

VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP

Đỗ Tiến Long - Guideavietnam

YOUR TRAILBLAZER TO SUCCESS



Nội Dung

- Văn hoá doanh nghiệp là gì?
- Nguồn gốc
- Cấp độ và biểu hiện của VHĐN
- Đánh giá VHĐN
- củng cố và phát triển VHĐN
- Mối liên hệ giữa VHĐN và Chiến lược
- VHĐN và đời sống văn hoá trong DN

VHDN là gì?

- **Bạn nghĩ gì nếu có người hỏi rằng:**
- - Từ ngữ nào được dùng để mô tả DN của bạn?
- - Trong DN cái gì là thực sự quan trọng?
- - Hành vi nào được khen thưởng?
- - Người như thế nào thì ai được cất nhắc?
- - Tính cách nào là phù hợp?...

“CÁCH CHÚNG TÔI NGHĨ &
CÁCH CHÚNG TÔI LÀM VIỆC Ở ĐÂY”

VHDN là gì?

- VHDN là tập hợp các giá trị, chuẩn mực và niềm tin căn bản được tích lũy thông qua giải quyết các vấn đề DN gặp phải trong quá trình tương thích với môi trường bên ngoài và hoà nhập môi trường bên trong, giá trị và chuẩn mực này đã được xác nhận qua thời gian, vì thế, nó được truyền đạt cho những thành viên mới như một cách thức đúng để tiếp cận, tư duy và định hướng giải quyết những vấn đề họ gặp phải.

(dựa theo định nghĩa của Shein)

VHĐN là gì?



“TÍNH CÁCH CỦA DOANH NGHIỆP”

YOUR TRAILBLAZER TO SUCCESS

Nguồn gốc VHDN

- 12 yếu tố căn bản xác lập lên VHDN:
- Vai trò của người lãnh đạo
- Lịch sử và truyền thống của DN
- Công nghệ và sản phẩm
- Ngành và sự cạnh tranh
- Khách hàng
- Kỳ vọng của công ty

Nguồn gốc VHTC

- Thông tin và hệ thống quản lý
- Định chế và môi trường bên trong
- Chính sách và qui trình
- Hệ thống đánh giá và đãi ngộ
- Tổ chức và các nguồn lực
- Mục tiêu, giá trị và niềm tin

Nguồn gốc VHTC

- **3 nguồn gốc căn bản của VHTC:**
- Văn hoá xã hội hay VH dân tộc
- Tầm nhìn, phong cách quản lý và tính cách của người sáng lập hay người lãnh đạo chi phối trong tổ chức
- Loại hình KD và đặc thù của môi trường hoạt động.

Cấp độ & biểu hiện

- Cấp độ:

TAO TÁC: có thể nhìn thấy nhưng khó giải thích cụ thể: văn bản, bài trí, nội thất, trang phục,...



CÁC GIÁ TRỊ CHIA SẺ: nhận thức ở mức độ cao (vai trò của LD): ngôn ngữ, bài hát, giai thoại, chuẩn mực, đạo đức nghề nghiệp,...



CÁC NIỀM TIN (Triết lý): giả định, tiền nhận thức, có sự lặp lại, khác biệt giữa các TC (see it with our eyes not their): lòng trung thành, sự cam kết, sự công bằng

Cấp độ & biểu hiện

- Biểu hiện:
- Với môi trường bên ngoài:
- **Tầm nhìn (Vision): “Cái Gì?”** – hình ảnh tương lai chúng ta đang hướng tới:
 - + Được chia sẻ và củng cố
 - + Bao hàm nhưng cụ thể hoá trọng điểm
 - + Tích cực và kích thích: một thách thức trong tầm với

khát vọng - cảm hứng - khả thi

Cấp độ & biểu hiện

- Con đường đến Tâm nhìn
- Đề ra Tâm nhìn và thuyết phục (telling)
- Tin tưởng và khích lệ (selling)
- Giả thiết và kiểm tra phản hồi (testing)
- Gắn kết và tiếp nhận sáng tạo (consulting)
- Cùng nhau tạo nên tầm nhìn (co-creating)

MAYTAG: “To improve the quality of home lyfe by designing, building, marketing and servicing the best appliances in the world”

Cấp độ & biểu hiện

- **Sứ mệnh (Mission) “Tại Sao”** – tại sao tổ chức của chúng ta tồn tại “Mục đích của TC”:
 - + Cái bạn cảm thấy hứng thú để làm việc
 - + Cái đồng nghiệp muốn bạn thực hiện
 - + Cái toàn tổ chức mong đợi bạn làm
 - + Cuối cùng, cái bạn đúc rút mang tính khả thi để thực hiện.

