

BÁO CÁO

VĂN HOÁ KINH DOANH VIỆT NAM QUA NHẬN THỨC CỦA CÁC CHỦ THỂ, HÀM Ý CHO NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH VÀ PHÁT TRIỂN BỀN VỮNG

DIỄN ĐÀN ĐA PHƯƠNG MSF 2023

Hà Nội, 11/2023



ARTIFICIAL
INTELLIGENCE



RESILIENCE



TEAMWORK



ANALYSIS



TECHNOLOGY

Báo cáo nghiên cứu này được thực hiện bởi Viện Phát triển doanh nghiệp thuộc Liên đoàn Thương mại và Công nghiệp Việt Nam trong khuôn khổ Chuỗi hoạt động Diễn đàn đa phương Samsung MSF 2023: “Văn hóa kinh doanh Việt Nam trong thời kỳ mới”, tổ chức tháng 10 năm 2023, tại Hà Nội, Việt Nam.

Chủ biên

TS. Lương Minh Huân, Viện trưởng, Viện Phát triển doanh nghiệp,
Liên đoàn Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (VCCI)

Nhóm tác giả

TS. Nguyễn Đình Hoan, Viện Phát triển doanh nghiệp, VCCI

ThS. Lê Quang Việt, Viện Phát triển doanh nghiệp, VCCI

ThS. Phạm Phương Nhi, Viện Phát triển doanh nghiệp, VCCI

ThS. Bùi Phương Lan, Trưởng phòng Hợp tác và Kết nối, Samsung Việt Nam

ThS. Nguyễn Ngọc Hiền, trường đại học Kinh tế Quốc dân

Viện Phát triển doanh nghiệp trân trọng cảm ơn sự góp ý của các chuyên gia:

PSG. TS. Phạm Bích San, Khoa Truyền thông Đa phương tiện, Đại học Thăng Long

PGS.TS Hoàng Văn Hải, Viện trưởng Viện Quản trị - Kinh doanh, Trường đại học Tài chính - Ngân hàng Hà Nội.

PGS.TS Vũ Mạnh Lợi, nguyên Phó Viện trưởng Viện Xã hội học, Viện Hàn lâm Khoa học xã hội Việt Nam

GS. Nguyễn Thị Tuyết Mai, Viện Phát triển bền vững, trường đại học Kinh tế Quốc dân

PGS.TS Vũ Hoàng Ngân, Trưởng Khoa Kinh tế và Quản lý nguồn nhân lực, trường đại học Kinh tế Quốc dân

Thông tin trong Báo cáo nghiên cứu này chỉ phục vụ mục đích tham khảo. Mọi quan điểm, nhận định, giải thích và kết luận trong Báo cáo này là của nhóm nghiên cứu, không nhất thiết phản ánh quan điểm chính thức của Liên đoàn Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (VCCI) cũng như Tổ hợp Sản xuất Samsung Việt Nam hay những tổ chức chúng tôi nêu tên.



ARTIFICIAL
INTELLIGENCE



RESILIENCE



TEAMWORK



ANALYSIS



TECHNOLOGY

MỤC LỤC

DANH MỤC HÌNH VẼ	6
DANH MỤC BẢNG	8
GIỚI THIỆU VỀ NGHIÊN CỨU	9
1. Bối cảnh nghiên cứu	9
2. Sự cần thiết thực của nghiên cứu	9
3. Mục tiêu của nghiên cứu	11
4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu	11
5. Các câu hỏi nghiên cứu chính	11
6. Phương pháp nghiên cứu	12
6.1. Nghiên cứu tổng quan	12
6.2. Khảo sát bằng bảng hỏi	12
6.3. Phỏng vấn chuyên sâu	13
CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ VĂN HÓA KINH DOANH	14
1.1. Khái niệm văn hóa kinh doanh	14
1.2. Nội hàm của văn hóa kinh doanh	15
1.2.1. Niềm tin và giá trị căn bản	15
1.2.2. Nhận thức về văn hóa kinh doanh hướng tới bền vững	16
1.2.3. Thực hành văn hóa kinh doanh tại doanh nghiệp	18
1.3. Văn hóa kinh doanh của một số quốc gia trên thế giới	19
1.3.1. Văn hóa kinh doanh của Trung Quốc	19
1.3.2. Văn hóa kinh doanh của Nhật Bản	20
1.3.3. Văn hóa kinh doanh của Mỹ	21
1.4. Đề xuất khung nghiên cứu	22
CHƯƠNG 2: QUAN NIỆM VỀ NIỀM TIN VÀ GIÁ TRỊ CĂN BẢN PHẢN ÁNH VĂN HOÁ KINH DOANH CỦA NAM HIỆN NAY	26
2.1. Đánh giá chung về quan niệm về niềm tin và giá trị căn bản phản ánh văn hoá kinh doanh của cộng đồng người Việt Nam hiện nay	26
2.2. Khoảng cách quyền lực	30
2.3. Mức độ né tránh rủi ro	31



2.4. Định hướng kết quả	31
2.5. Tính quyết đoán	32
2.6. Định hướng tương lai	32
2.7. Định hướng nhân đạo	33
2.8. Tinh thần cộng đồng trong xã hội	33
2.9. Tinh thần tập thể trong nhóm	34
2.10. Quan niệm về bình đẳng và công bằng	34
CHƯƠNG 3: NHẬN THỨC VỀ MỘT SỐ KHÍA CẠNH PHẢN ÁNH GIÁ TRỊ BỀN VỮNG CỦA VĂN HÓA KINH DOANH CÁC DOANH NGHIỆP CẦN HƯỚNG TỚI	36
3.1. Đánh giá chung về nhận thức về một số khía cạnh phản ánh giá trị bền vững của VHKD các doanh nghiệp cần hướng tới	36
3.2. Giá trị bền vững	37
3.3. Tư duy bền vững	37
3.4. Lãnh đạo bền vững	38
3.5. Tầm nhìn bền vững	39
3.6. Sự tham gia của người lao động	39
3.7. Đa ngành/Hệ sinh thái	40
3.8. Đa dạng, hòa nhập, công bằng xã hội	41
3.9. Trí tuệ cảm xúc, xã hội, sinh thái	41
CHƯƠNG 4: ĐÁNH GIÁ VỀ BIỂU HIỆN VÀ THỰC HÀNH VĂN HÓA KINH DOANH TRONG DOANH NGHIỆP	43
4.1. Đánh giá chung về biểu hiện và thực hành văn hóa kinh doanh trong DN	43
4.2. Giá trị cốt lõi	43
4.3. Sự đồng thuận	44
4.4. Sự kết hợp và gắn kết	45
4.5. Trao quyền	46
4.6. Phối hợp nhóm	47
4.7. Phát triển năng lực	47
4.8. Tầm nhìn	48
4.9. Mục tiêu công việc	49
4.10. Định hướng chiến lược	50
4.11. Tính đổi mới	51

ARTIFICIAL
INTELLIGENCE

RESILIENCE



TEAMWORK



ANALYSIS



TECHNOLOGY

4.12. Định hướng khách hàng	51
4.13. Tổ chức học tập	52
CHƯƠNG 5: CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN XÂY DỰNG VĂN HÓA KINH DOANH TẠI VIỆT NAM	54
5.1. Mối quan hệ giữa các yếu tố cấu thành nên văn hóa kinh doanh Việt Nam	54
5.1.1. Mối quan hệ giữa giá trị căn bản và nhận thức về giá trị bền vững	54
5.1.2. Mối quan hệ giữa giá trị căn bản và thực hành VHKD trong doanh nghiệp	56
5.1.3. Mối quan hệ giữa nhận thức về giá trị bền vững và thực hành VHKD trong doanh nghiệp	57
5.2. Những yếu tố bên ngoài tác động đến việc xây dựng văn hoá kinh doanh ở Việt Nam hiện nay	58
5.3. Những yếu tố liên quan đến doanh nghiệp tác động đến việc xây dựng văn hoá kinh doanh ở Việt Nam hiện nay	60
KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ	64
TÀI LIỆU THAM KHẢO	67
PHỤ LỤC	68



ARTIFICIAL
INTELLIGENCE



RESILIENCE



TEAMWORK



ANALYSIS



TECHNOLOGY

DANH MỤC HÌNH VẼ

Hình 1	Chín khía cạnh giá trị của VHKD quốc gia theo mô hình GLOBE	15
Hình 2	Các yếu tố quyết định tính bền vững trong văn hóa kinh doanh	17
Hình 3	Mô hình văn hóa doanh nghiệp của Denison	18
Hình 4	Khung nghiên cứu về VHKD Việt Nam	23
Hình 5	Đánh giá của lãnh đạo doanh nghiệp về niềm tin và giá trị căn bản phản ánh văn hoá kinh doanh Việt Nam hiện nay	26
Hình 6	Niềm tin và giá trị căn bản ở Việt Nam và Thế giới	28
Hình 7	Niềm tin và giá trị căn bản ở Việt Nam và các nước Nam Á, Châu Á Nho giáo	29
Hình 8	Đánh giá của lãnh đạo doanh nghiệp về Khoảng cách quyền lực	30
Hình 9	Đánh giá của lãnh đạo doanh nghiệp về Mức độ né tránh rủi ro	31
Hình 10	Đánh giá của lãnh đạo doanh nghiệp về Định hướng kết quả	31
Hình 11	Đánh giá của lãnh đạo doanh nghiệp về Tính quyết đoán	32
Hình 12	Đánh giá của lãnh đạo doanh nghiệp về Định hướng tương lai	32
Hình 13	Đánh giá của lãnh đạo doanh nghiệp về Định hướng nhân đạo	33
Hình 14	Đánh giá của lãnh đạo doanh nghiệp về Tinh thần cộng đồng trong xã hội	33
Hình 15	Đánh giá của lãnh đạo doanh nghiệp về Tinh thần tập thể trong nhóm	34
Hình 16	Đánh giá của lãnh đạo doanh nghiệp về Quan niệm về bình đẳng và công bằng	35
Hình 17	Đánh giá của lãnh đạo doanh nghiệp về nhận thức các khía cạnh phản ánh giá trị bền vững của VHKD các doanh nghiệp cần hướng tới	36
Hình 18	Đánh giá của lãnh đạo doanh nghiệp về Giá trị bền vững	37
Hình 19	Đánh giá của lãnh đạo doanh nghiệp về Tư duy bền vững	38
Hình 20	Đánh giá của lãnh đạo doanh nghiệp về Lãnh đạo bền vững	38
Hình 21	Đánh giá của lãnh đạo doanh nghiệp về Tầm nhìn bền vững	39
Hình 22	Đánh giá của lãnh đạo doanh nghiệp về Sự tham gia của người lao động	40
Hình 23	Đánh giá của lãnh đạo doanh nghiệp về Đa ngành/Hệ sinh thái	40
Hình 24	Đánh giá của lãnh đạo doanh nghiệp về Đa dạng, hòa nhập, công bằng	41
Hình 25	Đánh giá của lãnh đạo doanh nghiệp về Trí tuệ cảm xúc, xã hội, sinh thái	42
Hình 26	Đánh giá của lãnh đạo doanh nghiệp về biểu hiện và thực hành văn hóa kinh doanh trong doanh nghiệp	43
Hình 27	Đánh giá của lãnh đạo doanh nghiệp về Giá trị cốt lõi	44



ARTIFICIAL
INTELLIGENCE



RESILIENCE



TEAMWORK



ANALYSIS



TECHNOLOGY

Hình 28	Đánh giá của lãnh đạo doanh nghiệp về Sự đồng thuận	45
Hình 29	Đánh giá của lãnh đạo doanh nghiệp về Sự kết hợp và gắn kết	45
Hình 30	Đánh giá của lãnh đạo doanh nghiệp về Trao quyền	46
Hình 31	Đánh giá của lãnh đạo doanh nghiệp về Phối hợp nhóm	47
Hình 32	Đánh giá của lãnh đạo doanh nghiệp về Phát triển năng lực	48
Hình 33	Đánh giá của lãnh đạo doanh nghiệp về Tầm nhìn	49
Hình 34	Đánh giá của lãnh đạo doanh nghiệp về Mục tiêu công việc	49
Hình 35	Đánh giá của lãnh đạo doanh nghiệp về Định hướng chiến lược	50
Hình 36	Đánh giá của lãnh đạo doanh nghiệp về Tính đổi mới	51
Hình 37	Đánh giá của lãnh đạo doanh nghiệp về Định hướng khách hàng	52
Hình 38	Đánh giá của lãnh đạo doanh nghiệp về Tổ chức học tập	53
Hình 39	Yếu tố bên ngoài tác động đến việc xây dựng văn hoá kinh doanh ở Việt Nam	59
Hình 40	Yếu tố bên ngoài tác động đến việc xây dựng văn hoá kinh doanh ở Việt Nam theo quy mô doanh nghiệp	59
Hình 41	Yếu tố bên ngoài tác động đến việc xây dựng văn hoá kinh doanh ở Việt Nam theo loại hình sở hữu	60
Hình 42	Yếu tố liên quan đến doanh nghiệp tác động đến việc xây dựng văn hoá kinh doanh ở Việt Nam	60
Hình 43	Đánh giá của lãnh đạo doanh nghiệp về niềm tin và giá trị căn bản phản ánh văn hoá kinh doanh Việt Nam theo quy mô doanh nghiệp	61
Hình 44	Đánh giá của lãnh đạo doanh nghiệp về nhận thức các khía cạnh phản ánh giá trị bền vững của VHKD theo quy mô doanh nghiệp	62
Hình 45	Đánh giá của lãnh đạo doanh nghiệp về biểu hiện và thực hành văn hóa kinh doanh theo quy mô doanh nghiệp	63
Hình 46	Đánh giá của lãnh đạo doanh nghiệp về Định hướng nhân đạo phân theo mức độ hội nhập quốc tế	63

ARTIFICIAL
INTELLIGENCE

RESILIENCE



TEAMWORK



ANALYSIS



TECHNOLOGY

DANH MỤC BẢNG

Bảng 1	Cấp độ và các yếu tố nghiên cứu	24
Bảng 2	Niềm tin và giá trị căn bản ở các khu vực trên thế giới theo nghiên cứu GLOBE năm 2004	29
Bảng 3	Mối tương quan giữa giá trị căn bản và nhận thức giá trị bền vững	54
Bảng 4	Mối tương quan giữa giá trị căn bản và thực hành văn hóa kinh doanh trong doanh nghiệp	56
Bảng 5	Mối tương quan giữa nhận thức về giá trị bền vững và thực hành văn hóa kinh doanh trong doanh nghiệp	57



ARTIFICIAL
INTELLIGENCE



RESILIENCE



TEAMWORK



ANALYSIS



TECHNOLOGY

GIỚI THIỆU VỀ NGHIÊN CỨU

1. Bối cảnh nghiên cứu

Diễn đàn đa phương (MSF) là sự kiện thường niên do Samsung Việt Nam khởi xướng và đồng tổ chức bởi các đối tác thuộc Chính phủ, các tổ chức xã hội và công đoàn đại diện cho tiếng nói của người lao động và khu vực tư nhân kể từ năm 2018. MSF truyền cảm hứng cho các bên liên quan cùng hợp tác hành động và giải quyết các vấn đề quan trọng đối với sự phát triển của Việt Nam. Các chủ đề như trao quyền cho người lao động, đặc biệt là lao động nữ, quản lý khủng hoảng thông qua thúc đẩy trách nhiệm xã hội để ứng phó với đại dịch COVID-19, phát triển lực lượng lao động có khả năng chống chịu và thích ứng với Cách mạng công nghiệp lần thứ tư và trao quyền cho doanh nghiệp địa phương trong chuỗi giá trị toàn cầu đã được thảo luận tại các MSF trong 5 năm qua. Trong lần tổ chức thứ sáu này, MSF 2023 lựa chọn chủ đề **“Văn hóa Kinh doanh của Việt Nam trong thời kỳ mới”**.

Tăng trưởng kinh tế nhanh chóng và đầu tư nước ngoài ngày càng tăng của Việt Nam đặt ra cả những cơ hội và thách thức cho sự phát triển bền vững và khả năng cạnh tranh. Để duy trì thành công, các doanh nghiệp ở Việt Nam cần thích ứng, đổi mới, duy trì các giá trị và đạo đức mạnh mẽ. Việc xây dựng văn hóa kinh doanh của Việt Nam giàu bản sắc và thích ứng đóng vai trò quan trọng trong việc tối ưu hóa thế mạnh và lợi thế của người Việt Nam, đồng thời tạo ra một môi trường kinh doanh cạnh tranh và bền vững.

Dựa trên các chủ đề đã được thảo luận trong các MSF trước đây liên quan đến việc thúc đẩy tăng trưởng nội sinh và khả năng phục hồi cho nền kinh tế Việt Nam, MSF 2023 đặt ra một cách tiếp cận mới nhằm thúc đẩy năng lực cạnh tranh và tính bền vững cho nền kinh tế Việt Nam. Cách tiếp cận này hướng tới việc thúc đẩy một nền văn hóa kinh doanh có bản sắc và thích ứng, giúp Quốc gia và doanh nghiệp đứng vững trong thời đại nhiều thay đổi.

MSF 2023 tập hợp các bên liên quan để khám phá tầm quan trọng của việc khai thác sức mạnh văn hóa kinh doanh có bản sắc của Việt Nam và chiến lược tối đa hóa các giá trị này trong một thế giới đang thay đổi nhanh chóng. Thông qua Phiên thảo luận và nghiên cứu tổng quan, ví dụ điển hình và thực hành tốt nhất đến từ doanh nghiệp trong nước và quốc tế, thách thức, cơ hội và giải pháp để tích hợp các giá trị này vào những chiến lược lớn hơn của quốc gia và doanh nghiệp nhằm tăng cường năng lực cạnh tranh và phát triển bền vững sẽ được thảo luận và chia sẻ.

Nghiên cứu này cung cấp thông tin cho các phiên thảo luận chính của MSF 2023, bên cạnh việc giúp các bên xác định hướng hợp tác ưu tiên thiết thực mà MSF 2023 góp phần gợi mở.

2. Sự cần thiết của nghiên cứu

Thực tế đã chứng minh, nhiều quốc gia trên thế giới trong quá trình phát triển đã tạo dựng thành công Văn hóa kinh doanh quốc gia (VHKD) trở thành “sức mạnh mềm”, mang lại sự phát triển bền vững, góp phần quan trọng giúp doanh nghiệp của các quốc gia này chiếm được lợi thế trên thị trường kinh doanh quốc tế. VHKD đem lại lợi ích cho doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp xây dựng lòng tin với đối tác và khách hàng, nhờ đó giảm chi phí kinh doanh, nâng cao hiệu quả quản trị và tăng giá trị thương hiệu của doanh nghiệp. VHKD không chỉ mang lại lợi ích cho doanh nghiệp mà còn giúp các cơ quan quản lý nhà nước trong việc điều chỉnh các hành vi của các chủ thể tham gia kinh doanh tại những chỗ còn khoảng trống về pháp luật. VHKD cũng



ARTIFICIAL
INTELLIGENCE



RESILIENCE



TEAMWORK



ANALYSIS



TECHNOLOGY

giúp người dân hình thành nên văn hóa tiêu dùng lành mạnh và tham gia có trách nhiệm vào các quan hệ kinh tế với doanh nghiệp và nhà nước.

Điểm chung của các quốc gia đã xây dựng thành công VHKD đều là sự chọn lọc, kết hợp giữa giá trị văn hóa truyền thống của quốc gia, dân tộc với giá trị văn hóa văn minh thế giới, nhưng vẫn thể hiện đặc trưng riêng biệt và đảm bảo được sự dung hòa với đặc tính chung của thế giới. Điển hình như VHKD của người Mỹ, mặc dù đa số người Mỹ là người Anh và người châu Âu di cư, nhưng VHKD của Mỹ vẫn có những điểm khác biệt với văn hóa doanh nghiệp ở châu Âu, nổi bật là “ý thức suy tôn tự do, chú trọng hiệu quả thực tế, phóng khoáng, khuyến khích phấn đấu cá nhân”. Hay như Nhật Bản, mặc dù tiếp thu quy mô lớn hệ thống lý luận quản lý tiên tiến của Mỹ và châu Âu, nhưng Nhật Bản đã biết tiết chế chủ nghĩa cá nhân và chủ nghĩa tự do để giữ lại văn hóa quản lý kiểu gia tộc. Sự chặt chẽ đó đã giúp các doanh nghiệp Nhật Bản hòa nhập với bản sắc văn hóa dân tộc, sáng tạo ra hệ thống quản lý độc đáo kiểu Nhật Bản. Hàn Quốc cũng là một mẫu hình quốc gia thành công trong việc phát triển kinh tế dựa trên phát huy “sức mạnh mềm” của VHKD (với các doanh nghiệp đầu tàu như Samsung, Hyundai, LG...) góp phần đưa Hàn Quốc từ một nước nhỏ, ít tài nguyên với nền kinh tế nông nghiệp lạc hậu giống như Việt Nam cách đây vài chục năm, đã trở thành nền kinh tế lớn đứng thứ 10 thế giới và thứ 3 châu Á.

Ở Việt Nam, qua các thời kỳ lịch sử, vượt lên những khắc nghiệt của điều kiện kinh tế, xã hội, VHKD Việt Nam luôn thể hiện ở sự thông minh, sáng tạo, nhạy bén, thích ứng nhanh của các doanh nghiệp, doanh nhân người Việt. Từ khi nước ta thực hiện công cuộc đổi mới, hoạt động kinh doanh ở Việt Nam có cơ hội phát triển mạnh mẽ; nhiều hình thức kinh doanh, loại hình doanh nghiệp mới ra đời; lợi nhuận thu được từ kinh doanh tăng nhanh đã góp phần khẳng định và nâng cao vai trò, vị thế của doanh nghiệp, doanh nhân trong xã hội. Đây là điều kiện quan trọng để VHKD Việt Nam từng bước được khơi dậy, phát huy với đầy đủ sắc thái. Trong tiến trình hội nhập quốc tế, doanh nghiệp, doanh nhân Việt Nam có nhiều cơ hội phát huy hết khả năng, có đóng góp xứng đáng, làm cho đất nước ngày càng giàu, mạnh. Quá trình cạnh tranh trên thị trường quốc tế đã khơi dậy lòng tự hào dân tộc, giúp doanh nghiệp, doanh nhân Việt Nam xích lại gần nhau hơn...

Tuy nhiên, hiện nay Việt Nam vẫn đang thiếu những yếu tố và điều kiện cần thiết để phát triển nền VHKD tiên tiến, như: thể chế kinh tế thị trường hiện đại, bộ máy hành chính hiệu quả và minh bạch, hệ thống pháp luật đầy đủ và nghiêm minh, hiện đại... Trong xã hội vẫn tồn tại những cách kinh doanh chưa văn hoá như: sản xuất hàng giả, hàng nhái, hàng kém chất lượng; kinh doanh không đăng ký giấy phép, nhãn hiệu, chất lượng hàng hoá; lãng phí tài nguyên, gây ô nhiễm môi trường; buôn lậu, trốn thuế gây thiệt hại cho nguồn thu ngân sách của nhà nước... Thậm chí, vì lợi nhuận, một số nhà kinh doanh đã bất chấp đạo lý, kỷ cương, phủ nhận những giá trị đạo đức truyền thống, xâm phạm những chuẩn mực kinh doanh truyền thống của dân tộc... Thực tế đó cũng cho thấy việc khơi dậy, phát huy VHKD Việt Nam chưa được quan tâm tương xứng, VHKD “chưa thật sự trở thành nguồn lực, động lực nội sinh của sự phát triển bền vững đất nước”.

Đại hội XIII của Đảng xác định lộ trình với các mục tiêu cụ thể: Đến năm 2025, là nước đang phát triển, có công nghiệp theo hướng hiện đại, vượt qua mức thu nhập trung bình thấp. Đến năm 2030, là nước đang phát triển có công nghiệp hiện đại, thu nhập trung bình cao. Đến năm 2045, trở thành nước phát triển, thu nhập cao. Đây chính là khát vọng dân tộc và tầm nhìn của Đảng trong thời đại mới. Để thực hiện được khát vọng và tầm nhìn này, cần huy động và phát



ARTIFICIAL
INTELLIGENCE



RESILIENCE



TEAMWORK



ANALYSIS



TECHNOLOGY

huy các nguồn lực bên trong lẫn bên ngoài, trong đó thúc đẩy xây dựng VHKD Việt Nam tiên tiến, có bản sắc dân tộc, thực sự trở thành nguồn lực nội sinh quan trọng cho sự phát triển bền vững kinh tế Việt Nam, là một giải pháp có ý nghĩa thiết thực và cần thiết phải thực hiện.

3. Mục tiêu của nghiên cứu

Nghiên cứu này nhằm mục tiêu nhận diện hiện trạng VHKD Việt Nam qua nhận thức của các chủ thể, từ đó tìm hiểu các thách thức và cơ hội thúc đẩy VHKD Việt Nam theo hướng nâng cao năng lực cạnh tranh và phát triển bền vững. Các mục tiêu cụ thể gồm:

- Xác định được các yếu tố góp phần xây dựng VHKD: (1) yếu tố thuộc về niềm tin, giá trị căn bản; (2) yếu tố thuộc về nhận thức và (3) yếu tố thuộc về hành động.
- Nhận diện một số giá trị then chốt để hình thành VHKD Việt Nam theo hướng nâng cao năng lực cạnh tranh và phát triển bền vững.
- Đề xuất các giải pháp, khuyến nghị thúc đẩy VHKD theo hướng nâng cao năng lực cạnh tranh và phát triển bền vững.

Mục tiêu dài hạn là thúc đẩy hợp tác đa phương, thay đổi nhận thức và hành động của tổ chức và cá nhân liên quan đến việc tạo môi trường kinh doanh thuận lợi để hình thành và phát triển VHKD Việt Nam trong thời đại thay đổi, góp phần thúc đẩy phát triển bền vững và nâng cao năng lực cạnh tranh của Việt Nam.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng của nghiên cứu được xác định là: VHKD quốc gia (theo khung đánh giá trong nghiên cứu) và những yếu tố góp phần xây dựng VHKD để thúc đẩy phát triển bền vững và nâng cao năng lực cạnh tranh.

- Phạm vi nghiên cứu:

+ Phạm vi nghiên cứu về mặt nội dung: nghiên cứu khung lý thuyết về VHKD, kinh nghiệm quốc tế về xây dựng VHKD, thực trạng và tầm quan trọng của một số giá trị then chốt trong xây dựng VHKD.

+ Phạm vi nghiên cứu về mặt thời gian: Nghiên cứu đánh giá VHKD chủ yếu được tiến hành trong khoảng thời gian từ năm 2000 trở về đây.

+ Phạm vi nghiên cứu về mặt không gian: Nghiên cứu thực trạng xây dựng VHKD ở Việt Nam và kinh nghiệm quốc tế tại một số nước trên thế giới.

5. Các câu hỏi nghiên cứu chính

Nghiên cứu cần trả lời được các câu hỏi chính sau đây:

- Khung lý thuyết nào có thể áp dụng trong nghiên cứu VHKD của Việt Nam thúc đẩy năng lực cạnh tranh và bền vững trong thời kỳ thay đổi?
- Thực trạng VHKD của Việt Nam qua nhận thức của các chủ thể chính như thế nào?
- Điều kiện và yếu tố bên ngoài đem lại thách thức và cơ hội gì cho sự hình thành VHKD của Việt Nam?



- Các giải pháp và khuyến nghị nào giúp thúc đẩy VHKD theo hướng cạnh tranh và bền vững?

6. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu này sử dụng 3 phương pháp chính là: nghiên cứu tại bàn (nghiên cứu tổng quan), khảo sát bằng bảng hỏi và phỏng vấn chuyên sâu.

6.1. Nghiên cứu tổng quan

Nghiên cứu tổng quan tài liệu được thực hiện dựa trên các nguồn tài liệu trong nước và quốc tế liên quan đến chủ đề nghiên cứu. Cụ thể tổng quan về các nội dung:

- Khung lý luận về VHKD, mối quan hệ giữa VHKD với phát triển bền vững và năng lực cạnh tranh, các yếu tố ảnh hưởng đến VHKD
- Kinh nghiệm quốc tế trong việc xây dựng và phát huy VHKD quốc gia
- Thực trạng xây dựng VHKD Việt Nam: các biểu hiện của VHKD
- Thực trạng các yếu tố ảnh hưởng đến xây dựng VHKD
- Cơ hội và thách thức trong xây dựng VHKD Việt Nam hiện nay
- Các chính sách, chủ trương của Nhà nước về xây dựng VHKD

6.2. Khảo sát bằng bảng hỏi

Khảo sát lãnh đạo doanh nghiệp nhằm đi sâu vào việc đánh giá nhận thức, mức độ thực hiện một số biểu hiện/giá trị của VHKD tại các doanh nghiệp Việt Nam.

- *Mẫu khảo sát:*

Số lượng khảo sát tối thiểu **400 doanh nghiệp**, là các doanh nghiệp được định nghĩa tại Luật Doanh nghiệp 2020. Các doanh nghiệp khảo sát được chọn theo phương pháp thuận tiện.

- *Phạm vi khảo sát:*

Khảo sát sẽ triển khai trên một số tỉnh thành của Việt Nam đại diện cho ba vùng Bắc-Trung-Nam. Bên cạnh đó, phạm vi kinh doanh (trong nước – quốc tế), kinh nghiệm kinh doanh (thời gian hoạt động), quy mô doanh nghiệp hình thức sở hữu, lĩnh vực kinh doanh... cũng được xét đến khi khảo sát.

Cuộc khảo sát áp dụng phương pháp chọn mẫu thuận tiện, tức doanh nghiệp được lựa chọn là hội viên của VCCI và các hiệp hội doanh nghiệp tại các tỉnh thành. Các tổ chức này sẽ gửi bảng hỏi đến các thành viên theo nhiều hình thức kết hợp: phỏng vấn trực tiếp bằng bảng hỏi; gửi bảng hỏi qua thư, qua mail.

Chi tiết về doanh nghiệp tham gia khảo sát được trình bày trong phụ lục.

- *Thời gian khảo sát*

Cuộc khảo sát được tiến hành trong 1,5 tháng, từ 15 tháng 7 đến hết tháng 8 năm 2023.

- *Nội dung khảo sát*

Các câu hỏi khảo sát sẽ tập trung vào các nội dung chính sau:



- Thông tin chung về doanh nghiệp: quy mô (vốn, lao động), lĩnh vực kinh doanh, sở hữu, loại hình DN, phạm vi kinh doanh
- Đánh giá cảm nhận của DN về các tiêu chí phản ánh VHKD theo 3 cấp độ như khung phân tích: Niềm tin, giá trị căn bản; Nhận thức; Hành động
- Đánh giá các rào cản, cơ hội, khuyến nghị để thúc đẩy doanh nghiệp xây dựng văn hóa doanh nghiệp, góp phần xây dựng VHKD

6.3. Phỏng vấn chuyên sâu

Để có những phân tích đánh giá chi tiết về các nội dung nghiên cứu, nhóm nghiên cứu sẽ dự kiến phỏng vấn chuyên sâu.

- Địa điểm: dự kiến ở Hà Nội và tỉnh lân cận.
- Thời gian: 5 ngày (trong tháng 9-10)
- Nội dung phỏng vấn: Phỏng vấn nhằm mục tiêu minh họa và giải thích thêm cho các kết quả khảo sát và tổng quan về thực trạng xây dựng VHKD ở Việt Nam, các đặc trưng của VHKD; các yếu tố ảnh hưởng, các chính sách hỗ trợ giúp doanh nghiệp xây dựng văn hóa doanh nghiệp, đạo đức doanh nhân, góp phần xây dựng VHKD Việt Nam

Đối tượng phỏng vấn: Khoảng 10 cá nhân/chuyên gia liên quan như: doanh nhân, phóng viên, lãnh đạo hiệp hội doanh nghiệp, nhà nghiên cứu về VHKD.



