

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

-----o0o-----

NGÔ THỊ THU TRANG

**TẠO DỰNG CÁC GIÁ TRỊ VĂN HÓA
CỦA SÀI GÒN CO.OP**

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

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

Đà Nẵng - năm 2012

- 2 -

**Công trình được hoàn thành tại
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

Người hướng dẫn khoa học: TS. Nguyễn Xuân Lãn

Phản biện 1: TS. Nguyễn Thị Mỹ Thanh

Phản biện 2: TS. Lâm Minh Châu

Luận văn sẽ được bảo vệ trước Hội đồng chấm luận văn tốt nghiệp thạc sĩ Quản trị kinh doanh họp tại Đại học Đà Nẵng vào ngày 17 tháng 08 năm 2012.

Có thể tìm hiểu luận văn tại:

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

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Sài Gòn Co.op là đơn vị đầu tiên tại Việt Nam mở ra hình thức bán lẻ qua siêu thị song song với chợ truyền thống, đã và đang từng bước lớn mạnh, khẳng định vị trí dẫn đầu trong lĩnh vực bán hàng siêu thị tại Việt Nam hiện nay. Nhưng trước sự tấn công dồn dập của các tập đoàn bán lẻ hùng mạnh nước ngoài, Sài Gòn Co.op cũng phải đối mặt với những thách thức không nhỏ do sự thâm nhập thị trường bán lẻ của các nhà đầu tư nước ngoài ngày càng sâu, rộng về số lượng, quy mô và thị phần. Để tận dụng hết lợi thế và khắc phục khó khăn, thực tế đòi hỏi Sài Gòn Co.op cần phải hệ thống và tạo dựng văn hóa và các giá trị văn hóa cốt lõi để xây dựng thương hiệu và phát triển bền vững của doanh nghiệp trong nền kinh tế quốc tế.

Với ý nghĩa đó, tác giả luận văn nhận thức rằng cần thiết phải thực hiện đề tài: “Tạo dựng các giá trị văn hóa của Sài Gòn Co.op”. Thông qua đề tài, tác giả luận giải những vấn đề về lý luận và thực tiễn về các giá trị văn hóa của Sài Gòn Co.op đang đặt ra trong giai đoạn hiện nay và những năm tới.

2. Mục tiêu nghiên cứu

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận về văn hóa và giá trị văn hóa của doanh nghiệp.
- Xác định và lượng hóa các nhân tố tác động đến giá trị văn hóa của doanh nghiệp.
- Phân tích và đánh giá thực trạng văn hóa và giá trị văn hóa của Sài Gòn Co.op, trong đó chủ yếu tập trung khảo sát các giá trị văn hóa hiện có của Sài Gòn Co.op.
- Đưa ra các kiến nghị và đề xuất nhằm tạo dựng những giá trị văn hóa có tính hệ thống và đa dạng của Sài Gòn Co.op.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu:

Những vấn đề về lý luận và thực tiễn liên quan đến việc tạo dựng các giá trị văn hóa doanh nghiệp trên cơ sở xác định đặc điểm, chức năng và cách tiếp cận các giá trị văn hóa của Sài Gòn Co.op; nhóm các giải pháp tạo dựng giá trị văn hóa của Sài Gòn Co.op.

- Phạm vi nghiên cứu:

- + Về nội dung: Nghiên cứu một số vấn đề cơ bản về văn hóa doanh nghiệp và việc tạo dựng các giá trị văn hóa của Sài Gòn Co.op.
- + Về không gian: Luận văn tập trung nghiên cứu trong nội bộ Sài Gòn Co.op.
- + Về thời gian: Các giải pháp đề xuất có ý nghĩa đến năm 2020.

4. Phương pháp nghiên cứu

Tác giả sử dụng các phương pháp nghiên cứu sau:

- Phương pháp nghiên cứu định tính
- Phương pháp hệ thống
- Phương pháp phân tích thực chứng và chuẩn tắc

5. Bố cục đề tài

Ngoài phần mở đầu, mục lục, danh mục tài liệu tham khảo và phần phụ lục thì đề tài được bố cục thành 3 chương như sau:

Chương 1: Cơ sở lý luận về giá trị văn hóa và tạo dựng giá trị văn hóa doanh nghiệp.

Chương 2: Thực trạng tạo dựng giá trị văn hóa doanh nghiệp của Sài Gòn Co.op.

Chương 3: Giải pháp nhằm tạo dựng các giá trị văn hóa doanh nghiệp của Sài Gòn Co.op.

Chương 1:

**CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ GIÁ TRỊ VĂN HÓA
VÀ TẠO DỰNG GIÁ TRỊ VĂN HÓA DOANH NGHIỆP**

1.1 Tổng quan về văn hóa và văn hóa doanh nghiệp

1.1.1 Tổng quan về văn hóa

1.1.1.1 Khái niệm về văn hóa

Văn hóa là một hệ thống hữu cơ các giá trị (vật chất và tinh thần, tĩnh và động, vật thể và phi vật thể...) do con người sáng tạo ra và tích lũy qua quá trình hoạt động thực tiễn, trong sự tương tác với môi trường tự nhiên và xã hội của mình.

1.1.1.2 Đặc trưng của văn hóa

Khi nghiên cứu văn hóa, các nhà nghiên cứu đã nhận thấy các đặc trưng tiêu biểu sau: Tính hệ thống, tính giá trị, tính nhân sinh và tính lịch sử.

1.1.2 Tổng quan về văn hóa doanh nghiệp

1.1.2.1 Khái niệm văn hóa doanh nghiệp

Văn hóa doanh nghiệp là toàn bộ những nhân tố văn hóa được chủ thể (doanh nghiệp) chọn lọc, tạo ra, sử dụng và biểu hiện trong quá trình hoạt động, tạo nên bản sắc riêng của doanh nghiệp đó.

1.1.2.2 Vai trò của văn hóa doanh nghiệp

Văn hóa doanh nghiệp bền vững giúp doanh nghiệp thu hút và gìn giữ nguồn nhân lực, là một công cụ Marketing và PR hiệu quả của doanh nghiệp, tạo nên bản sắc của doanh nghiệp, đồng thời ảnh hưởng đến hoạch định chiến lược và sự phát triển bền vững của doanh nghiệp.

