

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

VÕ THỊ THẠCH

**XÂY DỰNG VĂN HÓA DOANH NGHIỆP
CHO CÔNG TY CỔ PHẦN DƯỢC Y TẾ
QUẢNG NAM**

**Chuyên ngành : Quản trị kinh doanh
Mã số : 60.34.05**

**TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ
QUẢN TRỊ KINH DOANH**

Đà Nẵng - Năm 2011

Công trình được hoàn thành tại
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

Người hướng dẫn khoa học: PGS.TS. Nguyễn Trường Sơn

Phản biện 1: PGS. TS. Nguyễn Thị Như Liêm

Phản biện 2: PGS. TS. Nguyễn Văn Phát

Luận văn sẽ được bảo vệ trước Hội đồng chấm Luận văn thạc sĩ
Quản trị kinh doanh họp tại Đại học Đà Nẵng vào ngày 16 tháng 9
năm 2011

Có thể tìm hiểu luận văn tại:

- Trung tâm Thông tin - Học liệu, Đại học Đà Nẵng
- Thư viện trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Trong bối cảnh hiện nay, văn hóa doanh nghiệp đang được xem là giá trị cốt lõi và là nền tảng của sự phát triển bền vững của mỗi doanh nghiệp. Vấn đề đặt ra là làm thế nào để xây dựng được một nền văn hóa mang bản sắc riêng của mỗi doanh nghiệp? Nếu xây dựng được văn hóa doanh nghiệp cho Công ty Cổ phần Dược - Vật tư Y tế Quảng Nam thì đây có thể xem như là một trong những nguồn lực và cũng là động lực phát triển nhanh và bền vững cho Công ty.

2. Mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu

Mục tiêu chính của đề tài là xây dựng văn hóa doanh nghiệp mang bản sắc riêng cho Công ty Cổ phần Dược - Vật tư Y tế Quảng Nam để Công ty phát triển nhanh và bền vững.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu:

3.1. Đối tượng nghiên cứu

Nội dung nghiên cứu được trình bày trong 3 chương của luận văn: chương 1 trình bày nghiên cứu cơ sở lý luận về văn hóa doanh nghiệp; chương 2 trình bày chi tiết thực trạng văn hóa doanh nghiệp tại công ty CP Dược VTYT Quảng Nam; chương 3 đề xuất mô hình, giải pháp và một lộ trình để xây dựng "văn hóa doanh nghiệp" ở Công ty Cổ phần Dược - Vật tư Y tế Quảng Nam.

3.2. Phạm vi nghiên cứu

Mọi biểu hiện của văn hóa doanh nghiệp ở Công ty Cổ phần Dược - Vật tư Y tế Quảng Nam

4. Phương pháp nghiên cứu

4.1. Phương pháp nghiên cứu duy vật lịch sử và duy vật biện chứng

4.2. Phương pháp hệ thống

4.3. Phương pháp phân tích

5. Bố cục luận văn

Ngoài phần mở đầu và kết luận, luận văn gồm có 3 chương:

Chương 1- Cơ sở lý luận về xây dựng văn hóa doanh nghiệp

Chương 2- Thực trạng về văn hóa doanh nghiệp tại Công ty Cổ phần Dược - Vật tư Y tế Quảng Nam.

Chương 3- Giải pháp xây dựng/thay đổi văn hóa doanh nghiệp tại Công ty Cổ phần Dược Vật tư Y tế Quảng Nam.

Chương 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ XÂY DỰNG VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

1.1. VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

1.1.1. Khái niệm văn hóa doanh nghiệp

Văn hóa doanh nghiệp cũng tương tự như văn hóa nói chung là một mệnh đề khó nắm bắt, mang tính tiềm ẩn và tự nhiên. Tùy theo mục đích nghiên cứu của mỗi tác giả mà văn hóa doanh nghiệp được tiếp cận và khai thác dưới những góc độ khác nhau. Từ đó đã hình thành nên những quan niệm khác nhau về văn hóa doanh nghiệp và hệ thống khái niệm về văn hóa doanh nghiệp cũng rất đa dạng và phong phú. Với mục đích nghiên cứu của đề tài này thì khái niệm văn hóa doanh nghiệp được hiểu:

Văn hóa doanh nghiệp là hệ thống các giá trị bao gồm: Truyền thống, tập quán, lối ứng xử, nghi lễ, biểu tượng chuẩn mực, niềm tin... được hình thành trong quá trình xây dựng và phát triển của doanh nghiệp, tạo nên bản sắc riêng và có tác động sâu sắc đến tâm lý và hành vi của tất cả các thành viên trong doanh nghiệp.

1.1.2. Các cấp độ thể hiện của văn hóa doanh nghiệp

1.1.2.1. Lớp thứ nhất - những giá trị thực thể hữu hình

Các yếu tố hữu hình gồm: Kiến trúc, ngôn từ, công nghệ và sản phẩm, tác phẩm nghệ thuật, trang phục, những câu chuyện truyền miệng, các hình thức lễ nghi, sinh hoạt... ; các giá trị này rất gần gũi với các giá trị của văn hoá xã hội. Đối với lớp văn hóa này, thể hiện ra bên ngoài về quy mô và khả năng của doanh nghiệp, mức độ ảnh hưởng rất lớn đến sự nhìn nhận, đánh giá ban đầu của đối tượng. Tuy nhiên, không nên đánh giá hoặc lựa chọn hay coi các giá trị hữu hình này là định hướng xây dựng văn hoá doanh nghiệp.

