

XÂY DỰNG VĂN HÓA DOANH NGHIỆP TẠO SỨC MẠNH CẠNH TRANH DOANH NGHIỆP TRONG THỜI KỲ 4.0

PGS.TS Dương Thị Liễu

- Phó Tổng thư ký Hiệp hội Phát triển Văn hóa doanh nghiệp Việt Nam,
- Viện trưởng Viện Văn hóa kinh doanh

ĐẶT VẤN ĐỀ

Thời nào cũng vậy, văn hóa doanh nghiệp luôn được coi là một tài sản, một động lực tạo nên sức mạnh cạnh tranh và nền tảng cho sự phát triển bền vững của doanh nghiệp nói riêng và của quốc gia nói chung. Văn hóa doanh nghiệp là một trong những công cụ quan trọng nhất của lãnh đạo doanh nghiệp trong việc quản lý điều hành, là yếu tố căn bản trong công tác quản trị doanh nghiệp để dẫn dắt sự phát triển bền vững trong thời kỳ cách mạng Công nghiệp 4.0 (CMCN 4.0). Văn hóa doanh nghiệp là bản sắc riêng, là tư tưởng và niềm tin phát triển của doanh nghiệp. Đó luôn là năng lực cạnh tranh và sức mạnh riêng có để các doanh nghiệp phát triển mạnh, bền vững, không chỉ trong hiện tại mà đặc biệt là trong kỷ nguyên 4.0.

Cuộc CMCN 4.0 đã và đang tác động mạnh mẽ lên nhiều lĩnh vực, đặc biệt là lĩnh vực kinh tế và hoạt động sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp. Cuộc cách mạng này đang đặt các doanh nghiệp vào môi trường siêu cạnh tranh. Nó không chỉ giúp nâng cao hiệu quả sản xuất, tiết kiệm chi phí mà còn là làn sóng giúp các doanh nghiệp đổi mới sáng tạo trong sản xuất - kinh doanh nhằm đáp ứng nhanh, chính xác các yêu cầu ngày càng cao của khách hàng. Trong bối cảnh đó, các doanh nghiệp phải không ngừng tiến hành đổi mới, nâng cao năng lực lãnh đạo, khả năng quản trị doanh nghiệp toàn diện, hiệu quả và điều không thể thiếu là cần phải xây dựng văn hóa doanh nghiệp phù hợp với yêu cầu của CMCN 4.0.

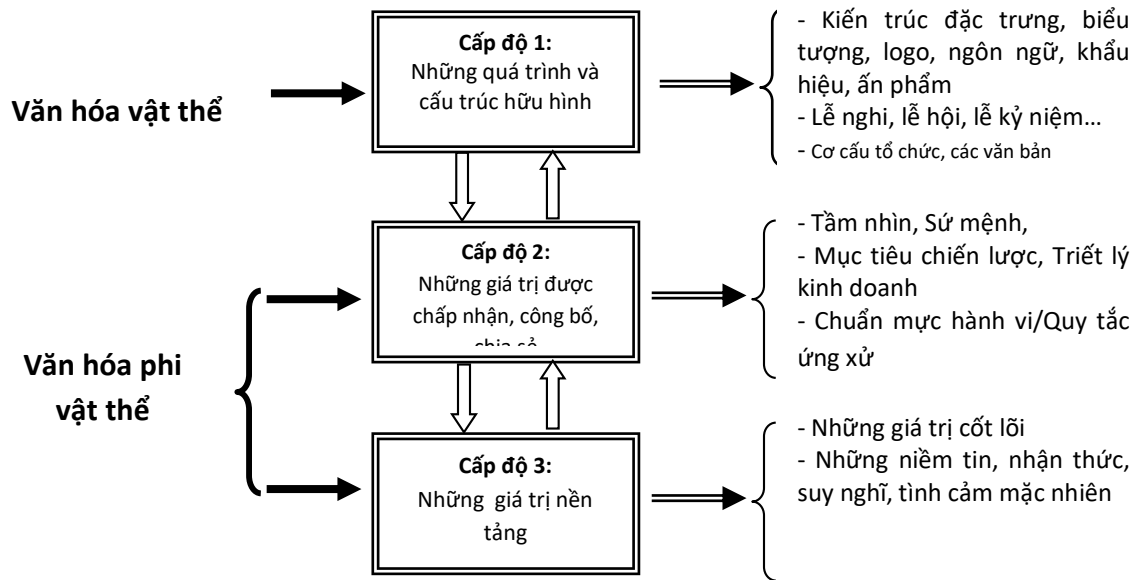
VĂN HÓA DOANH NGHIỆP LÀ GÌ?

