

TRƯỜNG CĐ KINH TẾ - CÔNG NGHỆ TP. HỒ CHÍ MINH

KHOA KINH TẾ - QUẢN TRỊ - DU LỊCH

# VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

TRẦN VĂN CỬA  
trancua102@gmail.com

# Mục tiêu môn học

- Nhận thức được vai trò của Văn hóa và Văn hóa doanh nghiệp trong phát triển tổ chức
- Áp dụng sự nhận biết về văn hóa doanh nghiệp để có những hành động đúng trong công việc như: hợp tác, thăng tiến, hay thay đổi.

# HÌNH THỨC KIỂM TRA

**Chuyên cần: 20%**

**Giữa kì: 30%**

***Cuối kì: 50%***

A cartoon illustration of a young boy with spiky brown hair, a wide smile, and large eyes. He is wearing a red shirt and is pointing his right index finger towards a large white sign with a brown border. The sign contains a list of chapters in blue text.

# TỔNG QUAN VỀ MÔN HỌC

**Chương 1: TỔNG QUAN VỀ VĂN HÓA**

**Chương 2: VĂN HÓA DOANH NGHIỆP**

**Chương 3: VAI TRÒ & LỢI ÍCH CỦA VHĐN**

**Chương 4: XÂY DỰNG & THAY ĐỔI VHĐN**

**Chương 5: KIẾN TẠO VĂN HÓA HỌC TẬP**

**Chương 6: KẾT QUẢ CỦA QUÁ TRÌNH XÂY DỰNG & THAY ĐỔI VHĐN**

# TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Giáo trình Văn hóa doanh nghiệp, PGS.TS. Dương Thị Liễu - Trường ĐH KTQD - Bộ môn văn hoá kinh doanh- HN 2013.
- Văn hoá và triết lý kinh doanh - Đỗ Minh Cương - HN 2012.
- Cơ sở văn hoá Việt Nam - Trần Quốc Vượng(Tái bản lần thứ 4) – NXB GD 2012.
- Văn Hóa Doanh Nghiệp – Vũ Đức Trí Thể - Trường Doanh Nhân Pace

# Chương 1. Tổng quan về Văn Hóa

1. Khái niệm về văn hóa
2. Phân loại văn hóa
3. Vai trò của văn hóa
3. Đặc trưng của văn hóa
4. Chức năng của văn hóa
5. Cấu trúc hệ thống của văn hóa

## Vậy, văn hóa là gì?

- Tùy theo góc nhìn mà ta có các khái niệm về văn hóa khác nhau. Nói cách khác, có bao nhiêu góc nhìn thì sẽ có bấy nhiêu khái niệm về văn hóa
- Ta nghiên cứu 2 góc nhìn sau đây:
  - Góc nhìn của người từ bên ngoài
  - Góc nhìn của người ở bên trong

Vậy, văn hóa là gì? (dưới góc nhìn bên ngoài)

Văn hóa là những đặc trưng (bản sắc, cá tính, nét riêng, đặc thù) cơ bản để phân biệt chủ thể văn hóa này với chủ thể văn hóa khác  
Chủ thể văn hóa có thể là:

1. Nhóm người
2. Tổ chức
3. Sắc tộc
4. Tôn giáo
5. Quốc gia
6. Âm thực
7. Nghệ thuật

8. Cá nhân
9. Giới tính
10. Môn thể thao
11. Nghề nghiệp
12. Ngành/lĩnh vực
13. Địa phương
14. Gia đình
15. ....



Vậy, văn hóa là gì? (dưới góc nhìn bên trong)

Văn hóa là những chuẩn mực hành vi (hoặc chuẩn hành xử, hệ giá trị cốt lõi, BẢN TÍNH) mà tất cả những người trong chủ thể văn hóa đó phải tuân theo hoặc bị chi phối

Chủ thể văn hóa có thể là:

1. Nhóm người
2. Tổ chức
3. Sắc tộc
4. Tôn giáo
5. Quốc gia
6. Âm thực
7. Nghệ thuật
8. Cá nhân
9. Giới tính
10. Môn thể thao
11. Nghề nghiệp
12. Ngành/lĩnh vực
13. Địa phương
14. Gia đình
15. ....