1.1.2.2. Lớp thứ hai - Hệ thống chuẩn mực

Hệ thống chuẩn mực: Bao gồm hệ thống các quy tắc, các tiêu chuẩn, quy định, hành vi ứng xử... được thể hiện bằng văn bản hay bằng sự ngầm hiểu giữa các cá nhân, những quy định trong doanh nghiệp được thể hiện cụ thể bằng nội quy, quy định và một số nguyên tắc cụ thể mà bất cứ thành viên nào trong tổ chức cũng phải tuân thủ. Đối với lớp văn hóa thứ hai này thường được biểu hiện rõ nhất qua các mối quan hệ trong một doanh nghiệp. Đây cũng là lớp giá trị nền tảng để xây dựng lớp văn hóa thứ ba trong doanh nghiệp.

1.1.2.3. Lớp thứ ba - giá trị nền tảng

Là lớp sâu nhất của văn hoá doanh nghiệp, gồm những giá trị cốt lõi; khi các giá trị được thừa nhận và phổ biến đến mức gần như không có sự thay đổi, chúng sẽ trở thành các giá trị nền tảng.

Lý tưởng, niềm tin và thái độ: Được hình thành khi hệ thống chuẩn mực được phát huy để các giá trị được thực hiện chấp nhận.

1.1.3. Mô hình văn hóa doanh nghiệp

Mặc dầu, văn hóa doanh nghiệp có tính vô hình và cảm tính những nó lại có tính mô tả rất cao nên có thể khắc họa thành các mô hình văn hóa nhất định. Có khá nhiều mô hình văn hóa doanh nghiệp được thiết lập dưới những cách tiếp cận khác nhau khi nghiên cứu. Có thể kể ra một số mô hình: Mô hình tên lửa dẫn đường, mô hình văn hóa quyền lực, mô hình tháp Eiffel, mô hình lò ấp trứng... Trong mục tiêu nghiên cứu của đề tài, tác giả nhận thấy một mô hình văn hóa doanh nghiệp có tính thực tế và thích hợp để áp dụng, đó là một số mô hình văn hóa theo nghiên cứu của Cameron và Quinn.

Văn hóa hợp tác (Collaborate -clan culture)

Văn hóa sáng tạo (Create -Adhocracy” Culture)

Văn hóa kiểm soát (Control -Hierarchy” Culture)

Văn hóa cạnh tranh (Compete -Market” Culture)

1.1.4. Cơ sở khi xây dựng văn hoá doanh nghiệp

Văn hoá doanh nghiệp trước hết phải vì lợi ích của mọi đối tượng liên quan

Xây dựng văn hóa doanh nghiệp cần phải có những biện pháp cụ thể

Văn hoá trong từng doanh nghiệp được xây dựng trên nền tảng chung của văn hoá dân tộc.

1.1.5. Nguyên tắc khi xây dựng (thay đổi) văn hóa doanh nghiệp

Phải có thời gian: Không thể nóng vội thay đổi ngay lập tức, cần có phải chuẩn bị kỹ càng.

Lãnh đạo phải là người thay đổi đầu tiên, người định hướng và đi tiên phong trong việc thực hiện các giá trị văn hóa của Doanh nghiệp.

Phải được sự thống nhất của mọi thành viên trong doanh nghiệp: Văn hóa doanh nghiệp phản ánh một cách sâu sắc quan điểm, hành vi... của Công ty.

Văn hóa doanh nghiệp phải hướng về con người: Con người là chủ thể nền văn hóa doanh nghiệp, con người là phương tiện tạo dựng và cũng là mục đích phát triển văn hóa doanh nghiệp.

Văn hóa doanh nghiệp phải phù hợp với cả môi trường bên trong lẫn bên ngoài doanh nghiệp

1.2. TIẾN TRÌNH XÂY DỰNG VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

Quá trình này có thể tiến hành gồm 11 bước cơ bản và chia làm 2 giai đoạn theo nghiên cứu của tác giả Julie Heifetys & Richard Hagberg gồm:

1.2.1. Tìm hiểu môi trường và các yếu tố làm thay đổi văn hóa của doanh nghiệp trong tương lai

Xem xét các yếu tố thuộc môi trường kinh tế vi mô, vĩ mô tác động đến doanh nghiệp. Từ đó, đánh giá mức độ và phạm vi thích nghi mà sẽ được yêu cầu.

1.2.2. Xác định đâu là giá trị văn hóa của doanh nghiệp

Đây là bước mấu chốt trong việc thay đổi văn doanh nghiệp là “khám phá” trong số các giá trị của đơn vị, giá trị nào là giá trị văn hóa cốt lõi, giá trị văn hóa là những nguyên lý cơ bản, mang tính dẫn đường và những giá trị nào có tầm quan trọng nội tại đối với những thành viên trong doanh nghiệp.

1.2.3. Xây dựng mục tiêu chiến lược, viễn cảnh tương lai của doanh nghiệp

Mục tiêu chiến lược: là lý do cơ bản cho việc tồn tại của đơn vị.

Hình dung tương lai: Hình dung tương lai bao gồm các mục tiêu lớn, thách thức, đầy tham vọng (BHAG) và phải được mô tả hấp dẫn, rung động và mạnh mẽ.

1.2.4. Đánh giá văn hóa hiện tại và lựa chọn các giá trị văn hóa cần thay đổi

Việc đánh giá văn hóa nhằm cung cấp một bản mô tả sơ lược cho phép đơn vị đánh giá sự khác nhau giữa văn hóa hiện tại với văn hóa mà chúng ta hướng đến. Trên cơ sở đó xác định, lựa chọn các giá trị cần thay đổi cho phù hợp với mục tiêu, giá trị cốt lõi của doanh nghiệp.

1.2.5. Rút dần khoảng cách.

Khi chúng ta đã xác định được văn hoá lý tưởng cho doanh nghiệp mình và cũng đã có sự thấu hiểu về văn hoá đang tồn tại trong

doanh nghiệp, lúc này sự tập trung tiếp theo là làm thế nào để thu hẹp khoảng cách giữa những giá trị chúng ta hiện có và những giá trị chúng ta mong muốn.

