến 3 giá trị).
	3	- Thực hiện triển khai việc thông qua ý kiến của cán bộ nhân viên trong công ty.
2. Xây dựng và thực hiện các chính sách nhằm tích hợp các giá trị cốt lõi vào các biểu trưng	4	- Liệt kê các biểu trưng được đánh giá có khả năng tích hợp vào giá trị cốt lõi đã xác định.
	5	- Lựa chọn biểu trưng ưu tiên và lựa chọn các tiêu chí: rõ, nhanh, mạnh...
	6	- Tổ chức giao nhiệm vụ đơn vị liên quan và triển khai thực hiện các kế hoạch.
	7	- Phổ biến, giải thích tới cán bộ nhân viên.
3. Xây dựng các	8	- Lập kế hoạch, xây dựng chính sách tổng thể

chính sách duy trì văn hóa tổ chức		nhằm đánh giá, điều chỉnh, củng cố VHTC tại Công ty.
	9	- Công tác đánh giá định kỳ thường xuyên
	10	- Thực hiện các hành động nhằm tăng cường tích hợp các giá trị vào các biểu trưng.

1.2.3. Một số nhân tố ảnh hưởng đến xây dựng và duy trì văn hóa tổ chức

1.2.3.1. Nhân tố bên trong tổ chức

- *Phong cách lãnh đạo*

Văn hóa tổ chức hình thành cùng với sự ra đời của tổ chức vì thế những người sáng lập ra tổ chức cũng là những người đặt những nền móng đầu tiên cho văn hóa của tổ chức. Các quan điểm, tập quán, cách thức giải quyết công việc của doanh nghiệp thường được duy trì qua các thế hệ, và bị ảnh hưởng bởi các quan điểm của người lãnh đạo cao nhất. Chúng ta có thể xem xét sự thành công và phát triển của doanh nghiệp nhìn từ phương diện vai trò của người lãnh đạo đó là:

Định hướng tổ chức bằng tầm nhìn và những mục tiêu cụ thể.

Dẫn dắt tổ chức vượt qua những khó khăn thách thức.

Trao cho cấp dưới chức năng, nhiệm vụ rõ ràng dưới hình thức những đầu việc có tính mục tiêu.

Tạo môi trường làm việc tin cậy và hợp tác.

Đánh giá đúng mọi quá trình và quản lý sự thay đổi trong nội bộ theo hướng thích nghi tích cực với thế tiên phong.

Như vậy, văn hóa của người lãnh đạo là văn hóa của một cá nhân đặc biệt bởi đó là người có ảnh hưởng lớn trong doanh nghiệp. Người lãnh đạo có xu hướng dẫn dắt doanh nghiệp của mình theo cách mà họ mong muốn, cái mà họ cho là đúng... văn hóa của người lãnh đạo thể hiện qua phong cách

lãnh đạo để hình thành nên những chuẩn mực chung. Phong cách lãnh đạo là cách thức, phương pháp mà người lãnh đạo dụng để tác động đến nhân viên của mình bao gồm: lời nói, cử chỉ, hành vi, thái độ... trong quá trình lãnh đạo doanh nghiệp mình. Có một số phong cách lãnh đạo phổ biến như sau:

Phong cách dân chủ: Theo phong cách này thì không có sự phân biệt rõ ràng trong quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới, lãnh đạo và nhân viên gắn bó với nhau thành một ê kíp làm việc ăn ý. Người lãnh đạo tôn trọng nhân viên, chủ động gặp gỡ nhân viên, trao đổi với họ, lắng nghe và tôn trọng ý kiến của nhân viên. Phong cách lãnh đạo này tạo điều kiện thuận lợi cho việc phát huy tính sáng tạo, sự chủ động trong công việc, rút ngắn khoảng cách lãnh đạo – nhân viên tương ứng là môi trường văn hóa tổ chức cởi mở, thoải mái và lành mạnh.

Phong cách uy quyền: Người lãnh đạo có phong cách này sẽ thiết lập hệ thống các mối quan hệ ngôi thứ trên dưới đúng trật tự, theo nguyên tắc đã xác định, xác định rõ chức năng, nhiệm vụ của từng người. Phong cách này tạo cho người lãnh đạo một phong thái cứng nhắc, nguyên tắc và luôn giữ một khoảng cách với nhân viên. Người lãnh đạo độc đoán hành động trong giới hạn quyền lực của mình. Bầu không khí trong doanh nghiệp cũng vì thế mà thiếu dân chủ, khép kín, không cởi mở, khoảng cách giữa lãnh đạo và nhân viên ngày càng xa hơn dẫn đến khó khăn trong giao tiếp và thực hiện công việc.

Phong cách quản lý theo mục tiêu: Còn gọi là phong cách tự do. Phong cách này tạo sự tự do, thoải mái và khuyến khích tính độc lập, sáng tạo đã tạo nên một nền văn hóatổ chức phát triển tự do. Nếu không có các tiêu chuẩn cụ thể ràng buộc có thể đưa doanh nghiệp đến trạng thái vô chính phủ và đổ vỡ là một kết cục tất yếu.

- *Nhận thức của nhân viên trong tổ chức*

Đây là một yếu tố quan trọng, bởi chính nhân viên mới là người hiện thực duy trì văn hóa tổ chức. Đồng thời họ cũng chính là người kiểm nghiệm các giá trị văn hóa.

Năng lực, tính cách và tính đa dạng của nhân viên ảnh hưởng rất lớn tới nền văn hóa doanh nghiệp của tổ chức.

Nhân viên là người tiếp nhận và thực hiện các biểu tượng, các ý thức hệ, ngôn ngữ, niềm tin, nghi lễ và huyền thoại... của doanh nghiệp. Nếu nhân viên tiếp nhận tốt chúng sẽ trở thành luồng kinh khí cho mọi hoạt động, ý nghĩa của họ. Nhân viên cảm thấy thực sự hãnh diện về công ty của mình, coi công ty là môi trường thân thuộc để cống hiến và phát huy mọi năng lực và ngược lại. Bởi vậy trên thực tế, nhân viên khi được lựa chọn vào tổ chức sẽ phải phù hợp với giá trị văn hóa của tổ chức.

- *Tính chất kinh doanh của tổ chức*

Mỗi lĩnh vực kinh doanh thì đòi hỏi phải xây dựng một môi trường văn hóa riêng. Bởi vì mỗi lĩnh vực nó tạo ra một môi trường làm việc riêng, phong cách làm việc riêng, ứng xử riêng.

Ở Việt Nam, lĩnh vực golf và bất động sản là một ngành công nghiệp đang có tốc độ phát triển khá cao. Cùng với sự phát triển thì mức độ cạnh tranh cũng gay gắt hơn. Để có thể trụ vững và tiếp tục phát triển đòi hỏi mỗi doanh nghiệp trong ngành cần tạo sự khác biệt và hướng đi riêng.

Kinh doanh trong lĩnh vực thương mại, dịch vụ thì chất lượng phục vụ là yếu tố quyết định uy tín và sự phát triển của công ty.

- *Cơ cấu tổ chức của công ty*

Cơ cấu tổ chức có vai trò quan trọng, quyết định đến toàn bộ hoạt động của tổ chức. Cơ cấu tổ chức hợp lý, gọn nhẹ, phù hợp với yêu cầu tổ chức đã giúp cho việc thực hiện các nhiệm vụ một cách nhanh chóng, đạt hiệu quả cao.

Ở công ty luôn xác định cơ cấu tổ chức được coi là phần cứng của tổ chức. Văn hóa tổ chức được coi là phần mềm và nó hoạt động trên cơ sở phần cứng đó. Tổ chức cần thích nghi với môi trường để tồn tại và phát triển vì thế tổ chức cần xây dựng cho mình một cơ cấu tổ chức phù hợp nhằm đạt được mục tiêu đề ra. Để xây dựng được một cơ cấu phù hợp cần xem xét trên hai khía cạnh sau:

Thứ nhất, cơ cấu tổ chức phải thích nghi với môi trường bên ngoài và phù hợp với môi trường bên trong của doanh nghiệp về đặc điểm nguồn nhân lực, công nghệ, sản phẩm, thị trường.

Thứ hai, cơ cấu tổ chức phải phối hợp hoạt động của các bộ phận, các cá nhân trong tổ chức bằng cách hướng các cá nhân theo mục tiêu chung của tổ chức.

Một cơ cấu tổ chức được coi là hợp lý khi có vừa đủ các bộ phận cần thiết để thực hiện các chức năng với những con người có đầy đủ những phẩm chất cần thiết để thực hiện công việc được giao. Để làm được điều đó cần tổ chức được hệ thống phân quyền và quản lý nhằm trả lời được các câu hỏi: Ai là người lãnh đạo, điều hành tổ chức? Cơ cấu tổ chức sẽ được tổ chức theo mô hình nào? Có bao nhiêu bộ phận phòng ban? Làm thế nào để phối hợp hoạt động của các bộ phận phòng ban với nhau để sử dụng có hiệu quả các nguồn lực của tổ chức? Việc trả lời được các câu hỏi đó chính là đã định hình được văn hóa của tổ chức, các giá trị, chuẩn mực, niềm tin... phụ thuộc vào việc ai là người điều hành tổ chức, vào cách mà tổ chức đó vận hành.

1.2.3.2. Nhân tố bên ngoài tổ chức

Quá trình hình thành văn hóa tổ chức là một quá trình lâu dài và chịu sự tác động của nhiều yếu tố, trong đó có ba yếu tố có ảnh hưởng quyết định nhất là văn hóa dân tộc, nhà lãnh đạo, sự học hỏi từ môi trường bên ngoài. Chúng ta sẽ lần lượt phân tích từng yếu tố này và mức độ ảnh hưởng của chúng tới quá trình định hình nền văn hóa của mỗi doanh nghiệp.

- *Văn hóa dân tộc*

Một doanh nghiệp hoạt động trong bất kì lĩnh vực nào cũng đều phải chấp hành các quy định, luật pháp của Nhà nước. Đây là khía cạnh cơ bản nhất của một doanh nghiệp được coi là kinh doanh có văn hóa. Luật pháp là của riêng mỗi quốc gia vì vậy nó mang những nét đặc trưng của quốc gia đó. Văn hóa dân tộc tác động đến sự hình thành và phát triển văn hóa tổ chức qua việc tạo ra các đặc trưng cho các biểu hiện sau:

Mức độ phân quyền trong doanh nghiệp: Sự phân cấp quyền lực trong doanh nghiệp cho thấy khoảng cách về quyền lực trong doanh nghiệp. Bất cứ một tổ chức nào cũng có sự phân cấp quyền lực, nhưng ở các tổ chức kinh doanh có lợi nhuận sự phân cấp này thể hiện rõ ràng hơn. Mức độ phân cấp và sự chấp nhận sự phân cấp này ở mỗi tổ chức là khác nhau nhưng đa số chịu ảnh hưởng của văn hóa quốc gia nơi họ làm việc. Những quốc gia đã và đang chịu ảnh hưởng của chế độ phong kiến trong một thời gian thì sự phân cấp về quyền lực có tác động lớn hơn tới văn hóa của doanh nghiệp.

Tinh thần tập thể trong doanh nghiệp: Thực tế cho thấy, chủ nghĩa cá nhân hay chủ nghĩa tập thể chi phối tư tưởng trong mỗi doanh nghiệp bị ảnh hưởng rất lớn từ văn hóa dân tộc. Ở những nơi mà chủ nghĩa cá nhân nổi trội hơn, các cá nhân được khuyến khích nỗ lực làm việc hết mình để đạt được lợi ích cá nhân và họ làm mọi việc để bảo vệ lợi ích đó. Ở những doanh nghiệp này sự gắn kết giữa các thành viên là rất ít, chủ yếu liên quan đến công việc. Khi làm một việc gì đó, các cá nhân quan tâm họ nhận được gì, có xứng đáng với công sức họ bỏ ra hay không, hơn là quan tâm tới việc họ đã đóng góp gì cho tổ chức. Đặc điểm này thường thấy ở những nước phương Tây. Trong khi đó, ở những quốc gia mà có tinh thần tập thể cao các thành viên trong doanh nghiệp được khuyến khích làm việc tập thể và đặt lợi ích tập thể lên trên. Đặc trưng này thể hiện rõ ràng nhất trong các doanh nghiệp của Nhật. Văn hóa tổ

chức kiểu Nhật đã tạo cho công ty một bầu không khí làm việc như trong một gia đình, các thành viên gắn bó chặt chẽ với nhau, mọi người trong công ty phải kết nối với nhau trong một mối quan hệ chung. Lãnh đạo công ty luôn quan tâm đến các thành viên, ngay cả trong các việc riêng tư như cưới hỏi, ốm đau... họ cũng được quan tâm chu đáo. Tinh thần đoàn kết và lòng trung thành đối với doanh nghiệp là rất cao.

Sự bình đẳng nam nữ: Sự bình đẳng thể hiện trong công việc và đời sống công sở hàng ngày giữa nam và nữ còn chịu nhiều ảnh hưởng bởi các quan niệm trong xã hội. Cùng với sự phát triển về kinh tế, văn hóa, xã hội vai trò của người phụ nữ trong xã hội ngày càng được khẳng định. Tuy nhiên, không phải ở đâu phụ nữ cũng được khuyến khích tham gia tích cực vào công việc xã hội và được đối xử công bằng. Trong doanh nghiệp phụ nữ thường chịu thiệt thòi hơn trong việc hưởng những quyền lợi về tài chính, cơ hội thăng tiến so với đồng nghiệp nam giới cùng trình độ.

Việt Nam là quốc gia có hàng nghìn năm văn hiến. Qua các thời kỳ lịch sử khác nhau dân tộc ta đã xây dựng được hệ quan điểm, giá trị, nguyên tắc hành vi và tinh thần cộng đồng mang bản sắc Việt Nam đậm nét. Đặc điểm nổi bật của văn hóa dân tộc là coi trọng tư tưởng nhân bản, chuộng sự hài hòa, tinh thần cầu thực, ý chí phấn đấu, tự lực, tự cường... đây là những ưu thế để xây dựng văn hóatổ chức mang bản sắc Việt Nam trong thời hiện đại. Tuy nhiên, văn hóa Việt Nam cũng có những điểm hạn chế đó là: Người Việt Nam yêu thích trung dung, yên vui với cảnh nghèo, dễ dàng thỏa mãn, ngại cạnh tranh, tư tưởng “trọng nam khinh nữ”, “trọng nông khinh thương”, ăn sâu vào tâm lý người Việt đã cản trở không nhỏ tới việc mở rộng thị trường, phát triển kinh tế xã hội, thói quen thủ cựu và tôn sùng kinh nghiệm, ngại thay đổi gây trở ngại cho sự phát triển của các doanh nghiệp hiện đại.

Ngày nay, toàn cầu hóa kinh tế đang mở ra cho công ty những cơ hội mới. Toàn cầu hóa đòi hỏi việc xây dựng văn hóa tổ chức phải có những tính toán khôn ngoan và lựa chọn sáng suốt. Các giá trị văn hóa dân tộc được công ty tiếp nhận một cách tự nhiên. Tuy nhiên, không nên để xảy ra tình trạng tiếp thu một cách thiếu chọn lọc, mà cần dựa trên cơ sở những giá trị cơ bản đó mà sáng tạo ra những gì có thể tạo ra được đặc trưng cho doanh nghiệp mình.

- *Các giá trị văn hóa học hỏi từ bên ngoài*

Có những giá trị văn hóa không thuộc về văn hóa dân tộc, cũng không phải do các nhà lãnh đạo sáng tạo ra mà do tập thể nhân viên trong doanh nghiệp tạo dựng nên, được coi là những kinh nghiệm học hỏi được. Hình thức của các giá trị học hỏi được thường rất phong phú. Những giá trị học hỏi được từ các doanh nghiệp khác là kết quả của quá trình nghiên cứu thị trường, nghiên cứu đối thủ cạnh tranh, từ các chương trình giao lưu giữa các doanh nghiệp... được tiếp thu và truyền đạt cho các đồng nghiệp. Sau một thời gian sẽ trở thành tập quán chung cho toàn doanh nghiệp.

- *Đặc tính văn hóa vùng miền của người lao động*

Tổ chức là tập hợp các cá nhân hoạt động vì một mục đích chung nào đó. doanh nghiệp tập hợp các cá nhân cùng hoạt động vì mục đích chung là lợi nhuận. Tuy nhiên, văn hóa tổ chức không phải là tổng hợp văn hóa của các cá nhân mà là tập hợp những giá trị cơ bản mà tất cả các thành viên trong doanh nghiệp cho là đúng và thống nhất thực hiện. văn hóa cá nhân bao gồm các chuẩn mực, quy tắc mà mỗi cá nhân cho là đúng và tự quy ước thực hiện hành vi theo những chuẩn mực đó. Mỗi cá nhân khi tham gia vào tổ chức đều mang những đặc điểm riêng về giới tính, độ tuổi, tính cách, lối sống, trình độ... các đặc điểm này không mất đi trong quá trình doanh nghiệp đi vào hoạt động mà sẽ dần biến đổi để thích nghi dần với môi trường của doanh nghiệp.

Những cá nhân mà có cái tôi quá lớn sẽ dễ bị tấy chay. Một doanh nghiệp có nhiều cá nhân tốt sẽ có tác động tích cực tới văn hóa tổ chức và ngược lại.