1.1.2.3 Cấu trúc văn hóa doanh nghiệp

❖ Theo Edgar H.Schein, cấu trúc văn hóa doanh nghiệp có thể chia thành 3 tầng (level) khác nhau: Tầng thứ nhất - những quá trình và cấu trúc hữu hình của doanh nghiệp, tầng thứ hai: Những giá trị được tuyên bố, Tầng thứ ba - những quan niệm chung.

1.1.2.4 Các loại văn hóa doanh nghiệp

1.2 Giá trị văn hóa doanh nghiệp

1.2.1 Khái niệm giá trị văn hóa

Về bản chất, giá trị là khái niệm liên quan đến chuẩn mực đạo đức và cho biết các thành viên của một nền văn hóa xác định điều gì là đáng mong muốn và không đáng mong muốn, tốt hay không tốt, đẹp hay xấu và cần phải làm gì, ...

Hệ thống các giá trị, bao gồm các giá trị vật thể và phi vật thể, trong đó các giá trị phi vật thể mới đóng vai trò cốt lõi [14].

Giá trị được phân chia làm 2 loại: Các giá trị tồn tại sẵn ngay trong doanh nghiệp và các giá trị mà lãnh đạo mong muốn doanh nghiệp mình có. Những giá trị này khó thấy nhưng là nền tảng cho mỗi hành động của các thành viên.

1.2.2 Giá trị văn hóa cốt lõi

Giá trị cốt lõi là những giá trị mà các thành viên ban đầu mang vào tổ chức. Các giá trị cốt lõi là các niềm tin, các nguyên tắc kinh doanh, những cách thức để thực hiện các công việc của một tổ chức, nó không phải là chiến lược, nó tồn tại, được duy trì trong mọi tình huống ngay cả khi nó trở nên bất lợi thế cạnh tranh trong những tình huống nào đó.

1.2.2.1 Thái độ đúng đắn về quyền lực của nhà quản trị các cấp

Nhà quản trị cần có quyền ra quyết định để có thể thực hiện công việc được phân công có hiệu quả, đồng thời, nhà quản trị cấp trên sẵn sàng phân quyền rộng rãi cho cấp dưới để có thời gian tập trung vào những công việc quan trọng, vừa tạo điều kiện để cấp dưới chủ động thực hiện các công việc được giao.

1.2.2.2 Thái độ đối với rủi ro

Nền kinh tế cạnh tranh đòi hỏi các thành viên trong doanh nghiệp phải có tinh thần dám chấp nhận rủi ro, đồng thời có các kế

hoạch và chuẩn bị những biện pháp đối phó phù hợp để thích nghi với những thay đổi của môi trường bên ngoài.

1.2.2.3 Thái độ đúng đắn trong các mối quan hệ đối nội và đối ngoại

Sự liên kết dọc: “Các nhà cung cấp – doanh nghiệp – khách hàng” ngày càng chặt chẽ, ràng buộc nhau trong các mối quan hệ nên tinh thần hợp tác giữa các bên liên quan là “thắng – thắng” (win – win khác với “thắng – thua” (win – lost) theo quan điểm truyền thống).

1.2.2.4 Tính quyết đoán trong việc ra quyết định

Để có thể hoàn thành tốt các công việc được giao, tinh thần làm việc của các thành viên trong doanh nghiệp (cả nhà quản trị lẫn người thừa hành) ngày nay cần thể hiện tinh thần “*dám nghĩ, dám làm, dám chịu trách nhiệm*”.

1.3 Tiến trình tạo dựng các giá trị văn hóa doanh nghiệp

1.3.1 Giai đoạn 1: Nghiên cứu khám phá

1.3.1.1 Phân tích sứ mệnh, viễn cảnh của doanh nghiệp

Sứ mệnh của doanh nghiệp là một khái niệm dùng để xác định các mục đích của doanh nghiệp, những lý do doanh nghiệp đó ra đời và căn cứ tồn tại, phát triển của nó.

Viễn cảnh như là một bản đồ chỉ ra một bức tranh về nơi mà công ty muốn đến và cung cấp một sự chỉ dẫn hợp lý cho việc đi đến đó.

Do đó, phân tích sứ mệnh, viễn cảnh của doanh nghiệp giúp người nghiên cứu làm sáng tỏ: Điều quan trọng sống còn của tổ chức, và tương lai thôi thúc tổ chức hướng tới giúp tổ chức làm sáng tỏ mục đích và ý nghĩa tồn tại của nó.

1.3.1.2 Phỏng vấn sâu

Mong muốn của lãnh đạo doanh nghiệp thường định hướng các giá trị mà doanh nghiệp đó theo đuổi. Do vậy, cần có sự trao đổi với các lãnh đạo doanh nghiệp, những người có vai trò quan trọng trong

việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp để giúp xác định vấn đề cần nghiên cứu.

1.3.1.3 Điều tra một nhóm nhỏ

Để xác định các giá trị văn hóa của doanh nghiệp, thảo luận nhóm tập trung từ năm đến mười người - những ai hiểu biết cận kề về các giá trị văn hóa của doanh nghiệp.

1.3.2 Giai đoạn 2: Khảo sát thực tế

1.3.2.1 Điều tra xã hội học trong nội bộ doanh nghiệp

Doanh nghiệp tiến hành điều tra xã hội học bằng bảng câu hỏi đối với các đối tượng có liên quan trong nội bộ doanh nghiệp để làm rõ những giá trị văn hóa của doanh nghiệp.

1.3.2.2 Kết luận về tập giá trị văn hóa của doanh nghiệp

Dựa trên cơ sở của nghiên cứu khám phá và kết quả điều tra có thể so sánh để xem xét mức độ phù hợp giữa văn hóa hiện có so với mức mong muốn mang tính chiến lược của doanh nghiệp từ đó có những điều chỉnh phù hợp để hướng thái độ và hành vi của thành viên phù hợp với các giá trị văn hóa đã đề ra.