1.2.6. Xác định vai trò của lãnh đạo trong việc dẫn dắt thay đổi các giá trị văn hóa.

Lãnh đạo là người đề xướng và hướng dẫn các nỗ lực thay đổi. Lãnh đạo chịu trách nhiệm xây dựng tầm nhìn, truyền bá cho các thành viên hiểu đúng, tin tưởng và cùng nỗ lực để tạo dựng các giá trị văn hóa cho doanh nghiệp. Lãnh đạo cũng đóng vai trò quan trọng trong việc xua tan những mối lo sợ và thiếu an toàn của các thành viên trong doanh nghiệp.

1.2.7. Xây dựng kế hoạch hành động

Điều gì sẽ là ưu tiên? Chúng ta cần phải tập trung sức lực vào cái gì và ở đâu? Đâu là nguồn lực cần thiết? Chúng ta cần phối hợp hành động như thế nào? Ai sẽ là người chịu trách nhiệm cho các phần việc khác nhau? Thời gian và chi phí hoàn thành?

1.2.8. Phổ biến nhu cầu thay đổi, lập kế hoạch hành động, động viên tinh thần và tạo động lực cho sự thay đổi.

Cần phải tuyên truyền thận trọng và có sức thuyết phục đến mọi người lao động trong doanh nghiệp hiểu đủ, hiểu đúng về nhu cầu thay đổi, tạo dựng những giá trị văn hóa mới.

1.2.9. Nhận biết các trở ngại, nguyên nhân từ chối thay đổi và xây dựng các chiến lược để đối phó.

Rất khó khăn mới có thể đưa người lao động thoát khỏi môi trường vốn dĩ ăn sâu vào cuộc sống và trở thành thói quen hàng ngày của họ. Để giúp người lao động dễ thích ứng với thay đổi là phân chia thay đổi văn hóa thành từng khâu nhỏ hơn. Bên cạnh đó, tìm

cách khắc phục những hạn chế, thiếu sót của văn hóa đang xây dựng để phù hợp hơn với doanh nghiệp.

1.2.10. Thể chế, mô hình hóa và củng cố sự thay đổi các giá trị văn hóa

Đội ngũ lãnh đạo đóng vai trò chủ chốt trong việc làm hình mẫu, ủng hộ và khen thưởng những thay đổi. Khi các quyết định và hành vi của đội ngũ lãnh đạo trái ngược với mục tiêu, kế hoạch đã đề ra cho sự thay đổi, tạo dựng các giá trị văn hóa mới, điều này làm cho kế hoạch thực hiện việc thay đổi không đạt hiệu quả.

1.2.11. Tiếp tục đánh giá văn hóa của doanh nghiệp và thiết lập các chuẩn mực mới về không ngừng học tập và thay đổi.

Xây dựng văn hoá trước hết làm sao truyền tải những quy định vào trong mọi hoạt động của doanh nghiệp và từng hành động, nếp nghĩ của từng thành viên trong doanh nghiệp.

Chương 2

THỰC TRẠNG XÂY DỰNG VĂN HÓA DOANH NGHIỆP TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN DƯỢC VẬT TƯ Y TẾ QUẢNG NAM

2.1. GIỚI THIỆU VỀ CÔNG TY CỔ PHẦN DƯỢC VTYT QUẢNG NAM

2.1.1. Thông tin chung

- Đơn vị quản lý: Tổng Công ty đầu tư và kinh doanh vốn Nhà nước nắm giữ 51% cổ phần, nhân viên công ty nắm giữ số còn lại.

- Trụ sở chính: Số 222 Huỳnh Thúc Kháng, Tam Kỳ, Quảng Nam.

- Lĩnh vực hoạt động: Sản xuất kinh doanh, nhập khẩu dược phẩm, trang thiết bị y tế và thực phẩm chức năng, mỹ phẩm...

2.1.2. Khái quát quá trình hình thành và phát triển của Công ty Cổ phần Dược Vật tư Y tế Quảng Nam

Công ty Dược Vật tư Y tế Quảng Nam được thành lập vào năm 1997 theo Quyết định số 1776/QĐ-UB của Ủy ban nhân dân tỉnh Quảng Nam. Từ tháng 02/2008, Công ty chính thức hoạt động theo mô hình Công ty Cổ phần và lấy tên Công ty Cổ phần Dược Vật tư Y tế Quảng Nam.

Về mạng lưới phân phối:

Trong và ngoài tỉnh, cung ứng cho trung tâm phân phối của Công ty và các chi nhánh Công ty tại huyện, thị và các đối tác khác trong phạm vi cả nước.

Công tác xã hội:

Công ty đã thực hiện được một số trách nhiệm với xã hội: Phụng dưỡng bà mẹ Việt Nam anh hùng, mẹ liệt sỹ neo đơn; ủng hộ các quỹ như quỹ vì người nghèo, vv...

Trong những năm qua, Công ty đã đạt được nhiều thành tích đáng ghi nhận, Công ty đã được Nhà nước và các cấp chính quyền địa phương trao tặng nhiều huân chương và phần thưởng cao quý.

2.1.3. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh

Trước năm 2008, dựa vào cơ chế độc quyền cũng như sự bảo hộ của chính quyền địa phương, tình hình kinh doanh của Công ty đạt được hiệu quả khá cao; nhưng từ sau năm 2008 đến nay, Công ty gặp nhiều khó khăn, kết quả kinh doanh cũng như đời sống nhân viên rơi vào tình trạng bất ổn định và có xu hướng giảm so với trước.

