

Ánh giá v n hóa doanh nghiệp trong doanh nghiệp nhỏ và v a Vi t Nam

Ti n Long*

Tr ng i h c Kinh t , i h c Qu c gia Hà N i,
144 Xuân Th y, C u Gi y, Hà N i, Vi t Nam

Nh n ngày 17 tháng 4 n m 2014

Ch nh s a ngày 15 tháng 01 n m 2015; ch p nh n ng ngày 26 tháng 3 n m 2015

Tóm t t: V n hóa doanh nghiệp có m i quan h m t thi t v i hi u qu ho t ng và s c c nh tranh c a doanh nghiệp. ánh giá v n hóa doanh nghiệp là bi n pháp giúp các nhà nghiên c u c ng nh các nhà lãnh o doanh nghiệp hi u c nh ng i m m nh, i m y u trong h th ng t ch c, th c thi chi n l c và s cam k t c a i ng nhân viên v i các chính sách và tri t lý qu n lý, t ó a ra nh ng i u ch nh nh m c ng c và phát tri n v n hóa doanh nghiệp, nâng cao hi u qu ho t ng và s c c nh tranh c a doanh nghiệp. Bài vi t này trình bày b n ch t c a v n hóa doanh nghiệp và k t qu áp d ng ph ng pháp ánh giá v n hóa doanh nghiệp t i m t doanh nghiệp trên a bàn Hà N i. T k t qu ánh giá, nghiên c u xu t m t s bài h c v phát tri n v n hóa doanh nghiệp Vi t Nam, là ti n cho các ánh giá sâu r ng trên nhi u doa nh nghiệp p nh và v a Vi t Nam.

T khóa: Doanh nghiệp nhỏ và v a, v n hóa doanh nghiệp, l i th c nh tranh.

1. Doanh nghiệp nhỏ và v a Vi t Nam

Theo quy nh t i Ngh nh s 56/2009 N -CP c a Chính ph ¹, doanh nghiệp nhỏ và v a (DNNVV) là c s kinh doanh ã ng ký kinh doanh theo quy nh pháp lu t, c chia thành ba c p: siêu nh , nh , v a theo quy mô t ng ngu n v n, ho c s lao ng bình quân n m (B ng 1).

Theo s li u c a T ng c c Th ng kê², tính n th i i m ngày 01/01/2012 trên ph m vi c

n c t n t i v m t pháp lý là 541.103 doanh nghiệp, chi m ph n l n các doanh nghiệp Vi t Nam là các DNNVV. Các doanh nghiệp này óng góp 1/3 t ng thu nh p qu c dân hàng n m và thu hút 77% l c l ng lao ng [1]. i u ó cho th y các DNNVV óng vai trò r t quan tr ng trong s phát tri n kinh t - xã h i, song l i ang ph i i m t v i nh ng thách th c không nh t n t i và phát tri n. C ng theo s li u th ng kê n m 2012, ch có 375.732 doanh nghiệp ang ho t ng, và có n g n 170.000 doanh nghiệp ã ph i gi i th , t m ng ng ho t ng ho c không th xác minh c. Theo kh o sát c a T ng c c Th ng kê n m 2012 v các nguyên nhân chính khi n doanh nghiệp phá s n và gi i th , g n 70% doanh nghiệp cho r ng nguyên nhân phá s n là do ho t ng s n xu t kinh doanh kém hi u qu , 30% là do thi u v n cho s n xu t và 15% không tiêu th c s n

* T: 84-904515446

Email: dotienlong@vnu.edu.vn

¹ C ng thông tin i n t B T pháp: http://www.moj.gov.vn/vbqp/Lists/Vn%20bn%20php%20lut/View_Detail.aspx?ItemID=11890

² T ng c c Th ng kê, “S l ng doanh nghiệp c n c t i th i i m 01/01/2012”, <http://www.gso.gov.vn/default.aspx?tabid=382&idmid=2&ItemID=12481>

ph m. Theo T p chí Dân ch và Pháp lu t c a B T pháp³, các DNNVV hi n nay ang g p ph i 5 y u kém v : (1) tí p c n v n vay; (2) công ngh ; (3) hi u qu s n xu t, kinh doanh th p, hàng t n kho l n; (4) trình qu n lý và ch t l ng ngu n lao ng trong các doanh nghi p v a và nh ; và (5) n ng l c tí p c n v i các chính sách pháp lu t và thông l qu c t trong kinh doanh. i u ó ã ph n ánh rõ nh ng h n ch v n ng l c c nh tranh c a DNNVV Vi t Nam, th hi n qua các m t n ng l c qu n lý, n ng l c s n xu t, s thi u tính n nh và b n v ng trong s n xu t, kinh doanh c a các DNNVV hi n nay.