1.3.4 Tạo sự thống nhất, đồng thuận về các giá trị văn hóa doanh nghiệp

1.3.4.1 Chuẩn hóa các quy tắc đạo đức và ứng xử, thực hiện nguyên tắc lấy con người làm gốc.

Để một doanh nghiệp có thể tồn tại với những chuẩn mực kinh doanh và tập quán đạo đức tốt, doanh nghiệp phải:

- Soạn thảo bộ qui tắc ứng xử đạo đức kinh doanh của riêng mình một cách nhất quán với các nguyên tắc này và áp dụng chúng vào những tình huống cụ thể mà doanh nghiệp thực hiện;

- Phát triển các chính sách và hướng dẫn rõ ràng, cùng những chương trình tập huấn triển khai và thực thi các điều khoản trong bộ qui tắc của mình.

1.3.4.2 Truyền thông và chia sẻ các giá trị văn hóa.

Truyền thông nội bộ có vai trò quan trọng trong việc xây dựng, duy trì, biến đổi văn hoá doanh nghiệp. Bên cạnh đó, quá trình truyền thông của doanh nghiệp với bên ngoài cũng tác động không nhỏ tới văn hoá doanh nghiệp.

1.3.4.3 Thực hiện tái đào tạo, tự đào tạo và bổ sung kiến thức về văn hóa doanh nghiệp và các giá trị văn hóa.

Học tập là điều kiện cần thiết để phát triển nền tảng và các giá trị văn hóa của từng tổ chức và từng cá nhân, vì tri thức có được từ học tập sẽ là cơ sở để trau dồi, nâng cao kiến thức chuyên môn nghiệp vụ, đảm bảo việc thực thi các hành vi văn hóa, xây dựng các giá trị văn hóa, xây dựng các giá trị văn hóa trong sinh hoạt cá nhân cũng như trong sinh hoạt của tổ chức. Học tập vì thế có tầm ảnh hưởng rất lớn trong tạo dựng, duy trì và phát triển các giá trị văn hóa của tổ chức.

1.3.4.4 Nâng cao, thực hiện rõ nét các nghi lễ, biểu tượng... của doanh nghiệp.

Các biểu trưng trực quan luôn chứa đựng những giá trị tiềm ẩn mà các tổ chức, doanh nghiệp truyền đạt lại cho những người quan tâm bên trong, bên ngoài. Những biểu trưng bên ngoài này cố làm nổi bật những giá trị tiềm ẩn về văn hóa. Chính vì vậy, những người quản lí thường sử dụng những biểu trưng này để thể hiện những giá trị tiềm ẩn trong việc phục vụ khách hàng và sự quan tâm dành cho nhân viên.

Chương 2:

**THỰC TRẠNG CỦA VIỆC TẠO DỰNG
GIÁ TRỊ VĂN HÓA DOANH NGHIỆP TẠI SÀI GÒN CO.OP**

2.1 Thực trạng hoạt động của Sài Gòn Co.op

2.1.1 Giới thiệu về Sài Gòn Co.op

Sài Gòn Co.op là tổ chức kinh tế hợp tác xã theo nguyên tắc xác lập sở hữu tập thể, hoạt động sản xuất kinh doanh tự chủ và tự chịu trách nhiệm, hoạt động trong những lĩnh vực sau đây: Bán lẻ, sản xuất nước tương, hoạt động xuất nhập khẩu, du lịch, tổng đại lý phân phối hàng hóa.

2.1.2 Cơ cấu tổ chức của Sài Gòn Co.op

Cơ cấu tổ chức của Liên hiệp hợp tác xã Sài Gòn Co-op bao gồm Hội đồng quản trị Tổng giám đốc, các phó Tổng giám đốc, các đơn vị trực thuộc, công ty liên doanh, các phòng ban chức năng.

2.1.3 Tình hình hoạt động kinh doanh của Sài Gòn Co.op

❖ *Tình hình phát triển hệ thống phân phối của Co.op Mart, Co.op Food.*

Bảng 2 - 1: Tình hình phát triển hệ thống siêu thị Coop Mart, Co.op Food.

	1996	1997-2001	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Tổng
TP.HCM	1	7	1	1	4	1	2	2	2	1	1	23
Các tỉnh			1	1	1	8	4	5	3	2	1	36

(Nguồn: báo cáo tổng kết của Sài Gòn Co.op)

❖ *Tình hình doanh thu, lợi nhuận, nộp thuế.*

Bảng 2 - 2 : Doanh thu, lợi nhuận và nộp thuế của Sài Gòn

Co.op (ĐTV: Tỷ đồng)

Chỉ tiêu	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
1. Doanh thu	832	1048	1565	2080	3626	4986	5850	8600	11500	15500
2. Tốc độ tăng DT (%)	41.98	25.96	49.33	32.91	74.33	37.51	17.33	47	33.72	34.78
3. Tổng CP	798.8	1011.3	1511.8	2012.4	3541.3	4894.9	5704.0	8402	11279.9	15259.5
4. Lợi nhuận trước thuế	33.2	36.7	53.2	67.6	84.71	91.13	146	198	220.1	240.5
5. Thuế TNDN	8.96	9.64	14.79	18.59	22.48	25.17	40.88	55.44	61.628	67.34
6. Lợi nhuận sau thuế	24.24	26.86	38.41	49.1	62.23	65.96	105.12	142.56	158.472	173.16

(Nguồn: Phòng kế toán tổng hợp)

❖ *Nguồn nhân lực.*

Với lực lượng lao động 100 người năm 1996, đến nay đã trên 5.000 cán bộ nhân viên (nữ chiếm 63%).

❖ *Đánh giá sức cạnh tranh và xếp hạng của Sài Gòn Co.op trên lĩnh vực bán lẻ.*

* Về khả năng cạnh tranh: So với các tập đoàn bán lẻ lớn trong khu vực và trên thế giới thì doanh thu của Coop Mart vẫn còn khiêm tốn.

* Xếp hạng: Hệ thống siêu thị Co.op Mart là hoạt động chủ lực của Sài Gòn Co.op, đơn vị đã nhận được nhiều danh hiệu cao quý trong và ngoài nước.