1.3. Kinh nghiệm của một số công ty trong việc xây dựng và duy trì văn hóa tổ chức

1.3.1. Xây dựng và duy trì văn hóa tổ chức của Tập đoàn Honda Motor

Có lẽ không ai không biết đến tập đoàn Honda Motor – nhà sản xuất ô tô, xe máy hàng đầu thế giới. Năm 1948, khi mới thành lập, Honda chỉ là một công ty xe gắn máy nhỏ với số vốn ít ỏi, phải cạnh tranh cùng 247 công ty khác trên thị trường còn nhiều chênh lệch, bất bình đẳng như Nhật Bản. Thật không ngờ sau đó ít lâu, Honda từ chỗ chỉ sản xuất xe máy ở Nhật Bản đã nhanh chóng chuyển sang sản xuất và bán cả xe gắn máy và xe hơi trên đất Mỹ. Honda là công ty nước ngoài đầu tiên sản xuất ô tô tại Mỹ và cũng là công ty đầu tiên thiết lập nhà máy ô tô thứ 2 tại Mỹ.

Thành tựu của Honda là kết quả của việc kết hợp kỹ thuật siêu việt, ý thức cao về mẫu mã và chất lượng, cách tiếp thị về quảng cáo tuyệt vời, trọng dụng nhân tài và biết lắng nghe ý kiến của cấp dưới đều hiếm thấy ở Nhật. Thành công của Honda được nhắc đến rất nhiều qua “phương pháp của Honda”, mà có lẽ, không một nhà quản trị nào không biết đến.

Điểm nổi bật về phương pháp Honda là nó tạo ra sự khác biệt giữa Honda Motor với mọi công ty khác tại Nhật, Mỹ hay là ở bất cứ một quốc gia nào khác. Phương pháp đó bắt nguồn từ triết lý do Soichiro Honda (sáng lập viên) và Takeo Fujisawa (người công tác cùng Soichiro Honda ngay từ những ngày đầu thành lập công ty – đồng thời là phó giám đốc điều hành phụ trách tài chính và kinh doanh) đề ra, sau đó đã được thấm nhuần trong toàn bộ công ty. Và đó cũng là nền văn hóa của công ty, một nền văn hóa đã phát triển và trường tồn qua thử thách của thời gian.

Phương pháp Honda đã được khẳng định là tổng thể của những giá trị,

niềm tin sau:

- Một quan điểm thế giới mới
- Tôn trọng cá nhân
- Đương đầu với những thách thức, gay go nhất trước tiên.
- Điều hành tại chỗ
- Đề cao vai trò của tuổi trẻ
- Chăm bó đuốc Honda
- Một tinh thần tất thắng

Đến nay Honda được công nhận là hóng xe máy lớn nhất và là hóng ô tô xếp hàng đầu thế giới. Nền văn hóa Honda đã trở thành bài học kinh điển cho các nhà quản trị trên toàn thế giới.

1.3.2. Xây dựng và văn hóa tổ chức của Công ty cổ phần FPT

FPT là một trong số ít công ty có nền văn hóa riêng, giàu bản sắc, và không thể trộn lẫn. Từ lâu, hình ảnh người FPT đã gắn với một môi trường đoàn kết, năng động, hài hước, nơi mỗi thành viên đều có thể phát huy tính sáng tạo, kỹ năng tổ chức trong mọi hoạt động. FPT IS tự hào là một trong những công ty thành viên của FPT phát huy tốt nhất Văn hoá Công ty.

Nói đến Văn hoá Công ty, mọi người hay nghĩ đến các hoạt động ngoại khóa. Ở FPT IS, văn hoá được hiểu theo nghĩa rộng, nghĩa là trong mọi hoạt động của đời sống công ty, trong cũng như ngoài công việc. Có thể tạm chia thành hai loại: văn hoá “làm” và văn hoá “chơi”

Văn hoá “làm” được thể hiện trong các hoạt động chính thức của công ty. Đó chính là những chuẩn mực trong công việc, là các giá trị cốt lõi như “làm việc hết mình”, “tận tụy với khách hàng”, “tôn trọng tự do dân chủ”, “khuyến khích sáng tạo”... Những nguyên tắc, chuẩn mực này quy định và điều hò mọi hoạt động trong công ty.

Văn hoá “chơi” được thể hiện trong các hoạt động ngoại khóa (phong

trào), không liên quan trực tiếp đến kinh doanh nhưng có ý nghĩa vô cùng quan trọng trong việc gắn kết mọi người, giải tỏa sức ép, rèn luyện thân thể và tinh thần. FPT IS nhận thức rằng, để duy trì một tốc độ tăng trưởng cao, sự sắp xếp tổ chức tốt đến đâu cũng chưa đủ. Để mọi người gắn kết với nhau, một môi trường văn hoá doanh nghiệp phong phú, rộng mở là không thể thiếu. Điều đó tạo nên giữa khác biệt của văn hóa FPT...

Mỗi năm, ở FPT IS đều diễn ra rất nhiều hoạt động văn hóa tinh thần mang tính truyền thống như: Ngày hội làng FPT vào cuối năm, thi Hoa hậu FPT, thi đấu thể thao Olympic FPT, đêm kịch 13/9 của FPT, Đêm kịch FPT IS, giải bóng đá FPT IS Close, các giải thể thao như Bóng bàn, Cầu lông, Bi-a, Tennis, giải cờ vua, cờ tướng... cùng hàng loạt hoạt động văn hóa thể thao khác. Các thành viên của FPT IS gặp gỡ nhau, cùng vui chơi và giao lưu, tăng cường tình đoàn kết và hiểu biết lẫn nhau, cùng thư giãn thoải mái sau những giờ làm việc căng thẳng.

Các hoạt động phong trào tuy không trực tiếp tạo ra tiền bạc nhưng đem lại cho công ty những giá trị vô hình rất lớn. Giá trị vô hình đó đã được nghiên cứu trên thế giới dưới cái tên “vốn cộng đồng” (social capital). Như vậy, nó cũng là một loại vốn của tổ chức, ngang hàng với các loại vốn quen thuộc khác như vốn con người (lực lượng nhân sự, tri thức của họ), vốn tài chính (tiền bạc). Đầu tư vào các hoạt động phong trào chính là làm tăng lượng vốn cộng đồng của công ty. Tạo nên sự thành công cho FPT nhờ vào một nền VHTC của FPT có sự khác biệt với các công ty khác.

1.3.3. Xây dựng và duy trì văn hoá tổ chức tại Công ty TNHH Samsung Vina

Dựa trên tinh thần chủ đạo - xem con người là tài sản quan trọng nhất, “môi trường làm việc tuyệt vời” tại Samsung Vina ngoài việc đảm bảo cơ sở vật chất hoàn thiện, các chế độ phúc lợi, đãi ngộ nhân tài như là những tiêu chuẩn bắt buộc còn tạo cơ hội công bằng để mọi nhân viên có thể phát triển

toàn diện.

Triết lý thiết kế “cân bằng giữa công nghệ và cảm xúc” vốn đã tạo ra những thế hệ sản phẩm Samsung thành công vang dội cũng đã được áp dụng để xây dựng “môi trường làm việc tuyệt vời”. Vì vậy, rất nhiều hoạt động xây dựng văn hóa doanh nghiệp đã được triển khai để mang đến “cảm xúc” và tạo sự cân bằng cho nhân viên.

Ở Samsung Vina, ngoài các chương trình teambuilding, nhân viên còn được khuyến khích và được tạo nhiều cơ hội tham gia vào các hoạt động văn hóa, thể thao, gặp mặt do Công ty tổ chức. Giải bóng đá thường niên SAVINA Cup, cuộc thi karaoke SAVINA Idol, tiệc mừng sinh nhật hay các buổi gala dinner nhân dịp Quốc tế thiếu nhi, Tết Trung Thu, Giáng Sinh... dành riêng cho nhân viên và gia đình của họ từ lâu đã trở thành điểm hẹn thú vị để mọi người cùng gặp gỡ, chia sẻ và tạo sự gắn kết với nhau.

Tinh thần tình nguyện vì cộng đồng của nhân viên cũng là một nét văn hóa tiêu biểu trong “môi trường làm việc tuyệt vời” tại Samsung Vina. Tại Việt Nam, hình ảnh các nhân viên Samsung Vina xông xáo lặn lội đến những vùng quê nghèo khó để giúp người dân xây dựng lại nhà cửa sau những trận bão, lũ, tặng quà bánh và vui Trung Thu cùng trẻ em nghèo, hay nấu ăn và chăm sóc những người già neo đơn... đã trở nên rất đỗi quen thuộc.

Việc đầu tư thích đáng cho các hoạt động xây dựng “Môi trường làm việc tuyệt vời” đang từng bước giúp Samsung Vina hiện thực hóa mục tiêu trở thành công ty điện tử số 1 và đưa Samsung thành thương hiệu điện tử được yêu mến nhất; đồng thời góp phần tạo ra những chuẩn mực mới trong mô hình doanh nghiệp tại Việt Nam.

1.3.4. Bài học kinh nghiệm cho Công ty Cổ phần tập đoàn BRG

Qua nghiên cứu kinh nghiệm văn hóa tổ chức của ba công ty kể trên, tác giả rút ra một số bài học kinh nghiệm có thể áp dụng tại Công ty cổ phần tập

đoàn BRG trong thời gian tới. Cụ thể:

Công ty cần xác định giá trị cốt lõi, trên cơ sở đó xây dựng được văn hóa công ty mạnh, có như vậy công ty mới khẳng định được vị trí của mình với đối tác và với chính cán bộ, nhân viên của công ty. Từ đó, cán bộ, nhân viên của công ty sẽ có nỗ lực hơn trong công việc, tác phong, đạo đức... để gìn giữ và phát huy văn hóa của công ty.

Giao tiếp nội bộ đóng vai trò rất quan trọng. Mặc dù lương bổng và các phúc lợi cũng quan trọng nhưng không phải là yếu tố duy nhất khiến các nhân viên gắn bó với doanh nghiệp. Những hoạt động biểu hiện sự quan tâm đến nhân viên như tổ chức tiệc Giáng sinh, cung cấp thực phẩm đầy đủ trong nhà bếp của Công ty để nhân viên có thể ăn nhẹ... cũng là những điều được các nhân viên đánh giá cao. Tuy nhiên, yếu tố quan trọng nhất khiến nhân viên gắn bó lâu dài với doanh nghiệp là sự giao tiếp trong nội bộ doanh nghiệp.

Tạo điều kiện để mọi người để đưa ra tiếng nói của mình và tạo điều kiện để những quan điểm của họ được lắng nghe. Tránh để cho các thành viên cảm thấy mình cần phải xin phép mới được bày tỏ ý kiến của mình. Mục tiêu là để kích hoạt các lợi thế của làm việc nhóm, không nên hạn chế sự tham gia của các thành viên. Càng nhiều người tham gia vào các cuộc trao đổi, tổ chức càng có lợi thế từ một môi trường gắn bó, gia đình với các sự khác biệt. Điều này giúp xây dựng lòng trung thành, phát triển sự tự tin, và giúp củng cố, vững mạnh văn hóa tin cậy của tổ chức. Ngoài ra, việc đưa ra nhiều tiếng nói, quan điểm giúp phát hiện ra được những cơ hội chưa biết trước đây.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG XÂY DỰNG VÀ DUY TRÌ VĂN HÓA TỔ CHỨC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN TẬP ĐOÀN BRG

2.1. Tổng quan về Công ty cổ phần Tập đoàn BRG

2.1.1. Thông tin chung về công ty

- Tên doanh nghiệp: CÔNG TY CỔ PHẦN TẬP ĐOÀN BRG
- Địa chỉ: Tầng 5, 18 Lý Thường Kiệt, Hoàn Kiếm, Hà Nội, Việt Nam
- Tel: (+84 4) 39393699
- Fax: (+84 4) 39393693/94
- E-mail: info@brggroup.vn
- Website: www.brggroup.vn

2.1.2. Lịch sử hình thành và phát triển

Công ty cổ phần tập đoàn BRG (Tên giao dịch tiếng Anh: BRG group Joint Stock Company) hoạt động theo Giấy chứng nhận Đăng ký kinh doanh số 0104395225 do Sở Kế hoạch và Đầu tư thành phố Hà Nội cấp lần đầu ngày 29/05/2007 và Giấy chứng nhận Đăng ký kinh doanh số 0102276092 cấp đổi lần 6, ngày 23/08/2010. Tập đoàn BRG đầu tư và hoạt động tập trung chủ đạo vào lĩnh vực Tài Chính - Ngân hàng và sân golf với các công ty thành viên và các đơn vị liên kết sở hữu nhiều sân golf như Kings' Island Golf Resort (Đông Mô, Sơn Tây, Hà Nội), Đồ Sơn Seaside Golf Resort (Đồ Sơn, Hải Phòng), Legend Hill Golf Resort (Sóc Sơn, Hà Nội).

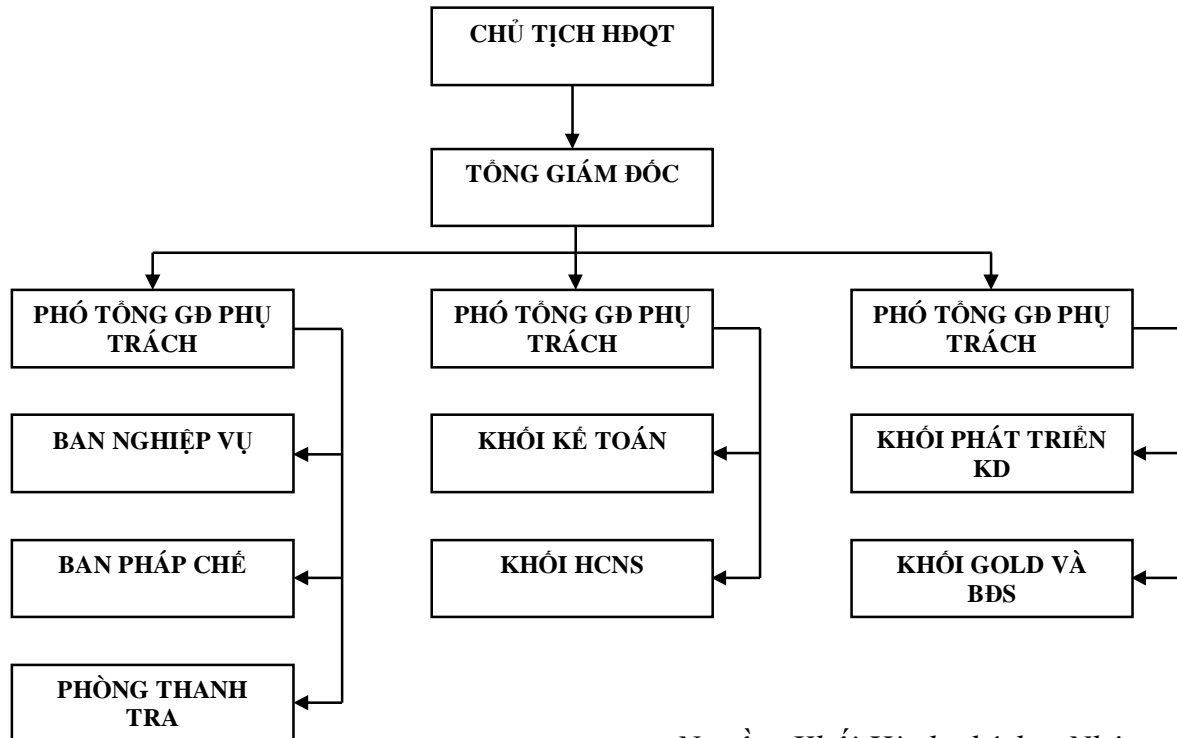
Hiện nay tập đoàn có nhiều dự án trung tâm như: Tòa nhà văn phòng cao cấp Oriental Tower (Nằm tại mặt phố Tây Sơn, Đống Đa), Khu căn hộ Oriental Palace (Tây Hồ Tây), Dự án nhà thu nhập thấp Sài Đồng - Hanco3, Oriental West Lake (174 Lạc Long Quân), Siêu thị Intimex Bờ hồ (22-32 Lê Thái Tổ, Showroom Honda Ô tô Tây Hồ (Ngã tư đường Nghi Tâm và Thanh

Niên), Honda Ôtô Hải Phòng (đường Lê Hồng Phong, Ngô Quyền, Hải Phòng), Trung tâm Nữ Hoàng (Lương Sơn, Hòa Bình)...

2.1.3. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý

2.1.3.1. Cơ cấu tổ chức

Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức của Công ty BRG



Nguồn: Khối Hành chính – Nhân sự

2.1.3.2. Cơ cấu nhân sự

Theo Khối Hành chính – Nhân sự của công ty thì tính tới năm 2015, Công ty BRG có khoảng 1000 người với cơ cấu lao động theo độ tuổi như sau:

Bảng 2.1: Bảng cơ cấu lao động theo độ tuổi tại Công ty BRG

(Đơn vị: Người)

Độ tuổi	<30	30-45	>45
Số lượng (người)	328	482	175
Tỷ trọng (%)	33.3%	48.9%	17.8%

Nguồn: Khối Hành chính - Nhân sự

Theo đó, Nhân sự của BRG phần lớn nằm trong khoảng từ 24 tới 45. Điều này khá dễ hiểu bởi môi trường làm việc tại BRG khá năng động, đòi hỏi những nhân sự trẻ, năng động, sáng tạo cùng với đó là có một bộ phận chuyên gia nước ngoài làm việc tại Công ty nên bắt buộc nhân sự Việt Nam cũng phải bắt kịp với môi trường làm việc của các chuyên gia, họ yêu cầu nhân viên của họ phải nắm bắt công việc nhanh, xử lý tình huống nhanh chóng, chuyên môn tốt.

Lao động trẻ có thể được coi như một lợi thế đối với công ty. Họ là những lao động có trình độ, ham học hỏi, khả năng sáng tạo cao,...Lao động có sức trẻ sẽ tạo ra một môi trường làm việc năng động, với tinh thần nhiệt huyết cao trong quá trình làm việc, dễ đưa vào tổ chức những giá trị văn hóa mới, vì văn hóa khó mà thay đổi ở những người đã có tuổi và đã có thời gian dài gắn bó với công ty.