2. V n hóa doanh nghi p và l i th c nh tranh c a doanh nghi p

Theo Schein (2004), v n hóa doanh nghi p là t p h p các giá tr , chu n m c và ni m tin c n b n c tích l y trong quá trình doanh nghi p t ng tác v i môi tr ng bên ngoài và hòa nh p trong môi tr ng bên trong, các giá tr và chu n m c này ã c xác l p qua th i gian, c truy n t cho nh ng thành viên m i nh m t cách th c úng tí p c n, t duy và nh h ng gi i quy t nh ng v n h g p ph i [2]. V n hóa doanh nghi p bao g m m t t p h p các thành t nh : các t o tác h u hình, giao ti p, câu chuy n, huy n tho i, l nghi, h i

h p, l h i, chu n m c hành vi, bi u t ng, hình t ng, giá tr , ni m tin, thái , chu n m c o c, trí t lý, l ch s [3]. Robbins và Judge (2011) cho r ng b n ch t c a v n hóa doanh nghi p th hi n thông qua 7 c i m c n b n: (1) s i m i và ch p nh n r i ro; (2) s quan tâm t i chi ti t; (3) s nh h ng vào k t qu ; (4) s nh h ng t i con ng i; (5) s nh h ng làm vi c nhóm; (6) s quy t li t; và (7) s n nh [4]. Schein (2004) ã a ra c u trúc v n hóa doanh nghi p c mô hình hóa thành 3 nhóm thành t sau (Hình 1) [2]:

C u trúc h u hình: Nh ng cái có th nhìn th y, nghe th y ho c c m nh n c khi tí p xúc v i doanh nghi p. ây là nh ng giá tr bi u hi n bên ngoài c a h th ng v n hóa doanh nghi p, bao g m: ki n trúc, s n ph m, máy móc, công ngh , các nghi l n i b , bi u t ng, ngôn ng , kh u hi u, phong cách giao ti p... Các y u t này d thay i theo th i gian, ho c khi chi n l c, ngành ngh hay s n ph m c a doanh nghi p thay i.

Các giá tr công b : ây là l p bên trong c a các y u t h u hình, bao g m: quy nh, nguyên t c, trí t lý, chi n l c, m c tiêu... Các giá tr này c hình thành trong quá trình phát tri n, c coi là c tr ng c a doanh nghi p, c m i ng i công nh n, l u gi và th c hi n theo.

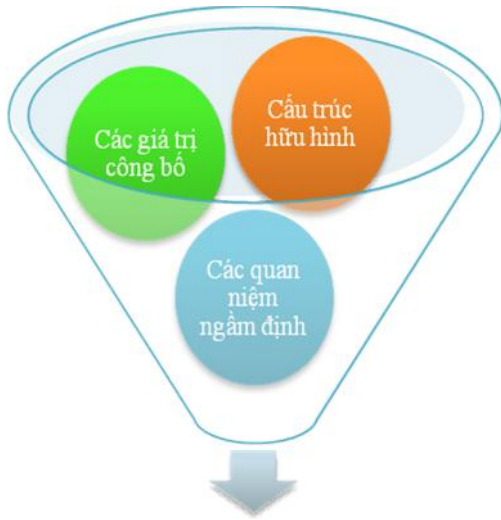
B ng 1. Phân lo i DNNVV

Quy mô Khu v c	Doanh nghi p siêu nh		Doanh nghi p nh		Doanh nghi p v a	
	S lao ng	T ng ngu n v n	S lao ng	T ng ngu n v n	S lao ng	T ng ngu n v n
I. Nông, lâm nghi p và th y s n	10 ng i tr xu ng	20 t ng tr xu ng	T trên 10-200 ng i	T trên 20-100 t ng	T trên 200-300 ng i	
II. Công nghi p và xây d ng	10 ng i tr xu ng	20 t ng tr xu ng	T trên 10-200 ng i	T trên 20-100 t ng	T trên 200-300 ng i	
III. Th ng m i và d ch v	10 ng i tr xu ng	10 t ng tr xu ng	T trên 10-50 ng i	T trên 10-50 t ng	T trên 50-100 ng i	

Ng u n: C ng thông tin i n t B T pháp

³ C ng thông tin i n t B T pháp: http://www.moj.gov.vn/tcdclp/tintuc/Lists/PhapLuatKinhTe/View_detail.aspx?ItemID=390

Các quan niệm mang tính này là những quan niệm chung, sâu vào tâm lý các thành viên và có mối liên hệ công nhân. Do có sự biến đổi qua thời gian và các thế hệ, nên các quan niệm chung mang tính này rất khó thay đổi. Đây là lập trường vững và quan trọng nhất của văn hóa doanh nghiệp. Nếu cấp 1 và cấp 2 chỉ là phần nền của văn hóa doanh nghiệp, cho phép suy đoán các thành viên sẽ “nói gì”, thì cấp 3 này mới cho phép đoán hành vi có thể “hành xử” như thế nào.