Cấp độ & biểu hiện

- Tại sao tổ chức cần Sứ mệnh:
- Định hướng sức mạnh của nguồn nhân lực
- Không bị xung đột về các về các mục đích theo đuổi
- Lập lên ranh giới mở rộng về trách nhiệm
- Tạo cơ sở cho các mục tiêu của tổ chức

Cấp độ & biểu hiện

- **Giá trị cốt lõi (Core values)** – các niềm tin và mong muốn cơ bản trong TC. Nó có tác động mạnh mẽ đến hành vi, thái độ và tất cả các mối quan hệ - *foundation of vision*.
- Định hướng chúng ta muốn hành động ntn, để nhất quán với Sứ mệnh, đồng điệu với lộ trình hướng tới Tầm nhìn - *informal process*
- Rất quan trọng trong việc ra quyết định. Và nó chỉ có giá trị khi được chuyển thành các hành vi cụ thể.
- *Jonhson&Johnson: first responsibility is to all those who use its products.*

Cấp độ & biểu hiện

- **Giá trị thực sự là giá trị khi:**
 - + Niềm tin đồng nhất trong toàn tổ chức;
 - + Nó thiết lập các tiêu chuẩn và chuẩn mực;
 - + Quan ngại khi không được đưa vào cv.
 - + Giá trị bền vững, cái cuối cùng được giữ lại
 - + Có các giai thoại, lễ nghi, hoặc các câu chuyện củng cố cho sự tồn tại.
- **3 ý niệm chủ đạo cùng trả lời câu hỏi:**
“chúng ta tin vào cái gì?”

Cấp độ & biểu hiện

- Quản lý sự hoà nhập bên trong:
- + Ngôn ngữ chung (giọng điệu)
- + Danh giới nhóm: nv đến nv, cấp, in & out
- + Phân bổ quyền lực
- + Phát triển các chuẩn mực về thưởng phạt, sự thân mật, tình bạn, tình yêu,...

Đánh giá VHTC

- **Tại sao phải đánh giá VHTC?**
- + VH có cổ vũ và là động lực hướng tới mục tiêu CL
- + Làm sao để phát hiện khoảng trống giữa thực tiễn và VH tổ chức muốn đạt tới. Từ đó, xây dựng các chính sách và kế hoạch để thu hẹp khoảng cách đó.

“Văn hoá là cái tổ chức thực sự là chứ không phải cái chúng ta muốn nó là”

Đánh giá VHTC

- **Đánh giá cái gì?**
- + VHTC khoẻ hay yếu? Mọi người có chia sẻ và chấp nhận các giá trị cốt lõi không?
- + Bức tranh tổng thể về:



- + Đơn VH hay đa VH, các tiểu vùng VH.
- “Cảm xúc và sự nhận thức của cá nhân luôn nằm ở cấp độ tiềm thức”

Phát triển Vhtc

- Hướng tới VHTC đồng nhất:

PHƯƠNG PHÁP

- Đẩy mạnh giao tiếp về hình tượng, nhân vật,..
- Phong cách lãnh đạo, vai trò của chuẩn mực giao tiếp, các giá trị
- Ht đãi ngộ, pt nghề nghiệp, tuyển dụng, hội nhập thành viên mới
- T&D, tiếp xúc, cùng ra qđ, điều phối nội nhóm,....