Bảng 2.2: Bảng cơ cấu lao động theo trình độ năm 2015

(Đơn vị: %)

Trình độ	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Đã tốt nghiệp Thạc sĩ	85	8.63%
Đã tốt nghiệp Đại học	740	75.12%
Đã tốt nghiệp Cao đẳng	160	16.25%
Tổng	985	100%

Nguồn: Khối Hành chính Nhân sự

Trong công tác tuyển dụng, vị trí nào cũng yêu cầu có kinh nghiệm để khi những nhân sự mới hòa nhập với công việc, với tổ chức nhanh chóng hơn. Đội ngũ quản lý ở Tập đoàn đều có trình độ đại học trở lên nên tạo lên một đội ngũ làm việc chuyên nghiệp. Các vị trí tốt nghiệp cao đẳng thường là các vị trí văn thư, thủ kho... hoặc những vị trí đòi hỏi yêu cầu công việc không cao.

Theo bảng số liệu trên, thấy rằng Công ty BRG rất chú trọng đến yếu tố con người và đòi hỏi những nhân sự có trình độ cao, tinh thần làm việc chuyên nghiệp để tạo được bộ máy quản lý hiệu quả cho Tập đoàn.

2.1.4. Quan điểm phát triển và phương châm hoạt động

Kinh doanh đa ngành, đa lĩnh vực, song vẫn phải đảm bảo phát triển chiều sâu tương xứng, góp phần đưa BRG trở nên vững mạnh toàn diện. BRG chủ trương hướng tới sự phát triển bền vững thông qua khả năng chủ động điều tiết và giảm thiểu các rủi ro về quản trị doanh nghiệp, môi trường và xã hội xuống mức thấp nhất trong quá trình hoạt động, đồng thời liên tục hoàn thiện quy trình vận hành bộ máy để đạt được các chỉ tiêu kinh doanh.

Cụ thể hơn, đó là sự phát triển bền vững chú trọng vào 5 yếu tố:

Nguồn vốn và tài sản: Tập trung phát triển nguồn vốn và tài sản cả về quy mô và chất lượng – một trong những yếu tố thể hiện tầm vóc doanh nghiệp.

Giá trị thương hiệu: Uy tín và danh tiếng chính là những giá trị hàng đầu của thương hiệu mà BRG luôn gìn giữ. Thách thức lớn nhất trong thời gian tới, đó là bảo toàn và phát triển thống nhất những giá trị này đối với một tập đoàn hoạt động trong nhiều lĩnh vực.

Nguồn nhân lực: Là nhân tố có tính quyết định thành bại của doanh nghiệp, tầm quan trọng của nguồn nhân lực đối với BRG nằm ở chính sách tuyển dụng và đào tạo nhân sự có chiều sâu, đi cùng một môi trường làm việc tạo điều kiện hết mình cho nhân tài thi thố.

Năng lực quản trị: Đối với BRG, năng lực quản trị đầu tiên và quan trọng nhất chính là năng lực quản lý con người. Bên cạnh năng lực truyền đạt, điều hành, hoạch định kế hoạch và quản lý, nhà quản trị phải vừa là cánh tay phải của lãnh đạo doanh nghiệp, vừa là người bạn tri tâm của các nhân viên.

Xây dựng văn hóa tổ chức và trách nhiệm cộng đồng: Trong khi văn hóa làm nên “nhân cách” cho doanh nghiệp, thì những cam kết nghiêm túc về

trách nhiệm xã hội sẽ góp phần củng cố danh tiếng của doanh nghiệp và tạo ra những liên kết mật thiết với cộng đồng.

- *Tầm nhìn và sứ mệnh*

Tầm nhìn: Trở thành một công ty có tiềm lực, năng động, có sức cạnh tranh mạnh mẽ, luôn luôn hướng đến chinh phục các mục tiêu cao hơn và là sự lựa chọn hàng đầu của mọi đối tác và khách hàng.

Sứ mệnh: BRG cam kết không ngừng đổi mới, thúc đẩy đầu tư một cách toàn diện nhằm phát triển, cung cấp các sản phẩm – dịch vụ chất lượng cao, giá cả hợp lý và thân thiện môi trường, góp phần mang lại những giá trị tốt nhất cho khách hàng. Từ đó xây dựng lòng tin, mối quan hệ gắn bó với khách hàng và đối tác để đi lên bền vững.

Mục tiêu: Trở thành Tập đoàn kinh tế đa ngành, đa lĩnh vực có thương hiệu mạnh tại Việt Nam và từng bước vươn ra thị trường quốc tế. Không ngừng đổi mới nâng cao chất lượng sản phẩm – dịch vụ. Quản lý, sử dụng hiệu quả các nguồn lực, giảm thiểu chi phí và rủi ro, tận dụng mọi tiềm năng, cơ hội. Tăng cường hợp tác với các đối tác trong và ngoài nước nhằm thúc đẩy tiềm năng và nâng cao vị thế.

2.2. Thực trạng xây dựng và duy trì văn hóa tổ chức tại Công ty cổ phần Tập đoàn BRG

Thực trạng tác giả nghiên cứu về việc xây dựng và duy trì văn hóa của Công ty nhận thấy rằng Công ty BRG đã có ý thức về vấn đề này nhưng chưa thể hiện rõ ràng, quy trình xây dựng văn hóa tổ chức của Công ty BRG chưa hợp lý, các chính sách để duy trì văn hóa còn mờ nhạt. Đáng chú ý rằng việc xác định giá trị cốt lõi còn mang tính khuôn mẫu dựa vào giá trị tương đối phổ biến trên thế giới. Công ty lựa chọn 3 giá trị được nêu dưới đây.

2.2.1. Xác định giá trị cốt lõi của Công ty

Hệ thống giá trị cốt lõi của Công ty BRG là những giá trị căn bản, cốt lõi

nhất, xuyên suốt trong lịch sử phát triển và thâm nhập vào tất cả mọi thế hệ, mọi người trong tập đoàn. Những giá trị đó khẳng định bản sắc của tập đoàn liên kết hội tụ các cá nhân để trở thành động lực căn bản, mạnh mẽ nhất giúp mọi người vượt qua trở ngại, thách thức của hoàn cảnh, môi trường, nhằm thực hiện thành công các mục tiêu và sứ mệnh của tập đoàn.

Hệ thống giá trị cốt lõi của công ty ban đầu được hình thành từ quan điểm lãnh đạo, coi trọng những giá trị gì, dần dần thâm nhập vào chính sách, phương thức quản lí tác động đến mọi quá trình hoạt động của tập đoàn và hành vi của mỗi cá nhân trong tập đoàn để lâu dần trở thành tập tính, chất keo dính, nhựa sống của tập đoàn. Theo nguồn tài liệu được cung cấp từ tập đoàn hệ thống giá trị cốt lõi của BRG bao gồm:

Giá trị 1: Tôn trọng cấp bậc

Nhận thức: Đây là một môi trường làm việc có cấu trúc và được quản lí chặt chẽ, văn hóa cấp bậc tôn trọng quyền lực và địa vị.

Hành động: Ở Công ty BRG có các chính sách, quy trình rõ ràng và nghiêm ngặt, ban hành các quyết định về thẩm quyền phê duyệt của các cấp quản lí một cách rõ ràng. Thực hiện các chính sách bảo mật một cách chặt chẽ. Giữa nhân viên và lãnh đạo có một khoảng cách chừng mực rõ ràng. Điển hình như khi chủ tịch Tập đoàn đến công ty cần có nhân viên xuống đón để mở cửa, xách đồ. Với những lãnh đạo cấp cao đều có chế độ đãi ngộ đặc biệt như phòng làm việc được bố trí gọn gàng, sang trọng, có xe đưa đón để thuận tiện trong công việc.

Giá trị 2: Sáng tạo không ngừng

Nhận thức: Sáng tạo tạo ra sự khác biệt. Không có sự khác biệt tức là chết, hiện thực hoá những ý tưởng sáng tạo không chỉ của riêng cá nhân mà của cả khách hàng.

Hành động: Suy nghĩ không cũ về những gì không mới, trân trọng và tôn

vinh từ những ý tưởng nhỏ nhất, Xây dựng một môi trường khuyến khích sáng tạo để mỗi người BRG hàng ngày có thể sáng tạo, cùng nhau duy trì Ngày hội ý tưởng BRG. Tại BRG, luôn khuyến khích nhân viên có ý tưởng sáng tạo trong các hoạt động truyền thông để đem đến hình ảnh ấn tượng của công ty đối với khách hàng, đối với toàn thể nhân viên trong công ty.

Giá trị 3: Là một gia đình

Nhận thức: BRG là ngôi nhà thứ hai mà mỗi chúng ta sống và làm việc ở đó. Mỗi người BRG phải trung thành với sự nghiệp của công ty. Chúng ta phải hạnh phúc trong ngôi nhà này thì chúng ta mới làm cho khách hàng của mình hạnh phúc được. Mỗi người là một cá thể riêng biệt, nhưng cùng chung sống trong một ngôi nhà chung BRG - ngôi nhà mà chúng ta cùng chung tay xây dựng. Đoàn kết trong ngôi nhà ấy là tiền đề cho sự phát triển.

Hành động: Tôn trọng nhau như những cá thể riêng biệt, nhạy cảm với các nhu cầu của nhân viên. Các cá nhân, các đơn vị phối hợp với nhau như các bộ phận trong một cơ thể. Mỗi người qua các thế hệ sẽ góp những viên gạch để xây lên ngôi nhà ấy. Lao động để xây dựng đất nước, BRG phát triển, nhưng người lao động phải được hưởng xứng đáng từ những thành quả lao động đó và luôn đặt lợi ích của đất nước của doanh nghiệp lên trên lợi ích cá nhân.

Từ một vài phân tích trên có thể nói rằng hệ thống giá trị cốt lõi của tập đoàn là: Sáng tạo – chuyên nghiệp – chia sẻ hướng tới đồng thuận và chất lượng. Tập đoàn coi trọng nhất là vấn đề về con người trong tập đoàn.

2.2.2. Xây dựng và thực hiện các biện pháp nhằm tích hợp giá trị cốt lõi trong các biểu trưng văn hóa tổ chức tại công ty

2.2.2.1. Tích hợp giá trị cốt lõi trong các biểu trưng vật thể

Ø Kiến trúc, cơ sở hạ tầng

Trụ sở Công ty BRG nằm tại địa chỉ số 18 Lý Thường Kiệt, Hoàn Kiếm, Hà Nội. Cơ sở vật chất ở đây được trang bị khá tốt với đầy đủ tiện nghi và

trang thiết bị hiện đại, không gian rộng và được trang trí bắt mắt. Văn phòng làm việc có diện tích rộng rãi, nội thất trong phòng được trang bị đầy đủ phục vụ tốt nhất cho quá trình thực hiện công việc của mọi nhân viên. Mỗi nhân viên có một bàn làm việc với một chiếc máy tính được nối mạng nội bộ và mạng internet. Điều này tạo nên một phong cách làm việc chuyên nghiệp, giúp nhân viên tiếp cận hệ thống thông tin trong nội bộ công ty và bên ngoài một cách dễ dàng. Các ban quản lý ở các địa điểm khác cũng được đầu tư trang bị đầy đủ tiện nghi cho người lao động. Nhìn chung cơ sở vật chất của tập đoàn được xây dựng khá hoàn chỉnh, khang trang, hiện đại thể hiện năng lực tài chính của tập đoàn và uy thế của tập đoàn trước các đối tác và khách hàng.

Văn phòng công ty được bố trí hài hòa, không gian rộng kết hợp cây xanh như vậy với mục đích tạo cho nhân viên một không khí thoáng, tinh thần thoải mái tạo điều kiện thuận lợi hơn cho sự sáng tạo trong công việc. Bên cạnh đó, công ty cũng bố trí văn phòng làm việc cho lãnh đạo có nhiều điều kiện thuận lợi hơn. Ban lãnh đạo công ty từ vị trí Phó giám đốc trở lên đều có phòng riêng được bài trí đẹp mắt, đầy đủ trang thiết bị hiện đại như máy tính cấu hình cao, máy in, bàn làm việc rộng rãi...

Ø Logo



Logo của công ty được thiết kế đơn giản rõ ràng với 3 màu trắng, đỏ, đen. Tên công ty được thể hiện là chữ màu đen trên phông nền màu trắng thể hiện sự nổi bật của chính bản thân Công ty ngoài xã hội và không lẫn với bất kỳ doanh nghiệp cùng ngành khác nhưng với Logo trên Công ty chưa thể hiện

được những giá trị văn hóa của Công ty hướng tới, vậy nên Công ty cần thiết kế lại phù hợp với những giá trị đã xác định bằng những cuộc thi sáng tạo trong công ty.

Ø Các chuẩn mực hành vi

Chuẩn mực về chế độ họp hành và báo cáo: BRG đưa ra một chuẩn mực họp cho tất cả các bộ phận trong công ty bao gồm các hoạt động như: Họp tổng kết cuối năm và lập kế hoạch năm mới vào đầu năm, họp tổng kết hoạt động 6 tháng đầu năm và đưa ra phương hướng hoạt động 6 tháng cuối năm, họp chế độ lương thực hiện trong tháng 4 và tháng 10 hàng năm do Ban giám đốc và trưởng các bộ phận họp và đề xuất, họp định kỳ mỗi tháng để đánh giá hoạt động và giải quyết các vấn đề phát sinh trong tháng, họp hàng tuần do các đơn vị tự họp để giao ban hàng tuần, kiểm điểm rút kinh nghiệm nội bộ trong hoạt động hàng tuần. Ngoài ra, tùy tình hình, nội dung cụ thể cần thiết phát sinh có thể tổ chức các cuộc họp khác nhau như: Họp thống nhất dự án, họp chuẩn bị các sự kiện... Công ty rất đề cao việc “Mặt đối mặt” nhằm giúp tháo gỡ những vấn đề khó khăn mà cá nhân người lao động đang gặp phải, những vấn đề này có thể cá nhân không giải quyết được nhưng nhờ sự giúp đỡ của tập thể công việc có thể dễ dàng được xử lý hơn. Đó cũng là thể hiện văn hóa gia đình. Ngoài việc giúp đỡ giải quyết khó khăn thì việc “ Mặt đối mặt” tức tập thể giúp cá nhân có những ý tưởng mới hơn trong việc giải quyết vấn đề.

Chuẩn mực trong hoạt động đối nội – đối ngoại được thể hiện theo chuẩn mực chung của phương châm hoạt động của BRG:

Hoạt động đối nội: Đoàn kết, chia sẻ, tương trợ, cộng đồng.

Hoạt động đối ngoại: Nhiệt tình, thân thiện, chuyên nghiệp, linh hoạt.

Trong chuẩn mực hoàn thiện hoạt động tuyển dụng, công ty tiến hành hoạt động tuyển dụng được quy định, hướng dẫn cụ thể theo quy trình hoạt

động tuyển dụng. Thu hút tuyển dụng từ hai nguồn: Bên trong và bên ngoài. Tuyển dụng bên ngoài khi phải tìm kiếm lựa chọn những con người thích hợp với công việc mà đội ngũ nhân sự nội tại không thể cung cấp và đáp ứng được. Nhân sự mới, sau khi được lựa chọn và đã hoàn thành thủ tục gia nhập tổ chức BRG, nhất thiết phải qua thời gian thử việc với các nội dung được tiến hành như sau: Tìm hiểu về công ty, nội quy, quy chế, thủ tục hành chính, chuyên môn nghiệp vụ. Giao nhiệm vụ một cách rõ ràng, cụ thể, phù hợp về tính chất, quy mô, yêu cầu thực hiện, để sau thời gian thử việc có thể đánh giá được. Tạo sự hỗ trợ nhất định, chú ý không hướng dẫn sâu làm mất tính thử thách của nhiệm vụ và giảm sự sáng tạo trong thực hiện công việc của nhân sự. Giám sát, theo dõi quá trình làm việc của nhân sự đủ để có thể đánh giá chính xác. Đánh giá toàn diện từ hai phía, với hai bản đánh giá độc lập và trao đổi thông tin trực tiếp của người quản lý nhân sự và nhân sự đó. Công tác tuyển dụng trên là một phần trong chính sách về duy trì và củng cố văn hóa tổ chức tại Công ty.

Về Chuẩn mực về các nghi lễ truyền thống trong năm, công ty đã thực hiện nhất quán về các ngày nghi lễ và thời gian tổ chức trong toàn hệ thống cho các sự kiện như Tết Dương Lịch, Ngày Quốc tế Phụ nữ 8/3, Ngày chiến thắng 30/4 và Quốc tế lao động 1/5, Ngày Quốc khánh 2/9... Một số ngày lễ công ty đều có thưởng cho người lao động với sự phân cấp rõ ràng về mức thưởng cho lãnh đạo, cho nhân viên. Bên cạnh đó thì một số ngày lễ kể trên thì ngày lễ về tết thiếu nhi, rằm trung thu Công ty cũng chi trả một khoản không nhỏ để tổ chức bữa tiệc hoành tráng cho con của các nhân viên trong công ty, việc làm đó thể hiện rõ rệt văn hóa gia đình trong công ty

Còn về các chuẩn mực về hoạt động của Công ty: Đối với các sự kiện quan trọng trong đời sống cá nhân nhân viên thì nguyên tắc của công ty là các hoạt động thăm hỏi, ngoài cơ sở dựa trên thiện chí, tình cảm, quan tâm chia sẻ

còn theo nguyên tắc VH không quà biếu (các món quà chỉ mang tính tinh thần, không mang tính vật chất). Công ty đã thành lập ban thăm hỏi bao gồm sự tham gia trực tiếp từ hai cấp: Cấp trưởng bộ phận hoặc người quản lý trên một cấp và đại diện Công Đoàn của công ty.

