

# VĂN HÓA DOANH NGHIỆP: ĐỔI MỚI HAY GIỮ PHƯƠNG THỨC TRUYỀN THỐNG?

✉ Nguyễn Mai Chi

CQ59/22.08CLC- 21CL73403010588 - Học viện Tài Chính

● **TÓM TẮT:** Văn hóa nói chung được coi là một công cụ quan trọng và không thể thiếu trong quản lý điều hành đối với một cơ quan, đơn vị hay một doanh nghiệp... Sẽ không thể có được sự quản lý điều hành tốt nếu không sử dụng công cụ văn hóa. Văn hóa doanh nghiệp nói riêng được hình thành và phát triển song song với quá trình phát triển của doanh nghiệp, không đơn thuần chỉ là văn hóa giao tiếp mà còn bao gồm cả các giá trị cốt lõi, các quy tắc, phong cách quản lý, phương thức kinh doanh và hành vi, thái độ của mọi thành viên trong doanh nghiệp. Nó có tác động sâu rộng đến hiệu quả kinh doanh, sự hài lòng của nhân viên, mức độ gắn kết trong tổ chức và hình ảnh thương hiệu của doanh nghiệp.

● **Từ khóa:** Văn hóa doanh nghiệp, đổi mới, truyền thống.

● **ABSTRACT:** Culture in general is considered an important and indispensable tool in the management and operation of an agency, unit or enterprise... It is impossible to have good management and operation without using cultural tools. Corporate culture in particular is formed and developed in parallel with the development process of the enterprise, not simply communication culture but also including core values, rules, management style, business methods and behavior, attitudes of all members in the enterprise. It has a profound impact on business efficiency, employee satisfaction, organizational cohesion and corporate brand image.

● **Keywords:** Corporate culture, innovation, tradition.

Ngày nhận bài: 07/4/2025

Ngày bình duyệt: 14/4/2025

Ngày duyệt đăng: 16/4/2025

## KHÁI NIỆM VÀ VAI TRÒ CỦA VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

Văn hóa doanh nghiệp của một công ty là tổng thể các giá trị, đạo đức, niềm tin, tâm nhìn, hành vi và môi trường làm việc; là thái độ đặc trưng của một doanh nghiệp cùng các hướng dẫn những hoạt động của đơn vị. Tuy nhiên, văn hóa ở mỗi doanh nghiệp có thể không hoàn toàn giống nhau do đặc thù hoạt động của mỗi đơn vị. Cũng vì vậy, văn hóa doanh nghiệp làm cho mỗi công ty trở nên độc đáo và có thể ảnh hưởng

đến nhiều điều, từ danh tiếng đến sự gắn kết và giữ chân nhân viên...

Điểm chung của văn hóa doanh nghiệp thể hiện ở chỗ, văn hóa ấy ảnh hưởng đến tất cả các phần của công việc, bao gồm cả phong cách làm việc của cá nhân trong đó. Vì vậy, các công ty có văn hóa doanh nghiệp tốt thường có tinh thần làm việc cao và đội ngũ nhân viên có sự gắn kết tốt hơn, tạo nên năng suất lao động cao hơn. Ngược lại, thực tế hoạt động của các doanh nghiệp cho thấy, khi văn hóa doanh nghiệp không

được tổ chức và thực thi tích cực sẽ có thể phát sinh những bất cập trong hoạt động của đơn vị, như: *Khó khăn trong việc thu hút và giữ chân người tài; Tỷ lệ nghỉ việc tăng lên; Giảm hiệu suất làm việc; Khó khăn trong thực hiện sự thay đổi cần thiết; Mất uy tín Thương hiệu; Thiếu sự gắn kết...*

Mặc dù có những điểm chung, nhưng xây dựng văn hóa doanh nghiệp là công việc của mỗi công ty, gần như không thể có hướng dẫn thống nhất cho mọi doanh nghiệp là làm cái gì và làm như thế nào, vì mỗi doanh nghiệp có mục đích và cách làm riêng của mình. Chính như vậy văn hóa doanh nghiệp mới có bản sắc, có cái độc đáo hấp dẫn riêng. Tuy nhiên, có một yếu tố mà việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp luôn cần, đó là sự hài hòa - Hài hòa trong doanh nghiệp, hài hòa trong xã hội, hài hòa về quyền lợi và trách nhiệm, hài hòa về vật chất và tinh thần.