CHƯƠNG 1. TỔNG QUAN VỀ VĂN HÓA KINH DOANH

1.1. Khái niệm văn hóa kinh doanh

Nếu văn hóa nói chung ra đời ngay từ thuở bình minh của xã hội loài người, thì VHKD xuất hiện muộn hơn, khi nền sản xuất hàng hóa đã phát triển đến mức đủ để hình thành hoạt động kinh doanh ổn định trong xã hội. Từ thập niên 60 của thế kỷ XX, các nhà nghiên cứu đã bắt đầu quan tâm đến vai trò của văn hóa trong kinh doanh, tuy nhiên thuật ngữ VHKD chỉ mới xuất hiện từ những năm 90 trở lại đây. Trên thực tế, có thể khái quát thành hai cách quan niệm về VHKD:

Thứ nhất, một số nhà nghiên cứu đồng nhất VHKD (business culture) với văn hóa doanh nghiệp (Corporate culture). Cách hiểu này chủ yếu được các nhà nghiên cứu về quản trị kinh doanh chấp nhận, xuất phát từ quan niệm coi kinh doanh là hoạt động đặc thù của doanh nghiệp.

Thứ hai, ở phương diện rộng hơn người ta cho rằng văn hóa doanh nghiệp chỉ là bộ phận của VHKD nói chung và VHKD lại là yếu tố, bộ phận của văn hóa dân tộc. VHKD là biểu hiện của văn hóa dân tộc trong các hoạt động sản xuất kinh doanh.

Theo thời gian, cách hiểu thứ hai dần được chấp nhận rộng rãi hơn bởi giới nghiên cứu khoa học vì nó phản ánh đầy đủ hơn toàn bộ khía cạnh của VHKD. Các nhà nghiên cứu dựa trên quan điểm này đã đưa ra khá nhiều khái niệm về VHKD. Theo các nhà nghiên cứu trong Viện Kinh doanh Nhật Bản - Hoa Kỳ (Japan America Business Academy - JABA): *"Văn hóa kinh doanh có thể được định nghĩa như ảnh hưởng của những mô hình văn hóa của một xã hội đến những thiết chế và thông lệ kinh doanh của xã hội đó"*. Còn theo Vern Terspstra và Kenneth David, hai giáo sư trường Đại học Michigan, Hoa Kỳ: *"Văn hóa kinh doanh bao gồm những nguyên tắc điều chỉnh việc kinh doanh, việc ấn định ranh giới giữa hành vi cạnh tranh và các ứng xử vô đạo đức, những quy tắc phải tuân theo trong các thỏa thuận kinh doanh"*.

Ở Việt Nam, vấn đề VHKD bắt đầu được nghiên cứu từ đầu thập niên 90 của thế kỷ XX. Tuy nhiên, cách hiểu về VHKD vẫn còn chưa rõ ràng. Một số nhà nghiên cứu chuyên sâu về VHKD như Dương Thị Liễu, Đỗ Minh Cương, Phùng Xuân Nhạ đều thống nhất cho rằng *"Văn hoá kinh doanh là toàn bộ các giá trị vật chất và các giá trị tinh thần do chủ thể kinh doanh sáng tạo và tích lũy qua quá trình hoạt động kinh doanh, trong sự tương tác giữa chủ thể kinh doanh với môi trường kinh doanh"*. Khái niệm này trở thành công cụ nghiên cứu của rất nhiều nhà khoa học về VHKD.

Trong cuốn "Giáo trình Văn hóa kinh doanh" do Dương Thị Liễu làm chủ biên, tác giả có đưa ra một định nghĩa khác rõ ràng hơn: *"Văn hóa kinh doanh là hệ thống các giá trị, các chuẩn mực, các quan niệm và hành vi do chủ thể kinh doanh tạo ra trong quá trình kinh doanh, được thể hiện trong cách ứng xử của họ với xã hội, tự nhiên ở một cộng đồng hay một khu vực"*.

Tác giả Nguyễn Hoàng Ánh trong luận án kinh tế *"Vai trò của văn hóa trong kinh doanh quốc tế và vấn đề xây dựng văn hoá kinh doanh ở Việt Nam"* đã đưa ra một khái niệm tương đối bao quát: *"Văn hoá kinh doanh là sự thể hiện phong cách kinh doanh của một dân tộc. Nó bao gồm các nhân tố rút ra từ văn hóa dân tộc, được các thành viên trong xã hội vận dụng vào hoạt động kinh doanh của mình và cả những giá trị, triết lý... mà các thành viên này tạo ra trong quá trình kinh doanh"*.

Đúc kết lại từ những ý kiến trên, có thể đưa ra cách hiểu về VHKD như sau: *"Văn hoá kinh doanh là một bộ phận nằm trong tổng thể của một nền văn hóa dân tộc, bao gồm toàn bộ các giá trị, các chuẩn mực, các quan niệm và hành vi do chủ thể kinh doanh tạo ra trong quá trình kinh doanh; có"*



sự thấm thấu các thuộc tính, đặc trưng, trình độ văn hoá mà chủ thể kinh doanh tiếp thu và sáng tạo nên; biểu hiện ra như một kiểu, dạng hay nét văn hoá kinh doanh nhất định.”

1.2. Nội hàm của văn hóa kinh doanh

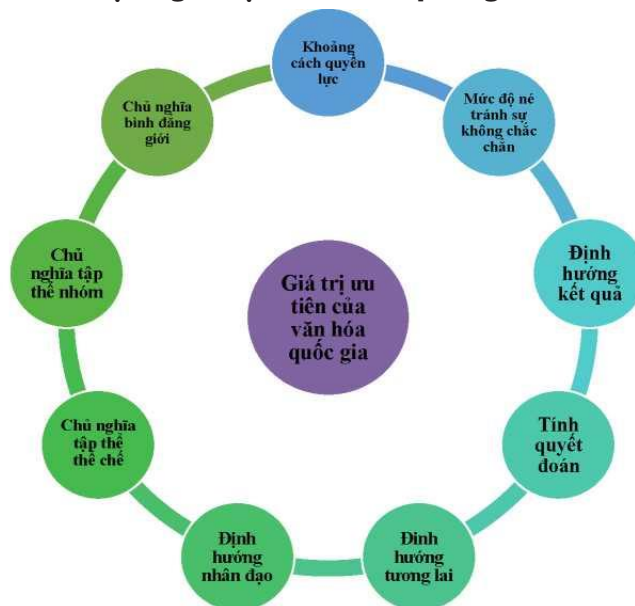
Edgar H.Schein (Organizational culture and leadership) đưa ra mô hình ba cấp độ văn hóa và các khía cạnh văn hóa: Niềm tin ngầm định/Các giả định căn bản; Giá trị chia sẻ/tuyên bố và Biểu hiện hữu hình. Lớp ngoài khá dễ thích nghi và dễ biến hóa. Lớp càng sâu, càng khó kiểm soát và điều chỉnh. Nghiên cứu này sẽ tiếp cận VHKD theo nghĩa hẹp, tức là bao gồm cấp độ: (1) Niềm tin/Các giá trị căn bản; (2) Nhận thức/Giá trị chia sẻ và (3) Hành động/Biểu hiện hữu hình.

1.2.1. Niềm tin và giá trị căn bản

Mỗi quốc gia có những nét đặc thù về niềm tin và giá trị căn bản riêng biệt. Nét đặc thù này không chỉ ảnh hưởng đến quan hệ lao động mà còn ảnh hưởng đến mọi khía cạnh khác của hoạt động kinh doanh như tiếp thị, tài chính, vận hành. Chính vì vậy, niềm tin và giá trị căn bản của các quốc gia đã nhận được sự quan tâm nghiên cứu của rất nhiều học giả trên thế giới.

Nghiên cứu của Hofstede (2001) được coi là nghiên cứu tiên phong về niềm tin và giá trị căn bản của các quốc gia. Theo đó, nét đặc thù văn hóa của các quốc gia có thể được phân biệt bởi sáu niềm tin và giá trị căn bản bao gồm: (1) khoảng cách quyền lực, (2) chủ nghĩa cá nhân, (3) nam tính, (4) mức độ né tránh sự không chắc chắn, (5) định hướng lâu dài và (6) tự thỏa mãn. Kế thừa kết quả nghiên cứu của Hofstede, dự án GLOBE đã đưa ra nghiên cứu về văn hóa quốc gia dựa trên kết quả phân tích khoảng 170.000 nhà quản lý tại 162 quốc gia. Theo GLOBE (2004) và GLOBE (2014), văn hóa quốc gia bao gồm chín khía cạnh nói về các giá trị, các ưu tiên mà một người trân trọng trong tổ chức cũng như trong xã hội của họ. Chín khía cạnh này bao gồm: khoảng cách quyền lực, né tránh rủi ro, định hướng hiệu suất, tính quyết đoán, định hướng tương lai, định hướng nhân đạo, chủ nghĩa tập thể trong thể chế, chủ nghĩa tập thể nhóm và chủ nghĩa bình đẳng giới.

Hình 1: Chín khía cạnh giá trị của VHKD quốc gia theo mô hình GLOBE



Nguồn : GLOBE (2004)



- *Khoảng cách quyền lực*: được hiểu là mức độ mà mọi người chấp nhận sự phân bổ quyền lực và đặc quyền địa vị không đồng đều. Ở các quốc gia có khoảng cách quyền lực cao, có sự tôn trọng về tuổi tác và chức danh, mọi người phải tuân theo các quy tắc và có nhiều sự khoan dung lớn hơn đối với sự chênh lệch về quyền lực và thứ bậc.

- *Mức độ né tránh sự không chắc chắn*: là mức độ mà mọi người trong nền văn hóa không thoải mái với rủi ro, sự thay đổi và sự mơ hồ. Ở các quốc gia mức độ né tránh sự không chắc chắn cao, người ta chú trọng nhiều hơn đến các quy tắc, cấu trúc, trật tự và khả năng dự đoán.

- *Định hướng kết quả*: là mức độ mà các xã hội và tổ chức khuyến khích và khen thưởng cho hiệu suất, kết quả cao. Các quốc gia có định hướng kết quả cao coi trọng chủ nghĩa vật chất và khả năng cạnh tranh, và họ mong đợi đầu tư vào đào tạo để thúc đẩy cải tiến hiệu suất.

- *Tính quyết đoán*: là mức độ mà các cá nhân mạnh mẽ, đối đầu và năng nổ trong các mối quan hệ xã hội, trái ngược với hợp tác và nhân ái. Ở các quốc gia có tính quyết đoán cao, giao tiếp diễn ra trực tiếp và rõ ràng. Sự chủ động của cá nhân được khuyến khích và các mối quan hệ có khả năng cạnh tranh. Các quốc gia có thứ hạng về tính quyết đoán thấp, các nhà quản lý có nhiều khả năng tìm kiếm sự đồng thuận và hợp tác khi ra quyết định.

- *Định hướng tương lai*: là khía cạnh đo lường mức độ mà ở đó sự hài lòng bị trì hoãn và lập kế hoạch cho tương lai được đánh giá cao hơn so với lợi ích ngắn hạn. Các quốc gia có định hướng tương lai cao thường khuyến khích đầu tư để đạt được lợi ích trong tương lai hơn là tiêu dùng ngay lập tức.

- *Định hướng nhân đạo*: đề cập đến mức độ mà sự công bằng, vị tha, rộng lượng và tử tế được khuyến khích và coi trọng trong xã hội. Ở các quốc gia có định hướng nhân đạo cao, các cá nhân có trách nhiệm thúc đẩy hạnh phúc của người khác thay vì nhà nước cung cấp hỗ trợ kinh tế và xã hội.

- *Chủ nghĩa tập thể thể chế*: đề cập đến mức độ mà các thể chế tổ chức và xã hội khuyến khích các cá nhân hòa nhập vào các nhóm và tổ chức. Ở các nước mà chủ nghĩa tập thể thể chế cao, việc phân phối tập thể các nguồn lực và hành động tập thể được khuyến khích. Lòng trung thành đối với nhóm được khuyến khích, ngay cả khi nó làm suy yếu việc theo đuổi các mục tiêu cá nhân.

- *Chủ nghĩa tập thể trong nhóm*: là mức độ mà các cá nhân thể hiện niềm tự hào, lòng trung thành và sự gắn kết trong tổ chức hoặc gia đình của họ.

- *Chủ nghĩa bình đẳng giới*: đề cập đến mức độ thực hiện bình đẳng nam nữ trong xã hội. Các quốc gia có chủ nghĩa bình đẳng giới cao mang lại nhiều cơ hội hơn cho phụ nữ và có nhiều phụ nữ nắm giữ các vị trí quyền lực hơn.

Tuy các mô hình về các giá trị niềm tin căn bản của các quốc gia được coi là rất hữu ích trong việc giúp nhận thức những khác biệt văn hóa khi công ty bắt đầu kinh doanh quốc tế, văn hóa quốc gia không phải là bất biến, mà sẽ thay đổi theo thời gian. Đặc biệt trong những năm gần đây khi tiến trình toàn cầu hoá diễn ra, sự tiến bộ công nghệ cùng với sự phát triển của các phương tiện truyền thông quốc tế đã mang đến nhiều sự thay đổi lớn về văn hóa. Do đó, mô hình này tuy được coi là một sự tham khảo tốt nhưng còn một số hạn chế và cần phải được phân tích song hành cùng với các dữ liệu được cập nhật và bổ sung theo thời gian.

1.2.2. Nhận thức về văn hóa kinh doanh hướng tới bền vững

Nhận thức của các chủ thể về VHKD hướng tới bền vững sẽ mang lại động lực to lớn cho bất kỳ sự phát triển nào. Mô hình văn hóa hướng tới sự bền vững được đưa ra bởi Wirtenberg (2014)



ARTIFICIAL
INTELLIGENCE



RESILIENCE



TEAMWORK



ANALYSIS



TECHNOLOGY

bao gồm tám yếu tố nhận thức được cho là có khả năng quyết định tính bền vững trong văn hóa doanh nghiệp nói riêng và VHKD nói chung.

Hình 2: Tám yếu tố quyết định tính bền vững trong văn hóa kinh doanh



Nguồn: Jeana Wirtenberg (2014)

Tám yếu tố này bao gồm:

1. *Giá trị bền vững*: nhìn thấy tổ chức trong bối cảnh của cộng đồng, xã hội và toàn cầu. Theo các nhà nghiên cứu, giá trị bền vững của doanh nghiệp chính là các chiến lược và thực tiễn góp phần tạo nên một thế giới bền vững hơn đồng thời thúc đẩy giá trị của cổ đông (Hart và Milstein, 2003).

2. *Tư duy bền vững*: hệ thống suy nghĩ mà ở đó có sự hiểu rõ ràng tầm quan trọng và lợi ích của việc doanh nghiệp thực hiện tốt trách nhiệm với môi trường xã hội.

3. *Lãnh đạo bền vững*: nhìn thấy những phẩm chất mà một nhà lãnh đạo cần có để doanh nghiệp của họ có thể hành động bền vững.

4. *Tầm nhìn*: Hình dung ra tương lai của doanh nghiệp trong mối quan hệ với các bên liên quan.

5. *Sự tham gia của người lao động*: tầm quan trọng của việc thúc đẩy sự tham gia của người lao động và nâng cao năng lực cho người lao động.

6. *Đa ngành*: Kết hợp tính bền vững trong suốt quá trình học tập và phát triển, ở mọi bộ phận, mọi cấp quản lý của doanh nghiệp.

7. *Đa dạng, hòa nhập, công bằng xã hội*: động lực và sự sẵn sàng của mọi người khi tham gia thúc đẩy bền vững.

8. *Trí tuệ cảm xúc, xã hội và sinh thái*: sự nhạy bén, hợp tác và ưu tiên trong thúc đẩy các hoạt

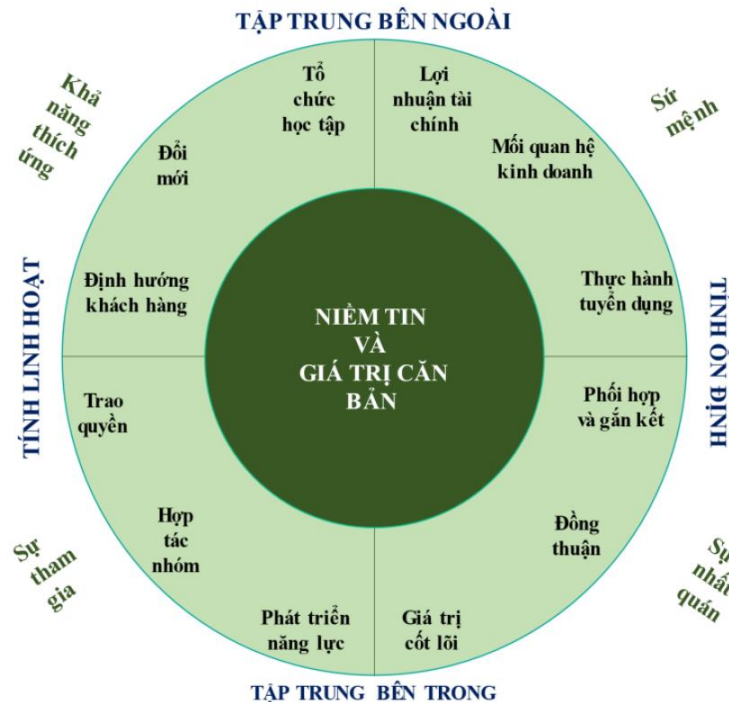


động bền vững.

1.2.3. Thực hành văn hóa kinh doanh tại doanh nghiệp

Deshpandé & Webster (1989) định nghĩa văn hóa tổ chức là “Hệ thống các giá trị và niềm tin được chia sẻ trong tổ chức, giúp các cá nhân hiểu được hoạt động của tổ chức và do đó cung cấp cho họ những chuẩn mực về hành vi trong tổ chức”. Trong đó, văn hóa tổ chức thường được chia thành nhiều khía cạnh khác nhau. Khi nói về các khía cạnh của thực hành VHKD, một trong những mô hình phổ biến nhất Mô hình văn hóa tổ chức của Denison.

Hình 3: Mô hình văn hóa doanh nghiệp của Denison



Nguồn: Denison (1990)

Trong mô hình này, cốt lõi của mô hình vẫn là niềm tin và giá trị nền tảng. Hai điều này chính là nguồn gốc bắt đầu cho mọi hoạt động của tổ chức. Mỗi phần bên ngoài được chia nhỏ hơn với những ý nghĩa khác nhau, bao gồm:

Sự tham gia: Thể hiện ở sự xây dựng năng lực của nhân viên, quyền sở hữu và trách nhiệm. Doanh nghiệp thường tập trung vào việc phát triển và thu hút người lao động. Ba yếu tố của phần này là: (i) Phân quyền: người lao động được làm chủ tính sáng tạo và tư duy trong công việc; (ii) Định hướng làm việc nhóm: người lao động dựa vào một nhóm để có thể hoàn thành được công việc lớn, (iii) Phát triển năng lực: doanh nghiệp tập trung vào việc phát triển kỹ năng của người lao động để tăng hiệu suất làm việc cũng như khả năng cạnh tranh trên thị trường.

Tính nhất quán: Được dùng để xác định sự vững chắc và kết cấu trong nội bộ của văn hóa doanh nghiệp. Yếu tố này cũng bao gồm ba thành tố nhỏ: (i) Giá trị cốt lõi: doanh nghiệp có một hệ thống các giá trị chung để tạo nên bản sắc riêng cũng như đáp ứng được nguyện vọng của



người lao động; (ii) Sự đồng thuận: các nhà lãnh đạo có đủ uy tín và năng lực để có được sự tin nhiệm và khả năng giải quyết các vấn đề trái chiều trong kinh doanh, (iii) Hợp tác và hội nhập: các phòng, ban trong doanh nghiệp có sự tổ chức và hợp tác chặt chẽ trong mỗi kế hoạch làm việc của công ty.

Khả năng thích ứng: Yếu tố này thể hiện khả năng thích ứng nhanh chóng với môi trường bên ngoài bao gồm thị trường và những yếu tố cơ bản như: khách hàng, đối thủ, pháp luật, v.v... Khả năng thích ứng bao gồm: (i) Đổi mới: có sự chủ động quan sát môi trường kinh doanh, dự đoán về khả năng thay đổi trong quá trình, chính sách, thủ tục, (ii) Định hướng khách hàng: doanh nghiệp hiểu khách hàng, làm họ hài lòng và dự đoán được nhu cầu của họ trong tương lai, (iii) Tổ chức học tập: doanh nghiệp có thể xác định được những dấu hiệu từ môi trường để dẫn đến những cơ hội sáng tạo mới.

Sứ mệnh: Những tổ chức thành công luôn có những định hướng rõ ràng về mục tiêu cũng như phương hướng hoạt động dài hạn. Yếu tố này rất quan trọng trong việc giúp xác định xem liệu doanh nghiệp có đang ở trong tình trạng nguy hiểm hay đã được trang bị đầy đủ những chiến lược và phương hướng hoạt động có hệ thống. Những thành phần trong Sứ mệnh bao gồm: (i) Tầm nhìn: doanh nghiệp đang tồn tại những quan điểm về vị trí doanh nghiệp trong tương lai, và quan điểm đó được đồng thuận bởi tất cả người lao động của doanh nghiệp, (ii) Định hướng chiến lược: doanh nghiệp đã và đang có kế hoạch để tạo nên bản sắc riêng của mình trong thời đại hiện nay. Kế hoạch có sự rõ ràng và bao gồm những mục tiêu cùng khả năng đóng góp của các cá nhân trong tổ chức, (iii) Hệ thống mục tiêu: hệ thống mục tiêu rõ ràng và có sự nối liền với sứ mệnh, tầm nhìn, chiến lược luôn hiện hữu để người lao động có thể nhìn vào và thực thi.

1.3. Văn hóa kinh doanh của một số quốc gia trên thế giới

1.3.1. Văn hóa kinh doanh của Trung Quốc

Một số nét tiêu biểu của VHKT Trung Quốc thường được nhắc tới là:

- *Đề cao vai trò của quan hệ:* Đối với người Trung Quốc, “Guanxi” theo nghĩa là quan hệ hay mối liên kết có một tầm quan trọng đặc biệt. Quan hệ ở đây bao hàm các mối liên kết riêng, chung, chi phối và ràng buộc cá nhân trong cộng đồng về tình cảm và nghĩa vụ, xây dựng trên cơ sở gia tộc, nghề nghiệp, bạn hữu,... Chúng không chỉ có ý nghĩa như một quan hệ tình cảm đơn thuần mà còn là cơ sở để giúp đỡ nhau khi cần. Thiết lập được một mạng lưới các mối quan hệ giữa các cá nhân và tổ chức là một hoạt động chủ chốt trong chiến lược kinh doanh. Ngày nay, yêu cầu xây dựng mối quan hệ tương trợ dựa trên sự tôn trọng lẫn nhau vẫn mang ý nghĩa sống còn, quyết định đến sự thành công. “Guanxi” trong văn hóa Trung Quốc là những mối liên hệ mang màu sắc tương thân tương ái, để giúp đỡ nhau khi cần chứ không mang tính chất thực dụng, nên nhiều khi rất khó hiểu với người nước ngoài, nhất là người Phương Tây, là những người có xu hướng tách biệt quan hệ cá nhân với công việc.

- *Khoảng cách quyền lực cao:* Xã hội Trung Quốc chấp nhận sự bất bình đẳng trong xã hội, sẵn sàng nhận mệnh lệnh từ cấp trên với sự phân chia đẳng cấp rõ ràng. Tất cả các quy trình kinh doanh đều được sắp xếp một cách có hệ thống, hoạt động giống như một cỗ máy tự động. Trong cơ cấu này, các nhà lãnh đạo cấp cao điều khiển phương hướng của tổ chức và quyết định sẽ đi theo một chiều từ trên xuống. Cấp trung và cấp dưới sẽ phải tuân theo mệnh lệnh của bộ máy



ARTIFICIAL
INTELLIGENCE



RESILIENCE



TEAMWORK



ANALYSIS



TECHNOLOGY

lãnh đạo cấp cao nhất. Nhân viên phải thể hiện sự tôn trọng đối với cấp trên và tuân theo các nghi thức tôn trọng nghiêm ngặt, chẳng hạn như xưng hô với họ bằng chức danh trang trọng và sử dụng ngôn ngữ kính trọng phù hợp. Cấu trúc phân cấp này thúc đẩy kỷ luật, trật tự và sự ổn định trong các tổ chức.

- *Coi trọng thể diện*: Thể diện có thể coi là hình ảnh tích cực của một cá nhân hay tập thể về chính bản thân họ trong con mắt của xã hội. Chính vì vậy, thể diện mang đậm tính chủ quan nhưng lại liên quan rất nhiều đến quan niệm của những người xung quanh. Trong kinh doanh ở Trung Quốc, thể diện giữ một vai trò rất quan trọng. Người Trung Quốc tránh từ chối công khai, tránh những hành vi có thể xúc phạm đến người khác, qua đó làm mất thể diện của họ.

- *Coi trọng chủ nghĩa tập thể*: Ở một mức độ nào đó, chủ nghĩa tập thể ở Trung Quốc được quyết định bởi các giá trị Nho giáo và ảnh hưởng của chủ nghĩa xã hội. Chủ nghĩa tập thể coi trọng tập thể hơn cá nhân, nhấn mạnh sự hòa hợp, hợp tác và đồng thuận, mọi người được khuyến khích sống và làm việc hướng tới lợi ích của nhóm và cộng đồng chứ không phải vì lợi ích cá nhân. Trong kinh doanh, người Trung Quốc quen làm việc tập thể, hướng tới các mục tiêu chung, coi trọng sự hợp tác và duy trì mối quan hệ hài hòa với đồng nghiệp. Việc ra quyết định thường phải thông qua tham vấn và xây dựng sự đồng thuận giữa các thành viên trong nhóm hơn là dựa vào ý chí của cá nhân.

1.3.2. Văn hóa kinh doanh của Nhật Bản

Một số nét tiêu biểu của VHKD Nhật Bản thường được nhắc tới là:

- *Không kỳ thị nghề kinh doanh và người làm nghề thương nhân*: Điểm nổi bật đầu tiên trong VHKD của Nhật Bản là người Nhật không coi thường kinh doanh, không kỳ thị thương nhân. Trong xã hội cổ truyền của Nhật, có bốn giai cấp là: lãnh chúa (daimyo), võ sĩ (samurai), nông dân và thương nhân cùng thợ thủ công, trong đó samurai được coi là tầng lớp để lại nhiều dấu ấn trong văn hóa Nhật Bản hơn cả. Sau này, tầng lớp công thương Nhật Bản lấy tinh thần và đạo đức của samurai làm lý tưởng nghề nghiệp và chuẩn mực đạo đức kinh doanh của mình, góp phần tạo nên những triết lý kinh doanh nổi tiếng như: “Tinh thần Nhật Bản, kỹ thuật Phương Tây”, “Kinh doanh là để phục vụ dân tộc”, “Vượt qua lợi nhuận, đạt tới giá trị”...

- *Chúa định sự phân thứ bậc mang tính đẳng cấp*: Tại Nhật Bản, Đạo Khổng du nhập từ rất sớm, kết hợp với tinh thần tôn vinh giới võ sĩ đạo như một đẳng cấp hàng đầu: võ trí - trí thức - công nông - thương nhân, làm nên một xã hội đẳng cấp kiểu Nhật Bản. Cho đến nay, dù có nhiều thay đổi song tinh thần đó vẫn biểu hiện rất mạnh trong các mối quan hệ xã hội và các tổ chức của Nhật Bản, thể hiện ở: tôn ti trật tự: công ty mẹ và con, hội sở và chi nhánh; quan hệ cấp trên cấp dưới; lớp trước và lớp sau, khách hàng và người bán hàng.

- *Coi trọng ý thức trách nhiệm và sự đồng thuận tập thể*: Trong công ty mọi người đều làm việc theo một nhóm nhất định. Mỗi người đều phân công rõ ràng cụ thể về phạm vi trách nhiệm và quyền hạn, rồi cùng nhau cố gắng hoàn thành tốt công việc chung mà không câu nệ. Các lãnh đạo của Nhật thường hòa mình với các đồng nghiệp, đặt tập thể lên trên cá nhân, và qua đó đạt được vị trí cao nhất, lãnh đạo bằng sự đoàn kết chứ không phải bằng mệnh lệnh. Khi cần đưa ra một quyết định hay kế hoạch kinh doanh, họ thường thảo luận theo từng nhóm cho đến khi có được sự nhất trí hoàn toàn. Vì vậy, các quyết định khi đưa ra thường đúng đắn và điều quan trọng



là ngay từ lúc khởi đầu cho đến lúc ra quyết định là quá trình tìm kiếm và đạt được sự nhất trí của các cá nhân cũng như tập thể.

- *Coi doanh nghiệp như một gia đình*: Điều này thể hiện trên các phương diện: thứ nhất, mọi thành viên gắn kết với nhau trên tinh thần chia sẻ trách nhiệm hơn hệ thống quyền lực, với họ thì tổ chức như một con thuyền vận mệnh, một mái nhà chung; thứ hai, sự nghiệp và lộ trình công danh của mỗi nhân viên gắn với các chặng đường thành công của tổ chức; thứ ba, mọi người sống vì tổ chức, nghĩ về tổ chức, vui buồn với thăng trầm của tổ chức. Vì vậy, người Nhật có trách nhiệm và tinh thần cống hiến vô cùng cao đối với doanh nghiệp và tổ chức của họ.

- *Chế độ trả lương theo năm làm việc*: Trong khi Mỹ thực hiện chế độ trả công theo năng lực thì Nhật Bản lại thực hiện chế độ trả công theo thâm niên, theo số năm làm việc. Căn cứ vào quá trình học, tuổi tác, năm công tác, năng lực, hiệu quả..., doanh nghiệp Nhật Bản xác định lương công nhân, viên chức. Chế độ trả lương này có tác dụng rất lớn đối với việc kích thích tích cực, củng cố lòng trung thành, ngăn ngừa việc rời bỏ doanh nghiệp, xoa dịu mâu thuẫn giữa người lao động và chủ doanh nghiệp. Hiện các doanh nghiệp Nhật Bản đang áp dụng rộng rãi chế độ trả lương này.

- *Coi trọng sự kín đáo, tinh tế trong giao tiếp*: Nước Nhật thuộc nền văn hóa có ngữ cảnh cao, hoàn cảnh có ý nghĩa quan trọng trong nội dung thông điệp. Trong một xã hội văn hóa lấy chữ hòa làm trọng, người Nhật chỉ nói cái người nghe thích nghe. Khi phát ngôn, họ quan tâm đến nghi thức hơn nội dung phát ngôn. Người Nhật thường không biểu lộ cảm xúc qua nét mặt, thường giữ im lặng rất lâu, tránh nói "không" trực tiếp... nên việc tìm hiểu thực sự không dễ dàng.

1.3.3. Văn hóa kinh doanh của Mỹ

Một số nét tiêu biểu của VHKT Mỹ thường được nhắc tới là:

- *Khát vọng làm giàu là đặc trưng cơ bản*: Người Mỹ rất coi trọng hoạt động kinh doanh và không giấu diếm khát vọng làm giàu. Họ cho rằng việc làm giàu không chỉ là cần thiết, vì người giàu đã tạo nên của cải vật chất cho xã hội, tạo công ăn việc làm cho người nghèo, mà còn là ước mơ, niềm đam mê của con người. Chính vì vậy, mọi chính sách pháp luật và thể chế của xã hội Mỹ đều cổ vũ và khuyến khích các hoạt động kinh doanh và làm giàu của công dân, của các doanh nghiệp Mỹ.

