MÔI TRƯỜNG KINH DOANH

GIÁM ĐỐC CÔNG NGHỆ THÔNG TIN VỚI VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

Đỗ Hữu Hải*

Nên đơn giản hoá cách điều hành, giống như bạn sử dụng Windows cứ kích đúp chuột là chạy, hãy tạo điều kiện làm việc hiệu quả mà không tốn nhiều thời gian, không quá phức tạp giống như việc add các soft và sử dụng chúng, đó là nguyên lý và cách thức quản lý trong tương lai khi đặt các Giám đốc Công nghệ Thông tin (CIO) vào môi trường kinh doanh nói chung và văn hoá doanh nghiệp nói riêng của thế kỷ 21 - nơi mà các yếu tố về vốn, công nghệ, và con người dường như sắp bão hòa. Ở bài viết này, tác giả xin đề cập đến CIO với vai trò là nhà quản lý doanh nghiệp, trợ giúp cho CEO vận hành bộ máy của DN/tổ chức một cách thông suốt và hiệu quả, trong đó không thể không kể đến công lao của CIO trong việc giúp doanh nghiệp hình thành những nét văn hóa mang tên gọi Văn hóa thời @.

1. Văn hóa doanh nghiệp là gì?

Nhắc đến văn hóa doanh nghiệp (VHDN) là nhắc đến những quy tắc ứng xử của con người với con người, của con người với môi trường kinh doanh để tăng sự hưng phấn và sáng tạo trong công việc, từ đó tăng hiệu quả kinh doanh.

Tại Việt Nam và trên thế giới, có nhiều quan niệm về VHDN. VHDN được hiểu là toàn bộ các giá trị văn hoá được gây dựng nên trong suốt quá trình tồn tại và phát triển của một doanh nghiệp, trở thành các quan niệm, tập quán, truyền thống ăn sâu vào hoạt động của doanh nghiệp ấy và chi phối tình cảm, nếp suy nghĩ và hành vi của mọi thành viên của doanh nghiệp trong việc theo đuổi và thực hiện các mục đích kinh doanh, tất cả được tạo thành bản sắc kinh doanh của doanh nghiệp đó.

Có thể chia văn hóa doanh nghiệp thành các tầng bậc khác nhau. Trong đó, tầng 1 chính là bề nổi, bao gồm cách bài trí nơi làm việc, logo, trang phục của nhân viên... Tầng 2 là bề chìm gồm những giá trị được chia sẻ, chấp nhận và tuyên bố như chiến lược kinh doanh, mục tiêu, quy tắc, triết lý kinh doanh, quy chuẩn đạo đức... Tầng 3 là tầng sâu nhất gồm các quan niệm chung như giá trị nền tảng, cốt lõi của một doanh nghiệp...

Ngày nay, VHDN trở thành tài sản vô hình quý báu, là nhân tố quan trọng giúp doanh nghiệp tạo ra lợi thế trong môi trường cạnh tranh đầy khốc liệt. Trong sự tồn vong đó, VHDN đóng vai trò sống còn. Cụ thể, VHDN giúp doanh nghiệp tạo nên những bản sắc riêng.

VHDN là tài sản tinh thần của doanh nghiệp, phân biệt doanh nghiệp này với các doanh nghiệp khác, tạo nên bản sắc (phong thái, sắc thái, nền nếp, tập tục)

* Đỗ Hữu Hải, Thạc sỹ kinh tế, Viện Công nghệ Thông tin, Đại học Quốc gia Hà Nội

của doanh nghiệp cùng với VHDN di truyền, bảo tồn cái bản sắc của doanh nghiệp qua các thế hệ thành viên, tạo ra khả năng phát triển bền vững của doanh nghiệp VHDN như là "bộ gen" của doanh nghiệp. Những doanh nghiệp thành công là những doanh nghiệp chú trọng xây dựng môi trường văn hóa riêng của mình. Bản sắc văn hóa không chỉ là tấm thẻ căn cước, là chứng minh thư để nhận diện doanh nghiệp, mà còn là phương thức sinh hoạt và hoạt động chung của doanh nghiệp. Nó tạo ra kiểu hoạt động, kinh doanh của doanh nghiệp. Đó là bầu không khí, là tình cảm, sự giao lưu, mối quan hệ và ý thức trách nhiệm, tinh thần hiệp tác, phối hợp, giúp đỡ lẫn nhau, tương thân tương ái trong thực hiện công việc.