*Vai trò của văn hóa doanh nghiệp* rất quan trọng trong việc khơi gợi sự sáng tạo và đổi mới của nhân viên. Khi một doanh nghiệp xây dựng được môi trường cho phép các cá nhân tự do thể hiện ý tưởng, “thắng không kiêu, bại không nản” và được đánh giá cao, nhân viên có thể chủ động tạo ra các giải pháp mới và cách làm việc hiệu quả hơn.

Để xây dựng nền văn hóa doanh nghiệp hiệu quả, công ty có thể áp dụng mô hình văn hóa doanh nghiệp với các bước cơ bản, gồm: Đầu tiên là việc xác định những giá trị cốt lõi mà tổ chức muốn thể hiện, những nguyên tắc không thể thiếu để định hình văn hóa. Tiếp đến, lãnh đạo đơn vị phải trở thành hình mẫu của các giá trị cốt lõi và thể hiện văn hóa doanh nghiệp thông qua hành động hàng ngày. Để đảm bảo nhân viên hiểu rõ và áp dụng giá trị cốt lõi, việc hỗ trợ đào tạo cũng như thúc đẩy sự phát triển của mỗi cá nhân là rất cần thiết. Cần xây dựng môi trường làm việc thúc đẩy sự đoàn kết và sáng tạo, nơi mọi người được đón nhận và thể hiện bản thân. Thêm nữa là việc thường xuyên đánh giá và điều chỉnh bản sắc để phù hợp với sự phát triển của doanh nghiệp.

## TÍNH ĐA DẠNG CỦA VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

Văn hóa doanh nghiệp là yếu tố cốt lõi quyết định sự thành công và phát triển bền vững của doanh nghiệp. Nhưng văn hóa doanh nghiệp cũng có nhiều loại hình khác nhau; cụ thể là:

*Đối với các công ty có văn hóa thị trường;* Họ thường tập trung vào lợi nhuận, ưu tiên cạnh tranh và sự tăng trưởng. Các đơn vị này tập trung vào kết quả và đáp ứng chỉ tiêu. Không giống như các tổ chức khác cố gắng thúc đẩy giao tiếp và mối quan hệ chặt chẽ, văn hóa thị trường xác định vai trò với mức độ tách biệt lớn giữa nhân viên và lãnh đạo. Ở đây, việc có một mục tiêu chính bao trùm là điều tuyệt vời đối với những nhân viên muốn có một mục tiêu hợp lý để phấn đấu và đánh giá cao những vị trí được xác định rõ ràng trong công ty.

*Với các công ty có văn hóa doanh nghiệp phụ thuộc;* Họ coi trọng việc chấp nhận rủi ro và đổi mới trên hết. Các công ty này phấn đấu trở thành người dẫn đầu về đổi mới trong ngành của họ. Họ mong muốn tuyển dụng những người tự tin, tài năng, những người sẽ trở thành những nhà lãnh đạo táo bạo và vượt xa những giới hạn truyền thống...

*Đối với các công ty hoạt động dựa trên quyền lực* thì các vị trí quản lý cấp cao đều có văn hóa tổ chức có thẩm quyền. Trong các đơn vị này, nhân viên phát triển nhờ sự cạnh tranh và luôn tìm cách tiến lên phía trước và tạo ấn tượng. Sự lãnh đạo mạnh mẽ là chìa khóa trong loại hình công ty này. Quản lý cấp trên phải là người thông trị, tự tin và có khả năng truyền cảm hứng cho sự cạnh tranh hiệu quả giữa các nhân viên.