# 1. Văn hóa là gì?

Văn hóa là những giá trị vật chất, tinh thần do con người sáng tạo ra trong lịch sử

*Theo đại từ điển tiếng việt của Trung tâm ngôn ngữ và văn hóa VN – Bộ Giáo dục và đạo tạo, do Nguyễn Như Ý chủ biên, NXB Văn hóa – Thông tin*

## 2. Phân loại văn hóa



Văn hóa  
tinh thần

The diagram consists of two blue arrows pointing in opposite directions, one to the left and one to the right. The left arrow contains the text 'Văn hóa tinh thần' and the right arrow contains 'Văn hóa vật chất'. The two arrows are connected at their inner ends by a white, curved line that resembles a ribbon or a scroll, creating a central point of connection between the two categories.

Văn hóa vật  
chất

### 3. VAI TRÒ CỦA VĂN HÓA

# 3.1. Vai trò của văn hóa đối với sự phát triển kinh tế



## 3.2. Vai trò của văn hóa đối với sự phát triển xã hội

### Điều tiết, cải biến sự phát triển của XH

- ✓ VH chính trị
- ✓ VH ứng xử/giao tiếp
- ✓ VH giáo dục
- ✓ VH môi trường

### Nguồn lực mạnh mẽ cho sự phát triển XH

- ✓ TNTN
- ✓ Nguồn vốn
- ✓ KHCCN
- ✓ Con người

### Tác động mạnh mẽ đến quá trình phát triển XH trong gđ phát triển bền vững

- ✓ Sức mạnh đại đoàn kết dân tộc
- ✓ Tinh thần nhân văn nhân đạo

## 4. Đặc trưng của văn hóa



Tính hệ thống



Tính giá trị



Tính nhân sinh



Tính lịch sử

# 5. Chức năng của văn hóa

- Chức năng tổ chức xã hội
- Chức năng điều chỉnh xã hội
- Chức năng giao tiếp
- Chức năng giáo dục



# 6. Cấu trúc hệ thống văn hóa

- Văn hóa nhận thức
- Văn hóa tổ chức cộng đồng
- Văn hóa ứng xử với môi trường tự nhiên
- Văn hóa ứng xử với môi trường xã hội

Chương 1  
TỔNG QUAN VĂN HOA  
DOANH NGHIỆP

## 4 nguyên nhân chính xây dựng VHDN không thành công

1. Thiếu hiểu biết sâu sắc về VHDN
2. Thiếu một giấc mơ văn hóa rõ ràng
3. Thiếu công cụ và phương pháp (công nghệ) để xây dựng VHDN
4. Thiếu nỗ lực bền bỉ trong quá trình xây dựng VHDN

## Việc tìm hiểu VHĐN

- VHĐN là một khái niệm tương đối trừu tượng, khó hiểu trong QĐN
- Tìm hiểu nhiều về VHĐN cũng chưa chắc đã hiểu được hoặc hiểu sai về nó.
- Nguyên nhân là cách tìm hiểu không phù hợp
- Cách tìm hiểu chuyên đề này nằm ở chỗ
- Độ rộng của VHĐN nằm ở 2 khía cạnh, đó là văn hóa và quản trị doanh nghiệp

# Việc tìm hiểu VHĐN

- Văn hóa tổ chức là gì?
- Văn hóa nghề là gì?
- Văn hóa ngành là gì?

Và thêm nữa, phải hiểu được

Quan trị doanh nghiệp là như thế nào (Vì VHĐN là 1 phần quan trọng và không thể thiếu của quản trị doanh nghiệp)

# Văn hóa tổ chức

- *Văn hóa tổ chức* là tập hợp các giá trị và chuẩn mực cụ thể được chia sẻ bởi con người, các nhóm trong một tổ chức, và kiểm soát cách thức họ tương tác lẫn nhau cũng như các đối tượng hữu quan bên ngoài tổ chức.

# Văn hóa kinh doanh

Là những chuẩn mực hành vi mà tất cả những người trong giới kinh doanh phải tuân theo hoặc bị chi phối

# Văn hóa nghề

- Văn hóa nghề là việc nhận thức và xử lý những vấn đề nghề nghiệp như thế nào cho có văn hóa mà vẫn có thể đạt được hiệu quả công việc cao nhất.