Hơn thế nữa, VHDN cũng tạo ra lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp đó. Không mấy khó khăn để nhận ra phong thái của một doanh nghiệp thành công. Nó thường gây ấn tượng mạnh cho người ngoài và là niềm tự hào của các thành viên trong doanh nghiệp

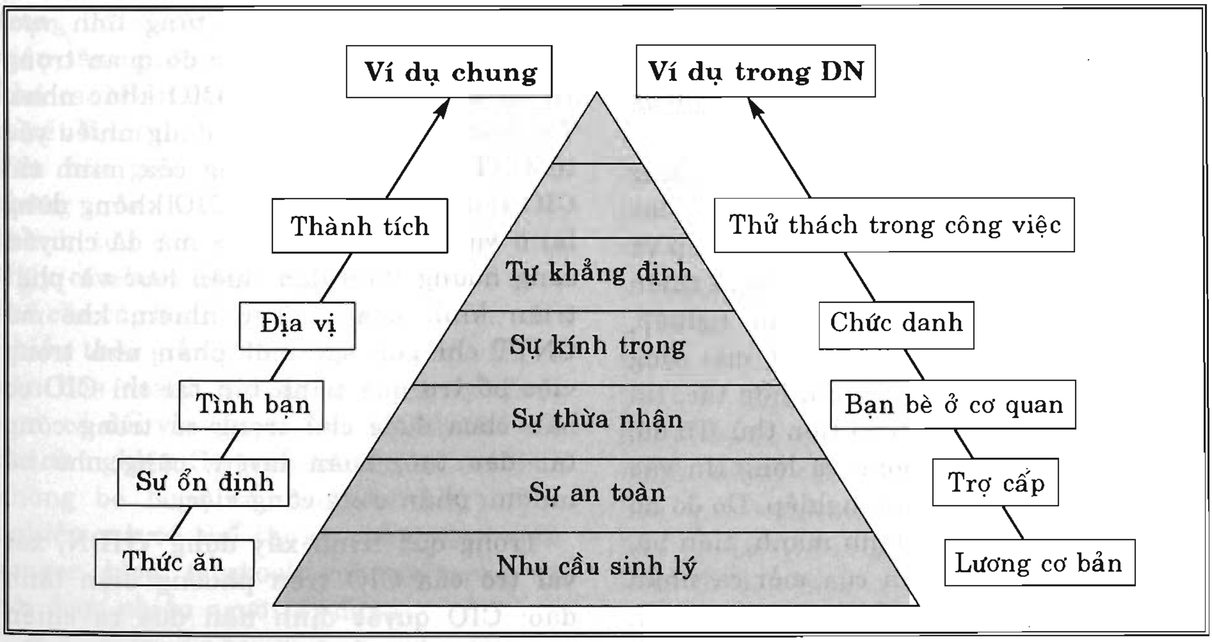
2. Vai trò của Văn hóa doanh nghiệp

Trước hết: Văn hoá doanh nghiệp tạo lực hướng tâm cho toàn doanh nghiệp.

Một nền văn hóa tốt giúp doanh nghiệp thu hút nhân tài và củng cố lòng trung thành của nhân viên đối với doanh nghiệp.

Người ta lao động không chỉ vì tiền, mà còn vì những nhu cầu khác nữa. Nhiều người đồng ý với hệ thống nhu cầu của con người do A.Maslow đề xuất (Hình 1). Đó là năm cung bậc khác nhau của sự ham muốn có tính khách quan ở mỗi các nhân được sắp xếp theo thứ tự từ thấp đến cao, là động lực thúc đẩy con người hoạt động, nhưng không nhất thiết là lý tưởng của họ.