Vào những năm 1970, sau sự thành công rực rỡ của các công ty Nhật và đặc biệt đã thành công vang dội trên đất Mỹ, các công ty Mỹ bắt đầu đi nghiên cứu và quan tâm đến văn hoá doanh nghiệp; vốn được coi là một trong những nhân tố quan trọng góp phần vào sự thành công của các công ty Nhật trên khắp thế giới. Vào đầu thập kỷ 90 người ta bắt đầu đi nghiên cứu và tìm hiểu sâu về văn hoá doanh nghiệp. Đặc biệt vào những năm gần đây, khái niệm văn hoá doanh nghiệp ngày càng sử dụng phổ biến, văn hoá doanh nghiệp đã và đang được nhắc tới như là một “*tiêu chí*” để đánh giá doanh nghiệp; cũng có quan niệm mới cho rằng, văn hoá doanh nghiệp chính là “*tài sản vô hình*” của mỗi doanh nghiệp. Từ quá trình nghiên cứu đó đã có rất nhiều khái niệm

văn hoá doanh nghiệp được đưa ra, nhưng cho đến nay chưa có một định nghĩa chuẩn nào được chính thức công nhận.

Trên cơ sở kế thừa những nghiên cứu của các học giả, có thể định nghĩa *Văn hóa doanh nghiệp* là một hệ thống các giá trị, các chuẩn mực, các quan niệm và hành vi của doanh nghiệp, chi phối hoạt động của mọi thành viên trong doanh nghiệp, được chia sẻ bởi các thành viên và tạo nên bản sắc riêng của doanh nghiệp.

Văn hóa doanh nghiệp bao gồm nhiều yếu tố cấu thành và được thể hiện qua 3 cấp độ sau:



CUỘC CÁCH MẠNG CÔNG NGHIỆP 4.0 LÀM THAY ĐỔI VĂN HÓA DOANH NGHIỆP NHƯ THẾ NÀO?

CMCN 4.0 đã và đang diễn ra trên toàn thế giới, với tốc độ lan tỏa nhanh chóng và sức ảnh hưởng mạnh mẽ lên nhiều lĩnh vực và hoạt động sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp. Do văn hóa doanh nghiệp không phải bất biến mà được bồi đắp dần các giá trị, tư tưởng mới thông qua bối cảnh mới nên tất yếu văn hóa doanh nghiệp sẽ chịu những ảnh hưởng không nhỏ từ CMCN 4.0.

CMCN 4.0 bắt buộc các vận hành phải nhanh chóng, thuận lợi, những lề thói chậm chạp, trì trệ sẽ không thể gọi là văn hóa. Lẽ dĩ nhiên, mọi đối tác trên toàn cầu đều đánh giá văn hóa của doanh nghiệp qua tốc độ xử lý các thủ tục và giải quyết công việc. Chính *văn hóa tốc độ* bắt buộc nhân viên phải có kỹ năng xuất sắc và tính kỷ luật cao, không có kỹ năng và kỷ luật, không tham gia được cái gọi là thời đại 4.0. Có thể nói, trong thời 4.0, quy mô không còn là lợi thế quyết định sức cạnh tranh mà tốc độ mới giữ vai trò quyết định. Để có được tốc độ trong cạnh

tranh, cần phải thay đổi công nghệ và quản trị và để làm được điều đó phải chăm lo các nền tảng văn hóa, tinh thần. Đây là một trong những vấn đề quyết định năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trong bối cảnh 4.0

