

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



LÊ VĂN DŨNG

LUẬN VĂN THẠC SĨ

HÀ NỘI - 2021

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



LÊ VĂN DŨNG

**VĂN HÓA TỔ CHỨC TẠI CỤC ĐIỀU TIẾT ĐIỆN LỰC
BỘ CÔNG THƯƠNG**

CHUYÊN NGÀNH : QUẢN TRỊ KINH DOANH

MÃ SỐ: 8.34.01.01

LUẬN VĂN THẠC SĨ

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: GS. TS BÙI XUÂN PHONG

HÀ NỘI - 2021

LỜI CAM ĐOAN

Tôi cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi.

Các số liệu, kết quả nêu trong luận văn là trung thực và chưa từng được ai công bố trong bất kỳ công trình nào khác.

Tác giả Luận văn

Lê Văn Dũng

LỜI CẢM ƠN

Sau thời gian học tập, nghiên cứu tại Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông, tôi đã hoàn thành Luận văn Thạc sĩ với kết quả là đề tài nghiên cứu: “Văn hóa tổ chức tại Cục Điều tiết điện lực – Bộ Công Thương”.

Qua luận văn này, Tôi xin được bày tỏ lòng biết ơn tới các thầy, cô giáo đang giảng dạy tại Khoa Sau đại học – Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông đã trang bị kiến thức về Quản trị kinh doanh và gợi mở cho tôi những hướng nghiên cứu mới trong quá trình học tập. Đặc biệt xin trân trọng cảm ơn GS.TS Bùi Xuân Phong đã hướng dẫn tôi hoàn thành luận văn này.

Xin được bày tỏ lòng cảm ơn tới các thầy, cô giáo đang công tác tại Khoa Đào tạo Sau đại học Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông, Lãnh đạo Cục Điều tiết điện lực, Văn phòng của Cục Điều tiết điện lực đã cung cấp tài liệu, số liệu, giúp tôi có cơ sở để nghiên cứu và hoàn thành luận văn của mình.

Cuối cùng, xin cảm ơn sự chia sẻ, động viên, ủng hộ của gia đình, bạn bè, đồng nghiệp đã hỗ trợ trong suốt quá trình học tập để tôi đạt được kết quả nghiên cứu này.

Tác giả Luận văn

Lê Văn Dũng

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN.....	i
LỜI CẢM ƠN	ii
PHẦN MỞ ĐẦU	1
1. Lý do chọn đề tài.....	1
2. Tổng quan về vấn đề nghiên cứu.....	2
3. Mục đích nghiên cứu	4
4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu	4
5. Phương pháp nghiên cứu của đề tài	5
6. Kết cấu luận văn	5
CHƯƠNG 1 - CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ VĂN HOÁ TỔ CHỨC VÀ XÂY DỰNG VĂN HÓA TỔ CHỨC.....	6
1.1 Tổ chức và văn hoá tổ chức	6
1.2.1. Khái niệm và phân loại tổ chức	6
1.2.2. Khái niệm Văn hoá tổ chức	8
1.2.3. Đặc điểm Văn hóa tổ chức [14], [15], [16]	8
1.2.4. Vai trò của văn hóa tổ chức.....	9
1.2 Các khía cạnh văn hóa tổ chức	10
1.2.1. Triết lý hoạt động và các giá trị cơ bản	10
1.2.2. Truyền thống, tập tục, thói quen, nghi lễ.....	10
1.2.3. Biểu trưng và biểu hiện bên ngoài.....	12
1.3 Xây dựng văn hoá tổ chức	13
1.3.1. Quan điểm và nguyên tắc xây dựng văn hóa tổ chức	13
1.3.2. Quy trình xây dựng văn hóa tổ chức	15
1.3.3. Tổng hợp một số tiêu chí đánh giá về văn hóa tổ chức	21
1.4 Sự cần thiết xây dựng văn hóa tổ chức ở Cục Điều tiết điện lực.....	21
CHƯƠNG 2 - THỰC TRẠNG VĂN HÓA TỔ CHỨC TẠI CỤC ĐIỀU TIẾT ĐIỆN LỰC - BỘ CÔNG THƯƠNG	24
2.1. Tổng quan về Cục Điều tiết điện lực - Bộ Công Thương	24
2.1.1 Lịch sử hình thành và phát triển.....	24
2.1.2 Chức năng.....	27
2.1.3 Nhiệm vụ	27
2.1.4 Cơ cấu tổ chức, bộ máy quản lý	31
2.1.5 Một số hoạt động của Cục Điều tiết điện lực - Bộ Công Thương	33
2.2. Thực trạng văn hóa tổ chức tại Cục Điều tiết điện lực	34

2.2.1	<i>Những chủ trương và quy định về văn hoá tổ chức.....</i>	34
2.2.2	<i>Thực trạng văn hoá tổ chức.....</i>	38
2.2.3	<i>Khảo sát thực trạng văn hoá tổ chức của Cục ĐTĐL.....</i>	47
2.3.	Đánh giá chung về văn hóa tổ chức Cục ĐTĐL.....	53
2.3.1.	<i>Những kết quả đã đạt được</i>	53
2.3.2.	<i>Một số tồn tại và nguyên nhân</i>	54

CHƯƠNG 3 - GIẢI PHÁP TIẾP TỤC DUY TRÌ VÀ PHÁT TRIỂN VĂN HÓA TỔ CHỨC TẠI CỤC ĐIỀU TIẾT ĐIỆN LỰC - BỘ CÔNG THƯƠNG.....57

3.1.	Phương hướng hoạt động của Cục Điều tiết điện lực - Bộ Công Thương.....	57
3.1.1.	<i>Mục tiêu, triết lý hoạt động và phát triển</i>	57
3.1.2.	<i>Định hướng hoạt động.....</i>	58
3.2.	Giải pháp tiếp tục xây dựng, duy trì và phát triển văn hóa tổ chức tại Cục Điều tiết điện lực - Bộ Công Thương	61
3.2.1.	<i>Khẳng định triết lý hoạt động.....</i>	61
3.2.2.	<i>Khẳng định vai trò của văn hóa tổ chức</i>	61
3.2.3.	<i>Xây dựng, hoàn thiện quy chế ứng xử nội bộ.</i>	63
3.2.4.	<i>Duy trì và phát huy truyền thống tốt đẹp.....</i>	65
3.2.5.	<i>Xây dựng, phát triển hình ảnh với bên ngoài</i>	68
3.3.	Một số giải pháp hỗ trợ khi xây dựng văn hóa tổ chức	70
3.3.1.	<i>Biên soạn hệ thống tài liệu chuẩn mực trong nội bộ.....</i>	70
3.3.2.	<i>Nâng cao nhận thức về xây dựng và phát triển văn hóa tổ chức trong mỗi cán bộ, công chức, viên chức</i>	71
3.3.3.	<i>Phát huy vai trò của tổ chức Đảng, đoàn thể trong chỉ đạo, phối hợp với chính quyền</i>	72

KẾT LUẬN

76

IV. DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....79

79

PHỤ LỤC

81

Phụ lục 1

81

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Văn hoá tổ chức có vị trí và vai trò rất quan trọng trong sự phát triển của mỗi tổ chức, bởi bất kỳ một tổ chức nào nếu thiếu đi yếu tố văn hoá, ngôn ngữ, tư liệu, thông tin nói chung được gọi là tri thức thì tổ chức đó khó có thể đứng vững và tồn tại được. Trong khuynh hướng xã hội ngày nay, trong các nguồn lực của một tổ chức thì nguồn nhân lực (con người) ngày càng có vai trò quan trọng, cùng với nguồn nhân lực đó là văn hoá tổ chức có tác dụng thúc đẩy liên kết và nhân lên nhiều lần các giá trị của mỗi nguồn lực khác. Có thể nói, văn hoá tổ chức là tài sản vô hình của mỗi tổ chức.

Cục Điều tiết điện lực là cơ quan chuyên môn trực thuộc Bộ Công Thương do Thủ tướng Chính phủ ký Quyết định thành lập từ năm 2005 với chức năng nhiệm vụ là tham mưu, giúp Bộ trưởng Bộ Công Thương quản lý nhà nước và tổ chức thực thi pháp luật đối với lĩnh vực điều tiết hoạt động điện lực; tổ chức thực hiện nhiệm vụ điều tiết hoạt động điện lực; tổ chức thực hiện nhiệm vụ điều tiết hoạt động điện lực nhằm cung cấp điện an toàn, ổn định, chất lượng, sử dụng điện tiết kiệm, có hiệu quả và đảm bảo công bằng, minh bạch; tổ chức, quản lý hoạt động sự nghiệp dịch vụ công thuộc lĩnh vực, phạm vi quản lý theo đúng đúng quy định của pháp luật và phân cấp ủy quyền của Bộ trưởng. Trong 15 xây dựng và phát triển, với sự thống nhất đoàn kết nội bộ, được sự ủng hộ, động viên của Chính phủ và Lãnh đạo Bộ, cùng với sự cố gắng, nỗ lực cao của tập thể cán bộ công chức, Cục Điều tiết điện lực - Bộ Công Thương đã đạt được những thành tích rất đáng tự hào, hoàn thành những nhiệm vụ cơ bản của một cơ quan điều tiết trong các công tác: xây dựng các văn bản quy phạm pháp luật, điều tiết về giá điện, thị trường điện, giám sát cân bằng cung cầu điện của hệ thống điện, phát triển lưới điện thông minh, cấp giấy phép hoạt động trong lĩnh vực điện lực, quan hệ quốc tế và đào tạo v.v..

Những chính sách của Cục Điều tiết điện lực - Bộ Công Thương ban hành có tác động trực tiếp đến những doanh nghiệp sản xuất kinh doanh điện, người sử dụng điện nói riêng và toàn xã hội nói chung. Các hoạt động thi hành công vụ của mỗi cán bộ, công chức, viên chức thuộc Cục Điều tiết điện lực - Bộ Công Thương đều được các đơn vị, doanh nghiệp trong ngành, các đối tác trong và ngoài nước cũng như quần chúng nhân dân theo dõi, đánh giá; những hành vi, thái độ hách dịch, những nhiễu, gây

khó khăn, phiên hà khi thực hiện nhiệm vụ sẽ ảnh hưởng đến trực tiếp hình ảnh và uy tín của Cục Điều tiết điện lực - Bộ Công Thương. Chính vì vậy, việc xây dựng và duy trì văn hóa tổ chức lành mạnh, tích cực có ý nghĩa đặc biệt quan trọng đối với sự hoạt động và phát triển của Cục Điều tiết điện lực - Bộ Công Thương, giúp Cục Điều tiết điện lực - Bộ Công Thương hoàn thành tốt các nhiệm vụ chính trị được giao. Mỗi thành tựu đạt được của Cục Điều tiết điện lực - Bộ Công Thương ngày nay đều được xây dựng trên nền tảng văn hoá tổ chức, đã được các thế hệ xây dựng, duy trì, kế thừa và phát triển. Thông qua việc nghiên cứu lý luận về văn hóa tổ chức và phân tích đánh giá thực trạng văn hóa tổ chức của cơ quan, luận văn mong muốn đề xuất một số giải pháp để xây dựng và phát triển văn hóa tổ chức tại Cục Điều tiết điện lực - Bộ Công Thương ngày càng sâu rộng, đi vào thực tiễn mọi mặt hoạt động đem lại ảnh hưởng tích cực đến phong cách làm việc và đạo đức của mỗi cán bộ công chức, xây dựng nên hình ảnh đẹp về tinh thần trách nhiệm cao, về sự tận tâm, tận tụy những nỗ lực không biết mệt mỏi trong từng công việc và hành động, để cùng giữ gìn, phát huy những giá trị đã có, hướng tới mục tiêu cao nhất là sự phát triển bền vững, toàn diện của Cục Điều tiết điện lực - Bộ Công Thương qua đó đóng góp xứng đáng vào sự nghiệp phát triển của ngành Điện và sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa của đất nước.

Từ những nhận thức trên học viên chọn lựa đề tài **“Văn hóa tổ chức tại Cục Điều tiết điện lực - Bộ Công Thương”** để làm chủ đề nghiên cứu cho luận văn Thạc sĩ Quản trị kinh doanh của mình.

2. Tổng quan về vấn đề nghiên cứu

Vấn đề văn hoá tổ chức, hiện nay đang được các nhà nghiên cứu và các tổ chức Việt Nam quan tâm. Văn hoá tổ chức có vai trò quan trọng không chỉ đối với việc nâng cao hiệu quả hoạt động toàn diện, mà nó là một trong những giải pháp quan trọng trong việc nâng cao năng lực của tổ chức. Văn hoá tổ chức là tài sản tinh thần của tổ chức, là một nguồn lực quan trọng thúc đẩy tổ chức phát triển bền vững. Nó định hướng cho hoạt động của tổ chức, tạo ra sự nhất thể hoá trong lối sống và hoạt động của mọi thành viên trong tổ chức. Văn hoá tổ chức là bản sắc của tổ chức, là cái phân biệt tổ chức này với tổ chức khác và có tính di truyền nhiều thế hệ thành viên, tạo môi trường thuận lợi để tổ chức phát triển. Văn hoá tổ chức có vai trò đặc biệt trong việc sáng tạo cái mới, bởi văn hoá là sáng tạo.

Vấn đề văn hóa và văn hóa tổ chức đã được các nhà khoa học, các nhà nghiên cứu, rất quan tâm nghiên cứu. Liên quan đến vấn đề này ở nước ta đã có nhiều công trình nghiên cứu khoa học, luận án tiến sĩ kinh tế đề cập và giải quyết. Có thể nêu ra một số công trình tiêu biểu sau:

PGS.TS Nguyễn Mạnh Quân – *Đạo đức kinh doanh và văn hóa Công ty* – NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, (2007). Công trình này là quá trình đúc rút những kiến thức tích lũy trong những năm giảng dạy của tác giả. Về vấn đề văn hóa doanh nghiệp, công trình hệ thống khái niệm văn hóa doanh nghiệp, biểu hiện của văn hóa doanh nghiệp, các dạng văn hóa doanh nghiệp; sau đó vận dụng trong quản lý để xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp [11, tr.79-80].

PGS.TS Nguyễn Mạnh Quân – *Giáo trình Văn hóa Doanh nghiệp*, Bộ Kế hoạch Đầu tư – Cục phát triển Doanh nghiệp, (2012). Đây là giáo trình giảng dạy tại nhiều doanh nghiệp trong cả nước. Về văn hóa doanh nghiệp giáo trình này trình bày khái niệm, biểu hiện, các dạng văn hóa doanh nghiệp, nhân tố tạo lập văn hóa doanh nghiệp. Ngoài ra công trình cũng đề cập đến vận dụng trong quản lý để xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp [12, tr.79-80].

GS.TS Bùi Xuân Phong – *Đạo đức kinh doanh và văn hóa doanh nghiệp* – NXB Thông tin và truyền thông, (2009). Công trình này tác giả trình bày khái niệm, đặc điểm, biểu hiện của văn hóa doanh nghiệp, các nhân tố tạo lập văn hóa doanh nghiệp; nguyên tắc và quy trình xây dựng văn hóa doanh nghiệp. Ngoài ra công trình cũng trình bày văn hóa trong các hoạt động kinh doanh như hoạt động marketing, văn hóa trong ứng xử, trong đàm phán và thương lượng [5, tr.79-80].

GS.TS Bùi Xuân Phong – *Văn hóa công sở* - Tài liệu bồi dưỡng chuyên viên chính ngành tài chính và Thuế Bộ Tài chính, (2018). Công trình này trình bày công sở, phân loại công sở. Trình bày văn hóa công sở bao gồm khái niệm văn hóa công sở; Đặc điểm văn hóa công sở; Văn hóa công sở lý tưởng và văn hóa công sở thực tế; nhận diện văn hóa công sở; loại hình văn hóa công sở; các giai đoạn hình thành và vận động của văn hóa công sở; xây dựng văn hóa công sở [9, tr.79-80].

Về luận văn thạc sĩ hiện có một số đề cập đến văn hóa doanh nghiệp và văn hóa tổ chức như:

Phạm Trần Cẩm Vân – Văn hóa doanh nghiệp Học viện công nghệ bưu chính viễn thông (2009). Học viện Công nghệ BCVT [13, tr.79-80].

Hoàn Thị Kim Vân – Văn hóa tổ chức tại Cục Công nghệ thông tin Bộ Y Tế (2014). Học viện Công nghệ BCVT [14, tr.79-80].

Nguyễn Thị Hoa – Văn hóa tổ chức tại Ủy ban nhân dân tỉnh Bắc Giang (2015). Học viện Công nghệ BCVT [2, tr.79-80].

Nguyễn Văn Nam – Văn hóa tổ chức tại Liên đoàn lao động tỉnh Hải Dương (2016). Trường Đại học Mỏ - Địa chất [3, tr.79-80].

Nguyễn Thu Vân – Văn hóa tổ chức tại Chi cục thuế Quận Hà Đông Hà Nội (2016). Học viện Công nghệ BCVT [14, tr.79-80].

Đoàn Kim Phụng – Văn hóa công sở tại Kiểm toán Nhà nước (2018). Học viện Công nghệ bưu chính viễn thông [10, tr.79-80].

Như vậy cho đến nay chưa có một công trình nào nghiên cứu chuyên sâu, toàn diện về văn hóa tổ chức của Cục Điều tiết điện lực - Bộ Công Thương, tuy nhiên những công trình nghiên cứu trên sẽ là những tài liệu tham khảo rất giá trị, hữu ích để qua đó tác giả có thể đưa ra giải pháp hiệu quả trong việc xây dựng và phát triển văn hóa tổ chức cho Cục Điều tiết điện lực - Bộ Công Thương.

3. Mục đích nghiên cứu

Duy trì và tiếp tục phát triển văn hóa tổ chức tại Cục Điều tiết điện lực - Bộ Công Thương

Để đạt được mục đích trên, nhiệm vụ nghiên cứu của luận văn là

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận về văn hóa tổ chức
- Đánh giá thực trạng văn hóa tổ chức tại Cục Điều tiết điện lực - Bộ Công Thương
- Nghiên cứu đề xuất giải pháp tiếp tục duy trì và phát triển văn hóa tổ chức cho Cục Điều tiết điện lực - Bộ Công Thương trong thời gian tới

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu: văn hóa tổ chức và yếu tố cấu thành, ảnh hưởng đến văn hóa tổ chức.

- Phạm vi nghiên cứu:

+ Về không gian: văn hóa tổ chức tại Cục Điều tiết điện lực - Bộ Công Thương

+ Về thời gian: thực hiện nghiên cứu, phân tích, đánh giá văn hóa tổ chức tại Cục Điều tiết điện lực - Bộ Công Thương giai đoạn 2018-2020.

5. Phương pháp nghiên cứu của đề tài

- Luận văn sử dụng các phương pháp khác nhau mang tính chất truyền thống trong nghiên cứu kinh tế làm cơ sở cho việc nghiên cứu.

- Phương pháp duy vật biện chứng và duy vật lịch sử để làm rõ bản chất và biểu hiện cũng như quy trình xây dựng văn hóa tổ chức.

- Phương pháp khảo sát, phỏng vấn chuyên sâu từ lãnh đạo đến nhân viên Cục Điều tiết điện lực - Bộ Công Thương để đánh giá thực trạng văn hóa tổ chức tại đơn vị.

- Phương pháp phân tích, so sánh, đối chứng để đánh giá thực trạng văn hóa tổ chức, trên cơ sở đó nghiên cứu giải pháp duy trì và phát triển văn hóa tổ chức của Cục Điều tiết điện lực - Bộ Công Thương trong thời gian tới.

6. Kết cấu luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận và danh mục tài liệu tham khảo, luận văn được kết cấu thành 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về văn hóa tổ chức và xây dựng văn hóa tổ chức

Chương 2: Thực trạng văn hóa tổ chức tại Cục Điều tiết điện lực - Bộ Công Thương

Chương 3: Giải pháp tiếp tục duy trì và phát triển văn hóa tổ chức tại Cục Điều tiết điện lực - Bộ Công Thương

Chương 1 - CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ VĂN HOÁ TỔ CHỨC VÀ XÂY DỰNG VĂN HÓA TỔ CHỨC

1.1 Tổ chức và văn hoá tổ chức

1.2.1. Khái niệm và phân loại tổ chức

a) Khái niệm

Tổ chức thường được hiểu như là tập hợp của nhiều người cùng làm việc vì những mục đích chung trong hình thái cơ cấu ổn định [4, tr.79]

b) Đặc trưng [11, tr.79]

Các tổ chức tuy rất khác nhau về lí do tồn tại và phương thức hoạt động nhưng đều mang những đặc trưng cơ bản với tư cách là một loại hình tổ chức. Đó là:

Mọi tổ chức đều mang tính mục đích rất rõ ràng. Khác với các cá nhân, cộng đồng hay xã hội, tổ chức hiếm khi mang trong mình mục đích tự thân mà là tổ chức được các chủ thể nhất định tạo ra như công cụ để thực hiện những mục đích nhất định. Đây chính là yếu tố cơ bản nhất của bất kì tổ chức nào.

Mọi tổ chức đều là những tổ chức gồm nhiều người làm việc vì mục tiêu chung trong cơ cấu tổ chức ổn định. Khi đứng vào một tổ chức, chúng ta đã cam kết hành động cùng với những người khác vì mục tiêu chung chứ không phải chỉ hướng tới mục tiêu riêng của mình.

Mọi tổ chức đều chia sẻ mục tiêu lớn - cung cấp sản phẩm và dịch vụ có giá trị đối với khách hàng. Ý thức rõ ràng về mục tiêu gắn liền với "các sản phẩm và dịch vụ có chất lượng" và "thỏa mãn khách hàng" là nguồn gốc quan trọng của sức mạnh và lợi thế đối với một tổ chức.

Mọi tổ chức đều là tổ chức mở. Tổ chức tương tác với môi trường trong quá trình liên tục thu hút các nguồn lực đầu vào để chuyển đổi thành đầu ra là các sản phẩm và dịch vụ cung cấp cho khách hàng.

Cuối cùng, mọi tổ chức đều được quản lí. Hình ảnh của các nhà quản lí luôn gắn liền với những tổ chức nhất định.

c) Phân loại

Có rất nhiều quan điểm khác nhau trong phân loại các tổ chức có thể kể đến một số cách phân loại cơ bản như sau:

(i) Tổ chức công và tổ chức tư: Theo những cách tiếp cận khác nhau, khái niệm về tổ chức công và tổ chức tư rất đa dạng.

Theo chế độ sở hữu

+ Tổ chức công là tổ chức thuộc quyền sở hữu của Nhà nước hoặc không có chủ sở hữu. Đó chính là các cơ quan nhà nước, các doanh nghiệp nhà nước, các trường học và bệnh viện công, các tổ chức chính trị, xã hội, đoàn thể, nghề nghiệp...

+ Tổ chức tư là tổ chức thuộc sở hữu tư nhân (của một hay một nhóm người). Đó có thể là các doanh nghiệp tư nhân, công ty trách nhiệm hữu hạn, công ty hợp danh, hợp tác xã, trang trại, hộ kinh doanh cá thể, hộ nông dân, trường học tư, bệnh viện tư...

Theo sản phẩm, dịch vụ mà tổ chức tạo ra

+ Tổ chức công là tổ chức tạo ra các sản phẩm, dịch vụ công - những sản phẩm, dịch vụ mà người sử dụng không phải cạnh tranh và loại trừ nhau để có quyền sử dụng.

+ Tổ chức tư là tổ chức tạo ra các sản phẩm và dịch vụ tư.

(ii) Tổ chức vì lợi nhuận và tổ chức phi lợi nhuận

Theo mục tiêu cơ bản, các tổ chức được phân ra thành tổ chức vì lợi nhuận và tổ chức phi lợi nhuận.

+ Tổ chức vì lợi nhuận là tổ chức tồn tại chủ yếu vì mục tiêu lợi nhuận. Yếu tố được quan tâm nhất ở các tổ chức này là bao nhiêu lợi nhuận được tạo ra từ các khoản đầu tư và lợi ích của các chủ sở hữu được thỏa mãn như thế nào. Đó chính là các doanh nghiệp, các hợp tác xã, hộ kinh doanh cá thể...

+ Tổ chức phi lợi nhuận là tổ chức tồn tại để cung cấp các sản phẩm, dịch vụ phục vụ cộng đồng. Đó là các cơ quan nhà nước, các tổ chức công ích, các tổ chức chính trị, các tổ chức tôn giáo, các tổ chức từ thiện, các viện bảo tàng... Tiêu chí quan trọng nhất để đánh giá kết quả hoạt động của các tổ chức này không phải là lợi nhuận.

(iii) Tổ chức chính thức và tổ chức phi chính thức

Theo tính chất của các mối quan hệ, các tổ chức được chia làm tổ chức chính thức và tổ chức phi chính thức.

+ Tổ chức chính thức thường được hiểu với một số đặc trưng cơ bản. Thứ nhất, là tổ chức mà trong đó mọi thành viên của nó đều được xác định một cách rõ ràng

chức năng, nhiệm vụ, thẩm quyền và trách nhiệm. Thứ hai, là tổ chức mà cơ cấu có thể được hiển thị thông qua một sơ đồ cơ cấu với các mối liên hệ rõ ràng. Thứ ba, là tổ chức có thể cung cấp những sản phẩm và dịch vụ cụ thể cho khách hàng của mình trong khuôn khổ pháp luật.

+ Tổ chức phi chính thức không mang những đặc trưng kể trên. Diễn hình của tổ chức phi chính thức có thể kể đến những nhóm được hình thành thông qua các mối quan hệ cá nhân, tồn tại trong tổ chức chính thức do cùng chung nguyện vọng, sở thích, quan điểm, tư tưởng...

1.2.2. Khái niệm Văn hóa tổ chức

Khái niệm “văn hóa tổ chức” (Organization Culture) được tổng – tích hợp từ hai khái niệm “văn hóa” và “tổ chức”. Khi kết hợp thành khái niệm “văn hóa tổ chức”, dù hàm nghĩa đã được khu trú lại nhưng vẫn tồn tại nhiều định nghĩa khác nhau. Sau đây là một số định nghĩa đã được công bố và sử dụng phổ biến:

- Theo Elliott Jaques (1952): “Văn hóa tổ chức là thói quen, cách nghĩ truyền thống và cách làm việc trong tổ chức được chia sẻ bởi tất cả các thành viên trong tổ chức” [14, tr.80].

- Theo Adrew Pettgrew (1979): “Văn hóa tổ chức là hệ thống những ý nghĩa chung được chấp nhận rộng rãi bởi những người lao động trong thời gian nhất định” [15, tr.80].

- Theo Robbin (2003): “Văn hóa tổ chức là một hệ thống ý nghĩa chung hàm giữ bởi các thành viên của tổ chức, qua đó có thể phân biệt tổ chức này với tổ chức khác” [16, tr.80].

Những khái niệm trên tạo nên quan niệm về văn hóa tổ chức mà trong thực tế được biểu đạt gắn với từng loại hình thể chế nghề nghiệp như: sản xuất – kinh doanh, hành chính, giáo dục – đào tạo... Từ các khái niệm nêu trên trong phạm vi luận văn này sử dụng quan niệm chung nhất về văn hóa tổ chức, đó là: “Văn hóa tổ chức là toàn bộ các yếu tố văn hóa được chủ thể (tổ chức) chọn lọc, tạo ra, sử dụng và biểu hiện trong quá trình hoạt động từ đó tạo nên bản sắc riêng có của một tổ chức”.

1.2.3. Đặc điểm Văn hóa tổ chức [14], [15], [16]

Khi nói đến văn hóa tổ chức hay văn hóa của một tổ chức là nói đến các tiêu chuẩn giá trị, niềm tin, cách ứng xử... được thể hiện qua thái độ, hành vi của các thành

viên liên kết với nhau để thực hiện chức năng, nhiệm vụ của tổ chức. Đặc điểm của một tổ chức được thể hiện trong hoàn cảnh cụ thể chịu tác động từ những ảnh hưởng của hệ thống tổ chức và hoạt động lãnh đạo trong việc hoàn thiện nhân cách con người.