2.2. ĐÁNH GIÁ CHUNG THỰC TRẠNG XÂY DỰNG VĂN HÓA DOANH NGHIỆP TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN DƯỢC VẬT TƯ QUẢNG NAM

Trên cơ sở lý thuyết chương I, luận văn đã thể hiện được sự khảo sát các giá trị văn hóa Công ty trên cả 3 lớp cấu thành một cách chi tiết và khách quan, cụ thể như sau:

2.2.1. Thực trạng văn hóa doanh nghiệp được đánh giá từ các yếu tố cấu trúc hữu hình của Công ty (lớp thứ 1).

2.2.1.1. Cơ cấu tổ chức của Công ty Cổ phần Dược Vật tư Y tế Quảng Nam

Công ty đã phân nào kiểm soát được tình hình làm việc cũng như kinh doanh của từng bộ phận và các chi nhánh trực thuộc; Công ty cũng đã khai thác và phát huy nghiệp vụ chuyên môn của từng bộ phận. Tuy nhiên, trong mô hình tổ chức quản lý vẫn còn nhiều điều bất cập.

2.2.1.2. Kiến trúc (trụ sở, văn phòng, quầy bán thuốc, trang thiết bị)

Hệ thống kiến trúc của Công ty tương đối đầy đủ, đặc biệt là hệ thống kho đạt tiêu chuẩn PMG; tuy nhiên, vẫn còn tồn tại và hạn chế ở một số điểm nhất định. Qua đánh giá của khách hàng: Tỷ lệ xuống cấp là 15%, sự đồng bộ 5%; bên cạnh đó yếu tố tiện nghi và sự bố trí hợp lý của kiến trúc cũng chỉ đạt 10%. Song, môi trường làm việc sạch sẽ được khách hàng đánh giá khá cao 20%.

2.2.1.3. Nhận dạng thương hiệu

Tên Công ty: Công ty Cổ phần Dược Vật tư Y tế Quảng Nam.
Tên giao dịch quốc tế: Quang Nam Pharmaceutical Medical Material Joint - Stock Company (QUANAPHARCO). Tên Công ty thể hiện được sự gắn bó giữa Công ty và tỉnh Quảng Nam.

Logo: Thể hiện tính đặc thù của ngành rất cao, tuy nhiên vẫn còn những đánh giá chưa mấy ấn tượng về giá trị văn hóa này.

Trang phục: Công ty đã đầu tư chi phí trang bị bảo hộ lao động cho cán bộ nhân viên, tuy nhiên công tác chỉ đạo cũng như quy định bắt buộc đồng phục chưa khả thi, nên việc thực hiện còn nhiều bất cập. Đánh giá của nhân viên và khách hàng chưa cao về giá trị văn hóa này. Cụ thể đánh giá đồng phục bình thường ở tỷ lệ cao nhất (30%); giá trị lịch sự (20%); đẹp và ấn tượng (10%) ; lượm thượm 17%; không phù hợp 13%).

2.2.1.4. Nghi lễ

Đã tổ chức Đại hội khách hàng thường xuyên, nhưng chưa có tính đổi mới, chưa thật sự thể hiện được tinh thần của sự kiện; chưa tận dụng tốt điều kiện để quảng bá hình ảnh, thương hiệu trên các phong trào thể thao, văn hóa tinh; chưa chú trọng đến nghi lễ chuyên giao, lễ nhậm chức....

2.2.1.5. Hệ thống thông tin

Công ty đã sử dụng các phương tiện truyền thông cơ bản.

Chưa ứng dụng các phương tiện có tính hiện đại.

Việc lưu truyền và quản lý thông tin ở Công ty Cổ phần dược vật tư y tế Quảng Nam chưa cao.

2.2.1.6. Ấn phẩm, báo chí

Công ty đã có những ấn phẩm như bì thư, thiệp chúc mừng, nhãn sản phẩm sẫm, nhưng chưa có các túi đựng quà hay đựng sản phẩm khi bán hàng; chưa có tạp chí riêng của Công ty.

2.2.2. Thực trạng văn hóa doanh nghiệp hệ thống chuẩn mực (lớp thứ 2)

Trong suốt quá trình hoạt động kinh doanh, Công ty chưa chú trọng xây dựng giá trị này; Công ty chưa ban hành hệ thống quy chế, quy định mang tính chất hệ thống và nhân viên Công ty chưa được hiểu về hệ thống giá trị này một cách đầy đủ; chính vì thế, quá trình

tiếp cận và đánh giá giá trị văn hóa này hoàn toàn xa lạ với nhân viên của Công ty.

Chuẩn mực không thành văn: Tồn tại song song với những quy định thành văn bên cạnh những ảnh hưởng tích cực vẫn còn nhiều điểm tiêu cực.

2.2.2.1. Chuẩn mực trong mối quan hệ giữa lãnh đạo Công ty với nhân viên của Công ty

Có tới 37% thấy khó khăn khi không có sự phân quyền và nghĩa vụ giữa các phòng ban. Hệ thống ủy quyền của Công ty còn hạn chế, 30% đánh giá là không được tự quyết định để giải quyết công việc.

Qua đánh giá của nhân viên: Có đến 70% ý kiến cho rằng họ buộc phải thi hành mệnh lệnh của cấp trên giao cho; giao quyền chỉ được đánh giá 5%; lãnh đạo hiếm khi trao đổi (10%) và giải thích quyết định cho nhân viên (15%).

2.2.2.2. Chuẩn mực trong mối quan hệ giữa các nhân viên trong Công ty

Qua phỏng vấn nhân viên có thể thấy đây là mối quan hệ "bằng mặt không bằng lòng". Theo kết quả khảo sát: (22% không ý kiến); một bộ phận khác (20%) cho là mối quan hệ này kém, môi trường làm việc của nhân viên chưa thực sự là môi trường tốt, chưa phát huy được tinh thần đoàn kết và đoàn kết trong Công ty.

2.2.2.3. Chuẩn mực trong mối quan hệ giữa nhân viên với khách hàng

Mối quan hệ giữa nhân viên và khách hàng thể hiện qua các chỉ số: Nhân viên nhiệt tình (30%); tinh thần trách nhiệm (23%); sự đúng hẹn và có trách nhiệm (đều 20%); chuyên môn (12%) và lịch sự (17%) - chưa cao nên Công ty cần quan tâm và khắc phục.