- *Mang nặng chủ nghĩa cá nhân và tính độc lập*: Người Mỹ đánh giá cao tự do cá nhân và tính độc lập, trong đó chủ nghĩa tự do và những điều kiện để các cá nhân thể hiện mọi năng lực tự nhiên của mình với tư cách một đơn vị độc lập được coi là một trong những giá trị chủ yếu nhất, hoàn toàn đối lập với lối ứng xử mang tính chất tập thể mà xã hội truyền thống phương Đông làm cơ sở. Trong khi nhiều nền kinh tế khác coi trọng việc tìm kiếm những lợi ích lớn cho xã hội và đánh giá nó cao hơn mọi quyền lợi cá nhân, thì người Mỹ không đồng tình với quan điểm cho rằng, mọi quyền lợi cá nhân phải tuân thủ lợi ích tập thể.

- *Lấy hiệu quả công việc làm thước đo để đánh giá thành tích*: Ngược hẳn với các dân tộc châu Á, nhất là người Nhật, có thói quen coi trọng quan hệ trong mọi công việc, người Mỹ coi hiệu quả công việc là trên hết. Họ cho rằng, chỉ những hoạt động thực tiễn và có lợi nhuận mới thực sự có giá trị. Hoạt động không có hiệu quả được xem là một sự phí phạm vô ích và vô đạo đức. Câu nói cửa miệng của họ là: "Business is business" (Công việc là công việc), vì vậy việc thiết lập quan hệ cá nhân trong kinh doanh với người Mỹ không thật sự cần thiết như với người Nhật. Trên quan



điểm đó, giao tiếp chỉ mang lại giá trị khi kết quả của sự giao tiếp sẽ là một hợp đồng có lợi, hoặc quảng cáo cho sản phẩm của mình, nâng cao uy tín của mình,...

- *Coi trọng thời gian*: Có thể nói nước Mỹ là xã hội trọng thời gian vào bậc nhất trên thế giới. Sự coi trọng này thể hiện ở hai khía cạnh: tốc độ làm việc và tính đúng hẹn của người Mỹ. Do sự cạnh tranh gay gắt trên thị trường Mỹ, người nào nhanh hơn sẽ chiến thắng nên tốc độ công việc hết sức quan trọng để đảm bảo cho sự thành công. Sự quý trọng thời gian khiến người Mỹ là những con người luôn chuyển động. Họ làm việc theo bảng giờ giấc đã định. Đúng giờ là điều tiên quyết trong giao dịch kinh doanh, sự chậm trễ là điều tối kỵ nếu không muốn nói là thiếu sót về tư cách.

- *Tính năng động cao*: Sự cạnh tranh gay gắt, tính coi trọng thời gian và hiệu quả đã làm cho việc kinh doanh ở Mỹ trở thành năng động vào bậc nhất trên thế giới. Mỹ cũng là nơi nhạy bén nhất trong việc áp dụng công nghệ mới vào kinh doanh. Mỹ đứng đầu trong việc nghiên cứu, phát minh ra các công nghệ mới để nâng cao năng suất lao động, hiệu quả kinh doanh, nhưng ngay khi có công nghệ mới hơn xuất hiện, họ sẵn sàng thay thế nó để theo kịp thời đại. Trái với phong cách của người Nhật, có xu hướng tuyển dụng nhân viên suốt đời, người Mỹ coi việc di chuyển nơi làm việc là hoàn toàn bình thường, nếu tìm được nơi nào phù hợp hơn. Họ không có ý định gắn bó lâu dài với bất kỳ nơi nào. Bản thân các công ty cũng luôn săn tìm những nhân viên mới, năng nổ hơn, trẻ hơn, mới mẻ hơn.

- *Không câu nệ nghi thức*: Điều dễ nhận thấy đầu tiên trong phong cách giao tiếp của người Mỹ là sự cởi mở, thân thiện, tự nhiên, không khách sáo. Khác với người Nhật, có xu hướng quá coi trọng lễ nghi, người Mỹ coi trọng sự thoải mái trong giao tiếp. Sự khác biệt về địa vị xã hội ít được nhấn mạnh. Khác với nhiều ngôn ngữ trên thế giới, ngôn ngữ của người Mỹ không thay đổi khi nói với cấp trên. Trong thương trường Mỹ, nhiều người cho nghi thức là giả tạo, là phiến toái và không cần thiết. Bớt nghi thức là loại bỏ những căng thẳng để đạt kết quả mong muốn. Tuy nhiên, trong kinh doanh, dù thực dụng và phải cạnh tranh, song người Mỹ vẫn tỏ thái độ thân mật, cởi mở trong các cuộc giao dịch. Họ luôn hy vọng tạo cho bạn hàng của mình không khí dễ chịu, thoải mái và hợp tác, loại bỏ những thủ tục rườm rà để đi đến mục tiêu cuối cùng là hiệu quả cho cả hai phía.

- *Mỹ là nước có ngữ cảnh thấp (low context culture) nên thường trình bày vấn đề thẳng thắn, rõ ràng và dễ hiểu, không thích kiểu nói vòng vo, xa xôi hoặc ví von*. Họ không ngại từ chối thẳng, nếu như điều đó là cần thiết. Đối với một số quốc gia khác, điều này được coi là quá thẳng thừng, tuy nhiên, theo quan điểm của người Mỹ, sự thẳng thắn mang lại niềm tin và hiệu quả. Mặc dù vậy, những lời chỉ trích trực tiếp sẽ không được đón nhận, sự không đồng tình hoặc bất đồng ý kiến tốt nhất nên được đưa ra một cách nhẹ nhàng. Chính vì vậy, ngay cả khi bị từ chối, đối tác cũng không cảm thấy bị xúc phạm. Do tiếng Anh được coi là ngôn ngữ giao dịch chính trên thế giới, nên phần lớn người Mỹ đều không am hiểu ngoại ngữ. Điều này cũng hạn chế họ trong việc giao tiếp với các dân tộc khác.

1.4. Đề xuất khung nghiên cứu

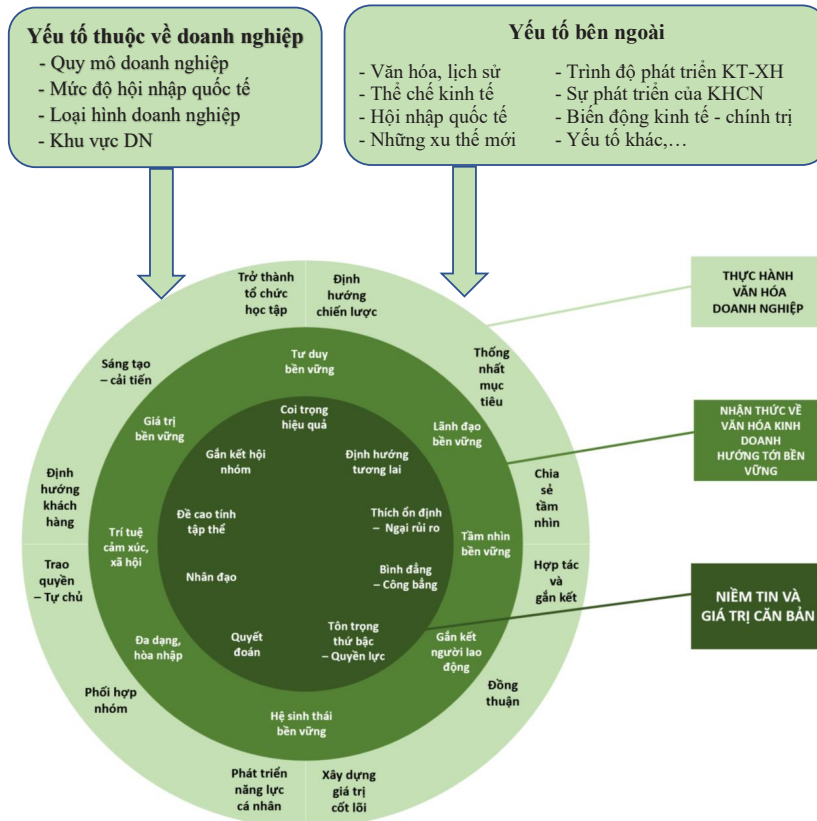
Do VHKD là một bộ phận của văn hóa quốc gia, vì thế, các nghiên cứu VHKD thường bắt đầu từ văn hóa quốc gia, rồi đến văn hóa doanh nghiệp/văn hóa tổ chức và văn hóa lãnh đạo/đạo đức doanh nhân. Vì vậy nghiên cứu này cũng sẽ tiếp cận VHKD dựa trên những đặc trưng của văn hóa quốc gia, trong đó có bổ sung các yếu tố gắn với phát triển bền vững để nâng cao năng lực



cạnh tranh trong thời đại thay đổi.

Kế thừa các nghiên cứu có liên quan đến VHKD, nhóm nghiên cứu đề xuất khung nghiên cứu kết nối ba cấp độ của VHKD bao gồm: (1) cấp độ Niềm tin và giá trị căn bản, (2) cấp độ Nhận thức và (3) Cấp độ Hành động. Mỗi cấp độ bao gồm các yếu tố khác nhau. Trong đó cấp độ Niềm tin và giá trị căn bản được nghiên cứu dựa trên chín khía cạnh nói về các giá trị, các ưu tiên mà một người trân trọng xã hội của GLOBE (2004) và GLOBE (2014); (2) cấp độ Nhận thức được nghiên cứu dựa trên tám yếu tố nhận thức của Mô hình văn hóa hướng tới sự bền vững của Wirtenberg (2014); (3) Cấp độ Hành động được nghiên cứu dựa trên mười hai yếu tố của Mô hình văn hóa doanh nghiệp của Denison,

Hình 4: Khung nghiên cứu về VHKD Việt Nam



Để phục vụ cho mục tiêu nghiên cứu, nghiên cứu này sẽ tiếp cận theo chủ thể tham gia định hình VHKD: ngoài các chủ thể trực tiếp (doanh nghiệp, doanh nhân, người lao động,...) sẽ tiếp cận các chủ thể/yếu tố gián tiếp như thể chế, môi trường kinh doanh, hội nhập quốc tế, công nghệ, biến động của môi trường quốc tế, những xu thế mới,... để cho thấy được vai trò của các bên liên quan (nhà nước, các Hiệp hội doanh nghiệp, các tổ chức hỗ trợ, ...) trong việc xây dựng VHKD.

Những yếu tố trên khi ảnh hưởng đến các chủ thể trong doanh nghiệp sẽ có thể có mức độ tác động khác nhau, tùy theo đặc điểm của doanh nghiệp liên quan đến quy mô (siêu nhỏ, nhỏ, vừa và lớn), mức độ hội nhập quốc tế (tham gia xuất nhập khẩu hay không), mô hình quản trị DN (DN tư nhân, Cty TNHH, Cty CP), hoặc hình thức sở hữu (DN nhà nước, DN FDI hay DN khu vực tư nhân),...



Để phục vụ cho mục tiêu nghiên cứu, nghiên cứu này sẽ tiếp cận theo chủ thể tham gia định hình VHKD: ngoài các chủ thể trực tiếp (doanh nghiệp, doanh nhân, người lao động,...) sẽ tiếp cận các chủ thể/yếu tố gián tiếp như thể chế, môi trường kinh doanh, hội nhập quốc tế, công nghệ, biến động của môi trường quốc tế, những xu thế mới, ... để cho thấy được vai trò của các bên liên quan (nhà nước, các Hiệp hội doanh nghiệp, các tổ chức hỗ trợ, ...) trong việc xây dựng VHKD.

Những yếu tố trên khi ảnh hưởng đến các chủ thể trong doanh nghiệp sẽ có thể có mức độ tác động khác nhau, tùy theo đặc điểm của doanh nghiệp liên quan đến quy mô (siêu nhỏ, nhỏ, vừa và lớn), mức độ hội nhập quốc tế (tham gia xuất nhập khẩu hay không), mô hình quản trị DN (DN tư nhân, Cty TNHH, Cty CP), hoặc hình thức sở hữu (DN nhà nước, DN FDI hay DN khu vực tư nhân),...

Bảng 1: Cấp độ và các yếu tố nghiên cứu

Cấp độ	Yếu tố	Định nghĩa
Niềm tin và giá trị căn bản	Tôn trọng Quyền lực - Thứ bậc	Mức độ mà mọi người chấp nhận sự cách biệt về quyền lực và thứ bậc
	Thích ổn định - Ngại rủi ro	Mức độ mà mọi người thích sự an toàn, không thoải mái với sự thay đổi
	Coi trọng hiệu quả	Mức độ mà xã hội và tổ chức khuyến khích và khen thưởng cho hiệu suất, kết quả cao
	Quyết đoán	Mức độ mà các cá nhân mạnh mẽ và tự chủ trong mối quan hệ xã hội
	Định hướng tương lai	Mức độ mà mọi người lập kế hoạch và tiết kiệm cho tương lai
	Nhân đạo	Mức độ mà sự công bằng, vị tha, rộng lượng và tử tế được khuyến khích và coi trọng trong xã hội
	Đề cao tính tập thể	Mức độ mà xã hội khuyến khích các cá nhân hòa nhập vào các nhóm và tổ chức
	Gắn kết hội nhóm	Mức độ mà các cá nhân thể hiện niềm tự hào, lòng trung thành và sự gắn kết trong nhóm của họ
	Bình đẳng - Công bằng	Mức độ thực hiện bình đẳng nam nữ trong xã hội
Nhận thức	Giá trị bền vững	Nhìn thấy vai trò tổ chức trong bối cảnh của cộng đồng, xã hội và môi trường
	Tư duy bền vững	Hệ thống suy nghĩ hiểu rõ tầm quan trọng và lợi ích của việc doanh nghiệp thực hiện tốt trách nhiệm với môi trường xã hội
	Lãnh đạo bền vững	Nhìn thấy những phẩm chất mà một nhà lãnh đạo cần có để doanh nghiệp có thể hành động bền vững
	Tầm nhìn bền vững	Hình dung ra tương lai của doanh nghiệp trong mối quan hệ với các bên liên quan
	Gắn kết người lao động	Tầm quan trọng của việc thúc đẩy sự tham gia của người lao động và nâng cao năng lực cho người lao động



ARTIFICIAL
INTELLIGENCE



RESILIENCE



TEAMWORK



ANALYSIS



TECHNOLOGY

	Hệ sinh thái bền vững	Kết hợp tính bền vững trong suốt quá trình học tập và phát triển, ở mọi bộ phận, mọi cấp quản lý của doanh nghiệp
	Đa dạng, hòa nhập	Động lực và sự sẵn sàng của mọi người khi tham gia thúc đẩy bền vững
	Trí tuệ cảm xúc, xã hội	Sự nhạy bén, hợp tác và ưu tiên trong thúc đẩy các hoạt động bền vững
Hành động	Xây dựng giá trị cốt lõi	Doanh nghiệp có một hệ thống các giá trị chung để tạo nên bản sắc riêng cũng như đáp ứng được nguyện vọng của nhân viên
	Đồng thuận	Các nhà lãnh đạo có đủ phẩm chất để có được sự tín nhiệm nhằm giải quyết các vấn đề trái chiều trong kinh doanh
	Hợp tác và gắn kết	Các phòng ban trong doanh nghiệp có sự tổ chức và hợp tác chặt chẽ trong mỗi kế hoạch làm việc của công ty
	Trao quyền - Tự chủ	Người lao động được làm chủ tính sáng tạo và tư duy trong công việc
	Phối hợp nhóm	Người lao động dựa vào một nhóm để có thể hoàn thành được công việc lớn
	Phát triển năng lực cá nhân	Doanh nghiệp tập trung vào việc phát triển kỹ năng của nhân viên để tăng hiệu suất làm việc cũng như khả năng cạnh tranh trên thị trường
	Chia sẻ tầm nhìn	Doanh nghiệp có quan điểm và đồng thuận cao về vị trí doanh nghiệp trong tương lai
	Thống nhất mục tiêu	Hệ thống mục tiêu rõ ràng và kết nối với sứ mệnh, tầm nhìn, chiến lược
	Định hướng chiến lược	Doanh nghiệp đã và đang có kế hoạch để tạo nên bản sắc riêng của mình
	Sáng tạo - Cải tiến	Doanh nghiệp có sự chủ động quan sát môi trường kinh doanh, có sự tiên đoán về khả năng thay đổi trong quá trình, chính sách, thủ tục
	Định hướng khách hàng	Doanh nghiệp hiểu và làm hài lòng khách hàng
	Tổ chức học tập	Doanh nghiệp có thể xác định được những dấu hiệu từ môi trường để dẫn đến những cơ hội sáng tạo mới

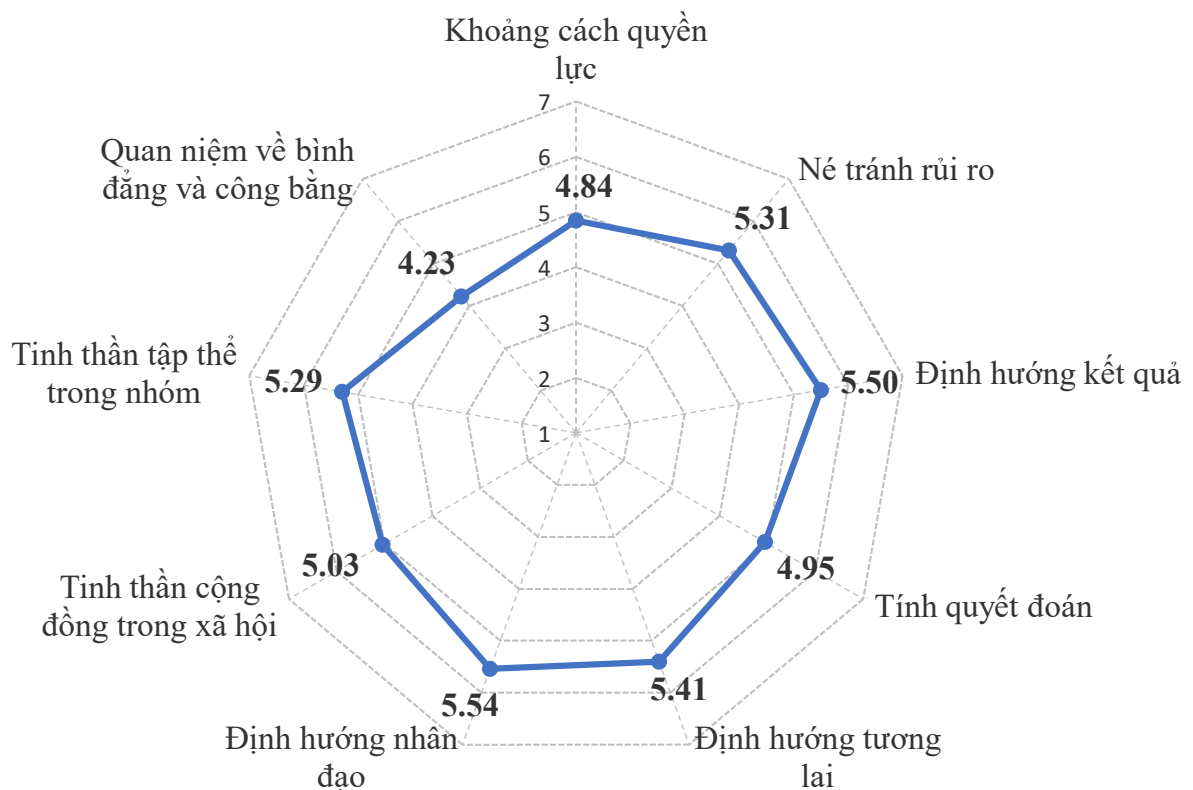


CHƯƠNG 2. QUAN NIỆM VỀ NIỀM TIN VÀ GIÁ TRỊ CĂN BẢN PHẢN ÁNH VĂN HOÁ KINH DOANH CỦA VIỆT NAM HIỆN NAY

2.1. Đánh giá chung quan niệm về niềm tin và giá trị căn bản phản ánh văn hoá kinh doanh của cộng đồng người Việt Nam hiện nay

Dựa trên mô hình nghiên cứu của dự án GLOBE (House, 2014) về kết quả khảo sát đã cho thấy các doanh nhân, doanh nghiệp quan niệm về niềm tin và giá trị phản ánh VHKD ở Việt Nam hiện nay theo chín khía cạnh: khoảng cách quyền lực, né tránh rủi ro, định hướng kết quả, tính quyết đoán, định hướng tương lai, định hướng nhân đạo, tinh thần cộng đồng trong xã hội, tinh thần tập thể trong nhóm và quan niệm về bình đẳng và công bằng.

Hình 5: Đánh giá của lãnh đạo doanh nghiệp về niềm tin và giá trị căn bản phản ánh VHKD Việt Nam hiện nay



Nguồn : Khảo sát VCCI (2023)

Có thể nhận thấy rõ qua cảm nhận của các lãnh đạo doanh nghiệp là VHKD của Việt Nam nhìn tổng thể hài hòa (có giá trị trung bình từ 4,2 – 5,6 trên thang điểm 7), không có giá trị vượt trội (trên 6 điểm). Điều này được lý giải một phần do quá trình phát triển kinh doanh của các doanh nghiệp Việt Nam mới được hơn 30 năm, chính vì vậy các giá trị căn bản chưa định hình rõ nét. Tuy nhiên, trong số chín khía cạnh nghiên cứu, có thể cảm nhận được một vài khía cạnh nổi lên, được đề cao hơn so với các khía cạnh khác như định hướng nhân đạo (đạt điểm trung bình cao nhất 5,54/7 điểm), định hướng kết quả (5,50/7 điểm) và định hướng tương lai (5,41/7 điểm). Chiều



ngược lại, một số khía cạnh chưa được đề cao như quan niệm về bình đẳng và công bằng (4,23/7 điểm), khoảng cách quyền lực (4,84/7 điểm) và tính quyết đoán (4,95/7 điểm).

Để có bức tranh rõ hơn về các khía cạnh và giá trị của VHKT ở Việt Nam, nghiên cứu đã so sánh với kết quả nghiên cứu của dự án GLOBE (*Global Leadership & Organizational Behavior Effectiveness*)¹ thực hiện năm 2004 tại 62 nước, phân thành 10 khu vực gồm: Mỹ La tinh, Các nước gốc Anh, Châu Âu gốc La tinh, Châu Âu gốc Đức, Bắc Âu, Đông Âu, Trung Đông, Châu Phi cận Sahara, Nam Á, Châu Á nhỏ giáo. Mặc dù thời điểm khảo sát cách nhau gần 20 năm nhưng những kết quả từ khảo sát của dự án GLOBE phần nào cũng vẫn còn giá trị tham khảo đối với Việt Nam.

So với trung bình của các nước tham gia khảo sát trong dự án GLOBE, Việt Nam đề cao hơn về Khoảng cách quyền lực (4,84 so với 2,75), đồng nghĩa là văn hóa Việt Nam có sự tôn trọng về tuổi tác và chức danh, mọi người phải tuân theo các quy tắc và có nhiều sự khoan dung hơn đối với quyền lực tập trung. Khoảng cách quyền lực cao cho thấy cộng đồng chấp nhận và tán thành quyền lực, sự khác biệt về quyền lực, đặc quyền địa vị và bất bình đẳng xã hội, đồng thời quyền lực dự kiến sẽ không được phân bổ đồng đều mà được coi là mang lại trật tự và ổn định xã hội. Khoảng cách quyền lực cao là đặc điểm của các xã hội có sự phân bổ vai trò rõ ràng và cấu trúc quan hệ cứng nhắc. Bên cạnh đó, Việt Nam cũng đề cao hơn Tính quyết đoán so với trung bình thế giới (4,95 so với 3,81). Điều này có nghĩa là so với mặt bằng chung, văn hóa Việt Nam có xu hướng ưu tiên sự chủ động của các cá nhân, ý thức quyết tâm bảo vệ ý kiến. Thường các quốc gia có điểm số tính quyết đoán thì các nhà quản lý mạnh mẽ hơn trong việc ra quyết định dựa trên ý kiến cá nhân của mình hơn là việc tìm kiếm sự đồng thuận và hợp tác ra quyết định. Một số quốc gia ở Châu Á cũng có Tính quyết đoán cao giống Việt Nam như Nhật Bản, Trung Quốc hay Philippines. Tương tự, khía cạnh Né tránh rủi ro ở Việt Nam cũng cao hơn nhiều so với mặt bằng chung của các nước tham gia khảo sát trong dự án GLOBE (5,31 so với 4,55). Điều này cho thấy xã hội Việt Nam cũng chú trọng nhiều hơn đến các quy tắc, cấu trúc, trật tự và không thoải mái với rủi ro, sự thay đổi. Khu vực Châu Á cũng là nơi có nhiều quốc gia có mức độ né tránh rủi ro cao, thậm chí là hơn Việt Nam như: Thailand, IRAN, Đài Loan, Trung Quốc, Indonesia,... Tinh thần cộng đồng trong xã hội cũng là một khía cạnh mà Việt Nam có điểm số cao hơn mức trung bình thế giới (5,24 so với 4,68). Điều này đồng nghĩa với việc xã hội Việt Nam khuyến khích các cá nhân hòa nhập vào các nhóm và tổ chức, ưu tiên phân phối nguồn lực tập thể và hành động tập thể. Lòng trung thành đối với nhóm được khuyến khích, ngay cả khi nó làm suy yếu việc theo đuổi các mục tiêu cá nhân. Các nước Mỹ La tinh như là những quốc gia có Tinh thần cộng đồng cao hơn. Ngoài ra, Việt Nam cũng có điểm số cao hơn so với bình quân thế giới về Định hướng nhân đạo (5,69 so với 5,44). Việc khía cạnh Định hướng nhân đạo đạt điểm số cao nhất cho thấy các doanh nhân tin rằng sự công bằng, vị tha, rộng lượng và tử tế được khuyến khích và coi trọng trong xã hội ở Việt Nam. Điều này khiến các cá nhân có trách nhiệm thúc đẩy hạnh phúc của người khác thay vì nhà nước cung cấp hỗ trợ kinh tế và xã hội.

¹ <https://globeproject.com/>



ARTIFICIAL
INTELLIGENCE



RESILIENCE



TEAMWORK

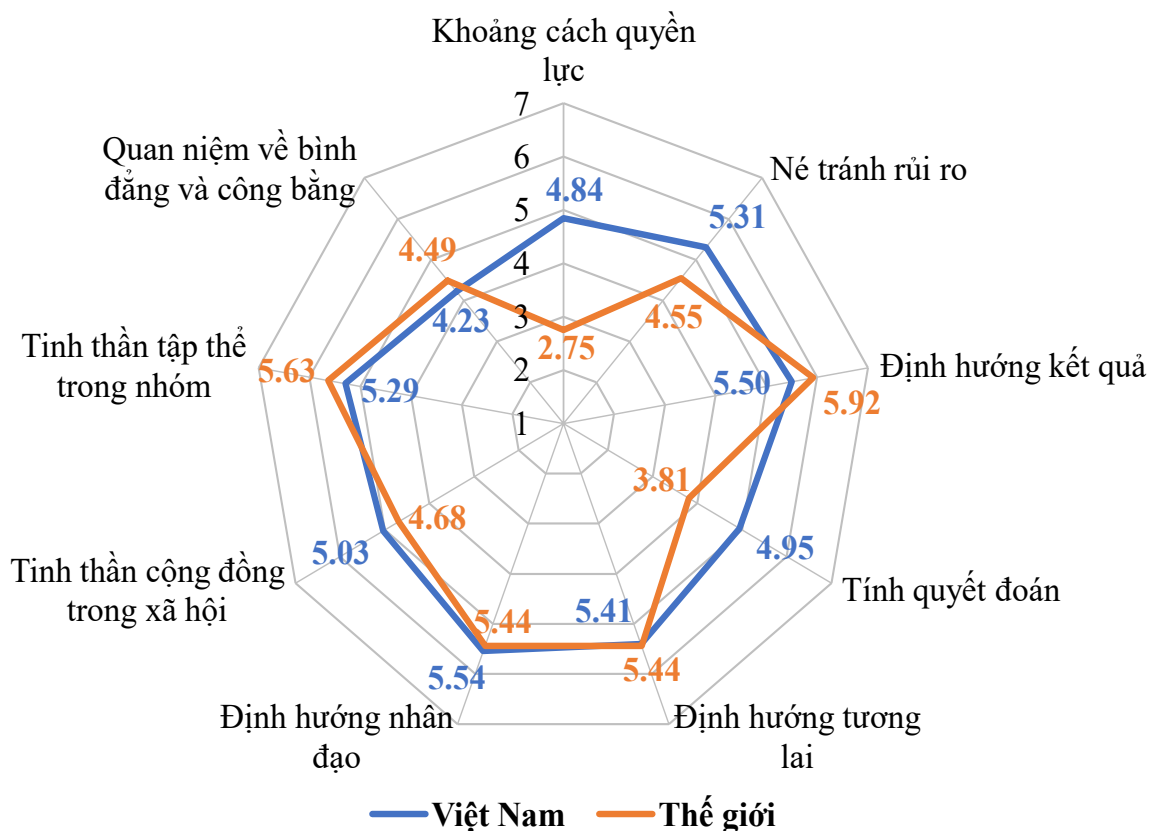


ANALYSIS



TECHNOLOGY

Hình 6: Niềm tin và giá trị căn bản ở Việt Nam và Thế giới



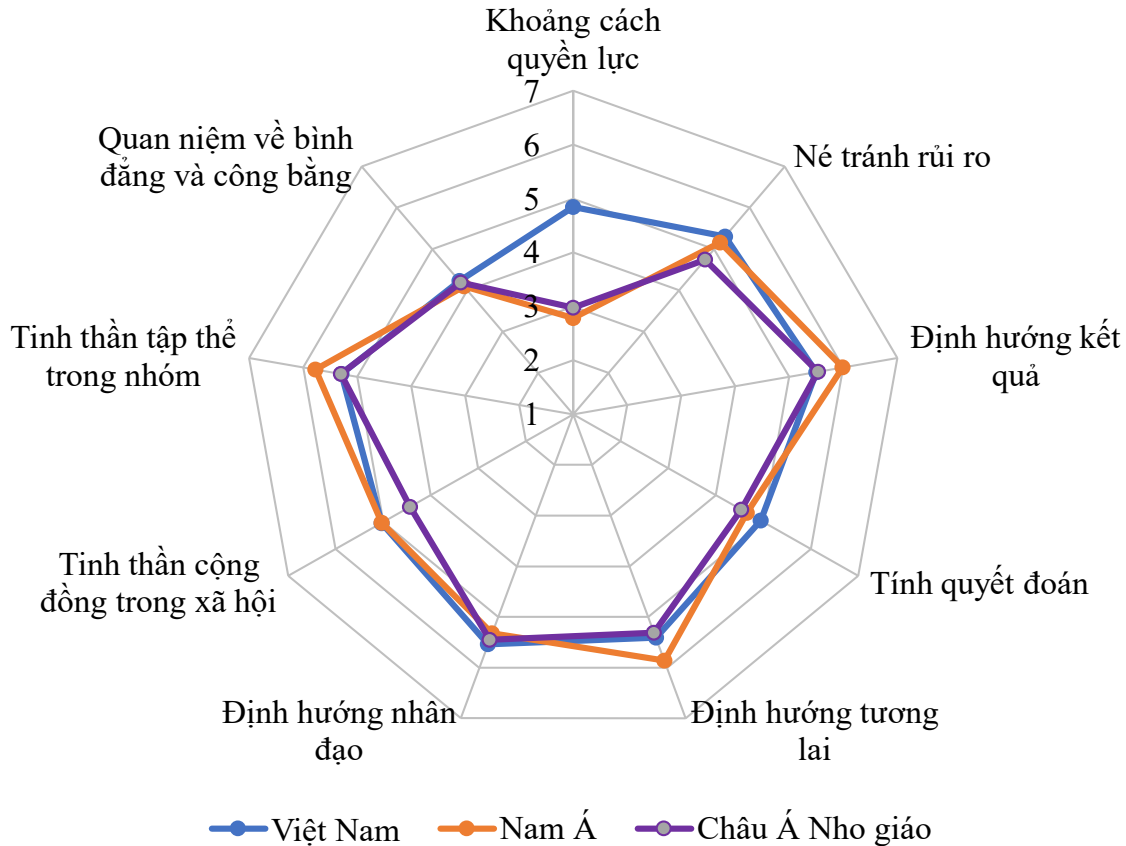
Nguồn: Khảo sát VCCI (2023) và GLOBE (2004)

Ở chiều ngược lại, có bốn khía cạnh mà Việt Nam thấp hơn so với mức trung bình của thế giới, đó là Định hướng kết quả (5,50 so với 5,92), Tinh thần tập thể trong nhóm (5,29 so với 5,63), Quan niệm về bình đẳng và công bằng (4,23 so với 4,49) và Định hướng tương lai (5,41 so với 5,44). Dù so với các khía cạnh khác của VHKD Việt Nam, Định hướng kết quả có điểm số cao thứ 2, chỉ đứng sau Định hướng nhân đạo, tuy nhiên khi so với mặt bằng chung của thế giới, chỉ số này vẫn ở dưới mức trung bình. Điều này cho thấy các nước trên thế giới rất coi trọng kết quả, thể hiện đây là chỉ số có điểm số trung bình cao nhất. Định hướng kết quả cao cũng cho thấy mức độ mà xã hội và tổ chức khuyến khích và khen thưởng cho hiệu suất, kết quả cao. Các quốc gia có định hướng kết quả cao thường coi trọng chủ nghĩa vật chất và khả năng cạnh tranh, họ mong đợi đầu tư vào đào tạo để thúc đẩy cải tiến hiệu suất. Tinh thần tập thể trong nhóm là mức độ mà các cá nhân thể hiện niềm tự hào, lòng trung thành và sự gắn kết trong tổ chức hoặc gia đình của họ. Chủ nghĩa bình đẳng giới để cập đến mức độ thực hiện bình đẳng nam nữ trong xã hội. Các quốc gia có chủ nghĩa bình đẳng giới cao mang lại nhiều cơ hội hơn cho phụ nữ và có nhiều phụ nữ nắm giữ các vị trí quyền lực hơn. Định hướng tương lai là khía cạnh đo lường mức độ mà sự hài lòng bị trì hoãn và lập kế hoạch cho tương lai được đánh giá cao hơn so với lợi ích ngắn hạn. Các quốc gia có định hướng tương lai cao khuyến khích đầu tư để hoàn trả trong tương lai hơn là tiêu dùng ngay lập tức.