Trong CMCN 4.0, *giá trị minh bạch* càng được đề cao nhiều hơn. Với sự phát triển của công nghệ thông tin, các công cụ quản lý ngày càng hiệu quả hơn, việc phân bổ công việc, nhiệm vụ của mỗi người sẽ hợp lý hơn. Đồng thời, đánh giá hiệu quả công việc càng trở nên khách quan. Vì vậy, thước đo minh bạch sẽ thể hiện sự chi phối lớn hơn trong các quyết định, các hành vi của mỗi người trong doanh nghiệp.

Trong CMCN 4.0, *văn hóa quản lý bằng hiệu quả* dần thay cho văn hóa áp đặt. Đối với người lãnh đạo doanh nghiệp hiện tại, văn hóa “áp đặt” được áp dụng rất phổ biến để đảm bảo người lao động tuân thủ quy trình, chấp hành nội quy làm việc, từ đó mới nghĩ đến việc đạt kết quả công việc mong muốn. Tuy nhiên, với sự thay thế của máy móc và các công cụ quản lý mới, con người có thể được phân công theo năng lực, đánh giá hiệu quả công việc rất rõ ràng. Dẫn đến người lãnh đạo chỉ cần quan tâm đến hiệu quả mỗi cá nhân làm được mà không cần phải lo lắng các khâu trung gian.

Ngoài ra CMCN 4.0 còn đòi hỏi các doanh nghiệp phải liên tục thay đổi, thử nghiệm cái mới và thoải mái chấp nhận các thất bại

Tuy nhiên, CMCN 4.0 có thể làm *suy giảm tính đoàn kết, tính tập thể* do máy móc có thể trở thành trung gian trao đổi giữa các đồng nghiệp, phòng ban, tính tương tác ngày càng kém. Như vậy, mỗi người có thể chỉ cần làm tốt công việc của mình mà không cần quan tâm đến các nội dung sứ mệnh, tầm nhìn chung của doanh nghiệp, làm giảm tính kết nối, tính tập thể trong doanh nghiệp.

CMCN 4.0 cũng ít nhiều làm *suy giảm nhu cầu sáng tạo và ảnh hưởng đến việc xây dựng thương hiệu* do trong bối cảnh máy móc sẽ thay thế con người với khả năng thao tác chính xác, đúng lập trình, kế hoạch thì con người có thể mất đi nhu cầu sáng tạo, phụ thuộc vào máy móc. Các doanh nghiệp trở nên giống nhau, thương hiệu có thể không còn tính nổi bật, ghi nhớ trong lòng khách hàng.

CMCN 4.0 còn tạo ra *tâm lý sợ rủi ro*. Khi lo ngại rủi ro, sẽ dẫn đến đầu tư dưới mức cần thiết cho những cơ hội, đáp ứng chậm chạp trước sự thay đổi nhanh chóng của thị trường. Khi không có sự hiểu biết thống nhất về khách hàng, công ty thường không phân biệt được đâu là thị trường tốt nhất khi kỹ thuật số mở rộng sự lựa chọn của khách hàng, cũng không xác định được

hành động đáp ứng của doanh nghiệp. Những tín hiệu quan trọng của thị trường bị doanh nghiệp bỏ lỡ hoặc phản ứng quá chậm.

XÂY DỰNG VĂN HÓA DOANH NGHIỆP THỜI 4.0 CÓ CẦN KHÔNG?