2.2 Thực trạng tạo dựng các giá trị văn hóa doanh nghiệp tại Sài Gòn Co.op

Tác giả luận văn thực hiện đánh giá văn hóa doanh nghiệp của Sài Gòn Co.op theo cấu trúc ba tầng, từ đó làm nổi bật lên những giá

trị văn hóa đang tồn tại trong tổ chức cũng như các giá trị văn hóa mà doanh nghiệp đang hướng tới.

2.2.1 Thực trạng văn hóa doanh nghiệp của Sài Gòn Co.op tiếp cận theo tầng thứ nhất của cấu trúc văn hóa doanh nghiệp

2.2.1.1 Kiến trúc, cơ sở vật chất

Về cơ bản, cơ sở vật chất, kiến trúc và lối bày trí của Sài Gòn Co.op đã được quan tâm đầu tư. Đồng thời, 90% CBNV được hỏi xem đó là biểu tượng, hình ảnh của đơn vị, phù hợp với hoạt động và tính chất công việc của đơn vị.

2.2.1.2 Các quy định, nguyên tắc hoạt động của đơn vị

Xây dựng các quy trình, nguyên tắc hoạt động có tính khoa học, phù hợp với đặc thù của Sài Gòn Co.op là một trong những mục tiêu phấn đấu của đơn vị và thực tế họ đã làm được điều này: 86% CBNV được hỏi cho rằng các quy định, nguyên tắc hoạt động của đơn vị được xây dựng bài bản, khoa học, hợp lý, rõ ràng; 12% CBNV đánh giá còn chưa bài bản, khoa học; 2% CBNV không có ý kiến. Tuy nhiên 20% CBNV được hỏi chưa xem việc thực hiện quy trình, nguyên tắc hoạt động của đơn vị là yếu tố góp phần xây dựng văn hóa của đơn vị.

2.2.1.3 Các nghi lễ

Khi tiến hành khảo sát trong nội bộ về các nghi lễ, lễ hội của Sài Gòn Co.op, tác giả luận văn nhận thấy 78% CBNV được hỏi thống nhất tại đơn vị đã có những nghi lễ mang đậm bản sắc của một liên minh HTX, 18% không nhất trí với nhận xét trên, 4% CBNV được hỏi không tham gia ý kiến. Như vậy, một số CBNV chưa thực sự đánh giá cao về nét đặc trưng trong các nghi lễ của đơn vị.

2.2.1.4 Biểu tượng (Logo) và khẩu hiệu (Slogan)

Về khẩu hiệu, 100% thành viên thống nhất rằng khẩu hiệu của Saigon Co.op là “*Bạn của mọi nhà*”, đồng thời khẩu hiệu hành động

của tổ chức HTX “Mọi người vì mỗi người, mỗi người vì mọi người” đã đi sâu vào lòng của mỗi cán bộ nhân viên Saigon Co.op.



Hình 2 – 5: Logo của Sài Gòn Co.op

2.2.1.5 Trang phục, đồng phục

Đồng phục của Sài Gòn Co.op là áo sơ mi màu xanh dương thể hiện phương châm luôn thân thiện với môi trường (đây cũng là một màu chủ đạo trong kiến trúc của đơn vị) và quần âu màu đen. Tuy nhiên, thực tế văn hóa đồng phục của Sài Gòn Co.op vẫn chưa được tốt. Theo quan sát của tác giả, CBNV tại một số siêu thị trong hệ thống Co.op Mart vẫn chưa có ý thức chấp hành văn hóa đồng phục chưa cao, do đó không mặc đồng phục trong khi làm việc.

2.2.1.6 Những câu chuyện, huyền thoại

Với CBNV của Sài Gòn Co.op, bà Nguyễn Thị Nghĩa, nguyên Chủ tịch HĐQT kiêm tổng giám đốc Sài Gòn Co.op là tấm gương sáng, một huyền thoại.

2.2.2 Thực trạng văn hóa doanh nghiệp của Sài Gòn Co.op tiếp cận theo tầng thứ hai của cấu trúc văn hóa doanh nghiệp

2.2.2.1 Mục tiêu của Sài Gòn Co.op

Mặc dù đơn vị đã xây dựng sứ mệnh, viễn cảnh cho mình, nhưng một bộ phận không nhỏ CBNV chưa thực sự nắm được các mục tiêu đó của đơn vị (35% CBNV được hỏi theo anh chị tầm nhìn phát triển (viễn cảnh) của Sài Gòn Co.op trong 5 – 10 năm tới là gì đã không tham gia trả lời, 65% cho rằng sẽ tốt hơn (về cơ sở vật chất, đội ngũ nhân viên,...) trực thuộc Sài Gòn Co.op tương xứng với vai trò của đơn vị đảm nhiệm.

2.2.2.2 Thái độ ứng xử đối với khách hàng

42% khách hàng được hỏi đánh giá thái độ ứng xử của CBNV đơn vị là rất tốt và 58% là tốt.

Từ kết quả trên cho thấy, CBNV Sài Gòn Co.op thấm nhuần quy tắc ứng xử với khách hàng, hình thành một thói quen, lề lối làm việc và thái độ ứng xử quy củ, nề nếp trong đơn vị.

2.2.2.3 Mối quan hệ giữa các thành viên trong doanh nghiệp

Thực tế phỏng vấn tại Sài Gòn Co.op, tác giả ghi nhận 48% CBNV được hỏi chọn phương án bình thường cho câu hỏi kỹ năng làm việc nhóm luôn được coi trọng và khuyến khích áp dụng tại Sài Gòn Co.op, 50% trả lời đồng ý và 2% rất đồng ý. Như vậy, mặc dù có những hạn chế trong việc phát triển kỹ năng làm việc nhóm của người Việt Nam, nhưng tại Sài Gòn Co.op đã có sự chú trọng xây dựng và phát triển kỹ năng làm việc nhóm.

2.2.2.4 Sự quan tâm, đối xử với người lao động của Sài Gòn Co.op

Sự quan tâm đối xử ở Sài Gòn Co.op được thể hiện ở nhiều khía cạnh như về thu nhập, trợ cấp, môi trường đào tạo, nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, cơ hội thăng tiến, không phân biệt đối xử về giới tính, tôn giáo hay tuổi tác... và trong cả những chuyện riêng tư của CBNV cần tham vấn ý kiến của lãnh đạo đơn vị.

