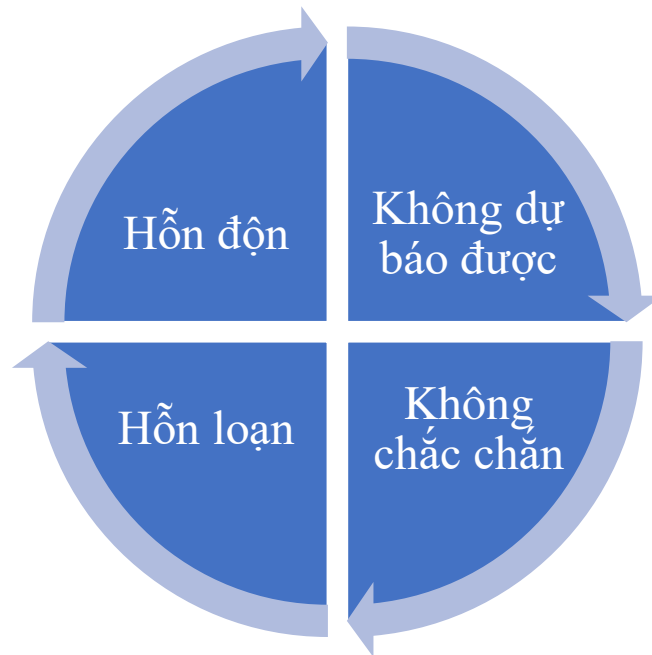


NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH VÀ PHÒNG CHỐNG KHỦNG HOẢNG TRUYỀN THÔNG BẰNG VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

MÔI TRƯỜNG CẠNH TRANH MỚI NGÀY CÀNG KHỐC LIỆT

Chúng ta đang sống trong một thế giới của những điều không thể, nơi độ trễ vài giây cũng gây ra khó chịu, nơi điện thoại thông minh trở thành vật bất ly thân của nhiều người; ở thời mà nhiều công ty xuyên quốc gia có tổng doanh thu lớn hơn cả một quốc gia phát triển; mạng xã hội thâm nhập vào mỗi lát cắt nhỏ nhất của cuộc sống làm biến đổi cách con người vui chơi, giải trí, học tập, tiêu dùng; các doanh nghiệp phải đối mặt với những thử thách không chỉ về mặt cấu trúc quản trị mà còn cả nghiên cứu, phát triển, bán hàng, giao tiếp với khách hàng. Một thế giới với khối lượng thông tin vượt qua khả năng xử lý của bất kỳ bộ não nào. Một thế giới hậu công nghệ thông tin nơi trí tuệ nhân tạo đang cạnh tranh với những bộ óc ưu việt của con người.

Một thế giới với bốn đặc trưng chưa từng được biết đến trước đó:



Không dự báo được (Unpredictability)

Tình hình địa chính trị thế giới liên tục thay đổi, môi trường kinh doanh cũng có nhiều biến động phức tạp, làm cho doanh nghiệp gặp nhiều khó khăn trong việc dự báo. Hiện nay, ở Việt Nam, không có nhiều tập đoàn lớn hay công ty có bộ phận phân tích

chiến lược đủ mạnh để có thể đưa ra những nhận định định và dự đoán chiến lược. Giá các nguyên liệu đầu vào như giá xăng, giá điện liên tục trời sập làm tăng sức ép lên các công ty. Điều này làm cho các doanh nghiệp vô cùng lúng túng và bị động. Trong một số lĩnh vực thì công nghệ thông tin đã tạo ra những sức ép cạnh tranh vô tiền khoáng hậu. Ngành ngân hàng đang phải đối mặt với sự phát triển như vũ bão của các dịch vụ tài chính trên internet, các công ty fintech, công nghệ ngân hàng 4.0 dựa trên tương tác trong thời gian thực, AI và Big data. Ngành bán lẻ phải cạnh tranh vất vả về kênh phân phối khi nhiều nhà đầu tư nước ngoài thâm nhập nhiều chuỗi siêu thị, cửa hàng tiện ích và thậm chí cả thương hiệu Việt Nam đang cạnh tranh với họ.

Không dự báo được nên doanh nghiệp không biết sẽ phải chuẩn bị nguyên liệu bao nhiêu là đủ, đàm phán với các đối tác như thế nào cho tối ưu, đầu tư vào mối quan hệ nào cho hiệu quả, thị trường sẽ thế nào trong những năm tới (ví dụ như trường hợp của đại dịch Covid đã thay đổi dự báo của biết bao doanh nghiệp).

Không chắc chắn (Uncertainty)

Ở quy mô một doanh nghiệp, nhiều doanh nghiệp không chắc chắn được về khả năng tăng trưởng của mình cũng như khả năng làm chủ các yếu tố quan trọng ảnh hưởng tới sự phát triển của mình. Ví dụ như trong ngành dệt may, phần lớn các nguyên vật liệu từ vải, chỉ cho đến các phụ kiện phụ thuộc quá nhiều vào nước ngoài, nên nếu có sự thay đổi về chính trị giữa hai nước, doanh nghiệp không thể chắc chắn về việc mình sẽ phát triển như thế nào. Trong lĩnh vực thủy hải sản các doanh nghiệp xuất khẩu của Việt Nam cũng điêu đứng khi Liên minh châu Âu đột ngột áp dụng thuế vàng với các sản phẩm thủy hải sản đến từ Việt Nam vào năm 2018.

Hỗn loạn (TURBULENCE)

Sự hỗn loạn về thông tin đã gây ra nhiều khó khăn cho hoạt động của doanh nghiệp. Mạng xã hội được nhiều người sử dụng một cách "tùy hứng", trong nhiều trường hợp là vô trách nhiệm. Nhiều cuộc "lên đồng tập thể" "ném đá tập thể" "công lý đám đông" đã được thực hiện, gây ra nhiều thiệt hại nghiêm trọng về uy tín và công việc kinh doanh của doanh nghiệp (đơn cử như những doanh nghiệp bị oan như sữa dê Danlait, siêu thị Con cung, cơm tấm Kèo Giang...). Doanh nghiệp được đặt trong một môi trường có nhiều yếu tố liên quan và tác động qua lại nhanh chóng, phức tạp, đa chiều. Một đoạn chat, một cuộc điện thoại không lịch sự, một chủ doanh nghiệp bất cẩn

trong việc chăm sóc khách hàng, đều có thể châm ngòi cho một cuộc khủng hoảng trên mạng xã hội. Mối quan hệ giữa doanh nghiệp và khách hàng đã trở nên nhiều chiều, có thể xảy ra trong nhiều không gian, bất kể thời gian nào. Nếu không có khả năng nhìn được các vấn đề về mặt bản chất, doanh nghiệp sẽ ra các quyết định nhầm lẫn.