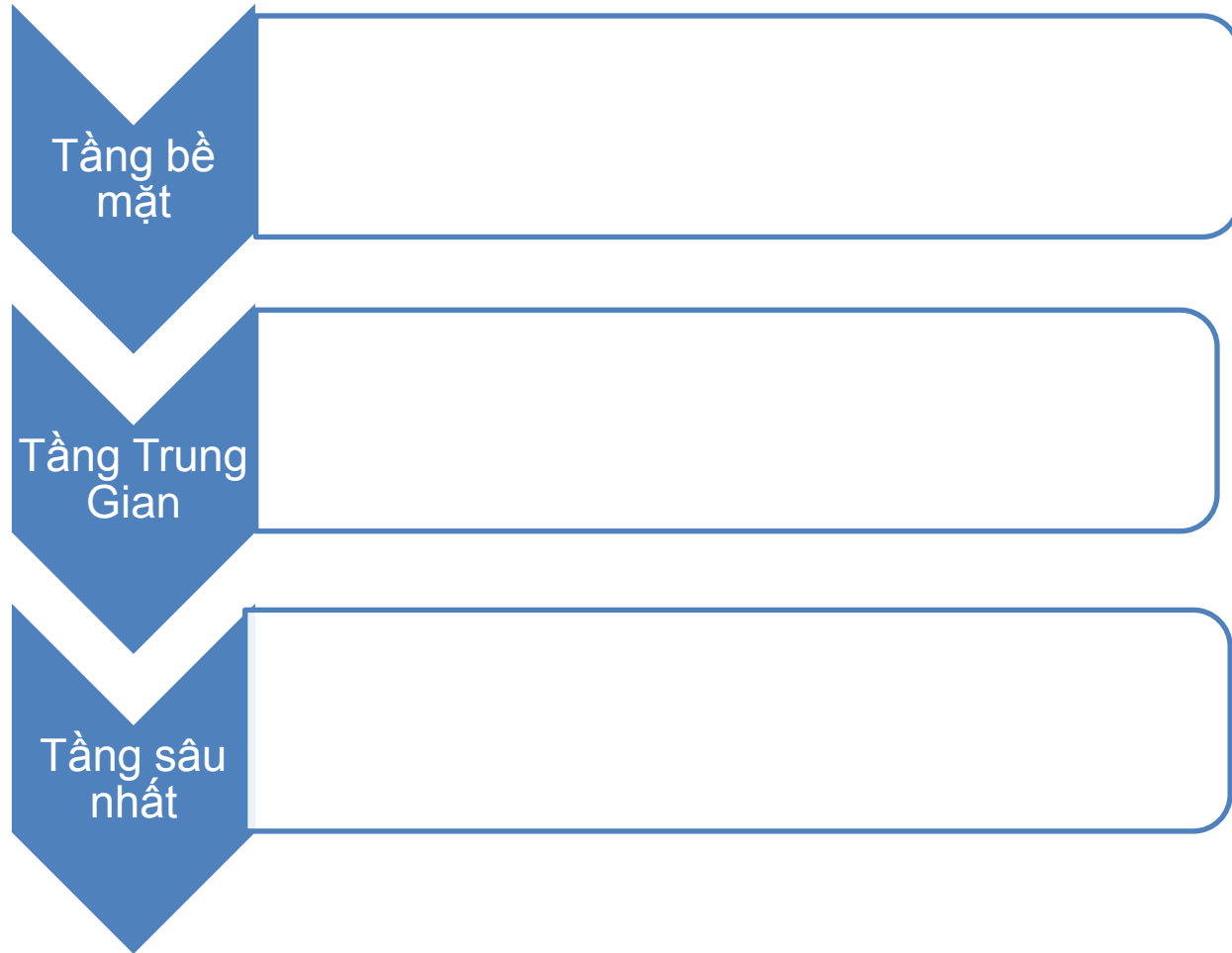


# Văn hóa doanh nghiệp

- Khái niệm 1: VHĐN là những đặc trưng (bản sắc, cá tính, nét riêng) cơ bản để phân biệt doanh nghiệp này với các doanh nghiệp khác
- Khái niệm 2: VHĐN là những chuẩn mực hành vi (giá trị cốt lõi, chuẩn hành xử, bản tính) mà tất cả những con người trong doanh nghiệp đó phải tuân theo hoặc bị chi phối

VHDN như một  
công trình kiến trúc  
của mỗi doanh nghiệp

# Văn hóa của một cá nhân



# Văn hóa của 1 doanh nghiệp

Tầng bề mặt?

Tầng trung gian?

Tầng sâu nhất?

# Tầng bề mặt của VHĐN

- Là biểu hiện bên ngoài của VHĐN (là phần mà ta có thể cảm nhận được bằng các giác quan thông thường như thấy được, nghe được...) chẳng hạn như:
- Hành vi/ứng xử của nhân viên công ty.