Trong bối cảnh cách mạng công nghiệp lần thứ 4 đang biến đổi toàn cầu, liệu có cần thiết phải xây dựng văn hóa doanh nghiệp nữa hay không? Câu trả lời là rất cần thiết, bởi các lý do sau:

- Trong cách mạng công nghiệp 4.0, khi công nghệ phát triển nhảy vọt, robot và trí tuệ nhân tạo có thể thay thế con người từ những công việc chân tay tới khả năng đánh giá tổng thể hay kỹ năng quản lý thì *Robot vẫn không thể thay thế con người* bởi những giá trị đặc trưng của con người là niềm tin, đạo đức, sự tương tác và kết nối... Trí tuệ nhân tạo không thể thay thế được việc đưa ra quyết định về chiến lược của công ty, hay về hoà giải khi có tranh chấp... Có nghĩa là con người vẫn còn chỗ đứng trong nhiều lĩnh vực cụ thể, yếu tố con người, nguồn lực con người vẫn không thể thiếu trong cuộc cách mạng này, mà chừng nào còn sự xuất hiện của con người thì chừng đó yếu tố văn hóa vẫn tồn tại. *Với văn hóa, con người sẽ không trở thành nô lệ cho robot.* Theo ông Vũ Tiến Lộc - Chủ tịch VCCI Việt Nam: Văn hóa doanh nghiệp là “cái neo” nhân văn trong thời CMCN 4.0 đang diễn ra như vũ bão, thiếu cái neo nhân bản thì sự phát triển của kỹ thuật và công nghệ có thể dẫn đến thảm họa cho con người, doanh nghiệp và xã hội. Chính các doanh nhân sẽ vẫn là người thấp lửa và lo phần hồn và cốt cách cho doanh nghiệp, chăm lo các giá trị đạo đức, nhân văn của doanh nghiệp.
- Văn hóa doanh nghiệp cần *giá trị đạo đức và niềm tin* - một giá trị riêng của con người mà robot không có được. Trong CMCN 4.0, xây dựng văn hóa doanh nghiệp có nghĩa là tạo dựng giá trị, niềm tin chung vào sự phát triển bền vững của doanh nghiệp trong môi trường với sự tham gia của các chủ thể đa dạng hơn, bao gồm con người và robot, chứ không chỉ là con người với con người như trước kia, sự tương tác giữa các chủ thể với thế giới bên ngoài cũng đa chiều hơn. Việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp thời 4.0 tốt sẽ giúp *hài hòa và tạo sự hợp tác - tương tác tốt giữa con người với robot* trong công việc, từ đó, tận dụng được cơ hội mà cách mạng công nghiệp 4.0 mang lại.
- Trong sự bùng nổ của cuộc CMCN 4.0, mọi công nghệ, thiết kế hay sự sáng tạo đều có thể được chuyển giao hoặc sao chép nhanh chóng và dễ dàng. Ngay cả trong lĩnh vực nhân tài, cũng có thể tận dụng trí tuệ và kỹ năng của những người giỏi nhất thế giới để tạo ra những sản phẩm tốt nhất. Nhưng duy chỉ trừ một thứ duy nhất không thể sao chép hay ăn cắp được, đó chính là văn hóa doanh nghiệp. Điều này cho thấy, văn hóa doanh nghiệp là

bộ “gen” giải mã bản sắc riêng và là nguồn cội tạo ra sự khác biệt lớn nhất cho sức cạnh tranh của doanh nghiệp thời kỳ CMCN 4.0. Và mặc nhiên điều này luôn được coi là năng lực cạnh tranh và sức mạnh riêng có để các doanh nghiệp phát triển mạnh, bền vững, không chỉ hiện tại mà đặc biệt là trong kỷ nguyên 4.0 với những ứng dụng công nghệ cao và sự sao chép có thể chỉ trong “nháy mắt”.

LÀM GÌ ĐỂ VĂN HÓA DOANH NGHIỆP THÍCH ỨNG VỚI CMCN 4.0 ?