Trong chuẩn mực giao tiếp với khách hàng: Công ty chú trọng tinh thần coi sự hài lòng của khách hàng là niềm hạnh phúc của công ty, công ty luôn chú trọng việc tạo cho khách hàng cảm giác thoải mái và thân thiện khi đến làm việc tại công ty, từ người bảo vệ đến các nhân viên phục vụ trực tiếp tại các bộ phận được nhắc nhở phải có thái độ niềm nở khi đón tiếp khách hàng. Khi có bất kỳ sự thắc mắc nào, khách hàng luôn được giải đáp tận tình, mọi hợp đồng và thỏa thuận với khách đều được thực hiện đúng và trên nguyên tắc đảm bảo quyền lợi cho khách hàng đến với công ty. Mục đích của việc làm trên là tạo cho khách hàng một cảm giác thân thiện như một gia đình.

Bên cạnh đó, công ty đã xây dựng cho mình một đội ngũ nhân viên đầy lòng nhiệt tình và có thái độ niềm nở trong cung cách phục vụ khách hàng. Nhân viên của công ty luôn xác định một điều là không phải bản thân đánh giá năng lực của họ mà chính khách hàng đánh giá họ và quyết định tương lai, sự tồn tại và phát triển của công ty. Các quy định về thời gian làm việc, nghỉ ngơi, về việc mặc đồng phục và đeo thẻ nhân sự được các nhân viên chấp hành tuyệt đối nghiêm chỉnh và chuyên nghiệp. Tất cả các nhân viên đều phải mặc đồng phục khi làm việc theo từng ca trực, từng bộ phận. Điều đó góp phần làm tăng niềm tự hào của các thành viên về công ty khi khoác lên mình những bộ đồng phục đó.

2.2.2.2. Tích hợp giá trị cốt lõi trong các biểu trưng phi vật thể

Tại BRG, lãnh đạo công ty luôn khuyến khích sự độc lập, chủ động, sáng tạo, tinh thần trung thành thực hiện các cam kết với khách hàng. Đặc biệt, luôn tâm niệm phải đặt lợi ích của khách hàng lên trên hết. Đây là điểm nổi

bật và mang nét đặc trưng của BRG.

Đi liền với đặc điểm thận trọng, cầu toàn này là nguyên tắc tập thể khi đưa ra các quyết định quan trọng. Ở BRG không có hiện tượng tôn sùng dù cá nhân đó tự cho mình là người có công duy nhất hoặc tự cho mình là tất cả trong thành công của công ty. Những việc quan trọng đều được đưa ra bàn bạc một cách bình đẳng và tập thể quyết định. Điều này tạo nên tinh thần dân chủ, đoàn kết bền vững trong nội bộ. Đề cao tinh thần tập thể, nhưng điều đó không có nghĩa là BRG xem nhẹ “cái tôi”, xem nhẹ yếu tố cá nhân. Ngược lại, cá nhân được tôn trọng và được tạo cơ hội để phát triển năng lực của mình. BRG chủ trương đối thoại bình đẳng trong nội bộ cho nên sẵn sàng lắng nghe mọi ý kiến đóng góp của cá nhân. Bất cứ nhân viên nào cũng có thể đề đạt ý kiến, nguyện vọng hoặc đưa ý kiến, đề nghị nào đó với tinh thần xây dựng đơn vị với ban lãnh đạo công ty. Cũng chính từ sự tôn trọng cá nhân mà ở BRG không chấp nhận tình trạng người này áp đặt suy nghĩ và phong cách sinh hoạt lên người kia, cũng không để xảy ra hiện tượng kỳ thị địa phương hoặc tầng lớp xuất thân vốn là nguyên nhân của tình trạng mất đoàn kết, bè phái. Tôn trọng và chấp nhận mỗi người có một cá tính, một kiểu sống, một phong cách sinh hoạt riêng, BRG tạo ra một môi trường sinh hoạt đa văn hóa với sự sinh động, phong phú, đa dạng. Do vậy, mọi thành viên của công ty đều cảm thấy thoải mái, vui vẻ trong tinh thần hòa hợp khi làm việc tại đơn vị. Trong mối quan hệ giữa người với người, ban lãnh đạo công ty chủ trương luôn coi trọng tình nghĩa, thể hiện tính nhân văn. Đối với khách hàng, BRG luôn giữ mối quan hệ tốt đẹp và sẵn sàng chia sẻ. Nhìn chung, có thể thấy một số giá trị nổi bật là một gia đình đoàn kết giữa những thành viên trong công ty.

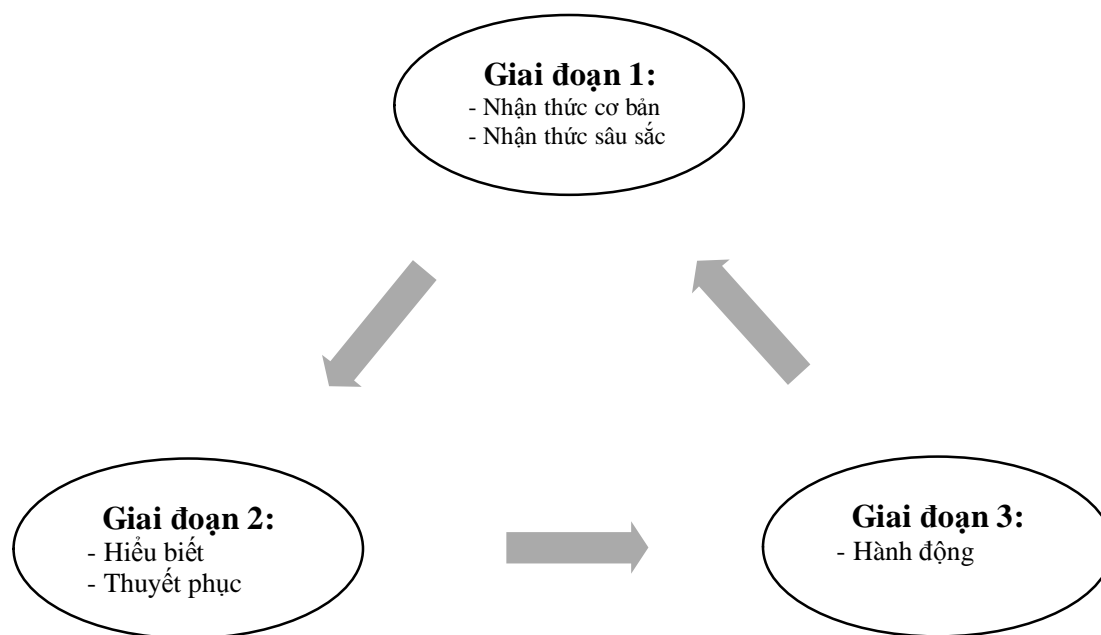
Ngoài ra, còn một số giá trị khác được đề cập tới như sự tự tin, sáng tạo, chuyên nghiệp... Nó được thể hiện rõ nhất trong các bảng nội quy, những cuộc

hợp thường niên, nó là những giá trị mà mỗi nhân viên luôn tâm niệm và thực hiện. Những giá trị này luôn là nền tảng định hướng cho VHTC của công ty.

Không chỉ chia sẻ những điều tốt đẹp trong nội bộ công ty, các thành viên cũng như ban lãnh đạo còn chia sẻ những giá trị VH đó với những cảnh đời khó khăn, bất hạnh bên ngoài thông qua hoạt động công tác xã hội. Công ty thường ủng hộ qua các đợt quyên góp ủng hộ đồng bào lũ lụt, quỹ người nghèo, quỹ nạn nhân chất độc da cam, những người gặp hoạn nạn vì tai nạn, bệnh tật... Tham gia các hoạt động này, BRG xác định “Lợi nhuận không là mục đích cuối cùng”. Đó là những giá trị văn hóa cao đẹp thể hiện tinh thần tương thân tương ái, là sự kế thừa truyền thống cao đẹp của dân tộc Việt Nam.

2.2.3. Xây dựng và thực hiện chính sách duy trì văn hóa tổ chức

2.2.3.1. Quy trình nhằm duy trì văn hóa tổ chức



Bước 1: Nhận thức cơ bản

Mục đích: Làm cho toàn thể CBCNV nhận biết có một vấn đề tồn tại và ảnh hưởng mạnh mẽ đến sự nghiệp, công việc và cuộc sống hằng ngày của

mỗi người, đó là vấn đề môi trường cho thời gian 8 tiếng làm việc của họ, liên quan chặt chẽ đến Văn hóa tổ chức.

Hành động: Đăng tải các bài viết liên quan, có giá trị mà người viết và tình huống không phải thuộc Công ty nhằm chia sẻ các thông tin mang tính khách quan về vấn đề Văn hóa tổ chức. Thông qua các phương tiện truyền thông nội bộ mang tính đại chúng: Bảng tin nội bộ, Website công ty.

Bước 2: Nhận thức sâu sắc

Mục đích: Làm cho toàn thể CBCNV hiểu biết về Văn hóa tổ chức nói chung, cảm nhận gần gũi với Văn hóa tổ chức (không phải là vấn đề xa lạ, không phải là ý kiến chủ quan của riêng một ai đó).

Hành động: Tổ chức trình bày Dự án – Kiến thức Văn hóa tổ chức. Tổ chức chương trình truyền thông “Đề cương Văn hóa tổ chức của Cộng đồng BRG” nhằm làm cho Đề cương Văn hóa tổ chức trở nên là của mọi người. Tổ chức diễn đàn, tham luận, trao đổi, góp ý kiến để hoàn chỉnh Đề cương Văn hóa tổ chức.

Bước 3: Hiểu biết

Mục đích: Làm cho toàn thể BRG hiểu biết sâu sắc về Văn hóa tổ chức, hiểu biết được Văn hóa BRG như thế nào, tạo sao BRG có các giá trị và chuẩn mực như thế.

Hành động: Tổ chức trình bày Dự án Văn hóa BRG. Thảo luận. Tổ chức chương trình tìm hiểu Văn hóa BRG.

Bước 4: Thuyết phục

Mục đích: Làm cho toàn thể cán bộ nhân viên BRG bị thuyết phục hoàn toàn để có thể sẵn sàng bắt tay vào hành động xây dựng và phát triển VHTC.

Hành động: Đưa các giá trị cốt lõi và các chuẩn mực vào các quy định cụ thể. Tạo ra cơ chế, chính sách để có thể thực hiện được các nguyên tắc phát triển VHTC, thực thi các chuẩn mực đề ra, duy trì các giá trị cốt lõi của BRG.

Thí điểm hoạt động và chứng tỏ hiệu quả của Dự án tại một số Khối, phòng ban như Khối Kinh doanh Golf và Bất động sản...

Ù Cụ thể về tạo cơ chế, chính sách thực hiện các nguyên tắc phát triển:

* Nguyên tắc: Luôn xác định và đối mặt với thách thức:

Ban Lãnh đạo Công ty liên tục đề ra các mục tiêu to lớn nhưng thống nhất với hệ thống các giá trị cốt lõi của BRG, cao hơn mức trước đó đã vượt qua và có vẻ như quá sức để thực hiện trong các kỳ họp 6 tháng/ 1 năm.

Ban Điều hành các đơn vị thành viên dựa trên các mục tiêu đó, tiếp tục xây dựng các mục tiêu cụ thể cho đơn vị mình.

Các trưởng bộ phận từ đó xác lập mục tiêu, lên kế hoạch, tổ chức nhân sự, tiến hành triển khai thực hiện theo hệ thống các chuẩn mực hoạt động.

Cuối cùng, mọi CBCNV cùng nhau lên phương án và hành động, bám sát quy trình làm việc.

Ù Hỗ trợ:

+ Tiêu chuẩn hóa quy trình làm việc tất cả các phòng ban, bộ phận.

+ Đào tạo nội dung về năng lực đối mặt với thách thức cho tất cả các nhân viên chính thức.

+ Xác lập chế độ đãi ngộ cho CBCNV liên quan đến việc thực hiện các mục tiêu hoạt động.

+ Tuân thủ chuẩn mực về chế độ hợp hành.

Ù Nguyên tắc: Tìm kiếm, lựa chọn, đào tạo những con người thích hợp. Xác lập các tiêu chuẩn liên quan đến văn hóa Công ty cho tiêu chuẩn ứng viên tuyển dụng, thúc đẩy truyền thông

Thông qua truyền thông: Thể hiện ở phòng truyền thông, các chương trình truyền thông nội bộ, bảng tin, sổ tay nhân viên...

Thông qua sự gương mẫu trong phong cách lãnh đạo của Ban điều hành và sự chuẩn mực trong tác phong làm việc của nhóm nhân sự nòng cốt: Ban

điều hành thực hiện nghiêm túc các chuẩn mực, quy định đề ra; tạo lập và xác định tư tưởng hành động cho nhóm nhân sự nòng cốt cùng với chế độ và chính sách thẳng tiến rõ ràng cho nhóm này.

Thông qua việc tổng kết khen thưởng, kỷ luật: Có quy định rõ ràng và cân đối giữa Thưởng và Phạt, thực hiện nghiêm túc, công khai tổng kết trong các kỳ họp (chuẩn mực về họp hành).

Ù Liên tục tổ chức đào tạo cho các đối tượng nhân viên thích hợp: Theo chuẩn mực về Đào tạo và chương trình cụ thể của Công ty.

* Nguyên tắc: Kiểm soát chặt chẽ tư tưởng nhân viên, đồng thời ủng hộ sự tự chủ cao nhất cho mỗi người, thúc đẩy mọi người luôn hành động và thử nghiệm: Ban lãnh đạo và nhân viên BRG nghiêm túc thực hiện các chuẩn mực hành động, đề ra chính sách giao quyền hợp lý để có thể ủng hộ sự tự chủ cho mỗi người.

Ù Xác lập chế độ thúc đẩy sự thử nghiệm, sáng tạo thông qua:

Trưng cầu ý kiến của mọi CBCNV trong các vấn đề cần thiết.

Đưa thử nghiệm, sáng tạo vào quy trình công việc.

Tạo ra các chương trình, các danh hiệu, giải thưởng, các chế độ đãi ngộ khác liên quan để khuyến khích sự sáng tạo.

• Nguyên tắc: Luôn thay đổi và cải tiến, luôn cố gắng để ngày mai luôn tốt hơn ngày hôm nay, luôn tiến tới đích cao hơn:

Ù Xác lập trong mục tiêu hoạt động trong Đào tạo và các chương trình truyền thông nội bộ.

• Nguyên tắc: Xây dựng và duy trì các nhân vật hình mẫu.

Xây dựng và duy trì theo cả hai kiểu.

Tổ chức tôn vinh trong các chương trình truyền thông nội bộ.

Lưu biểu tượng, hình ảnh, thông tin liên quan trong phòng truyền thống và các tài liệu về lịch sử hoạt động của Công ty.

Bước 5: Hành động

Xác định đối tượng thực hiện văn hóa tổ chức tại công ty đó là toàn thể CBCNV BRG, ở tất cả các cấp, trên toàn hệ thống BRG. Trong đó ban điều hành, các trưởng Bộ phận là người giám sát việc thực hiện mục tiêu đã đề ra.

Các phòng ban, bộ phận xác lập quy trình làm việc của bộ phận mình và đưa vào chuẩn hóa: toàn thể bộ phận cùng thực hiện, Trưởng bộ phận chịu trách nhiệm chính: Thống nhất trong Công ty, thống nhất trong toàn hệ thống, chính thức đưa vào thực hiện, kiểm tra thực hiện, tổng kết, đánh giá, thống nhất chỉnh sửa cải tiến nếu có và thực hiện những giá trị văn hóa đã xây dựng được.

2.2.3.2. Một số chính sách nhằm duy trì văn hóa tổ chức tại Công ty

Ø Chính sách đánh giá và đóng góp ý kiến của nhân viên định kỳ

Định kỳ nửa năm một lần, công ty đều có thực hiện đánh giá về hiệu quả công việc và thực hiện văn hóa tổ chức như thế nào. Mỗi nhân viên đều được tự đánh giá và đưa ra quan điểm cá nhân của mình về tình hình thực hiện văn hóa tổ chức, cùng với đó người lao động đều được đóng góp ý kiến để hoàn thiện các giá trị văn hóa đã được xây dựng. Tại BRG, có một hòm thư góp ý để người lao động dễ dàng chia sẻ thông tin và đóng góp ý kiến. Người tiếp nhận thông tin cần xác minh, sàng lọc và ghi nhận những đóng góp có ý nghĩa, hiệu quả và vận dụng vào tổ chức.

Ø Chính sách tuyển dụng lao động

BRG dành rất nhiều tâm huyết cho việc tuyển dụng nhân viên, dù cho đó là công việc gì thì BRG cũng luôn tìm kiếm những mẫu người đặc biệt. BRG tìm kiếm những người có thái độ làm việc tích cực và mong muốn có được những nhân viên có khiếu hài hước tốt, thích làm việc theo nhóm và hài lòng với những kết quả làm việc của tập thể chứ không phải thành tích cá nhân.

Ở BRG phòng nhân sự đã nhận định năng lực chuyên môn và phù hợp văn hóa là hai yếu tố không thể tách rời để chọn được đúng người. Bởi khi giá

trị cá nhân không thể phù hợp với giá trị văn hóa của tổ chức thì cá nhân đó sẽ không thể làm việc một cách yêu thích hoặc hưng phấn để phát huy hết năng lực và khó có thể gắn kết với tổ chức, và ngược lại tổ chức cũng không thể dung nạp nhân viên này như một thành viên hoàn toàn đáng tin cậy. Bởi vậy, thách thức lớn của công tác tuyển dụng là làm thế nào để thẩm định và chọn được người có năng lực và phù hợp với công ty trong số rất nhiều ứng viên nộp hồ sơ.