Để đảm bảo văn hóa doanh nghiệp của công ty luôn mạnh mẽ và rõ ràng giữa các nhân viên, các doanh nghiệp thường tập trung vào các yếu tố như: *Thuê đúng người; có đại diện xứng tầm cho văn hóa DN của công ty; Đặt mục tiêu cụ thể, rõ ràng; Khuyến khích sự giao tiếp cởi mở;*

*Chú trọng công tác khen thưởng; Coi trọng tổ chức các sự kiện xã hội.*

Với tầm quan trọng của văn hóa doanh nghiệp đã được khẳng định, ngày nay trong mô hình văn hóa của các doanh nghiệp lớn và phát triển mạnh mẽ, thường tập trung đảm bảo duy trì và phát triển các yếu tố chủ yếu sau:

+ *Sự gắn kết giữa nhân viên và doanh nghiệp* là yếu tố then chốt giúp mỗi người liên tục đổi mới và thích nghi. Đó là sự gắn kết chặt chẽ giữa nhân viên và tầm nhìn doanh nghiệp; mỗi nhân viên đều được truyền đạt rõ ràng về sứ mệnh và mục tiêu của công ty, từ đó tạo ra cảm giác đồng lòng, hướng tới mục tiêu chung, trên cơ sở chia sẻ thông tin một cách minh bạch, nhân viên được truy cập vào các thông tin quan trọng về chiến lược, kế hoạch và kết quả của doanh nghiệp, giúp họ hiểu rõ hơn vai trò của mình, đóng góp tích cực hơn vào quá trình phát triển; khuyến khích nhân viên phát huy sự sáng tạo và đổi mới.

+ *Các giá trị cốt lõi* là nền tảng vững chắc giúp công ty định hình bản sắc và phát triển. Đó là: Trách nhiệm cao của mỗi nhân viên; mọi hành động đều hướng đến mục tiêu rõ ràng; Mỗi người trong công ty đều có ý thức nâng cao trình độ chuyên môn và tìm kiếm giải pháp và sự đổi mới để giải quyết thành công các vấn đề đặt ra; Đảm bảo tính minh bạch và sự trung thực...

+ Để tiếp tục mở rộng thị trường quốc tế, công ty *cần mạnh dạn phá vỡ những giới hạn cũ, tái định vị thương hiệu* với mục tiêu phản ánh tầm vóc phát triển cao hơn của mình. Sự thay đổi ấy không chỉ đơn thuần là điều chỉnh hình thức mà là cả một chiến lược định vị mới mẻ; bao gồm: Làm mới Logo và bao bì, Thông điệp mới và lan tỏa rộng hơn về Thương hiệu...

Việc xây dựng một văn hóa linh hoạt và thích ứng với những thay đổi từ thực tế cũng là chìa khóa giúp doanh nghiệp chuyển đổi thành công.

*Có thể khẳng định, chính sự linh hoạt và tinh thần sẵn sàng thay đổi đúng lúc sẽ*

*giúp cho doanh nghiệp thích nghi và phát triển mạnh hơn, lan tỏa tốt hơn trong điều kiện mới.*

## VĂN HÓA DOANH NGHIỆP – CẦN ĐỔI MỚI HAY GIỮ PHƯƠNG THỨC TRUYỀN THỐNG?

Đây là một vấn đề được các doanh nghiệp và các cơ quan quản lý rất quan tâm. Bởi lẽ, nếu không xác định rõ và nếu lựa chọn không phù hợp, sẽ khiến doanh nghiệp không phát triển, thậm chí tụt hậu...

*Các công ty có văn hóa doanh nghiệp truyền thống* thường theo chủ nghĩa truyền thống và không muốn chấp nhận sự rủi ro. Một nền văn hóa doanh nghiệp truyền thống thường có các quy định riêng về trang phục, cũng như cách tiếp cận tập trung vào các con số và việc ra quyết định không thích rủi ro. Khách hàng, mặc dù rất quan trọng, nhưng không nhất thiết phải luôn luôn đúng - điem mấu chốt được ưu tiên. Văn hóa doanh nghiệp truyền thống thường có những biểu hiện như: Có hướng dẫn nghiêm ngặt cho hầu hết các bộ phận trong đơn vị; Mọi người ở các bộ phận khác nhau thường không tương tác; Các quyết định chính đều thuộc về CEO.