Với những đặc điểm này, văn hóa tổ chức đóng vai trò gắn kết các thành viên, tạo nên sự ổn định bằng cách đưa ra những chuẩn mực hướng dẫn các thành viên đi theo mục đích chung của tổ chức một cách tự giác, tự nguyện. Các yếu tố văn hóa được chọn lọc có vai trò như một cơ chế khẳng định giá trị của tổ chức, hướng dẫn, uốn nắn những hành vi ứng xử lẫn nhau giữa các thành viên trong tổ chức, giữa cá nhân với tổ chức, giữa thành viên với lãnh đạo.

Xét từ góc độ phát triển tổ chức, có thể thấy phương pháp phát triển tổ chức là một trong các phương pháp hình thành văn hoá tổ chức với nhiệm vụ là tăng cường sự hiểu biết lẫn nhau giữa các bộ phận và các thành viên riêng biệt của tổ chức, hợp lý hóa cơ cấu, các quy tắc và chuẩn mực hoạt động của tổ chức.

1.2.4. Vai trò của văn hóa tổ chức

Văn hóa tổ chức có vai trò hết sức quan trọng trong sự phát triển của tổ chức, một số vai trò chính của văn hóa tổ chức được đề cập cụ thể như sau:

- Gắn kết các thành viên thành một khối cộng cảm, cộng lợi và cộng mệnh;
- Truyền tải thông điệp văn hóa tổ chức: Khi con người tham gia vào một tổ chức, họ mang vào tổ chức những giá trị và niềm tin mà họ đã học được. Tuy nhiên, dường như rất thường xuyên những giá trị và niềm tin này là không đủ để giúp những cá nhân đó có thể thành công trong tổ chức. Mỗi cá nhân cần học được cách thức mà một tổ chức cụ thể giải quyết các vấn đề của họ. Do đó ở hầu hết các tổ chức trên thế giới ngày nay một trong những vấn đề được quan tâm hàng đầu là dạy cho những thành viên trong tổ chức hiểu biết những sứ mệnh, mục tiêu của tổ chức, các giá trị, niềm tin cũng như những hành vi mong đợi trong tổ chức hay được gọi chung là Văn hóa Tổ chức.

- Tạo nên sự ổn định của tổ chức: Sự ổn định của tổ chức thể hiện qua sự hòa hợp của tổ chức đối với môi trường, mâu thuẫn và những thay đổi được quản lý một cách hiệu quả. Sự ổn định này được tăng cường bằng văn hóa tổ chức, nơi tạo ra một

chất keo kết dính các thành viên trong tổ chức bằng cách đưa ra những chuẩn mực đề hướng các thành viên nên nói gì và làm gì và mong muốn đạt mục tiêu gì.

- Tạo nên hệ tư tưởng cốt lõi, những giá trị cốt lõi trong một tổ chức. Hệ tư tưởng cốt lõi xác định rõ tổ chức đang có chủ đích gì và tại sao tổ chức tồn tại. Tư tưởng cốt lõi xác định tính chất lâu bền của một tổ chức, một bản sắc nhất quán vượt qua chu kỳ sống của sản phẩm hoặc của thị trường, vượt qua những bút phá kỹ thuật, những lý thuyết quản lý, những sự lỗi thời trong quản lý, và các cá nhân lãnh đạo. Quả vậy, phần đóng góp lâu dài nhất và ý nghĩa nhất của những ai gây dựng văn hóa cho tổ chức chính là hệ tư tưởng cốt lõi.

1.2 Các khía cạnh văn hóa tổ chức

1.2.1. Triết lý hoạt động và các giá trị cơ bản

- Triết lý hay phương châm hành động của một tổ chức có thể là quy định hoặc một khẩu hiệu nào đó có ý nghĩa như là kim chỉ nam định hướng xuyên suốt hoạt động của tổ chức đó. Các cán bộ, nhân viên của tổ chức căn cứ vào đó để thực hiện nhiệm vụ của mình. Chẳng hạn đối với Cục Điều tiết điện lực (ĐTĐL) đó là: “Thực hiện hiệu quả chức năng điều tiết hoạt động điện lực và thị trường điện lực nhằm cung cấp điện an toàn, ổn định, chất lượng, sử dụng điện tiết kiệm, có hiệu quả và bảo đảm tính công bằng, minh bạch, đúng quy định của pháp luật...”. (Trích dẫn Quyết định số 153/2008/QĐ-TTg ngày 28/11/2008 của Thủ tướng Chính phủ).

- Giá trị cơ bản là những gì hỗ trợ tầm nhìn, định hình văn hóa tổ chức và phản ánh những phẩm chất giá trị của một tổ chức và là bản chất, bản sắc của tổ chức. Chẳng hạn giá trị cơ bản cốt lõi mà Cục ĐTĐL hướng tới là: “Công bằng - Minh bạch - Chất lượng - Hiệu quả - Không ngừng phát triển”.

1.2.2. Truyền thống, tập tục, thói quen, nghi lễ

a) Truyền thống

Khó có thể coi lịch sử phát triển và truyền thống văn hoá là một nhân tố cấu thành của văn hoá tổ chức, bởi lẽ chúng có trước và tồn tại bất chấp mong muốn và quan điểm thiết kế của người quản lý hiện nay. Tuy nhiên, không thể phủ nhận vai trò quan trọng và ảnh hưởng của chúng đến việc xây dựng, điều chỉnh và phát triển những đặc trưng văn hoá tổ chức mới của một tổ chức, một đơn vị. Vai trò của lịch sử phát triển và truyền thống văn hoá đối với việc xây dựng các đặc trưng văn hoá mới cho tổ

chức thể hiện ở việc cho chúng ta hiểu được đầy đủ quá trình vận động và thay đổi của các đặc trưng văn hoá., những nguyên nhân và ảnh hưởng của chúng đến quá trình vận động và thay đổi về văn hoá tổ chức. Thực tế cho thấy, những tổ chức có lịch sử phát triển lâu đời về bề dày truyền thống thường khó thay đổi về tổ chức hơn tổ chức mới, non trẻ chưa định hình rõ phong cách hay đặc trưng văn hoá. Những truyền thống, tập quán, nhân tố văn hoá đã định hình và xuất hiện trong lịch sử vừa là chỗ dựa, nhưng cũng có thể trở thành những “rào cản tâm lý” không dễ vượt qua trong việc xây dựng và phát triển những đặc trưng văn hoá mới

b) Tập tục

Văn hóa không thể tồn tại do chính bản thân nó mà phải dựa vào sự tạo dựng, tác động qua lại và củng cố của mọi thành viên trong cộng đồng. Đó là những lễ thói, những tập tục mà một cộng đồng người cùng tuân theo một cách rất tự nhiên, không cần phải ép buộc. Một người nào đó làm khác đi sẽ bị cộng đồng lên án hoặc xa lánh tuy rằng xét về mặt pháp lý những việc làm của họ không có gì là phi pháp.

Chỉ khi nào các thành viên hiểu rõ được các giá trị, các chuẩn mực, truyền thống, tập tục...trong tổ chức của mình, thừa nhận nó và tự giác tuân thủ thì khi đó tổ chức mới thành công trong việc xây dựng cho mình một nền văn hoá thực sự.

c) Thói quen

Tập hợp một nhóm người cùng làm việc với nhau trong tổ chức sẽ hình thành nên những thói quen, đặc trưng của đơn vị đó. Do đó, văn hoá tổ chức có thể hình thành một cách “tự phát” hay “tự giác”. Theo thời gian, những thói quen này sẽ dần càng rõ ràng hơn và hình thành ra “cá tính” của đơn vị. Nên, một tổ chức, dù muốn hay không, đều sẽ dần hình thành văn hóa của tổ chức mình. Một khi các thói quen đã tỏ ra hữu hiệu, chúng sẽ chuyển hoá dần thành niềm tin không phải bàn cãi; dần dần chúng có thể trở thành một phần lý tưởng của những người trong tổ chức.

d) Nghi lễ

Một trong số biểu trưng của văn hoá tổ chức là nghi lễ. Đó là những hoạt động đã được dự kiến từ trước và chuẩn bị kỹ lưỡng với các hình thức hoạt động, sự kiện văn hoá - xã hội chính thức, nghiêm trang, tình cảm được thực hiện định kỳ hay bất thường nhằm thắt chặt mối quan hệ tổ chức và thường được tổ chức vì lợi ích của những người tham dự. Những người quản lý có thể sử dụng lễ nghi như một cơ hội

quan trọng để giới thiệu về những giá trị được tổ chức coi trọng. Đó cũng là dịp đặc biệt để nhấn mạnh những giá trị riêng của tổ chức, tạo cơ hội cho mọi thành viên cùng chia sẻ cách nhận thức về những sự kiện trọng đại, để nêu gương và khen tặng những tấm gương điển hình đại biểu cho những niềm tin và cách thức hành động cần tôn trọng của tổ chức.

Có bốn loại lễ nghi cơ bản: chuyển giao, củng cố, nhắc nhở và liên kết.

Bảng 1.1: Bốn loại nghi lễ trong tổ chức và tác động tiềm năng của chúng

Loại hình	Minh họa	Tác động tiềm năng
Chuyển giao	Khai mạc, giới thiệu thành viên mới, chức vụ mới, lễ ra mắt.	Tạo thuận lợi cho việc thâm nhập vào cương vị mới, vai trò mới.
Củng cố	Lễ phát phần thưởng	Củng cố các nhân tố hình thành bản sắc và tôn thêm vị thế của thành viên.
Nhắc nhở	Sinh hoạt văn hóa, chuyên môn, khoa học.	Duy trì cơ cấu xã hội và làm tăng thêm năng lực tác nghiệp của tổ chức.
Liên kết	Lễ hội, liên hoan, Tết	Khôi phục và khích lệ chia sẻ tình cảm và sự thông cảm nhằm gắn bó các thành viên với nhau và tổ chức.

(Nguồn: Văn hoá Doanh nghiệp, PGS. TS. Nguyễn Mạnh Quân, Bộ Kế hoạch và Đầu tư, 2012)

Truyền thuyết, giai thoại, lý tưởng

Giai thoại thường được thu thập từ những sự kiện có thực, được mọi người trong tổ chức chia sẻ và được nhắc lại cho các thành viên mới. Nhiều mẫu chuyện kể về những nhân vật anh hùng của tổ chức như những mẫu hình lý tưởng về những chuẩn mực và các giá trị của tổ chức. Một mẫu chuyện trở thành giai thoại do những sự kiện đã mang tính lịch sử và có thể được thu thập thêm. Một số khác có thể biến thành huyền thoại chứa đựng những giá trị và niềm tin trong tổ chức và không được chứng minh bằng những bằng chứng thực tế. Các mẫu chuyện có tác dụng duy trì sức sống cho các giá trị ban đầu của tổ chức và giúp thống nhất về nhận thức của tất cả mọi thành viên.

1.2.3. Biểu trưng và biểu hiện bên ngoài

a) Biểu trưng, biểu tượng

Một công cụ khác biểu thị đặc trưng của văn hoá tổ chức là biểu tượng. Biểu tượng là một thứ gì đó biểu thị một thứ gì đó không phải là chính nó có tác dụng giúp mọi người nhận ra hay hiểu được thứ mà nó biểu thị. Các công trình kiến trúc, lễ nghi, giai thoại, khẩu hiệu đều chứa đựng những đặc trưng của biểu tượng, bởi thông qua những giá trị vật chất cụ thể hữu hình, các biểu trưng này đều muốn truyền đạt những giá trị, ý nghĩa tiềm ẩn bên trong cho những người tiếp nhận theo các cách thức khác nhau. Một biểu tượng khác là logo hay một tác phẩm sáng tạo được thiết kế để thể hiện hình tượng về một tổ chức bằng ngôn ngữ nghệ thuật phổ thông. Các biểu tượng vật chất này thường có sức mạnh rất lớn vì chúng hướng sự chú ý của người thấy nó vào một (vài) chi tiết hay điểm nhấn cụ thể có thể diễn đạt được giá trị lãnh đạo mà tổ chức muốn tạo ấn tượng, lưu lại hay truyền đạt cho người thấy nó.

b) Biểu hiện bên ngoài

Đó là những cái có thể nhìn thấy, dễ cảm nhận khi tiếp xúc với một tổ chức, Những yếu tố này có thể được phân chia như sau: (i) Phong cách thiết kế kiến trúc xây dựng, nội – ngoại thất, trang thiết bị, các vật dụng, lôgô, biểu trưng...(ii) Cơ cấu tổ chức bộ máy, cơ chế điều hành, hoạt động; (iii) Những thực thể vô hình như: triết lý, chiến lược, mục tiêu, nguyên tắc, phương pháp, phương châm giải quyết vấn đề; hệ thống thủ tục, các cam kết, quy định...(iv) Các chuẩn mực hành vi: quy tắc ứng xử, nghi thức các hoạt động sinh hoạt tập thể, cách thức tổ chức các hội nghị, ngày lễ, các hoạt động văn nghệ, thể thao, câu lạc bộ...(v) Ngôn ngữ, cách ăn mặc, chức danh...(vi) Các hình thức sử dụng ngôn ngữ như: các băng rôn, khẩu hiệu, ngôn ngữ xưng hô, giao tiếp... các bài hát, các truyền thuyết, câu chuyện vui...(vii) Các hình thức giao tiếp và ứng xử với bên ngoài...

1.3 Xây dựng văn hoá tổ chức

1.3.1. Quan điểm và nguyên tắc xây dựng văn hóa tổ chức

Thứ nhất, người lãnh đạo cấp cao nhất của tổ chức đóng vai trò quyết định trong việc xây dựng văn hoá tổ chức. Bên cạnh đó, sự chia sẻ đồng thuận và cùng nhau thực hiện của mọi thành viên trong tổ chức cũng là yếu tố không thể thiếu.

Văn hoá tổ chức chỉ có thể tạo lập khi người lãnh đạo hay nhà quản trị cấp cao nhất tổ chức có đủ sức, đủ tài để sáng tạo ra hệ thống giá trị, xác lập ý nghĩa hoạt động của tổ chức. Họ phải là người khởi xướng, cổ vũ, bênh vực và lan truyền các giá trị

văn hoá trong khắp các tổ chức. Người lãnh đạo trước hết phải hiểu thấu đáo và sâu sắc các giá trị mà họ khởi xướng, sau đó phải gương mẫu và thực hiện nghiêm túc những tập tục, thói quen và tuân thủ những chuẩn mực chung.

Thứ hai, Văn hoá tổ chức là tài sản tinh thần của tổ chức, không thể muốn mà xây dựng được ngay trong ngày một ngày hai mà đòi hỏi một quá trình phấn đấu bền bỉ, gian khổ, hình thành nên những những quan niệm giá trị, xu hướng tâm lý và sắc thái văn hoá chung của tổ chức. Điều đó đòi hỏi phải có sự tổng kết thực tiễn, phát hiện những hành vi tiêu biểu, những giá trị cao đẹp...khuyến khích mọi người làm theo, thực hiện duy trì và nuôi dưỡng lâu bền để trở thành truyền thống, tập tục và những thói quen không gì thay đổi được.

Thứ ba, Văn hoá tổ chức thường gắn liền với nền văn hoá dân tộc, văn hóa xã hội. Không tổ chức nào xây dựng được nền văn hoá mạnh nếu nó đứng ngoài tác động của văn hoá xã hội. Vì thế, khi xây dựng văn hoá tổ chức phải tính đến những dấu ấn, truyền thống, tập quán, giá trị chung... của văn hoá dân tộc, văn hóa xã hội. Chẳng hạn như truyền thống quý báu của văn hoá Việt Nam là “tinh thần yêu nước nồng nàn, sự đùm bọc sẻ chia và khả năng sáng tạo dồi dào”.

Thứ tư, Văn hoá tổ chức do toàn thể các thành viên trong tổ chức tạo nên. Vì thế, xây dựng văn hoá tổ chức đòi hỏi phải giáo dục văn hoá cho các thành viên trong tổ chức, nâng cao tri thức, trình độ đạo đức, thẩm mỹ... làm cho họ hiểu và thấm nhuần những chuẩn mực và giá trị cơ bản của văn hoá tổ chức. Chỉ khi nào các thành viên hiểu rõ được các giá trị, các chuẩn mực, truyền thống, tập tục...trong tổ chức của mình, thừa nhận nó và tự giác tuân thủ thì khi đó tổ chức mới thành công trong việc xây dựng cho mình một nét văn hoá thực sự.

Thứ năm, Văn hoá tổ chức phải được tiếp cận như là một bộ phận cấu thành của hệ thống quản trị tổ chức, có nghĩa là văn hoá tổ chức phải được xây dựng trong sự gắn bó chặt chẽ với hệ thống quản trị tổ chức. Không thể có một văn hoá tổ chức thực sự nếu như các yếu tố khác của hệ thống quản trị tổ chức không được xác lập phù hợp như cơ cấu tổ chức, sứ mệnh, tầm nhìn và mục tiêu của tổ chức, hệ thống quản trị nhân sự, công tác kiểm soát...

Thứ sáu, Văn hoá tổ chức là cái phù hợp, ổn định và cần thiết đối với tổ chức này có thể trở nên bất hợp lý, không phù hợp với tổ chức khác. Vì vậy, khi nghiên cứu

tham khảo kinh nghiệm xây dựng văn hoá tổ chức không được tùy tiện áp dụng (bắt chước) các triết lý, giá trị, chuẩn mực, hành vi ứng xử... của văn hoá khác hay của tổ chức, đơn vị khác cho tổ chức, đơn vị của mình.

1.3.2. Quy trình xây dựng văn hóa tổ chức

Trong xu thế toàn cầu hóa ngày nay, cạnh tranh quốc tế đang diễn ra trên tất cả các lĩnh vực ngày càng trở nên gay gắt, đòi hỏi mọi loại hình thiết chế tổ chức xã hội phải tái cấu trúc lại chính mình để thích nghi và phát triển, dựa trên cơ sở phát huy nguồn lực nội sinh và tìm kiếm, dung nạp các nguồn lực ngoại sinh. Lý luận và thực tiễn cho thấy, văn hóa là một nguồn lực nội sinh có thể tạo nên sự phát triển đột phá và bền vững của một tổ chức, khi tổ chức đó biết khai thác, vận dụng các yếu tố văn hóa vào hoạt động của mình. Với những lý do như vậy, các loại hình tổ chức ngày càng nhận thức được vai trò quan trọng của xây dựng văn hóa tổ chức phù hợp để nâng cao sức cạnh tranh và tạo ra khả năng phát triển bền vững.

Mọi tổ chức đều có văn hóa và những giá trị độc đáo riêng của nó. Nhưng phần lớn các tổ chức lại không ý thức về tạo dựng một nền văn hóa nhất định của mình; do đó nó thường được tạo nên một cách vô thức, dựa trên tiêu chuẩn, mục tiêu của người lãnh đạo, những nhà sáng lập. Việc lựa chọn mô hình cho xây dựng văn hóa tổ chức được các nhà nghiên cứu đưa ra khá nhiều, tuy nhiên căn cứ theo lý thuyết và khái niệm được trình bày ở trên thì cơ bản việc xây dựng văn hóa của một tổ chức thường trải qua các bước chính sau:

a) Xây dựng triết lý hoạt động và các giá trị cơ bản của tổ chức

Triết lý tổ chức là nội dung cốt lõi, nền tảng của văn hoá tổ chức, thường được phát biểu trong những nội dung hết sức cô đọng. Nội dung của nó thường hàm chứa ba bộ phận cơ bản: mục đích tổ chức, phương châm và kế hoạch hành động, cách ứng xử trong quan hệ nội bộ và với bên ngoài.

Mục đích tổ chức: Đây không phải là mục tiêu tổ chức đặt ra cho một giai đoạn cụ thể nào mà muốn nói tới sứ mệnh, lý tưởng hay ý nghĩa hoạt động tổ chức của tổ chức là gì? Nói cách khác, nó trả lời câu hỏi “văn hoá tổ chức tồn tại để làm gì?”. Mục đích tổ chức muốn nói tới lẽ sinh tồn của tổ chức. Vì vậy, phát biểu về điều này các tổ chức không đặt ra mục tiêu là không phải kiếm nhiều tiền hay tối đa hóa lợi nhuận mà thường là những lý tưởng cao đẹp, chẳng hạn mục đích là đem lại giá trị và những tiện

ích thực sự cho xã hội. Điều này cũng giống như lẽ sống của mỗi cá nhân, tiền là phương tiện quan trọng của cuộc sống nhưng không phải là mục đích của cuộc sống. Tuy nhiên, còn tùy thuộc vào quan điểm của người sáng lập, ban lãnh đạo mà mục đích tổ chức của các tổ chức được phát biểu theo nhiều cách khác nhau.

Triết lý hành động: Đây là phần nội dung tiếp theo rất quan trọng của triết lý tổ chức, nó trả lời câu hỏi “Tổ chức sẽ thực hiện mục tiêu, sứ mệnh của mình theo những phương châm cơ bản như thế nào?”. Các tổ chức thường nhấn mạnh tính đạo đức và hợp pháp trong phương châm và kế hoạch hành động của họ. Phương châm và kế hoạch hành động của mỗi tổ chức có tính đặc thù cao phụ thuộc vào đặc điểm tổ chức, thị trường, môi trường tổ chức cũng như triết lý quản trị của người lãnh đạo tổ chức. Nội dung của phương châm và kế hoạch hành động thường được thể hiện dưới dạng các giá trị được đúc kết, thừa nhận và chia sẻ trong nội bộ tổ chức. Nó là tư tưởng chỉ đạo cơ bản trong hành động hay là các quy phạm cơ bản, điều tiết rất có hiệu quả hành vi và thái độ của các thành viên. Các quan niệm giá trị nêu lên trong phương châm và kế hoạch hành động thường gắn chặt với hệ thống quản trị tổ chức, có khi còn được gọi là các triết lý quản trị tổ chức. Các mục tiêu, sứ mệnh của tổ chức là một phần của hệ thống quản lý tổ chức, phương thức quản lý tổ chức sẽ quyết định tổ chức thực hiện các mục tiêu và sứ mạng của nó như thế nào và như vậy sẽ quy định các giá trị trong phương châm hành động mà nó muốn đưa vào trong nội bộ tổ chức. Chính vì vậy mà việc xây dựng văn hóa tổ chức cần được tiếp cận ở góc độ quản trị tổ chức, là vấn đề gắn liền với công tác quản trị tổ chức, không thể xây dựng văn hoá tổ chức nếu hệ thống quản trị tổ chức không phù hợp

Cách ứng xử trong quan hệ nội bộ và với bên ngoài: Nội dung triết lý tổ chức của tổ chức thường giành một phần quan trọng để đề cập tới nguyên tắc ứng xử trong nội bộ và với bên ngoài. Phần này trả lời câu hỏi “Tổ chức sẽ ứng xử với con người trong tổ chức thế nào? Với khách hàng và cộng đồng xã hội ra sao? Vai trò và bổn phận của mỗi cá nhân như thế nào trong các mối quan hệ trên”.

Tổ chức là một cộng đồng người, việc xác định các nguyên tắc đối xử với con người trong nội bộ là nền tảng cơ bản để tạo nên một tập thể thống nhất đoàn kết, nền tảng cơ bản cho việc phát triển các mối quan hệ với bên ngoài và cho sự phát triển bền vững của tổ chức.

Tổ chức nào cũng tồn tại trong một môi trường tổ chức nhất định, trong đó có mối quan hệ với xã hội bên ngoài: Chính quyền, khách hàng, đối thủ cạnh tranh, cộng đồng dân cư. Vấn đề có tính sống còn là cần duy trì, phát triển các mối quan hệ xã hội để phục vụ cho công việc tổ chức, giải quyết tốt các mối quan hệ này nhằm tạo ra môi trường thuận lợi và hơn thế nữa là tạo ra nguồn lực phát triển của nó.

Mỗi tổ chức có thể xây dựng cho mình một triết lý tổ chức riêng, nó có thể chỉ bao hàm một, hai nội dung hoặc liên quan đến cả ba nội dung ở trên. Triết lý tổ chức được hình thành theo hai cách: Hoặc là được những người sáng lập tổ chức khởi xướng và tạo lập ngay từ đầu làm định hướng phát triển, hoặc là được đúc rút, xây dựng dần dần qua quá trình tổ chức, quản lý, trải nghiệm của các nhà lãnh đạo tổ chức và có sự đóng góp của các thành viên trong tổ chức.

b) Xây dựng các quy chế, truyền thống, phong tục, tập tục, thói quen, nghi lễ

Nếu như triết lý tổ chức hình thành nên những giá trị nền tảng là linh hồn của văn hoá tổ chức thì những quy chế, truyền thống, tập tục, thói quen, nghi lễ được xây dựng, thực hiện và duy trì trong nội bộ tổ chức cũng là một bộ phận trọng yếu, nó thể hiện trong cách sinh hoạt và lễ lối làm việc hàng ngày của con người trong tổ chức. Đến một tổ chức quan sát, tìm hiểu về cách thức sinh hoạt và lễ lối làm việc trong tổ chức đó, có thể nhận định và đánh giá sơ bộ được văn hoá tổ chức đó.

Cần chú ý là các quy chế, truyền thống, tập tục, thói quen, nghi lễ phải được xây dựng phù hợp với các giá trị văn hóa trong triết lý tổ chức. Dựa trên các khía cạnh khác nhau trong nề nếp sinh hoạt và làm việc mà nội dung này được xây dựng. Khi thành công trong việc tạo ra những truyền thống, tập tục, thói quen.. trong nề nếp sinh hoạt và làm việc, thì đó chính là những chuẩn mực chung, những giá trị về mặt đạo đức mà các thành viên phải cùng nhau tuân thủ hàng ngày trong nội bộ tổ chức.

Dựa trên nề nếp sinh hoạt và làm việc hàng ngày, một số giá trị sẽ được đưa vào thực hiện. Cái nào không được các thành viên đồng tình ủng hộ hoặc bị từ chối thì sẽ bị loại bỏ. Cái nào được chấp nhận, duy trì, thực hiện lâu bền thì dần sẽ trở thành những chuẩn mực, những ngầm định và mới là những nét văn hoá tổ chức thực sự.

- Các chuẩn mực trong thái độ, hành vi ứng xử, giao tiếp nội bộ

Sự giao tiếp, ứng xử là một phần không thể thiếu trong quá trình sinh hoạt và

làm việc hàng ngày của con người trong tổ chức. Cách ứng xử, giao tiếp trong nội bộ tổ chức tại Việt nam sẽ phải tuân thủ những chuẩn mực, truyền thống, tập tục của người Việt Nam. Tổ chức cần chú trọng đến khía cạnh này để xây dựng cho mình những chuẩn mực và nét đẹp trong hành vi ứng xử, giao tiếp.

- Mỗi quan hệ giữa các cá nhân và bầu không khí làm việc

Tổ chức là một cộng đồng người làm việc dựa trên tinh thần tập thể, sức mạnh và hiệu quả của nó phụ thuộc vào sự gắn kết và hợp tác giữa các cá nhân. Vì vậy, mối quan hệ giữa các cá nhân như thế nào có ảnh hưởng trực tiếp tới sự phối hợp trong công việc và ảnh hưởng tới hiệu quả công việc. Có thể phân biệt hai mối quan hệ cơ bản là quan hệ giữa cấp trên – cấp dưới và quan hệ giữa các đồng nghiệp với nhau.

Muốn tạo ra một đội ngũ năng động, linh hoạt và tràn đầy sức sống thì giữa cấp trên và cấp dưới phải có sự giao lưu đối thoại công khai và chân thành, hơn nữa phải bình đẳng. Mục tiêu là tạo ra một tập thể có nhận thức nhất trí, tin tưởng công việc của mình và cùng nhau đạt được kết quả tốt hơn.

Mối quan hệ giữa các đồng nghiệp trong tổ chức góp phần quan trọng tạo nên bầu không khí làm việc gắn kết và hiệu quả, ở đó tổ chức không chỉ là nơi làm việc để có thu nhập mà còn là một môi trường xã hội mà cá nhân đạt được những nhu cầu khác, đó là những nhu cầu xã hội của họ như nhu cầu được trao đổi, chia sẻ với những người khác; nhu cầu được làm việc, gặp gỡ, giao lưu; nhu cầu nhận được tình cảm, sự quan tâm, yêu thương của những người xung quanh, mối quan hệ con người, bầu không khí làm việc của tổ chức thân thiện, gắn kết sẽ mang lại năng suất và hiệu quả cao trong thực hiện nhiệm vụ. Và ngược lại, nếu một tổ chức có bầu không khí nặng nề, căng thẳng, có sự mâu thuẫn và chia rẽ thì hiệu quả công việc sẽ không cao.