Khi CMCN 4.0 đang diễn ra rất nhanh, đang thúc đẩy cạnh tranh và làm mờ ranh giới giữa các ngành, văn hóa doanh nghiệp cũng phải thay đổi cho phù hợp với nhịp tiến vũ bão của cuộc cách mạng này. Việc chậm thay đổi văn hóa doanh nghiệp sẽ tương đồng với hiệu quả âm trong kinh tế. Sau đây là một số gợi ý cho việc xây dựng, thay đổi VHDN để phù hợp, thích ứng với cuộc CMCN 4.0, góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp:

- *Đổi mới, nâng tầm văn hóa thời 4.0:*

Đây là một hành trình dài hạn, cần được cụ thể hóa bằng các chương trình hành động theo từng giai đoạn. Có 2 chương trình hành động lớn cần làm là: 1. Xây dựng và tích hợp các chương trình gắn các giá trị cốt lõi vào các hoạt động thực tiễn của doanh nghiệp, gắn với việc làm hàng ngày của tất cả các nhân sự trong doanh nghiệp. 2. Định hình lại hệ thống văn hóa liên quan đến các thành tố: chiến lược; cơ cấu tổ chức; hệ thống quản trị; phong cách lãnh đạo, quản lý; nhân sự và kỹ năng, để phù hợp với tầm nhìn mới trong một môi trường kinh doanh mang tính bất định, phức hợp, thường thay đổi và nhiều khi mơ hồ của thời đại CMCN 4.0.

- *Lãnh đạo trong “kỷ nguyên số” phải sở hữu tầm nhìn về công nghệ.*

Việc chuyển đổi môi trường doanh nghiệp theo mô hình gắn liền với công nghệ và số hóa sẽ đem lại nhiều lợi ích cho doanh nghiệp như: Cải tiến liên tục quy trình vận hành đem lại hiệu suất và hiệu quả cao; tạo ra môi trường làm việc đa dạng hóa và lành nghề; lãnh đạo có tầm nhìn và năng lực định hướng tương lai rõ ràng hơn; doanh nghiệp luôn hướng đến sự tăng trưởng và đổi mới; đưa khách hàng làm trọng tâm là điều khả thi hơn; mang đến những lợi ích hợp tác tốt đẹp hơn. Để đạt được những lợi ích nêu trên, người làm lãnh đạo phải hiểu rõ những công nghệ mới hiện nay cũng như bản chất của nó, từ đó mới có thể ứng dụng thành công vào văn hóa, quy trình vận hành của doanh nghiệp. Như vậy, những thuật ngữ về công nghệ không chỉ dành riêng do giới công nghệ thông tin mà bất cứ người lãnh đạo nào cũng phải cần tìm hiểu để ứng dụng. Mặt khác, thay đổi văn hóa trong các doanh nghiệp sẽ luôn chậm chạp và phức tạp hơn những thay đổi công nghệ.

Vì thế các nhà lãnh đạo cần có lập trường tiên phong về văn hóa. Có chiến lược và kế hoạch hành động cụ thể, có tư duy sẵn sàng và khả năng ảnh hưởng đến những người xung quanh đồng tình với mình.

- *Xây dựng văn hóa doanh nghiệp chuộng tính sáng tạo.*

Hiệu ứng CMCN 4.0 tạo động lực cho sự thay đổi trong tư duy và văn hóa doanh nghiệp phải luôn sáng tạo đổi mới dây chuyền công nghệ, mô hình quản lý và kinh doanh phù hợp, điều hành doanh nghiệp theo hướng tư duy cạnh tranh sáng tạo về trí tuệ, ứng dụng công nghệ mới tạo năng suất cao, hiệu quả. Các doanh nghiệp xuất sắc và vĩ đại trong thời kỳ 4.0 đều có một nền văn hóa có đặc tính nuôi dưỡng, khuyến khích sự đổi mới sáng tạo không ngừng. Cái văn hóa này thấm sâu trong tim óc từ lãnh đạo xuống nhân viên, tạo nên thói quen, tính cách và phong cách kinh doanh và hoạt động của một cộng đồng. Thúc đẩy sáng tạo trong công việc đang là mục tiêu hàng đầu của các nhà lãnh đạo bởi vì điều này không chỉ làm tăng hiệu quả công việc, mà còn gắn kết nhân viên với công ty, làm cho nhân viên tương tác với nhau bằng sự tin tưởng, cùng với một thái độ tích cực.