So với các khu vực trên thế giới, VKKD của Việt Nam có nhiều nét tương đồng nhất với các nước Châu Á nhỏ giáo (gồm China, Hong Kong-China, Japan, Singapore, South Korea, Taiwan-China) và khu vực Nam Á (gồm các quốc gia như: India, Indonesia, Iran, Malaysia, Philippines, Thailand).

Hình 7: Niềm tin và giá trị căn bản ở Việt Nam và các nước Nam Á, Châu Á Nho giáo



Nguồn : Khảo sát VCCI (2023) và GLOBE (2004)

Bảng 2: Niềm tin và giá trị căn bản ở các khu vực trên thế giới theo nghiên cứu GLOBE năm 2004

	Thế giới	Mỹ La tinh	Các nước gốc Anh	Châu Âu gốc La tinh	Châu Âu gốc Đức	Bắc Âu	Đông Âu	Trung Đông	Châu Phi cận Sahara	Nam Á	Châu Á nhỏ giáo
Khoảng cách quyền lực	5,13	5,33	4,97	5,21	4,95	4,54	5,26	5,23	5,24	5,39	5,15
Né tránh rủi ro	4,55	4,98	4,09	4,36	3,46	3,76	4,94	4,99	4,99	5,16	4,74



RESILIENCE



TEAMWORK



ANALYSIS



TECHNOLOGY

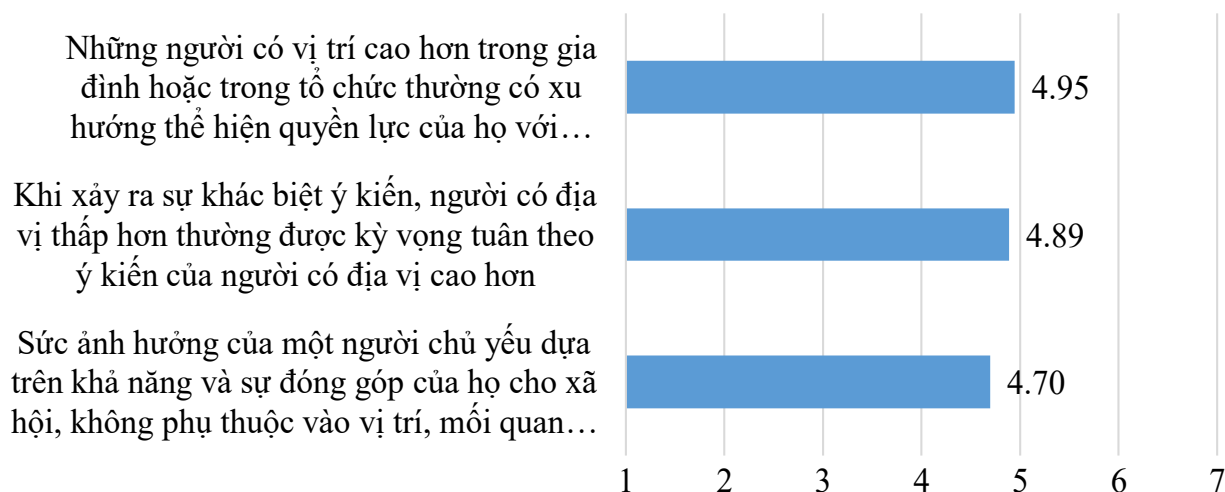
Định hướng kết quả	5,92	6,24	6,03	5,94	5,9	5,84	5,82	5,81	6,05	5,99	5,53
Tính quyết đoán	3,81	3,54	3,89	3,72	3,07	3,56	3,78	3,38	3,99	4,65	4,54
Định hướng tương lai	5,44	5,75	5,33	5,33	5,01	4,76	5,38	5,83	5,87	5,86	5,31
Định hướng nhân đạo	5,44	5,33	5,4	5,58	5,48	5,64	5,43	5,31	5,46	5,32	5,45
Tinh thần cộng đồng trong xã hội	4,68	5,32	4,32	4,84	4,69	4,08	4,34	5,08	4,66	5,03	4,43
Tinh thần tập thể trong nhóm	5,63	6,06	5,84	5,66	5,16	5,65	5,57	5,61	5,63	5,77	5,3
Quan niệm về bình đẳng và công bằng	4,49	4,77	4,91	4,77	4,91	4,82	4,46	3,65	4,3	4,1	4,19

Nguồn: GLOBE (2004), Understanding the Relationship Between National Culture, Societal Effectiveness and Desirable Leadership Attributes.

2.2. Khoảng cách quyền lực

Kết quả khảo sát cho thấy, lãnh đạo doanh nghiệp đánh giá khoảng cách quyền lực ở Việt Nam khá được đề cao, khi họ cho rằng những người có vị trí cao hơn trong gia đình (ông bà, bố mẹ...) hoặc trong tổ chức (lãnh đạo, quản lý...) thường có xu hướng thể hiện quyền lực của họ với những người có địa vị thấp hơn (4,95/7 điểm). Hơn nữa, lãnh đạo doanh nghiệp cũng cho rằng, khi xảy ra sự khác biệt ý kiến, người có địa vị thấp hơn (như con cái trong gia đình, nhân viên trong tổ chức) thường được kỳ vọng tuân theo ý kiến của người có địa vị cao hơn (4,89/7 điểm).

Hình 8: Đánh giá của lãnh đạo doanh nghiệp về Khoảng cách quyền lực



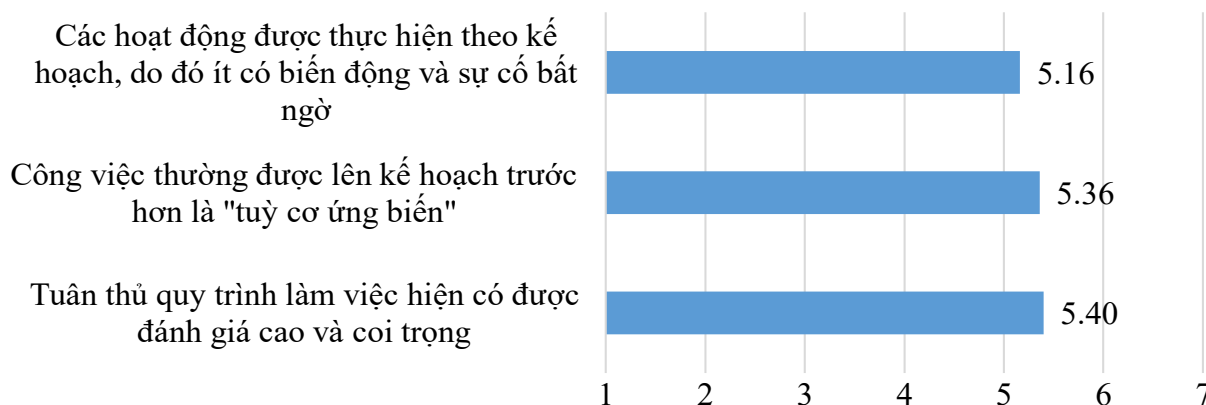
Nguồn: Khảo sát VCCI (2023)



2.3. Mức độ né tránh rủi ro

Như đã phân tích ở trên, lãnh đạo doanh nghiệp đánh giá mức độ né tránh rủi ro của người Việt Nam ở mức khá cao, đây là chỉ số có điểm trung bình cao thứ 3, chỉ sau định hướng nhân đạo và định hướng kết quả. Người Việt đề cao mức độ né tránh rủi ro được thể hiện qua việc coi trọng và đánh giá cao tính tuân thủ quy trình làm việc hiện có (5,4/7 điểm), công việc thường được lên kế hoạch trước hơn là "tùy cơ ứng biến" (5,36/7 điểm) và các hoạt động được thực hiện theo kế hoạch, do đó ít có biến động và sự cố bất ngờ (5,16/7 điểm).

Hình 9: Đánh giá của lãnh đạo doanh nghiệp về Mức độ né tránh rủi ro

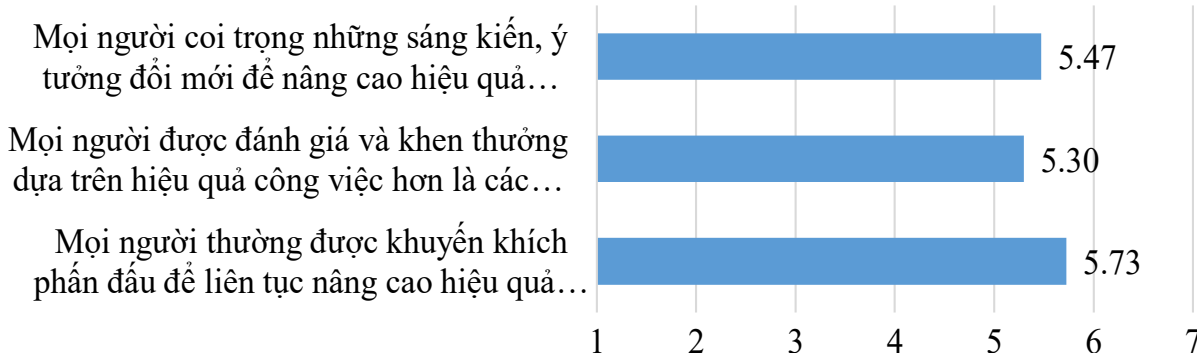


Nguồn : Khảo sát VCCI (2023)

2.4. Định hướng kết quả

Kết quả khảo sát cho thấy, lãnh đạo doanh nghiệp đánh giá cao tính định hướng kết quả của người Việt, chỉ sau định hướng nhân đạo. Trong xã hội Việt Nam, mọi người thường được khuyến khích phấn đấu để liên tục nâng cao hiệu quả công việc (5,73/7 điểm) và coi trọng những sáng kiến, ý tưởng đổi mới để nâng cao hiệu quả công việc (5,47/7 điểm). Bên cạnh đó, mọi người được đánh giá và khen thưởng dựa trên hiệu quả công việc hơn là các yếu tố ngoài công việc (như chức vụ, các mối quan hệ, tuổi tác...) (5,3/7 điểm). Đây là khía cạnh có tác động tích cực đến các hoạt động kinh doanh cần phải tiếp tục phát huy, vì dù được đánh giá cao, nhưng so với mặt bằng chung trên thế giới, định hướng kết quả của người Việt Nam vẫn thấp hơn.

Hình 10: Đánh giá của lãnh đạo doanh nghiệp về Định hướng kết quả



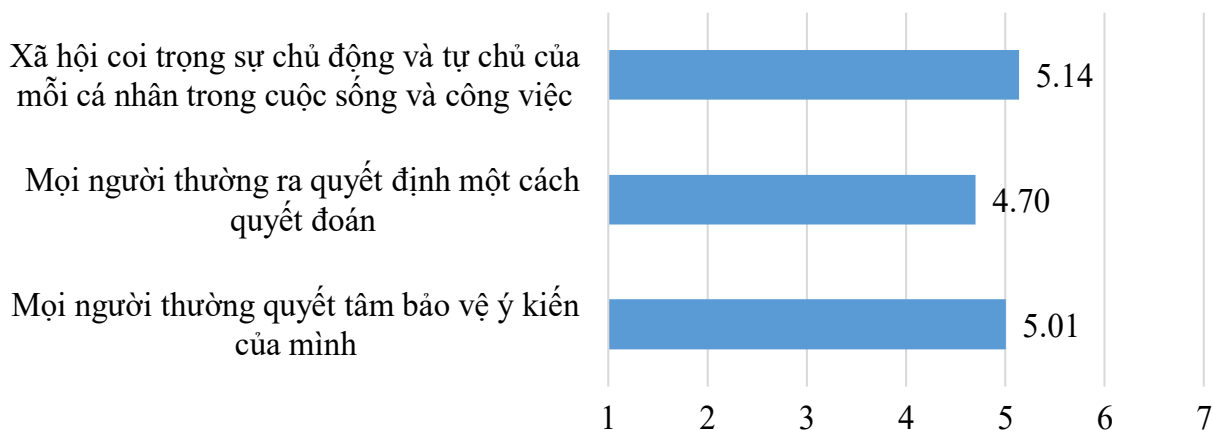
Nguồn : Khảo sát VCCI (2023)



2.5. Tính quyết đoán

Kết quả khảo sát cho thấy, theo đánh giá của lãnh đạo doanh nghiệp, dù tính quyết đoán của người Việt Nam chưa cao như các khía cạnh khác (4,95/7 điểm) nhưng vẫn cao hơn mặt bằng chung của thế giới.

Hình 11: Đánh giá của lãnh đạo doanh nghiệp về Tính quyết đoán



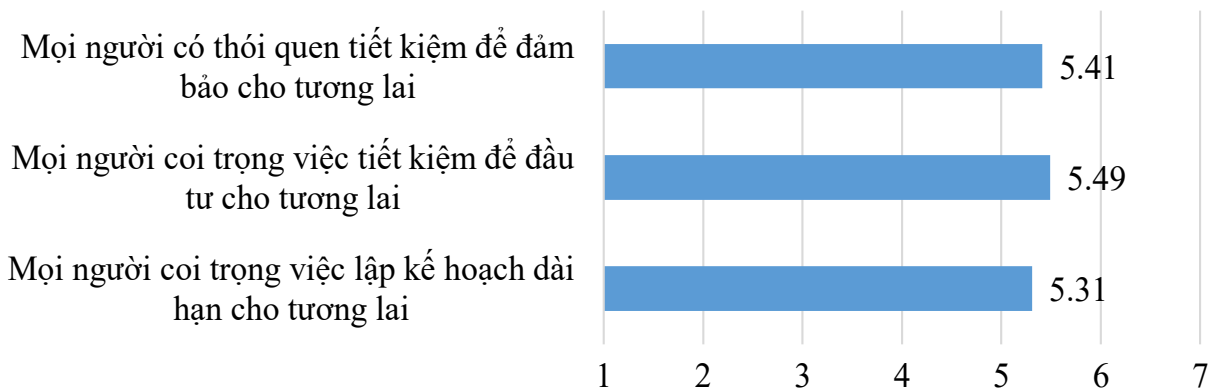
Nguồn : Khảo sát VCCI (2023)

Tính quyết đoán của người Việt được thể hiện qua việc xã hội coi trọng sự chủ động và tự chủ của mỗi cá nhân trong cuộc sống và công việc (5,14/7 điểm) và mọi người thường quyết tâm bảo vệ ý kiến của mình (5,01/7 điểm). Tuy nhiên, việc ra quyết định một cách quyết đoán vẫn chưa được đánh giá cao ở Việt Nam (4,70/7 điểm).

2.6. Định hướng tương lai

Người Việt Nam cũng đề cao định hướng tương lai nhưng cũng chỉ bằng với mức trung bình của thế giới. Kết quả khảo sát cho thấy, các lãnh đạo doanh nghiệp đều cho rằng mọi người coi trọng việc tiết kiệm để đầu tư cho tương lai (5,49/7 điểm), có thói quen tiết kiệm để đảm bảo cho tương lai (5,41/7 điểm), coi trọng việc lập kế hoạch dài hạn cho tương lai (5,31/7 điểm).

Hình 12: Đánh giá của lãnh đạo doanh nghiệp về Định hướng tương lai



Nguồn : Khảo sát VCCI (2023)



ARTIFICIAL
INTELLIGENCE



RESILIENCE



TEAMWORK



ANALYSIS



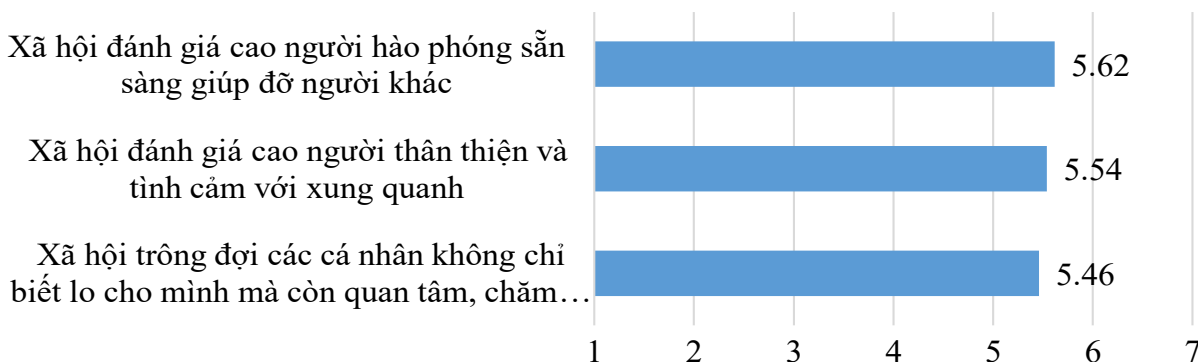
TECHNOLOGY

2.7. Định hướng nhân đạo

Định hướng nhân đạo là khía cạnh được lãnh đạo doanh nghiệp đánh giá cao nhất trong số các khía cạnh phản ánh VHKD ở Việt Nam. Điều này cũng bắt nguồn từ việc xã hội đánh giá cao người hào phóng sẵn sàng giúp đỡ người khác (5,62/7 điểm), đánh giá cao người thân thiện và tình cảm với xung quanh (5,54/7 điểm) và trông đợi các cá nhân không chỉ biết lo cho mình mà còn quan tâm, chăm lo cho những người khác (5,46/7 điểm).

Đây là những nét gắn với truyền thống văn hóa của người Việt Nam vốn giàu lòng nhân ái để cùng nhau vượt qua các giai đoạn khó khăn trong chiến tranh cũng như thiên tai dịch bệnh.

Hình 13: Đánh giá của lãnh đạo doanh nghiệp về Định hướng nhân đạo

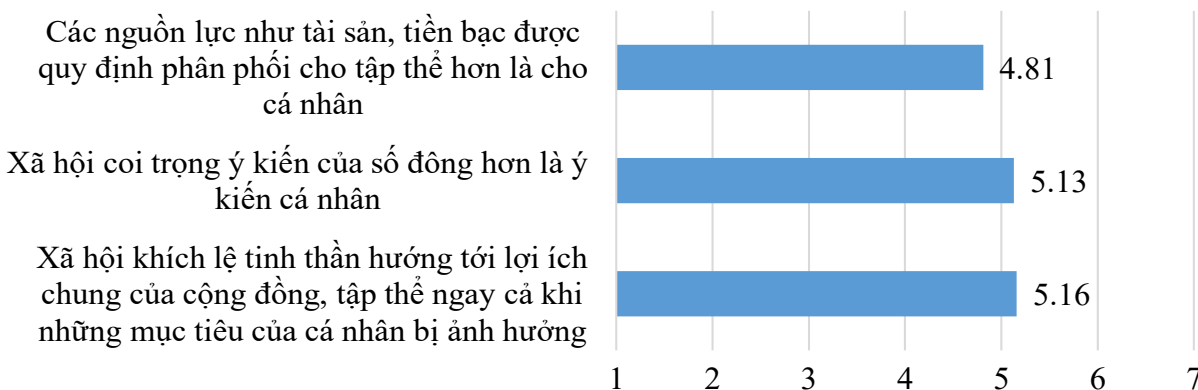


Nguồn : Khảo sát VCCI (2023)

2.8. Tinh thần cộng đồng trong xã hội

Xã hội Việt Nam cũng có tinh thần cộng đồng tương đối cao theo đánh giá của các lãnh đạo doanh nghiệp, cao hơn so với mặt bằng chung của thế giới cách đây gần 20 năm. Theo kết quả khảo sát, xã hội Việt Nam được cho là khích lệ tinh thần hướng tới lợi ích chung của cộng đồng, tập thể ngay cả khi những mục tiêu của cá nhân bị ảnh hưởng (5,16/7 điểm) và coi trọng ý kiến của số đông hơn là ý kiến cá nhân (5,13/7 điểm). Tuy nhiên, nhận định về các nguồn lực như tài sản, tiền bạc được quy định phân phối cho tập thể hơn là cho cá nhân (4,81/7 điểm).

Hình 14: Đánh giá của lãnh đạo doanh nghiệp về Tinh thần cộng đồng trong xã hội



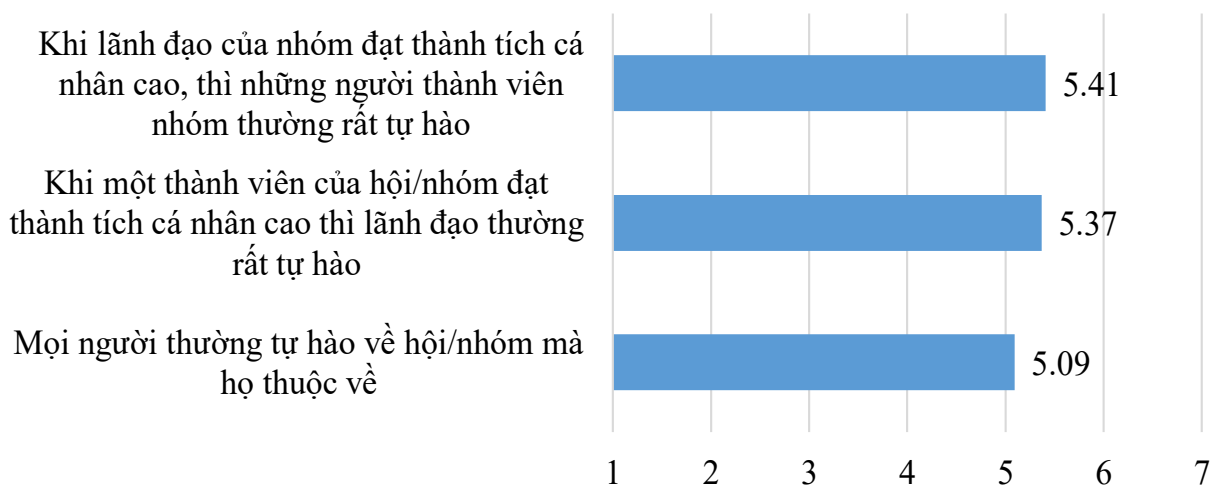
Nguồn : Khảo sát VCCI (2023)



2.9. Tinh thần tập thể trong nhóm

Kết quả khảo sát cho thấy tinh thần tập thể trong nhóm ở Việt Nam tuy được đánh giá ở mức khá cao (5,29/7 điểm) nhưng vẫn thấp hơn mức trung bình của thế giới. Hai yếu tố phản ánh tinh thần tập thể trong nhóm ở Việt Nam khá cao chính là khi lãnh đạo của nhóm đạt thành tích cá nhân cao, thì những người thành viên nhóm thường rất tự hào (5,41/7 điểm) và khi một thành viên của hội/nhóm đạt thành tích cá nhân cao thì lãnh đạo thường rất tự hào (5,37/7 điểm). Tuy nhiên, mức độ mọi người thường tự hào về hội/nhóm mà họ thuộc về được đánh giá thấp hơn một chút (5,09/7 điểm).

Hình 15: Đánh giá của lãnh đạo doanh nghiệp về Tinh thần tập thể trong nhóm



Nguồn : Khảo sát VCCI (2023)

2.10. Quan niệm về bình đẳng và công bằng

Trong số chín khía cạnh phản ánh VHKD Việt Nam, quan niệm về bình đẳng và công bằng là khía cạnh ít được đề cao nhất (chỉ đạt 4,23/7 điểm). Điều này cũng tương đồng với thế giới khi khía cạnh này được đánh giá thấp nhất, nhưng mức độ vẫn cao hơn so với ở Việt Nam.

Nếu xét chi tiết cấu thành của bình đẳng và công bằng, có thể thấy mức độ công bằng trong cơ hội thăng tiến và thu nhập được đánh giá cao hơn: Xã hội đánh giá cao các tổ chức coi trọng giá trị đa dạng, hoà nhập và công bằng, không phân biệt đối xử hoặc thiên vị, và tạo cơ hội công bằng cho sự thăng tiến và phát triển nghề nghiệp của người lao động (5,26/7 điểm); Mọi người cơ bản là được trả lương một cách công bằng (theo vị trí, đóng góp và năng lực) (4,9/7 điểm). Trong khi đó, khía cạnh bình đẳng về giới đang bị đánh giá ở mức trung bình ở Việt Nam, thể hiện qua các tiêu chí: Mọi người cho rằng nam giới làm việc hiệu quả hơn nữ giới (3,76/7 điểm); Mọi người cho rằng các vị trí quản lý phù hợp với nam giới hơn (3,75/7 điểm); Mọi người cho rằng nam giới thường được khuyến khích phát triển sự nghiệp nhiều hơn nữ giới (3,46/7 điểm)



ARTIFICIAL
INTELLIGENCE



RESILIENCE



TEAMWORK

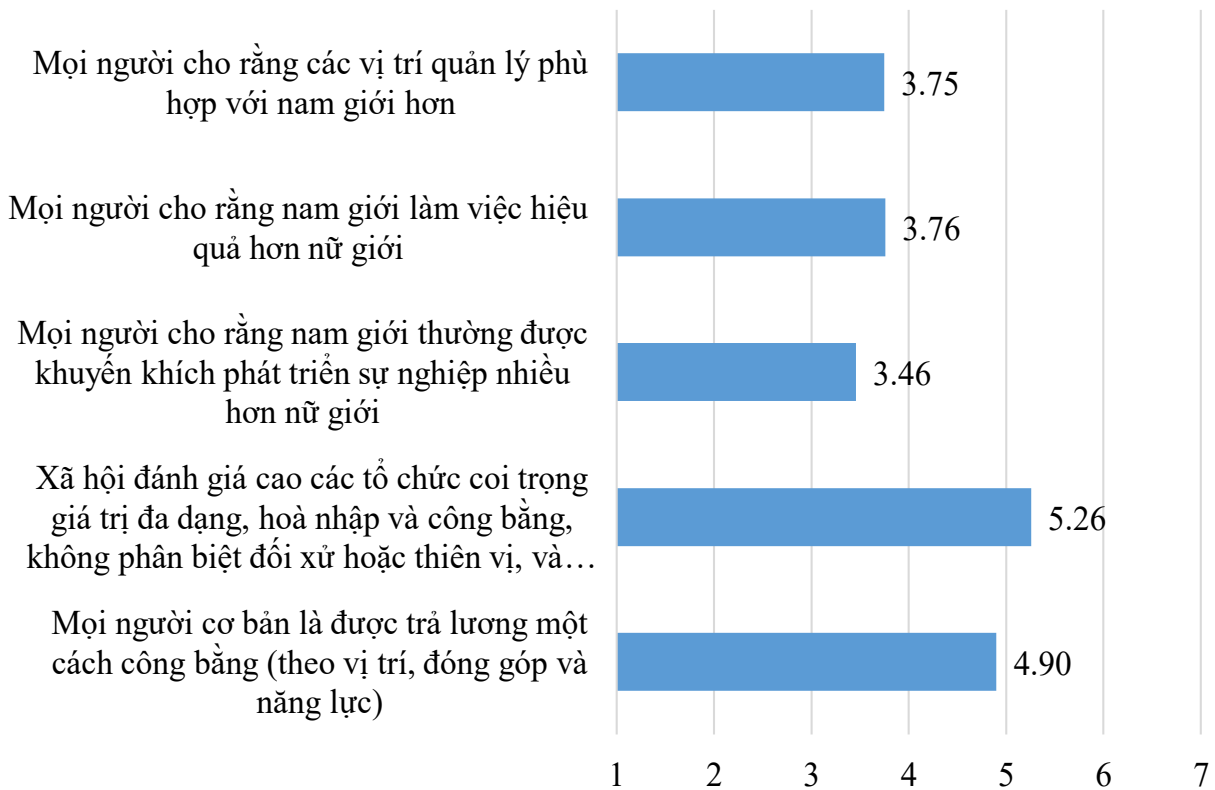


ANALYSIS



TECHNOLOGY

Hình 16: Đánh giá của lãnh đạo doanh nghiệp về Quan niệm về bình đẳng và công bằng



Nguồn : Khảo sát VCCI (2023)

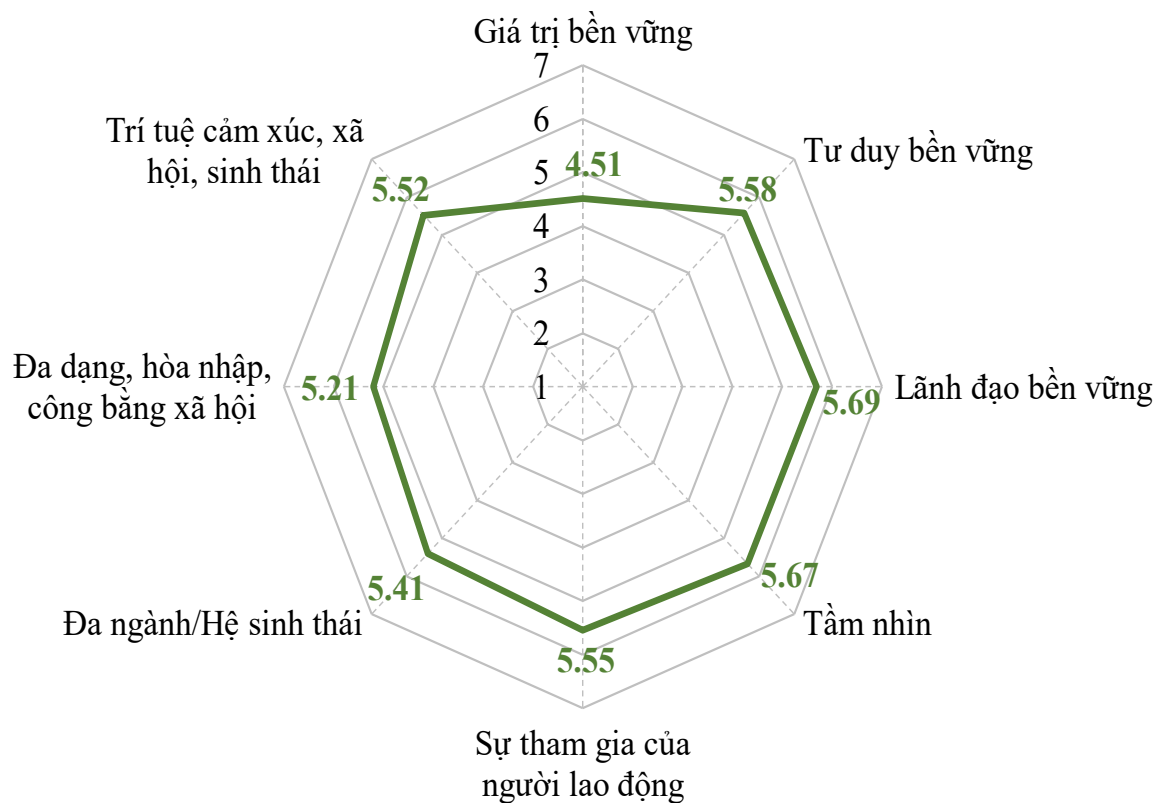


CHƯƠNG 3. NHẬN THỨC VỀ MỘT SỐ KHÍA CẠNH PHẢN ẢNH GIÁ TRỊ BỀN VỮNG CỦA VĂN HÓA KINH DOANH CÁC DOANH NGHIỆP CẦN HƯỚNG TỚI

3.1. Đánh giá chung về nhận thức về một số khía cạnh phản ánh giá trị bền vững của VHKD các doanh nghiệp cần hướng tới

Nếu chín khía cạnh theo mô hình GLOBE phân tích ở trên phản ánh các quan niệm về niềm tin và hệ giá trị tạo nên VHKD, những yếu tố thuộc về giá trị cốt lõi và khó thay đổi thì trong bối cảnh hiện nay, với những xu hướng phát triển mới, đặc biệt là liên quan đến các yếu tố về môi trường, xã hội thì vấn đề phát triển bền vững đang là một yêu cầu bắt buộc đối với các nền kinh tế nói chung và từng doanh nghiệp nói riêng. Chính vì vậy, khi xây dựng VHKD trong bối cảnh hiện nay cần phải hướng tới sự bền vững, đó chính là những gì mà Jeana Wirtenberg đã đưa ra. Mô hình văn hóa hướng tới sự bền vững được đưa ra bởi Wirtenberg (2014) bao gồm tám yếu tố được cho là có khả năng quyết định là: (1) Giá trị bền vững, (2) Tư duy bền vững, (3) Lãnh đạo bền vững, (4) Tầm nhìn, (5), Sự tham gia của người lao động, (6) Đa ngành/Hệ sinh thái, (7) Đa dạng, hòa nhập, công bằng xã hội và (8) Trí tuệ.