Để tạo ra một bầu không khí làm việc tốt đẹp và xây dựng các mối quan hệ đồng thuận gắn bó, đoàn kết, ngoài việc chú trọng đến các sinh hoạt tập thể cần phải nhấn mạnh đến một số giá trị của một bầu không khí làm việc tốt đẹp để cùng nhau xây dựng, đó là một bầu không khí cởi mở, chân thành, minh bạch, thẳng thắn, mọi người hiểu biết, tin tưởng và tôn trọng lẫn nhau. Đó là các giá trị có thể làm nảy nở và phát huy tốt nhất các mối quan hệ con người, cơ sở cho sự hợp tác và phối hợp chặt chẽ trong công việc với việc thiết lập các mối quan hệ đồng sự tốt đẹp, ngoài việc chú trọng tới các sinh hoạt tập thể để tăng cường giao lưu, hiểu biết lẫn nhau, chia sẻ và đoàn kết cần phải nhấn mạnh tới

những giá trị của một bầu không khí làm việc tốt đẹp.

- Các quy trình công việc

Một tổ chức có một cơ cấu tổ chức hợp lý, các quy trình công việc rõ ràng, ở đó mỗi bộ phận và cá nhân biết được nhiệm vụ và trách nhiệm của mình đến đâu, cần phải phối hợp với các bộ phận và cá nhân nào trong công việc thì đó sẽ là nền tảng cơ bản để có được một nề nếp làm việc khoa học và rõ ràng. Trong tổ chức, sẽ diễn ra song hành nhiều loại quy trình công việc khác nhau, cần phải nghiên cứu, áp dụng các phương pháp làm việc khoa học và xây dựng các quy trình công việc hợp lý, thực hiện lâu bền dần sẽ trở thành quy tắc, chuẩn mực trong công việc. Các quy trình công việc được xây dựng phù hợp với từng đơn vị và cá nhân sẽ ảnh hưởng tích cực tới phong cách làm việc cũng như sự phối hợp trong công việc của các đơn vị, các cá nhân.

- Cách truyền đạt thông tin, xử lý vấn đề

Một tổ chức làm việc dựa trên nỗ lực tập thể, vì vậy để đạt được mục tiêu chung và ứng phó nhanh với sự thay đổi từ bên ngoài, cần có sự truyền đạt thông tin thông suốt trong nội bộ, đây là vấn đề quan trọng. Nếu không mỗi người chỉ biết đến phần việc của mình, không hiểu những người và bộ phận khác đang làm gì, không hiểu ý nghĩa chung của công việc thì không thể hợp tác và phối hợp với nhau. Thông tin truyền đạt trong nội bộ càng nhanh và chính xác bao nhiêu thì càng tạo ra sức mạnh cho tổ chức và giúp cho tổ chức có thể phản ứng mau lẹ với những thay đổi từ bên ngoài.

- Truyền thuyết, giai thoại

Là những câu chuyện được xây dựng và lưu truyền qua nhiều thế hệ thành viên, dựa trên những sự kiện có thật trong quá khứ, có thêm thắt một vài tình tiết hư cấu. Nội dung của nó thường tập trung vào các khía cạnh quá trình hình thành và phát triển của tổ chức; câu chuyện về các thời kỳ lãnh đạo, về những năm tháng thăng trầm trong sự phát triển đi lên của tổ chức.

Câu chuyện về quá trình hình thành và phát triển, về những giai đoạn phát triển thăng trầm của tổ chức có thể hiểu là các bài học về lịch sử, truyền thống của tổ chức. Các thành viên và các thế hệ nối tiếp của tổ chức phải hiểu được các giá trị lịch sử của nó để lấy đó là niềm tự hào, noi gương các thế hệ đi trước, có trách nhiệm kế thừa, phát huy truyền thống lịch sử và tiếp tục phát triển sự nghiệp tổ chức của tổ chức tốt

hơn.

Những người sáng lập hoặc các thể hệ lãnh đạo tổ chức xuất hiện trong các câu chuyện truyền tụng bên trong tổ chức như những người mà thành công trong công việc của họ, các giá trị mà họ để lại, phong cách quản lý, đạo đức, tính cách là những tấm gương cho các thế hệ sau noi theo. Các Đơn vị và công ty lớn trên thế giới thường truyền tụng những giai thoại hay truyền thuyết về người sáng lập và đây là một nội dung quan trọng của văn hóa tổ chức. Các câu chuyện có thể có những tình tiết hư cấu nhưng cơ bản là phải dựa vào sự thật.

- Các sinh hoạt tập thể về văn hóa, văn nghệ, thể thao trong tổ chức

Đây là phần không thể thiếu và là phần dễ hiểu nhất của văn hóa một cộng đồng người. Con người có những nhu cầu xã hội, họ đến làm việc trong tổ chức ngoài động cơ chính là thu nhập, họ còn mong muốn được thỏa mãn những nhu cầu về mặt tinh thần, được trao đổi và chia sẻ niềm vui, nỗi buồn, sở thích và nguyện vọng với những người khác.

Những sinh hoạt tập thể về văn hóa, văn nghệ, thể thao, những nghi lễ là những khía cạnh cực kỳ quan trọng để tạo nên một tập thể hiểu biết lẫn nhau, đoàn kết, gắn bó; hơn nữa qua đó mang lại cho các thành viên một đời sống tinh thần phong phú. Mọi người trong tổ chức phải cảm thấy tổ chức của họ không phải chỉ là nơi làm việc mà còn là mái ấm gia đình thứ hai của họ.

Các sinh hoạt tập thể này có thể được tạo ra một cách phong phú vào các dịp lễ. Khi nó được tạo dựng và thực hiện lâu bền trong tổ chức thì sẽ trở thành những truyền thống, tập tục của văn hóa cộng đồng người trong tổ chức.

c) Các biểu trưng, biểu hiện ra bên ngoài

Những người bên ngoài dễ nhận thấy nhất về văn hoá tổ chức chính là thông qua hành vi ứng xử, giao tiếp của mọi thành viên trong tổ chức. Mỗi thành viên khi tiếp xúc và giao tiếp với người bên ngoài là đại diện cho hình ảnh của tổ chức. Nền văn hóa bên trong tổ chức như giá trị được thừa nhận, phong cách làm việc, các chuẩn mực ứng xử, giao tiếp bên trong sẽ quyết định cách mà các thành viên ứng xử với bên ngoài, với khách hàng, các đối tác và cộng đồng. Chính vì vậy, nhiều tổ chức cho rằng các nhà quản lý phải biết cách tôn trọng và đối xử tốt với nhân viên và mong rằng họ cũng tôn trọng và đối xử với khách hàng như vậy.

Biểu trưng là biểu thị một cái gì đó không phải là chính nó và có tác dụng giúp mọi người nhận ra hay hiểu được cái mà nó biểu thị. Các công trình kiến trúc, lễ nghi, giai thoại, khẩu hiệu đều chứa đựng những đặc điểm của biểu trưng.

Một biểu trưng khác là logo. Logo là một tác phẩm sáng tạo thể hiện hình tượng về một tổ chức bằng ngôn ngữ nghệ thuật. Logo là biểu trưng đơn giản nhưng có ý nghĩa lớn nên được các tổ chức rất quan tâm chú trọng. Logo được in trên các biểu trưng khác của tổ chức như bảng nội quy, bảng tên công ty, đồng phục, các ấn phẩm,...

Các biểu trưng khác của tổ chức như biển hiệu, màu sắc, cách thức trang trí tổ chức, kiểu dáng, mẫu mã, chất lượng sản phẩm dịch vụ sẽ đem lại hình ảnh của văn hóa tổ chức đến với tổ chức khác và cộng đồng xã hội. Các biểu trưng cần phải được thiết kế sao cho ý nghĩa của nó phù hợp với những giá trị văn hóa của tổ chức đó.

1.3.3. Tổng hợp một số tiêu chí đánh giá về văn hóa tổ chức

Qua phân tích đánh giá cơ sở lý luận và các nguyên tắc xây dựng văn hóa tổ chức, một số các tiêu chí được tổng hợp để làm cơ sở cho việc đánh giá tồn tại, đề xuất giải pháp xây dựng, duy trì và phát triển văn hóa tổ chức như sau:

Biểu trưng phi trực quan	Biểu trưng trực quan				
Hệ giá trị: Truyền thống; Sứ mệnh, tầm nhìn; giá trị cốt lõi; giá trị niềm tin và thái độ; Động lực	Kiến trúc nội ngoại thất, bài trí bố trí công sở	Logo, khẩu hiệu	Ấn phẩm	Nghỉ lễ, trang phục	Bộ chuẩn mực ứng xử, giao tiếp

1.4 Sự cần thiết xây dựng văn hóa tổ chức ở Cục Điều tiết điện lực

Nhu cầu xây dựng văn hóa tổ chức trong đó có Cục ĐTĐL – Bộ Công Thương tồn tại như một nhu cầu tự thân của cộng đồng các thành viên trong tổ chức. Đa số, nếu như không muốn nói là tất cả các thành viên của tổ chức đều có chung một nguyện vọng được làm việc trong một môi trường văn hóa tích cực, với những giá trị: dân chủ, công bằng, nhân văn nơi những nguyên tắc chính đáng được thực thi nghiêm túc, những quyền lợi được phân phối công bằng, những giá trị về chuyên môn được đề cao, các thành viên đạt được sự mong đợi trong cuộc đời công chức của mình với sự tôn trọng của đồng nghiệp. Với đặc thù là cơ quan chuyên môn cao, quản lý một ngành mũi nhọn, quan trọng và có tính chất đặc thù như ngành điện càng đòi hỏi Cục ĐTĐL

cần phải xây dựng một môi trường văn hóa tổ chức chuyên nghiệp, bài bản và hiệu quả.

Cục ĐTĐL ra đời, tồn tại và phát triển mang trong mình sứ mệnh thiêng liêng là tạo dựng nên một thị trường điện cạnh tranh, công bằng minh bạch cho tất cả các bên tham gia, trong đó Cục ĐTĐL đóng vai trò trung tâm là Cơ quan Điều tiết thị trường, giống như một người cầm cân nảy mực của thị trường. Trong quá trình hình thành và phát triển của Thị trường điện Việt Nam đến nay, không thể phủ nhận được sự đóng góp to lớn của Cục ĐTĐL, của những cán bộ, công chức, viên chức và người lao động của Cục ĐTĐL với những giá trị cốt lõi đã được tạo dựng từ những ngày đầu thành lập, tuy nhiên, qua thời gian một bộ phận không nhỏ thuộc thế hệ mới tiếp nối đã đâu đó đánh mất đi giá trị cốt lõi được tạo dựng từ trước, họ dần quên đi sứ mệnh hình thành, phát triển của Cục ĐTĐL và dần phai nhạt lòng tin của bản thân vào tầm nhìn trong tương lai, điều này đã và đang gây ảnh hưởng không nhỏ đến hoạt động của Cục ĐTĐL, vì vậy, việc rà soát, đánh giá các mặt tồn tại để đề xuất xây dựng văn hóa tổ chức ở Cục ĐTĐL rất cần thiết, có ý nghĩa quan trọng đến mức độ hoạt động hiệu quả và cơ hội phát triển của Cục ĐTĐL, thông qua xây dựng một nét văn hóa giàu bản sắc, kết hợp giữa truyền thống và hiện đại qua đó tạo động lực, niềm tin và cảm hứng cho người lao động trong hoạt động công vụ và sự phát triển tất yếu của Cục ĐTĐL cũng như ngành điện Việt Nam.

Bên cạnh đó, trong bối cảnh Đảng, Nhà nước và Chính phủ đang thúc đẩy việc cải cách mạnh mẽ nền hành chính công, hướng tới việc nâng cao hiệu lực hiệu quả của công tác công vụ việc xây dựng văn hóa tổ chức tại Cục Điều tiết điện lực được coi như là một xu thế tất yếu. Xây dựng văn hoá tổ chức sẽ giúp Cục ĐTĐL xây dựng một mô hình cơ quan hành chính kiểu mẫu với nền nếp làm việc khoa học, hiệu quả, với những nguyên tắc nhất định và cách vận hành đặc thù. Một nét văn hóa đặc trưng, một bộ máy được tổ chức tốt sẽ là động lực để các lãnh đạo Cục cũng như toàn thể cán bộ, công chức, viên chức và người lao động của Cục ĐTĐL cống hiến vì sự phát triển không ngừng của cơ quan mình. Bên cạnh đó, nó sẽ tạo ra một chuẩn mực cho cán bộ, công chức, viên chức trong việc tôn trọng kỷ luật cơ quan, phải chú ý đến danh dự của cơ quan trong cư xử với một người, đoàn kết và hợp tác trên những nguyên tắc chung,

chống lại bệnh quan liêu, hách dịch, cơ hội, bè phái vốn đang là vấn đề thời sự nhức nhối trong các tổ chức hiện nay.

Qua phân tích chi tiết cơ sở lý luận về Văn hóa tổ chức và xây dựng văn hóa tổ chức, có thể thấy văn hóa tổ chức là một hệ thống được hình thành trong quá trình hoạt động của tổ chức, tạo nên niềm tin giá trị về thái độ của các nhân viên làm việc trong tổ chức, ảnh hưởng đến cách làm việc trong tổ chức và hiệu quả hoạt động của nó. Vì vậy, xây dựng văn hóa tổ chức tại Cục ĐTĐL là vô cùng cần thiết nhằm nâng cao giá trị niềm tin, thái độ làm việc của cán bộ, công chức và người lao động của Cục ĐTĐL trong bối cảnh bộ máy nhà nước đang được coi là làm việc trì trệ, thiếu hiệu quả.

Trong xu thế hội nhập toàn cầu, xây dựng văn hóa tổ chức tốt không những giúp cho sự phát triển bền vững của Cục ĐTĐL thông qua việc cập nhật, tiếp thu những nét mới mẻ, khoa học trong văn hóa của những tổ chức nổi tiếng hàng đầu thế giới mà còn giúp Cục ĐTĐL quảng bá hình ảnh của mình trong mắt bạn bè, đối tác và các tổ chức quốc tế, giúp định hình các triết lý, giá trị cốt lõi, sứ mệnh và tầm nhìn của mình trong mắt bạn bè và các đối tác quốc tế, góp phần quan trọng trong việc nâng cao vị thế và vai trò đối với một Cơ quan Điều tiết thị trường điện Việt Nam tại Châu Á nói riêng và trên toàn thế giới nói chung.

Một điểm nữa cũng rất quan trọng đó là, xây dựng văn hóa tổ chức tốt giúp Cục ĐTĐL hoàn thiện bộ chuẩn mực ứng xử, giao tiếp trong nội bộ giữa lãnh đạo Cục, lãnh đạo các đơn vị và người lao động cũng như quy tắc ứng xử, giao tiếp với người dân, tổ chức và đối tác làm việc với Cục ĐTĐL.

• Kết luận chương

Chương này đã hệ thống và làm rõ cơ sở lý luận về tổ chức và văn hóa tổ chức, qua đó thấy văn hóa tổ chức bao gồm các biểu hiện trực quan và phi trực quan trong một tổ chức và tạo nên bản sắc rõ nét, giá trị cốt lõi và đặc trưng của một tổ chức, giúp tổ chức đó hoạt động hiệu lực, hiệu quả và phát triển bền vững.

Thông qua việc hệ thống hóa và làm rõ được cơ sở lý luận của tổ chức và văn hóa tổ chức sẽ là cơ sở quan trọng trong quá trình thực hiện phân tích, đánh giá thực trạng văn hóa tổ chức tại Cục ĐTĐL - Bộ Công Thương trong Chương 2 đồng thời đề xuất giải pháp nhằm tiếp tục duy trì và phát triển văn hóa tổ chức tại Cục ĐTĐL - Bộ Công Thương trong Chương 3.

Chương 2 - THỰC TRẠNG VĂN HÓA TỔ CHỨC TẠI CỤC ĐIỀU TIẾT ĐIỆN LỰC - BỘ CÔNG THƯƠNG

2.1. Tổng quan về Cục Điều tiết điện lực - Bộ Công Thương

2.1.1 Lịch sử hình thành và phát triển

Để chuẩn bị cho việc triển khai công tác quản lý Nhà nước về điều tiết hoạt động điện lực, cách đây 15 năm, trên cơ sở Đề án thành lập Cục ĐTĐL do đồng chí Hoàng Trung Hải, khi đó là Bộ trưởng Bộ Công nghiệp ký trình, ngày 19 tháng 10 năm 2005, Thủ tướng Chính phủ Phan Văn Khải đã ký quyết định 258/2005/QĐ-TTg thành lập Cục ĐTĐL trực thuộc Bộ Công nghiệp (nay thuộc Bộ Công Thương).

Ngay sau khi thành lập, mặc dù còn nhiều khó khăn cả về cơ sở vật chất, nguồn nhân lực, Cục ĐTĐL khi đó chỉ với 10 cán bộ công chức đứng đầu là đồng chí Cục trưởng Đặng Hùng, các đồng chí Phó Cục trưởng Phạm Mạnh Thắng và Nguyễn Bùi Hải đã nỗ lực vượt mọi khó khăn, thử thách bắt tay xây dựng đề án Lộ trình hình thành và phát triển thị trường điện Việt Nam. Ngày 26/01/2006 Thủ tướng Chính phủ đã ký quyết định số 26/2006/QĐ-TTg phê duyệt Lộ trình, các điều kiện hình thành và phát triển các cấp độ thị trường điện Việt Nam. Đây chính là văn bản pháp lý đầu tiên đặt nền móng cho công cuộc xây dựng và phát triển thị trường điện lực ở nước ta.

Trong 15 năm qua, với sự thống nhất đoàn kết nội bộ, được sự ủng hộ, động viên của Chính phủ và Lãnh đạo Bộ, cùng với sự cố gắng, nỗ lực cao của tập thể cán bộ công chức, Cục ĐTĐL đã đạt được những thành tích rất đáng tự hào, hoàn thành những nhiệm vụ cơ bản của một cơ quan điều tiết. Có thể điểm qua một số thành tích và dấu mốc quan trọng đánh dấu các bước trưởng thành của Cục ĐTĐL trong những năm qua như sau:

a) Giai đoạn 2005 – 2015

- Nghiên cứu, xây dựng trình Bộ Công Thương xem xét, ký duyệt hoặc trình cấp có thẩm quyền phê duyệt ban hành văn bản liên quan đến hoạt động điện lực, bao gồm: Luật sửa đổi bổ sung một số điều của Luật Điện lực; 03 Nghị định của Chính phủ, 09 Quyết định của Thủ tướng Chính phủ; hơn 50 Thông tư, Quyết định của Bộ trưởng Bộ Công Thương. - Nghiên cứu, xây dựng và trình Thủ tướng Chính phủ ban hành các Quyết định số 26/2006/QĐ-TTg ngày 26/01/2006, Quyết định 63/2013/QĐ-TTg ngày 8/11/2013 qui định Lộ trình, các điều kiện hình thành và phát triển các cấp

độ thị trường điện Việt Nam; xây dựng trình Thủ tướng Chính phủ thông qua đề án tái cơ cấu ngành điện phục vụ thị trường phát điện cạnh tranh và hiện đang xây dựng đề án tái cơ cấu ngành điện phục vụ thị trường bán buôn điện cạnh tranh. Thiết kế, xây dựng và đưa thị trường phát điện cạnh tranh chính thức đi vào vận hành từ tháng 01/7/2012. Hiện Cục đã xây dựng và trình Bộ trưởng Bộ Công Thương phê duyệt thiết kế tổng thể và thiết kế chi tiết thị trường bán buôn điện cạnh tranh và đang triển khai xây dựng quy định thị trường bán buôn điện cạnh tranh.

- Nghiên cứu, xây dựng và trình các cấp có thẩm quyền ban hành cơ chế “điều chỉnh giá điện theo cơ chế thị trường”. Thẩm định biểu giá bán lẻ điện hàng năm, giá điện cho khâu truyền tải, cơ chế biểu giá tránh được nhằm phát triển nguồn thủy điện nhỏ.

- Thực hiện vai trò giám sát cân bằng cung cầu và giám sát tình hình vận hành hệ thống điện quốc gia, tham mưu cho lãnh đạo Bộ Công Thương trong việc chỉ đạo điều hành cung ứng điện kịp thời theo các diễn biến liên quan đến sản xuất và tiêu thụ điện, đặc biệt trong những thời điểm khó khăn về cung cấp điện góp phần đảm bảo cung cầu hệ thống điện quốc gia và an ninh cung cấp điện. Đặc biệt với vai trò là cơ quan thường trực của Ban Chỉ đạo Phát triển lưới điện thông minh Việt Nam, từ năm 2012, Cục ĐTĐL đã tham mưu triển khai, hoàn thiện các chương trình phát triển lưới điện thông minh đã theo đúng lộ trình đã được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt.

- Kiểm tra, cấp 1055 giấy phép hoạt động điện lực trong các lĩnh vực: phát điện, truyền tải điện, phân phối điện, bán buôn, bán lẻ điện và tư vấn chuyên ngành điện. Đào tạo, kiểm tra và cấp thẻ cho Kiểm tra viên điện lực của các Sở Công Thương và Tập đoàn Điện lực Việt Nam, các Tổng công ty Điện lực.

- Thực hiện giám sát hoạt động điện lực, kiểm tra xử lý vi phạm trong lĩnh vực điện lực theo quy định tại Luật Điện lực.

- Triển khai thành công dịch vụ công trực tuyến trên nền tảng web, Cục ĐTĐL cũng tích cực cùng với các đơn vị liên quan giảm bớt thời gian xử lý các thủ tục hành chính, trong đó đã rút ngắn thời gian tiếp cận điện năng, góp phần tăng năng lực cạnh tranh của nền kinh tế.

- Thực hiện các chương trình hợp tác quốc tế với các đối tác quốc tế như Ngân hàng Thế giới, Ngân hàng phát triển châu Á, Cơ quan phát triển Pháp, Cơ quan phát

triển Ai-len,... Các hoạt động hợp tác với các cơ quan điều tiết năng lượng của các nước trong khu vực: hợp tác trong khuôn khổ các nước ASEAN, các nước tiểu vùng sông Mê-kong (GMS)...

Với những thành tích đã đạt được trong giai đoạn này, Cục ĐTĐL đã nhiều lần được Đảng, Nhà nước, Chính phủ, Bộ Công Thương tặng thưởng nhiều danh hiệu cao quý, cụ thể như sau: Huân chương Lao động hạng 3 năm 2012; : Huân chương Lao động hạng 2 năm 2015; Cờ thi đua Chính phủ năm 2011, 2014, 2015; Bằng khen của Thủ tướng Chính phủ năm 2011; Cờ thi đua của Bộ các năm 2007, 2008, 2010, 2011, 2012, 2013, 2016, 2017, 2018, 2019.

b) Giai đoạn 2016-2021:

Giai đoạn 2016 – 2020, dưới sự chỉ đạo sát sao của Lãnh đạo Bộ Công Thương, cùng sự nỗ lực, tinh thần trách nhiệm cao và đoàn kết của toàn bộ công chức, viên chức và người lao động, Cục ĐTĐL đã hoàn xuất sắc những nhiệm vụ chính trị quan trọng, nhiệm vụ được Bộ Công Thương giao trong việc xây dựng văn bản quy phạm pháp luật về hoạt động điện lực phù hợp với các giai đoạn phát triển của thị trường điện. Cục đã xây dựng, tổ chức triển khai nhiều phong trào thi đua thiết thực gắn với nhiệm vụ chuyên môn, nhiệm vụ được giao, trong đó có xây dựng thị trường điện cạnh tranh minh bạch. Các hoạt động này có ý nghĩa quan trọng góp phần tăng cường và nâng cao hiệu quả quản lý nhà nước trong lĩnh vực điện lực, sử dụng điện tiết kiệm, hiệu quả và đảm bảo công bằng, minh bạch, đúng quy định của pháp luật. Cụ thể:

- Cục ĐTĐL đã hoàn thành thực hiện xây dựng 02 Quyết định của Thủ tướng Chính phủ và trình các cơ quan có thẩm quyền xem xét quyết định, bao gồm: Quyết định số 24/2017/QĐ-TTg ngày 30 tháng 6 năm 2017 quy định về cơ chế điều chỉnh quy định mức giá bán lẻ điện bình quân và Quyết định số 34/2017/QĐ-TTg ngày 25 tháng 7 năm 2014 quy định khung giá của mức giá bán lẻ điện bình quân năm 2016-2020);

- Về Quyết định của Thủ tướng Chính phủ quy định về cơ cấu biểu giá bán lẻ điện (thay thế Quyết định số 28/2014/QĐ-TTg ngày 07 tháng 4 năm 2014 của Thủ tướng Chính phủ quy định về cơ cấu biểu giá bán lẻ điện): Thực hiện chỉ đạo của Thủ tướng Chính phủ, hiện Cục ĐTĐL đang tiếp tục phối hợp với các đơn vị liên quan nghiên cứu sửa đổi dự thảo Quyết định để đảm bảo tiến độ trình dự thảo Quyết định

trong năm 2021. Năm 2020 ngay từ đầu năm trong bối cảnh dịch Covid-19 bùng phát, Cục ĐTĐL đã tham mưu cho Bộ Công Thương trình Chính phủ phê duyệt giảm tiền điện, giá điện cho các khách hàng sử dụng điện trên toàn quốc với mức tiền trên 10.000 tỷ đồng. Qua đó, giúp các tổ chức, doanh nghiệp, người dân giảm bớt khó khăn

- Chủ trì xây dựng và trình ban hành 24 Thông tư của Bộ trưởng Bộ Công Thương và xây dựng, ban hành mới 47 quy trình hướng dẫn dưới Thông tư.

- Hoàn thành công tác pháp điển Đề mục số 3 Chủ đề số 7 về Điện lực, kịp thời cập nhật các văn bản QPPL mới được ban hành vào bộ pháp điển và thực hiện 29 văn bản hợp nhất; trong đó có 02 VBHN các Nghị định và 27 VBHN các Thông tư do Bộ trưởng Bộ Công Thương ban hành.

- Công tác phổ biến, giáo dục pháp luật được Cục ĐTĐL thực hiện đầy đủ qua các chương trình đào tạo, bồi dưỡng, tập huấn chuyên đề theo hình thức xã hội hóa khi có đề nghị của các đơn vị. Ngoài ra, Cục đã chủ động thực hiện tuyên truyền, phổ biến các luật, pháp lệnh, văn bản mới có nội dung liên quan đến phạm vi quản lý nhà nước.

2.1.2 Chức năng

Chức năng chính của Cục ĐTĐL được cập nhật và Quy định tại Quyết định số 153/2008/QĐ-TTg ngày 28/11/2008 của Thủ tướng Chính phủ: Tham mưu, giúp Bộ trưởng Bộ Công Thương quản lý nhà nước và tổ chức thực thi pháp luật đối với lĩnh vực điều tiết hoạt động điện lực; tổ chức thực hiện nhiệm vụ điều tiết hoạt động điện lực; tổ chức thực hiện nhiệm vụ điều tiết hoạt động điện lực nhằm cung cấp điện an toàn, ổn định, chất lượng, sử dụng điện tiết kiệm, có hiệu quả và đảm bảo công bằng, minh bạch; tổ chức, quản lý hoạt động sự nghiệp dịch vụ công thuộc lĩnh vực, phạm vi quản lý theo đúng đúng quy định của pháp luật và phân cấp ủy quyền của Bộ trưởng.

Cục ĐTĐL có tư cách pháp nhân, có con dấu và tài khoản riêng; kinh phí hoạt động từ ngân sách nhà nước và nguồn thu các loại phí, lệ phí từ hoạt động điện lực; có trụ sở chính đặt tại thành phố Hà Nội và các chi cục tại các khu vực; có tên giao dịch viết bằng tiếng Anh là Electricity Regulatory Authority of Vietnam (viết tắt là ERAV).