2.2.2.5 Vai trò, phẩm chất của người lãnh đạo

Kết quả khảo sát thực tế tại Saigon Co.op về vai trò của lãnh đạo đã được hầu hết CBNV đánh giá cao – 98% CBNV được điều tra chọn phương án đồng ý với ý kiến lãnh đạo đơn vị gương mẫu, thân thiện, cởi mở, 2% không tham gia ý kiến.

2.2.3 Thực trạng văn hóa doanh nghiệp của Sài Gòn Co.op tiếp cận theo tầng thứ ba của cấu trúc văn hóa doanh nghiệp

2.2.3.1 Niềm tin

Bằng những quan sát, nghiên cứu thực tế tại Sài Gòn Co.op, tác giả luận văn đã ghi nhận giá trị niềm tin luôn được CBNV Sài Gòn Co.op đánh giá cao. Trong đó, thương hiệu của đơn vị là điều được mọi thành viên công nhận và trở thành niềm tự hào tồn tại mặc nhiên trong đơn vị (96% CBNV được hỏi rất đồng ý với ý kiến này và 4% chọn câu trả lời đồng ý).

2.2.3.2 Lý tưởng

Tại Sài Gòn Co.op có thể hình dung triết lý hoạt động của đơn vị như sau: Với tinh thần nhân văn của phong trào hợp tác xã “Mỗi người vì mọi người, mọi người vì mỗi người”, Sài Gòn Co.op đã, đang tạo ra và duy trì lợi ích cho người lao động, có trách nhiệm sản xuất và cung ứng thực phẩm và dịch vụ an toàn cho xã viên và cộng đồng nơi họ đang hoạt động.

Theo nhận định chủ quan của tác giả luận văn, những cam kết, quyết tâm nói trên của đơn vị đã đề cập đến những định hướng mà đơn vị luôn nỗ lực đạt được trong quá trình hoạt động của mình, lôi cuốn mọi người nhưng chưa thực sự súc tích và thiếu sự khẳng định vai trò của CBNV đối với sự phát triển của đơn vị.

2.3 Đánh giá chung về thực trạng tạo dựng giá trị văn hóa doanh nghiệp của Sài Gòn Co.op

❖ Các giá trị văn hóa của Saigon Co.op phát triển có định hướng nhưng chưa thể hiện rõ nét những đặc trưng cần có.

Những giá trị được xem là nền tảng của văn hóa doanh nghiệp tại Sài Gòn Co.op cũng chưa phản ánh được những đặc trưng cần phải có để định hướng phát triển tổ chức lâu dài và bền vững.

❖ Một bộ phận CBNV chưa thấy rõ được tầm quan trọng của các giá trị văn hóa nói riêng và văn hóa kinh doanh nói chung cũng như trách nhiệm xây dựng văn hóa kinh doanh cho doanh nghiệp.

Một bộ phận không nhỏ CBNV của đơn vị cho rằng việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp nói chung và tạo dựng các giá trị văn hóa doanh nghiệp nói riêng là việc của các nhà lãnh đạo.

❖ Công tác đào tạo về văn hóa doanh nghiệp chưa được thực hiện đồng đều.

Hiện nay việc tái đào tạo, huấn luyện hay bồi dưỡng, bổ sung nâng cao kiến thức ngoại ngữ, chuyên môn, nghiệp vụ... vì nhiều lý do khách quan và chủ quan nên chưa được thực hiện đồng đều, thường xuyên và liên tục giữa các chức vụ, các phòng, các đơn vị cấp 2 trực thuộc.

Chương 3:

**GIẢI PHÁP NHẪM TẠO DỰNG CÁC GIÁ TRỊ VĂN HÓA
CỦA SÀI GÒN CO.OP**

3.1 Cơ sở tiền đề của việc tạo dựng các giá trị văn hóa của Sài Gòn Co.op

3.1.1 Tình hình hoạt động của ngành bán lẻ hiện nay

- Các nhà đầu tư nước ngoài đánh giá bán lẻ ở Việt Nam vẫn là lĩnh vực hấp dẫn nhất tại Việt Nam.

- Các công ty bán lẻ nước ngoài đang củng cố vị trí của mình và tăng cường thâm nhập vào thị trường Việt Nam.

- Trong khi đó, doanh nghiệp Việt Nam chủ yếu phát triển ở quy mô vừa và nhỏ, thiếu vốn để mở rộng địa điểm kinh doanh...

3.1.2 Chiến lược hoạt động của Sài Gòn Co.op giai đoạn 2012 – 2020

- Thực thi chiến lược đa dạng hóa mô hình bán lẻ, nhằm tăng thị phần và độ bao phủ, giữ vững vị trí nhà bán lẻ hàng đầu.

- Thành lập các công ty cổ phần để khai thác các nguồn lực, phát huy thế mạnh và chia công việc để thực hiện nhanh hơn.

- Đơn vị nỗ lực phát triển để có tổng cộng 200 cửa hàng Co.op Food vào năm 2020. Về hệ thống siêu thị, Sài Gòn Co.op dự kiến sẽ cán mốc 120 siêu thị vào năm 2020.

3.2 Tạo dựng các giá trị văn hóa của Sài Gòn Co.op

3.2.1 Nghiên cứu khám phá

3.2.1.1 Phân tích sứ mệnh, viễn cảnh

❖ *Sứ mệnh của Sài Gòn Co.op:*

Sứ mệnh của Sài Gòn Co.op là “cung cấp cho những người nội trợ sự lựa chọn chưa từng có”, trở thành một thương hiệu bán lẻ hàng đầu Việt Nam.

Hoạt động kinh doanh của Sài Gòn Co.op có thể được xác định trên ba phương diện:

* Ai sẽ được thỏa mãn?

Nhóm khách hàng mà Sài Gòn Co.op hướng đến là các bà nội trợ, người nắm tay hòm chìa khóa của gia đình, chăm lo con trẻ và quản lý tài chính của cả gia đình.