Hình 17: Đánh giá của lãnh đạo doanh nghiệp về nhận thức các khía cạnh phản ánh giá trị bền vững của VHKD các doanh nghiệp cần hướng tới



Nguồn : Khảo sát VCCI (2023)



ARTIFICIAL
INTELLIGENCE



RESILIENCE



TEAMWORK



ANALYSIS



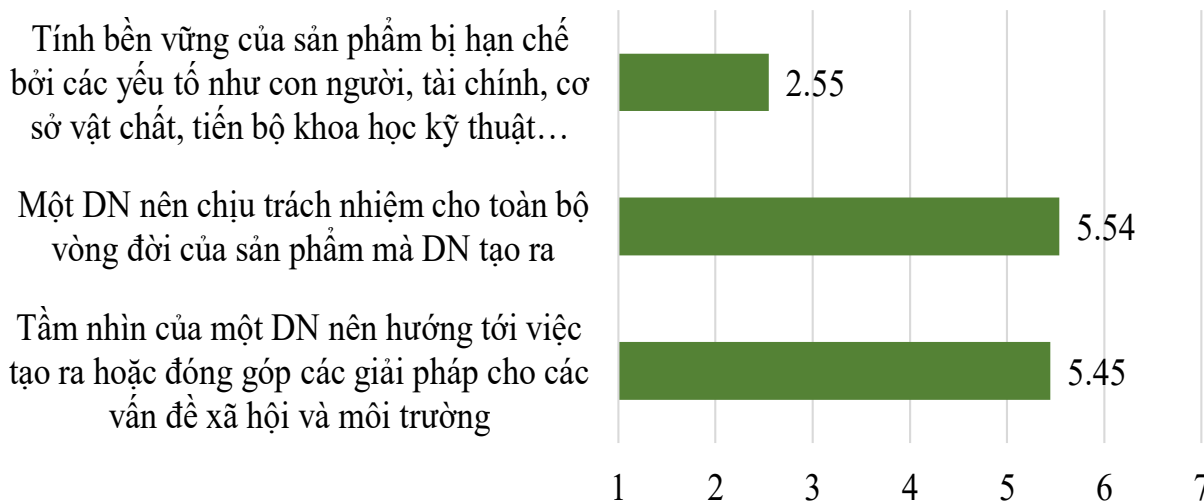
TECHNOLOGY

Trong số tám yếu tố này, theo cảm nhận của các lãnh đạo doanh nghiệp, nhìn chung nhận thức về các yếu tố này đều ở mức độ khá, trên 5,2 điểm so với thang điểm 7, trừ giá trị bền vững (chỉ đạt 4,51/7 điểm), trong đó nhận thức về lãnh đạo bền vững (5,69/7 điểm), tầm nhìn (5,67/7 điểm) và tư duy bền vững (5,58/7) là những yếu tố được đánh giá cao nhất.

3.2. Giá trị bền vững

Kết quả khảo sát cho thấy, giá trị bền vững là yếu tố được đánh giá thấp nhất trong số tám yếu tố phản ánh nhận thức về khía cạnh của VHKT hướng đến sự phát triển bền vững. Mặc dù các doanh nghiệp đánh giá khá cao việc mỗi doanh nghiệp nên chịu trách nhiệm cho toàn bộ vòng đời của sản phẩm mà mình tạo ra (bao gồm khai thác nguyên vật liệu, sản xuất, tiêu thụ, tái sử dụng và tái chế) (5,54/7 điểm) và tầm nhìn của một doanh nghiệp nên hướng tới việc tạo ra hoặc đóng góp các giải pháp cho các vấn đề xã hội và môi trường (5,54/7 điểm). Tuy nhiên, chính tính bền vững của sản phẩm bị hạn chế bởi các yếu tố như con người, tài chính, cơ sở vật chất, tiến bộ khoa học kỹ thuật hiện có (2,55 điểm). Điều này phản ánh thực tế dù doanh nghiệp đã nhận thức được giá trị bền vững, nhưng do hạn chế về nguồn lực và điều kiện, nên việc triển khai các hoạt động hướng tới giá trị bền vững bị ảnh hưởng.

Hình 18: Đánh giá của lãnh đạo doanh nghiệp về Giá trị bền vững

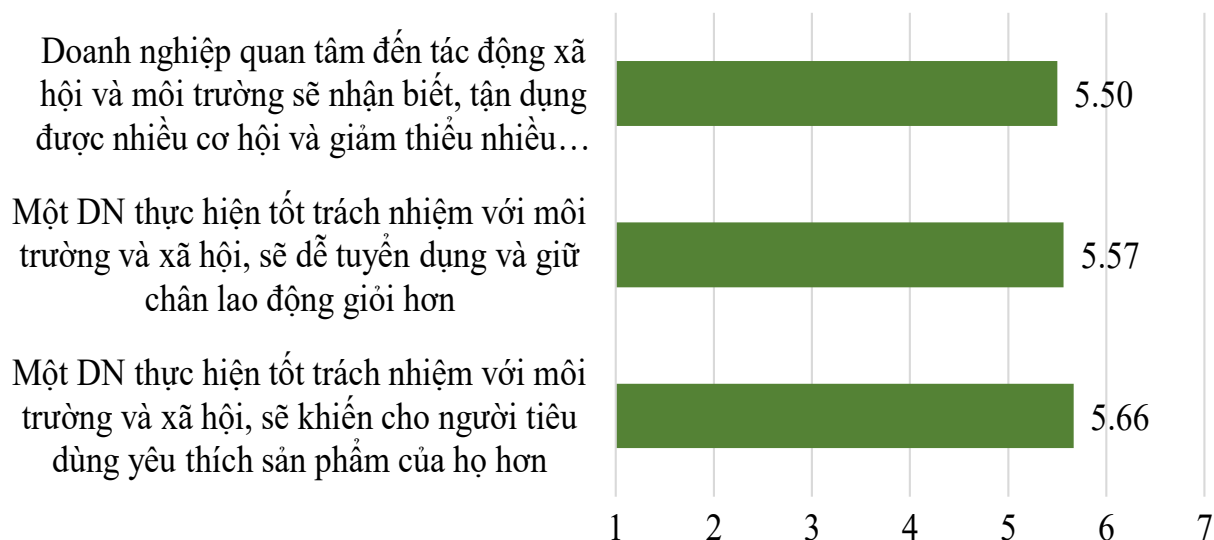


Nguồn : Khảo sát VCCI (2023)

3.3. Tư duy bền vững

Kết quả khảo sát cho thấy, tư duy bền vững là một trong ba yếu tố được các lãnh đạo doanh nghiệp đánh giá cao nhất. Khi một DN thực hiện tốt trách nhiệm với môi trường và xã hội, sẽ khiến cho người tiêu dùng yêu thích sản phẩm của họ hơn (5,66/7 điểm). Một DN thực hiện tốt trách nhiệm với môi trường và xã hội, sẽ dễ tuyển dụng và giữ chân lao động giỏi hơn (5,57/7 điểm). Doanh nghiệp quan tâm đến tác động xã hội và môi trường sẽ nhận biết, tận dụng được nhiều cơ hội và giảm thiểu nhiều rủi ro kinh doanh một cách chiến lược hơn (5,5/7 điểm).

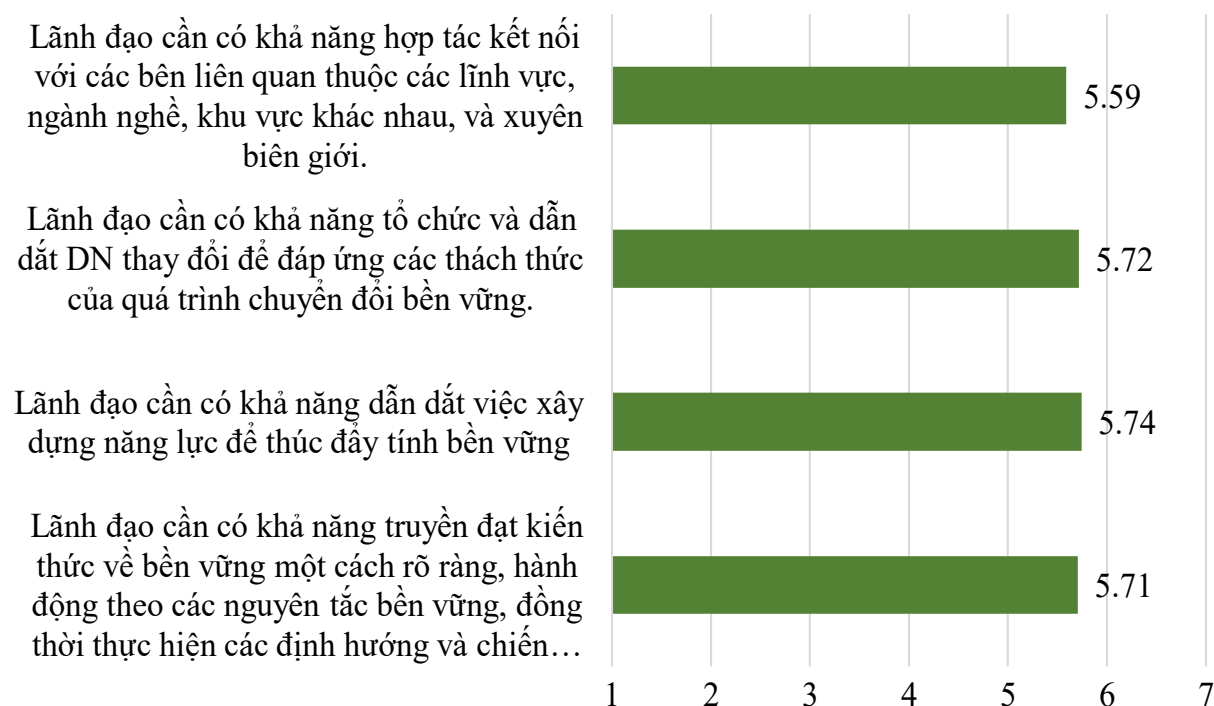


Hình 19: Đánh giá của lãnh đạo doanh nghiệp về Tư duy bền vững

Nguồn : Khảo sát VCCI (2023)

3.4. Lãnh đạo bền vững

Lãnh đạo bền vững được hiểu đơn giản là lãnh đạo với mục đích và tính xác thực. Đây là yếu tố được đánh giá cao nhất trong số các yếu tố thuộc về nhận thức về phát triển bền vững.

Hình 20: Đánh giá của lãnh đạo doanh nghiệp về Lãnh đạo bền vững

Nguồn : Khảo sát VCCI (2023)

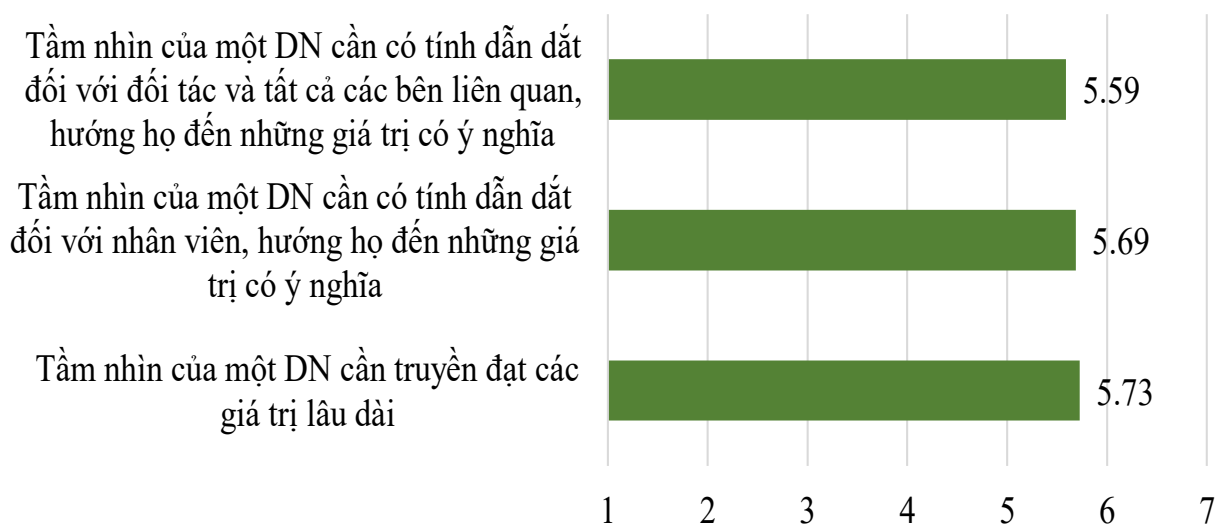


Cụ thể, lãnh đạo cần có khả năng truyền đạt kiến thức về bền vững một cách rõ ràng, hành động theo các nguyên tắc bền vững, đồng thời thực hiện các định hướng và chiến lược bền vững (5,71/7 điểm). Lãnh đạo cần có khả năng dẫn dắt việc xây dựng năng lực để thúc đẩy tính bền vững (5,74/7 điểm). Lãnh đạo cần có khả năng tổ chức và dẫn dắt DN thay đổi để đáp ứng các thách thức của quá trình chuyển đổi bền vững (5,72/7 điểm). Lãnh đạo cần có khả năng hợp tác kết nối với các bên liên quan thuộc các lĩnh vực, ngành nghề, khu vực khác nhau, và xuyên biên giới (5,59/7 điểm)

3.5. Tầm nhìn bền vững

Tầm nhìn bền vững là phải hình dung tương lai mà chúng ta muốn tạo ra. Đây là yếu tố được đánh giá cao thứ hai trong tám yếu tố nhận thức về phát triển bền vững. Tầm nhìn bền vững của doanh nghiệp được thể hiện qua các khía cạnh: Tầm nhìn của một DN cần truyền đạt các giá trị lâu dài (5,73/7 điểm); Tầm nhìn của một DN cần có tính dẫn dắt đối với nhân viên, hướng họ đến những giá trị có ý nghĩa (5,69/7 điểm); Tầm nhìn của một DN cần có tính dẫn dắt đối với đối tác và tất cả các bên liên quan, hướng họ đến những giá trị có ý nghĩa (5,59/7 điểm).

Hình 21: Đánh giá của lãnh đạo doanh nghiệp về Tầm nhìn bền vững

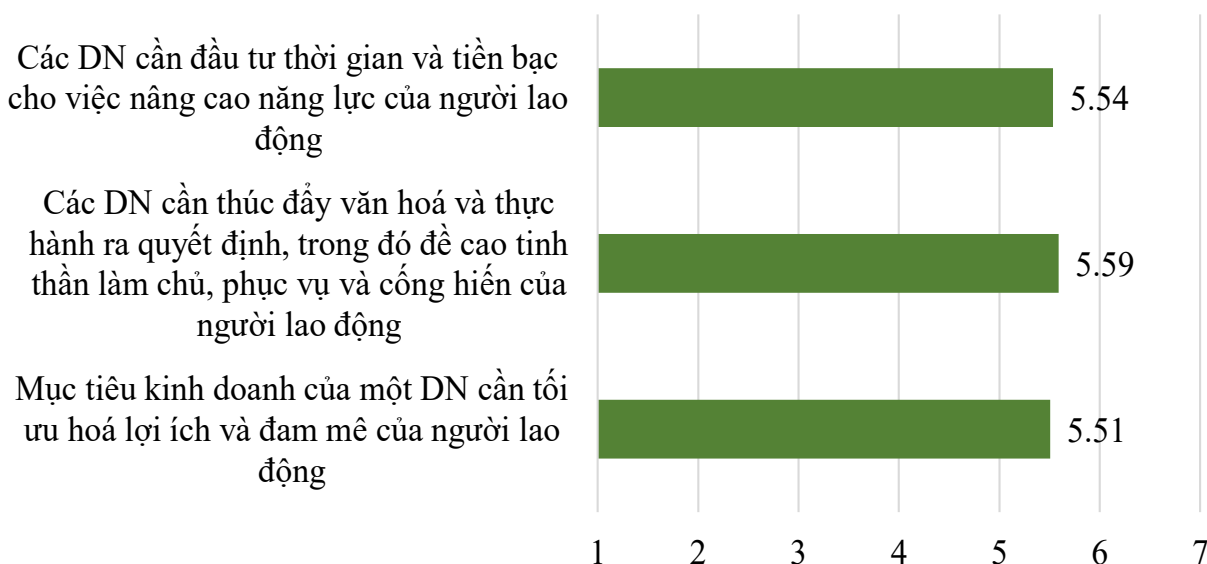


Nguồn : Khảo sát VCCI (2023)

3.6. Sự tham gia của người lao động

Kết quả khảo sát cho thấy sự tham gia của người lao động cũng được đánh giá khá cao, đứng thứ 4 trong số tám yếu tố phản ánh VHKD hướng tới phát triển bền vững. Sự tham gia của người lao động được phản ánh qua các khía cạnh như: Mục tiêu kinh doanh của một DN cần tối ưu hoá lợi ích và đam mê của người lao động (5,51/7 điểm); Các DN cần thúc đẩy văn hoá và thực hành ra quyết định, trong đó đề cao tinh thần làm chủ, phục vụ và cống hiến của người lao động (5,59/7 điểm); Các DN cần đầu tư thời gian và tiền bạc cho việc nâng cao năng lực của người lao động (5,54/7 điểm).

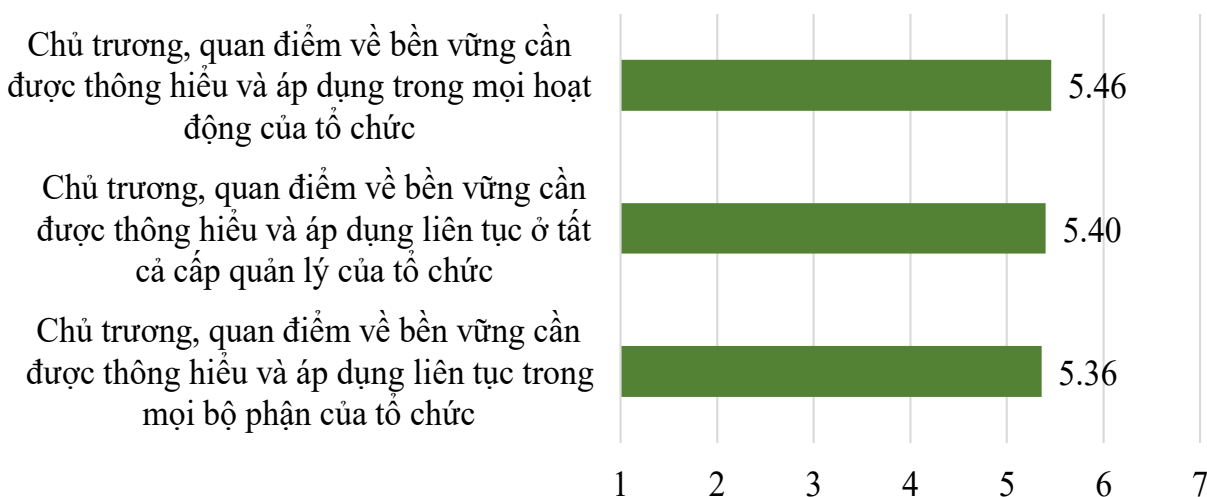


Hình 22: Đánh giá của lãnh đạo doanh nghiệp về Sự tham gia của người lao động

Nguồn : Khảo sát VCCI (2023)

3.7. Đa ngành/Hệ sinh thái

Để xây dựng VHKG hướng đến phát triển bền vững, các doanh nghiệp cần phải nhận thức được sự cần thiết phải góp phần xây dựng hệ sinh thái và phát triển đa ngành cho tổ chức mình và cho xã hội. Để xây dựng được hệ sinh thái bền vững, thì các chủ trương, quan điểm về bền vững cần được thông hiểu và áp dụng liên tục trong mọi bộ phận của tổ chức (5,36/7 điểm), ở tất cả cấp quản lý của tổ chức (5,40/7 điểm) và trong mọi hoạt động của tổ chức (5,46/7 điểm).

Hình 23: Đánh giá của lãnh đạo doanh nghiệp về Đa ngành/Hệ sinh thái

Nguồn : Khảo sát VCCI (2023)



ARTIFICIAL
INTELLIGENCE



RESILIENCE



TEAMWORK



ANALYSIS

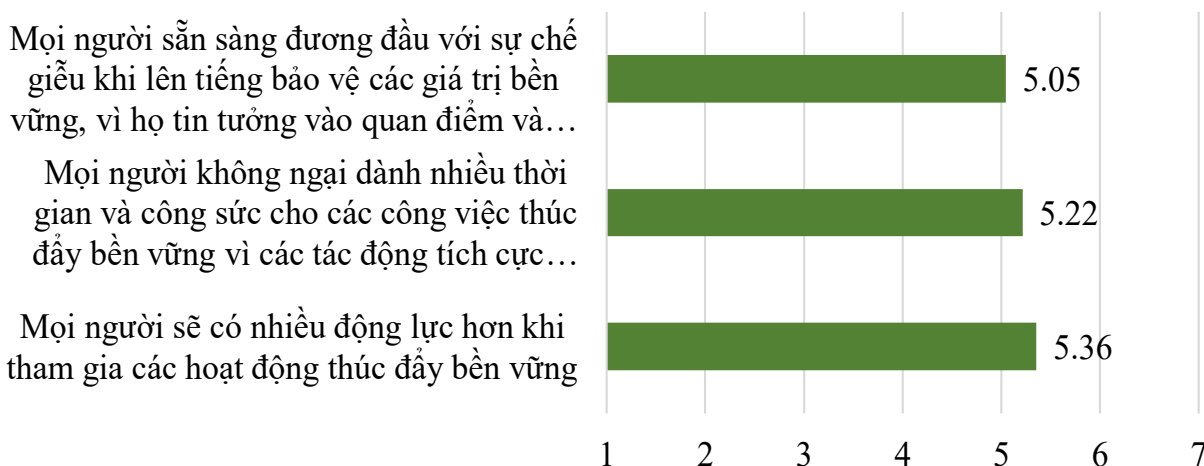


TECHNOLOGY

3.8. Đa dạng, hòa nhập, công bằng xã hội

Những năm gần đây, sau khi phải đối mặt liên tiếp các biến động chính trị-xã hội, nhiều doanh nghiệp đã và đang nhận ra giá trị của “đa dạng” và “hòa nhập” (Diversity&Inclusion - D&I). Việc tạo được tiếng nói chung giữa hàng nghìn cá tính riêng chính là một loại ADN quyết định sự thành công của doanh nghiệp. Đa dạng là công nhận sự kết hợp của một tập thể có nhiều cá nhân mang các đặc điểm khác biệt, bao gồm các đặc điểm bên trong (như giới tính), đặc điểm bên ngoài (về vị trí địa lý, quê quán) và đặc điểm tổ chức (như các hình thức hợp đồng lao động khác nhau). Hòa nhập, là tạo nên môi trường làm việc, nơi mà mọi người được đánh giá cao về năng lực, cảm thấy an toàn và được tôn trọng; nơi mà đóng góp của mỗi cá nhân được xem trọng đúng mức và cho phép người lao động phát huy tối đa tiềm năng của mình, bất kể trình độ, danh tính hay hoàn cảnh của họ như thế nào. Đa dạng và hòa nhập phải luôn đi đôi với nhau trong hoạt động của doanh nghiệp.

Hình 24: Đánh giá của lãnh đạo doanh nghiệp về Đa dạng, hòa nhập, công bằng



Nguồn : Khảo sát VCCI (2023)

Ở Việt Nam, theo kết quả khảo sát, các doanh nghiệp cũng đề cao sự nhận thức về đa dạng hòa nhập công bằng xã hội (5,21/7 điểm). Điều này thể hiện qua các khía cạnh như: Mọi người sẽ có nhiều động lực hơn khi tham gia các hoạt động thúc đẩy bền vững (5,36/7 điểm), Mọi người không ngại dành nhiều thời gian và công sức cho các công việc thúc đẩy bền vững vì các tác động tích cực mà nó mang lại (5,22/7 điểm), Mọi người sẵn sàng đương đầu với sự chế giễu khi lên tiếng bảo vệ các giá trị bền vững, vì họ tin tưởng vào quan điểm và cam kết của mình (5,05/7 điểm).

3.9. Trí tuệ cảm xúc, xã hội, sinh thái

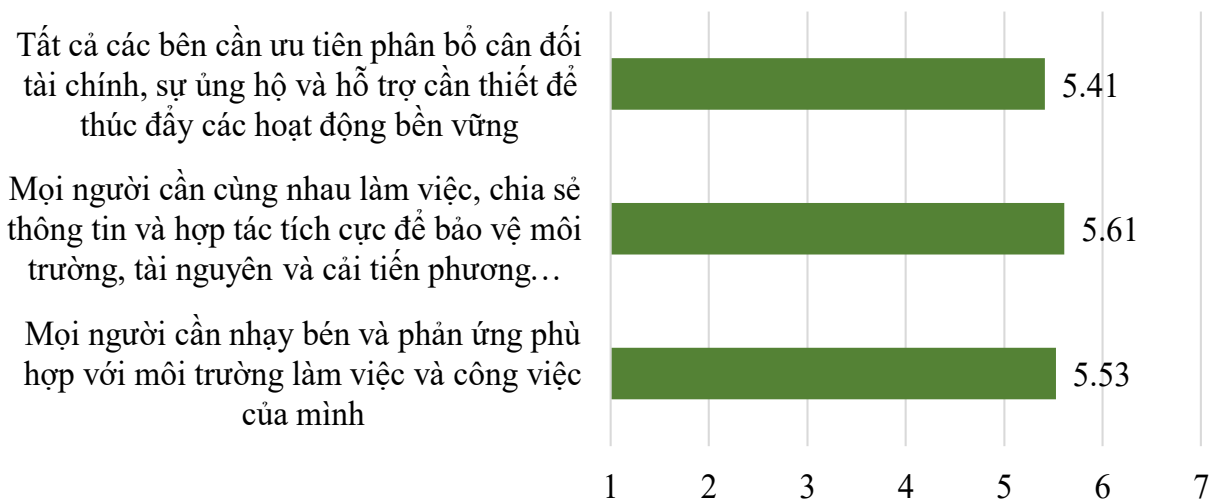
Trí tuệ cảm xúc (Emotional Quotient/Emotional Intelligence - EQ) là khả năng hiểu, quản lý và thể hiện cảm xúc của chính mình. Đây là một kỹ năng quan trọng, có tác động không nhỏ đến chất lượng công việc trong doanh nghiệp. Trí tuệ cảm xúc cũng ảnh hưởng đến sự tham gia và điều hướng tương tác của mỗi thành viên với người khác trong doanh nghiệp. Về cơ bản, đó là khả năng hiểu cảm xúc của những người xung quanh. Các nghiên cứu khác nhau đã khẳng định



rằng những người có thành tích cao nhất tại nơi làm việc thể hiện mức độ cảm xúc của họ cao hơn so với các nhân viên khác.

Ở Việt Nam, kết quả khảo sát cũng cho thấy các doanh nghiệp cũng đã quan tâm và khá đề cao trí tuệ cảm xúc, xã hội, sinh thái. Cụ thể, lãnh đạo các doanh nghiệp đã nhận thức được rằng: Mọi người cần nhạy bén và phản ứng phù hợp với môi trường làm việc và công việc của mình (5,53/7 điểm), Mọi người cần cùng nhau làm việc, chia sẻ thông tin và hợp tác tích cực để bảo vệ môi trường, tài nguyên và cải tiến phương pháp làm việc theo hướng bền vững (5,61/7 điểm), Tất cả các bên cần ưu tiên phân bổ cân đối tài chính, sự ủng hộ và hỗ trợ cần thiết để thúc đẩy các hoạt động bền vững (5,41/7 điểm).