Hình 1. Bậc thang nhu cầu của Maslow



Từ mô hình của A.Maslow, có thể thấy sẽ sai lầm, nếu một doanh nghiệp cho rằng chỉ cần trả lương cao, sẽ thu hút, duy trì được người tài. Nhân viên chỉ trung thành và gắn bó lâu dài với doanh nghiệp khi họ thấy hứng thú trong môi trường làm việc, cảm nhận được bầu không khí thân thiện và có khả năng tự khẳng định mình để thăng tiến. Trong nền VHDN tốt, các thành viên nhận thức rõ ràng về vai trò của bản thân trong tập thể và họ làm việc vì mục tiêu chung.

Thứ hai: Văn hoá doanh nghiệp khích lệ quá trình đổi mới và sáng tạo.

Tại những doanh nghiệp có môi trường văn hóa lành mạnh sẽ nảy sinh sự tự lập đích thực ở mức độ cao nhất, nghĩa là các nhân viên được khuyến khích độc lập suy nghĩ, đề xuất sáng kiến, kể cả các nhân viên cấp cơ sở. Sự khích lệ này sẽ góp phần phát huy tính năng động, sáng tạo của các thành viên, là cơ sở cho quá trình nghiên cứu và phát triển (R&D) của doanh nghiệp. Những thành công của nhân viên sẽ tạo động lực gắn bó họ với doanh nghiệp lâu dài và tích cực hơn.

Thứ ba: Văn hoá doanh nghiệp là một nguồn lực của doanh nghiệp.

Mục tiêu của VHDN là nhằm xây dựng một phong cách quản trị hiệu quả, đưa hoạt động của doanh nghiệp vào nề nếp và xây dựng mối quan hệ hợp tác thân thiện giữa các thành viên trong doanh nghiệp, làm cho doanh nghiệp trở thành một cộng đồng làm việc trên tinh thần hợp tác, tin cậy, gắn bó, thân thiện và tiến thủ. Từ đó, hình thành tâm lý chung và lòng tin vào sự thành công của doanh nghiệp. Do đó nó xây dựng nền VHDN lành mạnh, tiến bộ, đảm bảo sự phát triển của mỗi cá nhân trong doanh nghiệp. VHDN càng mạnh, doanh nghiệp càng cần ít chỉ thị, mệnh lệnh, sơ đồ tổ chức, chỉ dẫn cụ thể. Các công ty xuất sắc trên thế giới đều có một hệ thống giá trị, một bản sắc riêng không ai bắt chước được: đó là "Cố gắng cung cấp cơ hội cho một sự phát triển nhanh chóng" của hãng Intel; "Quản lý theo tinh thần chữ ái" của công ty Trung Cương; "Phục vụ Tổ quốc thông qua buôn bán" của hãng Samsung; "Cái đẹp trong bánh Hamburger" của Mc Donald... Những giá trị văn hoá như vậy là cội nguồn của những cải tạo trong các công ty.

Như vậy, VHDN rất quan trọng trong quá trình sản xuất kinh doanh, việc xây dựng VHDN phải được thực hiện một cách đồng bộ trên tất cả các mặt trận. Nhất là trong thời đại bùng nổ CNTT hiện nay, khi văn hóa CNTT bắt đầu được chú trọng thì việc xây dựng hay thay đổi những nét văn hóa đó đầu tiên cần bắt nguồn từ chính cấp điều hành. Tại Việt Nam, khái niệm CIO không còn lạ trong lĩnh vực CNTT, tuy nhiên trong môi trường kinh doanh thông thường, CIO chưa được biết đến nhiều. CIO - Chief Information Officer - Giám đốc công nghệ thông tin, người điều hành mọi vấn đề liên quan tới công nghệ của doanh nghiệp/tổ chức. Tùy vào từng lĩnh vực, từng ngành nghề mà mức độ quan trọng và sự đóng góp của các CIO khác nhau. Tại những DN/tổ chức sử dụng nhiều yếu tố CNTT trong hoạt động của mình thì CIO thực sự quan trọng, CIO không dừng lại ở vai trò kỹ thuật nữa mà đã chuyển sang hướng lãnh đạo chiến lược và phát triển kinh doanh. Tuy nhiên, khi mà CNTT chỉ góp sức một phần nhỏ trong việc bổ trợ quá trình tồn tại thì CIO cơ bản chưa được chú trọng cả trong công tác đào tạo, huấn luyện, cũng như bổ nhiệm, phân công công việc,