# Tầng trung gian

Tầng trung gian chẳng hạn như:

# Tầng sâu nhất của VHĐN

- Tầng sâu nhất: là nền móng và xương sống của VHĐN. Tầng sâu nhất chính là hệ tư tưởng & hệ giá trị
- Hay nói cách khác, tầng sâu nhất của VHĐN chính là đạo của DN
- Mà công ty có đạo thì:







Chương 3

**vai trò & lợi ích**

**của VHĐN**

# Vai trò & lợi ích của VHDN đối với doanh nghiệp

Đối với quản trị

# Vai trò & lợi ích của VHDN đối với công tác quản trị

# Đối với lãnh đạo, quản trị bằng...

- Power →
- System & Culture →

Điều kiện của tự trị?

# Vai trò và lợi ích của VHĐN đối với nhân viên



# Chương 4

## **Xây dựng/ Thay đổi VHDN**

# Xây dựng (Hình thành) và thay đổi

- Đối với doanh nghiệp mới thành lập →
- Đối với doanh nghiệp đã thành lập nhiều năm →
- Khi muốn xây dựng/thay đổi VHDN thì cần nghiên cứu những «cái gì» hình thành nên văn hóa đó

Cái gì hình thành nên VHĐN?

# Kết luận quan trọng

- VHDN phải là thứ được định hình một cách có ý thức và có chủ đích, một cách toàn diện và tổng thể bởi người lãnh đạo cao nhất và ban lãnh đạo của doanh nghiệp
- VHDN không phải là thứ được hình thành một cách vô thức và tự phát, một cách manh mún và đơn lẻ bởi mọi người trong DN
- Vậy lãnh đạo công ty sẽ định hình VHDN theo hướng nào?



# Các bước xây dựng/thay đổi VHDN

1. Nhận diện «VH hiện trạng» và «VH mong muốn»: kế thừa & tái tạo
2. Rà soát lại hoài bão (Vision), sứ mệnh (Mission) của DN
3. Rà soát lại mục tiêu và chiến lược dài hạn của DN
4. Hình thành văn hóa nền tảng (hiệu quả & nhân văn)
5. Hình thành văn hóa bản sắc
6. Công bố qua công tác truyền thông nội bộ
7. Các phương thức “làm sống” VHDN
8. Đo lường và đánh giá hiệu quả của VHDN

# Khảo sát «VH hiện trạng» & «VH mong muốn»

Công cụ

- Phỏng vấn

	Hiện trạng	Mong muốn
Ban lãnh đạo		
Quản lý cấp trung		
Nhân viên		

- Quan sát
- Thực hiện khảo sát

# Sứ mệnh (Mission), Hoài bão (Vision)

- Sứ mệnh và hoài bão của công ty nằm trong tầng .....của VHDN,
- Sứ mệnh của công ty là công ty đó giải quyết vấn đề gì, mang lại cái gì cho xã hội
- Hoài bão của công ty là mục tiêu cao nhất mà công ty muốn đạt tới trong tương lai lâu dài
- Sứ mệnh và hoài bão của công ty với của cá nhân?

# Mô hình VHDN



# Một cách hiểu về hiệu quả....

- Bất kỳ việc gì cũng cần hướng đến:  
«Do the right things right»  
right = (in better ways)
- Trong đó:
  - ✓ Right things = hiệu quả (effective)
  - ✓ Better ways = hiệu suất (efficient)

# Hiểu về hiệu quả

- Đạt mục tiêu có phải là hiệu quả?
- Tăng trưởng có phải là hiệu quả?
- Làm sếp có phải là hiệu quả?
- Hoàn thành nhanh có phải là hiệu quả?

Vậy...thế nào là hiệu quả?

Làm sao biết đâu là «right things»?

# Văn hóa bản sắc

- Hoài bão và sứ mệnh/ Mission & Vision
- Giá trị cốt lõi/ Core Values
- Quy tắc ứng xử / Codes of Conduct

# Hệ giá trị của DN

Hệ giá trị, còn gọi là chuẩn mực hành vi của DN

Ví dụ như:

- Một số chuẩn mực hành vi của xã hội
- Chuẩn mực hành vi của một tổ chức
- Chuẩn mực hành vi của một gia đình
- Chuẩn mực hành vi của một cá nhân
- .....