Ưu điểm lớn nhất của văn hóa doanh nghiệp theo phương thức truyền thống là tính kỷ luật, đạo đức trong sản xuất, kinh doanh luôn được coi trọng. Tuy nhiên, hạn chế của văn hóa truyền thống là không theo kịp và không đáp ứng được các yêu cầu của thời đại công nghiệp số, dễ mất đi các cơ hội trong SX-KD, mở rộng thị trường và nâng cao thương hiệu. Và, đây cũng là vấn đề cần đặc biệt lưu tâm.

Thế giới đang phát triển nhanh chóng do sự dẫn dắt của Cách mạng công nghiệp lần thứ 4 và cùng với các yếu tố khác, điều này đang có tác động rất lớn đến nền kinh tế thế giới nói chung và hoạt động của doanh nghiệp nói riêng. Mặt khác, công nghệ mới đã tạo ra những cách thức mới về nguồn cung để đáp ứng các nhu cầu của thị trường truyền thống trước đây. Việc áp dụng công nghệ mới có thể làm thay đổi hoàn toàn

phương thức kinh doanh. Bên cạnh đó, các nhu cầu mới cho sản xuất và tiêu dùng, kỳ vọng của người tiêu dùng thay đổi đòi hỏi doanh nghiệp cũng phải thay đổi việc sản xuất, kinh doanh, thiết kế, tiếp thị và phương thức phân phối sản phẩm. Vì vậy, để phát triển được trong điều kiện mới, chiến lược phát triển của doanh nghiệp cần thay đổi theo hướng đổi mới sáng tạo để có được lợi thế cạnh tranh. *Điều đó cũng đòi hỏi văn hóa doanh nghiệp phải thay đổi cho thích ứng với điều kiện và yêu cầu trong thời đại mới – thời đại công nghiệp 4.0.*

Tuy trong thực tế vẫn còn nhiều trường hợp, do đã quá quen với văn hóa doanh nghiệp hiện tại (cũ) khiến cho thành viên của doanh nghiệp ngại thay đổi để làm quen với những cái mới. Nhưng trong thời kỳ phát triển hiện nay, doanh nghiệp cũng giống như con người, cần phải thay đổi để có thể tồn tại. Doanh nghiệp có thể giữ những giá trị cốt lõi của mình, nhưng cũng rất cần phải thay đổi để bổ sung những cái mới cho phù hợp với sự phát triển của xã hội, tạo tiền đề cho sự phát triển của đơn vị.

Như vậy, vấn đề đổi mới văn hóa doanh nghiệp thay vì chỉ giữ văn hóa doanh nghiệp theo phương thức truyền thống, đang là xu thế hiện nay. Thay đổi để xây dựng nên một doanh nghiệp phát triển ổn định, không đi theo những cái lỗi thời. Khi đổi mới văn hóa doanh nghiệp, có thể giữ các giá trị cốt lõi còn phù hợp, còn giá trị tích cực, nhưng rất cần phải thay đổi những nội dung mà thực tiễn mới đòi hỏi và để phù hợp với xã hội, có như vậy doanh nghiệp mới phát triển được.