Khách hàng đánh giá Lãnh đạo Công ty: Chuyên môn Được của lãnh đạo Công ty được đánh giá khá cao (23,3%); mức độ cứng nhắc trong quan hệ kinh doanh khá cao (19,8%) và khả năng ngoại giao chưa tốt (17,2%) và một số tiêu chí khác.

2.2.3. Đánh giá giá trị nền tảng(giá trị ngầm định)- lớp 3:

Tập giá trị cốt lõi: Gồm có 7 giá trị như sau: Chất lượng, hiệu quả kinh doanh, cải tiến phương pháp quản lý, nâng cao kỹ năng - chuyên môn, đoàn kết, cơ hội thăng tiến, công minh; kết quả khảo sát có thể thấy.

Kết quả khảo sát cho thấy: hai giá trị đoàn kết nội bộ 16% (mean>3, mode 3, Variance = 0.76) và công minh (15%) tương đối nổi trội. Trong thời gian qua, Công ty chưa có một chính sách nào hợp lý để phát huy và duy trì hai giá trị này. Các giá trị còn lại mức độ lựa chọn không cao: 13% giá trị nâng cao kỹ năng, 14% sự đồng thuận: giá trị cơ hội thăng tiến và 10% đánh giá chất lượng.

Niềm tin: điều đáng quan tâm là đường lối lãnh đạo của Công ty, nhân viên đánh giá quá thấp 10% so với các giá trị khác. Trong thời gian qua, cán bộ công nhân viên chưa thật sự tin tưởng vào đường lối, chính sách của công ty bởi mức thu nhập thấp của nhân viên 15%. Sự ràng buộc đối với những chế độ đãi ngộ chưa tương thích, ràng buộc (10%), chế độ đãi ngộ được khá cao 28%.

Thái độ: Nhân viên công ty chưa quan tâm và hơn thế nữa cũng còn một bộ phận nhân viên rất thờ ơ với cách thức quản lý và chiến lược kinh doanh của ban giám đốc công ty.

2.3. THỰC TRẠNG XÂY DỰNG VĂN HÓA DOANH NGHIỆP TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN DƯỢC VẬT TƯ Y TẾ QUẢNG NAM

Mức độ đánh giá của nhân viên về tập giá trị cốt lõi chưa tập trung và trong số mẫu khảo sát có nhiều lựa chọn không ý kiến. Chứng tỏ nhân viên công ty chưa quan tâm đến việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp. Bên cạnh đó, các giá trị văn hóa chưa có sự thống nhất, hỗ trợ lẫn nhau nên chưa tạo nên sức mạnh tổng thể của văn hóa doanh nghiệp.

Các giá trị văn hóa của Công ty tồn tại một cách khách quan, Công ty chưa có chính sách, kế hoạch xây dựng văn hóa doanh nghiệp trong suốt thời gian qua.

Công ty chưa chú trọng đến việc xây dựng và truyền bá những giá trị cốt lõi cho nhân viên nên nhân viên Công ty chưa hiểu vai trò, ý nghĩa của văn hóa doanh nghiệp.

Qua khảo sát, nhân viên Công ty chưa thật sự quan tâm và thấu hiểu các giá trị văn hóa doanh nghiệp.

Các giá trị văn hóa hiện có chưa phù hợp với Công ty; có thể khẳng định công ty chưa tồn tại một nền văn hóa doanh nghiệp mang bản sắc riêng của mình để phát triển bền vững. Trong thời gian đến Công ty cần chú trọng xác lập tập giá trị văn hóa cốt lõi để xây dựng văn hóa doanh nghiệp tạo lợi thế cạnh tranh và nền tảng cho sự phát triển bền vững.

Chương 3

GIẢI PHÁP XÂY DỰNG VĂN HÓA DOANH NGHIỆP CHO CÔNG TY CỔ PHẦN DƯỢC VTYT QUẢNG NAM

3.1. ĐỊNH HƯỚNG XÂY DỰNG VĂN HÓA DOANH NGHIỆP TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN DƯỢC VẬT TƯ Y TẾ QUẢNG NAM

Xác lập hệ thống giá trị văn hóa doanh nghiệp phù hợp với giá trị truyền thống của dân tộc Việt Nam.

Xây dựng nền văn hóa mang tính hợp tác và hiệu quả kinh doanh cao trong Công ty.

Xây dựng nền văn hóa doanh nghiệp phù hợp với các quy định của pháp luật và mang tính đặc thù của kinh doanh dược phẩm.

3.2. GIẢI PHÁP CHO VIỆC XÂY DỰNG VĂN HÓA DOANH NGHIỆP TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN DƯỢC VẬT TƯ Y TẾ QUẢNG NAM

3.2.1. Xác định các yếu tố ảnh hưởng đến việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp tại Công ty

3.2.1.1. Những thay đổi từ các yếu tố thuộc môi trường vĩ mô

Nền kinh tế đang trên đà hội nhập tạo điều kiện để thu hút vốn đầu tư và tham gia vào thị trường rộng lớn để phát triển. Tuy nhiên, sự cạnh tranh và các phương thức cạnh tranh tinh xảo hơn cũng là một áp lực rất lớn đối với các Công ty. Mặt khác, luật Doanh nghiệp thay đổi, đã làm thay đổi các loại hình hoạt động kinh doanh trên lĩnh vực dược phẩm đồng nghĩa với việc Công ty mất thế độc quyền. Và, khủng hoảng kinh tế toàn cầu cũng đã có những ảnh hưởng rất lớn đến kinh doanh như vốn, nhân lực, biến động giá cả...

Triển vọng phát triển: Ngành Dược đang trên đà phát triển và đang được đầu tư và lựa chọn là ngành trọng điểm là cơ hội cho hoạt động kinh doanh của Công ty.