Phòng nhân sự nên sử dụng các công cụ đánh giá ứng viên khách quan để giúp sàng lọc ứng viên. Những công cụ này cho phép các ứng viên hiểu rõ hơn về yêu cầu của DN và công việc để sớm nhận biết khả năng mình có phù hợp với vị trí này hay không.

Mô tả các giá trị dưới dạng hành vi và sử dụng các câu hỏi dựa trên hành vi để đánh giá mức độ phù hợp. Ngoài ra, xác định năng lực phù hợp với giá trị cốt lõi và đảm bảo những câu hỏi phỏng vấn được xây dựng dựa trên yếu tố này.

Đảm bảo tất cả những người tham gia vào quá trình tuyển dụng được huấn luyện đầy đủ, bao gồm cách thức phỏng vấn dựa trên hành vi, các khái niệm phù hợp động lực và đánh giá các dữ liệu tuyển dụng.

Ø Chính sách hòa nhập nhân sự sau tuyển dụng

Khi bước chân vào BRG, bất cứ nhân viên mới nào cũng được chào đón với những buổi liên hoan nhẹ và được giới thiệu với toàn công ty. Bằng những câu chào hỏi, những lời tếu táo của những người đi trước, người mới đến thấy thân thiện hơn và dễ hòa nhập vào một môi trường hoàn toàn mới mẻ. Trước khi bắt đầu công việc của mình, mỗi “thần dân” của BRG phải học “luật”. Nghe thì to tát nhưng thực ra là “handbook” của công ty, nơi ghi nhận những quy định cụ thể của công ty mà bất cứ nhân viên nào cũng phải “quán triệt”. Đơn giản nhất là những quy định về trang phục “Mọi nhân viên đều

phải ăn mặc chỉnh tề khi đến cơ quan, không mặc quần bò, áo phông không cổ, quần soóc, không đi dép lê”. Chính quy định này tạo ra một phong cách trang phục lịch sự mỗi khi BRG gặp khách hàng, đối tác và với bất kỳ ai đến liên hệ với BRG.

Công ty không để mặc nhân viên loay hoay với những mối quan hệ mới và rồi họ cảm thấy bị lẻ loi, cô lập. Khi giới thiệu người mới với cán bộ phòng nhân sự ngoài việc chỉ dắt nhân viên đi một vòng cho mọi người biết mặt còn dành thời gian giới thiệu một chút về cá nhân và công việc họ phụ trách cũng như chỉ rõ các mối liên hệ cần thiết. Khi một người gia nhập vào môi trường mới, gặp những con người mới, họ không biết mình có được chấp nhận hay không. Mọi thái độ và hành động của người đối diện lúc này ít nhiều đều có tác động đến tâm lý và tinh thần làm việc của họ. Nhân viên quan hệ lao động chính là người thu hẹp khoảng cách và là cầu nối của nhân viên cũ và nhân viên mới.

2.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến xây dựng và duy trì văn hóa tổ chức

2.3.1. Quan điểm và thái độ của lãnh đạo

Từ khi BRG được thành lập đến nay, ban lãnh đạo luôn làm việc 10 giờ mỗi ngày hoặc thậm chí ở lại cơ quan. Không ít nhân viên của BRG đã kể: “Nhiều lúc 8-9 giờ tối, mặc dù hết giờ làm việc nhưng không dám về vì nhân viên mà về trước sếp cũng ngại”.

Tại châu Âu, sự chăm chỉ và tuân thủ giờ giấc của người lãnh đạo không ảnh hưởng nhiều đến nhân viên. Còn trong một tổ chức châu Á, nếu người lãnh đạo không làm gương thì nhân viên sẽ không theo. Ở BRG luôn xác định, người lãnh đạo phải làm gương để nhân viên học tập.

Ở BRG, việc tạo áp lực công việc cho nhân viên được xem là cơ sở làm tăng hiệu quả công việc của họ. “Người lãnh đạo phải biết tạo ra sức ép và thách thức mới, phải biết rõ năng lực của cấp dưới để giao việc, và phải dám

giao việc để kích thích tiềm năng đang ngủ yên ở mỗi con người. Khi mình đề cao người khác lên thì họ sẽ có xu hướng tự cố gắng”.

Lãnh đạo BRG thường nói, con người còn tới 90% đang ngủ và phải tìm ra con đường để đánh thức cái phần đang còn nằm im trong mỗi người.

Điều đó cho thấy lãnh đạo coi giá trị căn bản của tập đoàn là yếu tố con người thể hiện ở tinh thần hiệp tác, ý tưởng sáng tạo, chuyên nghiệp, năng lực chuyên môn. Trên thực tế những năm gần đây lãnh đạo tập đoàn đẩy mạnh công tác phát triển chất lượng nguồn nhân lực thông qua môi trường quản lý dân chủ, cởi mở, chú trọng đào tạo cán bộ nhân viên về cả chuyên môn kỹ thuật và trình độ quản lý. Liên tục công tác tìm người giỏi phù hợp với từng vị trí công việc.

Nhưng đi đôi với việc làm thì Ban lãnh đạo công ty cũng đặc biệt quan tâm đến vấn đề văn hóa tổ chức đời sống tinh thần cho cán bộ nhân viên, tạo điều kiện và phát triển toàn diện thông qua rất nhiều hoạt động phong phú đa dạng như:

Hoạt động thể thao: Thông qua việc tổ chức các giải bóng đá giao hữu và cá hoạt động thể thao khác như thi đấu cầu lông, tennis, đá bóng... Chính các hoạt động này đã khích lệ tinh thần làm việc và tạo nên lối sống lành mạnh cho đội ngũ nhân viên của Tập đoàn.

Hoạt động giao lưu, liên hoan vào các ngày lễ lớn trong năm (8/3, 20/10, Noel...): đều được Ban lãnh đạo tập đoàn quan tâm và luôn khuyến khích các cán bộ, nhân viên trong tập đoàn tham gia tích cực thông qua các hoạt động nhóm sáng tạo nhằm xây dựng sự đoàn kết với các phòng, ban, đơn vị thành viên...

Tạo điều kiện cho cán bộ nhân viên đi nghỉ mát hàng năm để tạo cho nhân viên hòa đồng với nhau hơn, giảm căng thẳng sau những ngày làm việc căng thẳng, mệt mỏi.

Lễ tổng kết cuối năm: Đây là dịp để BRG đánh giá kết quả hoạt động trong năm của tất cả các phòng ban, các Công ty thành viên và toàn thể cán bộ, nhân viên trong Tập đoàn. Đây là dịp để các cán bộ nhân viên thể hiện tài năng văn hóa của mình

2.3.2. Nhận thức người lao động

Sự phát triển mạnh mẽ của nền kinh tế thị trường trong thời đại ngày nay kéo theo sự cạnh tranh gay gắt giữa các doanh nghiệp là điều tất yếu trong cuộc cạnh tranh đó là sự đào thải. chính điều này đã đòi hỏi mỗi doanh nghiệp cần phải cố gắng hơn nữa để đạt tới giá trị mà con người đang hướng tới: Chân – Thiện – mỹ. VHTC chính là vấn đề cốt lõi để doanh nghiệp đáp ứng mục đích ấy. Để tìm hiểu sâu hơn về xây dựng VH tại tập đoàn BRG tác giả đã tiến hành phát phiếu điều tra dưới hình thức bảng hỏi. Tác giả tiến hành phát phiếu điều tra phát 120 phiếu thu về 117 phiếu. Mẫu bảng hỏi có kèm theo cùng đề tài. Trong phiếu điều tra tác giả đã phân nhóm để đưa ra những kết quả dưới đây.

Thứ nhất: nhận thức về biểu hiện của VHTC

Bảng 2.3: Nhận thức về biểu hiện của VHTC của cán bộ, nhân viên công ty

(Đơn vị: người)

Biểu hiện	Số ý kiến	Tỷ lệ (%)
Quy mô, kiến trúc và cơ sở hạ tầng	12	7,2%
Bầu không khí làm việc trong công ty	30	30,39%
Các lễ nghi và sinh hoạt văn hóa đoàn thể	14	14,43%
Logo và thương hiệu sản phẩm của công ty	15	10,31%
Giữ chữ tín với bạn hàng	10	8,24%
Tuân thủ các quy định của pháp luật	19	16,49%
Tất cả các hình thức trên	17	12,46%
Ý kiến khác	0	0

Tổng	117	100%
------	-----	------

Nguồn: Điều tra thực tế tại Tập đoàn

Qua kết quả điều tra được đối với cán bộ nhân viên tại Công ty BRG, có thể cho chúng ta thấy nhận thức của đa số nhân viên về biểu hiện của VHTC không chỉ ở những biểu hiện bên ngoài như logo và thương hiệu, bầu không khí làm việc, hay các sinh hoạt văn hóa mà còn là những giá trị điển hình ẩn bên trong như việc giữ chữ tín với khách hàng. Có rất ít nhân viên nhận thức được VHTC bao gồm tất cả những yếu tố trên. Điều này cho thấy nhận thức về VHTC của nhân viên còn hạn hẹp, chưa đầy đủ. Trên đây là một số biểu hiện cơ bản của VHTC, nhưng số người nhận thức được tất cả các yếu tố đó đều là biểu hiện của VHTC chỉ có 17 ý kiến chiếm 12,46%.

Thứ hai: Nhận thức về tầm quan trọng của VHTC

Bảng 2.4: Nhận thức về tầm quan trọng của việc xây dựng VHTC

(Đơn vị: người)

Ý kiến	Số ý kiến	Tỷ lệ (%)
Quan trọng	38	28,86%
Khá quan trọng	69	60,84%
Bình thường	5	5,15%
Không quan trọng	5	5,15%
Tổng	117	100%

Nguồn: Điều tra thực tế tại Công ty

Qua bảng số liệu này ta nhận thấy một vấn đề rất lớn đó là: Nhận thức về vai trò của VHTC còn hạn chế ở chỗ chỉ coi VHTC là yếu tố có ảnh hưởng đến sự phát triển của công ty mà không nhận thức được rằng đó là yếu tố quyết định sự tồn tại và phát triển về lâu dài của DN. Những ý kiến coi vấn đề xây dựng VHTC là quan trọng cũng chủ yếu là của ban lãnh đạo. Những phiếu

trả lời là VHTC là yếu tố quan trọng quyết định tới sự tồn tại và phát triển của tập đoàn chủ yếu là các cán bộ và nhân viên làm việc tại phòng truyền thông.

Thứ ba: nhận thức về các nhân tố ảnh hưởng đến VHTC.

Bảng 2.5: Nhận thức về các nhân tố chính ảnh hưởng đến VHTC

(Đơn vị: Người)

Các nhân tố quan trọng nhất	Số ý kiến	Tỷ lệ (%)
Văn hóa dân tộc	12	10,3%
Văn hóa cá nhân	25	20,61%
Người lãnh đạo	40	36,08%
Nhận thức của nhân viên trong tập đoàn	23	17,52%
Cơ cấu tổ chức	12	9,27%
Những giá trị văn hóa học hỏi được	6	6,18%
Tổng	117	100%

Nguồn: Điều tra thực tế tại Công ty

Bảng trên điều tra ý kiến cho câu hỏi: Theo anh (chị) yếu tố nào là ảnh hưởng tới VHTC nhiều nhất? Theo kết quả thu được thì số người cho rằng nhận thức của nhân viên trong tập đoàn sẽ ảnh hưởng rất lớn đến sự hình thành và phát triển VHTC, sau đó là nhà lãnh đạo, văn hóa dân tộc... Văn hóa là vấn đề phức tạp và trừu tượng nên không thể kết luận yếu tố nào ảnh hưởng nhiều hơn yếu tố nào. Tùy từng thời điểm, từng lĩnh vực kinh doanh mà các yếu tố có tác động khác nhau. Nhưng theo các nhà nghiên cứu thì người lãnh đạo có vai trò quan trọng nhất tạo ra nét VH đặc thù và là người đưa các giá trị VH tích cực vào tổ chức mình.

Nhìn chung, nhận thức của các thành viên trong Tập đoàn về VHTC còn khá mờ nhạt, chưa đầy đủ, chưa thực sự quan tâm đến nó. Ban lãnh đạo Tập đoàn, tuy rằng nhận thức được tầm quan trọng của VHTC nhưng chưa có kế hoạch truyền bá rộng rãi tư tưởng về xây dựng và phát triển VHTC, chỉ tập

trung vào khía cạnh cụ thể là giữ uy tín với khách hàng. Cũng chính do nhận thức này đã làm xuất hiện những tồn tại, bất cập trong VH của tập đoàn.

2.3.3 Tính chất kinh doanh của công ty

Ở Việt Nam ngành bất động sản là ngành công nghiệp dịch vụ đang trên đà phát triển mạnh, ngành Golf thì hiện còn rất mới ở Việt Nam. Chính vì vậy, ngoài việc tìm kiếm khách hàng cho ngành dịch vụ này, bên cạnh đó còn đòi hỏi nhân sự trong lĩnh vực này đòi hỏi trình độ cao. Ở Tập đoàn có rất nhiều chuyên gia nước ngoài, nên phong cách làm việc ở một số bộ phận có sự xen kẽ văn hóa phương Tây, tạo nên những con người BRG làm việc nhiệt tình và hăng say, phong cách làm việc nhanh nhẹn, sáng tạo, bởi công việc đòi hỏi người lao động buộc phải như vậy, nếu không họ sẽ tự bị đào thải trong một môi trường làm việc chuyên nghiệp.

2.3.4. Cơ cấu của tổ chức và hệ thống quản lý

Cơ cấu tổ chức có vai trò quan trọng, quyết định đến toàn bộ hoạt động của tổ chức. Cơ cấu tổ chức của công ty khá hợp lý, gọn nhẹ, phù hợp với yêu cầu tổ chức sẽ giúp cho việc thực hiện các nhiệm vụ một cách nhanh chóng, đạt hiệu quả cao.

Hệ thống quản lý trong công ty phân cấp bậc rõ ràng, mỗi một trí quản lý được quyền phê duyệt các nội dung cụ thể

Cơ cấu tổ chức được coi là phần cứng của tổ chức. VHĐN được coi là phần mềm và nó hoạt động trên cơ sở phần cứng đó. Tổ chức cần thích nghi với môi trường để tồn tại và phát triển vì thế tổ chức cần xây dựng cho mình một cơ cấu tổ chức phù hợp nhằm đạt được mục tiêu đề ra. Để xây dựng được một cơ cấu phù hợp cần xem xét trên hai khía cạnh sau:

• Cơ cấu tổ chức phải thích nghi với môi trường bên ngoài và phù hợp với môi trường bên trong của DN về đặc điểm nguồn nhân lực, công nghệ, sản phẩm, thị trường.

• Cơ cấu tổ chức phải phối hợp hoạt động của các bộ phận, các cá nhân trong tổ chức bằng cách hướng các cá nhân theo mục tiêu chung của tổ chức.

Một cơ cấu tổ chức được coi là hợp lý khi có vừa đủ các bộ phận cần thiết để thực hiện các chức năng với những con người có đầy đủ những phẩm chất cần thiết để thực hiện công việc được giao. Để làm được điều đó cần tổ chức được hệ thống phân quyền và quản lý nhằm trả lời được các câu hỏi: Ai là người lãnh đạo, điều hành tổ chức? Cơ cấu tổ chức sẽ được tổ chức theo mô hình nào? Có bao nhiêu bộ phận phòng ban? Làm thế nào để phối hợp hoạt động của các bộ phận phòng ban với nhau để sử dụng có hiệu quả các nguồn lực của tổ chức? Việc trả lời được các câu hỏi đó chính là đã định hình được VH của tổ chức, các giá trị, chuẩn mực, niềm tin,...phụ thuộc vào việc ai là người điều hành tổ chức, vào cách mà tổ chức đó vận hành.

2.4. Đánh giá chung

2.4.1. Mặt đạt được

Xây dựng và thực hiện chương trình VHTC là một chủ trương hoàn toàn đúng đắn, thể hiện một tầm nhìn chiến lược của lãnh đạo công ty. Văn hóa tổ chức thời gian qua đã phát huy tác dụng định hướng nhận thức và từng bước hình thành hành vi ứng xử đặc trưng trong mọi hoạt động của công ty. Lãnh đạo VHTC đã có nhiều nỗ lực để cụ thể hóa, nối kết những giá trị văn hóa với các hoạt động chính thức trong hệ thống của công ty và đạt được nhiều kết quả đáng khen ngợi, cụ thể:

Thứ nhất là, việc xây dựng văn hóa tổ chức có một lộ trình khoa học, chặt chẽ, điều này giúp cho nhân viên trong công ty sẽ thấm nhuần tư tưởng văn hóa của công ty, xây dựng văn hóa tổ chức giúp cho công ty xác định được những giá trị cốt lõi chuẩn mực để đem lại đặc trưng riêng biệt của Tập đoàn BRG nói chung và nhân viên BRG nói riêng. Công ty xác định chủ trương ưu tiên (thời gian) và hỗ trợ (kinh phí) cho các thành viên tham gia việc

tự đào tạo nâng cao chuyên môn nghiệp vụ, kỹ năng quản lý, công nghệ. Xác định đội ngũ cán bộ quản lý cấp cơ sở đóng vai trò quan trọng trong việc tạo ra môi trường làm việc, phối hợp trong nhóm mình. Vì vậy, phát triển năng lực, kỹ năng quản lý và lãnh đạo là vấn đề hết sức được quan tâm. Các chương trình đào tạo *Kỹ năng tổ trưởng*, được triển khai cho tất cả cán bộ từ cấp phó phòng trở lên.