Hỗn độn (CHAOS)

Là tình trạng các phân tử chuyển động hỗn loạn nhưng xung quanh một tâm điểm. Thông tin xấu có thể đồng loạt xuất hiện tấn công vào một doanh nghiệp từ một nguồn ngoài Việt Nam - hoặc một NGO nào đó hoặc một "tờ báo" từ nước ngoài. Một "con bão" trên mạng xã hội huỷ hoại một doanh nghiệp có thể là sản phẩm của một "cuộc chiến uỷ thác" được một nhóm có ảnh hưởng trên mạng xã hội tiến hành theo sự đặt hàng của ai đó. "Sóng thông tin" có thể phát ra từ một trung tâm nằm ngoài sự chú ý, đề phòng của doanh nghiệp cũng như nằm ngoài tầm kiểm soát của các cơ quan chức năng tầm quốc gia.

VĂN HÓA DOANH NGHIỆP NHƯ VỮ KHÍ CẠNH TRANH MỚI

Cùng với sự phát triển của công nghệ, và thực tế toàn cầu hoá, khoảng cách về khả năng sản xuất, chất lượng sản phẩm, dịch vụ đã được làm mờ giữa các quốc gia. Lợi thế cạnh tranh tuyệt đối đã nhường chỗ cho lợi thế cạnh tranh tương đối, lợi thế so sánh và cuối cùng là lợi thế cạnh tranh động. Con người là một trong những yếu tố cơ bản tạo nên sức mạnh cạnh tranh động.

Khi mạng xã hội lên ngôi vào những năm 2005, thế giới tiêu dùng bước sang một trang mới: thời của tương tác ngang hàng, tức thì, đa chiều và bản sắc. Người tiêu dùng được đặt ngang với nhà kinh doanh. Thậm chí, chu trình sản xuất và phân phối còn bị đảo lộn khi các nhà kinh doanh phải đặt câu hỏi về việc khách hàng cần gì trước khi thiết kế, tìm phương án sản xuất và kinh doanh. Trong thời kì marketing 4.0, khi khách hàng phối hợp cùng doanh nghiệp để sáng tạo ra sản phẩm dịch vụ; định nghĩa về tiền tệ, giá trị, lợi ích mang lại cho khách hàng, được phi vật chất hoá, tương tác trong các cộng đồng ngày càng quan trọng.

Trong cuốn *Marketing để cạnh tranh*, nhà marketing huyền thoại Philip Kotler và hai cộng sự đã phát biểu: “Trong kỷ nguyên Làn sóng mới ngày nay, thay vì phân khúc thị trường theo truyền thống, điều các công ty cần làm là xác lập cộng đồng – xem

người tiêu dùng như những nhóm người quan tâm lẫn nhau, có cùng chung mục đích và chia sẻ chung những giá trị hoặc bản sắc. Điều quan trọng với người làm marketing là phải đảm bảo và lên kế hoạch để đưa khách hàng trở thành một phần chủ động trong chiến lược của công ty, chứ không phải là những cá thể bị động chỉ biết đón nhận những hoạt động truyền thông hay tài trợ từ phía công ty.” Không phải là một thương hiệu vô hình nào đó, không phải những con robot hiện đại mà chính những con người trong công ty là người mang sản phẩm, dịch vụ tới khách hàng. Chính họ là người tạo nên "định vị thương hiệu" chứ không phải là công ty làm nên điều ấy. Tương tác với khách hàng ở mọi điểm chạm, với sự xoá nhoà về khoảng cách không gian, thời gian nhờ vào không gian mạng, mỗi nhân viên đang thực sự trở thành một đại sứ thương hiệu, dù muốn hay không, của công ty.

Thương hiệu được hình thành từ cách hành xử, ứng xử của con người trong công ty. Cách hành xử ứng xử phụ thuộc vào cách những con người ấy tư duy. Cách tư duy phụ thuộc vào văn hoá của công ty, của đất nước ấy. Chính vì thế văn hoá là nền tảng của thương hiệu và ảnh hưởng sâu sắc tới sức cạnh tranh của doanh nghiệp.

Trong những năm gần đây, văn hoá lấy khách hàng làm trung tâm đã trở thành xu hướng nổi bật và được ngưỡng mộ. Zappos.com, Amazon, Blue air, Singapore Airlines, khách sạn Ritz Carlton, trung tâm thương mại Nordstrom hay các doanh nghiệp tại Việt Nam như Sofitel Metropole Hà Nội, Park Hyatt Sài Gòn, Thế giới di động...là những thương hiệu được nhắc đến nhiều khi nói đến văn hoá tận tâm. Nhà quản trị huyền thoại Peter Drucker đã nói "mục đích của một công ty là tạo ra khách hàng...trung tâm lợi nhuận duy nhất là khách hàng. Jack Welch, cựu CEO của General Electric đã nhấn mạnh cùng điểm này với nhân viên của ông "không một ai có thể đảm bảo công việc của bạn. Chỉ duy nhất khách hàng mới có thể đảm bảo công việc của bạn". Làm cho cái "hiệu" của mình được "thương" chính là cách chinh phục và giữ chân khách hàng tốt nhất. Cách các thành viên trong các tổ chức này chăm sóc khách hàng, đối tác đến từ chính văn hoá tổ chức của họ. Văn hóa có tác động rất lớn đến sự phát triển hay thụt lùi của một tổ chức. Nếu được thiết kế một cách hợp lý, triển khai một cách có hệ thống và không khoan nhượng về chất lượng, văn hoá doanh nghiệp là một vũ khí cạnh tranh không đối thủ nào có thể bắt chước hay đuổi kịp được.

Định Nghĩa Văn hóa theo quan điểm của CSCI

Văn hoá là tổ hợp của 3 thành phần: giá trị, biểu tượng, quy ước do con người tạo ra trong quá trình tương tác với nhau, với tự nhiên và với chính mình.

Có nhiều định nghĩa về văn hóa doanh nghiệp, về mặt cơ bản văn hoá doanh nghiệp là tập hợp các nguyên tắc ứng xử và quy định để huy động hiệu quả các nguồn lực nội bộ để thực thi được chiến lược và kế hoạch của công ty. Văn hoá doanh nghiệp là cách các thành viên của doanh nghiệp tương tác với nhau và tương tác với đối tượng hữu quan của doanh nghiệp. Có thể hiểu văn hoá doanh nghiệp là cái các thành viên **NHÌN THẤY, NGHE THẤY** và **TIN TƯỞNG** vào.

Chúng tôi cho rằng định nghĩa của E.H. Schein đặc biệt phù hợp để mô tả và triển khai văn hóa ở các doanh nghiệp - ở đây gọi là Tổ chức. Văn hóa tổ chức, theo Schein là “Mô hình gồm những quy ước cơ bản – được nghĩ ra, được khám phá, hay được triển khai bởi một nhóm nhất định khi nhóm này học cách đối phó với những vấn đề thích ứng với bên ngoài và hòa nhập bên trong – có tác dụng đủ để được coi là có giá trị, và vì vậy, được dạy cho những thành viên mới như là cách thức đúng đắn để nhận biết, suy nghĩ và cảm nhận về những vấn đề này”. (E.H. Schein (2010).