Cấu trúc văn hóa doanh nghiệp

Hình 1. Cấu trúc các cấp văn hóa doanh nghiệp.
Nguôn: Schen, 2004

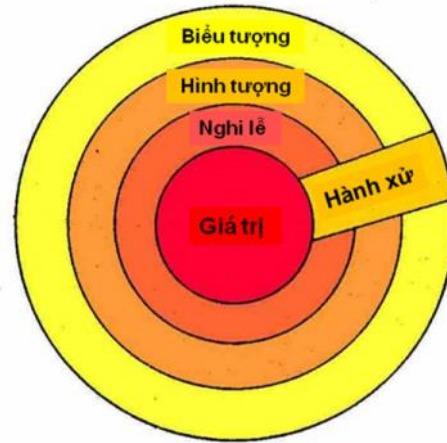
Ngoài ra, cách phân chia cấu trúc văn hóa doanh nghiệp của Hofstede và các đồng nghiệp (2010) cũng cần hiểu để đánh giá cao (Hình 2) [5].

Biểu tượng: Là những tượng, cách, hình ảnh hoặc các vật mang theo một ý nghĩa biểu tượng, công nghệ, kỹ thuật, công nghệ và chia sẻ những thành viên trong tổ chức. Các nhân tố biểu tượng thường dễ dàng thay đổi.

Hình tượng: Là những con người, còn sống hay đã chết, thật hay tưởng tượng, có tầm ảnh hưởng cao trong môi trường văn hóa tổ chức.

Nghị lễ: Là các hoạt động tập thể, dựa theo các trình tự, thủ tục, quy định, có mối liên hệ cùng tôn trọng và tuân thủ.

Giá trị: Là thành tích tích lũy của văn hóa doanh nghiệp. Giá trị tích lũy và chuyển đổi qua thời gian, các thành viên chia sẻ và chấp nhận. Giá trị không dễ nhìn thấy hay quan sát trực tiếp, nhất là ở môi trường bên ngoài, mà phải phân tích và đánh giá thông qua các hành vi.



Hình 2. Cấu trúc các tầng văn hóa doanh nghiệp.
Nguôn: Hofstede và các đồng nghiệp, 2010

Theo Noe (2013), văn hóa doanh nghiệp ngày nay được xem là một phần trong văn hóa hiện đại nên tài sản vô hình quyết định sự phát triển bền vững của doanh nghiệp [6]. Văn hóa doanh nghiệp xác định một hệ thống các giá trị cốt lõi làm trong doanh nghiệp chia sẻ, chấp nhận, cao và đúng theo các giá trị đó. Qua đó, văn hóa doanh nghiệp góp phần tạo nên sự khác biệt giữa các doanh nghiệp và được coi là nguồn năng lực cạnh tranh. Theo Kotter (2011), các doanh nghiệp tạo dựng văn hóa mạnh mẽ có hiệu quả hơn rất khác biệt so với các doanh nghiệp có văn hóa yếu (Bảng 2) [7].

Bảng 2. So sánh kết quả kinh doanh của công ty cổ phần hóa doanh nghiệp mở và công ty cổ phần hóa doanh nghiệp ưu

	Vốn hóa doanh nghiệp mở (%)	Vốn hóa doanh nghiệp ưu (%)
Tổng trị giá trung bình vốn doanh thu	762	166
Tổng trị giá vốn phi ưu	901	74
Lợi nhuận ròng	756	1