Thứ hai là, trình độ nhân viên ngày càng được nâng cao, số lượng nhân viên có trình độ cao ngày một tăng lên. Công ty đang tiếp tục triển khai công tác đào tạo, bồi dưỡng cho cán bộ công nhân viên về nghiệp vụ và kỹ năng làm việc. Sự gắn bó giữa nhân viên với công ty được nâng lên rõ rệt, trong năm vừa qua số nhân viên chấm dứt hợp đồng lao động là khá ít. Tất cả đều rất hài lòng về những chủ trương, chính sách và đãi ngộ của Công ty. Số lượng nhân viên ngày càng tăng lên cả về số lượng lẫn chất lượng, Mọi quan hệ giữa các nhân viên trong Công ty rất tốt, mọi người làm việc một cách hăng say và nhiệt huyết với tinh thần đoàn kết, chia sẻ và giúp đỡ lẫn nhau. Điều này thể hiện văn hóa của Công ty đang ngày một nâng cao và hoàn thiện.

Thứ ba là, xây dựng, hình thành hệ thống mạng quản trị toàn công ty, đảm bảo sự kiểm soát cao trong mọi hoạt động tác nghiệp của đơn các vị trong trong ty và khách hàng, việc thực hiện *Mục tiêu chất lượng* trong hệ thống ISO 9001: 2008 được phân công các bộ phận chức năng báo cáo chuyên đề định kỳ hàng quý.

Thứ tư là, Công tác chăm lo đời sống tinh thần của cán bộ công nhân viên, các hoạt động xã hội, cộng đồng ngày càng được chú trọng với những hoạt động thiết thực với sự tham gia của toàn bộ nhân viên trong Công ty, lấy lực lượng thanh niên làm nòng cốt. Hằng năm Công ty đều tổ chức cho cán bộ công nhân viên đi du lịch trong nước, số lượng 1 năm/1 lần với số tiền 2.000.000đ/người, du lịch nước ngoài là 40 người/năm với số tiền là 1.000USD/người. Toàn bộ số tiền này được chi từ Quỹ phúc lợi của Công ty.

Tóm lại văn hóa doanh nghiệp tại VHTC đã có nhiều sự chuyển biến mạnh mẽ, thu được nhiều kết quả ngoài mong đợi.

2.4.2. Mặt hạn chế

Ngoài những thuận lợi tập đoàn có được còn có một số hạn chế sau:

Thứ nhất là, Các nghi lễ, đây là các hoạt động cần thiết, đối với tập đoàn nó rất cần để tạo uy tín, niềm tin với khách hàng và đối tác. Tuy nhiên ở công ty thì các nghi lễ chưa được chú trọng, không được tổ chức thường xuyên, định kỳ, hay mục đích tổ chức các lễ nghi chưa được công bố, nhân viên không hiểu rõ mục đích, ý nghĩa của chúng. Nhân viên làm việc tại BRG luôn phàn nàn là làm việc áp lực. Hầu như là không có thời gian để nghỉ ngơi tham gia các hoạt động giải trí.

Thứ hai là, Các giai thoại, các giai thoại thường được thêu dệt từ những câu chuyện có thực ở công ty, được mọi thành viên nhắc nhở và chia sẻ với các thành viên mới. Đây là hoạt động cần thiết nhưng cần được mọi người trong tập đoàn có được những niềm vui khi kể lại với nhau mỗi ngày hoặc trong những buổi liên hoan chứ không phải là quy định kể những chuyện gì, vào những ngày nào, lúc nào...

Thứ ba là, Lý tưởng và niềm tin, với thực trạng cán bộ công nhân viên trong tập đoàn thường hay phải luân chuyển công tác cho thấy tập đoàn chưa xây dựng được niềm tin thực sự cho nhân viên của mình.

Thứ tư là, Các chính sách về duy trì văn hóa tổ chức còn thực hiện yếu, chưa có nhiều cuộc thi hay các hoạt động nhằm duy trì các giá trị cốt lõi đã xây dựng được.

Bên cạnh đó trong mọi vấn đề, quan điểm của ban lãnh đạo tập đoàn là đề cao dân chủ, độc lập. Nhưng thực tế có đúng như thế? Khi được hỏi: Nếu có vấn đề quan trọng trong công việc, anh (chị) thường chờ sự chỉ đạo của cấp trên hay tham khảo ý kiến của mọi người rồi tự mình quyết định? thì đa số trả lời họ sẽ chờ ý kiến của lãnh đạo. Như vậy tính chủ động, độc lập trong công

việc còn chưa thực sự có. Khi được hỏi: Nếu có ý kiến gì muốn đề xuất với cấp trên để hoàn thiện các chính sách của công ty, anh chị có tích cực đề xuất, ít khi đề xuất hay không bao giờ làm việc đó? Đa số trả lời rằng họ cũng ít khi đề xuất vì cho rằng ý kiến của mình sẽ không được xem xét. Họ cần biết lắng nghe sự chỉ đạo của cấp trên. Như vậy, các nhân viên rất thụ động trong việc tham gia đóng góp xây dựng tổ chức.

Một vấn đề tưởng chừng như không liên quan gì đến VHTC nhưng nguyên nhân của nó chính là xuất phát từ VHTC của công ty. Đó là vấn đề chức danh cán bộ. Thực tế ở tập đoàn thì những cán bộ quản lý đều do ban lãnh đạo chỉ định. Đa số là những người có thời gian gắn bó với tập đoàn hơn những người khác mà không quan tâm xem họ có năng lực làm quản lý hay không. Đã luôn tồn tại một quan điểm cho rằng những người có đóng góp lâu dài cho tổ chức là những vị “khai quốc công thần”, chẳng lẽ tổ chức lại nỡ đẩy họ xuống dưới. Trong cái VH đó, vấn đề chức danh rất khó có thể xử lý kiên quyết, rõ ràng bởi cái VH “trọng tình khinh lý” đã ăn sâu vào hệ tư tưởng của người dân Việt Nam. Hơn nữa, hệ thống đãi ngộ được xây dựng trên tiêu chí lấy chức danh quản lý làm trọng, mà chưa có hệ thống rõ ràng cho những người có đóng góp thực sự bằng những việc làm cụ thể.

Sự công bằng trong đánh giá nhân viên không được đảm bảo, dẫn đến việc khen thưởng ở một số đơn vị chưa thật công bằng, dẫn đến sự bất bình của người lao động. Nguyên nhân của sự việc này là do:

Thứ nhất: Công ty chưa có tiêu chí rõ ràng để đánh giá sự đóng góp của nhân viên.

Thứ hai: Công ty chưa có quy trình đánh giá nhân viên một cách khoa học theo quá trình đóng góp.

Thứ ba: Sự thiếu dân chủ trong công tác này, để người đứng đầu tự quyết định một mình. Không có tiêu chí rõ ràng, không có quy trình đánh giá hiện

nhien người đánh giá chỉ có một cách duy nhất là phân chia theo cảm tính. Điều đó dẫn đến sự thiếu công bằng là dễ hiểu.

Nhìn chung các giá trị cốt lõi công ty đã xây dựng được còn mang tính khuôn mẫu , các giá trị chưa được tích hợp nhiều vào trong các biểu trưng.

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP TĂNG CƯỜNG XÂY DỰNG VÀ DUY TRÌ VĂN HÓA TỔ CHỨC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN TẬP ĐOÀN BRG

3.1. Định hướng xây dựng và duy trì văn hóa tổ chức tại Công ty cổ phần Tập đoàn BRG

3.1.1. Định hướng phát triển công ty đến năm 2020

Công ty cổ phần Tập đoàn BRG luôn có bước phát triển vượt bậc trên tất cả các mặt: về kinh tế, kỹ thuật, chính trị... uy tín của BRG được nâng lên một tầm cao mới, năng lực cạnh tranh được khẳng định thông qua những công trình, những dự án lớn của Tập đoàn và các chủ đầu tư khác, xứng đáng là đơn vị chủ lực của Tập đoàn. Được Tập đoàn trao nhiều giấy khen, bằng khen.

Để khẳng định vị thế BRG đã đề ra các giải pháp nhằm nâng cao năng lực đầu tư, xây dựng chiến lược phát triển Công ty giai đoạn 2015 – 2020 phù hợp với chiến lược phát triển bền vững của Tập đoàn. Đẩy mạnh hoạt động đầu tư, triển khai những dự án khả thi nhằm cụ thể hóa chương trình hành động của Tập đoàn. BRG phấn đấu đến năm 2020, triển khai hoạt động chuyên nghiệp tại các sân Golf.

Tiếp tục thực hiện chủ trương tăng cường củng cố và duy trì hoạt động xây lắp, từng bước chuyển hoá sang lĩnh vực đầu tư, phù hợp với mục tiêu của Công ty. Xây dựng Công ty theo định hướng thành Công ty đầu tư trực thuộc mô hình Tập đoàn, bằng cách tiếp tục củng cố và duy trì sự phát triển vững chắc trong hoạt động xây lắp, tạo tiền đề cho hoạt động đầu tư của Công ty, đầu tư chính là nguồn của xây lắp, sự kết hợp chặt chẽ giữa đầu tư và xây lắp tạo thành một mô hình cung cầu khép kín theo phương châm truyền thống của Tập đoàn, từ đó tạo nên sức mạnh trong cạnh tranh và phát triển khi Công ty chính thức hoạt động trong mô hình Tập đoàn.

3.1.2. Định hướng xây dựng và duy trì văn hóa tổ chức

BRG hướng hoạt động của mình theo một chuẩn mực để có thể đạt được những mục tiêu đặt ra một cách nhanh chóng nhất. Theo đó, công ty luôn định hướng trở thành công ty năng động nhất với các chuẩn mực công nghiệp về các dịch vụ của mình. Theo đó, BRG cụ thể thành các định hướng trong tương lai:

Ø Tiếp tục kế thừa, phát huy những giá trị VH truyền thống đã tạo nên thành công của BRG trong thời gian qua. Trong giai đoạn mới này, các giá trị VH này cần được duy trì, củng cố và phát huy.

Ø Đồng thời, cần bổ sung thêm các nội dung hoạt động mới nhằm điều chỉnh theo xu hướng phát huy những đặc thù riêng của công ty: Có khả năng tự hoàn thiện để thích nghi với môi trường biến động nhanh. Phối hợp hài hòa các đặc thù riêng của công ty với VH chính thống của ngành xây dựng và dịch vụ Việt Nam để phát triển theo định hướng chung. Khuyến khích, động viên cán bộ, công nhân viên hướng đến những hành vi mới. Tăng cường mức độ hướng ngoại.

Ø Thấu hiểu và truyền đạt các giá trị cốt lõi đến toàn bộ cán bộ, công nhân viên của công ty: Thông qua việc xây dựng và phát triển VH, công ty định hướng và điều chỉnh tư duy, suy nghĩ và phát triển VH, công ty định hướng và điều chỉnh tư duy, suy nghĩ và hành động của toàn bộ cán bộ, công nhân viên. Quy mô của công ty ngày càng lớn mạnh, vai trò của VHTC càng trở nên quan trọng, VHTC trở thành chất kết dính của toàn bộ hệ thống trong công ty.

Ø Xây dựng VHTC của BRG trở thành một tài sản thật sự trong quá trình hội nhập kinh tế mang nhiều yếu tố cạnh tranh: VHTC chính là một trong những yếu tố cơ bản để xây dựng, phát triển, quảng bá và bảo vệ thương

hiệu BRG. Khi công nghệ đã toàn cầu hóa, cạnh tranh về giá không còn là vấn đề hàng đầu thì chính VHTC sẽ quyết định chiến thắng.

Ø Xây dựng một môi trường VH mạnh và lành mạnh, xây dựng VH hướng vào con người: Con người ở đây không chỉ là khách hàng, đối tác mà còn là cán bộ, công nhân viên của công ty, những người đã và đang tham gia vào hoạt động sản xuất kinh doanh. Việc xây dựng VHTC hướng vào con người trước hết phải xuất phát từ nội bộ của công ty.

3.2. Giải pháp tăng cường xây dựng và duy trì văn hóa tổ chức tại Công ty cổ phần Tập đoàn BRG

3.2.1. Nhóm giải pháp về rà soát từng giá trị cốt lõi nhằm phù hợp với mục tiêu của tổ chức

Giải pháp 1: Rà soát từng giá trị cốt lõi nhằm phù hợp với mục tiêu của tổ chức

Công ty đã xây dựng được 3 giá trị cốt lõi nhằm phù hợp với mục tiêu của tổ chức, trong khuôn khổ nghiên cứu luận văn tác giả không đưa thêm các giá trị văn hóa mới mà rà soát lại các giá trị Công ty đã xây dựng được đó là:

Ø *Giá trị “Tôn trọng cấp bậc”:*

Điều chỉnh	1. Các qui định nhiệm vụ quyền hạn và bảng mô tả công việc theo hướng xác định rõ yêu cầu công việc, tăng tính chủ động, tự chịu trách nhiệm với những ranh giới, phạm vi hoạt động rõ ràng. 2. Môi trường ủy quyền hiệu quả bằng cách khuyến khích cấp dưới không quá phụ thuộc vào sự chỉ đạo của cấp trên. 3. Các quy định về chuẩn mực hành vi bằng các cuộc họp, hội nghị.
Bổ sung	4. Các văn bản, chính sách nhằm thực hiện giá trị “ Tôn

	<p>trọng cấp bậc”</p> <p>5. Triển khai những Nhóm chuyên gia hoặc tổ đánh giá để phân tích và bổ sung thêm các chính sách nhằm duy trì giá trị cốt lõi</p>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Ø Giá trị “Sáng tạo không ngừng”:

Điều chỉnh	<p>1. Không gian và môi trường làm việc bằng cách sơn màu sơn mới hay cách bố trí văn phòng rộng rãi, thoáng mát hơn để phát huy khả năng sáng tạo của nhân viên.</p> <p>2. Khuyến khích một môi trường có khả năng cạnh tranh công bằng.</p>
Bổ sung	<p>4. Kế hoạch khích lệ nhân viên hợp lý vào những thời điểm khác nhau.</p> <p>5. Các chính sách khen thưởng được cụ thể rõ ràng khi nhân viên có sáng kiến cải tiến kỹ thuật.</p>

Ø Giá trị “Là một gia đình”:

Điều chỉnh	<p>1. Ban lãnh đạo công ty là những người tiên phong trong các hoạt động văn hóa, phong trào đoàn thể của công ty.</p> <p>2. Hoạt động nghi lễ định kỳ sôi nổi hơn nhằm tăng khả năng phối hợp nhóm nhân viên ở các bộ phận, các dự án với nhau.</p> <p>3. Tập trung vào quy mô của các hoạt động văn hóa.</p>
Bổ sung	<p>1. Phổ biến rộng rãi những hoạt động văn hóa của Công ty</p>

	<p>bằng nhiều phương tiện truyền thông nội bộ.</p> <p>2. Sổ tay “văn hóa gia đình” bằng cách tập hợp những hình ảnh gia đình được xây dựng từ Công ty BRG, sau đó phổ biến rộng rãi đến người lao động trong công ty.</p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Giải pháp 2: Xác định giá trị ưu tiên và liên kết các giá trị với nhau

Ba giá trị cốt lõi trên đều quan trọng đối với Công ty BRG, do đặc thù ngành nghề về dịch vụ và có môi trường làm việc chuyên nghiệp thì Công ty nên ưu tiên về giá trị “ Sáng tạo”. Giá trị “ Sáng tạo” giúp cho năng suất lao động tăng giúp tăng doanh thu, tăng khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp vậy nên công ty cần tích cực đẩy mạnh phong trào về “ Sáng tạo” và tích cực thực hiện các chính sách dành cho văn hóa “ Sáng tạo”. Bên cạnh việc ưu tiên giá trị “ Sáng tạo” công ty cũng cần liên kết các giá trị “ Gia đình” và “ Cấp bậc” với nhau để tạo nên một văn hóa mạnh trong công ty. Phát huy mọi nguồn lực để thực hiện những mục tiêu đã đề ra.