VĂN HÓA DOANH NGHIỆP là một **mô hình để định hướng, điều chỉnh, hướng dẫn, kiểm soát hành vi** của tất cả thành viên của tổ chức.

VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP TẠI CON NGƯỜI: tại vì con người khác nhau, tại con người vị kỷ, tại con người nghĩ khác nhau, trong khi văn hoá là sự tương tượng, nên công ty phải có văn hoá để tạo dựng sự đồng thuận.

VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP DO CON NGƯỜI: do chính các thành viên mong muốn làm VHDN, soạn thảo, hình thành, triển khai, nâng cấp.

VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP VÌ CON NGƯỜI: nhân văn, lấy con người làm trung tâm. Để con người sống tốt hơn, tử tế hơn, hạnh phúc hơn.

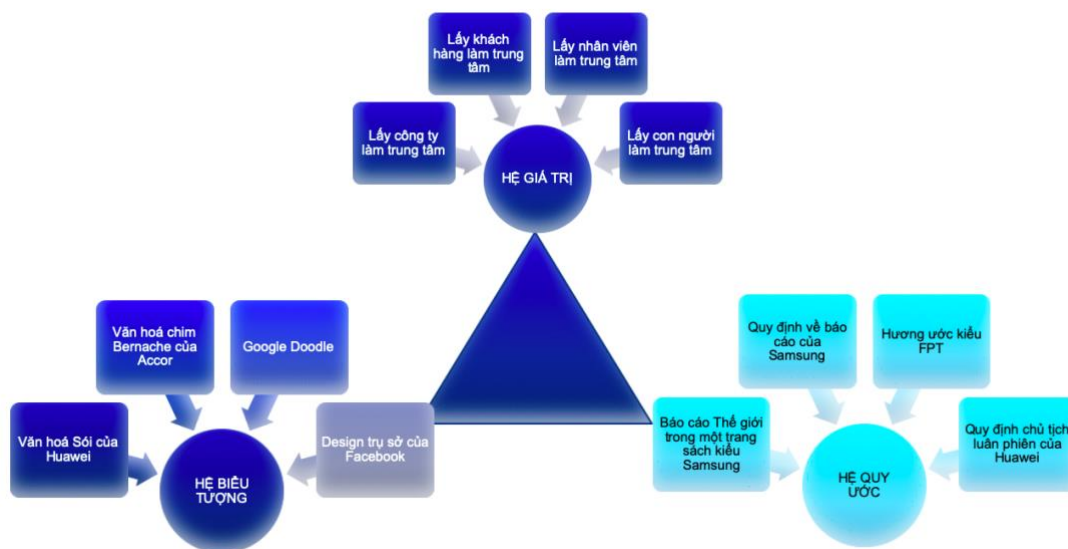
VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP BỞI CON NGƯỜI: Văn hoá doanh nghiệp mạnh hay yếu là bởi chính các thành viên. Bởi người ta thấy đó là một nhiệm vụ, tự nguyện làm thì làm mới tốt được. Từ đó, người ta sẽ đề ra cách thức để các thành viên liên tục phát triển văn hoá doanh nghiệp.

ỨNG DỤNG VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP NÂNG CAO SỨC CẠNH TRANH VÀ PHÒNG CHỐNG KHỦNG HOẢNG

Nghiên cứu của Kotter & Heskett trên 207 công ty trong 11 năm được công bố trong cuốn sách của họ Văn hoá doanh nghiệp và Hiệu suất cho thấy các công ty có văn hoá cởi mở so với các công ty có văn hoá khép kín. Doanh thu, giá cổ phiếu, thu nhập ròng của các công ty có văn hoá cởi mở đều có mức tăng trưởng kỷ lục. Khi khách hàng đã hài lòng, cái doanh nghiệp có được lớn nhất chính là sự tin tưởng và trung thành của họ. Khi đó họ có thể lên tiếng bảo vệ doanh nghiệp trong trường hợp sự cố hay khủng hoảng truyền thông.



BA TRỤ CỘT CỦA VĂN HÓA DOANH NGHIỆP VÀ CÁC ỨNG DỤNG



Nhà quản trị nổi tiếng David Acker đã nói: *Culture eats strategy for breakfast* (Không tính đến văn hóa tổ chức thì mọi chiến lược chỉ là đồng giấy lộn). Hệ giá trị, hệ biểu tượng, hệ quy ước là 3 thành tố tạo nên văn hoá doanh nghiệp. Hiểu bản chất, ứng dụng các yếu tố này một cách hệ thống sẽ giúp doanh nghiệp nâng cao sức cạnh tranh,

phòng chống từ xa một cách hiệu quả khủng hoảng truyền thông. Nhờ đó, văn hoá doanh nghiệp không phải để "làm để có" mà là để giúp doanh nghiệp chiến thắng và trường tồn.

A. HỆ GIÁ TRỊ

Bao gồm các giá trị và niềm tin làm cơ sở cho các biểu tượng và sự liên tưởng; Chúng là những mong muốn và khát vọng dẫn dắt hành vi;

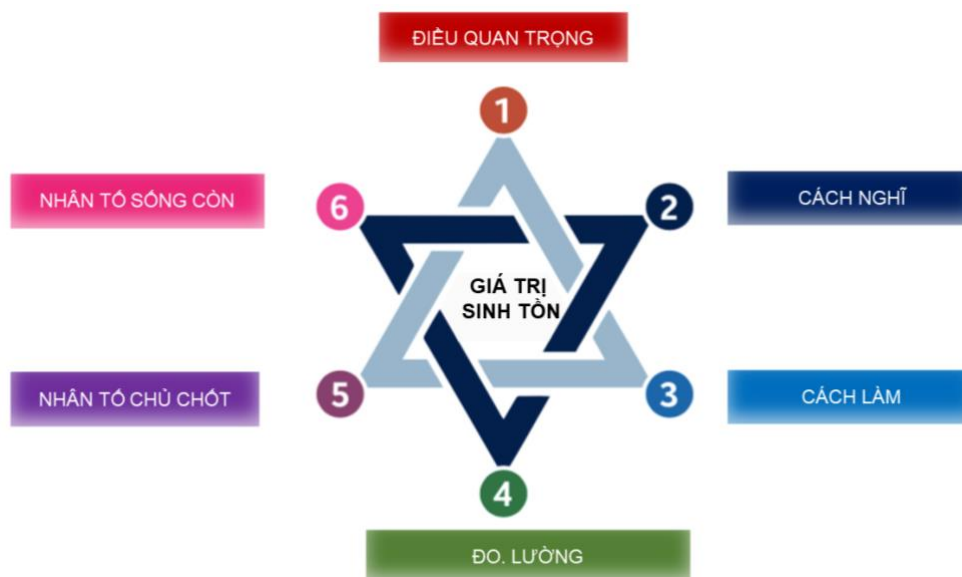
Chúng được quản lý cấp cao nhất đặt ra nhằm đưa ra phương hướng và những nguyên tắc chỉ đạo đối với hành vi của người lao động;

Các giá trị này gắn kết tất cả các yếu tố khác của văn hóa lại với nhau trở thành chìa khóa cho sự phát triển của một tổ chức;

Các giá trị này là cần thiết bởi nếu những người lao động nếu không có chung các giá trị, thì tổ chức đó không thể vận hành một cách hiệu quả.