* Khách hàng sẽ được thỏa mãn về điều gì?

Với tư tưởng cốt lõi và hình dung về tương lai của mình, Sài Gòn Co.op mang đến cho khách hàng những sản phẩm với giá cả hợp lý, các sản phẩm luôn được đảm bảo sự an toàn và chất lượng.

* Cách thức thỏa mãn nhu cầu khách hàng

Sài Gòn Co.op muốn làm cho thương hiệu của họ trở nên khác biệt bằng những kích thích về tinh thần và thị giác như bày tỏ sự quan tâm hết lòng tới khách hàng, bài trí trong cửa hàng, tranh ảnh quảng bá ... Các nhân viên của Sài Gòn Co.op luôn thể hiện niềm đam mê phục vụ và sự thấu hiểu khách hàng sâu sắc.

Trong quá trình kinh doanh của mình, Sài Gòn Co.op đã nhận thấy các bên hữu quan quan trọng của mình:

- Khách hàng: Sài Gòn Co.op nhận thấy rằng khách hàng là một phần thiết yếu cho sự phát triển kinh doanh của mình.

- Nhân viên: Sài Gòn Co.op luôn coi nhân viên là nguồn tài sản tài sản có giá trị nhất của đơn vị và là người dẫn dắt sự tăng trưởng và phát triển của doanh nghiệp.

- Các xã viên: Đáp ứng các nhu cầu và nguyện vọng chung của thành viên về kinh tế và đời sống, phục vụ và hỗ trợ thành viên phát triển sản xuất, kinh doanh, tăng thêm lợi ích cho thành viên; trong hoạt động coi trọng cả lợi ích kinh tế - bao gồm lợi ích của thành viên và lợi ích tập thể - cả lợi ích xã hội của thành viên.

❖ *Viễn cảnh*

- Tư tưởng cốt lõi: Xác định đặc tính lâu dài của Sài Gòn Co.op, bao gồm hai phần phân biệt, giá trị cốt lõi và mục đích cốt lõi.

+ Giá trị cốt lõi: Với Sài Gòn Co.op thì giá trị cốt lõi chính là “Tối đa lợi ích cho khách hàng và trách nhiệm xã hội của đơn vị”.

+ Mục đích cốt lõi: “Phát huy tính nhân văn và nâng cao vai trò của liên minh hợp tác xã”.

- Hình dung tương lai: Là một thương hiệu bán lẻ dẫn đầu tại Việt Nam và phát triển ra khu vực, với mục đích trở thành “tập đoàn bán lẻ toàn cầu”.

+ Mục tiêu thách thức: Sài Gòn Co.op sẽ là nơi cung cấp sản phẩm an toàn, chất lượng, giá cả phải chăng và là thương hiệu bán lẻ lớn nhất Việt Nam.

+ Mô tả sinh động: “phát triển một cách nhanh chóng, không gian cửa hàng lôi cuốn và nổi bật, sản phẩm an toàn và chất lượng cùng với một mức giá hợp lý.”

❖ *Các giá trị*

Theo tuyên bố chung của Sài Gòn Co.op, các giá trị của đơn vị được rút ra như sau:

* Khách hàng - Lắng nghe khách hàng của chúng tôi và cung cấp dịch vụ hoàn hảo tới khách hàng.

* Hợp tác - Đặt nguyên tắc hợp tác của chúng tôi tại trung tâm của mọi hành động.

* Cải tiến - Làm tốt hơn những gì mà mình đang có.

* Trung thực - Sự cởi mở và trung thực là phong cách làm việc.

* Công bằng - Công bằng với nhân viên, khách hàng, nhà cung cấp và các bên liên quan khác.

* Thành công - Thành công nhờ lãnh đạo hiệu quả và làm việc với tinh thần tập thể.

3.2.1.2 *Phỏng vấn sâu*

Để hiểu rõ các giá trị văn hóa ẩn sâu bên trong của Sài Gòn Co.op, tác giả luận văn thực hiện việc phỏng vấn sâu bà Nguyễn Thị Nghĩa – nguyên chủ tịch kiêm tổng giám đốc Sài Gòn Co.op. Cuộc phỏng vấn được thực hiện vào ngày 10/03/2012 (phụ lục 3.3).

Tác giả nhận thấy những giá trị văn hóa mà bà Nguyễn Thị Nghĩa mong muốn xây dựng tại Sài Gòn Co.op đều được thể hiện ở sứ mệnh và viễn cảnh của đơn vị. Theo bà, các giá trị văn hóa của Sài Gòn Co.op luôn định hướng theo các giá trị nhân văn của hợp tác xã, đó là Công bằng – Hợp tác – Trung thực – Tương trợ. Đồng thời, đơn vị đề cao giá trị của văn hóa truyền thống, đó là sự nhiệt tình, ân cần, đón khách tại cửa hàng như đón khách tại nhà của mình, luôn đem lại giá trị tăng thêm cho khách hàng qua các dịch vụ hoàn hảo, đó chính là giá trị văn hóa: Khách hàng.

Bên cạnh những giá trị đó, bà cho rằng không thể thiếu được giá trị: Cải tiến, bởi đây là cách thức đơn vị làm thỏa mãn khách hàng.

3.2.1.3 *Điều tra nhóm nhỏ*

Để có thêm cơ sở khẳng định những giá trị văn hóa của Sài Gòn Co.op, tác giả luận văn tiến hành điều tra và lấy ý kiến thăm dò bằng bản câu hỏi trong khoảng thời gian từ tháng 01/2012 đến 02/2012 đối với 10 CBNV của Sài Gòn Co.op, đây là lãnh đạo thuộc ban tổng giám đốc, trưởng phó phòng chuyên môn và một số nhân viên của Sài Gòn Co.op để sơ bộ hình thành các thành phần ban đầu của tập giá trị văn hóa của Sài Gòn Co.op (Xem thêm nội dung 3.2.1 Nghiên cứu khám phá). Đây là những cá nhân có trình độ chuyên

môn cao và thâm niên làm việc tại Sài Gòn Co.op nên hiểu sâu sắc về các giá trị văn hóa của đơn vị.