Trong quá trình xây dựng VHDN, xét vai trò của CIO trên phương diện lãnh đạo: CIO quyết định nên đưa ra chiến lược gì và hoạch định kế hoạch mục tiêu nào trước mắt và lâu dài cho doanh nghiệp. Những kế hoạch đó phải phù hợp với triết lý kinh doanh, đạo đức kinh

doanh mà doanh nghiệp mình đã cam kết. Các Ngân hàng, họ có một hệ thống các dịch vụ tự động hoặc bán tự động phục vụ khách hàng như Auto Bank, Kiosk, NH điện tử (e-Banking)... Họ nói rằng họ cung cấp dịch vụ tốt nhất - đó là tuyên ngôn ngay từ khi đầu thành lập, đó cũng là lợi thế cạnh tranh vô hình - niềm tin của khách hàng - đối với ngành kinh doanh tín dụng này. Câu hỏi đặt ra là các CIO đã làm như thế nào? Trước tiên, họ tìm tòi, nghiên cứu và đưa ra hệ thống các dịch vụ sẽ cung cấp, họ phải điều hành chúng cho thông suốt, đồng thời kết hợp với các bộ phận khác để đảm bảo tính chính xác, độ tin cậy của chúng. Họ cũng chính là người quyết định để truyền bá tư tưởng và văn hóa kinh doanh của công ty tới từng nhân viên, tới từng khách hàng cần thông qua các công nghệ nào trê cơ sở tất cả những quyết định về CNTT phải có đạo đức, có văn hóa. Như vậy các CIO vừa góp phần xây dựng uy tín, thương hiệu cho doanh nghiệp vừa tạo nền tảng vững chắc cho vị trí của họ trong doanh nghiệp khi mà tỷ lệ nhân viên tâm phục khẩu phục luôn giữ ở mức khá cao. Bên cạnh đó, họ cũng góp phần quyết định đến việc xóa bỏ khoảng cách văn hóa giữa các vùng miền, quốc gia thông qua Internet mà nền móng là thành tựu của CNTT. Chúng ta có thể thấy các buổi họp Online dần được thay thế cho các buổi họp Offline tốn kém, mất nhiều thời gian. Như vậy việc truyền bá văn hóa doanh nghiệp trở nên dễ dàng hơn, cả đối với chủ thể và khách thể của doanh nghiệp Công cụ truyền bá văn hóa không bó buộc vào website của doanh nghiệp mà có thể thông qua yahoo messenger, blog, facebook... những mạng xã hội được nhiều người sử dụng.

Trên phương diện quản lý: CIO là người trực tiếp quyết định và điều hành quá trình sử dụng CNTT làm công cụ cho việc tổ chức cán bộ, quản lý nhân sự, quản lý các dữ liệu khách hàng... trở nên đơn giản và thuận tiện hơn. Công việc của nhân sự được chuyên môn hóa một cách triệt để, đem lại cái nhìn tích cực cho các nhân viên khi họ được đối xử công bằng và minh bạch. Với những cơ sở dữ liệu thông tin mà CIO thu thập và lưu trữ - đây là một nguồn căn cứ để phân loại, xếp hạng nhân viên được chuẩn xác - từ đó giúp nhà quản lý cấp cao hơn có những quyết định chế độ thưởng phạt hợp lý. Vô hình dung CIO đã đóng góp vào công cuộc xây dựng tốt mối quan hệ hài hòa giữa nhân viên với cấp quản lý và giữa các nhân viên với nhau. Tránh tình trạng dẫn tới sự mâu thuẫn, đố kị mà cơ sở đó là những kết quả công việc trong quá khứ không được công nhận. Mặt khác, xu hướng hiện nay, nhiều công ty đã cho phép một số nhân viên có thể làm việc tại bất cứ nơi nào họ muốn, miễn sao công việc hoàn thành đúng thời hạn và đạt hiệu quả cao nhất. Trong môi trường di động này, các giám đốc công nghệ thông tin (CIO) đang phải đối mặt với nhiều thách thức mới, làm thế nào để họ truyền bá được văn hóa của doanh nghiệp mình tới từng thành viên? Và để quản lý được các thành viên trong công ty thực hiện đúng như thỏa thuận về thái độ, trách nhiệm với công việc càn thực hiện những phương pháp gì?