3.2.1.2. Những yếu tố thuộc môi trường vi mô (bên trong) của Công ty

- Năng lực cạnh tranh của công ty: Nguồn nhân lực chưa đảm bảo chất lượng, thiếu vốn kinh doanh; lợi thế của Công ty trong tình

hình hiện tại là khai thác và chế biến Sản phẩm mới từ cây Sâm Ngọc Linh.

- Chiến lược kinh doanh của công ty: mở rộng thị trường, mở rộng quy mô sản xuất sâm thiên nhiên...

3.2.2. Xác định tập giá trị văn hóa cốt lõi của Công ty cần xây dựng

3.2.2.1. Xác định giá trị văn hóa cốt lõi tại Công ty

Các bước tiến hành xác định tập giá trị văn hóa cốt lõi, theo tác giả có thể thực hiện gồm các bước như sau:

Bước 1: Xây dựng nhóm nhân viên tham gia vào khám phá tập giá trị văn hóa

- Phương pháp nghiên cứu khám phá: Nhằm thu thập những thông tin cần thiết để xác lập tập giá trị văn hóa ban đầu.

- Lập nhóm nghiên cứu, lựa chọn thành viên của nhóm có khả năng, uy tín, tâm niên cao.

Bước 2: Thảo luận nhóm

- Những thành viên trong nhóm “khám phá giá trị văn hóa“ suy nghĩ trả lời những câu hỏi đã được thiết kế sẵn.

- Kết quả đã xác lập tập giá trị ban đầu : 20 giá trị dựa trên một số căn cứ nhất định:

- + Căn cứ đặc điểm của ngành
- + Căn cứ vào thị trường kinh doanh
- + Môi trường làm việc của Công ty
- + Đối với khách hàng

Bước 3: Quyết định giá trị văn hóa cốt lõi cần xây dựng tại Công ty.

Sử dụng SPSS, cùng với phương pháp phân tích định lượng để kiểm tra sự đồng thuận cao của nhân viên Công ty. Nếu những giá trị

nào có giá trị mean > 3 lựa chọn, variance <1, bỏ những giá trị còn lại, kết quả khảo sát (phụ lục 1) cụ thể như:

Trên cơ sở kết quả thảo luận của nhóm, lãnh đạo quyết định những giá trị cốt lõi của Công ty và dưới nhiều hình thức khác nhau các giá trị sẽ được tuyên bố trong đơn vị để mọi nhân viên họ hiểu được họ làm việc vì cái gì.

Căn cứ vào kết quả khảo sát và kiểm tra, có thể lựa xác lập năm giá trị văn hóa cốt lõi của Công ty và lập thành mô hình văn hóa cần phải xây dựng của Công ty Cổ phần Dược Vật tư Y tế Quảng Nam.

Đạo đức kinh doanh - Tính chuyên nghiệp - Tính đoàn kết - Lòng trung thành - Hiệu quả kinh doanh

+ Đạo đức kinh doanh: Đối với thực tế của Công ty, đạo đức kinh doanh thể hiện sự quan tâm đến cộng đồng, phát huy cao giá trị của nghề Dược. Luôn tuân thủ mọi quy định của pháp luật và hoàn thành nghĩa vụ với nhà nước.

+ Tính chuyên nghiệp: Chuyên nghiệp trong quản lý dược là cốt yếu, chuyên nghiệp thể hiện ở lĩnh vực nghiệp vụ chuyên môn, chuyên nghiệp thể hiện trong kiến thức dược, chuyên nghiệp trong kỹ năng giao tiếp và bán hàng.

+ Đoàn kết: Trước hết tại là sự gắn bó, chia sẻ mọi công việc trong suy nghĩ, hành động giữa các thành viên trong lãnh đạo, cần có sự thống nhất cao trong mọi quan điểm và cùng nhau giải quyết những vấn đề của Công ty. Bên cạnh đó, nhân viên cần có sự hỗ trợ, giúp đỡ lẫn nhau trong cuộc sống và trong công việc.

+ Trung thành: Luôn gắn bó, yêu nghề, yêu Công ty, hết lòng vì sự phát triển của Công ty. Nhân viên luôn quan tâm đến việc

truyền bá hình ảnh và tạo uy tín của Công ty, luôn tự hào là thành viên của Công ty.

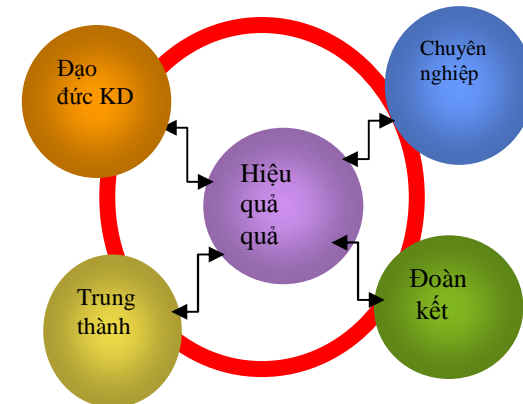
+ Hiệu quả kinh doanh: Mỗi nhân viên luôn năng động sáng tạo để đạt được kết quả công việc cao nhất, hiệu quả trong quản lý tài chính để có kết quả kinh doanh cao nhất.

Giá trị cốt lõi cần được xây dựng là thể thống nhất để thực hiện một mục tiêu chung của công ty. Qua mô hình văn hóa có thể thấy các giá trị văn hóa trong mô hình có sự gắn kết chặt chẽ, hỗ trợ, bổ sung cho nhau. Mô hình thể hiện tính hợp tác và tính kiểm soát cao trong tư tưởng cũng như hành động của Công ty.

Tập giá trị văn hóa phù hợp và tạo thành hệ tư tưởng chung trong mọi hoạt động của Công ty. Đó là vai trò trách nhiệm đối với xã hội trên cơ sở lợi ích của mọi thành viên trong công ty.