Hình 25: Đánh giá của lãnh đạo doanh nghiệp về Trí tuệ cảm xúc, xã hội, sinh thái



Nguồn : Khảo sát VCCI (2023)



ARTIFICIAL
INTELLIGENCE



RESILIENCE



TEAMWORK



ANALYSIS



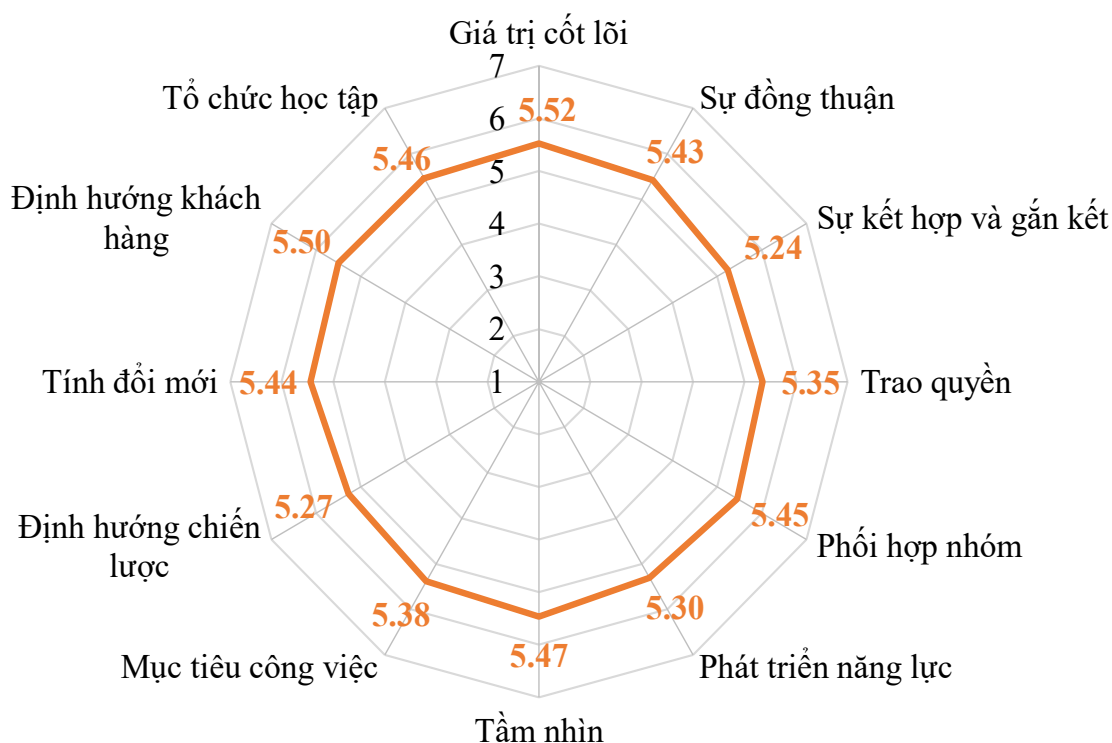
TECHNOLOGY

CHƯƠNG 4: ĐÁNH GIÁ VỀ BIỂU HIỆN VÀ THỰC HÀNH VĂN HÓA KINH DOANH TRONG DOANH NGHIỆP

4.1. Đánh giá chung về biểu hiện và thực hành văn hóa kinh doanh trong doanh nghiệp

Việc đánh giá về biểu hiện và thực hành VHKD trong doanh nghiệp được sử dụng mười hai tiêu chí theo nghiên cứu của Denison. Trong số mười hai yếu tố này, theo cảm nhận của các lãnh đạo doanh nghiệp, nhìn chung biểu hiện và thực hiện các yếu tố này đều ở mức độ khá, từ 5,2-5,5 điểm so với thang điểm 7, trong đó biểu hiện về giá trị cốt lõi (5,52/7 điểm), định hướng khách hàng (5,50/7 điểm) và tầm nhìn (5,47/7) là những yếu tố được đánh giá cao hơn một chút, còn sự kết hợp và gắn kết (5,24/7 điểm), định hướng chiến lược (5,27/7 điểm), phát triển năng lực (5,30/7 điểm) là những yếu tố được đánh giá thấp hơn một chút.

Hình 26: Đánh giá của lãnh đạo doanh nghiệp về biểu hiện và thực hành VHKD trong doanh nghiệp



Nguồn : Khảo sát VCCI (2023)

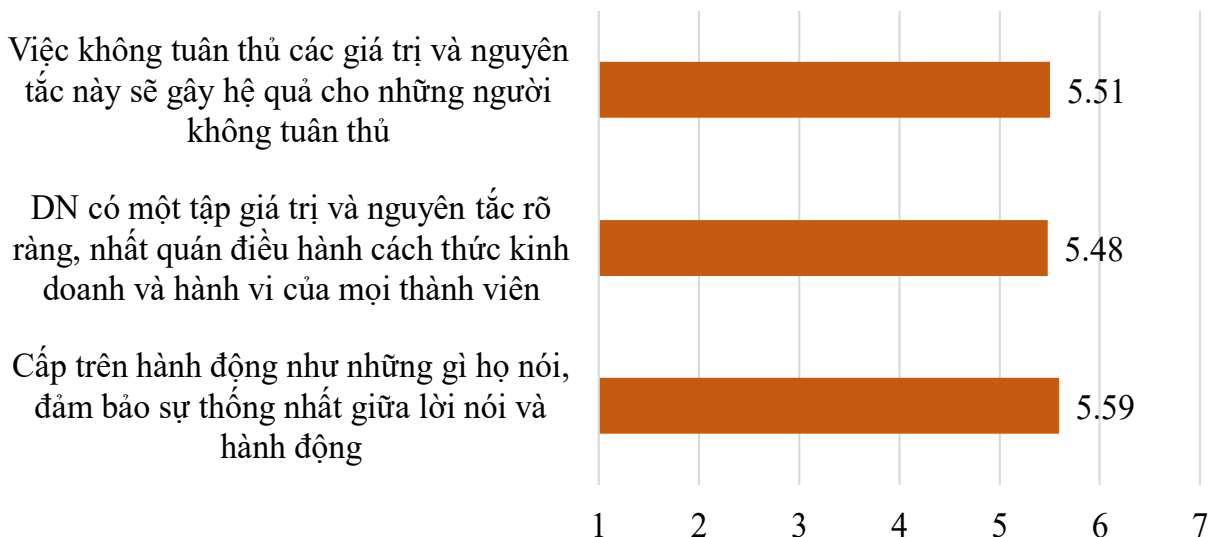
4.2. Giá trị cốt lõi

Giá trị cốt lõi (Core Values) của doanh nghiệp là tập hợp những nguyên tắc, niềm tin và tôn chỉ cơ bản mà doanh nghiệp đề cao và tuân thủ trong mọi hoạt động của mình. Đây là những điểm mấu chốt định hình văn hóa tổ chức và hướng dẫn quyết định của các thành viên trong tổ chức. Giá trị cốt lõi thường không thay đổi theo thời gian và không bị ảnh hưởng bởi sự biến đổi của môi trường kinh doanh.



Để thực hành các giá trị cốt lõi, kết quả khảo sát cho thấy các doanh nghiệp đã có những hành động triển khai cụ thể như: Cấp trên hành động như những gì họ nói, đảm bảo sự thống nhất giữa lời nói và hành động (5,59/7 điểm); DN có một tập giá trị và nguyên tắc rõ ràng, nhất quán điều hành cách thức kinh doanh và hành vi của mọi thành viên (5,48/7 điểm); Việc không tuân thủ các giá trị và nguyên tắc này sẽ gây hệ quả cho những người không tuân thủ (ví dụ như nhắc nhở, khiển trách hoặc kỷ luật) (5,51/7 điểm)

Hình 27: Đánh giá của lãnh đạo doanh nghiệp về Giá trị cốt lõi



Nguồn : Khảo sát VCCI (2023)

4.3. Sự đồng thuận

Một trong những vấn đề rắc rối nhất mà các nhà lãnh đạo và quản lý phải đối mặt chính là đạt tới sự đồng thuận của cả tập thể. Mục tiêu của các nhóm ở mọi cấp là đạt được mục tiêu, nhưng sự đồng thuận hoặc nhất trí mới là điều quan trọng nhất. Nếu lãnh đạo doanh nghiệp đưa ra một quyết định mà không có sự đồng thuận, tính đạo đức và nhất quán, thì các thành viên sẽ không thể hài lòng với quyết định đó. Khi mọi người đều đồng lòng, tập thể mới sẵn sàng ủng hộ và thực thi chính sách quyết định mới ban hành.

Theo kết quả khảo sát, các lãnh đạo doanh nghiệp đánh giá khá cao việc thực hiện sự đồng thuận tại các doanh nghiệp. Điều này thể hiện ở các khía cạnh như: Sự đồng thuận đóng vai trò quan trọng trong quá trình đưa ra quyết định (5,61/7 điểm); Có một sự đồng thuận rõ ràng về thể nào là cách làm đúng và sai (5,48/7 điểm) ; Sự đồng thuận dễ dàng đạt được, ngay cả trong những vấn đề khó (5,26/7 điểm); Khi xảy ra bất đồng, mọi người đều nỗ lực hết sức để tháo gỡ, sao cho “đôi bên cùng có lợi” (5,35/7 điểm).



ARTIFICIAL
INTELLIGENCE



RESILIENCE



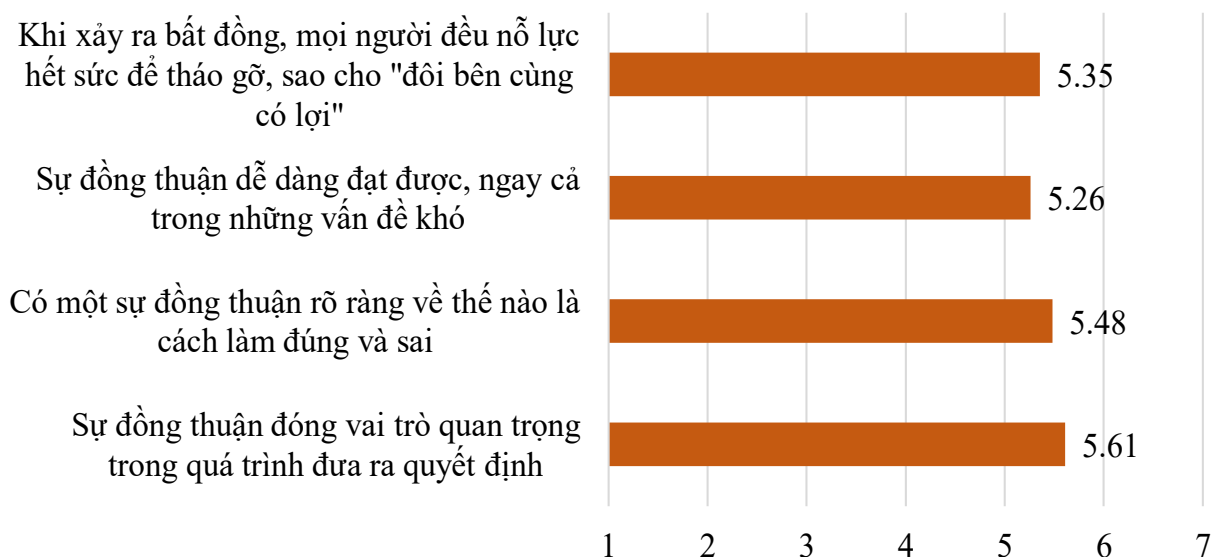
TEAMWORK



ANALYSIS



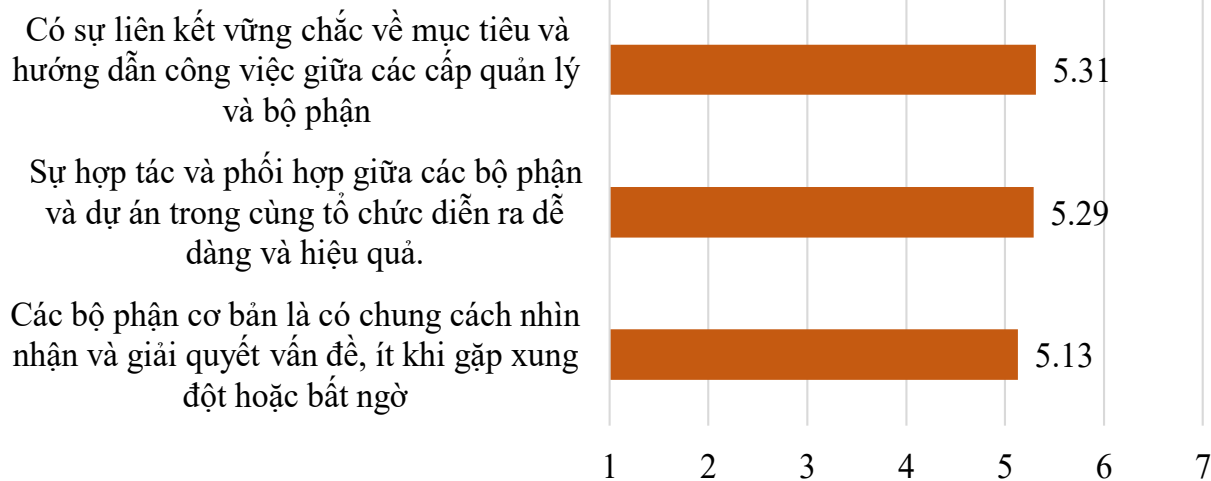
TECHNOLOGY

Hình 28: Đánh giá của lãnh đạo doanh nghiệp về Sự đồng thuận

Nguồn : Khảo sát VCCI (2023)

4.4. Sự kết hợp và gắn kết

Nếu không có sự kết hợp và gắn kết, các doanh nghiệp chỉ là tập hợp những chủ thể rời rạc được phân cấp nhân viên, giám đốc cấp trung và lãnh đạo cấp cao. Họ chỉ tập trung với nhau vì lợi ích ngắn hạn và sẽ sớm rời đi khi nhu cầu không được đáp ứng. Do đó, sự kết hợp và gắn kết nhân viên là yếu tố nòng cốt duy trì sự sống còn của tổ chức.

Hình 29: Đánh giá của lãnh đạo doanh nghiệp về Sự kết hợp và gắn kết

Nguồn : Khảo sát VCCI (2023)

Theo kết quả khảo sát, các lãnh đạo doanh nghiệp cho rằng sự kết hợp và gắn kết trong doanh nghiệp tuy ở mức khá, nhưng được đánh giá thấp nhất trong số mười hai yếu tố. Điều này thể



hiện qua việc các bộ phận cơ bản có chung cách nhìn nhận và giải quyết vấn đề, ít khi gặp xung đột hoặc bất ngờ (5,13/7 điểm); Sự hợp tác, phối hợp giữa các bộ phận và dự án trong cùng tổ chức diễn ra dễ dàng, hiệu quả (5,29/7 điểm); Sự liên kết vững chắc về mục tiêu và hướng dẫn công việc giữa các cấp quản lý và bộ phận (5,31/7 điểm).

4.5. Trao quyền

Trao quyền cho nhân viên là việc người quản lý cho phép cấp dưới có quyền hành động, hoặc ra quyết định trong một phạm vi giới hạn. Khi trao quyền, người lãnh đạo sẽ giao cho nhân viên của mình một phần quyền hạn, để nhân viên có thể chủ động làm việc, ra quyết định và chứng tỏ năng lực của bản thân mình. Trao quyền cho nhân viên là bí quyết giúp người quản lý xây dựng đội ngũ nhân viên toàn diện, xuất sắc. Một nhà lãnh đạo có tầm nhìn và năng lực là người biết cách cân đối giữa việc kiểm soát và trao quyền, họ không phải là người nắm giữ mọi quyền lực trong tổ chức, thay vào đó, họ biết cách chia sẻ công việc với đúng người, đúng thời điểm.

Hình 30: Đánh giá của lãnh đạo doanh nghiệp về Trao quyền



Nguồn : Khảo sát VCCI (2023)

Theo các doanh nghiệp tham gia khảo sát, để thực hiện được trao quyền, các cá nhân phải có khả năng tự quản lý và làm việc chủ động. Đây là điểm mà lãnh đạo doanh nghiệp đánh giá cao nhất (đạt 5,44/7 điểm) trong các thang đo về trao quyền. Bên cạnh đó, mọi người được tham gia và có tiếng nói trong các quyết định liên quan đến việc hoàn thành mục tiêu công việc của mình (5,36/7 điểm). Mọi người có kiến thức và thông tin về các yếu tố ảnh hưởng đến việc hoàn thành mục tiêu công việc, cũng như có quyền và cơ hội tiếp cận những yếu tố đó (5,33/7 điểm). Mọi



người có đủ điều kiện và nguồn lực cần thiết để đạt được mục tiêu công việc của mình (5,31/7 điểm). Mọi người tin rằng mình có thể tạo ra ảnh hưởng tích cực (5,31/7 điểm)

4.6. Phối hợp nhóm

Phối hợp nhóm là khả năng xây dựng và duy trì mối quan hệ hợp tác giữa các bộ phận, các thành viên trong doanh nghiệp để hoàn thành mục tiêu chung. Phối hợp nhóm vô cùng quan trọng trong doanh nghiệp. Tuy nhiên, để làm việc nhóm đạt kết quả tốt không phải là điều dễ dàng đối với nhiều doanh nghiệp.

Kết quả khảo sát cho thấy, các lãnh đạo doanh nghiệp đánh giá khá cao việc phối hợp nhóm trong doanh nghiệp của mình (đứng thứ 4 trong số 12 chỉ số). Điều này được thể hiện qua các khía cạnh như: có sự khuyến khích tích cực hợp tác giữa các bộ phận khác nhau (5,51/7 điểm); Mọi người tham gia tích cực, chủ động trong công việc nhóm (5,49/7 điểm); Mọi người đề cao tinh thần đồng đội, sẵn sàng chia sẻ khó khăn và cùng giải quyết (5,49/7 điểm); Mọi người chia sẻ thông tin một cách cởi mở và hiệu quả, đảm bảo sự phối hợp tốt trong nhóm (5,46/7 điểm); Mọi người không coi bất đồng là rào cản, và luôn duy trì thái độ xây dựng hướng tới một giải pháp có lợi cho tất cả các bên. (5,31/7 điểm)

Hình 31: Đánh giá của lãnh đạo doanh nghiệp về Phối hợp nhóm



Nguồn : Khảo sát VCCI (2023)

4.7. Phát triển năng lực

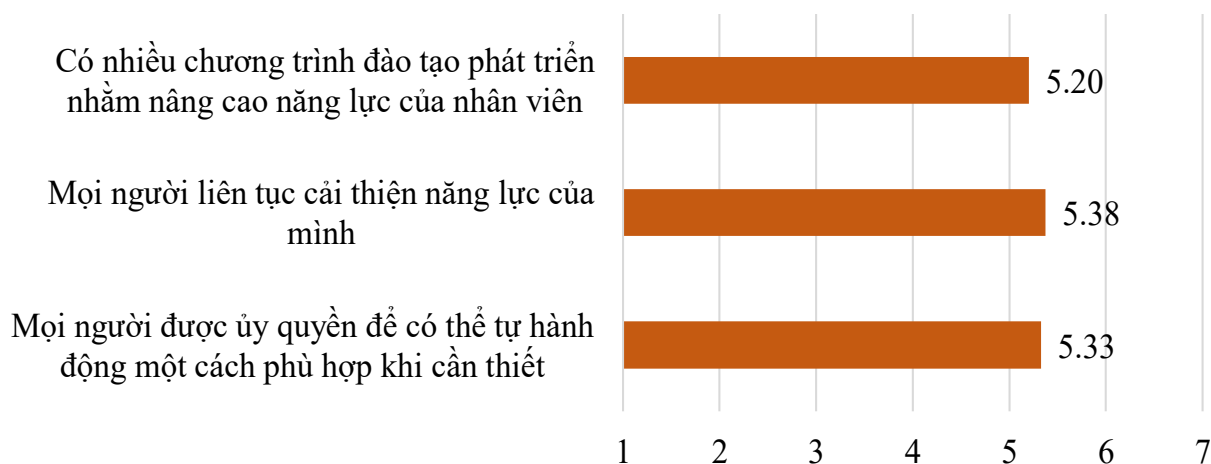
Trong quá trình làm việc, doanh nghiệp cần bồi dưỡng nghiệp vụ và giúp nhân viên có cơ hội phát triển, đạt hiệu quả cao trong công việc. Tuy nhiên, để mỗi cá nhân làm việc hiệu quả, không chỉ phụ thuộc vào yếu tố năng lực mà còn phụ thuộc vào ý chí hay động cơ làm việc của họ. Một tổ chức thành công là một tổ chức có đội ngũ nhân viên có năng lực trong từng vị trí phù hợp. Thực tế hoạt động của nhiều doanh nghiệp cho thấy, mỗi nhân viên bình thường chỉ làm việc



với 50% khả năng. Người lãnh đạo cần đánh giá được năng lực cùng với việc thấu hiểu tâm tư, nguyện vọng của nhân viên để có phương thức khích lệ và tạo động lực phù hợp, từ đó giúp họ làm việc với năng suất cao nhất.

Phát triển năng lực nằm trong nhóm ba yếu tố được đánh giá thấp nhất trong số mười hai yếu tố phản ánh biểu hiện và thực hành VHKD trong doanh nghiệp. Các lãnh đạo doanh nghiệp cho rằng mọi người trong doanh nghiệp liên tục cải thiện năng lực của mình (5,38/7 điểm) và mọi người được ủy quyền để có thể tự hành động một cách phù hợp khi cần thiết (5,33/7 điểm). Tuy nhiên, việc có nhiều chương trình đào tạo phát triển nhằm nâng cao năng lực của nhân viên lại bị đánh giá thấp nhất, chỉ đạt 5,20/7 điểm.

Hình 32: Đánh giá của lãnh đạo doanh nghiệp về Phát triển năng lực



Nguồn : Khảo sát VCCI (2023)

4.8. Tầm nhìn

Tầm nhìn doanh nghiệp đề cập đến các mục tiêu mong muốn đạt được trong tương lai. Nó phù hợp với mục tiêu và nguyện vọng kinh doanh của doanh nghiệp. Tầm nhìn mô tả về tương lai của doanh nghiệp, lĩnh vực mà doanh nghiệp đang hoạt động, những thách thức, cơ hội để từ đó đưa ra những quyết định, hành động đúng đắn, tối đa hóa tiềm năng và đạt được thành công trong tương lai. Ngay cả khi doanh nghiệp thay đổi chiến lược, tầm nhìn cũng thường không bị thay đổi. Một tuyên bố tầm nhìn thực tế, đáng tin cậy và hấp dẫn sẽ thu hút nhân viên, cam kết trong công việc và tiếp thêm động lực cho họ hoàn thành tốt mọi nhiệm vụ. Đây là cách doanh nghiệp dùng để truyền đạt các mục tiêu và cam kết kinh doanh của mình với khách hàng, nhân viên, đối tác, v.v.

Nhận thức được việc xác định tầm nhìn là một yếu tố quan trọng trong xây dựng văn hóa doanh nghiệp, các doanh nghiệp Việt Nam cũng đã triển khai thực hiện. Đây là yếu tố được các doanh nghiệp khảo sát đánh giá cao thứ 3, chỉ sau giá trị cốt lõi và định hướng khách hàng. Nhiều lãnh đạo đã đánh giá rằng mình có tầm nhìn và quan điểm dài hạn (5,60/7 điểm). Họ cũng hiểu tầm nhìn của tổ chức tạo ra sự hào hứng và động lực cho nhân viên, khuyến khích nhân viên hướng tới mục tiêu chung và đóng góp vào sự phát triển của tổ chức (5,43/7 điểm). Doanh nghiệp



ARTIFICIAL
INTELLIGENCE



RESILIENCE



TEAMWORK



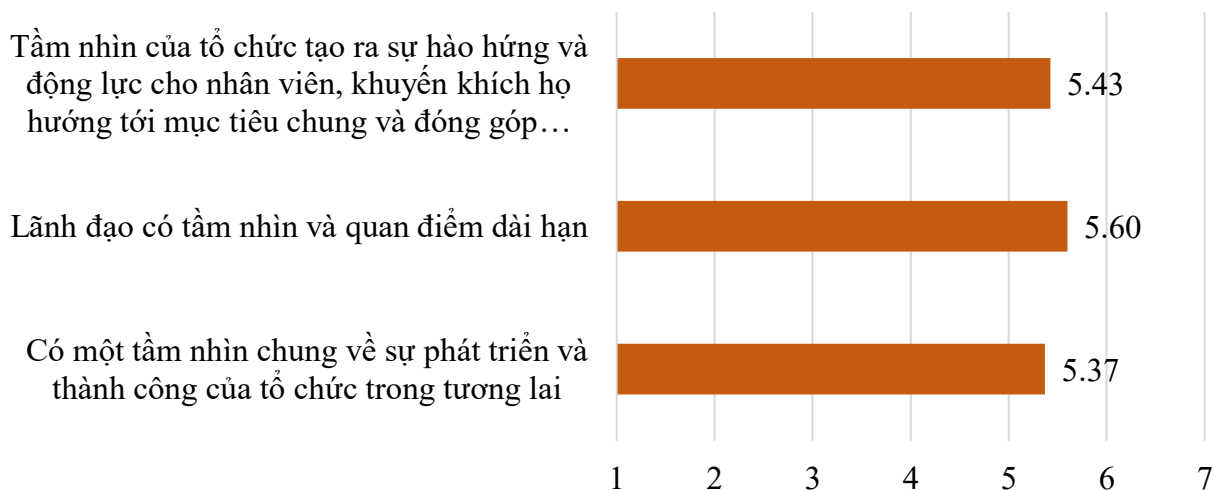
ANALYSIS



TECHNOLOGY

có một tầm nhìn chung về sự phát triển và thành công của tổ chức trong tương lai (5,37/7 điểm).

Hình 33: Đánh giá của lãnh đạo doanh nghiệp về Tầm nhìn

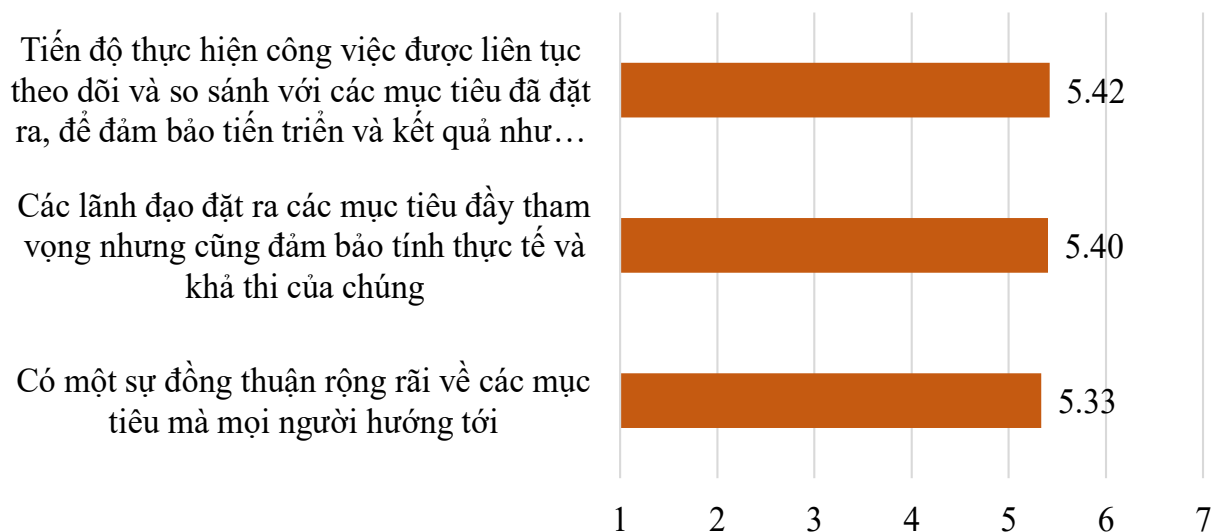


Nguồn : Khảo sát VCCI (2023)

4.9. Mục tiêu công việc

Mục tiêu của doanh nghiệp là đích đến, kết quả hay thành tựu mà công ty mong muốn đạt được trong khoảng thời gian nhất định. Mục tiêu này thường được xác định dựa trên sứ mệnh, tầm nhìn và giá trị cốt lõi của doanh nghiệp. Được phát triển và định hình theo từng bộ phận/phòng ban, cá nhân hay từng khách hàng khác nhau. Mục tiêu doanh nghiệp bao gồm cả ngắn hạn và dài hạn

Hình 34: Đánh giá của lãnh đạo doanh nghiệp về Mục tiêu công việc



Nguồn : Khảo sát VCCI (2023)

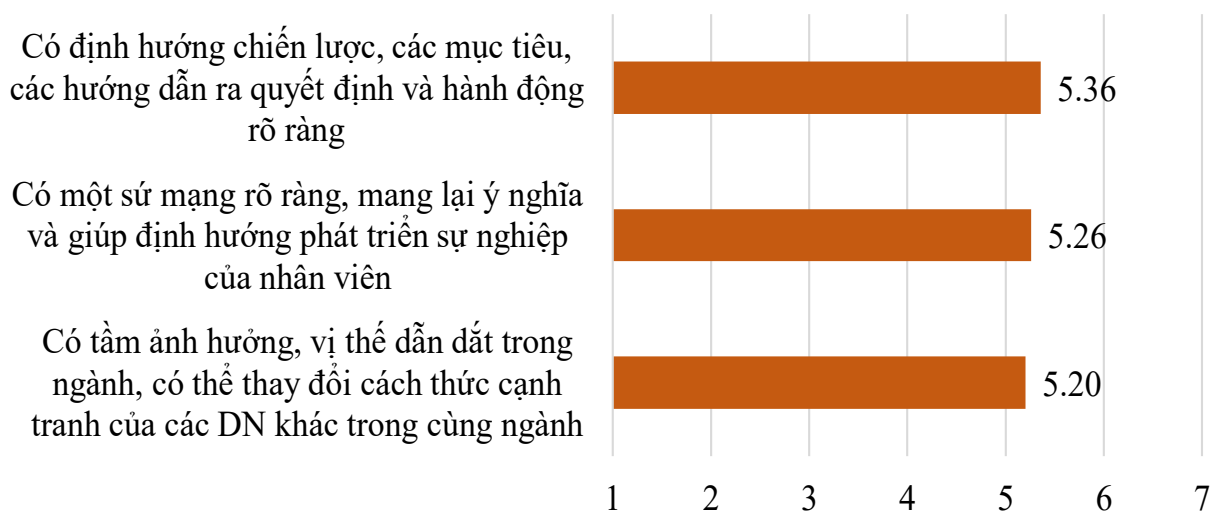


Theo kết quả khảo sát, các lãnh đạo doanh nghiệp cũng đánh giá khá cao việc xác định mục tiêu trong doanh nghiệp, thể hiện qua các khía cạnh như: Tiến độ thực hiện công việc được liên tục theo dõi và so sánh với các mục tiêu đã đặt ra, để đảm bảo tiến triển và kết quả như mong muốn (5,42/7 điểm); Các lãnh đạo đặt ra các mục tiêu đầy tham vọng nhưng cũng đảm bảo tính thực tế và khả thi của chúng (5,40/7 điểm); Có một sự đồng thuận rộng rãi về các mục tiêu mà mọi người hướng tới (5,33/7 điểm).

4.10. Định hướng chiến lược

Chiến lược kinh doanh là một kế hoạch tổng thể, dài hạn của một doanh nghiệp, giúp điều khiển các hoạt động kinh doanh nhằm đạt được mục tiêu đặt ra. Về cơ bản, đây giống như một bản phác thảo dài hạn về đích đến của một tổ chức, bao gồm các quyết định chiến lược, chiến thuật mà doanh nghiệp phải thực hiện nhằm đạt được mục tiêu dài hạn. Chiến lược kinh doanh này sẽ hoạt động như một khuôn khổ để quản lý các hoạt động. Nó giúp các bộ phận/ phòng ban trong doanh nghiệp phối hợp làm việc cùng nhau, đảm bảo tất cả các quyết định đều hỗ trợ định hướng chung của tổ chức. Đây là điều kiện để doanh nghiệp tăng cường lợi thế cạnh tranh trên thị trường, mang lại hiệu suất kinh doanh tối ưu nhất.