2.1.3 Nhiệm vụ

Cục ĐTĐL thực hiện các nhiệm vụ, quyền hạn sau đây:

- a) Trình Bộ trưởng Bộ Công Thương để trình Thủ tướng Chính phủ, Chính phủ phê duyệt hoặc ban hành:

- Quy định khung giá của mức giá bán lẻ điện bình quân, cơ chế điều chỉnh giá và cơ cấu biểu giá bán lẻ điện;
 - Chương trình phát triển lưới điện thông minh và Chương trình quốc gia về Quản lý nhu cầu điện để đảm bảo cân bằng cung cầu về điện, nâng cao độ tin cậy và chất lượng cung cấp điện;
 - Lộ trình phát triển thị trường điện lực; Đề án tái cơ cấu ngành điện để hình thành và phát triển các cấp độ thị trường điện lực; Danh mục các nhà máy điện lớn, có ý nghĩa đặc biệt quan trọng về kinh tế xã hội, quốc phòng, an ninh;
 - Chủ trương, cơ chế mua bán điện với nước ngoài qua lưới điện quốc gia từ cấp điện áp 220kV trở lên;
 - Quy định điều kiện cấp giấy phép hoạt động điện lực;
 - Quy định các hành vi vi phạm và hình thức xử lý các hành vi vi phạm quy định của pháp luật về hoạt động điện lực và sử dụng điện.
- b) Trình Bộ trưởng Bộ Công Thương phê duyệt hoặc ban hành:
- Quy định trình tự, thủ tục cấp, thu hồi giấy phép hoạt động điện lực;
 - Quy định về điều kiện, trình tự ngừng, giảm mức cung cấp điện;
 - Đề án thiết kế thị trường điện các cấp độ;
 - Các quy định về hoạt động của hệ thống điện và thị trường điện lực, bao gồm: Quy định vận hành thị trường điện; quy định hệ thống truyền tải điện; quy định hệ thống phân phối điện; quy định đo đếm điện năng; quy định áp dụng hợp đồng mua bán điện mẫu và các quy định khác;
 - Quy định phương pháp, trình tự lập và thẩm định khung giá phát điện, giá điện cho năng lượng mới, giá điện cho năng lượng tái tạo, khung giá bán buôn điện, giá truyền tải điện, giá dịch vụ phụ trợ hệ thống điện, phí điều độ vận hành hệ thống điện, phí điều hành giao dịch thị trường điện lực, các loại giá và phí trong hoạt động điện lực theo quy định của pháp luật;
 - Quy định về kiểm tra hoạt động điện lực và sử dụng điện, giải quyết tranh chấp hợp đồng mua bán điện;
 - Các quy định, cơ chế phát triển Lưới điện Thông minh; hướng dẫn thực hiện chương trình Quản lý nhu cầu điện và cơ chế khuyến khích khách hàng tham gia các chương trình Quản lý nhu cầu điện;

- Chủ trương mua bán điện với nước ngoài qua lưới điện quốc gia có cấp điện áp dưới 220kV.

c) Chỉ đạo, kiểm tra, giám sát, đánh giá và chịu trách nhiệm tổ chức thực hiện các văn bản quy phạm pháp luật, chính sách, kế hoạch, đề án, dự án, chương trình và các quy định về điều tiết điện lực sau khi được phê duyệt.

d) Ban hành theo thẩm quyền các văn bản hướng dẫn chuyên môn, nghiệp vụ về điều tiết điện lực; các văn bản cá biệt; văn bản quy phạm nội bộ theo quy định của pháp luật.

e) Thực hiện các nhiệm vụ về điều tiết hoạt động điện lực và thị trường điện lực, bao gồm:

- Thẩm định và công bố kế hoạch phát triển lưới truyền tải điện, lưới phân phối điện cấp điện áp 110 kV hàng năm có xét đến năm tiếp sau để đảm bảo an ninh cung cấp điện và làm cơ sở để tính toán giá điện;

- Cấp và thu hồi giấy phép hoạt động điện lực;

- Tổ chức xây dựng hoặc thẩm định các loại giá và phí hoạt động điện lực, bao gồm: Khung giá phát điện, giá điện cho năng lượng mới, giá điện cho năng lượng tái tạo, khung giá bán buôn điện, giá truyền tải điện, giá các dịch vụ phụ trợ hệ thống điện, phí điều độ vận hành hệ thống điện, phí điều hành giao dịch thị trường, các loại giá và phí khác;

- Kiểm tra hợp đồng mua bán điện có thời hạn giữa đơn vị phát điện và đơn vị mua điện, hợp đồng dịch vụ phụ trợ giữa đơn vị phát điện và đơn vị vận hành hệ thống điện và thị trường điện, hợp đồng mua bán buôn điện có thời hạn trên thị trường bán buôn điện, hợp đồng mua buôn điện có thời hạn của Tổng công ty điện lực;

- Kiểm tra chi phí sản xuất kinh doanh điện, kiểm tra việc thực hiện điều chỉnh giá điện của Tập đoàn Điện lực Việt Nam và các đơn vị điện lực; thực hiện việc công khai minh bạch giá điện;

- Thẩm định kế hoạch vận hành hệ thống điện hàng năm. Kiểm tra, giám sát tình hình cung cấp điện và điều hành hệ thống điện để đảm bảo cân bằng cung - cầu điện;

- Ban hành kế hoạch vận hành thị trường điện hàng năm. Giám sát, xử lý hoặc kiến nghị cơ quan có thẩm quyền để xử lý các vấn đề phát sinh trong quá trình vận hành thị trường điện lực;

- Thẩm định và công bố kế hoạch phát triển cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin phục vụ vận hành hệ thống điện và thị trường điện;

- Đề xuất các giải pháp công nghệ bảo đảm cân bằng cung - cầu dài hạn và vận hành hệ thống điện ổn định, an toàn, tin cậy có mức độ dự phòng hợp lý, có chi phí sản xuất, vận hành thấp nhất;

- Xác định, công bố tỷ lệ sản lượng hợp đồng song phương có thời hạn áp dụng giữa bên mua và bên bán trong thị trường điện lực theo các cấp độ;

- Xác nhận tình trạng mang tải của lưới điện theo đề nghị của đơn vị điện lực;

- Đề xuất các cơ chế chính sách để thực hiện Chương trình quản lý nhu cầu điện (Demand-Side Management - DSM) và phát triển lưới điện thông minh;

- Giám sát việc triển khai thực hiện đề án tái cơ cấu ngành điện phục vụ phát triển thị trường điện các giai đoạn. Kiến nghị cơ quan có thẩm quyền các phương án về sáp nhập hoặc chia tách các đơn vị hoạt động điện lực nhằm bảo đảm hoạt động cạnh tranh minh bạch của thị trường điện lực;

- Kiểm tra và xử lý theo thẩm quyền các hành vi vi phạm pháp luật trong việc thực hiện: Quy định vận hành thị trường điện lực; giấy phép hoạt động điện lực; hợp đồng mua bán điện song phương có thời hạn (PPA); biểu giá điện và phí các loại; các chương trình, dự án quản lý nhu cầu điện (DSM) và phát triển lưới điện thông minh được duyệt; các quy định khác của pháp luật về hoạt động điện lực và thị trường điện lực.

f) Thanh tra chuyên ngành điện lực theo quy định.

g) Tham gia xây dựng quy hoạch phát triển điện lực quốc gia.

h) Hợp tác quốc tế trong lĩnh vực điều tiết điện lực và phát triển thị trường điện lực, các hoạt động liên quan tới liên kết lưới điện khu vực và phát triển thị trường điện lực các nước tiểu vùng sông Mê Kông (Greater Mekong Subregion - GMS) và ASEAN.

i) Quản lý, tổ chức triển khai thực hiện các dự án tài trợ, hỗ trợ từ các tổ chức tài chính quốc tế, các dự án hợp tác với chính phủ nước ngoài, các tổ chức phi chính

phủ trong lĩnh vực điều tiết điện lực và phát triển thị trường điện theo quy định của pháp luật.

j) Nghiên cứu, ứng dụng các tiến bộ khoa học, công nghệ trong hoạt động điều tiết điện lực.

k) Tổ chức đào tạo, phát triển nguồn nhân lực đáp ứng các yêu cầu của hoạt động điều tiết điện lực và vận hành thị trường ở các cấp độ phát triển của thị trường điện lực.

l) Lập báo cáo hàng năm về tổng kết, đánh giá tình hình hoạt động điều tiết và vận hành của thị trường điện lực theo quy định.

m) Sử dụng ngân sách nhà nước được cấp và các phí khác theo quy định của pháp luật.

n) Được yêu cầu các tổ chức, cá nhân liên quan cung cấp thông tin, tài liệu cần thiết cho việc thực hiện các nhiệm vụ được giao; được sử dụng tư vấn trong và ngoài nước trong trường hợp cần thiết theo quy định của pháp luật.

o) Thực hiện cải cách hành chính trong lĩnh vực điều tiết điện lực theo kế hoạch cải cách hành chính của Bộ Công Thương.

p) Quản lý tổ chức bộ máy, biên chế, cán bộ, công chức, viên chức, tài chính, tài sản được giao theo quy định của pháp luật và phân cấp của Bộ Công Thương.

q) Phối hợp với Vụ Tổ chức cán bộ thực hiện nhiệm vụ quản lý nhà nước đối hợp các hội/hiệp hội ngành nghề hoạt động trong lĩnh vực được phân công phụ trách theo quy định của pháp luật.

r) Thực hiện các nhiệm vụ, quyền hạn khác do Bộ trưởng Bộ Công Thương giao và theo quy định của pháp luật.

2.1.4 Cơ cấu tổ chức, bộ máy quản lý

Cơ cấu tổ chức của Cục ĐTĐL được quy định theo Quyết định thành lập và được Bộ Công Thương quy định cụ thể như sau:

a) Lãnh đạo Cục ĐTĐL

- Lãnh đạo Cục bao gồm: 01 Cục trưởng và 03 Phó Cục trưởng;

- Cục trưởng do Thủ tướng Chính phủ bổ nhiệm, miễn nhiệm theo đề nghị của Bộ trưởng và chịu trách nhiệm trước Bộ trưởng, trước pháp luật về toàn bộ mọi hoạt động của Cục.

- Phó Cục trưởng do Bộ trưởng bổ nhiệm, miễn nhiệm theo đề nghị của Cục trưởng và chịu trách nhiệm trước Cục trưởng, trước pháp luật về lĩnh vực công tác được phân công.

b) Bộ máy giúp việc Cục trưởng

Sau nhiều lần sắp xếp, hiện nay Bộ máy giúp việc Cục trưởng bao gồm:

- Văn phòng (bao gồm tổ chức, kế hoạch, hành chính, kế toán);
- Phòng Pháp chế;
- Phòng Giá điện và Phí;
- Phòng thị trường điện lực;
- Phòng Quy hoạch và Giám sát cân bằng cung cầu;
- Phòng Quan hệ công chúng và cấp phép.

c) Đơn vị sự nghiệp thuộc Cục ĐTĐL

- Trung tâm Nghiên cứu phát triển thị trường điện và Đào tạo.

d) Các chi Cục

- Chi cục Điều tiết điện lực miền Trung;
- Chi cục Điều tiết điện lực miền Nam.

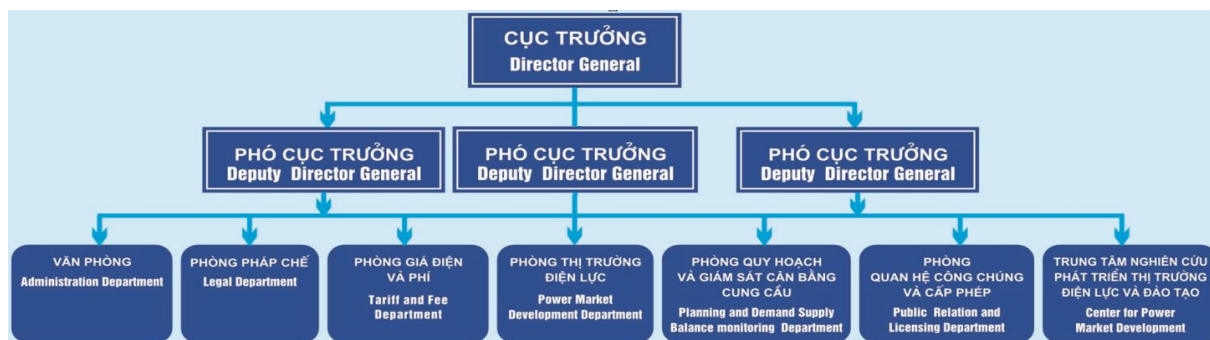
e) Biên chế của Cục gồm biên chế quản lý hành chính và biên chế sự nghiệp.

- Biên chế hành chính gồm lãnh đạo Cục, bộ máy giúp việc và các Chi Cục trực thuộc có 70 người;

- Biên chế sự nghiệp có 15 người.

Căn cứ yêu cầu, nhiệm vụ công tác, hàng năm Cục trưởng Cục ĐTĐL xây dựng, trình Bộ trưởng quyết định cụ thể về biên chế cán bộ, công chức, viên chức theo quy định của pháp luật

Sơ đồ cơ cấu tổ chức hiện hành như sau:



Hình 2.1. Sơ đồ cơ cấu tổ chức Cục Điều tiết điện lực

(Nguồn: Quyết định số 153/2008/QĐ-TTg ngày 28/11/2008)

Cán bộ của Cục ĐTĐL là công chức Nhà nước, được tuyển chọn từ hai nguồn:

- Các cán bộ, công chức Nhà nước có bằng cử nhân trở lên về các chuyên ngành: kỹ thuật điện, kế toán, tài chính, kinh tế, luật hoặc chuyên ngành khác đã có bề dày kinh nghiệm thực tiễn công tác được tuyển chọn ở các cơ quan, đơn vị và các địa phương.
- Các cử nhân mới tốt nghiệp các trường đại học, học viện thuộc các chuyên ngành: kỹ thuật điện, kế toán, tài chính, kinh tế, luật hoặc chuyên ngành khác được lựa chọn qua các kỳ thi tuyển cán bộ, công chức.

Công chức Cục ĐTĐL phải có đủ các tiêu chuẩn của cán bộ, công chức theo quy định của pháp luật về cán bộ, công chức và các tiêu chuẩn sau:

- Có phẩm chất đạo đức tốt, có ý thức trách nhiệm, liêm khiết, trung thực, khách quan;
- Có bằng tốt nghiệp đại học trở lên thuộc một trong các chuyên ngành kỹ thuật điện, kế toán, tài chính, kinh tế, luật hoặc chuyên ngành khác có liên quan trực tiếp đến hoạt động Điều tiết điện lực;

2.1.5 Một số hoạt động của Cục Điều tiết điện lực - Bộ Công Thương

Bên cạnh các nhiệm vụ chuyên môn theo chức năng nhiệm vụ được giao, các phong trào văn hoá, văn nghệ, thể dục thể thao cũng được đông đảo cán bộ, công chức và người lao động của Cục ĐTĐL tham gia và hưởng ứng sôi nổi. Đội văn nghệ của Cục với nhiều giọng ca cũng đã từng đạt được giải thưởng trong các cuộc thi cấp Bộ.

Về công tác xã hội: hàng năm cán bộ, công chức và người lao động Cục ĐTĐL đều tham gia đóng góp quỹ vì người nghèo, nay gọi là quỹ nhân đạo; ngoài ra cán bộ, công chức và người lao động cũng đã rất tích cực tham gia quyên góp ủng hộ đồng bào các tỉnh địa phương bị thiệt hại do thiên tai bão, lụt.

Đảng bộ Cục ĐTĐL và các chi bộ trực thuộc luôn nêu cao vai trò lãnh đạo của mình trong các mặt hoạt động của Cục và liên tục trong 15 năm đều được công nhận là Đảng bộ, chi bộ trong sạch vững mạnh.

Các công tác Công đoàn, Đoàn thanh niên được quan tâm đúng mức, thể hiện qua việc thực hiện các chính sách, chế độ; qua các đợt giao lưu, tham quan, nghỉ mát, học tập, trao đổi kinh nghiệm lẫn nhau giữa các đơn vị.

2.2. Thực trạng văn hóa tổ chức tại Cục Điều tiết điện lực

2.2.1 Những chủ trương và quy định về văn hoá tổ chức

Ngành điện là ngành quan trọng của đất nước, được Đảng, Nhà nước và Chính phủ quan tâm và chỉ đạo sát sao nhằm đảm bảo an ninh cung cấp đủ điện với giá thành hợp lý, minh bạch cho sự phát triển kinh tế xã hội và đời sống nhân dân.

Cục ĐTĐL là cơ quan công quyền, thực hiện nhiệm vụ quản lý nhà nước về các hoạt động điện lực và tổ chức thực thi pháp luật đối với lĩnh vực điều tiết hoạt động điện lực; tổ chức thực hiện nhiệm vụ điều tiết hoạt động điện lực; tổ chức thực hiện nhiệm vụ điều tiết hoạt động điện lực nhằm cung cấp điện an toàn, ổn định, chất lượng, sử dụng điện tiết kiệm, có hiệu quả và đảm bảo công bằng, minh bạch.

Để thực hiện những nhiệm vụ nêu trên, hàng năm cán bộ Cục ĐTĐL phải thẩm định và trình Bộ Công Thương phê duyệt Kế hoạch cung cấp điện và vận hành hệ thống điện làm cơ sở để chỉ đạo điều hành cung ứng điện hàng tháng, đặc biệt là các tháng mùa khô; thực hiện cấp phép hoạt động điện lực và kiểm tra điều kiện duy trì giấy phép; thực hiện kiểm tra giá thành sản xuất, kinh doanh của Tập đoàn Điện lực Việt Nam (EVN) hàng năm; thực hiện công khai minh bạch về hoạt động kinh doanh điện, đăng tải thông tin trên trang thông tin điện tử của Bộ Công Thương; thực hiện thanh tra, kiểm tra, theo dõi thi hành pháp luật được tiến hành theo đúng thời hạn, trình tự, thủ tục theo quy định và bảo đảm hiệu quả của công tác quản lý nhà nước trong lĩnh vực điện lực...với khối lượng công việc rất lớn, khó khăn nặng nề, đòi hỏi sự công khai minh bạch và bình đẳng đối với tất cả các bên tham gia. Nhận thức rõ về những yếu tố trong thi hành công vụ gặp phải từ đặc thù nghề nghiệp, ngay từ khi thành lập, lãnh đạo Cục ĐTĐL đã rất quan tâm xây dựng môi trường văn hóa tổ chức, quy định về văn hóa tổ chức trong cơ quan. Đồng thời với đó là thực hiện nhiều giải pháp đồng bộ nhằm đảm bảo môi trường làm việc văn hóa trong Cục ĐTĐL.

Hiện nay, các chủ trương và quy định về văn hóa tổ chức tại cơ quan Cục ĐTĐL tuân thủ theo Hiến pháp nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam và Luật Điện lực (sửa đổi) ban hành năm 2012; Quyết định 129/2007/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ ban hành ngày 02/8/2007 về Quy chế văn hóa công sở tại các cơ quan hành chính nhà nước, Chỉ thị 26/CT-TTg của Thủ tướng Chính phủ ban hành ngày 5/9/2016 về tăng cường kỷ luật, kỷ cương các cơ quan ban hành chính nhà nước các cấp, Quyết

định số 1847/QĐ-TTg ngày 27/12/2018 của Thủ tướng Chính phủ về việc phê duyệt Đề án Văn hóa công vụ và Quyết định số 733/QĐ-TTg ngày 14/6/2019 của Thủ tướng Chính phủ về việc ban hành Kế hoạch tổ chức thực hiện Phong trào thi đua “Cán bộ, công chức, viên chức thi đua thực hiện văn hóa công sở” giai đoạn 2019 – 2025; các quy định của Bộ trưởng Bộ Công Thương, như: Quy chế văn hóa Công sở cơ quan Bộ Công Thương (ban hành theo Quyết định số 5931/QĐ-BCT ngày 06 tháng 11 năm 2008 của Bộ trưởng Bộ Công Thương); Quy chế làm việc của Bộ Công Thương (ban hành theo Quyết định số 244/QĐ-BCT ngày 24 tháng 01 năm 2017 của Bộ trưởng Bộ Công Thương), nội quy làm việc của Cục ĐTĐL (ban hành theo Quyết định số 22/QĐ-ĐTĐL ngày 15 tháng 5 năm 2017) và nhiều quy định khác của các tổ chức Đảng, công đoàn, đoàn thanh niên về đạo đức nghề nghiệp, văn hóa tổ chức. Một số nội dung chủ yếu áp dụng tại Cục ĐTĐL như sau:

(1) Nguyên tắc thực hiện

- Phù hợp với truyền thống, bản sắc văn hóa dân tộc và điều kiện kinh tế - xã hội;
- Phù hợp với định hướng xây dựng đội ngũ cán bộ, công chức chuyên nghiệp, hiện đại;
- Phù hợp với các quy định của pháp luật và mục đích, yêu cầu cải cách hành chính, chủ trương hiện đại hóa nền hành chính nhà nước.

(2) Mục đích thực hiện

- Bảo đảm tính trang nghiêm, tạo môi trường làm việc hiện đại, khoa học, ngăn nắp, sạch sẽ và hiệu quả hoạt động của cơ quan Cục ĐTĐL;
- Xây dựng phong cách ứng xử chuẩn mực của cán bộ, công chức trong hoạt động công vụ, hướng tới mục tiêu xây dựng đội ngũ cán bộ, công chức có phẩm chất đạo đức tốt, hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao.

(3) Quy định về trang phục

- Khi thực hiện nhiệm vụ, cán bộ, công chức, viên chức, người lao động Cục ĐTĐL phải ăn mặc gọn gàng, lịch sự; không mặc quần bò, áo phông; không đi giày thể thao, dép lê.
- Cán bộ, công chức, viên chức, người lao động Cục ĐTĐL được trang bị trang phục riêng thì phải mặc trang phục đó khi thực hiện nhiệm vụ.

(4) Quy định về lễ phục

- Lễ phục của cán bộ, công chức, viên chức và người lao động là trang phục chính thức được sử dụng trong những sự kiện quan trọng như: các buổi lễ, các cuộc họp trọng thể, các cuộc tiếp khách nước ngoài.

- Lễ phục phải phù hợp với tập quán, khí hậu và tính chất của sự kiện, cụ thể như sau:

+ Lễ phục của nam cán bộ, công chức, viên chức, người lao động:

- Bộ comple (có thể mặc áo len, áo khoác khi cần).
- Áo sơ mi, quần âu dài, đeo cravat.

+ Lễ phục của nữ cán bộ, công chức, viên chức, người lao động:

- Bộ áo dài truyền thống (có thể mặc áo len, áo khoác khi cần).
- Bộ comple.

(5) Quy định về thẻ cán bộ, công chức

- Cán bộ, công chức, viên chức, người lao động Cục ĐTDL phải đeo thẻ khi ra vào cơ quan và trong khi thực hiện nhiệm vụ.

(6) Quy định về giao tiếp ứng xử

- Với khách đến giao dịch, làm việc

- Cán bộ, công chức, viên chức, người lao động giao tiếp và ứng xử với đại diện tổ chức, cá nhân đến giao dịch, làm việc phải thể hiện sự đúng mực, lịch sự, nhã nhặn và tôn trọng lắng nghe ý kiến, giải thích, hướng dẫn rõ ràng, cụ thể.

- Cán bộ, công chức, viên chức, người lao động không được có thái độ cửa quyền, hách dịch, nhũn nhẽ, gây khó khăn, phiền hà trong khi thực hiện nhiệm vụ.

- Với đồng nghiệp

- Trong giao tiếp và ứng xử với đồng nghiệp, cán bộ, công chức, viên chức, người lao động phải có thái độ trung thực, thân thiện, hợp tác.

- Giao tiếp qua điện thoại cơ quan

- Khi giao tiếp qua điện thoại, cán bộ, công chức, viên chức, người lao động phải lịch sự, có văn hóa; phải xưng tên, đơn vị nơi công tác; trao đổi ngắn gọn, tập trung vào nội dung công việc; khi kết thúc phải có lời đáp từ, không ngắt điện thoại đột ngột.

(7) Tham dự các cuộc họp, hội nghị do Cục ĐTĐL hoặc các đơn vị trong Cục ĐTĐL tổ chức

- Cán bộ, công chức, viên chức, người lao động được mời tham dự các cuộc họp, hội nghị của Cục và các đơn vị thuộc Cục tổ chức phải đi đúng giờ, đúng thành phần. Trường hợp vắng mặt có lý do chính đáng có thể ủy quyền cho người khác dự thay nhưng phải báo cáo với Chủ tọa hoặc Ban Tổ chức cuộc họp, hội nghị.

- Không nói chuyện, làm việc riêng, ngủ gật trong các cuộc họp, hội nghị, phải tôn trọng sự điều hành của Chủ tọa và Ban Tổ chức cuộc họp, hội nghị, không được tự ý bỏ họp giữa chừng khi chưa được phép.

- Hạn chế sử dụng điện thoại di động trong cuộc họp, hội nghị.

(8) Giờ giấc làm việc

- Cán bộ, công chức, viên chức, người lao động phải tuân thủ quy định về giờ giấc làm việc tại cơ quan;

- Nếu có nhu cầu làm việc ngoài giờ hành chính (ngoài giờ làm việc các ngày thường hoặc trong các ngày thứ bảy, chủ nhật và ngày nghỉ lễ), phải thông báo cho bảo vệ cơ quan biết để ghi sổ trực nhật của bảo vệ cơ quan. Công chức, viên chức, người lao động làm thêm giờ phải tự chịu trách nhiệm cá nhân về những việc do mình gây ra; không vi phạm kỷ luật, nội quy cơ quan và các quy định khác của pháp luật, của Cục.

(9) Treo Quốc huy, Quốc kỳ

- Quốc huy phải được treo trang trọng phía trên tòa nhà chính. Kích cỡ Quốc huy phù hợp với không gian treo. Không treo Quốc huy quá cũ hoặc bị hư hỏng.

- Quốc kỳ được treo nơi trang trọng tại cột cờ phía trước cổng chính cơ quan Bộ. Quốc kỳ phải đúng tiêu chuẩn về kích thước, màu sắc đã được Hiến pháp quy định.

- Việc treo Quốc kỳ trong các buổi lễ, đón tiếp khách nước ngoài và lễ tang tuân theo quy định về nghi lễ nhà nước và đón tiếp khách nước ngoài, tổ chức lễ tang.

(10) Bài trí

- Biển tên của Bộ được đặt tại cổng chính, trên đó ghi: Cục Điều tiết điện lực – Electricity Regulatory Authority of Vietnam, 11 Khuất Duy Tiến, Hà Nội (Kích cỡ, màu sắc, chất liệu, ngôn ngữ và cách thể hiện của biển tên cơ quan theo hướng dẫn tại Thông tư số 05/2008/TT-BNV ngày 07 tháng 8 năm 2008 của Bộ Nội vụ);

- Phòng làm việc phải có biển tên ghi rõ tên đơn vị, họ và tên, chức danh cán bộ, công chức, viên chức, người lao động.
- Việc sắp xếp, bài trí phòng làm việc phải bảo đảm gọn gàng, ngăn nắp, khoa học, hợp lý.
- Cán bộ, công chức, viên chức, viên chức, người lao động có trách nhiệm giữ gìn vệ sinh chung trong khu vực cơ quan và cả tòa nhà, đảm bảo giữ gìn môi trường trong sạch, thoáng mát theo tiêu chuẩn vệ sinh và an toàn công nghiệp.
- Phương tiện giao thông của cán bộ, công chức, viên chức, người lao động của Cục và của tổ chức, cá nhân đến giao dịch, làm việc phải để đúng khu vực quy định theo hướng dẫn của Bảo vệ cơ quan. Không thu phí gửi phương tiện giao thông của tổ chức, cá nhân đến giao dịch, làm việc.

(11) Các hành vi bị cấm

- Hút thuốc lá trong phòng làm việc, phòng họp.
- Uống rượu, bia tại nơi làm việc, trừ trường hợp được sự đồng ý của lãnh đạo cơ quan vào các dịp liên hoan, lễ tết, tiếp khách ngoại giao.
- Tự ý trang trí phòng làm việc không phù hợp với tính chất của tổ chức, đơn vị; thay đổi nội thất phòng làm việc.
- Mang đến cơ quan hoặc tàng trữ tại nơi làm việc các chất gây cháy, nổ, độc hại và các chất gây nghiện.
- Lập bàn thờ, thắp hương, đốt vàng mã trong phòng làm việc và trong khuôn viên cơ quan Bộ.
- Đun, nấu trong phòng làm việc.
- Quảng cáo thương mại tại cơ quan Bộ.