TÁC DỤNG

PHÁT TRIỂN Ý NIỆM LỊCH SỬ

PHÁT TRIỂN Ý NIỆM ĐỒNG NHẤT

PHÁT TRIỂN Ý NIỆM THÀNH VIÊN

TĂNG CƯỜNG TRAO ĐỔI GIỮA CÁC THÀNH VIÊN

**ĐỒNG NHẤT
VHTC**

Phát triển VHTC

- **Vài kiểu VHTC:**

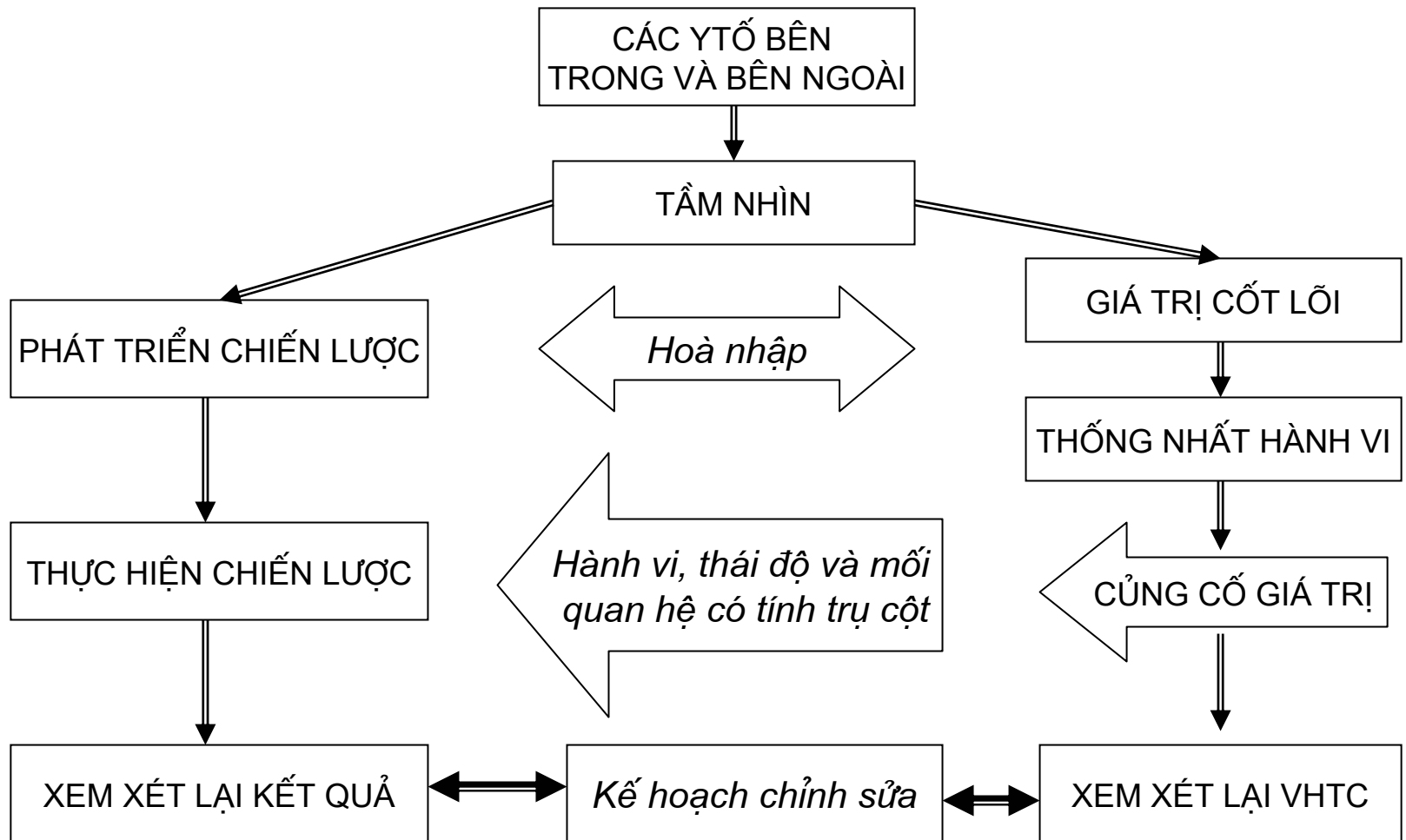
- + Văn hoá hàn lâm: trường ĐH, bệnh viện,...

- + Văn hoá đội bóng rổ: quảng cáo, ngân hàng đầu tư

- + Văn hoá câu lạc bộ: quân đội, cty luật

- + Văn hoá pháo đài: các hãng ô tô lớn, tổ chức tín dụng.

Văn hoá và chiến lược



YOUR TRAILBLAZER TO SUCCESS

Văn hoá và chiến lược

- Chiến lược đưa ra kế hoạch và con đường đến Thành công;
- Nhưng Thành công lại luôn phụ thuộc vào hành vi và các mối quan hệ bên trong và bên ngoài;
- Hầu hết các tổ chức chỉ quan tâm đến hành vi và mối quan hệ sau khi thay đổi đã bị thất bại.

“changing behaviours must go hand-in-hand with changing strategy”

THANK YOU

YOUR TRAILBLAZER TO SUCCESS