Đây là vấn đề có ý nghĩa lớn trong quá trình phát triển của doanh nghiệp. Vì thông qua đổi mới văn hóa doanh nghiệp có thể xây dựng tinh thần lao động hiệu quả, nâng cao trình độ quản lý và tăng cường sự gắn kết của doanh nghiệp. Do đó, công ty cần hết sức chú trọng tiến hành đổi mới văn hóa doanh nghiệp nhằm duy trì sức mạnh cốt lõi, qua đó góp phần vào sự ổn định và phát triển của doanh nghiệp. Việc đổi mới văn hóa doanh nghiệp còn có thể giúp nhân

viên tự thiết lập các giá trị riêng hình thành nên văn hóa doanh nghiệp, qua đó họ cảm thấy mình thuộc về văn hóa doanh nghiệp, là một phần không thể thiếu của tổ chức, từ đó tạo ra sự gắn kết, làm việc tích cực hơn, đóng góp cho sự phát triển chung... Chính sự vận động và đổi mới trong văn hóa doanh nghiệp là minh chứng rõ ràng cho tầm quan trọng của việc không ngừng phát triển trong bối cảnh thị trường đầy cạnh tranh hiện nay.

Từ thực tiễn phát triển hiện nay, trên cả nước có rất nhiều doanh nghiệp đã và đang triển khai việc đổi mới văn hóa doanh nghiệp đáp ứng yêu cầu của thời kỳ chuyển đổi số.

*Trên địa bàn tỉnh Lào Cai cũng vậy, một trong những doanh nghiệp tiêu biểu về đổi mới văn hóa doanh nghiệp (VHDN) là Công ty Điện lực Lào Cai.* Xác định được tầm quan trọng của VHDN, trong những năm qua, Công ty Điện lực Lào Cai luôn coi trọng việc xây dựng và thực hiện VHDN, văn hóa an toàn (VHAT) dựa trên 4 cặp giá trị cốt lõi “Chất lượng- Niềm tin, Tôn trọng- Trách nhiệm, Chuyên nghiệp- Hiệu quả, Hợp lực- Chia sẻ”, coi đó là những yêu tố tiên quyết, nền tảng quan trọng để hoàn thành các hoạt động sản xuất kinh doanh của Đơn vị. Theo đó, VHDN tại Điện lực Lào Cai còn thể hiện bằng việc nghiêm chỉnh chấp hành và thực hiện văn hóa an toàn (VHAT) lao động. Với phương châm “Hãy nghĩ về an toàn trước khi hành động” Điện lực Lào Cai luôn quản lý tốt công tác an toàn từ các khâu lập kế hoạch, phương án...nhằm nâng cao ý thức trách nhiệm của mỗi người lao động chính là góp phần ngăn chặn các nguy cơ mất an toàn trong lao động, CBCNV trong Điện lực cam kết thực thi VHDN, VHAT. VHDN tại Điện lực Lào Cai còn thể hiện qua việc chăm lo đời sống tinh thần người lao động thông qua các hoạt động cụ thể như tổ chức gặp gỡ, giao lưu cán bộ, công nhân viên, người lao động trong đơn vị; thăm hỏi tặng quà người lao động dịp thời khi gặp khó khăn trong cuộc sống. Chính VHDN đã tạo động lực cho mỗi cá nhân nỗ lực công tác, tăng

cường sự gắn kết giữa người lao động với lãnh đạo trong công việc để thực hiện mục tiêu của Công ty nói chung và của Điện lực nói riêng.

## THỰC CHẤT CỦA THAY ĐỔI VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

Thay đổi văn hóa doanh nghiệp là việc làm tất yếu đối với mỗi doanh nghiệp. Các doanh nghiệp cần phải nắm rõ các nguyên tắc và cách thức để thay đổi nền văn hóa một cách dễ dàng nhất. Và trên hết, doanh nghiệp cần phải kiên trì vì quá trình thay đổi là quá trình không ít khó khăn và tốn kém.