Không giống với các chức năng quản lý khác, CIO có khả năng sáng tạo nhất trong cách điều hành của mình. Xuất phát từ chính đặc điểm của CNTT, ứng dụng thành quả lao động - cụ thể là các phần mềm, các soft vào việc đơn giản hóa quá trình sản xuất, trao đổi, mua bán, quản lý của doanh nghiệp/ tổ chức. Vấn đề đặt ra cho CIO làm thế nào để xây dựng ra một quy trình quản lý thật đơn giản, trong đó mọi hoạt động chức năng được vận hành liên tục một cách có trật tự và chuẩn xác giống như sử dụng một phần mềm đã được lập trình sẵn.

Đây là một vấn đề không dễ dàng vì thực tại bộ máy quản lý của các công ty VN rất thiếu chuyên nghiệp, các vị giám đốc luôn xoay quanh việc quản lý đồng vốn, tài sản mà bỏ qua công đoạn quan trọng nhất - quản lý con người. Chính con người mới là căn nguyên tất cả sự thành bại của doanh nghiệp. Mà để quản lý con người được tốt, hay chăng thay vì ra lệnh và bắt họ phải làm theo, hãy xây dựng những nề nếp- thói quen trong một môi trường kinh doanh tốt để họ tự nguyện thay đổi theo, cụ thể hơn xây dựng những quy tắc ứng xử hợp tình hợp lý, đề cao giá trị con người. Ta bắt gặp văn hóa của một Mai Linh không bao giờ câu tiền xe taxi của khách, một Mai Linh với hàng nghìn nhân viên tận tụy, nhiệt tình. CIO nằm ở đâu trong Mai Linh? Vâng. Họ chính là những tổng đài viên nhanh nhạy, tháo vát. Họ chính là nhân viên kỹ thuật đảm bảo cho dòng thông tin giữa khách hàng-tài xế được lưu chảy thông suốt... Hay văn hoá của Microsoft được thể hiện ngay trong khuôn viên đại học, thể hiện rõ văn hoá của những cá tính, những nỗ lực không mệt mỏi như trong Microsoft có khẩu hiệu "Hãy nỗ lực làm việc và nỗ lực hơn nữa". Một đối tác của Microsoft đã nhận xét rằng trong suốt thời gian diễn ra đàm phán giữa công ty ông với Microsoft, ông thấy mình phải làm việc vào những giờ giấc thật lạ lùng. Nhiều lần các nhân viên của Microsoft gọi đến bàn công việc rất khuya, lúc thì ông đang ở khách sạn nào đó trên nước Mỹ, lúc đang ở nhà ... đến mức độ ông không tin là "họ thật sự có đi ngủ". Điều này chứng tỏ, bên cạnh việc tạo ra môi trường làm việc thoải mái, phát huy những cá tính sáng tạo. Microsoft cũng có những quy định ngặt nghèo mà mọi nhân viên đều buộc phải tuân thủ. Chính nhờ tạo ra một môi trường làm việc khuyến khích tối đa tính sáng tạo của nhân viên, kết hợp với kỷ luật chặt chẽ mà không máy móc đã là yếu tố tiên quyết để đưa Microsoft trở thành công ty tin học hàng đầu thế giới và giữ vững được địa vị của mình lâu dài trong môi trường cạnh tranh ngày càng quyết liệt như hiện nay.