Kết quả điều tra bước đầu phản ánh tập giá trị văn hóa của Sài Gòn Co.op tập trung chủ yếu là:

- Công bằng (90% ý kiến trả lời trên tổng số CBNV tham gia điều tra, phỏng vấn).
- Trung thực (100%).
- Hợp tác (90%).
- Khách hàng (100%).
- Cải tiến (90%)
- Thành công (92%)

3.2.2 Giai đoạn 2 – Khảo sát thực tế

3.2.2.1 Điều tra xã hội học trong nội bộ doanh nghiệp

Quá trình nghiên cứu đã được tác giả luận văn lựa chọn và thực hiện như sau: 200 CBNV của Sài Gòn Co.op đã được tác giả thực hiện điều tra lấy ý kiến từ tháng 02/2012 đến 04/2012 để kiểm chứng tập giá trị văn hóa đã xác định (Xem bản câu hỏi ở phụ lục 3.2) của luận văn này. Thông qua khảo sát, điều tra và thống kê các giá trị bằng bảng câu hỏi không ký danh đối với 200 CBNV của Sài Gòn Co.op, tác giả so sánh mức độ phù hợp giữa văn hóa hiện có so với mức mong muốn mang tính chiến lược của lãnh đạo đơn vị.

Với tập giá trị đề xuất bao gồm: *Công bằng – Hợp tác – Trung thực – Cải tiến – Khách hàng – Thành công.*

3.2.2.2 Kết luận về tập giá trị văn hóa của doanh nghiệp

Từ kết quả thống kê cho thấy, tập giá trị văn hóa đề xuất nhận được sự đồng tình của CBNV Sài Gòn Co.op. Các giá trị văn hóa: *Công bằng – Hợp tác – Trung thực – Cải tiến – Khách hàng – Thành công* đã được đa số thành viên của Sài Gòn Co.op tôn vinh, tuy nhiên

thành phần giá trị: Công bằng và Hợp tác vẫn chưa được đa số thành viên đánh giá cao. Do đó, lãnh đạo Sài Gòn Co.op cần tiến hành các hoạt động nhằm nâng cao các giá trị văn hóa của tổ chức.

3.2.3 Tạo sự thống nhất, đồng thuận về các giá trị văn hóa doanh nghiệp tại Sài Gòn Co.op

3.2.3.1 Chuẩn hóa các quy tắc đạo đức và ứng xử, thực hiện nguyên tắc lấy con người làm gốc.

Với các giá trị văn hóa được xác định như trên, tác giả đề xuất bổ sung các quy tắc ứng xử tại Sài Gòn Co.op như sau:

❖ Các nguyên tắc giao tiếp với nhân viên cấp dưới:

- Tin và tín nhiệm người có tài, có năng lực, quan tâm, đào tạo và bồi dưỡng người tài;

- Lắng nghe ý kiến của cấp dưới;

- Tôn trọng và quan tâm cấp dưới;

- Khen, chê, động viên kịp thời;

❖ Quy tắc văn hoá giao tiếp với cấp trên:

- Cần phản hồi thường xuyên về việc thực hiện công việc của mình;

- Tiếp nhận những lời phê bình một cách vô tư;

- Cư xử một cách khéo léo, không nói xấu, không chê bai họ sau lưng;

- Học hỏi những phong cách và kinh nghiệm tốt của họ.

❖ Quy tắc văn hoá giao tiếp với đồng nghiệp:

Để giữ mối quan hệ tốt với đồng nghiệp cần phải có các nguyên tắc sau:

- Cạnh tranh một cách lành mạnh vì mục đích chung của doanh nghiệp.

- Làm việc trên quan trên hợp tác, cùng phát triển, không trao đổi một cách thực dụng;

- Đối xử với đồng nghiệp một cách chân thành;

- khen ngợi những ưu điểm của đồng nghiệp một cách tự nhiên, không tăng bốc, xu nịnh;

- Phân biệt rõ việc công, việc tư;

❖ Quy tắc văn hoá giao tiếp với khách hàng:

Khi giao dịch với khách hàng, bạn cần nhớ đặt tinh thần phục vụ khách hàng lên hàng đầu và tuân theo các nguyên tắc sau:

- Có trách nhiệm với khách hàng, đáp ứng kịp thời các nhu cầu của họ và không được để chậm trễ khi đã hứa;

- Thông tin cho khách hàng một cách kịp thời nếu có sự chậm trễ về sản xuất và giao hàng;

- Tôn trọng họ, không can thiệp vào công việc nội bộ doanh nghiệp họ trừ khi người ta yêu cầu bạn cho lời khuyên;

- Luôn luôn thân thiện, nhiệt tình, ân cần, trung thực đối với khách hàng.

- Mọi khách hàng đều quan trọng;

- Khuyến khích khách hàng phản hồi về thông tin sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp bạn.

Để thực hiện thành công những quy tắc ứng xử đó đơn vị cần tập trung thực hiện:

- Phổ biến một cách toàn diện bộ quy tắc ứng xử đến tất cả các thành viên trong đơn vị.

- Phân công người phụ trách, giúp đỡ CBNV hiểu được cách áp dụng và mục tiêu của quy tắc này.

- Cụ thể hóa vai trò của ban giám đốc trong việc thực hiện bộ quy tắc ứng xử để đảm bảo rằng môi trường đạo đức luôn nhất quán với những mục tiêu tổng quát của đơn vị.

- Thông báo với tất cả các thành viên trong đơn vị về trách nhiệm của họ phải hiểu rõ và tuân thủ bộ quy tắc ứng xử này.

- Thiết lập quy trình đưa ra ý kiến phản hồi đối với việc thực hiện bộ quy tắc ứng xử nhằm giúp đỡ CBNV giải quyết các rắc rối trong quá trình thực hiện.

Bên cạnh việc thực hiện nghiêm túc các quy tắc, chuẩn mực đạo đức, Sài Gòn Co.op không thể không quan tâm đến yếu tố con người, trên nguyên tắc: “Lấy con người làm gốc”, cụ thể:

- Cần xem nhân viên, người lao động là tài sản chứ không phải là chi phí.