2.2.2 Thực trạng văn hoá tổ chức

2.2.2.1. Các biểu hiện tích cực

Nhận thức được vai trò quan trọng của văn hóa tổ chức trong việc duy trì và phát triển của Cục ĐTĐL, nâng cao tính hiệu lực hiệu quả trong thi hành công vụ của đội ngũ cán bộ công chức, viên chức và người lao động trong cơ quan Cục ĐTĐL, Lãnh đạo Cục ĐTĐL và cán bộ qua các thời kỳ đã gây dựng và đề ra các nội quy, quy định trong văn hóa tổ chức của Cục ĐTĐL trong hoạt động quản lý hành chính nhà nước lĩnh vực Điều tiết các hoạt động điện lực đối với tất cả các cán bộ, người lao

động của Cục ĐTĐL cũng như các tổ chức, cá nhân đến làm việc với Cục ĐTĐL. Một số thành tựu nổi bật có thể đề cập đến như sau:

a) Phương châm hoạt động và giá trị cốt lõi

- Phương châm hành động của Cục ĐTĐL là: thực hiện hiệu quả chức năng điều tiết hoạt động điện lực và thị trường điện lực góp phần cung cấp điện an toàn, ổn định, chất lượng, sử dụng điện tiết kiệm, có hiệu quả và bảo đảm tính công bằng, minh bạch, đúng quy định của pháp luật.

- Giá trị cốt lõi mà Cục ĐTĐL hướng tới là: “Công bằng - Minh bạch - Chất lượng - Hiệu quả - Không ngừng phát triển”.

b) Nghi lễ và học tập chính trị- tư tưởng, đạo đức

Trong quá trình hình thành và phát triển, các hoạt động nghi lễ và học tập chính trị- tư tưởng, đạo đức được Cục ĐTĐL luôn quan tâm, chú trọng nhằm thắt chặt mối quan hệ giữa các cán bộ, công chức, viên chức và người lao động trong toàn ngành, đồng thời tăng cường giáo dục chính trị- tư tưởng, tinh thần nghề nghiệp, yêu ngành yêu nghề cho mỗi cán bộ, công chức, viên chức và người lao động.

Một số nghi lễ và học tập chính trị- tư tưởng, đạo đức được thực hiện tại cơ quan Cục ĐTĐL như sau:

- Lễ kỷ niệm ngày thành lập Cục ĐTĐL (19/10/2005) được tổ chức hàng năm và các năm chẵn (5 năm, 10 năm) nhằm tổng kết tình hình kết quả đã đạt được, những tồn tại, nguyên nhân và hạn chế, để từ đó đưa ra các giải pháp tốt nhất, tôn vinh những cá nhân, tập thể đã đóng góp công sức trong sự nghiệp xây dựng phát triển Cục ĐTĐL. Hoạt động diễn ra trang trọng và ấm cúng khi Lãnh đạo Cục cũng như cán bộ, công chức, viên chức và người lao động trong toàn ngành cùng nhau nhìn lại chặng đường đã qua, thấy được sự đóng góp của mình cũng như sự quan tâm chia sẻ từ phía Lãnh đạo Cục để từ đó cùng nhau xây dựng cơ quan Cục ĐTĐL đoàn kết, gắn bó và phát triển vững mạnh.

- Công tác giáo dục văn hóa, truyền thống của ngành được thể hiện trong các Hội nghị sơ kết, tổng kết công tác chuyên môn và công tác đảng hàng năm; hội nghị dân chủ ở cơ sở; lễ kết nạp đảng, v.v... Thông qua các hội nghị này, các thành viên của tổ chức cùng nhau tham gia tham luận để hiểu rõ hơn về công việc của cơ quan, thấu hiểu công việc và nhiệm vụ của mỗi phòng ban và mỗi cán bộ, công chức và người lao

động, tôn vinh những gương điển hình tiên tiến, những bài học, cách làm hay, hiệu quả,... từ đó tạo niềm tin phấn khởi của các thành viên, hăng hái học tập và làm việc tốt.

- Học tập, nâng cao trình độ lý luận chính trị và văn hóa, đạo đức nghề nghiệp: Tổ chức học tập, quán triệt các nghị quyết của Đảng được thực hiện thường xuyên cho toàn thể đảng viên và công chức, viên chức, người lao động. Các đảng viên còn được học tập, quán triệt nghị quyết của Đảng trong các buổi sinh hoạt đảng hàng tháng. Trong những năm gần đây, thực hiện chủ trương của Đảng, Cục ĐTĐL tổ chức nhiều buổi học tập, hội thảo về đạo đức Hồ Chí Minh, tổ chức các cuộc thi tìm hiểu về Bác Hồ, vận động toàn thể đảng viên và công chức, viên chức, người lao động trong ngành thực hiện học tập và làm theo đạo đức, tấm gương Hồ Chí Minh.

- Cục ĐTĐL thường xuyên tổ chức học tập, hội thảo về chuẩn mực đạo đức nghề nghiệp, văn hóa tổ chức cho công chức, viên chức, người lao động. Đây là các nội dung học tập bắt buộc và phải thi đối với tất cả các chương trình học thuộc chương trình đào tạo, bồi dưỡng của Cục ĐTĐL ở các cấp độ khác nhau: các chương trình bồi dưỡng chuyên viên, công chức mới, lớp bồi dưỡng cán bộ quản lý cấp phòng, cấp Cục, lớp thanh tra kiểm tra chuyên ngành, v.v... Bên cạnh đó, chuẩn mực đạo đức nghề nghiệp, văn hóa tổ chức còn là nội dung quán triệt, thảo luận kỹ tại mỗi đoàn thanh tra, kiểm tra việc tuân thủ pháp luật chuyên ngành và hoạt động cấp phép hoạt động điện lực.

- Ngoài ra, Cục ĐTĐL, các tổ chức Công đoàn, Đoàn Thanh niên Cục ĐTĐL còn tổ chức nhiều hoạt động khác nhằm nâng cao chính trị- tư tưởng và tinh hoa văn hóa dân tộc, như: hàng năm định kỳ tổ chức thăm các gia đình chính sách, gia đình có công với nước; xây dựng nhà tình nghĩa cho đối tượng chính sách; nuôi dưỡng mẹ Việt Nam anh hùng; dâng hương tưởng niệm tại nghĩa trang liệt sĩ; vận động ủng hộ đồng bào khu vực miền núi, khu vực thường xuyên bị thiên tai, lũ lụt, dịch bệnh; hiến máu nhân đạo...

c) Giai thoại và tấm gương

Trong suốt gần 16 năm phát triển của Cục ĐTĐL đã có nhiều giai thoại, rất nhiều tấm gương về các cán bộ, công chức, viên chức và người lao động về các việc làm chứa đựng đầy tình yêu thương giữa người với người, sự trách nhiệm trong quá

trình thực hiện công việc, lương tâm, đạo đức nghề nghiệp trong sáng trong quá trình công tác. Các giai thoại có tác dụng duy trì sức sống, tạo dựng giá trị và niềm tin cho mỗi các bộ của Cục ĐTĐL làm nên nét văn hoá của tổ chức.

Các giai thoại, tấm gương về tinh thần trách nhiệm, đạo đức nghề nghiệp luôn được phổ biến, tuyên truyền và nhân rộng trong các thể hệ cán bộ, công chức, viên chức và người lao động. Nhiều nhân vật được truyền thông trên báo và trang Website của Bộ của Cục và của ngành điện. Trong đó mỗi cán bộ công chức, viên chức người lao động của Cục ĐTĐL đều được biết là trân trọng những con người đầu tiên đặt nền móng phát triển cho Cục ĐTĐL cho đến ngày nay đó là 10 cán bộ công chức được điều động từ các đơn vị khác nhau đứng đầu là đồng chí Cục trưởng và các đồng chí Phó Cục trưởng đã nỗ lực vượt mọi khó khăn, thiếu thốn cơ sở vật chất, nguồn nhân lực từ những ngày mới thành lập để xây dựng và phát triển Cục ĐTĐL cho đến ngày hôm nay và họ luôn là những biểu tượng của ý chí, tinh thần làm việc không biết mệt mỏi cho các thế hệ cán bộ, công chức, viên chức và người lao động về sau.

Hàng năm, Cục ĐTĐL đều lựa chọn các gương mặt tiêu biểu của Cục đề xuất lên Bộ, Chính phủ để tôn vinh và khen thưởng. Qua đó, khuyến khích cán bộ, công chức, viên chức và người lao động thi đua, phấn đấu hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao.

Tại buổi lễ kỷ niệm 15 năm thành lập Cục ĐTĐL, đồng chí Cục trưởng đã nói rằng: *“Một bài học lớn, một kinh nghiệm quý báu cho Cục ĐTĐL để có được những thành tích lớn lao từ ngày đầu thành lập cho tới ngày nay đó là duy trì một tập thể đoàn kết, trên dưới một lòng, sự nỗ lực, quyết tâm cao của từng cán bộ, công chức và người lao động của Cục ĐTĐL cùng sự chỉ đạo đúng đắn, hiệu quả của Đảng uỷ, Lãnh đạo Cục ĐTĐL đã giúp Cục đã vượt qua mọi khó khăn, thách thức để hoàn thành tốt nhất những nhiệm vụ khó khăn nhưng hết sức vẻ vang do Bộ Công Thương, Chính phủ đã tin cậy, giao phó”* phát biểu ấy đã nói lên thế mạnh lớn nhất mà Cục ĐTĐL đã xây dựng được từ ngày thành lập cho đến ngày nay đó chính là tinh thần đoàn kết của tập thể Cục ĐTĐL.

d) Biểu tượng



Hình 2.2. Lô gô của Cục Điều tiết điện lực

(Nguồn: Quyết định số 258/2005/QĐ-TTg ngày 19/10/2005)

Biểu tượng (Lô gô) của Cục ĐTĐL thể hiện Cục ĐTĐL Việt Nam là Cơ quan điều tiết độc lập (theo đa số mô hình của các cơ quan điều tiết trên thế giới) căn cứ các quy định của pháp luật để thực hiện hiệu quả chức năng điều tiết hoạt động điện lực và thị trường điện lực góp phần cung cấp điện an toàn, ổn định, chất lượng, sử dụng điện tiết kiệm, có hiệu quả và bảo đảm tính công bằng, minh bạch, đúng quy định. Với phương châm hội nhập và hợp tác quốc tế, Lô gô của Cục ĐTĐL được thể hiện hoàn toàn bằng chữ tiếng Anh, mặc dù vậy nhưng hầu hết mọi người trong ngành điện đều biết đến ERAV bởi đã trở thành một từ ngữ quen thuộc với tất cả các đơn vị trong và ngoài nước hoạt động trong ngành điện, năng lượng điện, các tổ chức quốc tế. ERAV viết tắt từ các chữ cái “Electricity Regulatory Aithority of Vietnam”, với ý nghĩa từng chữ như sau:

- Chữ “Electricity” thể hiện cho ngành điện lực;
- Chữ “Regulatory” thể hiện là hoạt động điều tiết điện lực được thực hiện một cách công bằng, minh bạch, bình đẳng giữa tất cả các đối tượng hoạt động trong ngành điện (Nhà nước - Doanh nghiệp - Người dân - Tổ chức khác liên quan), không thiên vị hay nghiêng về bất kỳ bên nào.
- Chữ “Authority” là thể hiện Cục ĐTĐL là cơ quan công quyền hoạt động trong nền hành chính công.
- Chữ “Vietnam” thể hiện là Cục ĐTĐL hoạt động ở Việt Nam và đại diện duy nhất của cơ quan điều tiết tại Việt Nam.

Với ý nghĩa đó, Biểu tượng của Cục ĐTĐL là công cụ trực quan thể hiện mục tiêu hoạt động, nguyên tắc hoạt động của Cục ĐTĐL. Nhìn vào đó, mỗi cán bộ, công chức, người lao động đều cảm thấy tự hào và trách nhiệm của mình trong việc thực thi nhiệm vụ được giao. Tuy nhiên, vẫn còn nhiều người cho rằng Lô gô vẫn còn khá đơn điệu, dùng cách thể hiện chủ yếu bằng chữ thay vì sử dụng thêm yếu tố hình ảnh để thay lời nói.

e) Quy tắc ứng xử trong nội bộ

- Ứng xử với cán bộ, công chức lãnh đạo, quản lý: quy định văn hóa của Cục ĐTĐL yêu cầu công chức, viên chức, người lao động phải tôn trọng lãnh đạo, người quản lý, chấp hành quyết định của cấp trên. Khi có căn cứ cho rằng quyết định của cấp trên trái pháp luật thì phải kịp thời báo cáo bằng văn bản với người ra quyết định; trường hợp người ra quyết định vẫn quyết định việc thi hành thì phải chấp hành nhưng yêu cầu phải có ý kiến bằng văn bản và không chịu trách nhiệm về hậu quả của việc thi hành đó, đồng thời báo cáo với cấp trên trực tiếp của người ra quyết định. Thực hiện việc bảo lưu kết quả thi hành công vụ theo quy định của pháp luật và của Cục ĐTĐL. Không lợi dụng việc góp ý, phê bình làm tổn hại uy tín của cán bộ lãnh đạo, quản lý.

- Ứng xử với đồng nghiệp: Cục ĐTĐL quy định trong quan hệ với đồng nghiệp, công chức phải trung thực, có thái độ thân thiện, cởi mở, chào hỏi khi gặp nhau; tôn trọng, bảo vệ danh dự và giữ uy tín của đồng nghiệp; không gây ồn ào, mất trật tự trong cơ quan hoặc to tiếng khi giao tiếp; trong quá trình thực hiện nhiệm vụ phải phối hợp và giúp đỡ đồng nghiệp để công việc hoàn thành đúng tiến độ và hiệu quả tốt nhất; không gây bè phái chia rẽ mất đoàn kết nội bộ hoặc lợi dụng góp ý, phê bình làm tổn hại đến uy tín của đồng nghiệp. Không quấy rối, gây phiền hà hoặc coi thường đồng nghiệp trong cơ quan.

Quy tắc ứng xử được hầu hết cán bộ, công chức và người lao động của Cục ĐTĐL thực hiện và chấp hành, giúp duy trì bộ máy vận hành tốt từ những ngày đầu thành lập.

f) Ứng xử với đơn vị, đối tác làm việc

Công tác kiểm tra, thanh tra, làm việc với các đơn vị, đối tác về việc tuân thủ pháp luật trong hoạt động điện lực là công tác thường xuyên, quan trọng của Cục

ĐTĐL, đòi hỏi các bộ, công chức cần phải có văn hóa ứng xử phù hợp. Trong suốt chặng đường phát triển của mình, Cục ĐTĐL luôn được đánh giá là đơn vị có thái độ ứng xử văn hoá, lắng nghe, tôn trọng, lịch thiệp, thiện chí; ngôn ngữ giao tiếp phải rõ ràng, mạch lạc khi làm việc với các đơn vị, đối tác. Các cán bộ, công chức của Cục ĐTĐL thường xuyên được rèn luyện và sử dụng các kỹ năng giao tiếp như kỹ năng nghe, đọc, nói và kỹ năng trình bày, diễn giải phù hợp với từng mối quan hệ; rèn luyện khả năng tự kiểm chế, kiểm soát bản thân, tránh nổi nóng hoặc tranh luận to tiếng với người giao tiếp như một nét văn hóa của Cục ĐTĐL.

g) Thái độ, trách nhiệm với công việc và chấp hành kỷ luật lao động

Nhìn chung đa số đội ngũ công chức, viên chức và người lao động của Cục ĐTĐL có thái độ làm việc nghiêm túc, hăng say, tìm tòi, thực hiện tốt nếp sống, làm việc có văn hóa, làm việc khoa học, tận tụy để hoàn thành nhiệm vụ; có tinh thần trách nhiệm và ý thức chấp hành kỷ luật công chức, công vụ tốt. Điều này đã được minh chứng qua các thành tích mà Cục ĐTĐL và các cá nhân đã đạt được kể từ ngày thành lập.

h) Các hoạt động khác

Các hoạt động mang tính chất tập thể được Cục ĐTĐL tổ chức và phát động thường xuyên đã thu hút cán bộ, công chức, viên chức, người lao động tham gia qua đó đã tạo nên sự gắn kết và cùng giúp đỡ tạo điều kiện tốt hơn cho nhau trong công việc cũng như trong cuộc sống. Điển hình là các hội diễn văn nghệ chào mừng những dịp kỷ niệm lớn, nơi mọi người cùng nhau thể hiện những tài năng nghiệp dư và lấy đó làm cầu nối giao lưu, gặp gỡ và hơn hết là giải tỏa những căng thẳng sau những giờ làm việc. Các hoạt động giao lưu thể thao, tham quan, nghỉ mát cũng được phối hợp tổ chức định kỳ hàng năm và được đông đảo mọi người tham gia hưởng ứng.

2.2.2.2. Các biểu hiện còn tồn tại

Tuy nhiên, bên cạnh những kết quả đạt được vẫn còn nhiều hạn chế: Môi trường làm việc và bài trí không gian làm việc tại Cục ĐTĐL vẫn chưa phù hợp với nền hành chính dân chủ, hiện đại và gần dân; một bộ phận nhỏ công chức, viên chức người lao động còn thái độ làm việc chưa đúng mực trong thi hành công vụ, trang phục phản cảm, đùn đẩy trách nhiệm, giải quyết công việc còn chưa nhiệt tình, chu đáo đôi khi có thái độ thờ ơ, vô cảm trong giao tiếp với tổ chức, cán nhân đến liên hệ

công tác, chưa tuân thủ đúng các nội quy, quy định của Bộ Công Thương cũng như của Cục ĐTĐL, các mặt tồn tại này thể hiện cụ thể ở từng khía cạnh trong văn hóa tổ chức như sau:

a) Ứng xử trong nội bộ

- Về việc ứng xử với cán bộ, công chức lãnh đạo, quản lý trên thực tế việc thực hiện các quy định đó vẫn còn tình trạng:

+ Thiếu tôn trọng lãnh đạo, cấp trên với các biểu hiện như: trước mặt lãnh đạo, cấp trên thì tỏ ra khúm núm, vâng lời, nịnh nọt,... nhưng sau lưng thì nói xấu; soi mói các hành vi, đời tư của lãnh đạo; gặp cấp trên không chào hỏi; khi cấp trên phát biểu, chỉ đạo tại hội nghị, cuộc họp thì một số công chức làm việc riêng, nghe điện thoại,...

+ Biết cấp trên sai nhưng không có ý kiến, biết đúng nhưng không bảo vệ, a dua nịnh nọt cấp trên mới đến nhận nhiệm vụ, chê bai, nói xấu cấp trên vừa nghỉ hoặc chuyển công tác.

+ Trong cuộc họp thì không phê bình, góp ý thẳng thắn, nhưng ra ngoài cuộc họp thì nói xấu, bắt nạt; lợi dụng góp ý, phê bình để hạ uy tín lãnh đạo, cấp trên. Có trường hợp góp ý phê bình thiếu tính xây dựng tạo nên sự căng thẳng, mất đoàn kết nội bộ.

+ Không có chính kiến bảo vệ kết quả kiểm tra, thanh tra dẫn tới phản ánh thiếu trung thực kết quả kiểm tra công tác tuân thủ pháp luật.

- Về việc ứng xử với đồng nghiệp: mặc dù đã có quy định khá rõ ràng và cụ thể về quy tắc ứng xử giữa các đồng nghiệp và đã được đa số các cán bộ công chức Cục ĐTĐL thực hiện khá tốt, tuy nhiên trên thực tế, vẫn còn tồn tại một bộ phận nhỏ công chức, người lao động không thực hiện đúng quy định và hướng dẫn trên của Bộ Công Thương của Cục ĐTĐL. Những phần tử này đã tạo ra nhiều khoảng thời gian ngồi chơi, xơi nước và dẫn đến tình trạng “buôn chuyện”, dòm ngó soi mói việc làm của người khác, tạo bè, kết phái và cuốn hút những người công chức, viên chức và lao động khác vào những sự việc đó dẫn đến họ bị phân tâm, sa đà vào các khoảng thời gian vô ích và quên đi nhiệm vụ chuyên môn của mình. Có cá nhân lấy cớ vì hiệu quả công việc chung mà cố tình không thừa nhận năng lực, làm khó dễ cho người khác; nói xấu, dựng chuyện hạ uy tín đồng nghiệp. Trong giao tiếp, ứng xử với đồng nghiệp vẫn còn có người tỏ ra thiếu tôn trọng lẫn nhau, coi thường nhau.

- Một số công chức là lãnh đạo, quản lý chưa chú trọng xây dựng, giữ gìn sự đoàn kết, đạo đức và văn hóa tổ chức trong cơ quan, đơn vị; chưa nắm bắt kịp thời tâm lý của cán bộ, công chức, viên chức và người lao động thuộc thẩm quyền quản lý để có cách thức điều hành phù hợp với từng đối tượng nhằm phát huy hết khả năng, kinh nghiệm, tính sáng tạo, chủ động trong việc thực hiện nhiệm vụ chuyên môn; chưa tạo điều kiện để phát huy sáng kiến, sáng tạo của công chức, viên chức và người lao động; chưa thực sự tôn trọng và tạo niềm tin cho công chức, viên chức khi giao nhiệm vụ và chỉ đạo thực hiện nhiệm vụ; chưa bảo vệ những người dám góp ý thẳng, góp ý thật trong hoạt động phê bình và tự phê bình.

- Bên cạnh đó, vẫn còn một số ít lãnh đạo, quản lý vẫn có có thái độ bề trên, hách dịch đối với cấp dưới, áp đặt ý kiến theo cảm tính cá nhân của mình làm ảnh hưởng việc thực hiện nhiệm vụ; đưa ra ý kiến chỉ đạo, kết luận thiếu cụ thể, còn chung chung gây khó khăn cho cấp dưới thực hiện; trốn tránh, đùn đẩy trách nhiệm khi thực hiện nhiệm vụ, công vụ do mình thực hiện làm ảnh hưởng đến hoạt động của đơn vị hoặc quyền lợi chính đáng, danh dự của đồng nghiệp, cấp dưới.

b) Ứng xử với đơn vị, đối tác làm việc

Bên cạnh phần lớn cán bộ, công chức có tác phong, lễ lối và ứng xử tuân thủ quy chế, quy định khi làm việc với đơn vị, đối tác thì thực tế cho thấy, vẫn còn một bộ phận cán bộ, công chức chưa giữ được thái độ ứng xử phù hợp khi làm việc, giao tiếp với đơn vị, đối tác làm việc. Vẫn còn có tình trạng thông tin phản ánh về tác phong, lễ lối làm việc, ứng xử của cán bộ, công chức viên chức được phản ánh tới Lãnh đạo Cục ĐTĐL.

Sau khi nhận được những thông tin, phản ánh nêu trên lãnh đạo Cục ĐTĐL đã siết chặt kỷ cương, tăng cường kiểm tra hoạt động công vụ nên tình trạng trên đã được hạn chế phần nào. Tuy nhiên, vấn đề cốt lõi vẫn phải là ý thức tuân thủ kỷ luật, nội quy, quy chế làm việc và đặc biệt luôn có ý thức giữ được nét văn hóa của đơn vị.

c) Thái độ, trách nhiệm với công việc và chấp hành kỷ luật lao động

Vẫn còn tồn tại một bộ phận nhỏ cán bộ, công chức có thái độ làm việc không đúng đắn, ý thức chấp hành kỷ luật, quy định chưa cao. Một số biểu hiện cụ thể như sau:

- Tính sáng tạo, cải tiến chưa cao, vẫn làm việc theo lối mòn và có tư tưởng ỷ lại, trông chờ vào sự hướng dẫn, chỉ đạo cấp trên.
- Tác phong làm việc chưa chuyên nghiệp, đi làm muộn, đi họp muộn, trong cuộc họp, hội nghị thường làm việc riêng, nói chuyện riêng, lướt mạng, trang phục chưa phù hợp...
- Ý thức tự giác làm việc chưa cao, nhiều khi phải đề cập trên đôn đốc, nhắc nhở.
- Tính ỷ lại, đùn đẩy, sợ trách nhiệm trong thực hiện công vụ, thiếu nhiệt huyết trong công việc vẫn tồn tại làm giảm hiệu quả công việc chung.
- Thái độ thờ ơ với công việc; đến cơ quan không bắt tay vào làm việc mà ưu tiên thực hiện các công việc cá nhân (ăn sáng, uống nước, chơi games, theo dõi chứng khoán...), đến muộn về sớm. Một số chưa chấp hành nghiêm kỷ luật, vẫn uống rượu bia vào buổi trưa, đi làm việc riêng trong giờ hành chính,...

d) Ứng xử khác

- Ứng xử với không gian làm việc, giữ gìn vệ sinh cơ quan: nhìn chung vẫn còn một bộ phận không nhỏ cán bộ, công chức chưa thực sự coi cơ quan, đơn vị là ngôi nhà thứ hai của mình nên ý thức giữ gìn vệ sinh nơi làm việc và cơ quan chưa thực sự tốt, vẫn còn phải có bộ phận theo dõi nhắc nhở. Tại cơ quan còn xảy ra tình trạng không gian phòng làm việc bừa bộn, uống nước chè, ăn hoa quả, kẹo bánh,...
- Thực hành tiết kiệm, chống lãng phí: thực hiện các quy định của Luật Thực hành tiết kiệm, chống lãng phí, chương trình tổng thể của Chính phủ về thực hành tiết kiệm chống lãng phí và Chương trình hành động của Cục ĐTĐL về thực hành tiết kiệm chống lãng phí, đa số cán bộ, công chức, viên chức và người lao động trong Cục ĐTĐL đã có ý thức gương mẫu chấp hành. Tuy nhiên, vẫn còn một số người chưa thực sự coi trọng việc sử dụng tài chính, tài sản công. Đâu đó vẫn còn hiện tượng sử dụng lãng phí nguồn lực công trong mua sắm, đầu tư; ý thức tiết kiệm điện, nước của nhiều công chức, viên chức, người lao động chưa tốt, lãnh đạo Cục ĐTĐL phải nhắc nhở và giao cho đơn vị văn phòng, bảo vệ thường xuyên kiểm tra, nhắc nhở.

2.2.3 Khảo sát thực trạng văn hóa tổ chức của Cục ĐTĐL

Nhằm điều tra, đánh giá thực trạng nhận thức của cán bộ công chức, viên chức và người lao động về văn hóa tổ chức, tác giả đã gửi 60 phiếu đánh giá, khảo sát đến

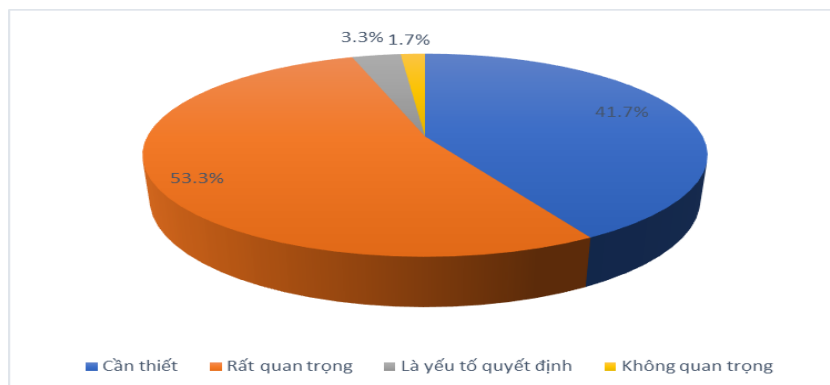
phòng ban của Cục DTĐL với 05 dạng câu hỏi có nội dung liên quan đến văn hóa tổ chức của Cục DTĐL bao gồm: (1) Đánh giá vai trò của văn hóa tổ chức đối với hoạt động và phát triển của Cục DTĐL? (2) Đánh giá tầm quan trọng của văn hóa tổ chức đối với cán bộ, công chức Cục DTĐL? (3) Đánh giá vai trò của các yếu tố, bộ phận trong hệ thống văn hóa tổ chức của Cục DTĐL? (4) Đánh giá mức độ thực hiện các yếu tố, bộ phận văn hóa tổ chức của Cục DTĐL? (5) Đánh giá các giải pháp nhằm duy trì, phát triển văn hóa tổ chức Cục DTĐL? Mỗi câu hỏi sẽ có các mức độ trả lời khác nhau, tùy vào nội dung hỏi. Tất cả các câu hỏi và từng nội dung trong những câu hỏi được số hoá và sau đó đã nhập vào cơ sở dữ liệu để phân tích, dựa trên các đặc điểm được lựa chọn. Các kết quả được minh họa bằng biểu đồ và hình ảnh, cụ thể như sau:

2.2.3.1 Đặc điểm nhân khẩu học

Đặc điểm về nhân khẩu học được tác giả thực hiện trong qua trình khảo sát được thống kê lại như sau:

- Giới tính và độ tuổi: 60% nam và 40% nữ. 25% trong số đó thuộc nhóm dưới 30 tuổi; 55% thuộc nhóm từ 31- 45 tuổi; 20% thuộc nhóm trên 45 tuổi.
- Về trình độ chuyên môn: 40% có trình độ chuyên môn trên đại học (Tiến sỹ, thạc sỹ); 58% có trình độ chuyên môn đại học (kỹ sư, cử nhân); 2% có trình độ trung cấp, cao đẳng.
- Về kinh nghiệm làm việc: 13% có thời gian làm việc dưới 5 năm; 18% có thời gian làm việc từ 6-10 năm; 26% có thời gian làm việc từ 11-15 năm; 43% có kinh nghiệm làm việc trên 15 năm.