# Bài tập

- Mỗi nhóm hãy phát họa sổ tay văn hóa cho công ty của mình?
- Thời gian: 15 phút

Phương thức «làm sống» VHDN?

# 03 phương pháp truyền dẫn VHDN

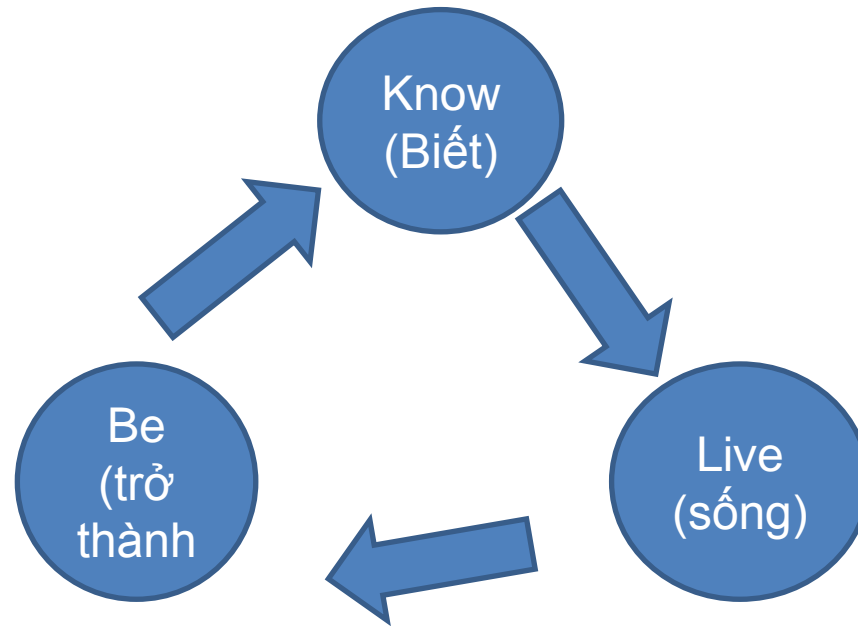
- Áp đặt:
- Khuyến bảo:
- Tự do:



# 05 khía cạnh phản ánh VHĐN

1. Cách thức thực thi công việc hàng ngày
2. Cơ chế, quy trình làm việc, phối kết hợp
3. Cách giải quyết mâu thuẫn, bất đồng
4. Đánh giá công việc & phát triển con người
5. Tiêu chí nhìn nhận lãnh đạo