Các hành xử, ứng xử được coi là giá trị với doanh nghiệp được đúc kết thành các giá trị cốt lõi của doanh nghiệp. Để tìm ra các giá trị này, cần soi chiếu các giá trị ấy qua Lăng kính tổ chức

6 CHIỀU KÍCH CỦA TỔ CHỨC



Theo 6 chiều kích của tổ chức, các giá trị cốt lõi của văn hóa doanh nghiệp phải giúp các thành viên xác định được :

Điều quan trọng – Là cái mọi hoạt động, suy nghĩ của các thành viên cần hướng tới. Trong nhiều trường hợp, đó chính là tag line- slogan của doanh nghiệp.

Tư duy – là cách nghĩ của mọi thành viên khi nhìn về tương lai, nhìn vào công việc, nhìn khó khăn – thuận lợi. Là cách nghĩ khi tiếp cận vấn đề phải giải quyết.

Vận hành – là điều mọi thành viên phải thể hiện được trong hành động của mình. Từ người thấp nhất trong mắt xích đến người cao nhất.

Đo lường – Từ việc biết điều gì là quan trọng nhất với tổ chức, xác định chỉ số cần đo lường là gì. Định tính, định lượng hay tác động chiến lược. Ở những thời kì khác nhau, một tổ chức có thể dùng những thước đo khác nhau.

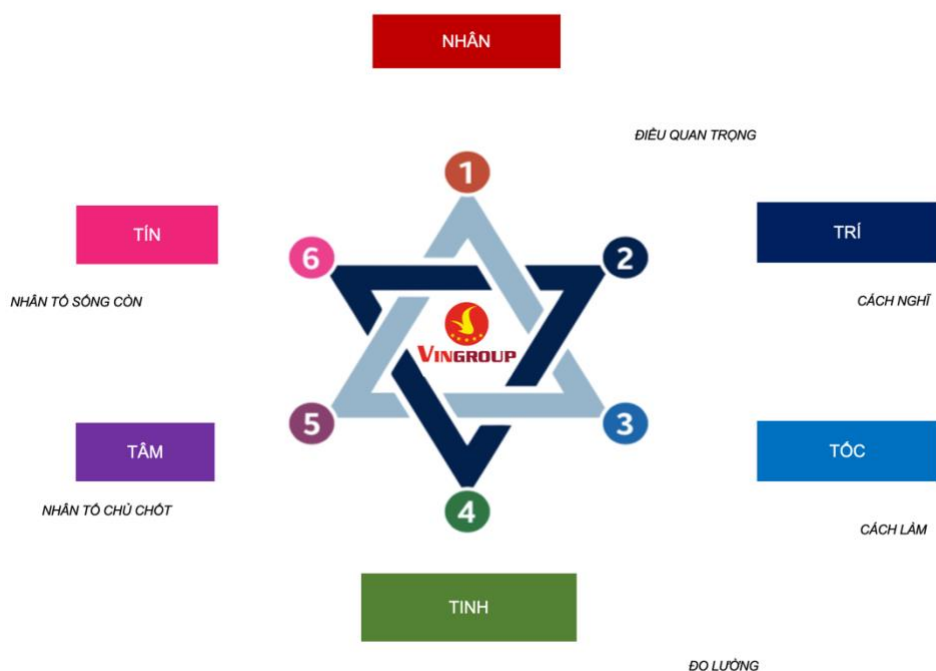
Nhân tố chủ chốt – Là điều cần đặc biệt chú ý trong quá trình làm việc, triển khai các công việc cụ thể.

Nhân tố sống còn – Là điều không thể không chú ý đến khi hành xử, ứng xử. Là giá trị mà nếu đi ngược lại điều này doanh nghiệp/tổ chức sẽ không thể tồn tại. Là cái tạo động lực cho mỗi thành viên, không thể bỏ cuộc.

Soi chiếu thực tế mà công ty hoạt động trong đó từ lăng kính này, ta sẽ có bộ 6 giá trị cốt lõi của doanh nghiệp.

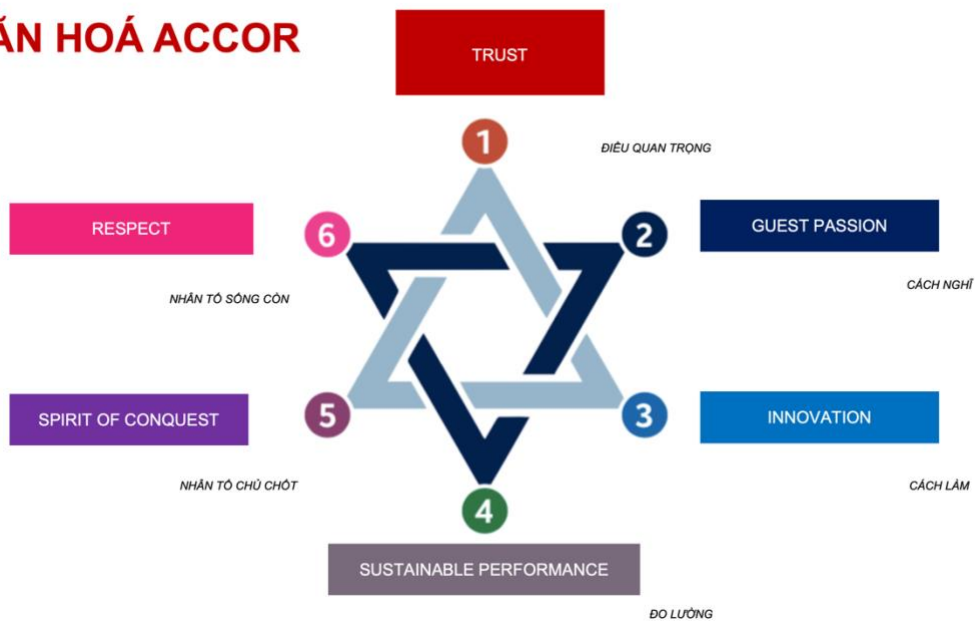
ỨNG DỤNG GIẢ ĐỊNH BỘ CÔNG CỤ 6 CHIỀU KÍCH VÀO MỘT SỐ DOANH NGHIỆP:

Tập đoàn Vin Group



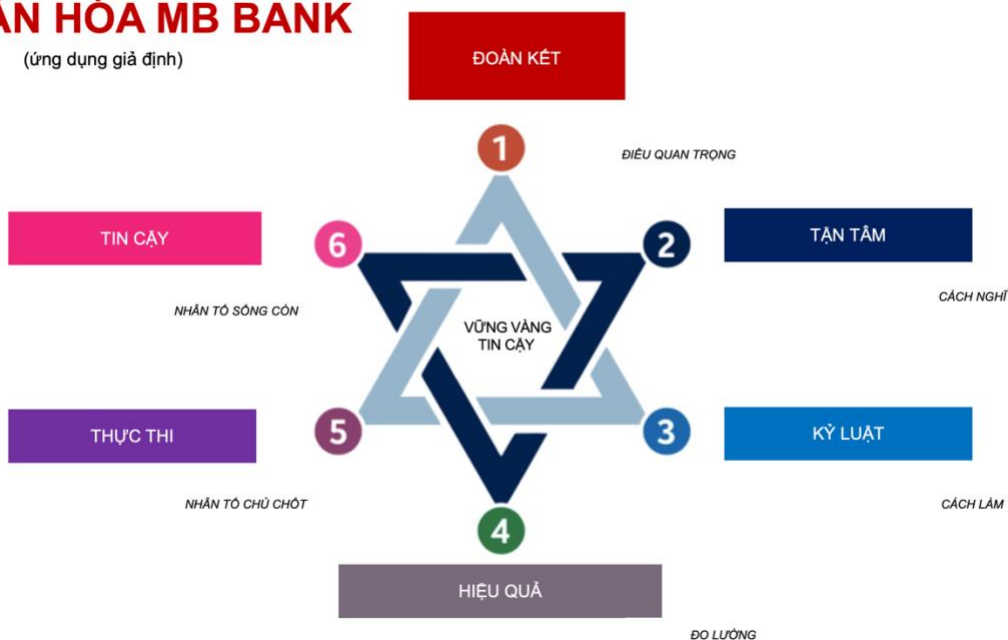
Tập đoàn khách sạn Accor:

VĂN HOÁ ACCOR



VĂN HÓA MB BANK

(ứng dụng giả định)



Hệ giá trị cốt lõi được dùng để làm gì?

- Phục vụ công tác lãnh đạo
- Nâng cao năng lực cạnh tranh
- Xây dựng và phát triển nhân lực
- Phát triển sản phẩm - dịch vụ

Hệ giá trị cốt lõi là "bộ lọc" cần thiết, bộ lọc đầu tiên giúp các thành viên của tổ chức suy nghĩ và hành động khi tạo ra một sản phẩm dịch vụ, tổ chức sự kiện truyền

thông thương hiệu đối nội hay đối ngoại. Hệ giá trị cốt lõi chi phối, điều hướng, điều chỉnh cách các thành viên suy nghĩ, hành xử, ứng xử với nhau và với các đối tượng hữu quan của doanh nghiệp, cả trong tình huống bình thường hoặc sự cố, khủng hoảng. Các giá trị này tạo thành "bộ khuôn" để định hình suy nghĩ và phong cách của những thành viên mới trong tổ chức khi mới gia nhập. Một chiến dịch truyền thông mới, một hành động thể hiện trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp, một hoạt động team building, một hợp đồng hợp tác...mà vi phạm một trong các giá trị cốt lõi này chắc chắn sẽ gây tổn hại đến thương hiệu công ty trong tương lai.

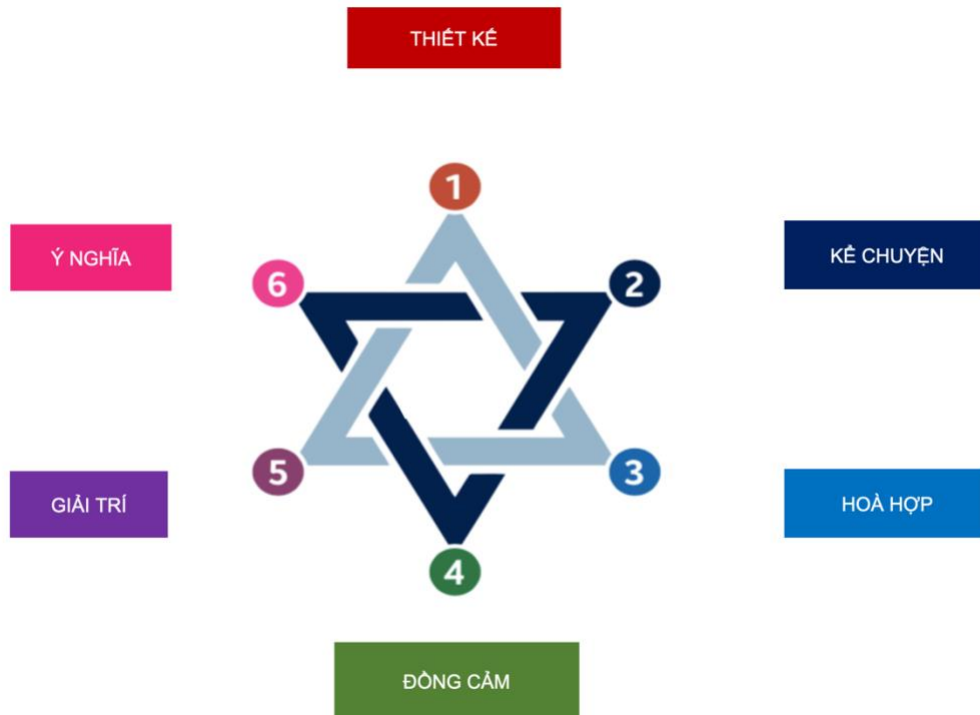
B. HỆ BIỂU TƯỢNG

Bao gồm những yếu tố văn hóa có thể thấy được và nghe được và dễ giải thích bởi người lao động, khách hàng và công chúng.

Bao gồm đồ đạc nội thất, bài trí, thiết kế, trang phục, các đồ vật, ngôn ngữ được sử dụng bên trong nơi làm việc, cũng như các khẩu hiệu, các nghi thức và các câu chuyện ...

Văn hoá doanh nghiệp được sinh ra VÌ con người, DO con người, BỞI con người và TẠI con người, vì thế hệ biểu tượng trong văn hoá doanh nghiệp cần phải được xây dựng trên cơ sở các chiều kích của con người để chúng có thể được sử dụng trên thực tế một cách tự nguyện và hiệu quả. Chúng tôi sử dụng quan điểm 6 chiều kích của con người của Daniel Pink trong cuốn *Một tư duy hoàn toàn mới* để xây dựng hệ biểu tượng Văn hoá doanh nghiệp.

"Trong thời đại hiện nay, chúng ta sẽ cần hoàn thiện lối tư duy thiên về bán cầu não trái của mình bằng cách nắm vững sáu năng lực thiết yếu của lối tư duy theo bán cầu não phải. Khi được kết hợp với nhau, sáu giác quan thuộc khả năng nhận thức tốt và cảm thụ cao này sẽ giúp phát triển một tư duy hoàn toàn mới, đáp ứng yêu cầu của thời đại.