Nguồn: Kotter, 2011

Như vậy, vốn hóa doanh nghiệp có mối liên hệ chặt chẽ với hiệu suất kinh doanh và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Công cụ và phát triển vốn hóa doanh nghiệp sẽ giúp doanh nghiệp gia tăng năng lực cạnh tranh. Bởi vì, vốn hóa doanh nghiệp được xem là một chỉ số quan trọng của doanh nghiệp trong quá trình tố tụng kinh doanh, uy tín đối với khách hàng và thị trường; được coi như thanh nam châm, giúp doanh nghiệp thu hút và duy trì đội ngũ nhân sự tài năng; và giúp xác lập bộ phận doanh nghiệp phát triển trong tương lai. Mặt khác, các mô hình cổ phần hóa doanh nghiệp trên thực tế đã cho thấy, các quan niệm kinh doanh như các giá trị, là nền tảng lõi, quy định hành vi của nhân viên trong doanh nghiệp. Phần lõi này không dễ dàng bị thay đổi hoặc quan sát, mà phải được phân tích, đánh giá thông qua những thực tế và hành vi của các thành viên trong doanh nghiệp để hiểu rõ hơn về bản chất của vốn hóa doanh nghiệp, từ đó đưa ra các giải pháp phát triển vốn hóa doanh nghiệp.

3. Phương pháp đánh giá văn hóa doanh nghiệp

Vì các đánh giá vốn hóa doanh nghiệp giúp doanh nghiệp nhận thức rõ các điểm mạnh và điểm yếu của vốn hóa doanh nghiệp trong tương quan với các nhân tố và mục tiêu dài hạn của doanh nghiệp, từ đó cho phép đưa ra các giải pháp hoàn thiện môi trường vốn hóa,

nhằm nâng cao hiệu suất kinh doanh và sức cạnh tranh của doanh nghiệp. Theo Schein (2004), nếu chỉ tập trung vào các công cụ vốn hóa mà không ghi nhận các giá trị và quan niệm kinh doanh thì người ta không thể thực sự hiểu về vốn hóa doanh nghiệp; ngược lại, tinh túy trong vốn hóa doanh nghiệp sẽ phát lộ khi người ta có thể chỉ ra các giá trị kinh doanh trong mối liên hệ với các hành vi trong thực tế [2]. Theo Herzka và Turáková (2010), vốn hóa doanh nghiệp cần nên dựa trên con người, vì vậy nên doanh nghiệp cần phải xem xét những mặt hạn chế xã hội, mặt thành tựu quản lý của họ thì đó là nhân viên, tiếp nhận sự tác động của hành vi nhân viên với các giá trị, nguyên tắc, mục tiêu và chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp [8].

Vốn hóa doanh nghiệp có thể được phân tích đánh giá theo nhiều cách thức khác nhau, tuy nhiên, có thể chia làm hai nhóm chính [8]:

Các phương pháp định tính về các công cụ cổ phần hóa (của các tác giả Ouch, Schein, Deal, Kenedy [8] trích dẫn) như phỏng vấn, mô phỏng. Các phương pháp này đòi hỏi người đánh giá phải là các chuyên gia có sự am hiểu sâu sắc, đánh giá một cách chủ quan và khách quan, người đòi hỏi nhiều thời gian.

Các phương pháp định lượng (của các tác giả Cameron, Denison, Havaleschka [8] trích dẫn), nhìn nhận các vốn hóa doanh nghiệp khác nhau trên các khía cạnh thực tiễn, cho

phép so sánh số liệu giữa các hệ thống xã hội và đánh giá mức độ tin cậy của dữ liệu.

Herzka và Turáková cũng cho rằng mô hình đánh giá văn hóa doanh nghiệp của Daniel R. Denison là lý tưởng nhất. Mô hình này đã có 5.000 doanh nghiệp và nhiều nhà nghiên cứu trên toàn thế giới áp dụng trong hơn 20 năm qua⁴. Mô hình Denison trải ra bốn câu hỏi sau:

1. *Doanh nghiệp có hiểu rõ về những thách thức và cơ hội phát triển?* Kết quả đánh giá cho biết những thách thức của các thành viên và những thách thức lâu dài, còn gì là sự sẵn sàng để thay đổi, bao gồm các yếu tố: (i) những thách thức chiến lược; (ii) mức độ công bằng; và (iii) tầm nhìn.

2. *Doanh nghiệp đã hiểu về thị trường và khách hàng, chuyển thành các hành động thực tế?* Kết quả đánh giá thể hiện sự tôn trọng các giá trị văn hóa thông qua hiểu biết về các quy trình và hệ thống thể chế của doanh nghiệp, còn gì là tính nhất quán, bao gồm các yếu tố: (i) sự phù hợp và gắn kết; (ii) sự đồng thuận; (iii) giá trị cốt lõi.

3. *Doanh nghiệp đã có các hệ thống thể chế phù hợp với các thách thức kinh doanh?* Kết quả đánh giá thể hiện khả năng xây dựng năng lực và tính trách nhiệm của nhân viên, còn gì là sự tham gia, bao gồm các yếu tố: (i) sự quy nạp; (ii) phù hợp nhóm; (iii) phát triển năng lực.