3.2.2.2. Xác lập mô hình văn hóa doanh nghiệp cần xây dựng

Hình 3.1. Mô hình văn hóa doanh nghiệp cần xây dựng cho Công ty CP Dược VTYT Quảng Nam



Đây là mô hình giá trị văn hóa kết hợp giữa văn hóa hợp tác và văn hóa kiểm soát; Mô hình văn hóa này tập trung vào yếu tố con người và tổ chức, hay nói cách khác đây là môi trường văn hóa hướng nội. Điều này hoàn toàn phù hợp với điều kiện kinh doanh của Công ty Cổ phần Dược Vật tư Y tế Quảng Nam. Triết lý kinh doanh lấy con người làm nền tảng và động lực phát triển, Công ty cần sự đồng lòng của mọi thành viên để vượt qua những khó khăn hiện tại.

3.2.3. Xây dựng mục tiêu chiến lược, viễn cảnh tương lai của Công ty.

3.2.3.1. Xác định tư tưởng cốt lõi của Công ty

Tương tự như cách thức xác lập tập giá trị văn hóa cốt lõi, dựa vào bảng câu hỏi ở phụ lục 3, từ nhóm khám phá giá trị của Công ty, Chủ tịch Hội đồng quản trị, Giám đốc Công ty là những thành viên quyết định cuối cùng để xác lập hệ tư tưởng cốt lõi trong văn hóa doanh nghiệp tại Công ty Cổ phần Dược Vật tư Y tế Quảng Nam.

- Góp phần mang lại sức khỏe cho mọi người; gia tăng giá trị cho công nhân viên và nhà đầu tư.

- Công ty tiếp tục thực hiện chính sách toàn tâm cho chất lượng

- Lấy chất lượng và hiệu quả là tiêu chí để đánh giá thành công

- Đạo đức kinh doanh là nền tảng của hành động

- Nguồn nhân lực làm nền tảng và động lực cho sự phát triển nhanh và bền vững

3.2.3.2. Hình dung tương lai của Công ty

- Năm 2015, QUANAPHACO trở thành Công ty chuyên nghiệp hàng đầu về nhập khẩu và phân phối Dược- Mỹ phẩm ở khu vực và trên toàn quốc.

- Năm 2020, QUANAPHACO là một trong những doanh nghiệp hàng đầu về sản xuất thực phẩm chức năng từ cây Sâm thiên nhiên.

- Công ty xác định nhiệm vụ chính vẫn là "Góp phần mang lại sức khỏe cho mọi người; gia tăng giá trị cho công nhân viên và nhà đầu tư"..

3.2.4. Căn cứ vào đánh giá văn hóa hiện tại và đề xuất những thay đổi để xây dựng văn hóa doanh nghiệp.

3.2.4.1. Những đề xuất để duy trì, xây dựng những giá trị văn hóa cốt lõi.

Những giải pháp để duy trì các giá trị văn hóa hiện có và nhận được sự đồng thuận cao của nhân viên Công ty: Đạo đức kinh doanh; chuyên nghiệp; Đoàn kết; Trung thành; Hiệu quả. Ứng với từng giá trị văn hóa sẽ có khá nhiều giải pháp cụ thể để tạo dựng giá trị văn hóa một cách tốt nhất.

<p>Tổng hợp giải pháp nâng cao giá trị đạo đức kinh doanh</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tuân thủ pháp luật ➤ Thực hiện theo đúng quy chế được ➤ Thường xuyên kiểm tra, giám sát các quầy lẻ ➤ Nâng cao lòng yêu nghề, tự hào nghề nghiệp ➤ Tổ chức phong trào vì sức khỏe cộng đồng ➤ Chú trọng chữ tín trong kinh doanh ➤ Tạo điều kiện để nhân viên tham gia động xã hội ➤ Giáo dục tư tưởng, đạo đức cho nhân viên
<p>Tổng hợp giải pháp nâng cao giá trị chuyên</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Đối với lãnh đạo ➤ Đối với cấp quản lý: ➤ Công việc có kế hoạch ➤ Đối với nhân viên ➤ Trang phục phù hợp
<p>Tổng hợp giải pháp xây dựng giá trị đoàn kết</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Đồng thuận trong lãnh đạo của công ty. ➤ Tổ chức các buổi giao lưu, sinh hoạt ngoại khóa ➤ Thiết lập công việc cho nhóm, tổ, đội, phòng ban. ➤ Phát động thi đua có phối hợp giữa các tổ đội, ➤ Thực hiện sự hỗ trợ nhân viên giữa các phòng ban

Tổng hợp giải pháp xây dựng giá trị lòng trung thành	➤
Giải pháp xây dựng giá trị hiệu quả	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nhóm giải pháp quản lý nhân lực ➤ Thường xuyên kiểm tra đánh giá kết quả làm việc. ➤ Thực hiện khen thưởng minh bạch ➤ Thi hành xử phạt đối với không hoàn thành chi ➤ Tạo môi trường làm việc tốt nhất ➤ Nhóm giải pháp quản lý kinh doanh ➤ Cắt giảm tối đa chi phí ➤ Đầu tư khai thác ngành hàng mới ➤ Tích cực thu hồi nợ, tận dụng chiếm dụng vốn

3.2.4.2. Giải pháp chung (tạo dựng niềm tin, thái độ)

Một thực tế không thể phủ nhận, đó là sự hiểu biết về văn hóa doanh nghiệp của các thành viên tại Công ty còn rất hạn chế. Công ty tiến hành công tác đào tạo nhằm nâng cao nhận thức về văn hóa doanh nghiệp cho toàn bộ cán bộ công nhân viên; đây là một việc làm hết sức quan trọng, nó có tính chất quyết định đến sự thành, bại trong việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp của Công ty.

- Đào tạo: Cần chú ý các vấn đề sau: Đối tượng được đào tạo; đối tượng thực hiện chức năng đào tạo; những nội dung cơ bản cần đào tạo.