3.2.2. Nhóm giải pháp về rà soát tích hợp giá trị cốt lõi vào các biểu trưng nhằm duy trì và củng cố văn hóa tổ chức tại Công ty BRG

Giải pháp 3: Rà soát, điều chỉnh và bổ sung các biện pháp tích hợp giá trị “Tôn trọng cấp bậc” vào các biểu trưng nhằm duy trì và củng cố văn hóa tổ chức tại công ty

Đặc trưng của văn hóa cấp bậc là phân chia lao động hướng vai trò và chức năng. Mỗi vai trò được phân bố trong một bộ phận, nhiệm vụ sẽ được hoàn thành theo kế hoạch. Một giám sát viên có thể theo dõi quá trình thực hiện nhiệm vụ, một quản lý theo dõi công việc của nhiều giám sát viên, và cứ thế phân chia theo thứ tự. Để CBNV trong công ty nhận thức sâu sắc đối với giá trị văn hóa cấp bậc, ta cần tích hợp các biểu trưng vật thể và phi vật vào giá trị bằng những hoạt động sau:

Giá trị	Biểu trưng vật thể	Biểu trưng phi vật thể
<p>Tôn trọng cấp bậc</p>	<p>Bảng tên của lãnh đạo được thiết kế đẹp mắt, trang trọng, chi phí nhiều hơn, chữ được viết in hoa, mạ vàng.</p> <p>Phân cấp loại xe đưa đón lãnh đạo công ty. Với những lãnh đạo, chuyên gia cấp cao được sử dụng những dòng xe VIP, hạng xe, đối với những quản lý cấp trung sử dụng dòng xe phổ thông, đối với nhân viên sử dụng xe chuyên đưa đón nhân viên đi công tác hoặc xuống cơ sở làm việc.</p> <p>Phòng làm việc của lãnh đạo cấp cao được bố trí bàn to, ghế da thật, máy tính tốc độ cao...</p> <p>Lãnh đạo quản lý được phân quyền sử dụng mạng internet, nhân viên bình thường chỉ sử dụng mạng nội bộ</p>	<p>Tháp Eiffel được chọn làm biểu tượng cho mô hình văn hóa này bởi vì tháp có độ dốc đứng, cân đối, thu hẹp ở đỉnh và nở rộng ở đáy, chắc chắn, vững chãi. Mỗi vai trò được phân bổ trong bộ phận, nhiệm vụ sẽ được hoàn thành theo kế hoạch. Người giám sát có thể theo dõi quá trình thực hiện nhiệm vụ, người quản lý theo dõi công việc của nhiều giám sát viên, và cứ thế phân chia theo thứ tự.</p>

Giải pháp 4: Rà soát, điều chỉnh và bổ sung các biện pháp tích hợp giá trị “Sáng tạo không ngừng” vào các biểu trưng nhằm duy trì và củng cố văn hóa tổ chức tại công ty

Khi nghĩ về sự sáng tạo trong công ty, chúng ta thường tập trung vào việc làm thế nào để nảy sinh càng nhiều ý tưởng mới bao nhiêu càng tốt bấy nhiêu. Tuy nhiên, mọi việc không chỉ dừng lại ở đó. Có rất nhiều ý tưởng tốt, nhưng quan trọng là cần lựa chọn, động viên và hiện thực hóa các ý tưởng khả thi nhất. Muốn vậy, phải tập trung vào việc thực thi ý tưởng cũng như việc khơi mở ý tưởng, đồng thời đảm bảo rằng các ý tưởng sáng tạo sẽ được công nhận và bảo vệ khi chúng được chuyển vào các dự án, chương trình hay sản phẩm cụ thể:

Giá trị	Biểu trưng vật thể	Biểu trưng phi vật thể
Sáng tạo không ngừng	<p>Hình ảnh cho giá trị sáng tạo: Tổ chức các cuộc thi “slogan” bằng những hình ảnh, băng rôn, khẩu hiệu như:</p> <div data-bbox="576 1270 1015 1627" data-label="Image"> </div> <p>Thêu hình ảnh sáng tạo trên chiếc mũ hay chiếc túi của nhân viên nhất bóng sân Golf.</p> <p>Tập hợp những ý tưởng xuất sắc để</p>	<p>Từ hình ảnh của văn hóa sáng tạo được thể hiện khắp mọi nơi trong công ty, trong các cuộc thi sẽ giúp cho người lao động nảy sinh ý tưởng bất kỳ lúc nào, bất kỳ hoàn cảnh nào.</p> <p>Từ những cuộc thi trong công ty, lãnh đạo công ty cần tạo môi trường sáng tạo cạnh tranh.</p>

	<p>đưa vào một quyển sách và ban hành rộng rãi đến nhân viên trong công ty.</p> <p>Tổ chức các hoạt động thảo luận nhóm với những đề tài: Làm cách nào để thu hút khách hàng đến với sân Golf? Tổ chức giải đấu Golf như thế nào?.</p>	
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Bên cạnh việc tích hợp giá trị vào các biểu trưng, Công ty đưa ra các chính sách nhằm duy trì giá trị “Sáng tạo không ngừng” bằng cách:

Ø Kêu gọi tất cả nhân viên đóng góp ý tưởng

Bắt đầu từ lời kêu gọi, kêu gọi mọi người đóng góp ý tưởng. Hai cái đầu bao giờ cũng tốt hơn một cái đầu. Bất kỳ ai trong nhóm trong công ty cũng có thể tự do trình bày những ý tưởng của mình, chịu trách nhiệm 100% và thực hiện chúng. Công ty thực hiện phát động cuộc thi cho “Ngày hội ý tưởng” của BRG, mỗi một “ Ngày hội ý tưởng” là một chủ đề gắn liền với hình ảnh của công ty như là: Xây dựng một slogan mới cho BRG, Thiết kế huy hiệu cài áo cho cán bộ nhân viên, Thiết kế một logo gây ấn tượng cho khách hàng...Sau khi tìm ra người chiến thắng cho mỗi cuộc thi, Ban lãnh đạo cần tuyên dương cá nhân đó qua phương tiện truyền thông nội bộ như web, mail hay một thông báo trên bảng tin kèm theo đó là những món quà về mặt vật chất và tinh thần nhằm khuyến khích người lao động và nhằm mục đích để những cá nhân khác noi theo, tạo hứng khởi trong không khí làm việc.

Ø Nhanh chóng thử nghiệm những ý tưởng

Công ty khuyến khích mọi người nhanh chóng thực hiện thử ý tưởng của mình người chiến thắng. Có như vậy, sản phẩm sáng tạo mới nhanh biết được ý tưởng đó có thành công hay không. Trên cơ sở thúc đẩy sự sáng tạo, ban lãnh đạo công ty nên tăng cường đối thoại và quan tâm chăm sóc nhân viên

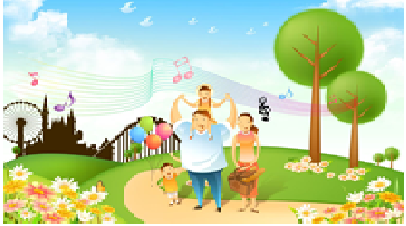
nhều hơn. Công ty có thể khuyến khích nhân viên thoải mái chia sẻ ý kiến một cách thẳng thắn và cởi mở, mang tính xây dựng.

Ø Trao gửi niềm tin đối với nhân viên

Một ý tưởng hay, độc, lạ sẽ khó thành hiện thực nếu không được sự ủng hộ của một lãnh đạo quyết đoán và có tầm nhìn. Hãy thử đặt mình vào vị trí của nhân viên và tự hỏi: Khi sắp giao cho bạn một công việc kèm theo là sự tin tưởng tuyệt đối thì bạn sẽ cảm thấy thế nào? Chắc chắn là bạn nỗ lực để hoàn thành không chỉ tốt mà còn sáng tạo và hiệu quả nhiệm vụ được giao. Đó chính là sức mạnh của sự tin tưởng.

Giải pháp 5: Rà soát, điều chỉnh và bổ sung các biện pháp tích hợp giá trị “Là một gia đình” vào các biểu trưng nhằm duy trì và củng cố văn hóa tổ chức tại công ty

Khi nói đến gia đình là chúng ta nghĩ ngay đến mái ấm thân thuộc, mang tính nhân văn đầy thiêng liêng. Trong mô hình văn hóa tổ chức gia đình, mối quan hệ giữa các thành viên trực tiếp gần gũi nhưng có thứ bậc trên dưới, như trong gia đình. Đối với văn hóa gia đình để nhân viên thấm nhuần giá trị này công ty cần tích hợp giá trị vào các biểu trưng vật thể và phi vật thể như sau:

Giá trị	Biểu trưng vật thể	Biểu trưng phi vật thể
<p>Là một gia đình</p>	<p>Xây dựng hình ảnh gắn liền văn hóa gia đình trong nhận thức của người lao động như sau:</p>  <p>Có chính sách cụ thể về văn hóa gia đình như khi công ty tổ chức tham quan, sự kiện yêu cầu nhân viên công ty mời người thân trong gia đình tham dự cùng.</p> <p>Các chuẩn mực về nghi lễ truyền thống trong năm cần được thiết kế cố định và quy mô cho các nghi lễ lớn như kỷ niệm ngày thành lập để tạo sự thân thiết và hòa đồng của toàn bộ nhân viên của công ty.</p>	<p>Hình ảnh “gia đình” được thể hiện liên tục trên web nội bộ, ô chung của công ty, để khi người lao động truy cập sẽ thấy ngay những hình ảnh của giá trị văn hóa này. Hay đến ngày sinh nhật của bất kỳ cá nhân nào hệ thống truyền thông sẽ gửi thư chúc mừng không quên đính kèm hình ảnh và thư để thể hiện sự quan tâm của ban lãnh đạo công ty.</p> <p>Trong giao tiếp, người lao động không xưng “tôi”, hãy xưng “chúng ta”.</p>

Để duy trì được giá trị này trước tiên người lãnh đạo phải tích cực tham gia, không phải chỉ ngồi ở trên ra lệnh. Mỗi tuần, ban lãnh đạo công ty có một ngày “cởi mở” đó là ngồi ăn trưa với cán bộ nhân viên công ty tại nhà ăn. Mỗi tháng dành một ngày tổ chức sinh nhật “chung” cho những nhân viên có sinh nhật trong tháng bằng một món quà nhỏ hay một bó hoa vào buổi sáng cuối cùng trong tháng. Mỗi quý, với những cá nhân hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được phép mời cả gia đình tới ăn trưa tham gia sinh hoạt cộng đồng...

Để giá trị văn hóa gia đình được mạnh mẽ, công ty nên tổ chức thường niên “ Ngày hội gia đình” và coi đây là sự kiện đặc biệt tổ chức dành cho nhân viên và gia đình trong toàn hệ thống. Là dịp để toàn thể đội ngũ nhân viên BRG cùng người thân giao lưu, họp mặt với nhau, góp phần thắt chặt tinh thần đoàn kết của đại gia đình BRG. Để từ đó làm nền tảng cho sự hiệp lực, đồng tâm, cùng nhau cố gắng cống hiến vào sự phát triển chung của BRG. Bên cạnh đó công ty thực hiện một số chính sách nhằm tăng cường giá trị văn hóa gia đình như là khi thông báo “Nghỉ mát” đến người lao động khuyến khích đưa người thân trong gia đình tham gia kỳ nghỉ cùng với công ty.

Có thể xây dựng VHTC qua việc truyền thống thể hiện sự quan tâm đến nhau như nhân ngày sinh, ngày cưới, ngày về nhà mới... mọi người cùng đến để chung vui; đến để thăm hỏi khi đồng nghiệp ốm đau, sinh con; đồng thời còn đến để chia buồn khi đồng nghiệp có người thân qua đời. Sự chung vui và chia buồn, tính chất của từng công việc rất rõ ràng, VH ứng xử phải phù hợp và cách thực hiện cũng thể hiện rất khác nhau giữa các DN. Công ty cũng cần củng cố và tăng tính chuyên nghiệp cho Ban thăm hỏi của công ty trong các chuẩn mực về các sự kiện quan trọng trong đời sống cán bộ nhân viên như các sự kiện hiếu hỷ, ốm đau của nhân viên và gia đình của họ. Ban thăm hỏi cần có đại diện nhân viên của từng bộ phận chứ không nhất thiết là bộ phận Công đoàn bởi nhiều trường hợp công đoàn không hiểu rõ hết về tình hình cá nhân

và gia đình của từng nhân viên. Thực hiện được vấn đề này sẽ làm tăng tính kết nối giữa nhân viên và công ty, là cơ sở để các cá nhân cống hiến cho các hoạt động của công ty một cách tự nguyện như một gia đình. Điều này sẽ giúp nhân viên có động lực để luôn nhiệt tình và thái độ thân thiện trong cung cách làm việc một cách tự phát chứ không phải gượng ép dựa trên nguyên tắc mà công ty đã đưa ra trong chuẩn mực của công ty. Vì vậy, để đảm bảo cho sự phát triển bền vững, công ty cần lưu ý đề ra một mô hình văn hoá kinh doanh chú trọng đặc biệt đến sự phát triển toàn diện của người lao động, không nên chỉ chạy theo thành tích trong công việc mà còn phải quan tâm đến cả các tiêu chí khác như tuyên dương gia đình gương mẫu, tổ chức các hoạt động văn thể mỹ... các hoạt động này sẽ khuyến khích sự phát triển toàn diện của người lao động và tạo nên bầu không khí thân ái nơi làm việc

3.2.3. Nhóm giải pháp khác

Giải pháp 7: Tăng cường truyền thông nội bộ các giá trị văn hóa đối với người lao động trong công ty

Để người lao động nhanh chóng thấm nhuần giá trị văn hóa của công ty thì truyền thông nội bộ là một giải pháp không thể thiếu đối với bất kỳ công ty nào. Xây dựng những từng hình ảnh đối với từng giá trị sẽ làm cho người lao động ấn tượng và nhận thức sâu sắc hơn. Hình ảnh gắn với từng giá trị văn hóa được cụ thể như sau:

✓ VĂN HÓA GIA ĐÌNH

- Mỗi nhân viên đều là một thành viên trong “Gia đình BRG”

- Lãnh đạo như “người cha” giàu kinh

nghiệm chia sẻ với “con cái” và có quyền hành đối với “con cái”



✓ VĂN HÓA SÁNG TẠO

- Hãy cho tôi ý tưởng của bạn, tôi sẽ biến nó thành hiện thực.

- Sáng tạo là niềm tự hào của thương hiệu.



✓ VĂN HÓA CẤP BẬC

- Hãy cho tôi thấy cách bạn làm



Bên cạnh những hình ảnh xây dựng được là kèm theo những “slogan” để thể hiện rõ nét hơn giá trị văn hóa đó, những hình ảnh này được dán trên bảng tin của công ty, trên web nội bộ, hay có thể thể hiện chúng ngay trên phong bì thư của công ty... bằng những cách như vậy những giá trị văn hóa đó không đơn thuần chỉ là những bức ảnh mà nó còn giúp cho người lao động nhận thức sâu sắc về giá trị và ngày có nhiều đóng góp hơn cho công ty.

Giải pháp 8: Rà soát và điều chỉnh chức danh cho vị trí việc làm phù hợp VHTC

Tại BRG, lãnh đạo công ty luôn khuyến khích sự độc lập, chủ động, sáng tạo, tinh thần trung thành thực hiện các cam kết với khách hàng. Đặc biệt, luôn tâm niệm phải đặt lợi ích của khách hàng lên trên hết. Đây là một ngầm định mang nét đặc trưng văn hoá của BRG. Các nét ngầm định này bao gồm sự thành thực, sự tự giác, khôn khéo, sáng tạo, chia sẻ... tuy nhiên các ngầm định này vẫn chưa hoàn thiện được nét văn hoá của BRG. Ban lãnh đạo cần quan tâm hơn vấn đề ngầm định về các giá trị của các chức danh trong công ty, tạo động lực trong việc phát huy những năng lực cá nhân gắn liền với sự thăng tiến. Việc đánh giá, khen thưởng, đề bạt cán bộ để đạt được công bằng cần xây dựng các tiêu chí, quy trình đánh giá một cách khoa học, đầy đủ, rõ ràng theo sự đóng góp của mỗi người. Về việc này, cán bộ cấp trên cần có sự chỉ đạo sát sao để có sự công bằng ở mức tối đa, thỏa mãn với mọi người, tạo động lực tốt hơn cho mọi nhân viên. Những bất cập về chính sách nhân sự có nguy cơ dẫn đến hiện tượng “chảy máu chất xám”. Vì vậy, trước hết phải nhận ra ai thực sự là người có năng lực, bố trí vào đúng vị trí phù hợp, quan tâm và đáp ứng nhu cầu của họ tốt nhất trong giới hạn có thể. Chính sách nhân sự phải tách biệt được đóng góp trong quá khứ, năng lực hiện tại và tiềm năng trong tương lai của cán bộ, nhân viên cũng như chính sách lương thưởng phải theo sát sự thay đổi của thị trường. Hằng năm trường bộ phận đánh giá năng suất, tiềm năng khả năng thừa kế, và cho mẫu kế hoạch nhân sự.

Đưa ra bàn với lãnh đạo và tiếp tục đánh giá, tiến hành tương tự lên cấp trên, cuối cùng trình cho lãnh đạo chương trình nhân sự tổng thể. Ban lãnh đạo cần cẩn thận bàn bạc thống nhất ý kiến để đưa những ngầm định này thực sự trở thành một nét văn hoá thăng tiến đặc thù. Hạn chế tính chủ quan

trong bố trí và luân chuyển cán bộ như hiện nay, việc bố trí và luân chuyển phải dựa trên thực lực của từng cá nhân. Muốn vậy cần nhanh chóng xây dựng một hệ thống quy chuẩn của các chức danh bằng các điểm số cho từng khả năng một cách rõ ràng và công bố công khai. Nếu thực hiện được vấn đề này thì việc bổ nhiệm và luân chuyển tại công ty sẽ hạn chế được tối đa sự mất đoàn kết nội bộ và tạo ra tinh thần làm việc thoải mái, phát huy được tối đa năng lực của từng nhân viên. Trong khuôn khổ luận văn này, xin đề xuất một số nguyên tắc khi xây dựng hệ thống quy chuẩn này cụ thể như sau:

Thứ nhất, áp dụng biện pháp nhiệm kỳ để giải quyết vấn đề năng lực và chức danh. Nhiệm kỳ công tác có nhiều mặt tích cực: Bản thân mỗi cá nhân nếu muốn giữ vị trí của mình hoặc muốn thăng tiến cao hơn, sẽ phải phấn đấu để tiếp tục được bổ nhiệm, quy chế này cũng giúp những cán bộ trẻ có năng lực có thêm cơ hội. Dựa trên kết quả đánh giá công tác của nhiệm kỳ cũ, người quản lý sẽ có cách xử đơn giản và công bằng hơn.

Thứ hai, xây dựng những hệ thống rõ ràng, từ hệ thống vị trí và trách nhiệm tương ứng với hệ thống đãi ngộ, lương thưởng cho từng vị trí công hiện theo các điểm số từ 1 đến 10 cho từng công việc, từng chức danh.