2.2.3.2 Đánh giá vai trò của văn hóa tổ chức đối với hoạt động và phát triển của Cục DTĐL

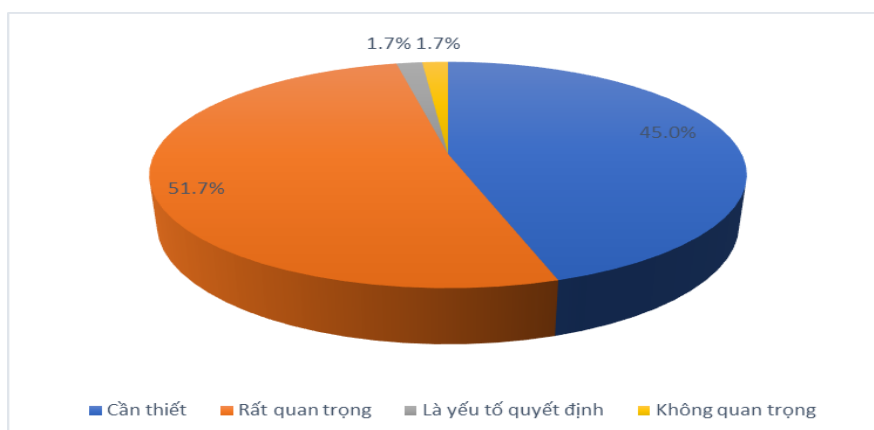


Hình 2.3. Tỷ lệ đánh giá về vai trò của văn hóa tổ chức đối với hoạt động & sự phát triển của Cục DTĐL

- Có tới 53,3% số người được hỏi đã cho rằng văn hóa tổ chức là yếu tố rất quan trọng đối với tới sự phát triển của đơn vị; 41,7% số người được hỏi cho rằng văn hóa tổ chức là yếu tố cần thiết đối với sự phát triển của đơn vị; 3,3% số người được hỏi cho rằng văn hóa tổ chức là yếu tố quyết định sự phát triển của đơn vị và chỉ có 1,7% cho rằng không quan trọng thiết đối với sự phát triển của đơn vị.

- Kết quả khảo sát đã cho thấy rằng đa số cán bộ, công chức, viên chức và người lao động đã nhận thức được tầm quan trọng của việc xây dựng văn hóa tổ chức với hoạt động và sự phát triển của Cục ĐTĐL. Chỉ có một phần nhỏ không đáng kể chưa nhận thức được tầm quan trọng của văn hóa tổ chức hoặc cho rằng các vấn đề khác là cần thiết hơn hoặc không quan tâm đến khái niệm và ý nghĩa của văn hóa tổ chức đối với sự phát triển của đơn vị.

2.2.3.3 Đánh giá tầm quan trọng của văn hóa tổ chức đối với cán bộ, công chức Cục ĐTĐL



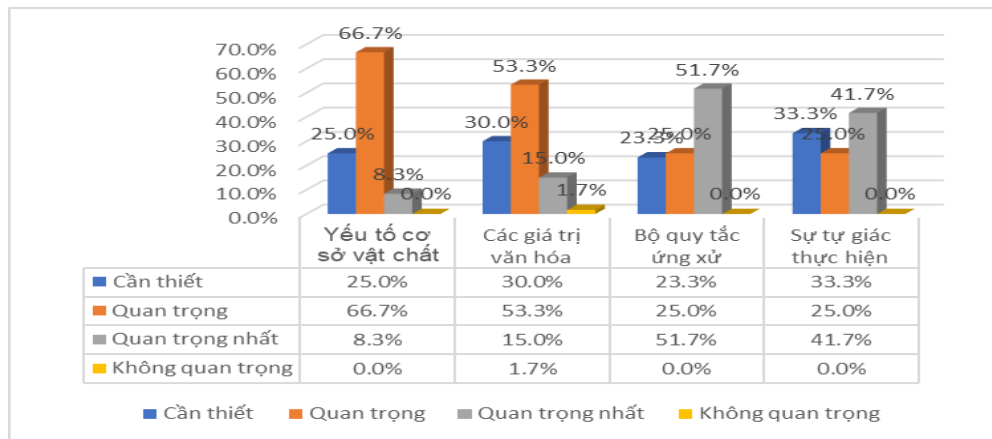
Hình 2.4. Tỷ lệ đánh giá về vai trò thực tế của văn hóa tổ chức đối với hoạt động và sự phát triển của cán bộ, công chức Cục ĐTĐL

- Có 51,7% số người được hỏi đã cho rằng văn hóa tổ chức là yếu tố rất quan trọng đối với công tác và sự phát triển của bản thân mình; 45% số người được hỏi cho rằng văn hóa tổ chức là cần thiết đối với công tác và sự phát triển của bản thân mình; 1,73% số người được hỏi cho rằng văn hóa tổ chức là yếu tố quyết định đối với công tác và sự phát triển của bản thân mình và có 1,7% số người được hỏi cho rằng không quan trọng đối với công tác và sự phát triển của bản thân mình.

- Kết quả khảo sát cho thấy tuyệt đại đa số công chức, viên chức và người lao động đã nhận thức được tầm quan trọng của văn hóa tổ chức với chính bản thân mình

với ý thức cao với việc duy trì và phát triển của văn hóa tổ chức đối với hoạt động của Cục ĐTĐL.

2.2.3.4 Đánh giá vai trò của các yếu tố, bộ phận trong hệ thống văn hóa tổ chức của Cục ĐTĐL



Hình 2.5. Tỷ lệ đánh giá mức độ quan trọng các yếu tố, bộ phận trong văn hóa tổ chức Cục ĐTĐL

- Đối với các yếu tố về cơ sở vật chất (giá trị hữu hình) của Cục ĐTĐL để tạo điều kiện thực hiện văn hóa tổ chức như văn phòng, điều kiện, chỗ làm việc, thiết bị..., có 66,7% số người được hỏi cho rằng đây là yếu tố quan trọng trong văn hóa tổ chức, 25% cho rằng đây là yếu tố cần thiết và 8,3% cho là yếu tố quan trọng nhất, không có ai được hỏi cho rằng đây là yếu tố không quan trọng (0%);

- Đối với các giá trị văn hóa, tư tưởng được Cục ĐTĐL khẳng định, tuyên bố như mục tiêu xây dựng, nguyên tắc hoạt động, giá trị cốt lõi... của Cục ĐTĐL: 30% cho rằng đây là yếu tố cần thiết, 53,3% cho rằng đây là yếu tố quan trọng, 15% cho rằng đây là yếu tố quan trọng nhất và có 1,7% cho rằng đây là yếu tố không quan trọng;

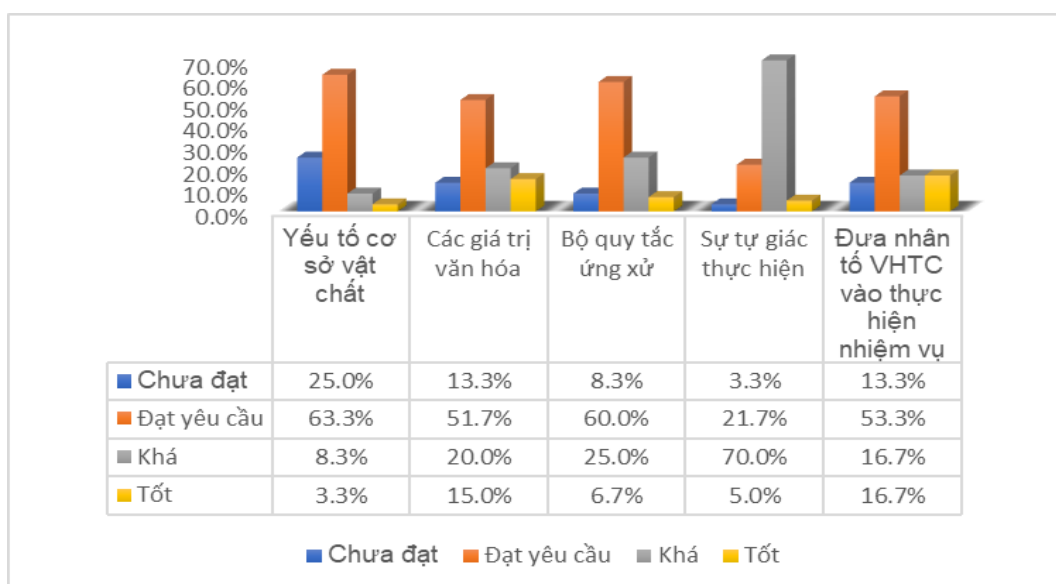
- Đối với Bộ quy tắc ứng xử của đơn vị (Quy tắc ứng xử của cán bộ, công chức, Quy chế phát ngôn của Cục ĐTĐL, các điều cán bộ, công chức, viên chức không được làm theo Luật cán bộ, công chức, viên chức): 51,7% cho rằng đây là yếu tố quan trọng nhất, 23,3% cho rằng đây là yếu tố cần thiết và 25% cho rằng đây là yếu tố quan trọng, không có ai được hỏi cho rằng đây là yếu tố không quan trọng (0%);

- Đối với sự tự giác thực hiện sự chuẩn mực của cán bộ, công chức, viên chức và người lao động Cục ĐTĐL: 41,7% cho rằng đây là yếu tố quan trọng nhất, 33,3%

cho rằng đây là yếu tố cần thiết và 25% cho rằng đây là yếu tố quan trọng, không có ai được hỏi cho rằng đây là yếu tố không quan trọng (0%).

Từ kết quả trên có thể thấy cán bộ công chức, viên chức, người lao động của cơ quan Cục ĐTĐL đều nhận thức được đầy đủ các yếu tố bộ phận trong văn hóa tổ chức trong đó quan trọng nhất là sự tự giác thực hiện theo các chuẩn mực của một người cán bộ, công chức, thể hiện qua kết quả khảo sát cho thấy việc thiết lập hệ thống quy tắc ứng xử và sự tự giác thực hiện sự chuẩn mực của cán bộ, công chức, viên chức và người lao động là quan trọng nhất với tỷ lệ lần lượt là 51,7% và 41,7%.

2.2.3.5 Đánh giá mức độ thực hiện các yếu tố, bộ phận văn hóa tổ chức của Cục ĐTĐL



Hình 2.6. Tỷ lệ đánh giá mức độ thực hiện các yếu tố, bộ phận văn hóa tổ chức

- Có thể thấy với các yếu tố về cơ sở vật chất (giá trị hữu hình), các giá trị văn hóa, bộ quy tắc ứng xử và đưa nhân tố văn hóa tổ chức vào công việc sản phẩm phần lớn đều chỉ ở mức đạt yêu cầu (63,3%; 51,7%; 60% và 53,3%) cho thấy Cục ĐTĐL đã bước đầu xây dựng được các đặc trưng của văn hóa tổ chức tuy nhiên vẫn chưa thực sự tạo dấu ấn mạnh mẽ. Yếu tố niềm tin và sự tự giác được 70% đánh giá ở mức khá cho thấy niềm tin vững chắc của cán bộ, công chức, viên chức và người lao động của Cục ĐTĐL vào đường lối hoạt động, là thuận lợi lớn trong việc duy trì và phát triển văn hóa tổ chức tại Cục ĐTĐL.

2.2.3.6 Đánh giá về các giải pháp nhằm duy trì và phát triển văn hóa tổ chức Cục ĐTĐL

**Bảng 2.1 - Đánh giá các giải pháp nhằm duy trì, phát triển văn hóa tổ chức
Cục ĐTĐL**

TT	Nội dung giải pháp	Rất cần	Cần	Không cần
1	Tiếp tục hoàn thiện nội quy, quy định quản lý tạo môi trường thuận lợi cho việc áp dụng và phát triển văn hóa tổ chức: quy tắc ứng xử đối với cán bộ, công chức, viên chức và người lao động của Cục ĐTĐL	86%	12,3%	1,7%
2	Tăng cường giáo dục, tuyên truyền về văn hóa tổ chức đối với công chức, viên chức, người lao động	68%	27%	5%
2	Đánh giá, khen thưởng, bổ nhiệm cán bộ; đánh giá chất lượng công chức, viên chức theo kết quả thực hiện công việc và theo các quy chuẩn, giá trị của văn hóa tổ chức.	73,3%	26,7%	0
4	Có các quy định về xử phạt và thực hiện nghiêm theo chế tài, không phân biệt chức vụ đảm nhiệm vi phạm văn hóa tổ chức	85%	15%	0
5	Lãnh đạo, Các phòng ban cần nêu gương nhiều hơn nữa trong việc tuân thủ và truyền bá văn hóa tổ chức	63,3%	33,4%	3,3%
6	Rà soát, cải tiến hệ thống văn hóa tổ chức, phát huy những nét văn hóa tích cực và bổ sung những điều tích cực, những nét mới như tính trung thực, khách quan, tận tình, trách nhiệm, sáng tạo cách làm hay trong thi hành công vụ; bổ sung những điều không được làm.	93,3%	6,7%	0
7	Xây dựng và phát triển hình ảnh Cục ĐTĐL, cán bộ, công chức, viên chức, người lao động Cục ĐTĐL với bên ngoài	86%	12,3%	1,7%

Từ bảng trên, cho thấy phương án “Rà soát, cải tiến hệ thống văn hóa tổ chức, phát huy những nét văn hóa tích cực và bổ sung những điều tích cực, những nét mới như tính trung thực, khách quan, tận tình, trách nhiệm, sáng tạo cách làm hay trong thi hành công vụ; bổ sung những điều không được làm” được đặt ở mức quan tâm cao nhất cần thực hiện ngay. Tiếp theo là các phương án “Tiếp tục hoàn thiện nội quy, quy định quản lý tạo môi trường thuận lợi cho việc áp dụng và phát triển văn hóa tổ chức: quy tắc ứng xử đối với cán bộ, công chức, viên chức và người lao động của Cục ĐTĐL”; “Xây dựng và phát triển hình ảnh Cục ĐTĐL, cán bộ, công chức, viên chức, người lao động Cục ĐTĐL với bên ngoài”; “Có các quy định về xử phạt và thực hiện nghiêm theo chế tài, không phân biệt chức vụ đảm nhiệm vi phạm văn hóa tổ chức” và “Đánh giá, khen thưởng, bổ nhiệm cán bộ; đánh giá chất lượng công chức, viên chức theo kết quả thực hiện công việc và theo các quy chuẩn, giá trị của văn hóa tổ chức” cũng là các phương án được coi là quan trọng, cần được thực hiện trong thời gian tới do có mức độ đánh giá sự cần thiết là rất cao

2.3. Đánh giá chung về văn hóa tổ chức Cục ĐTĐL

2.3.1. Những kết quả đã đạt được

- Qua các phân tích về thực trạng văn hóa tổ chức tại Cục ĐTĐL có thể thấy Lãnh đạo Cục qua các thời kỳ đã nhận thức được rõ vai trò và tầm quan trọng của văn hóa tổ chức trong quá trình xây dựng và phát triển của Cục ĐTĐL. Các biểu hiện về văn hóa tổ chức của Cục ĐTĐL đã được hình thành ở một số khía cạnh nhất định.

- Cục ĐTĐL đã xây dựng được các biểu trưng trực quan, vừa mang tính quảng bá hình ảnh cơ quan, vừa tạo được ấn tượng và niềm đam mê đối với các cán bộ công chức, viên chức và người lao động khi làm nhiệm vụ và mỗi một người công chức, viên chức cảm thấy tự hào khi cống hiến vì sự phát triển của Cục ĐTĐL.

- Đi cùng với các biểu trưng trực quan là các biểu trưng phi trực quan luôn khẳng định những cam kết, những ước muốn mang lại lợi ích tốt nhất cho Cục ĐTĐL và người lao động để có thể đưa ngành điện Việt Nam sự phát triển bền vững và ổn định.

- Niềm tin của cán bộ công chức, viên chức và người lao động trong Cục ĐTĐL ngày càng vững chắc. Điều đó thể hiện ở sự nỗ lực không ngừng của mọi công chức, viên chức với những sự sáng tạo trong quá trình làm việc, với tinh thần trách

nhiệm vì công việc. Qua đó có thể thấy rằng, văn hóa tổ chức (cách ứng xử, môi trường làm việc...) là nguồn cảm hứng và là chất keo vô hình gắn kết họ ở lại. Xây dựng văn hóa tổ chức cũng chính là tạo dựng nền móng để toàn thể các cán bộ, công chức, viên chức, người lao động ra sức phấn đấu cùng hướng đến mục tiêu chung là xây dựng Cục ĐTĐL ngày càng phát triển vững mạnh.

- Các hoạt động mang tính chất tập thể được Cục ĐTĐL tổ chức và phát động thường xuyên đã thu hút cán bộ, công chức, viên chức, người lao động tham gia qua đó đã tạo nên sự gắn kết và cùng giúp đỡ tạo điều kiện tốt hơn cho nhau trong công việc cũng như trong cuộc sống. Điển hình là các hội diễn văn nghệ chào mừng những dịp kỷ niệm lớn, nơi mọi người cùng nhau thể hiện những tài năng nghiệp dư và lấy đó làm cầu nối giao lưu, gặp gỡ và hơn hết là giải tỏa những căng thẳng sau những giờ làm việc. Các hoạt động giao lưu thể thao, tham quan, nghỉ mát cũng được phối hợp tổ chức định kỳ hàng năm và được đông đảo mọi người tham gia hưởng ứng.

2.3.2. Một số tồn tại và nguyên nhân

2.3.2.1 Tồn tại, hạn chế

- Nhận thức được vai trò của văn hóa tổ chức trong quá trình hội nhập và phát triển, Lãnh đạo Cục ĐTĐL đã chú trọng xây dựng dựa trên những nền tảng ban đầu và đã có những kết quả nhất định nhưng vẫn còn nhiều vấn đề tồn tại, đòi hỏi Lãnh đạo Cục và toàn thể cán bộ trong đơn vị cần nỗ lực hơn nữa để cùng nhau phát triển văn hóa tổ chức của đơn vị.

- Văn hóa tổ chức thực sự đã được hình thành trong Cục ĐTĐL nhưng bản sắc riêng chưa thực sự rõ nét. Các biểu hiện mang nặng tính lịch sử để lại và không được thống kê, ghi chép, sàng lọc và truyền tải một cách có hệ thống và có định hướng. Việc tạo lập bản sắc riêng không vượt qua những giá trị chuẩn mực chung và riêng biệt sẽ tạo ảnh hưởng lớn không chỉ đối với các cán bộ, công chức, viên chức trong và ngoài đơn vị.

- Mặc dù có nhiều lịch sử đáng tự hào, có nhiều thành tựu nổi bật tuy nhiên Cục ĐTĐL vẫn chưa có một phòng truyền thống để lưu lại những dòng lịch sử, hình ảnh, thành tựu tốt đẹp, tự hào đó.

- Các biểu tượng trực quan đã được xây dựng nhưng chưa được chú trọng phát triển để qua đó thể hiện những nét đặc trưng và tạo sự khác biệt riêng đối với Cục

ĐTĐL, chưa thể hiện một phong cách đặc trưng riêng có. Lô gô còn đơn giản và chưa có nhiều hình ảnh, biểu trưng cụ thể là toát lên nữa vai trò của một cơ quan điều tiết độc lập của một ngành quan trọng như ngành điện.

- Hệ thống nhận diện, sứ mệnh, tầm nhìn và giá trị cốt lõi của cơ quan chưa được chú trọng trong hoạt động thường ngày và công tác truyền thông để dễ dàng nhận thấy và từ đó tạo ấn tượng cho công, viên chức.

- Các hoạt động nghi lễ còn mang nặng tính hình thức kiểu hành chính Nhà nước, chưa được tổ chức linh hoạt và chưa thể hiện tốt các thông điệp về phương châm hoạt động, mục tiêu phát triển với cán bộ, công chức, viên chức và người lao động.

- Một bộ phận cán bộ, công chức, viên chức có nhận thức chưa đủ về văn hóa tổ chức, có những biểu hiện lệch chuẩn trong ứng xử làm ảnh hưởng đến hình ảnh “công bộc” của dân. Vẫn còn xảy ra tình trạng “đi muộn về sớm”, bớt xén giờ làm, giải quyết thủ tục hành chính cho người dân, tổ chức, chưa nhiệt tình, thái độ thiếu niềm nở... Vẫn còn không ít cán bộ, công chức, có trang phục phản cảm; tác phong công tác tùy tiện, tính kỷ luật yếu kém.

- Ngoài ra, vẫn còn tồn tại một bộ phận cán bộ, công chức, viên chức vẫn thiếu các kỹ năng thiết lập giao tiếp phi ngôn ngữ; chưa biết “nói chuyện” bằng ánh mắt, khuôn mặt, cử chỉ (thường mang thái độ lạnh lùng thay vì thân thiện, cởi mở)...

2.3.2.2 Nguyên nhân

- Trước hết là, do yếu tố lịch sử để lại của một nền hành chính công lâu đời nên việc đột phá để xây dựng một công trình mang nét riêng cho Cục ĐTĐL chưa thể thực hiện được. Hơn nữa, việc xây dựng văn hóa tổ chức vẫn được thực hiện theo hướng tự phát mà chưa được nghiên cứu một cách bài bản, chuyên nghiệp hoặc chưa có một bộ phận chuyên trách thực hiện.

- Thứ hai là, Cục ĐTĐL chưa có bộ phận chuyên trách về văn hóa tổ chức để có những thống kê, báo cáo đánh giá cũng như đưa ra đề xuất với lãnh đạo Bộ, lãnh đạo Cục các nội dung trong quá trình xây dựng văn hóa tổ chức tại đơn vị.

- Thứ ba là, công việc chuyên môn khó, phức tạp và nặng nề nên chiếm quá nhiều thời gian của Lãnh đạo cũng như cán bộ công chức, viên chức nên việc tuyên truyền và truyền thông văn hóa đến từng cán bộ công chức, viên chức và người lao động để họ hiểu tuân thủ các quy định về văn hóa tổ chức chưa hiệu quả.

- Thứ tư là, quan niệm về văn hóa tổ chức của một bộ phận cán bộ công chức, viên chức còn hạn chế, đặt cái “tôi” cá nhân cao hơn lợi ích của tập thể.

- Thứ năm là, các chế tài khen thưởng, xử phạt liên quan đến thực hiện văn hóa tổ chức tại Cục ĐTĐL chưa rõ ràng, chưa có tác dụng thúc đẩy việc nghiêm túc thực hiện các quy định về văn hóa tổ chức.

• Kết luận chương

Chương này đã phân tích đánh giá thực trạng văn hóa tổ chức của Cục ĐTĐL - Bộ Công Thương, qua đó thấy được những kết quả đã đạt được trong hơn 15 năm hình thành và phát triển của Cục ĐTĐL có thể kể đến như: Lãnh đạo Cục đã nhận thức được tầm quan trọng của văn hóa tổ chức; các biểu hiện của văn hóa tổ chức bao gồm biểu hiện trực quan (văn phòng, trong thiết bị làm việc, bài trí...) và phi trực quan (lô gô, khẩu hiệu, sứ mệnh, tầm nhìn, nội quy, quy định, các biểu tượng, giai thoại...) đã được hình thành, phát triển từ sớm và hiện tại vẫn đang được đa số cán bộ, công chức và người lao động của Cục ĐTĐL duy trì thông qua kết quả thực hiện nhiệm vụ được giao. Các hoạt động tập thể tăng cường sự gắn kết vẫn được tổ chức thường xuyên như một nét văn hóa riêng của Cục ĐTĐL từ những ngày đầu thành lập. Bên cạnh đó, Chương này cũng đã làm rõ những hạn chế, tồn tại như: văn hóa tổ chức còn chưa thực sự rõ nét; chưa thực sự được đầu tư nghiên cứu một cách bài bản, khoa học và chuyên nghiệp; chưa có một bộ phận chuyên trách thực hiện; các biểu trưng, biểu tượng chưa bắt kịp với xu hướng của thời kỳ mới; các nghi lễ còn nặng tính hình thức; khâu tuyên truyền, phổ biến còn hạn chế dẫn đến một bộ phận không nhỏ cán bộ công chức, viên chức và người lao động chưa nhận thức hết được tầm quan trọng của văn hóa tổ chức; các chế tài trong thực hiện còn chưa rõ ràng, cụ thể.

Việc phân tích, hệ thống hóa được những kết quả đạt được và những tồn tại trong xây dựng, thực hiện và phát triển văn hóa tổ chức tại Cục ĐTĐL cũng như những nguyên nhân của những tồn tại này là cơ sở hết sức quan trọng để có thể đề xuất các giải pháp trong việc duy trì và phát triển văn hóa tổ chức tại Cục ĐTĐL tại Chương 3.

Chương 3 - GIẢI PHÁP TIẾP TỤC DUY TRÌ VÀ PHÁT TRIỂN VĂN HÓA TỔ CHỨC TẠI CỤC ĐIỀU TIẾT ĐIỆN LỰC - BỘ CÔNG THƯƠNG

3.1. Phương hướng hoạt động của Cục Điều tiết điện lực - Bộ Công Thương

Phương hướng hoạt động của Cục ĐTĐL giai đoạn từ nay đến năm 2025 được thực hiện theo các chủ trương chính sách của Đảng, Nhà nước, Chính phủ và của Bộ Công Thương như sau: (i) Nghị quyết số 55-NQ/TW ngày 11/2/2020 của Bộ Chính trị về định hướng Chiến lược phát triển năng lượng quốc gia của Việt Nam đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2045; (ii) Quyết định số 538/QĐ-TTg ngày 1/4/2021 của Thủ tướng Chính phủ về phê duyệt Chiến lược phát triển Tập đoàn Điện lực Việt Nam (EVN) đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2045; (iii) Quyết định 2233/QĐ-TTg, ngày 28/12/2020 của Thủ tướng Chính phủ về phê duyệt Đề án Phát triển thị trường năng lượng cạnh tranh đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2045. Theo đó, quan điểm phát triển, mục tiêu và định hướng hoạt động được xác định theo từng chức năng nhiệm vụ, như sau:

3.1.1. Mục tiêu, triết lý hoạt động và phát triển

Nhằm đáp ứng với yêu cầu phát triển trong thời kỳ cách mạng công nghiệp 4.0 và tiến trình hội nhập kinh tế quốc tế của đất nước mà ở đó Ngành điện luôn phải đi trước một bước, mục tiêu, triết lý hoạt động và phát triển của Cục ĐTĐL đến năm 2025 tầm nhìn đến 2030 là:

- Nâng cao hiệu, hiệu quả hoạt động của Cục ĐTĐL như một công cụ hữu hiệu của Nhà nước trong việc Điều tiết các hoạt động điện lực trong cả nước nhằm bảo đảm vững chắc an ninh cung cấp điện quốc gia, cung cấp đầy đủ điện ổn định, có chất lượng cao với giá cả hợp lý cho phát triển kinh tế - xã hội nhanh và bền vững, bảo đảm quốc phòng, an ninh, nâng cao đời sống của nhân dân, góp phần bảo vệ môi trường sinh thái và thích ứng với biến đổi khí hậu.
- Xây dựng Cục ĐTĐL có trình độ chuyên nghiệp cao, từng bước hiện đại, trở thành cơ quan Điều tiết điện lực có trách nhiệm và uy tín, đáp ứng yêu cầu của sự

nghiệp công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước, phù hợp với các thông lệ và chuẩn mực quốc tế”.