4. *Liệu nhân viên có cam kết với các mục tiêu và những thách thức?* Kết quả đánh giá dựa trên khả năng doanh nghiệp trong việc chuyển nhu cầu khách hàng thành các hành động thực tế, còn gì là tính thích ứng, bao gồm các yếu tố: (i) thích ứng chiến lược; (ii) những thách thức khách hàng; và (iii) tính linh hoạt.

Có thể thấy, mô hình Denison mang lại cho người sử dụng những lợi ích rõ nét trong việc đánh giá văn hóa doanh nghiệp, đó là: (1) Chẩn đoán những ưu và nhược điểm trong thực tiễn văn hóa doanh nghiệp; (2) cho phép xác định rõ những nội dung hay phạm vi cần có kế hoạch cải thiện trong văn hóa doanh nghiệp; và (3) giúp doanh nghiệp nâng cao chất lượng phát triển của lãnh đạo và văn hóa doanh nghiệp.

4. Đánh giá tình huống hiện tại và rút ra bài học phát triển văn hóa doanh nghiệp

Kết quả đánh giá văn hóa doanh nghiệp đã diễn ra tại ngân hàng thương mại công ty Hà Nội và hơn 20 năm kinh nghiệm xây dựng văn hóa doanh nghiệp. Việc hình thành công trong kinh doanh và uy tín trong ngành, công ty này có thể coi là một điển hình trong xây dựng văn hóa doanh nghiệp. Các kết quả đánh giá tại công ty này mang những hàm ý bài học kinh nghiệm phát triển văn hóa doanh nghiệp cho nhiều DNNVV, mà họ chưa từng có sự nhận thức rõ ràng về điều kiện kinh nghiệm phát triển văn hóa doanh nghiệp.

Quá trình đánh giá có thể chia thành như sau:

Ban đầu, phòng văn phòng Tổng giám đốc ngân hàng là người sáng lập công ty nhằm tìm hiểu về tầm nhìn, những thách thức chiến lược, triết lý kinh doanh, chính sách quản trị và phát triển nguồn nhân lực, những thách thức và thành công trong phát triển văn hóa doanh nghiệp. Sau đó, các nội dung phỏng vấn có 10 câu hỏi và 3 cán bộ trong ban điều hành. Các thành viên ban điều hành cũng yêu cầu đánh giá văn hóa doanh nghiệp bằng những hiểu biết theo cấu trúc văn hóa doanh nghiệp 3 cấp của Schein với 17 tiêu chí. Mục đích ban đầu là làm rõ những thách thức phát triển văn hóa doanh nghiệp mà lãnh đạo công ty nhận thấy, cũng như sự nhất quán trong những thách thức và những quan hệ lý tưởng của ban lãnh đạo.

⁴ <http://www.denisonconsulting.com/model-surveys/denison-surveys/organizational-culture>

B ớc hai, b ng h i g m 60 câu h i theo mô hình Denison ớc phát cho toàn b cán b nhân viên t i tr s chính c a công ty, các cán b qu n lý t c p t t i các chi nhánh c a hàng c a công ty. T ng s thu v ớc 105 phi u trên t ng s 125 phi u phát ra.

Cu i cùng, các k t qu phân tích b ng h i s ớc so sánh v i nh ng nh h ng phát tri n ã c xác nh trong b c m t a ra các nh n nh ánh giá v nh ng thành công và h n ch trong phát tri n v n hóa doanh nghi p c a công ty c ng nh nh ng hàm ý bài h c kinh nghi m cho các DNNVV khác.