Bên cạnh đó, ban lãnh đạo công ty cũng cần xem xét vấn đề chuyển giao quyền lực như một nét VH đặc thù, điều này sẽ là động lực giúp các nhân viên năng động hơn, có mục đích phấn đấu và sẽ là một chấm phá về VHDN tại công ty. Việc chuyển giao bắt đầu bằng việc bổ sung những thành viên trẻ hơn vào ban lãnh đạo. Sau một thời gian, ban lãnh đạo cũ sẽ chủ động rút lên hội đồng quản trị và những người có năng lực sẽ điều hành công ty. Việc chuyển giao quyền lực cho các thành viên trẻ cần được ban hành thành quy chế, xây dựng các tiêu chí đánh giá rõ ràng để ai cũng có thể tiếp cận và được cân nhắc nếu làm việc tốt và là cơ sở chủ yếu để xem xét cân nhắc

người lãnh đạo kế cận, tạo tính cân bằng và dân chủ trong việc chọn đội ngũ lãnh đạo kế cận.

Giải pháp 9: Giải pháp nhằm thúc đẩy sự phát triển nguồn nhân lực của Công ty BRG

Đây có thể coi là giải pháp quan trọng trong các giải pháp để xây dựng nên một nền VHTC vững mạnh. Ban lãnh đạo cần chú tâm thiết kế những cuộc họp, những chương trình giải trí, những cuộc thi để quảng bá đến toàn bộ nhân viên những yếu tố thuộc lớp VH hữu hình và những yếu tố thuộc lớp thứ hai của VHTC như triết lý kinh doanh, logo, các mục tiêu chiến lược của công ty... Một khi những giá trị được tán đồng này đã ăn sâu bén rễ trong tiềm thức của nhân viên, nó sẽ trở thành những giá trị chung và là nền tảng vững chắc cho VHTC. Những giá trị được tán đồng này cần được coi như nguyên tắc hướng dẫn hành động của mọi thành viên trong công ty và trở thành cơ sở cho những cam kết của công ty với nhân viên, đối tác và khách hàng.

Người chịu trách nhiệm phổ cập và tạo niềm tin cho nhân viên vào những giá trị này là lãnh đạo công ty. Hơn ai hết, người lãnh đạo phải là người tuyệt đối tin tưởng vào những giá trị và tin vào sứ mệnh của công ty. Người lãnh đạo còn phải liên tục nhấn mạnh đến chúng bằng mọi biện pháp để đạt được hiệu quả cao nhất đến mọi thành viên. Việc này có thể thực hiện bằng việc yêu cầu khi mỗi buổi sáng trước khi bắt đầu công việc, toàn thể nhân viên trong công ty cùng đọc lại bản triết lý kinh doanh của công ty. Nhờ vậy, những tôn chỉ mục đích này sẽ ngấm vào từng nhân viên và trở thành quan niệm chung của mọi thành viên trong công ty. Nhưng trước hết người lãnh đạo phải thấm nhuần những giá trị được tán đồng này không chỉ bằng lời nói mà cả việc làm. Nếu người lãnh đạo không làm gương trong việc thực hiện những tôn chỉ mục đích được đề ra thì nhân viên sẽ mất lòng tin vào những giá trị được tán đồng này và ảnh hưởng xấu đến những giá trị chung

của công ty. Những giai thoại, huyền thoại trong công ty được coi như phần văn hoá truyền miệng của công ty. Những câu chuyện này góp phần tạo nên một hình ảnh tích cực về công ty, đem lại niềm tự hào cho các thành viên trong công ty về nơi mình làm việc. Những giai thoại, huyền thoại về công ty luôn đem lại những lợi.

Giải pháp 10: Thực hiện chính sách tuyển dụng người lao động phù hợp với văn hóa tổ chức của công ty

Đây là một trong những yếu tố góp phần làm cho văn hóa tổ chức tồn tại. Khi công ty quyết định tuyển dụng một nhân viên, ngoài những tiêu chuẩn về kiến thức, kỹ năng, khả năng thực hiện công việc thì còn cần phải có xem xét tính phù hợp của ứng viên này với tổ chức. Do đó, khi đăng tuyển công ty cần cung cấp đầy đủ thông tin về mình. Điều này sẽ giúp cho những ứng viên biết về tổ chức và nhận thức được mâu thuẫn giữa giá trị của họ và giá trị của tổ chức, để đi đến quyết định nộp đơn hay không. Trong quá trình phỏng vấn ứng viên cần có những câu hỏi mang tính chất đánh giá khả năng sáng tạo của ứng viên mới như: Minh họa về thời gian khi anh/chị làm lãnh đạo? Nêu lên 01 hoặc 02 ví dụ thể hiện sự sáng tạo của anh/ chị? Anh/chị có những hoạt động giải trí nào?... bên cạnh đó trong bảng đánh giá ứng viên khi phỏng vấn, cần cho điểm về thái độ hợp tác, thân thiện và sự sáng tạo của ứng viên như sau:

BẢNG ĐÁNH GIÁ PHÒNG VẤN

Vị trí ứng tuyển:	Bộ phận/Công ty:
Họ tên ứng viên:	Ngày phỏng vấn:

Tiêu chí đánh giá	Kém (1 điểm)	Tạm được (2 điểm)	Đạt (3 điểm)	Tốt (4 điểm)	Xuất sắc (5 điểm)
Kỹ năng giao tiếp (Khả năng lập luận, tư duy mạch lạc, trình bày có sức thuyết phục)					
Kiến thức chuyên môn					
Khả năng thích nghi môi trường làm việc và chịu áp lực công việc					
Năng lực tổ chức/quản lý (Khả năng lãnh đạo, tầm nhìn, đưa ra mục tiêu, phân công công việc)					
Sự nhiệt tình/tâm huyết/cam kết gắn bó với tổ chức					
Khả năng sáng tạo (Lập kế hoạch, Có cái nhìn mới)					
Các năng lực khác cần đánh giá					
1.					
2.					
3.					
4.					
Tổng điểm:					

Nhận xét:
Kết luận: <input type="checkbox"/> Chấp nhận <input type="checkbox"/> Cân nhắc thêm <input type="checkbox"/> Tiến cử cho vị trí khác (ghi rõ): <input type="checkbox"/> Từ chối
Người phỏng vấn (Ký và ghi rõ họ tên): Chức danh

Từ bảng đánh giá trên, phần nào Công ty có thể tuyển dụng được những lao động mới phù hợp với văn hóa tổ chức và người lao động cũng không mất nhiều thời gian để hòa nhập sau tuyển dụng.

Giải pháp 11: Chuẩn hóa chính sách hòa nhập người lao động sau khi tuyển dụng

Ø Công khai những quy định

Không bắt nhân viên mới phải tự tìm hiểu cái gì là nên làm và điều gì không được phép. Mọi chính sách, nội quy do tổ chức đề ra cần phải được truyền đạt thấu đáo cho nhân viên trên tinh thần vì lợi ích chung. Qua đó nhân viên mới sẽ phải nắm rõ những quy cách ứng xử như chào hỏi, cách trao đổi công việc để tránh vi phạm hoặc gặp sự bối rối, phiền hà không đáng có.

Ø Thăng thấn đưa ra những mong đợi

Thăng thấn trao đổi, hướng dẫn và động viên họ nỗ lực thực hiện. Đồng thời, thông báo đúng lúc các chính sách, ưu đãi cho nhân viên mới sẽ làm cho họ thấy được giá trị của công ty. Từ đó, họ sẽ cố gắng hòa nhập với tổ chức và nỗ lực cống hiến cho xứng đáng. Thái độ tích cực và ý thức trách nhiệm của nhân viên cũng sẽ được củng cố.

Ø Động viên và chia sẻ

Khi có thể, nên tổ chức vài buổi ăn trưa thân mật giữa nhân viên mới với các đồng nghiệp. Ăn trưa cùng nhau có thể giúp cho nhân viên cảm thấy quan trọng và được hoan nghênh. Qua những buổi họp mặt trò chuyện này, các giá trị truyền thống và thuộc tính văn hóa của công ty sẽ được truyền đạt đến người mới một cách dễ dàng hơn là thông qua nhân sự hoặc cẩm nang công ty. Bằng cách tham gia với các nhân viên cũ, người mới được tiếp xúc với những câu chuyện của nhà tuyển dụng và vẽ ra viễn cảnh rằng công ty sẽ làm nơi làm việc tuyệt vời. Khi người lao động cảm thấy dễ chịu với các đồng nghiệp, rất có khả năng họ sẽ cảm thấy tốt về vai trò chuyên môn, công việc

của mình. Và họ có mong muốn đóng góp một trăm phần trăm sức mình cho công ty.

Ø **Lắng nghe những phản hồi**

Công ty cần thiết tuyển một nhân viên quan hệ lao động nhằm mục đích thu hút thông tin phản hồi của nhân viên thông qua những câu hỏi như:

- Anh thoải mái về điều gì nhất trong suốt những ngày đầu tiên?
- Anh cảm nhận thế mạnh của mình là gì?
- Đây là nơi anh nghĩ rằng mình có cơ hội phát triển?
- Tôi có thể làm gì để hỗ trợ anh?

Thực hiện điều này định kỳ trong vòng vài tháng đầu tiên cũng sẽ tạo ra văn hóa công ty. Chúng giúp nhân viên cảm thấy thoải mái và họ nhất định sẽ mang đến cho bạn những ý tưởng, sự hỗ trợ và cả xử lý sự cố khi cần thiết nữa.

Dù đã chắc chắn trong quá trình tuyển dụng rằng rất dễ dàng hòa nhập với văn hóa công ty, các nhân viên mới vẫn có thể không cảm thấy như vậy ngay trong một sớm một chiều. Thiếu đi sự hòa nhập văn hóa, họ có thể trở nên nhàn nhã và không hài lòng trước khi lao vào làm bất kỳ công việc nào đấy mà họ thấy cần. Để thành công, nhân viên cần phải cảm thấy họ là một phần không thể thiếu trong tầm nhìn, sứ mạng và giá trị cốt lõi của công ty. Và đây chính là trách nhiệm của nhân viên quan hệ lao động, người hỗ trợ dẫn dắt nhân viên hòa nhập với tổ chức.

KẾT LUẬN

Văn hoá tổ chức chính là tài sản vô hình của mỗi công ty. Cùng với sự phát triển của nền kinh tế thị trường thì việc xây dựng văn hoá tổ chức là một việc làm hết sức cần thiết nhưng cũng không ít khó khăn.

Văn hóa tổ chức là một vấn đề lớn, quyết định sự trường tồn phát triển của công ty, nó không chỉ đơn thuần là hình thức bên ngoài, hành vi ứng xử thông thường. Phải có cách hiểu đúng đắn tổng thể về văn hoá tổ chức và các bước cơ bản để xây dựng nó. Xây dựng văn hoá tổ chức không đơn thuần là liệt kê ra các giá trị mình mong muốn hoặc chỉ thay đổi trang trí, mà đòi hỏi sự khởi xướng, cổ vũ, động viên của lãnh đạo, sự thấu hiểu nỗ lực của tất cả các thành viên, sự kiên định bền bỉ hàng chục năm trời. Chúng ta vào WTO, cơ hội nhiều và thách thức càng không ít. Truyền thống Văn hóa Việt nam là càng khó khăn càng vững vàng, càng gắn kết, càng mãnh liệt vươn lên. Phát huy truyền thống của dân tộc các tổ chức của Đảng, Nhà nước cùng cộng đồng doanh nghiệp Việt nam quyết tâm cùng nhau xây dựng chuẩn mực văn hóa doanh nghiệp tạo vũ khí cạnh tranh mạnh cho doanh nghiệp, để chúng ta hội nhập chứ không hòa tan.

Tinh thần làm việc của cán bộ, công nhân viên trong Công ty cổ phần Tập đoàn BRG rất nhiệt tình, hào hứng trong việc xây dựng VHTC mạnh hơn. Những định hướng chiến lược của công ty rất cụ thể, dễ hiểu. Trong điều kiện toàn cầu hóa nền kinh tế thế giới và quá trình cạnh tranh quốc tế ngày càng gay gắt, để nâng cao khả năng cạnh tranh thì tập đoàn cần chú trọng đến vấn đề xây dựng văn hóa tổ chức hơn nữa.

Trước hết cần nâng cao nhận thức của cán bộ công nhân viên trong tập đoàn, xây dựng tinh thần cho toàn thể cán bộ trong tập đoàn học tập và làm theo. Tích cực tổ chức các sinh hoạt văn hóa cho tập đoàn. Quan sát, đánh giá thái độ phục vụ của nhân viên đối với khách hàng một cách nghiêm ngặt hơn.

Tạo động lực làm việc cho nhân viên hơn. Nâng cao hiệu quả công việc hơn là việc làm thêm giờ.

Xây dựng và hoàn thiện VHTC là công việc được bắt đầu từ giám đốc, nhưng không thể thiếu sự tham gia tích cực của cán bộ công nhân viên trong công ty và đó là một công việc không đơn giản, cần có một thời gian dài để điều chỉnh dần.

Trên đây là em đã trình bày một cách tổng quan nhất về vấn đề xây dựng và duy trì văn hóa tổ chức tại Tập đoàn BRG cùng một số giải pháp nhằm góp phần vào chiến lược xây dựng VHTC chung của toàn tập đoàn. Hy vọng được đóng góp được phần nào được xây dựng nét văn hóa riêng, tạo nét đặc trưng riêng trong sự thống nhất đồng lòng của toàn thể nhân viên và nhà lãnh đạo của tập đoàn.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. MBA. Nguyễn Văn Dung – TS. Phan Đình Quyền – ThS. Lê Việt Hưng (2010), *Văn hóa tổ chức và lãnh đạo*, NXB Giao Thông Vận Tải.
2. TS. Hồ Tiên Dũng (2006), *Tổ chức hệ thống thông tin quản trị doanh nghiệp*.
3. TS. Đỗ Thị Phi Hoài (2009), *Văn hóa doanh nghiệp*, NXB Tài Chính.
4. Dương Thị Liễu (2006), *Bài giảng văn hóa kinh doanh*, Trường đại học kinh tế quốc dân – Bộ môn văn hóa kinh doanh.
5. Phan Ngọc (2006), *Bản sắc văn hóa Việt Nam*, NXB Văn Hóa.
6. Nguyễn Đại Phước Tiên (2010), *Nghiên cứu các yếu tố văn hóa công ty có ảnh hưởng đến kết quả hoạt động kinh doanh trong các doanh nghiệp*. Luận văn Thạc sĩ Kinh tế, TP.HCM.
7. Trần Quốc Vượng (2003), *Văn hóa Việt Nam, tìm tòi và suy ngẫm*, Nxb Văn học, Hà Nội.
8. Nhiều tác giả (2007), *Văn hóa kinh doanh những góc nhìn*, NXB Trẻ.
9. Ngô Quang Thuật, (01/2006), *Tài liệu xây dựng và thay đổi văn hóa doanh nghiệp*, Hồ Chí Minh.
10. Taiflieu.vn
11. www.brggroup.vn
12. <http://www.yourtemplates.com/>

1. Theo anh (chị) đâu là biểu hiện của văn hóa doanh nghiệp?

Quy mô, kiến trúc và cơ sở hạ tầng

Bầu không khí làm việc trong công ty

Các lễ nghi và sinh hoạt văn hóa đoàn thể

Logo và thương hiệu sản phẩm của công ty

Giữ chữ tín với bạn hàng

Tuân thủ các quy định của pháp luật

Tất cả các hình thức trên

Ý kiến khác:

2. Theo anh (chị) yếu tố nào sau đây có ảnh hưởng lớn nhất đến VHDN?

Văn hóa dân tộc

Người lãnh đạo

Tính chất kinh doanh

Nhận thức của nhân viên trong tập đoàn

Cơ cấu tổ chức

Những giá trị văn hóa học hỏi được

3. Anh (chị) có thích tham gia các phong trào đoàn thể do tập đoàn tổ chức không? Anh (chị) hãy nêu lý do cho sự lựa chọn của mình.

Rất thích

Bình thường

Không quan tâm

4. Anh (chị) có thường xuyên mặc đồng phục và đeo thẻ nhân viên đến tập đoàn không?

Rất thường xuyên

Thường xuyên

Hiếm khi

Không bao giờ

5. *Anh (chị) nhìn nhận thế nào về các quyết định được đưa ra trong tập đoàn?*

Rất thỏa đáng với tất cả mọi người

Đôi khi không hợp lý

Hoàn toàn không phù hợp

Ý kiến khác:

6. *Theo anh (chị) để đạt được mục tiêu trong kế hoạch sản xuất kinh doanh thì cần:*

Sự đoàn kết nhất trí trong toàn thể cán bộ nhân viên trong tập đoàn

Sự giúp đỡ của cấp trên và sự hợp tác của đồng nghiệp

Sự nỗ lực của bản thân

Tuân thủ các nội quy của công ty và các quy định của pháp luật

Tất cả các ý kiến trên

Ý kiến khác

7. *Là một thành viên của tập đoàn anh (chị) cảm thấy:*

Tự hào

Bình thường

Không có gì tự hào cả

8. *Anh (chị) cảm nhận như thế nào về môi trường làm việc trong tập đoàn*

Rất thoải mái

Không thoải mái lắm vì đôi khi có sự soi xét của cấp trên

Căng thẳng, gò bó và đôi khi thấy ngột ngạt

9. *Nếu có một công việc ở một công ty khác với mức lương cao hơn anh (chị) sẽ:*

Xin thôi việc tại công ty ngay

Để xem xét lại

Không quan tâm đến công việc đó

10. Vậy theo anh (chị) việc xây dựng VHDN có quan trọng không?

Quan trọng

Khá quan trọng

Bình thường

Không quan trọng

Với mục đích khảo sát về việc xây dựng và duy trì văn hóa tổ chức tại công ty, tôi rất mong anh/chị cung cấp thông tin bằng cách trả lời các câu hỏi dưới đây. Mọi thông tin anh/chị cung cấp đều có ý nghĩa quan trọng đối với chúng tôi. Thông tin chỉ sử dụng để khảo sát, không sử dụng vào việc khác.

Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác của các anh (chị).