3.1.2. Định hướng hoạt động

Định hướng hoạt động của Cục ĐTĐL trong thời gian tới là tiếp tục nâng cao tính hiệu lực, hiệu quả trong thực hành công vụ theo chức năng nhiệm vụ được giao nhằm đảm bảo cho ngành điện tiếp tục phát triển bền vững, thực hiện chỉ đạo tại Nghị quyết 55-NQ/TW của Bộ Chính trị về Định hướng phát triển năng lượng quốc gia đến năm 2030 tầm nhìn đến năm 2045. Bảo đảm vững chắc an ninh cung cấp điện quốc gia; cung cấp đầy đủ điện ổn định, có chất lượng cao với giá cả hợp lý cho phát triển kinh tế - xã hội nhanh và bền vững, bảo đảm quốc phòng, an ninh, nâng cao đời sống của nhân dân, góp phần bảo vệ môi trường sinh thái và thích ứng với biến đổi khí hậu. Ngành điện phát triển hài hoà giữa các phân ngành với hạ tầng đồng bộ và thông minh, đạt trình độ tiên tiến của khu vực ASEAN. Xây dựng thị trường điện cạnh tranh, minh bạch, hiệu quả, phù hợp với thể chế kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa. Khai thác và sử dụng có hiệu quả nguồn tài nguyên năng lượng trong nước kết hợp với xuất, nhập khẩu năng lượng hợp lý; triệt để thực hành tiết kiệm và sử dụng hiệu quả năng lượng. Nâng cấp, xây dựng lưới điện truyền tải, phân phối điện tiên tiến, hiện đại, cụ thể:

a) Về công tác chuyên môn

- Thực hiện công tác xây dựng văn pháp luật được Chính Phủ, Bộ Công Thương giao đảm bảo đúng tiến độ, chất lượng và hiệu quả.
- Triển khai thực hiện hiệu quả các quyết định về kế hoạch thanh tra, kiểm tra, theo dõi thi hành pháp luật theo kế hoạch từng năm của Bộ trưởng Bộ Công Thương.
- Tiếp tục giám sát chặt chẽ công tác phát triển, vận hành thị trường điện cạnh tranh các cấp độ đảm bảo thị trường điện vận hành công bằng, minh bạch và hiệu quả
- Thực hiện tốt việc kiểm tra chi phí sản xuất kinh doanh điện hàng năm của Tập đoàn Điện lực Việt Nam; kiểm tra phương án giá điện, giá dịch vụ phụ trợ và Hợp đồng mua bán điện, Hợp đồng cung cấp dịch vụ phụ trợ của các nhà máy điện; thẩm định, trình Lãnh đạo Bộ ban hành biểu giá chi phí tránh được, khung giá phát điện, giá bán buôn điện cho các Tổng công ty Điện lực và giá truyền tải điện áp dụng hàng năm;

- Xây dựng các phương án điều chỉnh giá điện phù hợp với cơ chế thị trường điện cạnh tranh;

- Chủ động tham mưu, đề xuất các giải pháp để Bộ Công Thương chỉ đạo, điều hành đảm bảo cung cấp đủ điện cho sản xuất, sinh hoạt hàng năm; tham gia phối hợp điều tiết, vận hành các nhà máy thủy điện đáp ứng nhu cầu nước của hạ du.

- Hoàn thiện các thông tư, quy định nhằm hỗ trợ việc tích hợp năng lượng tái tạo vào hệ thống điện.

- Hoàn thiện cơ chế pháp lý cho phép triển khai Chương trình quốc gia về quản lý nhu cầu phụ tải; giám sát việc triển khai Lộ trình phát triển Lưới điện thông minh, hoàn thiện khung pháp lý cho phát triển lưới điện thông minh, tích hợp năng lượng tái tạo và các chương trình điều chỉnh phụ tải.

b) Về Hợp tác quốc tế

- Tiếp tục tăng cường phối hợp chặt chẽ với các đơn vị liên quan để thực hiện tốt các nhiệm vụ, hoạt động hợp tác quốc tế được giao;

- Tăng cường phát triển các mối quan hệ hợp tác song phương và đa phương sẵn có và mang tính truyền thống với các thành viên của Mạng lưới cơ quan điều tiết ASEAN (AERN), Cơ quan Điều tiết Năng lượng Australia (AER) và Hiệp hội các nhà Điều tiết Dịch vụ Công Hoa Kỳ (NARUC).

- Tiếp tục tăng cường công tác vận động các nguồn lực hỗ trợ từ các đối tác và tổ chức quốc tế nhằm nâng cao năng lực chuyên môn của cán bộ, công chức viên chức và người lao động.

c) Về cải cách thủ tục hành chính (TTHC) và giải quyết khiếu nại

- Tiếp tục triển khai mạnh mẽ công tác cải cách hành chính, đặc biệt là giải quyết TTHC đúng thời hạn, đơn giản hóa điều kiện kinh doanh, rà soát các văn bản quy phạm luật có quy định TTHC;

- Tiếp tục phát huy hơn nữa tinh thần chủ động trong làm việc với các đơn vị, Sở Công Thương các tỉnh để giải quyết kịp thời các kiến nghị, thắc mắc của người dân và khách hàng sử dụng điện;

- Thực hiện tốt hơn nữa công tác tuyên truyền và kỷ luật về phòng chống tham nhũng, tiêu cực trong thi hành công vụ;

- Hoàn thiện công khai các thủ tục hành chính của Cục Điều tiết điện lực trên Cơ sở dữ liệu quốc gia về thủ tục hành chính, trang thông tin điện tử về cải cách hành chính của Bộ Công Thương, trang Web của Cục Điều tiết điện lực, niêm yết tại bộ phận hướng dẫn thực hiện TTHC để tạo điều kiện thuận lợi cho tổ chức, doanh nghiệp khi đến làm việc tại cơ quan.

d) Về đào tạo, phổ biến các Văn bản quy phạm pháp luật

- Lập kế hoạch chi tiết và tổ chức thực hiện hiệu quả các khóa tập huấn Kiểm tra viên điện lực thuộc thẩm quyền cấp thẻ của Cục ĐTĐL trên phạm vi cả nước.
- Trực tiếp tham gia giảng dạy lớp tập huấn, sát hạch và cấp thẻ Kiểm tra viên điện lực thuộc thẩm quyền cấp thẻ của các Sở Công Thương để hiểu rõ hơn các khó khăn vướng mắc của các cấp cơ sở trong thực hiện văn bản quy phạm pháp luật

e) Về Phát triển nguồn nhân lực

- Tiếp tục duy trì và phát huy chủ trương “Coi công tác cán bộ là công tác then chốt, trọng tâm trong việc phát triển bền vững của đơn vị”;
- Tận dụng hiệu quả nguồn hỗ trợ của các tổ chức quốc tế nhằm phục vụ hoạt động nâng cao năng lực, chất lượng của cán bộ, công chức.
- Hoàn thiện công tác quy hoạch, đánh giá, đào tạo, bồi dưỡng, bổ nhiệm cán bộ; đảm bảo công tác cán bộ có chất lượng, có tính kế thừa; từng bước chuẩn hóa đội ngũ cán bộ.

- Xây dựng đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức người lao động của Cục ĐTĐL có bản lĩnh chính trị vững vàng, đạo đức nghề nghiệp trong sáng, tinh thông về nghiệp vụ chuyên môn, chuyên nghiệp và kỹ năng đáp ứng với yêu cầu của nhiệm vụ cũng như yêu cầu về hội nhập quốc tế, với các mục tiêu sau:

- + Kiến thức chuyên sâu về điều tiết dịch vụ công, cụ thể là điều tiết điện lực: Điều tiết dịch vụ công là một môn khoa học quản lý đối với một số lĩnh vực công ích chuyên biệt. Nhân sự thuộc Cơ quan điều tiết, đặc biệt là nhân sự cấp quản lý, lãnh đạo cần có kiến thức sâu về điều tiết dịch vụ công, các phương pháp điều tiết dịch vụ công...

- + Kiến thức về lĩnh vực điều tiết: ngành điện lực là một ngành kỹ thuật đặc thù, hơn nữa quá trình hình thành và phát triển của ngành điện tại Việt Nam có những đặc

điểm riêng. Nhân sự của Cơ quan Điều tiết điện lực cần phải có kiến thức sâu, rộng về ngành điện lực.

+ Kiến thức về luật pháp, kiến thức về tài chính.

+ Kỹ năng phân tích, đánh giá, phản biện chính sách; Kỹ năng quản lý thông tin; Kỹ năng truyền thông; Kỹ năng xây dựng chương trình, đề án...; Kỹ năng điều hành cuộc họp, buổi thảo luận; Kỹ năng làm việc nhóm.

- Tuyển dụng đủ quy mô định biên xấp xỉ 110 người theo đúng mô hình Cơ quan Điều tiết độc lập.

f) Về hoạt động quan hệ công chúng

Nâng cao hiệu quả của chức năng quan hệ công chúng, cần được bổ sung nhân lực có trình độ trong công tác quảng bá hình ảnh, công tác báo chí và quan hệ công chúng nhằm quảng bá hình ảnh, chức năng, vai trò của cơ quan điều tiết điện lực.

3.2. Giải pháp tiếp tục xây dựng, duy trì và phát triển văn hóa tổ chức tại Cục Điều tiết điện lực - Bộ Công Thương

3.2.1. Khẳng định triết lý hoạt động

Hoạt động của của Cục ĐTĐL trong giai đoạn tới được tiếp tục khẳng định là phải xây dựng cơ quan Cục ĐTĐL với tầm nhìn, sứ mệnh theo mục tiêu, triết lý hoạt động và phát triển Cục ĐTĐL đến năm 2025 tầm nhìn đến năm 2030 như sau: (i) Nâng cao hiệu, hiệu quả hoạt động của Cục ĐTĐL như một công cụ hữu hiệu của Nhà nước trong việc Điều tiết các hoạt động điện lực trong cả nước nhằm bảo đảm vững chắc an ninh cung cấp điện quốc gia, cung cấp đầy đủ điện ổn định, có chất lượng cao với giá cả hợp lý cho phát triển kinh tế - xã hội nhanh và bền vững, bảo đảm quốc phòng, an ninh, nâng cao đời sống của nhân dân, góp phần bảo vệ môi trường sinh thái và thích ứng với biến đổi khí hậu; (ii) Xây dựng Cục ĐTĐL có trình độ chuyên nghiệp cao, từng bước hiện đại, trở thành cơ quan Điều tiết điện lực có trách nhiệm và uy tín, đáp ứng yêu cầu của sự nghiệp công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước, phù hợp với các thông lệ và chuẩn mực quốc tế”.

3.2.2. Khẳng định vai trò của văn hóa tổ chức

Để thực hiện được điều đó, đòi hỏi Cục ĐTĐL phải ưu tiên hoàn thiện một văn hóa tổ chức phù hợp với đặc thù và định hướng hoạt động của Cục ĐTĐL, phù hợp với thông lệ và chuẩn mực quốc tế. Trên cơ sở nhận thức rõ tầm quan trọng về vai trò

của văn hóa tổ chức, đánh giá đúng thực trạng văn hóa tổ chức trong hoạt động của cơ quan Cục ĐTĐL, đề ra những quan điểm, giá trị cốt lõi về văn hóa ứng xử, từ đó yêu cầu công chức, viên chức và người lao động thực hiện một cách nghiêm túc, thực hiện, duy trì và cải tiến tạo phong cách làm việc khoa học, hiệu quả; nâng cao tinh thần trách nhiệm trong công việc, xứng đáng là cán bộ công chức, viên chức hiện đại và chuyên nghiệp

Mỗi tổ chức khi trong quá trình thành lập và phát triển bản thân nó đã mang những bản sắc văn hoá riêng nhưng có thể nó chưa được định hình cụ thể. Văn hóa tổ chức luôn tồn tại khách quan cho dù chúng ta có nhận thức được chúng hay không, dù là văn hoá mạnh hay yếu thì nó vẫn là đặc trưng riêng của tổ chức, giúp phân biệt tổ chức này với tổ chức khác. Cục ĐTĐL là cơ quan xây dựng quy định, giám sát và kiểm tra tính tuân thủ quy định của các tổ chức, cá nhân hoạt động trong lĩnh vực điện lực. Để hoạt động này đạt hiệu quả, từng cán bộ, công chức của Cục ĐTĐL phải là những người gương mẫu, trách nhiệm và tuân thủ pháp luật do đó việc nhận thức, xây dựng, duy trì và phát triển văn hoá tổ chức là điều rất cần thiết. Với tính chất của hoạt động công vụ là thường xuyên tiếp xúc và đối mặt với cám dỗ, rủi ro, đối tượng bị kiểm tra thường cho rằng, hoạt động thanh tra, kiểm tra là “thủ tục”, chỉ là “hình thức” không mang lại hiệu quả mà chỉ làm mất thời gian, tiền bạc của doanh nghiệp. Do vậy, xây dựng và phát triển văn hoá tổ chức chính là để thay đổi cái nhìn của đơn vị, tổ chức được thanh tra, kiểm tra đối với Cục ĐTĐL nói riêng và bộ máy quản lý Nhà nước nói chung.

Trong thời kỳ hội nhập thì văn hóa tổ chức chính là chìa khoá giúp tổ chức hội nhập thành công. Quá trình hội nhập đòi hỏi mỗi tổ chức phải đáp ứng được các yêu cầu của nó, trong đó văn hóa tổ chức là một trong những yêu cầu quan trọng, nó cũng đòi hỏi tổ chức phải biết nắm bắt nhanh những thay đổi, những cơ hội mà nó mang đến, đồng thời đòi hỏi cách thức làm việc của tổ chức phải phù hợp với xu thế chung của xã hội. Nếu tổ chức nào không thay đổi, vẫn giữ lối làm việc cũ thì sẽ không được chấp nhận và sẽ bị loại ra khỏi quá trình hội nhập. Do vậy, xây dựng văn hóa tổ chức sẽ giúp tổ chức hội nhập và hội nhập nhanh hơn. Hội nhập cũng giúp các tổ chức như Cục ĐTĐL học hỏi được các giá trị văn hoá mới, các cách thức quản lý tiên tiến khoa

học của các cơ quan công quyền từ các nước phát triển, góp phần nâng cao hiệu lực hiệu quả cho hoạt động công vụ của mình.

Lãnh đạo Cục ĐTĐL cần xác định rõ, văn hóa tổ chức không những là phương pháp, công cụ giúp người lãnh đạo quản lý tổ chức một cách hiệu quả mà còn là công cụ giúp công chức, viên chức và người lao động hoàn thiện bản thân để thành công và thăng tiến.

Với người lãnh đạo, văn hóa tổ chức là phương pháp, công cụ quản lý, bởi văn hóa tổ chức xác định được hệ thống niềm tin và các giá trị chủ đạo của tổ chức, nó định hướng hoạt động của tổ chức và các cá nhân, đồng thời nâng cao nhận thức của mọi thành viên trong tổ chức về sứ mệnh, chiến lược hoạt động của tổ chức. Một nét văn hóa tổ chức mạnh sẽ làm tăng giá trị niềm tin của các thành viên vào tổ chức, qua đó tạo động lực lao động. Khi mà các thành viên trong tổ chức đều nhận thức được những giá trị, những mục tiêu chung của tổ chức và phấn đấu vì mục tiêu đó thì sẽ tạo điều kiện dễ dàng hơn rất nhiều cho công tác quản lý. Do vậy, văn hóa tổ chức là một công cụ quản lý vô hình nhưng có sức mạnh hết sức to lớn không chỉ bên trong tổ chức mà còn góp phần tạo lập hình ảnh của tổ chức.

Với một người lao động, bất kỳ một ai khi mới bước chân vào làm việc trong một tổ chức đều phải tìm hiểu môi trường làm việc xung quanh, tìm hiểu đồng nghiệp và tạo dựng các mối quan hệ. Nếu như người đó nắm bắt được các giá trị văn hoá của tổ chức thì nó sẽ giúp quá trình hòa nhập của người đó vào tổ chức nhanh hơn, thuận lợi hơn. Khi những việc làm của người lao động đi đúng với các giá trị văn hoá mà tổ chức xây dựng thì nó sẽ dễ dàng được chấp nhận.

3.2.3. Xây dựng, hoàn thiện quy chế ứng xử nội bộ.

Hiện nay, Bộ Công Thương vẫn đã và đang áp dụng Quy chế ứng xử của cán bộ, công chức, viên chức và người lao động tại Quy chế về văn hóa công sở cơ quan Bộ Công Thương ban hành theo Quyết định số 5931/QĐ-BCT ngày 06/11/2008 và Quy chế làm việc của Bộ Công Thương ban hành theo Quyết định số 244/QĐ-BCT ngày 24/01/2017, trên cơ sở đó Cục ĐTĐL cũng đã ban hành Quyết định số 22/QĐ-ĐTĐL ngày 15/5/2017 về Quy chế làm việc Cục ĐTĐL. Đây là các văn bản quan trọng điều chỉnh hành vi văn hóa ứng xử của cán bộ, viên chức và người lao động Cục ĐTĐL. Tuy nhiên, với định hướng hoạt động và phát triển của Bộ Công Thương nói

chung và của Cục DTĐL nói riêng (như đề cập ở trên) thì các văn bản này cần phải được sửa đổi, bổ sung, hoàn thiện, theo định hướng cụ thể như sau:

- Thứ nhất, đẩy mạnh việc tuyên truyền nâng cao nhận thức về văn hóa tổ chức cho đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý, đội ngũ CBCC, viên chức và người lao động. Cần mở các lớp tập huấn, bồi dưỡng cho CBCC trong cơ quan về văn hóa tổ chức; cần xây dựng bảng nội quy với những quy định yêu cầu mọi người phải thực hiện, có kiểm tra, đánh giá chấm điểm, việc chấm điểm này sẽ là căn cứ quan trọng trong việc xếp loại CBCC hằng tháng. Đối với lãnh đạo các đơn vị trong cơ quan, cần phải xây dựng được cơ chế tốt để các thành viên có điều kiện phát triển, xây dựng một môi trường hòa đồng, thân thiện có tính đoàn kết cao thì hiệu quả công tác sẽ cao; quan trọng hơn chính là việc cần thay đổi nhận thức, suy nghĩ của một số CBCC về thái độ, hành vi ứng xử với đồng nghiệp và Nhân dân nhằm góp phần xây dựng hình ảnh người CBCC “Trung thành – Tận tụy – Sáng tạo – Gương mẫu;

- Thứ hai, Quy chế, quy định phải rõ ràng hơn, sát với đặc thù nghề nghiệp, có những chế tài xử lý vi phạm bằng biện pháp kinh tế; quy định về thưởng, phạt đúng mức đối với CBCC, viên chức và người lao động. Tiếp tục theo dõi và kiểm tra việc thực hiện Quy chế về văn hóa tổ chức; có văn bản cam kết thực hiện của mỗi phòng, đơn vị trực thuộc Cục DTĐL; hằng quý có báo cáo tổng kết, đánh giá về tình hình thực hiện Quy chế này tại cuộc giao ban lãnh đạo đơn vị. Xây dựng môi trường làm việc văn minh là một hướng đi đúng là tất yếu song cần đi vào thực chất. Do vậy, ngoài việc thường xuyên giáo dục nâng cao văn hóa cho các đối tượng giao tiếp ở nơi làm việc còn cần phải tăng cường cơ chế kiểm tra, giám sát của cán bộ lãnh đạo; đồng thời, mỗi CBCC phải biết quan tâm lắng nghe ý kiến góp ý của người dân để có những điều chỉnh kịp thời;

- Thứ ba, phải có sự thống nhất về nhận thức chung, coi việc thực hiện văn hóa tổ chức chính là một phần của nhiệm vụ cải cách hành chính và mỗi CBCC cũng cần nhận thức được thực hiện tốt văn hóa tổ chức và làm tốt nhiệm vụ, công việc của mình là phục vụ Nhân dân;

- Thứ tư, đề cao được vai trò gương mẫu thực hiện Quy chế văn hóa tổ chức của người đứng đầu tổ chức và trách nhiệm trong việc tăng cường công tác kiểm tra, giám sát thực hiện văn hóa tổ chức của CBCC tại cơ quan.

- Thứ năm, nâng cao hiệu quả việc tuyển chọn, phân công công việc phù hợp với năng lực trình độ của đội ngũ CBCC; tạo ra môi trường làm việc thân thiện, kịp thời biểu dương, khen thưởng những cá nhân xuất sắc trong thi hành công vụ, biểu dương gương người tốt, việc tốt, tạo sự lan tỏa về văn hóa tốt đẹp, quan tâm đến đời sống, tâm tư, nguyện vọng của CBCC.

- Thứ sáu, quản lý chặt chẽ thời gian làm việc của cán bộ, công chức, người lao động khi làm việc tại cơ quan thông qua thực hiện việc quẹt thẻ, vân tay khi ra vào cơ quan.

3.2.4. Duy trì và phát huy truyền thống tốt đẹp

Những giá trị văn hoá truyền thống tích cực, hiệu quả của Cục ĐTĐL thì cần tiếp tục được củng cố và phát huy. Bên cạnh đó, Cục ĐTĐL vẫn phải không ngừng học hỏi các giá trị văn hoá mới để làm đặc sắc thêm cho nét văn hoá của đơn vị mình. Có những giá trị văn hoá mới có thể gặp khó khăn trong quá trình tiếp nhận thì những người lãnh đạo các cấp phải biết cách áp đặt và có biện pháp khuyến khích phù hợp. Đối với Cục ĐTĐL cần phải nghiên cứu, tiếp thu có chọn lọc và bổ sung những giá trị văn hoá mới như:

Một là, Xây dựng được hệ giá trị chuẩn về văn hóa tổ chức: Bộ chuẩn mực văn hóa tổ chức này cần được hoàn thiện và đưa vào áp dụng theo như các tiêu chí và định hướng như đã đề cập tại Mục 3.2.3.

Hai là, Xây dựng bầu không khí tâm lý công sở: Bầu không khí tâm lý thể hiện mức độ hòa hợp các đặc điểm tâm lý trong quan hệ liên nhân cách của cán bộ công chức và được hình thành từ thái độ của mọi người trong cơ quan đối với công việc, bạn bè, đồng nghiệp và người lãnh đạo. Nếu không khí làm việc cởi mở, tin tưởng lẫn nhau sẽ khơi nguồn được sự sáng tạo của CBCC và ngược lại, nếu bầu không khí nặng nề, căng thẳng sẽ là rào cản đối với hoạt động của cơ quan. Không thể có một cơ quan, công sở văn hóa nếu trong nội bộ luôn tồn tại căng thẳng, soi xét lẫn nhau; cấp dưới nghi ngờ cấp trên, cấp trên đề phòng cấp dưới, cán bộ, công chức, viên chức khi làm việc chỉ đề đến tháng nhận lương, ngoài ra không quan tâm đến những vấn đề khác...Do đó, Lãnh đạo Cục ĐTĐL phải vừa duy trì động lực làm việc của cán bộ, công chức, viên chức và người lao động vừa phải thường xuyên cải tiến để tránh tạo ra

“sức ỳ” thông qua tạo lập, truyền cảm hứng và duy trì cảm hứng, động lực làm việc của cán bộ, công chức, viên chức trong Cục.

Ba là, Chuyên nghiệp, hiểu theo nghĩa chung nhất là mỗi cán bộ, công chức, viên chức chuyên tâm vào công việc của mình, toàn tâm, toàn ý để hoàn thành công việc của mình một cách tốt nhất; chuyên nghiệp là có sự hiểu biết rộng và giỏi một lĩnh vực cụ thể. Đối với hoạt động của Cục ĐTDL, chuyên nghiệp còn là biết cách phối hợp, điều tiết công việc phù hợp với tiến độ và môi trường xung quanh để tạo nên hiệu quả tốt nhất; tác phong làm việc năng động, khoa học kết hợp với việc ứng dụng các tiến bộ khoa học, công nghệ mới vào công việc. Trách nhiệm trong giải quyết công việc là việc thực hiện với niềm tin và sự chắc chắn, gắn với khả năng của mình vào trong công việc đó, đồng nghĩa với “đặt cược” danh dự cá nhân mình vào công việc được giao với mong muốn đạt chất lượng, hiệu quả cao nhất. Tác phong chuyên nghiệp, trách nhiệm đòi hỏi từ Lãnh đạo và các CBCC, viên chức và người lao động phải thực hiện tốt những nội dung cơ bản sau đây:

a) Chuyên nghiệp trong thái độ, tác phong làm việc

Một trong những hạn chế khá phổ biến của cán bộ, công chức, viên chức được đề cập ở Chương 2 là làm việc chưa khoa học, thiếu tâm huyết. Biểu hiện ở việc không tuân thủ thời gian, làm việc chậm chạp, không có kế hoạch cụ thể, rõ ràng, không biết sắp xếp ưu tiên công việc, dẫn đến công việc hay bị động, hiệu quả thấp, nhiều khi mang tính đối phó cho xong việc. Do đó, phải tạo lập được tác phong làm việc khoa học, đúng giờ, có kế hoạch, tiết kiệm thời gian.

b) Chuyên nghiệp trong xây dựng và coi trọng giá trị tập thể, luôn hướng đến sự đồng tâm hợp lực để đạt được kết quả cao nhất

Trong cơ quan mỗi CBCC có một nhiệm vụ riêng nhưng mọi người phải thống nhất cho mục đích chung. Để xây dựng văn hóa tổ chức, cần biết cách cân bằng hai khái niệm “tập thể” và “cá nhân”. Và như vậy, tính độc lập của cán bộ, công chức, viên chức cũng phải luôn gắn với tinh thần hợp tác tập thể “làm việc nhóm”; đồng thời tuy “việc ai nấy làm” nhưng không phải “mạnh ai nấy làm” mà phải có sự tương tác, hỗ trợ nhau phù hợp; người có kinh nghiệm, người đi trước hướng dẫn người đi sau, người mới vào.

c) Chuyên nghiệp trong giao tiếp, ứng xử

Giao tiếp trong tổ chức đặc biệt là cơ quan hành chính công như Cục ĐTĐL là một khoa học và là một nghệ thuật. Hiệu quả giao tiếp của cán bộ, công chức, viên chức góp phần xây dựng một nền hành chính công thân thiện, phục vụ nhân dân, ngoài ra giao tiếp hiệu quả giúp Cơ quan công sở hạn chế được những rủi ro như: so sánh, hiểu lầm, “bằng mặt không bằng lòng”, có thể dẫn đến phát sinh mất đoàn kết nội bộ, khiếu kiện. Đối với mỗi CBCC, viên chức giao tiếp tốt còn mở rộng các mối quan hệ xã hội và nắm bắt nhanh chóng các cơ hội đến với bản thân.

Chuyên nghiệp trong giao tiếp ứng xử cũng yêu cầu Cục ĐTĐL, từng cán bộ, công chức, viên chức phải làm tốt quan hệ và lắng nghe công chúng trong thực thi công vụ. Nó hàm ý về việc truyền thông tốt hơn để duy trì niềm tin xã hội thông qua việc làm cho công chúng hiểu những gì đang diễn ra trong hoạt động công vụ một cách đầy đủ, cập nhật từ phía công chúng, nhằm hạn chế sự thiếu thông tin dẫn đến hiểu nhầm, xuyên tạc.

d) Chuyên nghiệp, chủ động trong tự trang bị, cập nhật cho mình những kiến thức mới, phù hợp để chủ động hoàn thành nhiệm vụ được giao.

Nếu Cán bộ, công chức, viên chức luôn giữ được thái độ học tập nghiêm túc cũng chính là biểu hiện thành đạt của bản thân và thành công của tổ chức. Cục ĐTĐL cần bổ sung tiêu chí đánh giá đúng đắn về trình độ chuyên môn nghiệp vụ của CBCC vì con người vẫn phải là hạt nhân trong sự phát triển của Cục ĐTĐL; tạo mọi điều kiện để cán bộ, công chức, viên chức có thể học mọi lúc, mọi nơi, nhất là nâng cao trình độ tin học trong điều kiện công nghệ phát triển như vũ bão trong dòng chảy của Cách mạng công nghiệp lần thứ tư, trình độ ngoại ngữ trong điều kiện Thủ tướng Chính phủ đã ban hành Quyết định 1659/QĐ-TTg ngày 19/11/2019 phê duyệt Đề án “Chương trình quốc gia về học tập ngoại ngữ cho cán bộ, công chức, viên chức giai đoạn 2019-2030”.