Như vậy không thể phủ nhận vai trò của các CIO trong quản lý doanh nghiệp nói chung và xây dựng VHDN nói riêng. Tuy nhiên, tại Việt Nam hầu hết CIO còn khá mờ nhạt trong công ty, vậy hướng giải quyết cho bài toán CIO này :

1. Cần nhận được sự quan tâm từ các nhà lãnh đạo cấp trên. Giao quyền tự quyết cho CIO cũng như cho phép CIO tham gia vào công tác tổ chức - xây dựng VHDN. Các quyết định của CIO cần đạt tới cấp chiến lược. Nghiên cứu và ứng dụng các thành tựu CNTT và các tiện ích của Internet trong việc xây dựng hình ảnh công ty, duy trì cam kết với khách hàng. Sử dụng dữ liệu CNTT trong việc quản lý nhân sự, từ đó góp phần tạo lập sự minh bạch trong VHDN.

2. Tiến hành đào tạo và tuyển chọn những CIO thực sự có tài năng. Họ là người am hiểu về CNTT, tận dụng công nghệ để tạo lợi thế cho doanh nghiệp của mình. Và hơn ai hết, họ thực sự am hiểu về con người và tổ chức doanh nghiệp từ các chuỗi giá trị, đối thủ cạnh tranh, thị trường, định vị doanh nghiệp. Đồng thời sau họ cần thường xuyên được đào tạo lại, cùng với các chức năng quản lý khác trước sự thay đổi đến chóng mặt của môi trường kinh doanh.

3. Cuối cùng, giống như tất cả những ai giữ cương vị Giám đốc, để phát huy tốt vai trò trong doanh nghiệp, CIO cần hoàn thiện chính bản thân mình. Trong lĩnh vực xây dựng VHDN, một phần không nhỏ cho chén thuốc thành công, đó chính là tấm gương của nhà

lãnh đạo. Luôn đưa ra những quyết định CNTT theo đúng phương châm, triết lý của doanh nghiệp, vừa kế thừa những nét tinh hoa của dân tộc, vừa kết hợp hài hòa với những giá trị được tiếp thu từ bên ngoài. Đồng thời trong mọi hoạt động, CIO là người đi đầu trong mọi việc, để từ đó gắn kết mọi người trong doanh nghiệp lại với nhau.

VHKD ngày càng đóng vai trò quan trọng, nhất là những yếu tố vô hình không cân, đo, đong, đếm được. Kiện toàn tất cả các bộ phận của doanh nghiệp để tạo nên một chỉnh thể thống nhất trong việc tạo ra bản sắc VHKD riêng là một trong những điều kiện cần và đủ để thành công. Trong thời đại bùng nổ CNTT như hiện nay, hãy tạo ra những môi trường để CIO trở thành thiết yếu, hãy tạo điều kiện để CIO đưa ra nét văn hóa mới cho lĩnh vực quản lý của mình và rộng hơn là phong cách của cả hệ thống doanh nghiệp.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- *Văn hóa doanh nghiệp, yếu tố vàng của thành công* - Diễn đàn doanh nghiệp.
- Dương Thị Liễu (2006), *Văn hóa doanh nghiệp*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội, 2006.
- Nguyễn Duy Bắc, *Văn hóa kinh doanh, văn hóa doanh nghiệp, văn hóa doanh nhân - Quan niệm và mối quan hệ.*
- Cơ sở nào để xây dựng Văn hoá doanh nghiệp? Theo www.chungta.com
- Đề cương NCS *"Phát triển văn hoá doanh nghiệp cho tập đoàn kinh tế nhà nước của Việt Nam trong toàn cầu hoá" của Đỗ Hữu Hải, Hà Nội, năm 2010.*
- Nguyễn Mạnh Quân (2007), *Đạo đức kinh doanh và Văn hóa công ty*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.