- Công tác khen thưởng: Lựa chọn những thành viên ưu tú trong việc tuân thủ, xây dựng các giá trị văn hóa của Công Ty.

- Cơ hội thăng tiến: Cần chỉ cho nhân viên Công ty thấy được những gì họ sẽ được nhận nếu hết lòng, hết sức vì sự phát triển chung của Công ty.

- Lựa chọn thành viên xây dựng văn hóa doanh nghiệp điển hình: Đây là nhóm có khả năng và uy tín trong công ty để thực hiện thí điểm giá trị văn hóa Công Ty lựa chọn. Trên cơ sở đó phát hiện những điểm hạn chế của mô hình văn hóa để khắc phục.

- Xây dựng hệ thống chuẩn mực: Đây là yếu tố rất quan trọng vì hiện tại hệ thống chuẩn mực của Công ty còn khá nhiều hạn chế.

- Cải thiện một số giá trị văn hóa hữu hình khác: đây là lớp yếu tố tạo được ấn tượng ban đầu vì thế cần đầu tư cải tạo và xây dựng để phù hợp với điều kiện mới. Bao gồm: Kho, logo, trang phục.....

3.2.5. Xác định vai trò của Lãnh đạo Công ty trong việc dẫn dắt thay đổi các giá trị văn hóa của đơn vị

Lãnh đạo cần nhận thức đúng tiến trình xây dựng văn hóa doanh nghiệp, đồng thời có những công bố, định hướng, mục tiêu dài hạn để xây dựng Công ty. Lãnh đạo Công ty cần có sự cam kết, gương mẫu trong việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp và tạo ra các quy chế cũng như kiểm tra, đánh giá thường xuyên công tác xây dựng văn hóa doanh nghiệp.

3.2.6. Xây dựng kế hoạch hành động

Trong quá trình tạo dựng giá trị, cần phải đủ nhân lực và vật lực để giám sát đánh giá quá trình triển khai thực hiện. Theo tác giả, kế hoạch hành động nên hướng đến: Nâng cao chất lượng nhân viên, cải thiện quan hệ khách hàng...Nhận diện các thành phần có liên quan chủ chốt để thực hiện cho mỗi hành động: Ban lãnh đạo, trưởng - phó các phòng, ban trong Công ty. Nhận diện các hành động có thể được tài trợ như: thời gian thực hiện, kinh phí thực hiện....

3.2.7. Truyền thông, phổ biến

Tuyên truyền để nhân viên của Công ty tiếp cận thông tin về những thay đổi, đề xuất thắc mắc và hiểu được sự cần thiết phải thay

đổi, cũng vai trò của bản thân trong quá trình xây dựng văn hóa tại Công ty.

Tác động về mặt tình cảm, tạo niềm tin cho nhân viên và sự tác động này sẽ được gia tăng nhờ sự tham gia của lãnh đạo. Ý định truyền đạt những chỉ dẫn cụ thể để mọi nhân viên sẽ thực hiện những hành động cụ thể như đã được đưa ra.

3.2.8. Nhận biết các trở ngại, thể chế hóa và củng cố những thay đổi

Văn hóa mang tính chất cảm tính; chính vì thế, trong quá trình thực hiện sẽ xuất hiện những vấn đề không phù hợp với đa số nhân viên, nên cần có các giải pháp khắc phục, thay đổi kịp thời. Cũng có thể trong quá trình thực thi văn hóa sẽ nhận được sự phản đối của một số nhân viên trong Công ty, nên cần có giải pháp kịp thời hạn chế và hỗ trợ sự thay đổi.

3.2.9. Đánh giá quá trình tạo dựng, thay đổi các giá trị văn hóa và tiếp tục thay đổi thúc đẩy sự tiến bộ

Công ty để đánh giá kết quả của sự thay đổi, tạo dựng các giá trị văn hóa mới; cần tạo ra một thông lệ đánh giá mới để đánh giá việc thực hiện các giá trị văn hóa mới cũng như thực hiện chế độ khen thưởng, xử phạt đối với từng cá nhân.

Chương 4 KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ

Xu hướng phát triển chung hiện nay sự toàn cầu hoá kinh tế và cạnh tranh trở thành động lực chính thúc đẩy sự phát triển bền vững của các doanh nghiệp cũng như các nền kinh tế. Văn hoá doanh nghiệp là tài sản vô hình của mỗi doanh nghiệp; Tuy nhiên, thực trạng văn hóa doanh nghiệp ở các Công ty nói chung và tại Công ty Cổ phần Dược Vật tư Y tế Quảng Nam còn rất yếu.

Xây dựng văn hóa doanh nghiệp là điều không đơn giản; vì thế, tác giả cũng đã chú trọng đến việc xác lập quy trình xây dựng văn hóa, phù hợp với Công ty Cổ phần Dược Vật tư Y tế Quảng Nam. Điều này, góp phần vào thành công trong việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp cho Công ty để Công ty tiếp tục phát huy những mặt mạnh về văn hóa doanh nghiệp.

Đối với Công ty, cần chú trọng hơn xây dựng văn hóa ở lớp thứ 2 và 3 để tạo niềm tin cho nhân viên và khách hàng. Biết rằng, văn hóa và giá trị văn hóa là những yếu tố mơ hồ, khó xác định và đánh giá. Đánh giá văn hóa ở giác độ giá trị là vấn đề tương đối khó, nên đề tài còn nhiều thiếu sót và không thể đảm bảo tính chính xác hoàn toàn. Tính chất của vấn đề nghiên cứu là văn hóa doanh nghiệp, nên vấn đề phạm vi nghiên cứu không có những ảnh hưởng lớn kết quả kinh doanh của Công ty.

Đề tài sẽ là cơ sở căn bản cho những nghiên cứu tiếp theo ở mức độ chuyên sâu về văn hóa doanh nghiệp.