1/ Không chỉ là chức năng mà còn là Thiết kế

Ngày nay, việc tạo ra một sản phẩm, một dịch vụ, một kinh nghiệm hay một lối sống chỉ đơn thuần đáp ứng về mặt chức năng thôi chưa đủ. Thay vào đó, yếu tố quan trọng về mặt kinh tế và làm mọi người thỏa mãn là phải tạo ra một điều gì đó vừa đẹp, độc đáo, vừa gợi cảm.

2/ Không chỉ là cuộc tranh luận mà còn là Câu chuyện

Khi cuộc sống của chúng ta đang trở nên đầy ắp thông tin và số liệu thì việc sắp xếp các luận chứng trong tranh luận đã không còn đủ nữa. Sẽ không tránh khỏi việc có một ai đó ở một nơi khác tìm ra luận điểm bác bỏ các quan điểm của bạn. Bản chất của việc thuyết phục, giao tiếp và thấu hiểu bản thân cũng tạo điều kiện cho việc sáng tạo ra một câu chuyện có tính thuyết phục.

3/ Không chỉ là sự tập trung mà còn là Sự hòa hợp

Khi những công việc văn phòng được dịch chuyển thuê ngoài và giảm xuống chỉ còn các phần mềm xử lý thì một năng lực ít được chú ý đến đã được đặt lên hàng đầu: kết nối các mảng ghép hay như tác giả gọi là Hòa hợp. Điều được đòi hỏi nhiều nhất hiện nay không còn là khả năng phân tích mà là khả năng tổng hợp – nhìn nhận bức tranh toàn cảnh, vượt qua những ranh giới và có thể kết hợp các mảnh vụn tạp nham, hỗn độn thành một tổng thể hoàn chỉnh, có sức hấp dẫn và lôi cuốn.

4/ Không chỉ là tư duy logic mà còn là Sự đồng cảm

Tư duy logic được coi là một trong những khả năng đặc trưng của con người. Thế nhưng trong một thế giới mà thông tin và các công cụ phân tích tiên tiến xuất hiện ở khắp mọi nơi thì tư duy logic thôi là không đủ. Dấu hiệu để nhận ra những người thành đạt chính là khả năng thấu hiểu niềm vui của người khác, khả năng mở rộng mối quan hệ và quan tâm đến mọi người.

5/ Không chỉ cần sự nghiêm túc mà còn cần Giải trí

Nhiều bằng chứng cho thấy tiếng cười, sự thư thái, trò chơi và tính hài hước đã đem lại lợi ích to lớn cho sức khỏe và công việc của con người. Đương nhiên, có những lúc chúng ta phải nghiêm túc, nhưng nghiêm túc quá lại không tốt cho công việc và sức khỏe của bạn.

6/ Không chỉ làm giàu mà còn phải Tìm kiếm ý nghĩa

Chúng ta đang sống trong một thế giới đầy đủ về vật chất. Điều này đã giải thoát hàng trăm triệu người khỏi công cuộc mưu sinh ngày này qua ngày khác và cho phép chúng ta theo đuổi nhiều ham muốn cao hơn như mục đích sống, sự siêu nghiệm và thỏa mãn các nhu cầu về tinh thần.

Cả sáu loại chiều kích trên (Thiết kế, Kể chuyện, Hòa hợp, Đồng cảm, Giải trí và Tìm kiếm ý nghĩa) dần dần sẽ dẫn dắt cuộc đời của chúng ta và định hình thế giới ngày nay”

Hệ biểu tượng được dùng để làm gì?

- Truyền thông nội bộ
- Quản trị và phát triển thương hiệu
- Tạo nên cơ sở cho việc điều hành hiệu quả và xây dựng KPI
- Marketing / PA / PR

Thông qua hệ thống truyền thông nội bộ, online hay offline, các biểu tượng được nhận ra, thấu hiểu giúp truyền tải các giá trị của tổ chức, giúp tổ chức cho thấy sự đặc sắc, khác biệt của mình. Hệ biểu tượng cũng có tác dụng nâng cao động lực và sự gắn kết cho nhân viên (các giải thưởng, ghi nhận, tôn vinh). Thông qua lăng kính con người, chúng ta cũng cần hiểu rằng công việc truyền thông nội bộ phải được thiết kế, phải mang trong mình 1 câu chuyện, tạo ra sự hài hoà, đồng cảm, giải trí và cho các thành viên của tổ chức thấy ý nghĩa của việc đó. Tâm biến của công ty đã phá sản của Sun

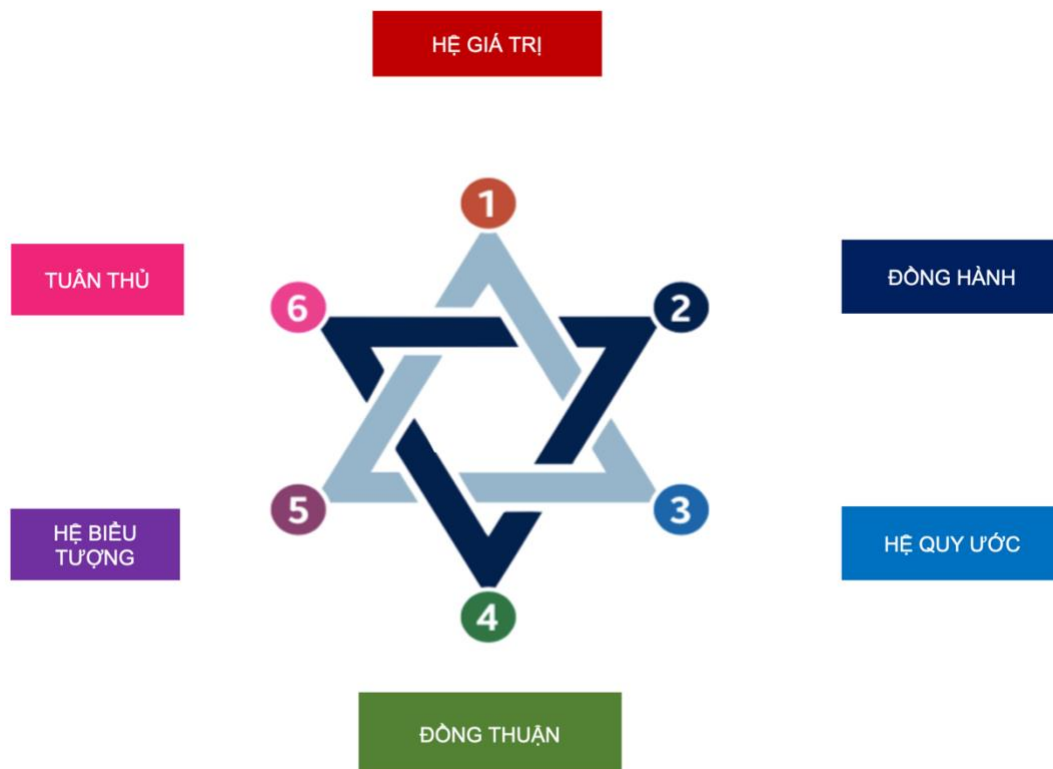
Microsystems được ông chủ của Facebook xoay ngược lại làm tấm biển của công ty mình chính là một biểu tượng, mang ý nghĩa cảnh báo về sự tụt dốc hoàn toàn có thể xảy ra trong tương lai. Việc các cán bộ cao cấp của Huawei (với biểu tượng là văn hoá sói) từ chức tập thể định kỳ là một hành động mang tính biểu tượng cho một thực tế là không ai là không thể thay thế được. Accor là một tập đoàn cung cấp dịch vụ khách sạn, biểu tượng của tập đoàn là những chú chim Bernache (Canada) nổi tiếng với khả năng bay đường dài, phối hợp đồng đội và luôn nghe theo chỉ huy. Có những công ty kê bàn làm việc theo nhiều hướng khác nhau, không bố trí chỗ ngồi cố định cho nhân viên là một biểu tượng của việc mỗi người phải nâng cao khả năng thích nghi với một môi trường thường xuyên thay đổi. Công ty hoạt hình Pixar mở rộng không gian làm việc nơi mà các thành viên công ty có thể gặp gỡ và tương tác với nhau không giống như những công ty truyền thống. Thị trường Michael Bloomberg lại thích để nhân viên của ông ngồi trong một môi trường “thoáng”, chứ không phải là trong những văn phòng riêng biệt với cửa ra vào cách âm.