Từ góc nhìn chung, *thay đổi văn hóa doanh nghiệp* là thay đổi giá trị, niềm tin, đạo đức và thái độ đặc trưng của một tổ chức và hướng dẫn các hoạt động của nó. Thay đổi văn hóa còn có thể hiểu là củng cố, phát triển các vấn đề về văn hóa nhằm hoàn thành mục tiêu chung được đề ra. Đó còn là sự thay đổi một hoặc toàn bộ những yếu tố, vấn đề tạo nên văn hóa bên trong doanh nghiệp như các quan niệm về giá trị, triết lý kinh doanh, tiêu chuẩn đạo đức, chính sách, nội quy, cách thức quản lý,... được tất cả thành viên trong doanh nghiệp chấp thuận và noi theo. Tuy nhiên, thay đổi văn hóa trong doanh nghiệp không có nghĩa là phải loại bỏ tất cả những văn hóa trước đó, mà cần cập nhật, trau dồi những văn hóa trong doanh nghiệp để một mặt có thể giữ lại những nội dung tích cực còn phù hợp, mặt khác tiếp cận tốt nhất với nền kinh tế thị trường và xã hội trong điều kiện mới.

Thời điểm để một công ty thực hiện thay đổi văn hóa doanh nghiệp có thể dựa vào những yếu tố như: *Khi sáp nhập doanh nghiệp; Chuyển đổi sang lĩnh vực mới; văn*

*hóa doanh nghiệp áp dụng bấy lâu nay đã lỗi thời, cản trở sự phát triển trong điều kiện mới.* Trong quá trình thay đổi, một trong những điều mà doanh nghiệp cần quan tâm là lựa chọn kênh truyền thông. Trong đó, kênh truyền thông nội bộ sẽ giúp doanh nghiệp truyền tải thông tin một cách dễ dàng đến với mọi người, đồng thời tăng tính gắn bó với tất cả các thành viên của doanh nghiệp.

Thay đổi ở đây chính là nâng tầm văn hóa doanh nghiệp, quán triệt sâu sắc phương châm “*Làm mới động lực cũ, bổ sung động lực mới*” để sẵn sàng chuyển dịch mô hình kinh doanh phù hợp với xu thế chuyên đổi, phát triển trên tinh thần “*Một đội ngũ, một mục tiêu*”, đưa doanh nghiệp không ngừng phát triển.

Vấn đề nữa cần xác định rõ liên quan đến các yếu tố quan trọng cấu thành nền văn hóa doanh nghiệp; bao gồm: *Tầm nhìn* - Doanh nghiệp có thể đưa ra tầm nhìn bằng một tuyên ngôn chung, một câu khẩu hiệu. Nó không cần quá cầu kỳ, hoa mỹ nhưng phải có ý nghĩa và là công cụ tác động mạnh mẽ đến nhận thức của nhân viên. *Giá trị cốt lõi* - Đó là tinh thần làm việc nhóm, tính tin cậy, sự công bằng, sự đoàn kết, trải nghiệm tốt từ khách hàng... *Thực tiễn của doanh nghiệp* - Cần đưa yếu tố thực tiễn vào nguyên tắc hoạt động hàng ngày, củng cố thêm cho sức mạnh của văn hóa doanh nghiệp. *Nhân sự trong doanh nghiệp* - Yếu tố con người đóng vai trò quan trọng đối với việc hình thành và phát triển văn hóa doanh nghiệp. Xây dựng, thực hiện và làm nên bản sắc riêng của văn hóa doanh nghiệp trong công ty không thể thiếu yếu tố quan trọng đặc biệt này. /.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Tạp chí Xây dựng Đảng (15/11/2024)
2. Tạp chí Cộng sản (10/5/2022)
3. Ngọc Tiên: *Xây dựng văn hoá doanh nghiệp trong thời đại 4.0* <<https://purecoaching.vn/xay-dung-van-hoa-doanh-nghiep-trong-thoi-dai-4-0>>
4. *11 bước xây dựng văn hóa doanh nghiệp*

<<https://cempartner.com/vi/cem-partner-blog/11-buoc-xay-dung-van-hoa-doanh-nghiep.html>>

5. Mai Hân: *Chuyển đổi văn hóa doanh nghiệp phù hợp “Kỷ nguyên số”* -<<https://www.brandsvietnam.com/18973-Chuyen-doi-van-hoa-doanh-nghiep-phu-hop-Ky-nguyen-so>>.