- Xây dựng cơ chế khuyến khích nâng cao tinh thần trách nhiệm của mỗi CBNV trong đơn vị để phát huy tính tích cực, chủ động của họ.

- Tạo ra môi trường, không khí làm việc có văn hóa lành mạnh để nâng cao các giá trị văn hóa của tổ chức.

3.2.3.2 Truyền thông và chia sẻ các giá trị văn hóa

- Tập trung tổ chức truyền bá, tôn vinh những giá trị văn hóa của đơn vị thông qua các buổi họp sơ kết quý, tổng kết năm, lễ kỷ niệm ngày thành lập liên minh hợp tác xã và những dịp lễ hội khác...

- Truyền thông nội bộ cũng kết hợp với các bộ phận khác trong doanh nghiệp như bộ phận nhân sự, bộ phận công đoàn trong việc tổ chức các hoạt động đa dạng và phong phú cho các thành viên, góp phần xây dựng những nét văn hóa đẹp trong doanh nghiệp.

- Đơn vị cần chú trọng tổ chức tìm hiểu, học tập, chia sẻ những giá trị văn hóa truyền thống của dân tộc, đơn vị.

- Phối hợp tổ chức hội thảo, chuyên đề nhằm đánh giá và xác định đâu là giá trị cốt lõi làm cơ sở cho thành công của Sài Gòn Co.op, trong đó cần chú ý:

+ Thông qua hội thảo, lãnh đạo đơn vị phải khẳng định và thống nhất các giá trị văn hóa của đơn vị để suy tôn, phát huy và gìn giữ.

+ Đơn vị cần kết nối “viễn cảnh chung” với những viễn cảnh nhỏ hơn của các đơn vị trực thuộc, từ đó từng đơn vị trực thuộc xác định được vai trò của mình trong sự thành công chung của đơn vị, để cùng “sáng tạo tương lai cho Sài Gòn Co.op”.

3.2.3.3 Thực hiện tái đào tạo, tự đào tạo và bổ sung kiến thức về văn hóa doanh nghiệp và các giá trị văn hóa.

Đối với Sài Gòn Co.op, việc tự học tập, tái đào tạo cần được tiến hành nghiêm túc, thường xuyên, thành phần được tái đào tạo, tham gia học tập bao gồm cả lãnh đạo các cấp lẫn các CBNV thừa hành nhằm tránh tình trạng tái đào tạo hình thức.

Bên cạnh việc thực hiện các hình thức tái đào tạo, tự đào tạo, Sài Gòn Co.op cũng cần chú trọng khuyến khích mọi thành viên trong đơn vị thường xuyên trao đổi thông tin, học hỏi kinh nghiệm lẫn nhau để bắt kịp yêu cầu công việc, tổ chức các lớp tập huấn ngắn ngày có tính bắt buộc,...

3.2.3.4 Nâng cao, thực hiện rõ nét các nghi lễ, biểu tượng... của doanh nghiệp.

Lễ kỷ niệm ngày hợp tác xã Việt Nam là nghi lễ khác biệt so với các đơn vị sản xuất kinh doanh khác, do đó, Sài Gòn Co.op cần đặc biệt quan tâm tổ chức ngày lễ này để nó thực sự trở thành ngày hội của CBNV Sài Gòn Co.op.

Sắp tới sẽ tiến hành thay đổi bộ nhận diện của chính Sài Gòn Co.op với mong muốn nâng cao chất lượng dịch vụ và xứng đáng với sự tin cậy của người tiêu dùng cả nước.

Sài Gòn Co.op cần phải quán triệt các thành viên thực hiện tốt các biểu trưng của tổ chức: Mặc đồng phục khi làm việc, đeo thẻ nhân viên,...

KẾT LUẬN

Trong xu thế hội nhập kinh tế quốc tế, mỗi tổ chức, mỗi doanh nghiệp Việt Nam cần phải quan tâm hơn nữa đến việc xây dựng và hình thành những nét chung về văn hóa doanh nghiệp Việt Nam, đồng thời tạo dựng những giá trị văn hóa riêng của tổ chức, doanh nghiệp mình, không trộn lẫn với giá trị văn hóa của bất cứ tổ chức, doanh nghiệp nào khác.

Có thể nói, văn hóa doanh nghiệp và các giá trị văn hóa doanh nghiệp là thương hiệu, cái “mác” vinh quang, niềm tự hào của doanh nghiệp được lưu truyền và bồi đắp từ thế hệ này sang thế hệ khác trong tập thể các thành viên của doanh nghiệp. Giá trị văn hóa là bộ phận cốt lõi của văn hóa doanh nghiệp, là tài sản được xây dựng, tích tụ một cách có ý thức trong quá trình phát triển doanh nghiệp. Hiện nay, để tồn tại và phát triển việc tạo dựng và bảo tồn các giá trị văn hóa doanh nghiệp càng có ý nghĩa cấp bách hơn bao giờ hết đối với mỗi tổ chức, mỗi doanh nghiệp.

Trong khả năng nghiên cứu, tìm tòi của mình cùng với sự nhiệt tình hướng dẫn của thầy giáo TS. Nguyễn Xuân Lãn để thực hiện đề tài: “Tạo dựng các giá trị văn hóa của Sài Gòn Co.op”, tác giả luận văn trình bày những vấn đề cơ bản nhất về lý thuyết văn hóa doanh nghiệp và các giá trị văn hóa doanh nghiệp, thực trạng văn hóa doanh nghiệp của Sài Gòn Co.op và những giải pháp đối với việc tạo dựng các giá trị văn hóa của Sài Gòn Co.op.

Do thời gian và kiến thức có hạn nên đề tài này không tránh khỏi những thiếu sót, bất cập. Vì vậy, tác giả luận văn rất mong nhận được nhiều ý kiến đóng góp chân thành của thầy cô, bạn bè và đồng nghiệp để đề tài được hoàn thiện hơn.

Một lần nữa, xin chân thành cảm ơn sự quan tâm giúp đỡ của thầy giáo TS. Nguyễn Xuân Lãn, tập thể lãnh đạo và CBNV Sài Gòn Co.op đã giúp tôi hoàn thành đề tài này.