Hình 35: Đánh giá của lãnh đạo doanh nghiệp về Định hướng chiến lược



Nguồn : Khảo sát VCCI (2023)

Định hướng chiến lược là yếu tố được đánh giá thấp thứ 2 trong số 12 yếu tố phản ánh việc thực hiện VHKD trong doanh nghiệp. Điều này cho thấy việc xác định chiến lược của doanh nghiệp vẫn còn hạn chế, nhất là việc đưa ra chiến lược để hướng tới doanh nghiệp có tầm ảnh hưởng, vị thế dẫn dắt trong ngành, có thể thay đổi cách thức cạnh tranh của các DN khác trong cùng ngành (5,20/7 điểm). Bên cạnh đó, việc doanh nghiệp xác định một sứ mạng rõ ràng, mang lại ý nghĩa và giúp định hướng phát triển sự nghiệp của nhân viên cũng chưa được đề cao (5,26/7 điểm), so với việc doanh nghiệp có định hướng chiến lược, các mục tiêu, các hướng dẫn ra quyết định và hành động rõ ràng (5,36/7 điểm).

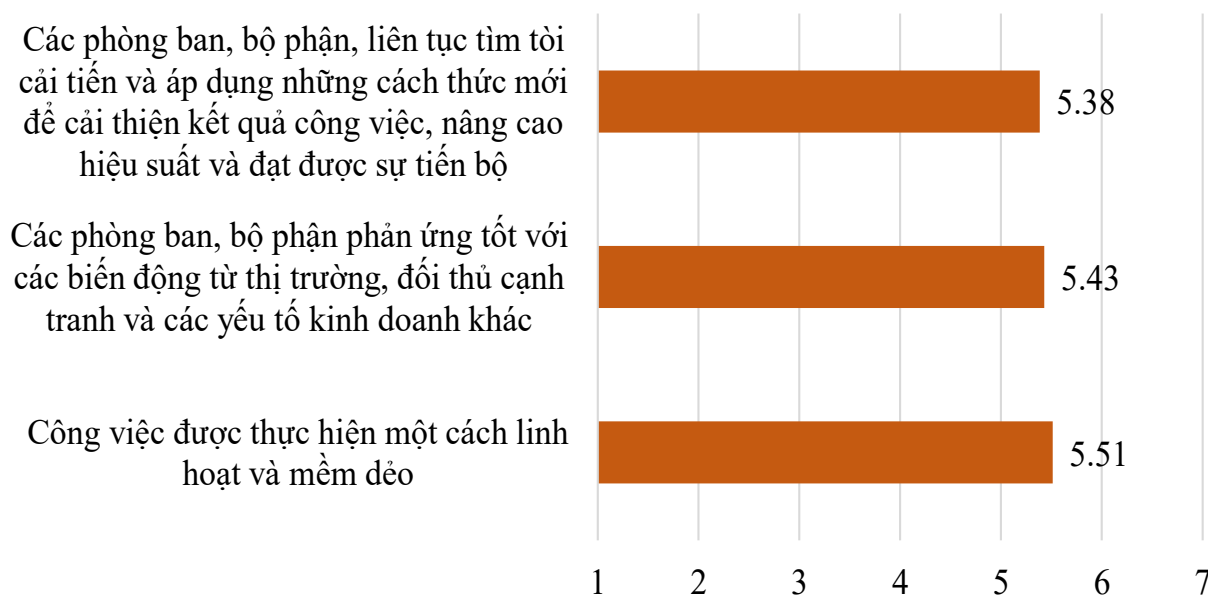


4.11. Tính đổi mới

Có nhiều khái niệm và định nghĩa về đổi mới sáng tạo trong doanh nghiệp, tuy nhiên nhìn một cách tổng quan nhất thì đổi mới sáng tạo là những thay đổi một cách có hệ thống, nhằm phát triển và giới thiệu các sản phẩm và dịch vụ mang tính đột phá ra thị trường để tăng doanh số và lợi nhuận cho doanh nghiệp. Đổi mới không nhất thiết phải là đột phá lớn về công nghệ hoặc mô hình kinh doanh mới; đổi mới sáng tạo có thể chỉ đơn giản là nâng cấp dịch vụ khách hàng của công ty hoặc các tính năng được thêm vào sản phẩm hiện có. Và dù có đo lường bằng cách nào đi chăng nữa, đổi mới sáng tạo thực sự phải làm tăng giá trị và thúc đẩy tăng trưởng của doanh nghiệp. Đổi mới thành công sẽ mang lại sự tăng trưởng rõ ràng đáng kể cho doanh nghiệp.

Đối với các doanh nghiệp, đổi mới sáng tạo và cách tân là tất yếu, đặc biệt trong bối cảnh hội nhập quốc tế và thị trường có nhiều thay đổi cả về công nghệ, quy mô, khách hàng và sự cạnh tranh. Để tồn tại và phát triển, doanh nghiệp phải liên tục đổi mới, ngay cả khi quá trình này diễn ra rất chậm.

Hình 36: Đánh giá của lãnh đạo doanh nghiệp về Tính đổi mới



Nguồn : Khảo sát VCCI (2023)

4.12. Định hướng khách hàng

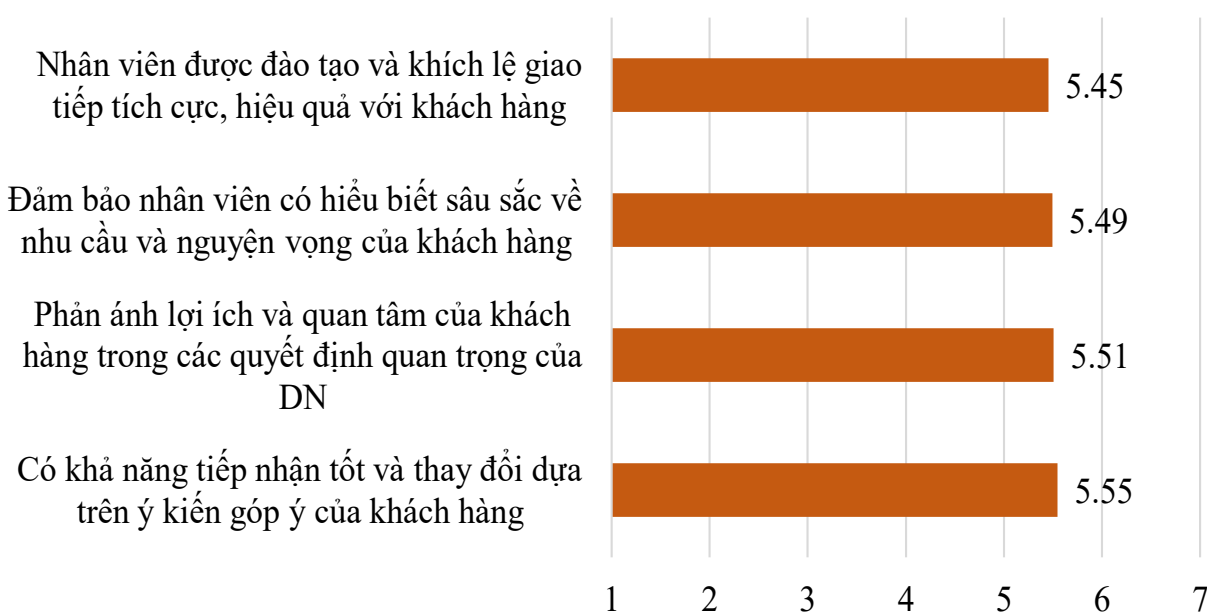
Định hướng khách hàng là một trong những yếu tố quan trọng trong chiến lược phát triển của doanh nghiệp. Khách hàng tạo ra nguồn doanh thu cho doanh nghiệp, tạo tiền đề cạnh tranh với các đối thủ khác trên thị trường. Bởi vậy, việc xây dựng chiến lược định hướng khách hàng tin tưởng, sử dụng sản phẩm/dịch vụ của mình rất quan trọng để tạo ra giá trị lợi nhuận, thúc đẩy doanh nghiệp phát triển. Định hướng khách hàng là việc thực hiện các chiến lược, hoạt động của doanh nghiệp nhằm lôi kéo, thu hút và giữ chân khách hàng ở hiện tại. Có thể nói, mục tiêu của định hướng khách hàng là thỏa mãn nhu cầu của người tiêu dùng hay nói cách khác là tập trung



giải quyết những rắc rối, vấn đề mà họ gặp phải. Doanh nghiệp chi phối được phần lớn khách hàng, hiểu khách hàng muốn gì, làm họ hài lòng và dự đoán được nhu cầu của họ trong tương lai.

Cũng giống các doanh nghiệp khác trên thế giới, các doanh nghiệp Việt Nam cũng đánh giá khá cao yếu tố định hướng khách hàng, đứng thứ 2 trong số 12 yếu tố phản ánh VHKD trong doanh nghiệp (đạt 5,5/7 điểm). Việc coi trọng định hướng khách hàng của doanh nghiệp được thể hiện qua các khía cạnh như: Có khả năng tiếp nhận tốt và thay đổi dựa trên ý kiến góp ý của khách hàng (5,55/7 điểm); Phản ánh lợi ích và quan tâm của khách hàng trong các quyết định quan trọng của DN (5,51/7 điểm); Đảm bảo nhân viên có hiểu biết sâu sắc về nhu cầu và nguyện vọng của khách hàng (5,49/7 điểm); Nhân viên được đào tạo và khích lệ giao tiếp tích cực, hiệu quả với khách hàng (5,45/7 điểm).

Hình 37: Đánh giá của lãnh đạo doanh nghiệp về Định hướng khách hàng



Nguồn: Khảo sát VCCI (2023)

4.13. Tổ chức học tập

Tổ chức học tập là một doanh nghiệp mà các thành viên của nó không ngừng học hỏi từ mọi thứ họ làm. Kiến thức mới liên tục được tiếp thu, chia sẻ và áp dụng giữa các thành viên tổ chức trong quá trình ra quyết định và làm việc. Mọi thành viên tích cực xác định và giải quyết các vấn đề liên quan đến công việc để có thể hoàn thành các mục tiêu của cá nhân và tổ chức. Trong tổ chức học tập, mọi thành viên có thể tạo ra kết quả mà họ thực sự mong muốn, thông qua việc tăng cường sáng tạo cá nhân, đánh giá cao những cách suy nghĩ mới, nỗ lực hợp tác và tầm nhìn chung.

Ở Việt Nam, các doanh nghiệp đã bắt đầu nhận thức được tầm quan trọng của việc xây dựng doanh nghiệp thành một tổ chức học tập, nhất là trong bối cảnh cách mạng công nghiệp 4.0 với nhiều thay đổi nhanh hiện nay. Việc thực hiện xây dựng tổ chức học tập trong doanh nghiệp được thể hiện qua các khía cạnh như: Học tập là một mục tiêu quan trọng hàng ngày (5,56/7



ARTIFICIAL
INTELLIGENCE



RESILIENCE



TEAMWORK



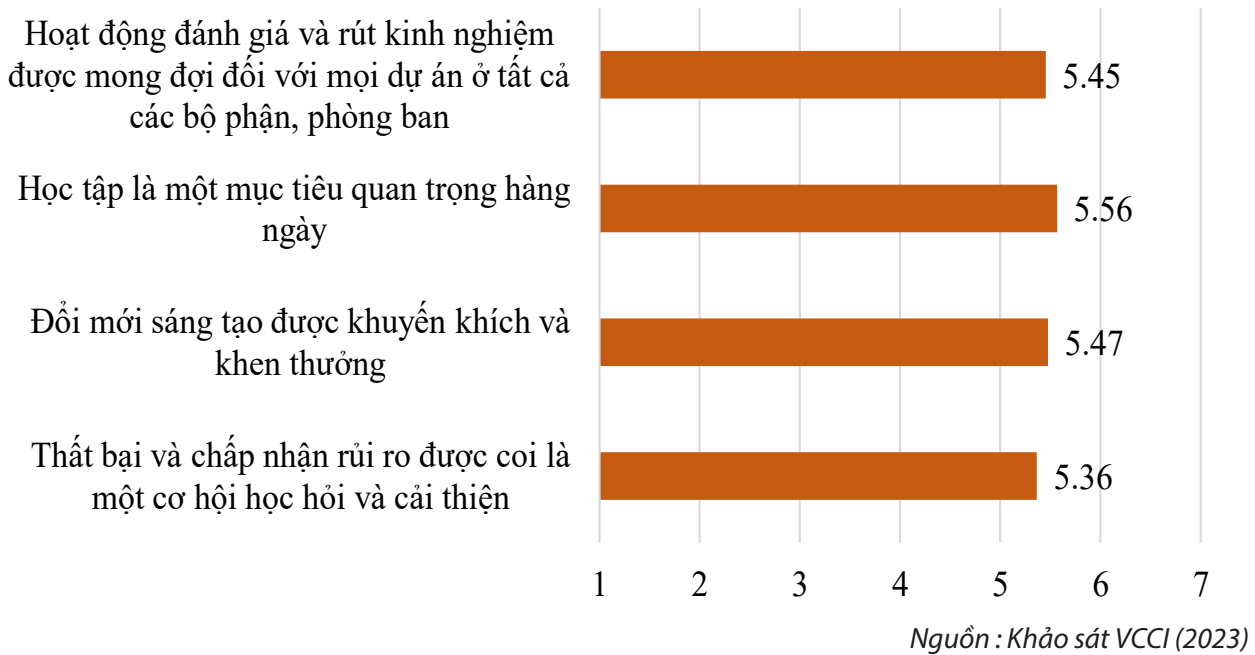
ANALYSIS



TECHNOLOGY

điểm); Đổi mới sáng tạo được khuyến khích và khen thưởng (5,47/7 điểm); Hoạt động đánh giá và rút kinh nghiệm được mong đợi đối với mọi dự án ở tất cả các bộ phận, phòng ban (5,45/7 điểm); Thất bại và chấp nhận rủi ro được coi là một cơ hội học hỏi và cải thiện (5,36/7 điểm).

Hình 38: Đánh giá của lãnh đạo doanh nghiệp về Tổ chức học tập



CHƯƠNG 5: CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN XÂY DỰNG VĂN HÓA KINH DOANH TẠI VIỆT NAM

5.1. Mối quan hệ giữa các yếu tố cấu thành nên văn hóa kinh doanh Việt Nam

Các chương trước của báo cáo đã cung cấp thực trạng VHKD của Việt Nam theo ba cấp độ: niềm tin và giá trị căn bản, nhận thức về giá trị bền vững và thực hành VHKD trong doanh nghiệp. Tuy nhiên, các yếu tố ở ba cấp độ này không tồn tại độc lập mà có ảnh hưởng đến nhau trong quá trình hình thành VHKD. Kết quả chạy phân tích tương quan Pearson trên SPSS đã cho thấy một số mối quan hệ tương quan giữa các yếu tố cấu thành nên ba vòng của VHKD.

5.1.1. Mối quan hệ giữa giá trị căn bản và nhận thức về giá trị bền vững

Trong số chín yếu tố cấu thành nên niềm tin và giá trị căn bản, thì định hướng nhân đạo chính là yếu tố có mối quan hệ tương quan mạnh nhất đến cả tám yếu tố cấu thành nên nhận thức về giá trị bền vững. Điều này có nghĩa là việc thúc đẩy định hướng nhân đạo sẽ giúp thúc đẩy nhận thức về các giá trị bền vững, nhất là lãnh đạo bền vững, tầm nhìn bền vững, trí tuệ cảm xúc, xã hội và tư duy bền vững (giá trị Pearson correlation lớn hơn 0,7). Yếu tố tác động mạnh thứ hai đến nhận thức bền vững chính là định hướng tương lai (giá trị Pearson correlation lớn hơn 0,6). Ngoài ra, các yếu tố như né tránh rủi ro, định hướng kết quả và tinh thần cộng đồng trong xã hội cũng có tác động mạnh đến nhận thức bền vững (giá trị Pearson correlation lớn hơn 0,5). Có ba yếu tố thể hiện mối quan hệ tương quan yếu hoặc trung bình đến nhận thức bền vững là khoảng cách quyền lực, tính quyết đoán và quan niệm về bình đẳng và công bằng. Đáng chú ý, quan niệm về bình đẳng và công bằng đang có tương quan ngược chiều (dù yếu) với các yếu tố phản ánh giá trị bền vững.

Ở chiều ngược lại, trong số tám yếu tố cấu thành nên nhận thức về giá trị bền vững, thì lãnh đạo bền vững là yếu tố có mối quan hệ tương quan mạnh nhất đến các giá trị căn bản, nhất là về định hướng nhân đạo, định hướng tương lai và định hướng kết quả. Ngoài ra, các yếu tố như giá trị bền vững, tầm nhìn bền vững, trí tuệ cảm xúc cũng có mối liên hệ tương quan mạnh với nhiều yếu tố phản ánh giá trị căn bản. Sự tham gia của người lao động là yếu tố có mối quan hệ tương quan với ít các yếu tố phản ánh giá trị căn bản nhất.

Bảng 3: Mối tương quan giữa giá trị căn bản và nhận thức giá trị bền vững

		Giá trị bền vững	Tư duy bền vững	Lãnh đạo bền vững	Tầm nhìn	Sự tham gia của người lao động	Đa ngành/He sinh thái	Đa dạng hóa nhập công bằng xã hội	Trí tuệ cảm xúc, xã hội, sinh thái
Khoảng cách quyền lực	Pearson Correlation	.377**	.245**	.326**	.319**	.348**	.352**	.324**	.335**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000



ARTIFICIAL
INTELLIGENCE



RESILIENCE



TEAMWORK



ANALYSIS



TECHNOLOGY

Khoang cach quyen luc	Pearson Correlation	.377**	.245**	.326**	.319**	.348**	.352**	.324**	.335**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Ne tranh rui ro	Pearson Correlation	.531**	.513**	.525**	.531**	.482**	.522**	.496**	.569**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Dinh huong ket qua	Pearson Correlation	.517**	.529**	.602**	.577**	.506**	.514**	.524**	.568**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Tinh quyet doan	Pearson Correlation	.452**	.357**	.421**	.409**	.459**	.388**	.449**	.449**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Dinh huong tuong lai	Pearson Correlation	.656**	.626**	.697**	.651**	.660**	.610**	.628**	.670**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Dinh huong nhan dao	Pearson Correlation	.663**	.707**	.769**	.756**	.685**	.666**	.635**	.710**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Tinh than cong dong trong XH	Pearson Correlation	.536**	.475**	.546**	.556**	.534**	.538**	.614**	.555**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Tinh than tap the trong nhom	Pearson Correlation	.534**	.458**	.495**	.504**	.487**	.478**	.482**	.519**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Quan niem ve binh dang va cong bang	Pearson Correlation	-.295**	-.219**	-.163**	-.176**	-.260**	-.292**	-.260**	-.293**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,001	,000	,000	,000	,000

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Nguồn : Khảo sát VCCI (2023)



5.1.2. Mối quan hệ giữa giá trị căn bản và thực hành VHKD trong doanh nghiệp

Một số yếu tố phản ánh giá trị căn bản cũng có mối tương quan với các yếu tố phản ánh các biểu hiện và thực hành VHKD trong doanh nghiệp nhưng mức độ thấp hơn so với nhận thức về giá trị bền vững. Định hướng kết quả chính là yếu tố có mối quan hệ tương quan mạnh nhất tới tất cả các yếu tố phản ánh thực hành VHKD tại doanh nghiệp (giá trị Pearson correlation lớn hơn 0,6). Hai yếu tố khác cũng có mối quan hệ tương quan mạnh tới tất cả các yếu tố phản ánh thực hành VHKD trong doanh nghiệp là: Định hướng nhân đạo, tinh thần tập thể trong nhóm. Các yếu tố như tính quyết đoán, định hướng tương lai cũng có mối quan hệ tương quan khá mạnh đến gần hết các yếu tố phản ánh thực hành VHKD. Ngoài ra, các yếu tố như né tránh rủi ro, tinh thần cộng đồng trong xã hội cũng có mối tương quan khá mạnh với một vài yếu tố phản ánh thực hành VHKD. Chỉ có khoảng cách quyền lực và quan niệm về bình đẳng và công bằng là có mối quan hệ tương quan yếu đối với tất cả các yếu tố phản ánh thực hành VHKD, trong đó quan niệm về bình đẳng và công bằng tiếp tục có tương quan ngược chiều.

Bảng 4: Mối tương quan giữa giá trị căn bản và thực hành văn hóa kinh doanh trong doanh nghiệp

		Gia trị cốt lõi	Su dung thuận	Su ket hop va gan ket	Trao quyen	Phoi hop nhóm	Phat trien nang luc	Tam nhin	Muc tieu cong viec	Dinh huong chien luoc	Tinh doi moi	Dinh huong khach hang	To chuc hoc tap
Khoang cach quyen luc	Pearson Correlation	.280**	.271**	.255**	.285**	.239**	.282**	.299**	.319**	.379**	.354**	.358**	.277**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Ne tranh rui ro	Pearson Correlation	.550**	.549**	.504**	.511**	.465**	.472**	.520**	.503**	.456**	.453**	.490**	.503**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Dinh huong ket qua	Pearson Correlation	.615**	.657**	.654**	.669**	.634**	.630**	.683**	.661**	.618**	.643**	.651**	.680**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Tinh quiet doan	Pearson Correlation	.519**	.550**	.557**	.580**	.539**	.499**	.524**	.520**	.574**	.542**	.555**	.538**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Dinh huong tuong lai	Pearson Correlation	.648**	.629**	.561**	.579**	.554**	.488**	.570**	.544**	.590**	.542**	.589**	.604**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Dinh huong nhan dao	Pearson Correlation	.608**	.624**	.562**	.553**	.543**	.521**	.609**	.538**	.536**	.518**	.577**	.578**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000



Tinh than cong dong XH	Pearson Correlation	.507**	.531**	.457**	.486**	.446**	.481**	.515**	.471**	.551**	.511**	.542**	.511**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Tinh than tap the trong nhom	Pearson Correlation	.572**	.593**	.603**	.627**	.596**	.569**	.591**	.595**	.622**	.644**	.624**	.604**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Quan niem ve binh dang va cong bang	Pearson Correlation	-.145**	-.111*	-.043	-.074	,001	-.041	-.055	-.059	-.139**	-.082	-.064	-.059
	Sig. (2-tailed)	,005	,031	,401	,150	,991	,432	,286	,256	,007	,113	,216	,250

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Nguồn : Khảo sát VCCI (2023)

Ngược lại, trong số 12 yếu tố phản ánh thực hành VHKD, giá trị cốt lõi, sự đồng thuận, tầm nhìn và tổ chức học tập là những yếu tố có nhiều mối tương quan mạnh với các yếu tố phản ánh giá trị căn bản nhất. Các yếu tố còn lại cũng có mối tương quan khá mạnh với một số yếu tố phản ánh giá trị căn bản. Phát triển năng lực chính là yếu tố có mối quan hệ tương quan với ít các yếu tố phản ánh giá trị căn bản nhất.

5.1.3. Mối quan hệ giữa nhận thức về giá trị bền vững và thực hành VHKD trong doanh nghiệp

Việc nhận thức và thực hành dường như có mối quan hệ chặt chẽ hơn so với các yếu tố về giá trị căn bản. Điều này thể hiện ở việc tất cả các yếu tố thuộc về nhận thức giá trị bền vững đều có mối tương quan đến nhiều yếu tố phản ánh thực hành VHKD trong doanh nghiệp và ngược lại.

Bảng 5: Mối tương quan giữa nhận thức về giá trị bền vững và thực hành văn hóa kinh doanh trong doanh nghiệp

		Gia tri cot loi	Su dong thuan	Su ket hop va gan ket	Trao quyen	Phoi hop nhom	Phat trien nang luc	Tam nhin	Muc tieu cong viec	Dinh huong chien luoc	Tinh doi moi	Dinh huong khach hang	To chuc hoc tap
Gia tri ben vung	Pearson Correlation	.667**	.627**	.514**	.515**	.490**	.451**	.571**	.489**	.527**	.505**	.571**	.566**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Tu duy ben vung	Pearson Correlation	.625**	.616**	.507**	.519**	.497**	.491**	.593**	.504**	.502**	.520**	.548**	.588**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Lanh dao ben vung	Pearson Correlation	.679**	.619**	.568**	.564**	.535**	.505**	.644**	.539**	.556**	.545**	.618**	.600**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000



RESILIENCE



TEAMWORK



ANALYSIS



TECHNOLOGY

Tam nhìn	Pearson Correlation	.689**	.645**	.584**	.587**	.560**	.514**	.652**	.568**	.564**	.538**	.613**	.597**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Su tham gia của người lao động	Pearson Correlation	.619**	.611**	.516**	.525**	.477**	.438**	.553**	.492**	.531**	.505**	.570**	.538**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Đa ngành/He sinh thái	Pearson Correlation	.654**	.607**	.515**	.521**	.470**	.470**	.586**	.533**	.536**	.493**	.535**	.509**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Đa dạng hóa nhập công bằng xã hội	Pearson Correlation	.615**	.593**	.502**	.536**	.457**	.474**	.569**	.485**	.540**	.481**	.514**	.532**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Trí tuệ cảm xúc, xã hội, sinh thái	Pearson Correlation	.711**	.675**	.566**	.589**	.547**	.525**	.640**	.571**	.560**	.562**	.607**	.603**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Nguồn : Khảo sát VCCI (2023)

Trong số tám yếu tố phản ánh nhận thức về giá trị bền vững, có ba yếu tố là lãnh đạo bền vững, tầm nhìn bền vững và trí tuệ cảm xúc xã hội có mối quan hệ tương quan mạnh với tất cả mười hai yếu tố phản ánh thực hành bền vững.

Ở chiều ngược lại, giá trị cốt lõi là yếu tố thuộc về thực hành VHKD có mối quan hệ tương quan mạnh nhất tới tất cả tám yếu tố phản ánh nhận thức bền vững (giá trị Pearson correlation lớn hơn 0,6). Tiếp theo đó, sự đồng thuận, kết hợp và gắn kết, trao quyền, tầm nhìn, định hướng chiến lược, định hướng khách hàng và tổ chức học tập cũng là những yếu tố có mối quan hệ tương quan mạnh với tất cả tám yếu tố phản ánh nhận thức bền vững. Phối hợp nhóm và phát triển năng lực là hai yếu tố có mối tương quan với ít yếu tố phản ánh nhận thức bền vững nhất.

5.2. Những yếu tố bên ngoài tác động đến việc xây dựng văn hoá kinh doanh ở Việt Nam hiện nay

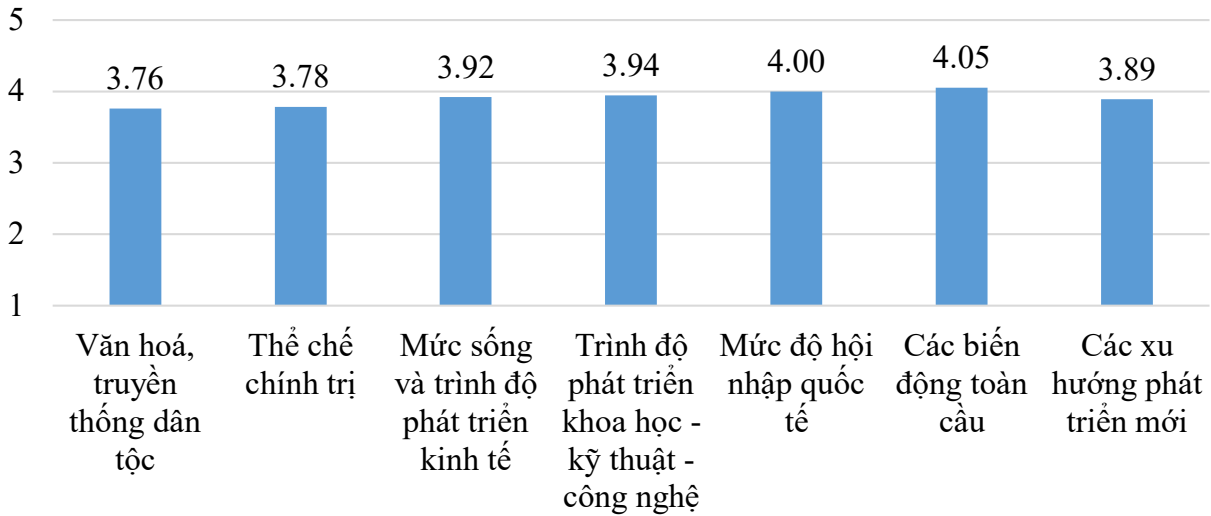
Kết quả khảo sát cho thấy dù mức độ ảnh hưởng của các yếu tố bên ngoài đến việc xây dựng VHKD ở Việt Nam hiện nay là khá giống nhau, nhưng các yếu tố liên quan đến quốc tế dường như vẫn có sự chi phối mạnh hơn. Rõ ràng, trong xu hướng hội nhập toàn cầu hiện nay, nhất là với một quốc gia có độ mở kinh tế cao như Việt Nam, thì các biến động toàn cầu như dịch bệnh, thiên tai, địa chính trị, khủng hoảng kinh tế,... sẽ tác động nhiều đến việc xây dựng VHKD.

Ngoài các yếu tố về quốc tế, thì các yếu tố liên quan đến mức sống và trình độ phát triển kinh tế, trình độ phát triển khoa học - kỹ thuật - công nghệ cũng là những yếu tố sẽ ảnh hưởng đến việc hình thành văn hóa nói chung và VHKD nói riêng. Bên cạnh đó, trong bối cảnh tác động Cách mạng công nghiệp 4.0, của biến đổi khí hậu thì các xu hướng phát triển mới như kinh tế xanh, kinh tế tuần hoàn, chuyển đổi số,... cũng sẽ làm thay đổi các tập quán, thói quen trong kinh



doanh và tiêu dùng, góp phần thay đổi những hành vi, giá trị tạo nên VHKD ở các quốc gia, trong đó có Việt Nam. Văn hoá, truyền thống dân tộc hay thể chế chính trị cũng sẽ luôn là những yếu tố tác động đến quá trình xây dựng VHKD trong bất kỳ giai đoạn nào.