Khái l c k t qu ánh giá v n hóa doanh nghi p

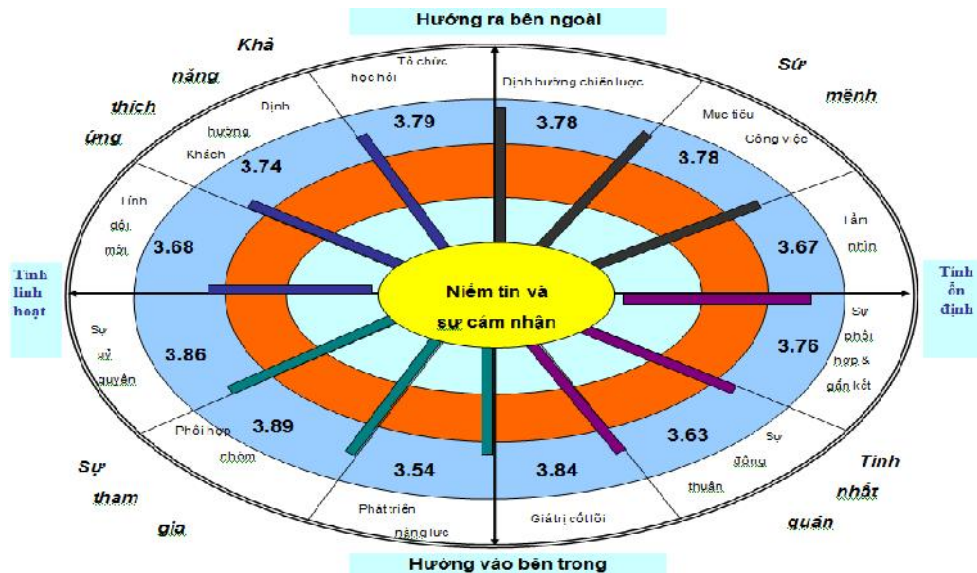
Do gi i h n khuôn kh trình bày, ph n này s khái l c k t qu ánh giá b ng h i theo mô hình Denison và các k t lu n rút ra.

K t qu ớc phân tích t 105 phi u tr l i b ng h i c a cán b nhân viên, giúp a ra b c tranh t ng th v v n hóa doanh nghi p c a công ty. K t qu này cho phép có k t lu n b c u: công ty ã t o đ ng c v n hóa doanh

nghi p mang b n s c riêng, nh ng còn ang trong quá trình hoàn thi n. Các giá tr ớc o l ng a ra phân b giá tr trung bình t 3,54 n 3,89 i m, trung bình 3,75 trên thang i m 5, là m c i m khá, nh ng ch a n i tr i và rõ nét (Hình 3).

T k t qu ánh giá v n hóa doanh nghi p theo mô hình Denison, k t h p v i các k t qu ph ng v n và th c a, các c i m c ghi nh n trong v n hóa doanh nghi p c a công ty này g m:

- (1) Các thành viên i x v i nhau nh ng i thân trong gia ình, g n bó và chia s v i nhau. Nhân viên luôn tin t ng vào nh ng quy t nh, chính sách c a công ty và th hi n tinh th n oàn k t, tính ng i trong công vi c. V n hóa doanh nghi p ã c t ng thành viên trong công ty th u hi u, t o nên s c m nh và s khác bi t trong ho t ng kinh doanh c ng nh l i th c nh tranh c a công ty trên th tr ng.



Hình 3. K t qu ánh giá v n hóa doanh nghi p. Ngu n: K t qu kh o sát.

(2) Công ty t o d n g c nét v n hóa c tr ng, t trang ph c, trang s c, cách th c giao ti p n cách th c làm vi c. c bi t, công ty áp d ng chính sách t u y n d ng nhân s r t ch t ch , ch n l a k l ng d a theo các tiêu chí mang b n s c riêng c a doanh nghi p. Vi c t u y n ch n k l ng ã rút ng n c th i gian nhân viên m i hòa nh p v i môi tr ng làm vi c, hòa nh p nhanh v i t ch c và nh h ng phát tri n c a công ty, t o i u ki n thu n l i nh t cho nhân viên phát tri n cùng t ch c.

(3) V n hóa doanh nghi p th hi n rõ tri t lý qu n lý theo hi u qu công vi c. Trong m i hoàn c nh và công vi c c giao, các thành viên u h ng t i hi u qu và ch t l ng công vi c. Nét v n hóa này c hình thành và phát tri n ngay t khi công ty thành l p. Tri t lý qu n lý c lan t a t lãnh o cao nh t xu ng n i ng qu n lý, là nh ng thành viên i tr c, có kinh nghiệm, v a là ng i tr c t, v a d n d t và ch b o nh ng thành viên i sau. Do v y, m i thành viên c phát tri n và làm vi c h ng n hi u qu công vi c.

(4) Lãnh o công ty luôn là t m g ng, là bi u t ng, c v cho các ho t ng kinh doanh. Lãnh o ch ng trong vi c ban hành chính sách qu n lý, tìm ki m và nh h ng phát tri n nhân tài trong công ty, truy n bá t t ng và các tri t lý qu n lý cho các cán b qu n lý và lan t a n i ng nhân viên.

Bên c nh nh ng i m m nh ã ghi nh n, v n hóa doanh nghi p c a công ty này c ng b c l nh ng h n ch nh sau:

(1) Vi c phát tri n n ng l c nhân viên ch a c quan tâm và u t úng m c. K t qu và thành công t c ch y u xu t phát t vai trò và áp l c c a ng i ng u và quá trình t u y n ch n nhân viên theo úng các chu n m c giá tr c a công ty.