# Quan trọng không phải là biết, mà là...?



# Nguyên tắc xây dựng VHĐN



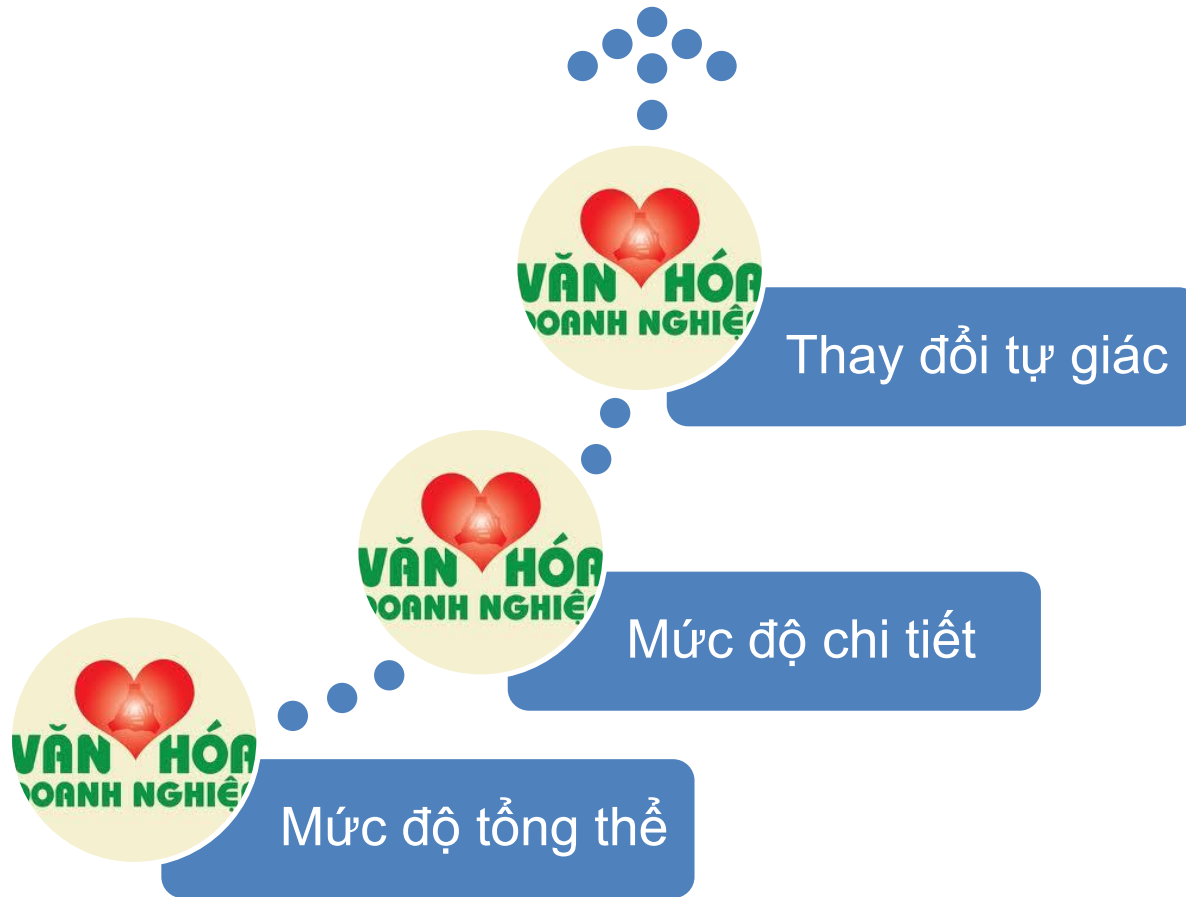
Lãnh đạo phải là tấm gương về VHĐN

VHĐN phải do tập thể DN tạo dựng nên

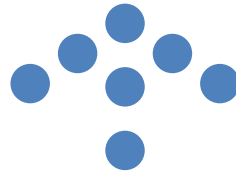
VHĐN phải hướng về con người

VHĐN phải phù hợp với cả môi trường bên trong lẫn bên ngoài DN

# Thay đổi VHDN



# Thay đổi VHĐN



Thông qua phát triển DN



Phát huy 1 cách có trật tự những nền tiểu VH tiêu biểu



Tạo ra thay đổi nhờ nhân rộng điển hình

# Chương 5

## Kiến tạo văn hóa học tập

# Văn hóa «tổ chức học tập»

- Dấu hiệu tổ chức bị «thiếu năng» học tập
- Kiến tạo tổ chức học tập
  - Cơ chế hình thành tri thức
  - Giới thiệu mô hình SECI

# 07 dấu hiệu một tổ chức bị «thiếu năng» học tập

- «Tôi chỉ làm phần việc của tôi»
- «Đối thủ của chúng ta ở ngoài kia»
- Ảo tưởng về chịu trách nhiệm (emotional responsibility)
- Mắc kẹt vào xử lý sự vụ, bỏ quên hệ thống
- «Mọi thứ vẫn đang ổn mà»
- Ảo tưởng về việc học từ kinh nghiệm (của bản thân & của người khác)
- Bảo toàn hình ảnh của Ban lãnh đạo



# Quan điểm mới về tri thức

- Theo quan điểm triết học về quá trình (process philosophy), tri thức KHÔNG phải là vật chất hay sự vật tĩnh tại, mà là một quá trình (process) luôn thay đổi trong tương tác của một phạm vi các mối quan hệ luôn mở rộng
- Vì vậy, để hiểu được tri thức, chúng ta phải xét đến quá trình con người tương tác và thay đổi

# Mô hình SECI

# Chương 6

## **Kết quả của quá trình xây dựng / thay đổi VHĐN**

# «4 hợp»

- VHDN có phù hợp với chiến lược công ty:
- VHDN có phù hợp với lãnh đạo công ty?
- VHDN có phù hợp với phần lớn nhân viên?
- VHDN có phù hợp với bên ngoài?

# Kết quả của quá trình xây dựng/thay đổi VHĐN

- Kết quả «vĩ đại» nhất của quá trình xây dựng hay thay đổi VHĐN đó là:

Tạo ra sự **CHUNG LÒNG**, định hình được **MỘT BẢN TÍNH** chung cho nhân viên toàn công ty để cùng nhau «**CHIẾN ĐẤU**» vì một **LÝ TƯỞNG** (hay 1 mục tiêu) chung nào đó của DN