- *Cải thiện văn hóa doanh nghiệp theo hướng minh bạch hơn.*

Tính minh bạch trong doanh nghiệp là sự cởi mở, đề cao và thực hiện có hiệu quả việc chia sẻ thẳng thắn và rõ ràng về tầm nhìn - sứ mệnh - giá trị cốt lõi, chiến lược, quy trình hoạt động và mọi kết quả đạt được của tổ chức lẫn nhân viên doanh nghiệp. Minh bạch hóa toàn bộ các hoạt động, cho phép nhân viên nắm giữ nhiều thông tin hơn sẽ khiến họ cảm thấy mình thực sự là một phần trong doanh nghiệp, và sẵn sàng trao ngược lại sự tin tưởng gấp đôi điều đó tới doanh nghiệp sau khi đã nhận về. Với một sự tin tưởng cao độ, nhân viên sẽ có động lực để làm việc hiệu quả hơn.

- *Xây dựng văn hoá công ty bằng ứng dụng công nghệ*

Công nghệ đang dần phổ biến và trở thành một phần quan trọng trong công việc cũng như cuộc sống. Bởi vậy, các ứng dụng trong doanh nghiệp như ứng dụng xây dựng văn hoá doanh nghiệp sẽ ngày càng cần thiết. Đây là là một cách thức xây dựng văn hoá công ty đạt hiệu quả cao với chi phí thấp. Xây dựng văn hoá công ty bằng ứng dụng công nghệ có ưu điểm: Việc kết hợp nhiều tính năng trong một ứng dụng vừa giúp công ty dễ dàng quản lý nhân sự, vừa phổ cập văn hóa doanh nghiệp đến tiếp cận nhân viên trọn vẹn nhất. Ngày nay, việc sử dụng công nghệ và giao tiếp trực tuyến cũng là một cách gắn kết nhân viên trong doanh nghiệp, giúp nhân viên luôn có thể gắn kết với công việc bất kể họ đang ở đâu.

KẾT LUẬN

Văn hóa doanh nghiệp là bộ “gen” giải mã bản sắc riêng và là nguồn cội tạo ra sự khác biệt lớn nhất cho sức cạnh tranh của doanh nghiệp thời kỳ CMCN 4.0. Như vậy, doanh nghiệp có cạnh tranh thành công trong thời kỳ 4.0 hay không sẽ không chỉ dựa trên sự đầu tư vào công nghệ, mà còn phải dựa trên sự đầu tư vào văn hóa doanh nghiệp. Điều đó sẽ trở thành xu thế mới mà các doanh nghiệp cần thực sự chú trọng cho chiến lược đầu tư của mình. Và hơn lúc nào hết, các doanh nghiệp cần nhận thức văn hóa doanh nghiệp là yếu tố vô cùng quan trọng trong quản trị công ty, là tinh thần cốt lõi, dẫn dắt doanh nghiệp phát triển bền vững trong thời CMCN 4.0. Tuy nhiên, văn hóa không phải là thứ có thể xây dựng sau một đêm mà đòi hỏi doanh nghiệp phải kiên trì cùng với một kế hoạch phù hợp chiến lược phát triển của mình.

Tài liệu tham khảo:

<https://vcci.com.vn/van-hoa-doanh-nghiep-phai-dong-vai-tro-dan-dat-va-bao-dung>

<http://www.vacpa.org.vn/Page/Detail.aspx?newid=5771>