(2) S tham gia c a nhân viên vào các quá trình xây d ng chi n l c và m c tiêu , phát huy tính sáng t o m i thành viên còn h n ch .

(3) Trong t ch c v n còn s nghi ng i trong giao ti p và ph i h p, làm gi m hi u qu ho t ng c a t ch c. Quá trình thu th p d li u nghiê n c u khó kh n, kéo dài h n so v i k ho ch, c ng ph n nào th hi n i m h n ch này.

(4) Vai trò ch ng c a nhân viên trong vi c áp ng các nhu c u c a khách hàng c n c nâng cao h n n a t o s cam k t v i công vi c, chia s t m nhìn, c ng nh nâng cao tính i m i trong công ty.

Bài h c v xây d ng v n hóa doanh nghi p trong các DNNVV Vi t Nam

T kh o sát tình hu ng m t doanh nghi p thành công, b c u bài vi t rút ra m t s bài h c trong xây d ng v n hóa doanh nghi p Vi t Nam.

Th nh t, xây d ng và phát tri n v n hóa doanh nghi p m nh, tr c h t doanh nghi p ph i nh n th c c t m quan tr ng và s c n thi t c a vi c xây d ng v n hóa doanh nghi p, ph i xây d ng c nh ng chính sách và bi n pháp phát tri n v n hóa doanh nghi p phù h p và g n li n v i doanh nghi p ngay t khi thành l p. Các chính sách và bi n pháp phát tri n c xây d ng trên n n t ng tri t lý kinh doanh rõ ràng, có s ng thu n và nh t trí cao c a toàn th cán b , nhân viên trong doanh nghi p. Kinh nghi m th c ti n t công ty c ng cho th y l a ch n nh ng thành viên có h giá tr chia s v i h giá tr c a công ty và i ôi xây d ng v n hóa doanh nghi p là h ng i úng và hi u qu .

Th hai, v n hóa doanh nghi p không th tách r i chi n l c kinh doanh c a doanh nghi p. Chi n l c kinh doanh là y u t i tr c, nh h ng phát tri n cho v n hóa doanh nghi p. Nh ng khi doanh nghi p có v n hóa

doanh nghiệp mà nhiều yếu tố là nền tảng triển khai hiệu quả các chiến lược kinh doanh. Doanh nghiệp cần xây dựng các mục tiêu và những hướng phát triển dài hạn. Bởi vì, mục tiêu ngắn của doanh nghiệp hướng tới các mục tiêu dài. Quá trình hiện thực hóa các mục tiêu kinh doanh sẽ dần hình thành và phát triển mô hình vận hành doanh nghiệp có trình độ, mang lại lợi ích cho doanh nghiệp. Nhưng mục tiêu và những hướng chiến lược thay đổi thường xuyên, doanh nghiệp sẽ khó hình thành và phát triển vận hành doanh nghiệp mà.

Thứ ba, phát triển vận hành doanh nghiệp có nghĩa là tổ chức những hiệu quả doanh nghiệp. Khi mô hình doanh nghiệp xây dựng và phát triển vận hành doanh nghiệp mà, thâm nhập vào môi trường thành viên trong tổ chức, tổ nên chú trọng hành vi và ứng xử với khách hàng, sự tôn trọng đối nhân xử thế trong những mối quan hệ khách hàng. Vận hành doanh nghiệp mà như là cơ sở của doanh nghiệp và hình thức doanh nghiệp, và có nghĩa là cốt lõi của những hiệu quả doanh nghiệp. Kết quả khảo sát doanh nghiệp cho thấy, sự khác biệt của những hiệu quả này chủ yếu do sự khác biệt về ứng dụng của doanh nghiệp. Nhân viên có quan tâm sát sao ngay từ khâu tuyển dụng, sau đó là những hướng hành vi theo các triết lý của doanh nghiệp.

Thứ tư, lãnh đạo là người tiên phong và phát triển vận hành doanh nghiệp. Các triết lý kinh doanh hay những hướng chiến lược là sản phẩm của lãnh đạo. Lãnh đạo có nghĩa là người xác định và tổ chức thực hiện các chính sách quản lý, quy định tuyển dụng hay bổ nhiệm những ứng viên có thể vào các vị trí quản lý. Những người, lãnh đạo là một bộ phận của doanh nghiệp. Tuy vậy, theo Phùng Xuân Nhạ (2011), lãnh đạo doanh nghiệp Việt Nam hiện còn yếu về kỹ năng lãnh đạo, quản lý, trình

độ còn hạn chế và còn khoảng cách khá xa với những chủ nhân và thông lệ quốc tế; phần lớn các nhà lãnh đạo doanh nghiệp chưa đi qua các khóa đào tạo về quản lý kinh doanh [9]. Đây là một hạn chế rất lớn trong phát triển vận hành doanh nghiệp Việt Nam, nhất là tại các DNNVV.