C. HỆ QUY ƯỚC

Hệ quy ước, bao gồm toàn bộ những quy tắc cơ bản – tiêu biểu cho văn hóa của một tổ chức.

Các quy tắc cơ bản này bao gồm những quy ước mà các cá nhân hiểu về tổ chức và cách mà nó vận hành, chúng liên quan tới những khía cạnh hành vi của con người, bản chất hiện thực của mối quan hệ của tổ chức đó với môi trường của nó. Hệ quy ước bao gồm các văn bản quy định cơ bản, hướng dẫn hành xử, ứng xử, các hành vi được cổ vũ, các hành vi bị nghiêm cấm, nội quy, quy trình chuẩn- (SOP standard operating system), thoả thuận làm việc, sổ tay nhân viên, sổ tay lãnh đạo, quy chế phát ngôn, quy chế phòng chống khủng hoảng.

Để hiểu và ứng dụng hệ quy ước ta cần sử dụng lăng kính 6 chiều kích văn hoá.



GIÁ TRỊ

Là hệ thống những điều quan trọng được đúc rút qua thời gian, trở thành chuẩn mực đạo đức hoặc chuẩn mực trong một cộng đồng. Ví dụ hệ giá trị Khổng giáo đề cao Nhân, Nghĩa, Lễ, Trí, Tín, được đông đảo người châu Á thực hành. Tôn vinh tính cá nhân là giá trị nổi trội của văn hoá phương Tây.

SỰ ĐỒNG THUẬN

Khi giá trị được thừa nhận, nó được đông đảo thành viên cộng đồng đồng ý coi đó là điều đúng đắn để làm theo. Khi đồng thuận người ta sẽ tự nguyện, tự giác làm theo và tuân thủ. Ví dụ hành vi cầu nguyện khi vào nhà thờ, hành vi thấp hương ngày rằm mùng 1 ở các nước theo đạo Phật. Báo cáo công việc 1 cách thường xuyên có thể là một ví dụ.

HỆ QUY ƯỚC

Các giá trị được cộng đồng biến thành các điều thoả thuận là đúng đắn giúp chúng được nhận ra và tuân thủ. Ví dụ tôn trọng khách hàng là một trong những giá trị của tổ chức, quy ước được đưa ra là gặp khách thì chào thành tiếng và và úp tay lên ngực, nghiêng mình chào khách.

ĐỒNG HÀNH

Các quy ước sinh ra cần được thực hành để đưa vào cuộc sống. Đó là sự đồng hành của các thành viên trong tổ chức với các quy định được đưa ra. Gặp và chào khách như quy ước được ban lãnh đạo đưa ra như trên. Nếu các nhân viên đồng tình với quy ước này, họ sẽ thực hành một cách tự nguyện.

HỆ BIỂU TƯỢNG

Văn hoá được hình tượng hoá thành các biểu tượng để có thể được nhận ra và tạo ra hiệu ứng mong muốn về tâm lý hoặc hành vi. Ví dụ an toàn cho con người khi tham gia giao thông là giá trị được công nhận. Quy ước sinh ra từ việc này là người ta đi về bên phải đường và theo tốc độ được quy định. Biểu tượng của việc này là các biển giao thông. Trong quân ngũ, huân – huy chương là các biểu tượng được sinh ra để tôn vinh các chiến công. Trong ngành khách sạn cao cấp, 2 chiếc chìa khoá vàng bắt chéo là biểu tượng của vị trí concierge chăm sóc khách hàng.

TUÂN THỦ

Biểu tượng chỉ đi vào cuộc sống và biến thành văn hoá khi nó được tuân thủ.

Hệ quy ước được dùng để làm gì?

- Đưa ra quy chế, nội quy quy định quản trị truyền thông/ khủng hoảng
- Xây dựng chế độ nhân sự

Để đảm bảo chất lượng như cam kết với khách hàng trong lời hứa thương hiệu, doanh nghiệp cần áp dụng hệ thống SOP song song với quy trình kiểm soát chất lượng thường xuyên và liên tục. Điều này lặp đi lặp lại và tạo thành văn hoá làm việc trong công ty. Các quy ước cũng giúp giảm thiểu tai nạn lao động, sự cố truyền thông; giúp doanh nghiệp đối mặt một cách có phương pháp, chủ động với các nguy cơ, khủng hoảng, xung đột.

XÂY DỰNG VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP NÊN BẮT ĐẦU TỪ Đâu?

Ngay từ khi thành lập, văn hoá doanh nghiệp đã tồn tại. Nó tự nhiên như không khí người ta hít thở. Nói như Schein thì văn hoá doanh nghiệp được khám phá, sáng tạo ra trong quá trình những con người trong doanh nghiệp tìm cách thích ứng với bên ngoài và hội nhập bên trong. Văn hoá doanh nghiệp phải được bắt nguồn từ điều mà vì nó doanh nghiệp tồn tại.