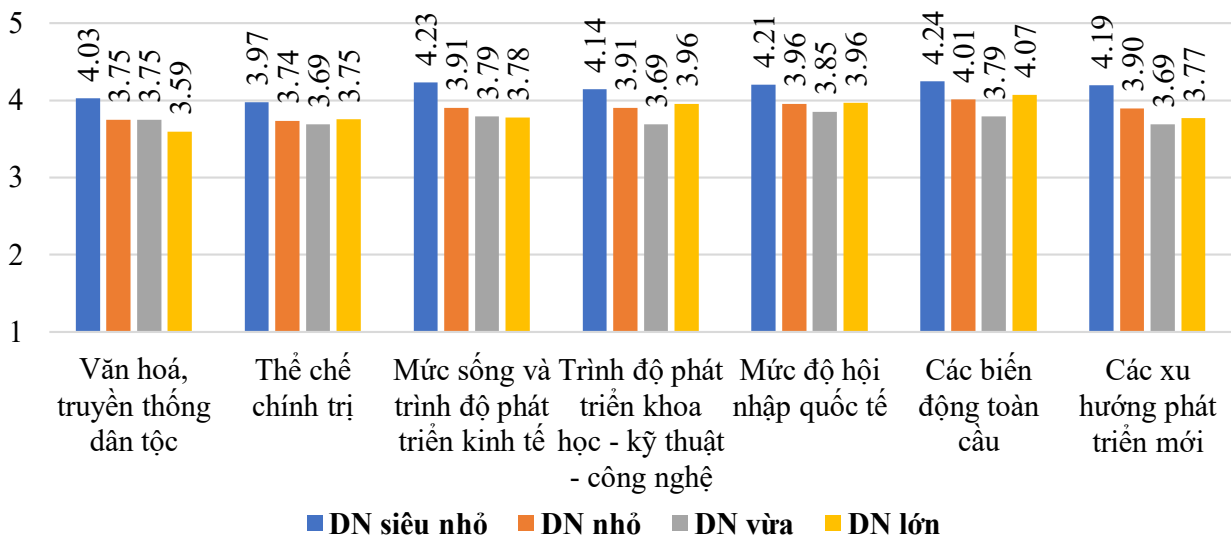
Hình 39: Yếu tố bên ngoài tác động đến việc xây dựng VHKD ở Việt Nam



Nguồn : Khảo sát VCCI (2023)

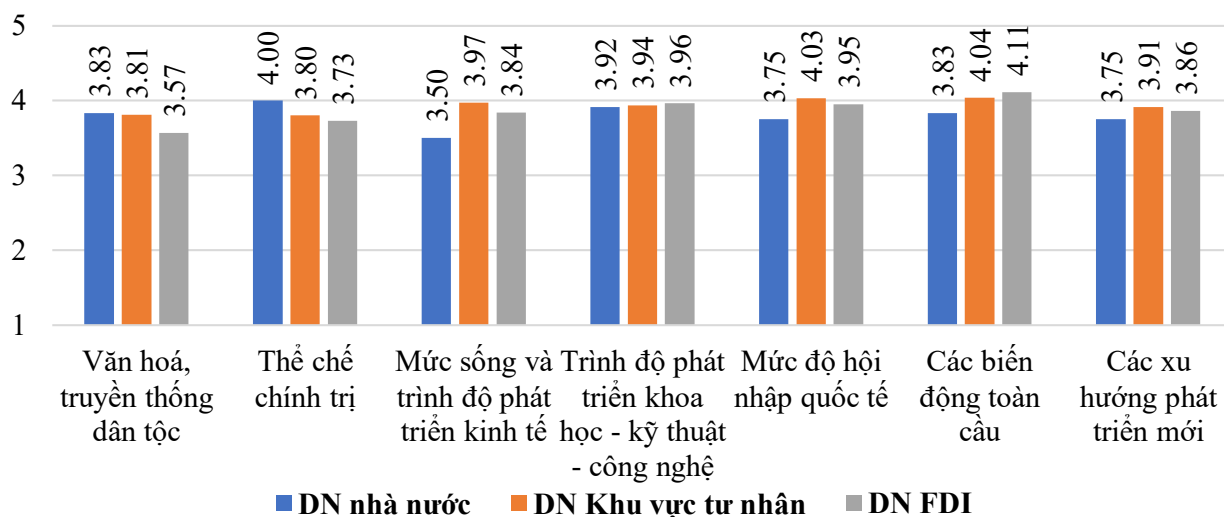
Xét theo đặc điểm của doanh nghiệp, có thể thấy các doanh nghiệp quy mô siêu nhỏ đánh giá tác động của các yếu tố bên ngoài luôn cao nhất, trong khi các doanh nghiệp quy mô vừa thường đánh giá thấp nhất. Các doanh nghiệp lớn đánh giá cao hơn về các yếu tố liên quan đến biến động toàn cầu, hội nhập quốc tế và phát triển KHCN.

Hình 40: Yếu tố bên ngoài tác động đến việc xây dựng VHKD ở Việt Nam theo quy mô doanh nghiệp



Nguồn : Khảo sát VCCI (2023)



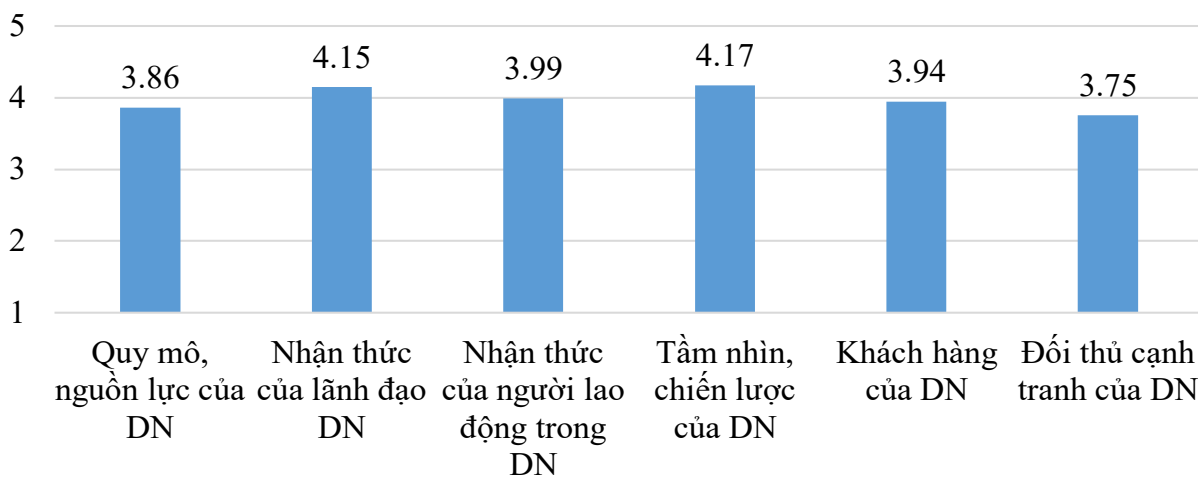
Hình 41: Yếu tố bên ngoài tác động đến việc xây dựng VHKD ở Việt Nam theo loại hình sở hữu

Nguồn : Khảo sát VCCI (2023)

Xét theo hình thức sở hữu, các doanh nghiệp khu vực tư nhân đề cao hơn các yếu tố về mức sống, trình độ phát triển KT-XH, mức độ hội nhập và các xu hướng phát triển mới. Các doanh nghiệp nhà nước đề cao yếu tố văn hoá truyền thống, thể chế, còn các doanh nghiệp FDI đề cao các biến động toàn cầu.

5.3. Những yếu tố liên quan đến doanh nghiệp tác động đến việc xây dựng văn hoá kinh doanh ở Việt Nam hiện nay

Bên cạnh các yếu tố bên ngoài, thì những yếu tố liên quan đến doanh nghiệp, một trong những chủ thể trung tâm trong quá trình xây dựng VHKD cũng có nhiều ảnh hưởng, trong đó mạnh nhất phải kể đến tầm nhìn chiến lược của doanh nghiệp và nhận thức của lãnh đạo. Bên cạnh đó, các đối tác xung quanh của doanh nghiệp như người lao động, khách hàng, đối thủ cạnh tranh cũng có ảnh hưởng đến quá trình xây dựng VHKD nói chung và văn hóa doanh nghiệp nói riêng.

Hình 42: Yếu tố liên quan đến doanh nghiệp tác động đến việc xây dựng VHKD ở Việt Nam

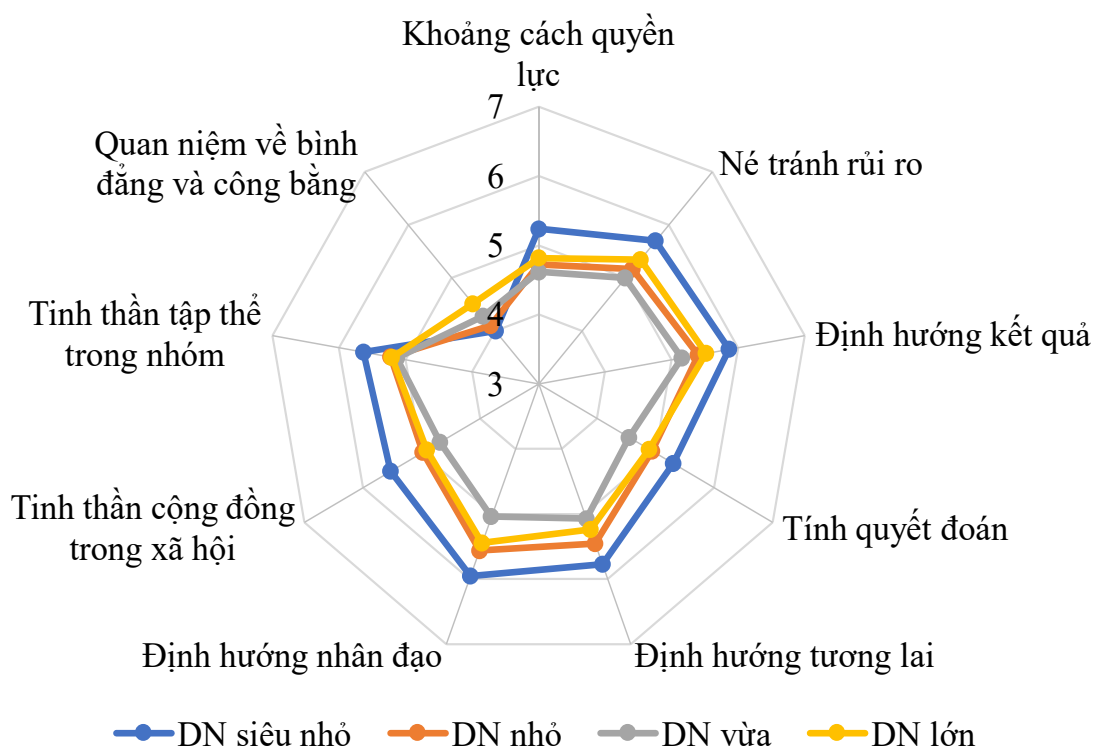
Nguồn : Khảo sát VCCI (2023)



Đáng chú ý, trong số các đặc điểm của doanh nghiệp được lựa chọn làm biến điều tiết để đánh giá sự khác biệt về xây dựng VHKD thì chỉ có quy mô doanh nghiệp và mức độ hội nhập quốc tế là có ảnh hưởng, còn tuổi đời doanh nghiệp và hình thức sở hữu không có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê theo phương pháp phân tích phương sai ANOVA.

Quy mô doanh nghiệp có ảnh hưởng đến sự nhận thức khác biệt của lãnh đạo doanh nghiệp đến hầu hết tất cả các yếu tố của ba lớp tạo nên VHKD. Đáng chú ý, các lãnh đạo ở các doanh nghiệp quy mô siêu nhỏ thường đề cao nhất các yếu tố cấu thành nên VHKD dù ở mức độ nào, trừ quan niệm về bình đẳng và công bằng. Điều này có thể giải thích thông qua sự nhạy bén, hay dễ chịu tác động của các doanh nghiệp siêu nhỏ, vốn phụ thuộc rất nhiều vai trò chủ đạo của người đứng đầu doanh nghiệp.

Hình 43: Đánh giá của lãnh đạo doanh nghiệp về niềm tin và giá trị căn bản phản ánh VHKD Việt Nam theo quy mô doanh nghiệp

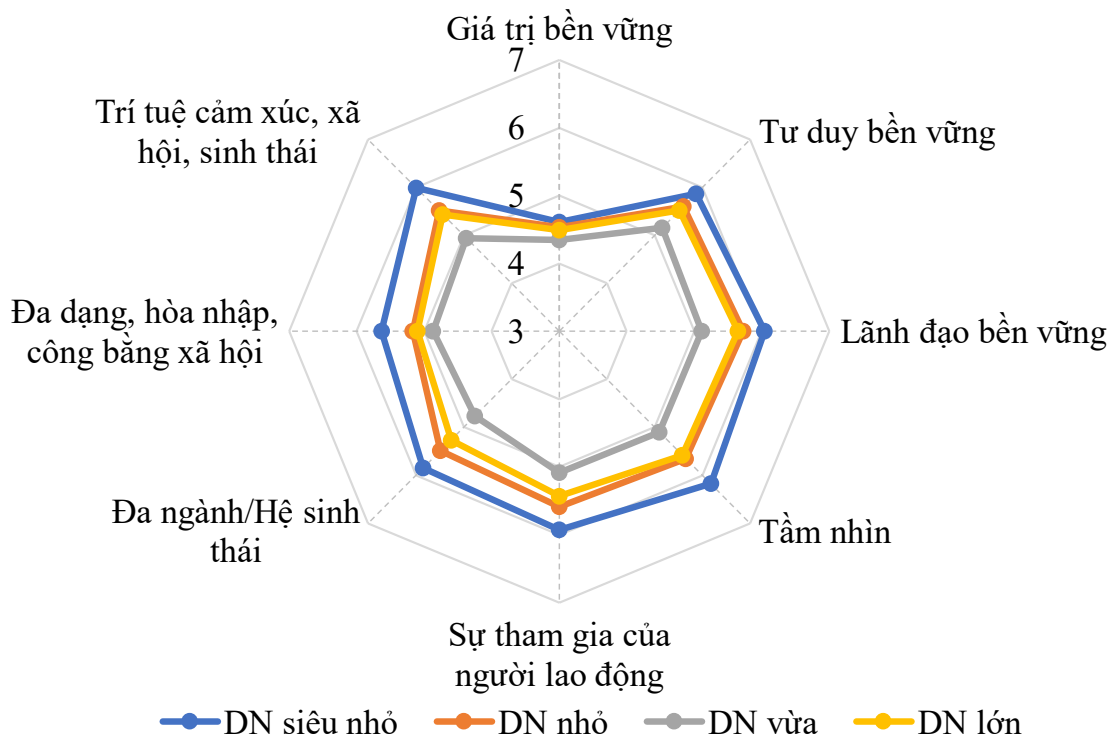


Nguồn: Khảo sát VCCI (2023)

Ngược lại, đáng chú ý là lãnh đạo các doanh nghiệp quy mô vừa lại luôn đánh giá các yếu tố cấu thành nên VHKD ở mức thấp nhất (trừ quan niệm về bình đẳng và công bằng). Điều này cho thấy cần phải quan tâm nhiều hơn trong xây dựng VHKD ở nhóm doanh nghiệp này. Các lãnh đạo doanh nghiệp quy mô lớn đề cao nhất yếu tố công bằng và bình đẳng so với các nhóm doanh nghiệp khác.



Hình 44: Đánh giá của lãnh đạo doanh nghiệp về nhận thức các khía cạnh phản ánh giá trị bền vững của VHKD theo quy mô doanh nghiệp

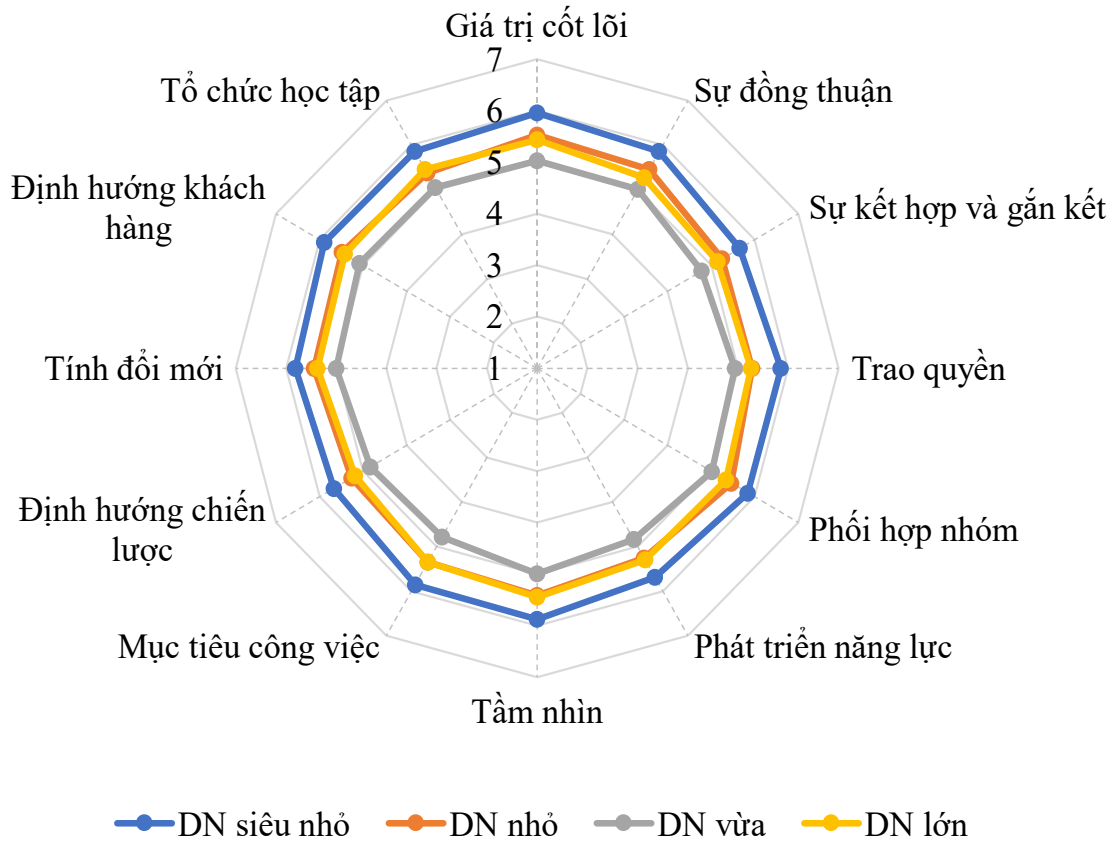


Nguồn : Khảo sát VCCI (2023)

Liên quan đến mức độ hội nhập quốc tế, yếu tố này không tạo sự khác biệt trong nhận thức của lãnh đạo doanh nghiệp ở tất cả các khía cạnh cấu thành nên VHKD mà chỉ tập trung vào một số yếu tố như: định hướng nhân đạo, quan niệm về bình đẳng và công bằng. Dường như các doanh nghiệp chỉ hoạt động trong nước có vẻ đề cao hơn định hướng nhân đạo so với các doanh nghiệp có hoạt động xuất nhập khẩu. Ngược lại, các doanh nghiệp có xuất khẩu lại đề cao hơn yếu tố công bằng và bình đẳng.

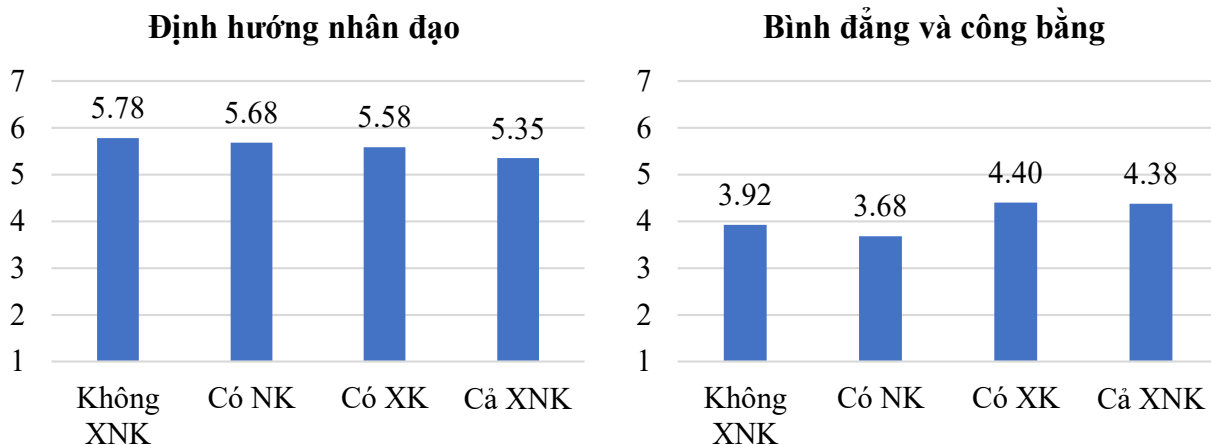


Hình 45: Đánh giá của lãnh đạo doanh nghiệp về biểu hiện và thực hành VHKD theo quy mô doanh nghiệp



Nguồn: Khảo sát VCCI (2023)

Hình 46: Đánh giá của lãnh đạo doanh nghiệp về Định hướng nhân đạo phân theo mức độ hội nhập quốc tế



Nguồn: Khảo sát VCCI (2023)



KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ

Cùng với quá trình phát triển của cộng đồng doanh nghiệp sau gần 40 năm đổi mới, VHKD của Việt Nam cũng dần hình thành, thể hiện qua một số đặc trưng sau:

Niềm tin và giá trị căn bản:

- VHKD của Việt Nam nhìn tổng thể khá hài hòa và có nhiều điểm tương đồng với các nước khu vực Châu Á nho giáo và Nam Á. Một số khía cạnh đang nổi lên như định hướng nhân đạo, tinh thần cộng đồng trong xã hội. Người Việt Nam dù cũng đề cao định hướng kết quả nhưng vẫn chưa bằng trung bình của thế giới nên cần tiếp tục phát huy.

- Khoảng cách quyền lực và né tránh rủi ro của người Việt Nam nhìn chung khá cao so với trung bình của thế giới, điều này có thể tạo ra những khó khăn cho việc sáng tạo và phát triển bền vững, tuy nhiên, cam kết mạnh mẽ của các bên liên quan đối với tư duy bền vững và giá trị bền vững, cùng định hướng tương lai và hiệu quả mạnh mẽ là các giá trị căn bản phù hợp hài hòa với xu thế của phát triển bền vững.

- Lãnh đạo doanh nghiệp nhìn nhận giá trị “công bằng và sự bình đẳng” ở mức thấp nhất. Xét ở hai khía cạnh của “Bất bình đẳng”, trong khi không có sự chênh lệch thu nhập đáng kể, lại có sự chênh lệch về cơ hội và thăng tiến.

Nhận thức về VHKD hướng tới phát triển bền vững:

- Nhận thức về lãnh đạo bền vững, tầm nhìn và tư duy bền vững là yếu tố được những người đứng đầu doanh nghiệp khảo sát đánh giá cao nhất.

- Lãnh đạo doanh nghiệp có nhận thức về bền vững, nhưng kỳ vọng về những giá trị mà doanh nghiệp nên cung cấp, so với những gì doanh nghiệp nghĩ, khác nhau, ngụ ý một mối liên kết đối với động lực và cam kết của nhân viên đối với doanh nghiệp.

- Giá trị bền vững đang là yếu tố được đánh giá thấp nhất do các doanh nghiệp cảm thấy gặp khó khăn về nguồn lực và điều kiện để thực hiện các hoạt động hướng tới giá trị bền vững.

- Lãnh đạo doanh nghiệp đánh giá cao đóng góp của chính họ và cả người lao động trong việc xây dựng một văn hóa tiến bộ và bền vững.

- Định hướng nhân đạo có mối quan hệ tương quan mạnh nhất đến cả tám yếu tố cấu thành nên nhận thức về giá trị bền vững. Điều này có nghĩa là việc thúc đẩy định hướng nhân đạo sẽ giúp thúc đẩy nhận thức về các giá trị bền vững, nhất là lãnh đạo bền vững, tầm nhìn bền vững, trí tuệ cảm xúc, xã hội và tư duy bền vững. Ngoài ra, các yếu tố như định hướng tương lai, né tránh rủi ro và tinh thần cộng đồng trong xã hội cũng cần được phát huy vì chúng có mối tương quan mạnh với việc nhận thức về phát triển bền vững.

Thực hành về văn hóa kinh doanh của Doanh nghiệp

- Giá trị cốt lõi, định hướng khách hàng và tầm nhìn là những yếu tố được các lãnh đạo doanh nghiệp đánh giá cao hơn trong thực hành về VHKD, còn sự kết hợp và gắn kết, định hướng chiến lược, phát triển năng lực là những yếu tố được đánh giá thấp hơn.

- Định hướng kết quả chính là yếu tố có mối quan hệ tương quan mạnh nhất tới tất cả các yếu tố phản ánh thực hành VHKD tại doanh nghiệp.



- Nhận thức về giá trị bền vững có mối quan hệ chặt chẽ với thực hành VHKD trong doanh nghiệp hơn là giá trị căn bản, nhất là qua các khía cạnh: lãnh đạo bền vững, tầm nhìn bền vững và trí tuệ cảm xúc xã hội.

- Tất cả các yếu tố phản ánh thực hành VHKD trong doanh nghiệp đều có mối tương quan với các yếu tố thuộc về nhận thức giá trị bền vững và niềm tin giá trị căn bản. Điều này cho thấy việc thúc đẩy thực hành văn hóa doanh nghiệp sẽ là một trong những tiền đề quan trọng để thúc đẩy việc nhận thức và xây dựng VHKD theo hướng phát triển bền vững.

Yếu tố tác động đến xây dựng văn hóa kinh doanh

- Các yếu tố toàn cầu và tích hợp quốc tế được coi là các yếu tố bên ngoài ảnh hưởng mạnh nhất, nhưng chúng được xếp hạng ở mức trung bình. Điều này ngụ ý rằng các bên liên quan ưu tiên các nhân tố tác động từ bên trong, nội tại, hơn là những yếu tố bên ngoài trong thúc đẩy nhận thức và thực hành bền vững.

- Xét theo quy mô doanh nghiệp, các doanh nghiệp quy mô vừa thường ít đề cao nhất các yếu tố thuộc về VHKD, kể cả ba vòng là giá trị căn bản, nhận thức và biểu hiện thực hành. Còn các doanh nghiệp siêu nhỏ lại thường đề cao nhất các yếu tố này. Các lãnh đạo doanh nghiệp quy mô lớn đề cao nhất yếu tố công bằng và bình đẳng so với các nhóm doanh nghiệp khác.

- Các doanh nghiệp chỉ hoạt động trong nước có vẻ đề cao hơn định hướng nhân đạo so với các doanh nghiệp có hoạt động xuất nhập khẩu. Ngược lại, các doanh nghiệp có xuất khẩu lại đề cao hơn yếu tố công bằng và bình đẳng.

- Trong nhận định của lãnh đạo doanh nghiệp, các yếu tố cấu thành VHKD không có sự khác biệt rõ rệt theo tuổi đời hay hình thức sở hữu của doanh nghiệp.

Khuyến nghị đề xuất

Dựa trên những phát hiện chính này, báo cáo đưa ra một số khuyến nghị với các bên liên quan như sau:

- *Khuyến nghị với các cơ quan nhà nước:*

+ Tiếp tục có những giải pháp để phát huy các thế mạnh, giá trị hiện có và phẩm chất phù hợp với tương lai và phát triển bền vững của con người Việt Nam, gồm: định hướng kết quả, định hướng nhân đạo, đề cao tính tập thể.

+ Tăng cường đào tạo và cung cấp thông tin để giúp hạn chế mặt trái của việc né tránh rủi ro trong nắm bắt cơ hội và biến thách thức thành cơ hội.

+ Tiếp tục thúc đẩy sự bình đẳng - công bằng, đặc biệt là công bằng trong tiếp cận cơ hội giữa nam và nữ.

+ Thúc đẩy nâng cao nhận thức và hành động trong xã hội về phát triển bền vững, coi đây như một tiềm năng lớn còn nhiều dư địa để phát triển của Việt Nam.

+ Thúc đẩy xây dựng đạo đức doanh nhân, văn hóa doanh nhân vì đây là nhóm tiên phong trong xây dựng VHKD hướng tới bền vững. Ưu tiên xây dựng văn hoá doanh nghiệp đối với nhóm doanh nghiệp quy mô vừa.



ARTIFICIAL
INTELLIGENCE



RESILIENCE



TEAMWORK



ANALYSIS



TECHNOLOGY

+ Thúc đẩy môi trường thể chế thuận lợi cho phát triển theo định hướng bền vững và cải thiện văn hoá ứng xử của các cấp chính quyền, nhất là cấp quận, huyện, xã với doanh nghiệp, doanh nhân.

- Khuyến nghị với các doanh nghiệp và hiệp hội doanh nghiệp

+ Thúc đẩy xây dựng văn hoá doanh nghiệp và tinh thần doanh nhân theo hướng đề cao và theo đuổi các giá trị căn bản như nhân đạo, định hướng kết quả, định hướng tương lai và tinh thần tập thể; phát huy vai trò người đứng đầu, trong đó có sự cân bằng giữa yếu tố cạnh tranh và các giá trị nhân văn.

+ Doanh nghiệp cần đề cao giá trị bền vững, lãnh đạo bền vững, tầm nhìn bền vững để xây dựng giá trị cốt lõi, góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh.

+ Có định hướng mạnh mẽ hơn trong việc tạo ra các giá trị bền vững thực chất, giải quyết tốt hơn các vấn đề bình đẳng trên khía cạnh cơ hội và thăng tiến cho người lao động, vừa phù hợp với xu thế của thời đại và thu hút được động lực và sự đóng góp từ thế hệ trẻ.

+ Thúc đẩy việc hình thành tổ chức học tập, đạt đồng thuận, và trao quyền trong doanh nghiệp, từ đó góp phần tạo động lực cho phát triển bền vững trong doanh nghiệp, đồng thời thúc đẩy quan hệ lao động, hài hoà, ổn định, tiến bộ.

+ Tích cực nghiên cứu thị trường, xây dựng hệ thống thông tin cần thiết để phục vụ việc ra quyết định kịp thời và chính xác, khắc phục những hạn chế của việc né tránh rủi ro.



TÀI LIỆU THAM KHẢO

Denison, D. R. & Spreitzer, G. M. (1991). Organizational Culture and structure Development: a competency Values Approach, analysis In structure amendment and Development, 1 sd 21.

Dương Thị Liễu (2011) Giáo trình Văn hóa kinh doanh, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân

Edgar H.Schein (2004) Organizational Culture and Leadership

Erin Meyer (2014) The Culture Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business

Figge, F. & Hahn, T. (2005). The Cost of Sustainability Capital and the Creation of Sustainable Value by Companies, Journal of Industrial Ecology, Yale University, vol. 9(4), pages 47-58, October.

Hart, S. L. and Milstein, M. B. (2003). Creating sustainable value, Academy of Management Executive, 2003, Vol. 17, No. 2.

Hofstede, G. (2001), Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations, Sage, Thousand Oaks, CA.

House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W. and Vipin, G. (2004), Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies, Sage, Thousand Oaks, CA

Jeana Wirtenberg (2014) Building a Culture for Sustainability: People, Planet, and Profits in a New Green Economy

Kassel, Rimanczy, & Mitchell, (2016) The Sustainable Mindset: Connecting Being, Thinking, and Doing in Management Education, Academy of Management Proceedings Volume 2016, Issue 101.

Marc J. Epstein (2008), Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental, and Economic Impacts, Greenleaf Publishing Limited, Sheffield, England, and BerrettKoehler Publishers, Inc., San Francisco, Calif.



PHỤ LỤC

Đặc điểm doanh nghiệp tham gia khảo sát

Đơn vị: %

Phân bố theo khu vực địa lý	Tỷ lệ
Trung du miền núi phía Bắc	2,4
Đồng bằng sông Hồng	31,1
Bắc trung bộ và Duyên hải miền trung	1,6
Tây Nguyên	10,9
Đông Nam Bộ	41,2
Đồng bằng sông Cửu Long	12,8
Phân bố theo loại hình sở hữu	
DN nhà nước	3,2
DN khu vực tư nhân	75,3
DN FDI	21,5
Phân bố theo hình thức pháp lý	
Công ty TNHH	61,2
Công ty Cổ phần	38,2
DN tư nhân	,3
Khác	,3
Phân bố theo khu vực kinh doanh	
Nông lâm nghiệp thủy sản	7,4
Công nghiệp - Xây dựng	61,2
Thương mại - Dịch vụ	31,4
Phân bố theo quy mô	
DN siêu nhỏ	20,7
DN nhỏ	36,4
DN vừa	12,8
DN lớn	30,1
Phân bố theo thời gian hoạt động	
Dưới 5 năm	30,6
5-10 năm	22,0
10-20 năm	35,9
Trên 20 năm	11,4
Phân bố theo mức độ hội nhập quốc tế	
Không XNK	29,5
Có XK	14,9
Có NK	3,2
Cả XNK	52,4



ARTIFICIAL
INTELLIGENCE



RESILIENCE



TEAMWORK



ANALYSIS



TECHNOLOGY