Cuối cùng, vận hành chính là công việc. Vận hành doanh nghiệp là tập hợp các nhân viên và cách làm của những nhân sự trong doanh nghiệp. Vì vậy, phát triển vận hành doanh nghiệp thành công đòi hỏi phải phát huy vai trò chủ động tích cực của những nhân viên tham gia vào quá trình phát triển vận hành doanh nghiệp.

Tóm lại, DNNVV Việt Nam có vai trò quan trọng trong quá trình phát triển kinh tế - xã hội song song với những vấn đề hạn chế về quản lý và năng lực cạnh tranh. Phát triển vận hành doanh nghiệp là một giải pháp quản lý nâng cao năng lực cạnh tranh và hiệu quả hoạt động của các DNNVV. Phát triển vận hành doanh nghiệp đòi hỏi các doanh nghiệp phải có các công cụ rà soát, đánh giá tình hình vận hành doanh nghiệp, gắn hành vi của nhân viên với các chính sách và triết lý quản lý, đặc biệt khi doanh nghiệp đi vào môi trường cạnh tranh hay kinh tế thị trường. Kinh nghiệm mô hình ví dụ trên có thể cho thấy, sự đổi mới mô hình Denison, mô hình đánh giá vận hành doanh nghiệp có thể giúp đánh giá cao, cần có sự kết hợp với các phương pháp quản lý và bổ sung những tiêu chí phát triển vận hành doanh nghiệp có xây dựng theo tiêu chí của Việt Nam, đánh giá sát với thực tiễn DNNVV Việt Nam. Những người, vị trí nhân viên hành động đóng góp vào vận hành doanh nghiệp theo nhóm các doanh nghiệp hay theo ngành kinh doanh, làm cơ sở để lựa chọn vì sự so sánh hoàn thiện vận hành doanh nghiệp, có nghĩa là một yêu cầu cần quan tâm trong các nghiên cứu tiếp theo.

Tài liệu tham khảo

- [1] Runckel, C. W., “Small Medium Enterprise (SME) in Vietnam”, http://www.business-in-asia.com/vietnam/sme_in_vietnam.html, 2011.
- [2] Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, 2004.
- [3] Andrew D. B., *Organizational Culture*, Pearson Education, 1998.
- [4] Robbins, S. P., Judge, T. A., *Organizational Behavior*, 14th ed. Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey 07458, 2011.
- [5] Hofstede G., Hofstede G., J., Minkov M., *Cultures and Organizations - Software of the Mind*, McGraw-Hill, 2010.
- [6] Noe, R., *Employee Training and Development*, 6th Edition, McGraw Hill, 2013.
- [7] John Kotter, “Does Corporate Culture Drive Financial Performance?”, *Forbes*, <http://www.forbes.com/sites/johnkotter/2011/02/10/does-corporate-culture-drive-financial-performance/>, 2011.
- [8] Herzka, P., Turáková, A., “The Applying Denison Model for the Analysis of Corporate”. Retrieved from http://leidykla.vgtu.lt/conferences/BME_2010/06/004.htm, 2010.
- [9] Phùng Xuân Nh , *Nhân cách doanh nhân và văn hóa kinh doanh Việt Nam trong giai đoạn hiện đại và hình phạt c t*, NXB. Văn học Quốc gia Hà Nội, 2011.

Corporate Culture Assessment of Small and Medium Enterprises in Viet Nam

Tiến Long

*VNU University of Economics and Business,
144 Xuân Thủy Str., Cầu Giấy Dist., Hanoi, Vietnam*

Corporate culture has a close relationship with the performance and competitiveness of an enterprise. Corporate culture assessment helps researchers and business leaders understand strengths and weaknesses regarding organizational systems and strategic implementation as well as commitments of staff to corporate philosophy and management policy, which allows business leaders to make adjustments to strengthen and develop corporate culture, and improve competitiveness. This article presents the nature of corporate culture and the results gained from assessing the corporate culture of an enterprise in Hanoi. Based on the assessment, the author proposes a number of lessons about corporate culture for SMEs in Vietnam, which should be regarded as a prerequisite for a broader assessment of various SMEs in Viet Nam.

Keywords: SMEs, corporate culture, competitive advantage.