Văn hoá doanh nghiệp nên bao gồm những thành tố sau:

1. Văn bản về nền tảng thương hiệu (Tên, ý nghĩa, triết lý, tầm nhìn, nhiệm vụ cần hoàn thành, đặc tính, định vị, lời hứa, bộ nhận diện thương hiệu)
2. Văn bản về lịch sử thương hiệu (khởi nguồn, câu chuyện, giai thoại, những con người quan trọng, những cột mốc đáng chú ý, truyền thống, phong trào).
3. Các văn bản quy định, nội quy, quy chế, quy trình chuẩn.
4. Các giá trị cốt lõi
5. Sổ tay văn hoá hành xử, ứng xử Online và offline
5. Tài liệu đào tạo định hướng.
6. Văn bản mô tả, hướng dẫn các quy trình chuẩn
7. Hệ thống quản trị chất lượng

Tất cả đi kèm với một hệ thống truyền thông nội bộ rõ ràng về chiến lược và KPI, minh bạch về thông tin, chính xác về nhiệm vụ.

Trong các yếu tố trên, tầm nhìn hay mục đích cốt lõi của doanh nghiệp và nhiệm vụ cần hoàn thành (mission) được ví như trụ cột quan trọng nhất, xoay quanh nó là 6 giá trị cốt lõi của doanh nghiệp (nếu bạn chọn mô hình 6 chiều kích của tổ chức như mô hình áp dụng cho việc này).

Tầm nhìn (vision) hay mục đích cốt lõi của doanh nghiệp là cái vì nó mà doanh nghiệp tồn tại và phát triển, cái mà xã hội cần ở doanh nghiệp. Tầm nhìn của doanh nghiệp thường ít thay đổi và có khả năng giúp doanh nghiệp vượt qua khó khăn ngay cả trong những tình huống cực đoan như nhân viên bỏ đi, nhà xưởng bị cháy, công cụ làm việc bị hỏng, mất.

Với Amazon, mục đích cốt lõi của doanh nghiệp là quan tâm hết mức tới khách hàng, khơi gợi và đáp ứng nhu cầu giao dịch online của người tiêu dùng trên toàn thế giới. Amazon không chỉ bán sách, bán các sản phẩm hữu hình mà cho thuê clouds, phát triển trí tuệ nhân tạo, công nghệ Big data.

Với Sony, mục đích cốt lõi của doanh nghiệp này là khơi gợi sự tò mò và thỏa mãn sự tò mò ấy của khách hàng về mặt giải trí. Sản xuất màn hình, các chương trình ca nhạc, phim ảnh, máy chụp ảnh, điện thoại cũng là để phục vụ cho mục đích ấy.

Disney tồn tại là để mọi người hạnh phúc chứ không phải để xây dựng các công viên giải trí theo chủ đề và sản xuất phim hoạt hình. Hãng tư vấn hàng đầu thế giới McKinsey tồn tại là để giúp các chính phủ và công ty lớn thịnh vượng hơn.

Dựa trên mục đích cốt lõi này, soi chiếu qua 3 lăng kính ở trên, ta có được 6 giá trị cốt lõi của doanh nghiệp. Trong quá trình vận động để phục vụ khách hàng, phát triển bền vững, doanh nghiệp luôn luôn đi theo mục đích cốt lõi của mình, thực hiện dần dần mục đích ấy qua các nhiệm vụ được chia nhỏ (mission), trong bộ khung được xác định bởi các giá trị cốt lõi. Từ đó chất lượng sản phẩm dịch vụ, phong cách làm việc, cách thức tương tác trong và ngoài doanh nghiệp, cung cách cung cấp và trao đổi thông tin, quá trình đào tạo nội bộ, chất lượng của truyền thông nội bộ đều được đặt trên nền tảng của văn hoá doanh nghiệp. Văn hóa doanh nghiệp xác định trải nghiệm của khách hàng như thế nào.

Do khoảng cách về chất lượng, mẫu mã của các sản phẩm không còn nhiều khác biệt, trải nghiệm là yếu tố mà khách hàng thực sự cân nhắc đến trước khi ra quyết định mua hàng. Cách nhân viên đối xử với khách hàng như thế nào chịu ảnh hưởng của việc họ đang được đối xử như thế nào trong tổ chức của chính họ. Theo tác giả Shane Green, trong cuốn Văn hoá doanh nghiệp trong thời đại công nghệ số. "Trải nghiệm khách hàng là sự phản ánh những gì đang diễn ra bên trong doanh nghiệp dù doanh nghiệp có muốn phản ánh hay không". Văn hoá doanh nghiệp phù hợp sẽ tạo ra những cảm xúc tích cực để khách hàng có thể cảm nhận thấy, ghi nhận, ghi nhớ.

Văn hoá doanh nghiệp cởi mở, kích thích sự sáng tạo, tôn trọng con người, liên tục cải tiến, đặt khách hàng vào trung tâm của mọi hoạt động sẽ đảm bảo sự phát triển bền vững của doanh nghiệp. Để văn hoá doanh nghiệp có thể đi vào đời sống một cách tự nhiên, cách duy nhất là chứng minh hiệu quả của nó khi ứng dụng. Để chứng minh hiệu năng của văn hoá doanh nghiệp, mọi cá nhân, bộ phận trong tổ chức cần đưa các giá trị này vào thảo luận **TRƯỚC KHI HÀNH ĐỘNG**, tôn trọng các giá trị ấy như một yêu cầu công việc không được bỏ qua **TRONG KHI HÀNH ĐỘNG** và rút ra các kinh nghiệm cần thiết **SAU KHI HÀNH ĐỘNG**.

Thực tế cho thấy rằng, sự quan tâm, quyết liệt của lãnh đạo, chủ sở hữu doanh nghiệp đóng vai trò then chốt trong việc triển khai thành công văn hoá doanh nghiệp nâng cao khả năng cạnh tranh, thích nghi để trường tồn.

Điều kiện đủ là

1. Sự hưởng ứng tham gia của các trưởng bộ phận, cán bộ cấp trung

2. Sự hoạt động hiệu quả của bộ phận quality - control - kiểm soát chất lượng, đảm bảo mọi thứ vận hành theo đúng SOP. Bộ phận này chăm sóc việc liên tục kiểm tra, thường xuyên nhắc nhở, thưởng phạt minh bạch không nể nang.

3. Sự tồn tại và vận hành thực sự của một bộ phận chuyên trách truyền thông nội bộ chuyên nghiệp, sáng tạo và nhiệt huyết.

Văn hoá doanh nghiệp tồn tại tự nhiên như khí trời người ta hít thở. Nhiều doanh nghiệp vẫn tồn tại dù không thực sự chú ý tới vấn đề này. Nhưng nếu muốn hướng đến sự vĩ đại, sự trường tồn, chủ doanh nghiệp cần đầu tư vào Văn hoá doanh nghiệp một cách có chiến lược, chiến thuật trong cả 3 yếu tố: con người - nguồn lực - phương pháp để có sức khoẻ thương hiệu tốt nhất để đối mặt với các nguy cơ, khủng hoảng, xung đột và tạo ra sự sẵn sàng để nắm bắt mọi cơ hội kinh doanh, phát triển.

Ths Nguyễn Đình Thành -

Đồng sáng lập Elite PR School

Giám đốc điều hành đơn vị tư vấn chiến lược CSCI Indochina