Đặc biệt, nâng cao trình độ không chỉ đòi hỏi ở CBCC chuyên môn mà ngay cả Lãnh đạo Cục cũng cần phải luôn tự học để nâng tầm nhằm mục đích chỉ đạo, quán xuyến, phản biện, củng cố uy tín đích thực, loại bỏ dần uy tín giả danh, không để cán bộ, công chức, viên chức dưới quyền đánh giá, xem thường về trình độ, khả năng của người quản lý.

e) Chuyên nghiệp ở tính kỷ luật, tích cực tham gia hoạt động do đoàn thể phát động.

Chuyên nghiệp cũng đồng nghĩa với tạo ra sự cạnh tranh lành mạnh trong cơ hội thăng tiến. Một cán bộ, công chức, viên chức chuyên nghiệp còn phải biết làm việc hết sức và chơi hết mình; thư giãn đúng lúc, đúng cách, phù hợp là biện pháp tốt nhất để phục hồi lại năng lượng đã mất.

f) Phát huy cao độ trách nhiệm

Trách nhiệm ở đây nghĩa là luôn thực hiện công việc với tâm huyết và trí tuệ, đề cao lợi ích của nhân dân, đặt lợi ích của tập thể, cơ quan, đơn vị lên trên lợi ích cá nhân, coi trọng danh dự bản thân để hoàn thành công việc ở mức độ cao nhất, đồng thời khi có xảy ra sai phạm phải dám chịu trách nhiệm về hành vi của cá nhân mình hoặc tập thể mà mình là thành viên, chứ không phải chăm chăm đổ lỗi cho khách quan, cho tập thể, biến tập thể trở thành “nơi trú ẩn trách nhiệm“, làm cho trách nhiệm của cá nhân lẫn vào trách nhiệm tập thể và cuối cùng là không quy kết được người nào cụ thể.

g) Cuối cùng, đạo đức vẫn mang yếu tố sống còn

Đạo đức công vụ được thể hiện ra bên ngoài bằng những hành vi đạo đức, là quá trình tác động lẫn nhau giữa ý thức đạo đức và thực tiễn đạo đức của cán bộ, công chức, viên chức mà nội dung của nó được thể hiện trong mối quan hệ với nhà nước, với nhân dân và tổ chức, với cấp trên, cấp dưới và đồng nghiệp thông qua giải quyết công việc và trong ứng xử, giao tiếp và thông qua sự hài lòng và tín nhiệm của đối tượng phục vụ với họ.

Trách nhiệm đạo đức mang nghĩa là trách nhiệm phục vụ, được đánh giá bởi dư luận xã hội đối với hoạt động mang tính quyền lực của cán bộ công chức, viên chức trong thực hiện nhiệm vụ, quyền hạn để bảo vệ và phục vụ quyền lợi của nhân dân, của nhà nước. Do vậy, hoạt động của Cục ĐTĐL có hoàn thành hay không, hiệu quả như thế nào phụ thuộc vào chất lượng của hoạt động phục vụ của từng cán bộ công chức, viên chức Cục ĐTĐL.

3.2.5. Xây dựng, phát triển hình ảnh với bên ngoài

Xây dựng, phát triển hình ảnh với bên ngoài, đặc biệt là với công chúng có tầm quan trọng rất lớn đối với bất cứ tổ chức nào, nhất là đối với các cơ quan hoạt động có

phạm vi rộng, có tầm ảnh hưởng lớn và động chạm nhiều tổ chức và toàn bộ người dân trong cả nước như Cục ĐTĐL. Việc xây dựng và phát triển hình ảnh về một cơ quan Điều tiết với phương châm hành động **“Công bằng - Minh bạch - Chất lượng - Hiệu quả - Không ngừng phát triển”** đòi hỏi Cục ĐTĐL cần phải thực hiện xây dựng và hoàn thiện đồng thời cả các yếu tố hữu hình, vô hình, yếu tố vật thể và phi vật thể, chẳng hạn:

- Đối với yếu tố hữu hình: Đầu tư nâng cấp cơ sở hạ tầng, trang thiết bị và cảnh quan văn phòng phù hợp với quy định và có tiếp thu các ý tưởng khoa học trong việc nâng cao tính sáng tạo của người lao động. Thiết kế lại Logo và các biểu trưng khác để là bật lên ý nghĩa của cơ quan trọng tài nghiêm minh của ngành Điện và lan tỏa được phương châm hành động đã nêu của Cục ĐTĐL;

- Đối với vô hình: Khẩu hiệu, phương châm hoạt động cần được truyền thông thông qua trang web, nội quy ra vào cơ quan, các tài liệu khác liên quan (tài liệu, catalogue; phong bì thư...) sao cho phải làm gia tăng sức lan tỏa đồng thời phải dễ dàng được tiếp cận bởi người dân và tổ chức;

- Đối với yếu tố hành vi, các hình thức ứng xử giao tiếp khi thực hiện nhiệm vụ cũng như trong sinh hoạt đời thường: mỗi cán bộ, công chức, viên chức và người lao động phải giữ gìn không chỉ trong quá trình làm việc mà cả trong cuộc sống, sinh hoạt ngoài thời gian làm việc. Hình ảnh của cán bộ, công chức, viên chức và người lao động luôn gắn liền với hình ảnh của Cục ĐTĐL. Bất cứ hành vi không đúng đắn nào của cán bộ, công chức, viên chức và người lao động đều ảnh hưởng tiêu cực đến hình ảnh của Cục ĐTĐL. Cục ĐTĐL và đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức và người lao động của mình cần phải tiếp tục xây dựng, phát triển hình ảnh để tạo lập được phong cách làm việc chuyên nghiệp, có văn hóa, có đạo đức trong mọi mối quan hệ công tác cũng như trong sinh hoạt. Để làm được điều đó, đòi hỏi Cục ĐTĐL phải có các Quy định, Quy chế điều chỉnh về các hành vi ứng xử trong công việc và trong cuộc sống của cán bộ, công chức, viên chức và người lao động. Trong đó, cần coi trọng những vấn đề sau:

- + Quan hệ với đơn vị, tổ chức đến làm việc: phải thể hiện sự đúng mực, lịch sự, nhã nhặn và tôn trọng lắng nghe ý kiến, giải thích, hướng dẫn rõ ràng, cụ thể. Không được có thái độ cửa quyền, hách dịch, nhũn nhũn, gây khó khăn, phiền hà

trong khi thực hiện nhiệm vụ và đặc biệt phải cụ thể ý thức và trách nhiệm của cán bộ, công chức, viên chức, người lao động trong công tác phòng, chống tham nhũng, tiêu cực.

+ Quan hệ với báo chí, công chúng: Cung cấp những thông tin tài liệu liên quan đến các hoạt động điện lực trong chức năng nhiệm vụ được giao cho các cơ quan, tổ chức có liên quan một cách trung thực, đúng đắn và theo quy định của pháp luật về cung cấp thông tin tài liệu. Thực hiện đúng quy định tại Quy chế phát ngôn và cung cấp thông tin cho báo chí của Bộ Công Thương và Cục ĐTĐL. Thực hiện đúng quy định của pháp luật và của Bộ Công Thương về hoạt động đối ngoại khi quan hệ với các tổ chức, cá nhân người nước ngoài. Xây dựng hình ảnh một cơ quan Điều tiết điện lực “Minh bạch, hiệu quả, chuyên nghiệp và hợp tác trong mắt tổ chức cá nhân trong và ngoài nước”

+ Trong sinh hoạt, cuộc sống:

(i) Thực hành lối sống giản dị, hòa đồng với hàng xóm, quần chúng; sống tiết kiệm, chống tiêu cực, lãng phí. Gương mẫu chấp hành các chủ trương, chính sách của Đảng, pháp luật của Nhà nước, quy định ở nơi cư trú.

(ii) Không tàng trữ, tuyên truyền, phát tán hoặc xúi giục người khác tuyên truyền, phát tán thông tin, tài liệu dưới mọi hình thức để truyền bá những quan điểm trái với đường lối của Đảng, pháp luật của Nhà nước; không viết bài, cho đăng tải tin, bài sai sự thật, vu cáo, bịa đặt hoặc quy kết về tội danh, mức án trước khi xét xử; không đăng tải ý kiến phản hồi, cải chính theo quy định; không sáng tác, sản xuất, tàng trữ, phát tán các tác phẩm, công trình văn học, nghệ thuật không lành mạnh, mang tính kích động gây ảnh hưởng xấu trong xã hội; không phát tán bài viết, hồi ký không đúng sự thật.

3.3. Một số giải pháp hỗ trợ khi xây dựng văn hóa tổ chức

3.3.1. Biên soạn hệ thống tài liệu chuẩn mực trong nội bộ

Như đề cập ở Chương 2, hiện tại các quy định về quy tắc ứng xử tại Cục ĐTĐL mới chỉ dừng ở Quy chế làm việc (Quyết định số 22/QĐ-ĐTĐL), các quy định cụ thể về văn hóa công vụ để áp dụng và phổ biến cho cán bộ, công chức, viên chức và người lao động trong Cục ĐTĐL còn tản mát và rời rạc (khi thì áp dụng của Bộ Nội Vụ, khi thì áp dụng của Bộ Công Thương...), Do đó, như đã đề cập tại Mục 3.2.4. một trong

những giải pháp quan trọng hàng đầu trong việc xây dựng và phát triển văn hóa tổ chức tại Cục ĐTĐL là việc cần thiết phải hợp nhất, xây dựng được hệ giá trị chuẩn về văn hóa tổ chức hay là hệ thống tài liệu chuẩn mực trong nội bộ dựa trên nền tảng duy trì, phát huy những mặt tích cực trong văn hóa tổ chức hiện tại, khắc phục những hạn chế bất cập, tồn tại lâu nay. Đồng thời kết hợp với định hướng hoạt động và phát triển của Cục ĐTĐL, các nét văn hóa mới phù hợp với thực tiễn và xu hướng phát triển của ngành, lĩnh vực và xã hội.

“Hệ thống tài liệu chuẩn mực trong nội bộ Cục ĐTĐL” phải được ban hành ở Quy định, Quyết định. Bên cạnh đó, phải có chế tài cụ thể và đủ mạnh để xử lý các tổ chức, cá nhân vi phạm những chuẩn mực về văn hóa trong cơ quan. Để đạt được những giá trị văn hóa tổ chức, chỉ thực hiện được bằng cách cấp trên làm trước nêu gương, cấp dưới làm sau; lãnh đạo làm gương để nhân viên noi theo, tất cả cán bộ, công chức, viên chức cùng hành động. Khi nào cán bộ, công chức, viên chức có niềm tin vững chắc vào những giá trị văn hóa mà cơ quan đang theo đuổi, khi đó những biểu hiện thiếu văn hóa tại Cục ĐTĐL sẽ dần bị loại bỏ.

Hệ thống tài liệu chuẩn mực trong nội bộ Cục ĐTĐL phải xem xét tích hợp được tiêu chuẩn đánh giá lựa chọn cán bộ (phục vụ công tác tuyển dụng, bổ nhiệm), tiêu chuẩn đánh giá hành vi thực hiện các quy tắc ứng xử vào đánh giá thành tích chung của cán bộ công chức, viên chức và người lao động cũng như sẽ là tiêu chuẩn của công tác thi đua khen thưởng; đánh giá thành tích cá nhân một cách công bằng, công khai (phục vụ công tác thi đua khen thưởng và kỷ luật).

3.3.2. Nâng cao nhận thức về xây dựng và phát triển văn hóa tổ chức trong mỗi cán bộ, công chức, viên chức

Bên cạnh các hoạt động chuyên môn nghiệp vụ theo quy định của Luật cán bộ, công chức viên chức. Các hoạt động để nâng cao nhận thức về xây dựng và phát triển văn hóa tổ chức trong mỗi cán bộ, công chức, viên chức cần phải được Cục ĐTĐL tổ chức thường xuyên, thực chất và coi đó như là một phần trách nhiệm trong thi hành nhiệm vụ của mỗi cán bộ, công chức, viên chức, cụ thể như sau:

- Đẩy mạnh việc tuyên truyền nâng cao nhận thức về văn hóa tổ chức cho đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý, đội ngũ CBCC, viên chức và người lao động;

- Mở các lớp tập huấn, bồi dưỡng chuyên nghiệp cho CBCC trong cơ quan về văn hóa tổ chức;
- Cần xây dựng bảng nội quy với những quy định yêu cầu mọi người phải thực hiện, có kiểm tra, đánh giá chấm điểm, việc chấm điểm này sẽ là căn cứ quan trọng trong việc xếp loại CBCC hằng tháng;
- Cần phải xây dựng được cơ chế tốt để các thành viên có điều kiện phát triển, xây dựng một môi trường hòa đồng, thân thiện có tính đoàn kết cao thì hiệu quả công tác sẽ cao;
- Cần làm thay đổi nhận thức, suy nghĩ của một số CBCC về thái độ, hành vi ứng xử với đồng nghiệp và Nhân dân nhằm góp phần xây dựng hình ảnh người CBCC “Trung thành – Tận tụy – Sáng tạo – Gương mẫu”;
- Cần thực hiện nâng cao trách nhiệm thực hiện phòng, chống tham nhũng và thực hành tiết kiệm, chống lãng phí.
- Cần quán triệt mỗi CBCC lại là phần tử tích cực tuyên truyền, giáo dục, vận động người thân trong gia đình chấp hành nghiêm túc, đúng đắn chủ trương, đường lối, chính sách của Đảng, pháp luật của Nhà nước.

3.3.3. Phát huy vai trò của tổ chức Đảng, đoàn thể trong chỉ đạo, phối hợp với chính quyền

Văn hóa là tất cả các giá trị vật chất và tinh thần do con người sáng tạo ra. Xây dựng văn hóa có bản sắc riêng để trở thành giá trị, tập quán và truyền thống của Cục ĐTĐL là cả quá trình lâu dài. Quá trình này là sự kế thừa, tiếp nối, phát huy truyền thống tốt đẹp của các thế hệ cán bộ, công chức, viên chức, người lao động của Cục ĐTĐL đã xây dựng và vun đắp trong suốt hơn 15 năm xây dựng và phát triển; đồng thời tiếp thu, vận dụng một cách có chọn lọc các giá trị văn hóa mới trong ngành, lĩnh vực và xã hội trong bối cảnh toàn cầu hóa như hiện nay đảm bảo phát triển hài hòa giữa nét truyền thống và hiện đại phù hợp với thuần phong mỹ tục của dân tộc Việt Nam.

Với vai trò của Đảng là lãnh đạo, định hướng và giáo dục chính trị- tư tưởng; vị trí, chức năng của tổ chức đoàn thể (công đoàn, đoàn thanh niên, hội cựu chiến binh, hội phụ nữ), các tổ chức Đảng, đoàn thể các cấp giữ vai trò nòng cốt trong việc định hướng văn hóa, tuyên truyền, vận động và tổ chức các hoạt động hưởng ứng phong

trào thi đua xây dựng văn hóa tổ chức của Cục ĐTĐL trên tất cả các mặt. Trước hết, Đảng ủy Cục ĐTĐL phải đề cao trách nhiệm nêu gương, tâm huyết, tận tụy, gương mẫu làm tròn chức trách, nhiệm vụ được giao; không vương vào “tư duy nhiệm kỳ”.

Tiếp đó, các tổ chức Đảng, đoàn thể cần tiếp tục định hướng, giúp cán bộ, công chức, viên chức, người lao động Cục ĐTĐL: (i) Xây dựng môi trường làm việc của cơ quan, đơn vị năng động, chuyên nghiệp; giữ gìn sự đoàn kết, đạo đức và văn hóa công vụ trong tổ chức của mình; (ii) Tích cực học tập để nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ, kỹ năng nghề nghiệp; nắm vững đường lối, chủ trương, chính sách, pháp luật có liên quan trực tiếp đến lĩnh vực được giao và quyền; (iii) Phải có tinh thần hợp tác, tương trợ trong thực hiện nhiệm vụ, công vụ. Ứng xử có văn hóa, tôn trọng, bảo vệ danh dự, uy tín của đồng nghiệp; có thái độ trung thực, thân thiện, hợp tác, tôn trọng giúp đỡ nhau hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

Các tổ chức đoàn thể giúp đoàn viên công đoàn thường xuyên cập nhật các giá trị về truyền thống tốt đẹp của Cục ĐTĐL nhằm tăng thêm lòng tự hào và ý thức trách nhiệm của mỗi người đối với đơn vị; chú trọng phát hiện, bồi dưỡng, xây dựng, nhân điển hình và động viên khen thưởng kịp thời các tập thể và cá nhân tiên tiến nhằm khích lệ phong trào thi đua của đơn vị.

Các tổ chức Đảng, đoàn thể chủ động, sáng tạo trong hoạt động để đơn vị có đời sống tinh thần vui tươi, lành mạnh, chủ động đấu tranh chống mọi biểu hiện của văn hóa xấu xâm nhập; đơn vị không có người tham gia cờ bạc, nghiện hút và các tệ nạn xã hội khác, ở bất cứ nơi nào, dưới bất cứ hình thức bất hợp pháp nào. Bên cạnh việc nâng cao kiến thức chuyên môn, cần coi trọng nâng cao chất lượng cả về thể chất và tinh thần của người lao động bằng việc duy trì và làm tốt hơn nữa các hoạt động thường niên như:

- Định kỳ hàng năm tổ chức khám bệnh cho cán bộ, công chức, viên chức và người lao động tại các cơ sở y tế chất lượng;
- Tổ chức phong trào hoạt động thể dục thể thao, văn nghệ sôi nổi;
- Bố trí nơi tập thể thao riêng biệt, duy trì các buổi thi đấu thể thao, giao lưu văn nghệ, tham quan học tập trong và ngoài nước để nâng cao thể chất, tăng cường hiểu biết, gắn bó và đoàn kết trong tập thể;

- Xây dựng được phòng truyền thống, tủ sách chia sẻ kiến thức trong đơn vị để làm nơi sinh hoạt chuyên môn chung của các thành viên, dần dần khi có điều kiện sẽ nâng cấp lên thành thư viện của Cục.

Các tổ chức đoàn thể tích cực giáo dục đoàn viên biết quan tâm đến cộng đồng, hưởng ứng tham gia hoạt động xã hội- từ thiện; luôn phấn đấu xây dựng gia đình đạt chuẩn gia đình văn hóa. Tạo điều kiện cho cán bộ, công chức, viên chức và người lao động tham gia các chương trình đào tạo, nâng cao về chuyên môn nghiệp vụ để đáp ứng được yêu cầu ngày càng cao của công việc. Vận động cán bộ, công chức, viên chức và người lao động luôn có ý thức xây dựng phong trào xanh, sạch, đẹp; gìn giữ vệ sinh môi trường, cảnh quan làm việc xanh; phòng làm việc bố trí gọn gàng, ngăn nắp, khoa học đảm bảo tính thẩm mỹ và phù hợp vị trí làm việc. Xem việc giữ gìn môi trường làm việc tại nơi làm việc là trách nhiệm và nhiệm vụ của mỗi cán bộ, công chức, viên chức và người lao động.

Trong tham mưu, thực hiện nhiệm vụ chuyên môn, các tổ chức Đảng, đoàn thể tăng cường phát động, triển khai nhiều nội dung, phong trào thi đua, như: Phong trào thi đua “lao động giỏi, sáng tạo”; cuộc vận động học tập và làm theo tấm gương đạo đức Hồ Chí Minh; học tập xây dựng người cán bộ, công chức “Trung thành, sáng tạo, tận tụy, gương mẫu”; các đợt thi đua nhân kỷ niệm các ngày lễ lớn của đất nước và của Đảng bộ Khối...

Một trong những nhiệm vụ quan trọng nữa của các tổ chức đoàn thể là tổ chức nòng cốt trong việc triển khai thực hiện hội nghị cán bộ công chức hằng năm; tham gia tích cực công tác quản lý, giám sát việc thực hiện nhiệm vụ, kỷ luật kỷ cương hành chính, xây dựng cơ quan công sở văn minh.

Có thể nói việc phát huy vai trò của các tổ chức Đảng, đoàn thể trong việc xây dựng và phát triển văn hóa tổ chức của Cục ĐTĐL có ý nghĩa đặc biệt quan trọng. Đây cũng chính là một trong những yếu tố then chốt quyết định sự thành công của văn hóa tổ chức của Cục ĐTĐL.

• **Kết luận chương**

Căn cứ trên cơ sở những tồn tại và nguyên nhân được phân tích, hệ thống và làm rõ tại Chương 2; căn cứ định hướng, mục tiêu hoạt động và phát triển (hay tầm nhìn) của Cục ĐTĐL trong bối cảnh hiện tại và trong tương lai của ngành điện có xét

đến những yếu tố về xu hướng hội nhập, toàn cầu hóa cũng như sự phát triển của cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ 4 hiện nay, Chương 3 đã đề xuất giải pháp cụ thể và các hoạt động triển khai các giải pháp đó nhằm hoàn thiện và phát triển văn hóa tổ chức của Cục DTĐL, giúp Cục DTĐL hoạt động hiệu lực, hiệu quả hơn nữa, hoàn thành xuất sắc sứ mệnh lịch sử của mình trong việc đưa con thuyền thị trường điện lực Việt Nam đến đích theo đúng chủ trương, chính sách của Đảng, Nhà nước và Chính phủ đặt ra.

KẾT LUẬN

Xây dựng và phát triển văn hoá tổ chức là một trong những nhiệm vụ trọng tâm trong thời kỳ đổi mới. Xây dựng văn hoá tổ chức sẽ tạo ra tinh thần cao đẹp, phong phú và đa dạng, có nội dung nhân đạo, dân chủ, tiến bộ, văn hoá là nền tảng của tổ chức, vừa là mục tiêu, vừa là động lực thúc đẩy sự phát triển của tổ chức. Một nền tảng văn hoá mạnh sẽ giúp tổ chức nhanh chóng phát triển và hội nhập, từng bước khẳng định mình.

Hòa cùng với quá trình cải cách thủ tục hành chính, quá trình xây dựng bộ máy hành chính nhà nước tinh gọn, hoạt động hiệu lực, hiệu quả theo tinh thần của Đảng, việc thực hiện văn hóa tổ chức, mà ở đề tài này là văn hóa công sở trong các cơ quan Nhà nước nói chung và ngành Điện nói kèm theo đó là cải cách tư duy phục vụ của mỗi cán bộ, công chức khi giao tiếp với người dân, tổ chức đang ngày càng được Đảng, Nhà nước và Chính phủ hết sức quan tâm, thể hiện bởi việc ban hành nhiều chủ trương, chính sách và quy chế thực hiện như: (i) Quy tắc ứng xử của cán bộ, công chức, viên chức kèm theo Quyết định số 03/2007/QĐ-BNV ngày 26/02/2007 của Bộ trưởng Bộ nội vụ quy định quy định các chuẩn mực xử sự của cán bộ, công chức, viên chức làm việc trong bộ máy chính quyền địa phương trong thi hành nhiệm vụ, công vụ, trong quan hệ xã hội; trách nhiệm của cán bộ, công chức, viên chức, của cơ quan, đơn vị có thẩm quyền trong việc thực hiện, xử lý vi phạm; (ii) Quy chế văn hóa công sở tại các cơ quan hành chính Nhà nước được ban hành kèm theo Quyết định số 129/2007/QĐ-TT ngày 02 tháng 8 năm 2007 của Thủ tướng Chính phủ quy định bài trí công sở, trang phục, giao tiếp và ứng xử của cán bộ, công chức, viên chức khi thi hành nhiệm vụ tại các cơ quan hành chính nhà nước; (iii) Chỉ thị 26/CT-TTg của Thủ tướng Chính phủ ban hành ngày 5/9/2016 về tăng cường kỷ luật, kỷ cương các cơ quan ban hành chính nhà nước các cấp; (iv) Quyết định số 1847/QĐ-TTg ngày 27/12/2018 của Thủ tướng Chính phủ về việc phê duyệt Đề án Văn hóa công vụ; (v) Quyết định số 733/QĐ-TTg ngày 14/6/2019 của Thủ tướng Chính phủ về việc ban hành Kế hoạch tổ chức thực hiện Phong trào thi đua “Cán bộ, công chức, viên chức thi đua thực hiện văn hóa công sở” giai đoạn 2019 – 2025; (vi) Quyết định số 5931/QĐ-BCT ngày 06 tháng 11 năm 2008 của Bộ trưởng Bộ Công Thương về Quy chế văn hóa Công sở cơ quan Bộ Công Thương.

Cục Điều tiết điện lực - Bộ Công Thương thời gian qua đã có những sự quan tâm nhất định đến công tác xây dựng và phát triển văn hoá tổ chức. Đã có những hành động, những việc làm cụ thể để xây dựng những giá trị văn hoá của mình. Tuy vậy, xây dựng văn hóa tổ chức vẫn đang là một vấn đề khá mới mẻ nên không tránh khỏi những thiếu sót, hạn chế. Nhận thức của một phần cán bộ công chức về văn hóa tổ chức vẫn chưa đầy đủ, sâu sắc, do đó khi triển khai còn gặp một số khó khăn.

Với kết cấu gồm 3 chương, luận văn đã đề cập tới một số nội dung chung nhất về văn hóa tổ chức mà cụ thể trong khuôn khổ luận văn là văn hóa tổ chức, thực trạng văn hóa tổ chức tại Cục ĐTĐL thông qua đó đề xuất một số giải pháp tiếp tục duy trì và phát triển văn hóa tổ chức như: Tuyên truyền nâng cao nhận thức về văn hóa tổ chức; xây dựng hoàn thiện Bộ quy tắc giá trị chuẩn về văn hóa tổ chức; xây dựng bầu không khí tâm lý công sở; xây dựng tác phong làm việc giao tiếp, ứng xử chuyên nghiệp, trách nhiệm, phổ biến giáo dục đạo đức công vụ... góp phần cùng với việc đưa công cuộc cải cách hành chính tiến tới những thành công. Với mục tiêu đã đề ra ban đầu, luận văn đã giải quyết được một số vấn đề sau:

- Hệ thống được một số vấn đề về văn hóa tổ chức, cấu trúc của văn hóa tổ chức. Đồng thời nêu bật những lợi ích của việc xây dựng văn hóa tổ chức và quy trình xây dựng văn hóa tổ chức.
- Đánh giá được thực trạng văn hóa tổ chức tại Cục ĐTĐL, từ đó áp dụng cơ sở lý luận và thực tiễn đề xuất một số giải pháp nhằm tiếp tục duy trì và phát triển văn hóa tổ chức tại Cục ĐTĐL.
- Luận văn dựa trên những cơ sở thực tiễn và lý luận về xây dựng văn hóa tổ chức, dựa trên tình hình thực tế tại Cục Điều tiết điện lực - Bộ Công Thương để đề ra một số giải pháp nhằm góp phần xây dựng văn hóa tổ chức tại Cục Điều tiết điện lực - Bộ Công Thương.

Quá trình nghiên cứu và hoàn thành luận văn này, tác giả đã cố gắng vận dụng tối đa những kiến thức mới được truyền đạt từ các nhà khoa học trong và ngoài Học viện Công nghệ bưu chính viễn thông. Tác giả xin bày tỏ lòng cảm ơn chân thành tới các thầy cô giáo, đặc biệt thầy giáo, GS.TS Bùi Xuân Phong đã tận tình giúp đỡ để hoàn thành công trình nghiên cứu khoa học đầu tiên của mình.

Trong khuôn khổ giới hạn của một luận văn tốt nghiệp cao học, cùng khả năng kiến thức còn hạn chế, chắc chắn bản luận văn này không tránh khỏi những thiếu sót và hạn chế, tác giả rất mong nhận được sự đóng góp ý kiến của các thầy cô giáo và đồng nghiệp để luận văn được hoàn thiện hơn và có tính khả thi cao khi áp dụng thực tế tại Cục DTĐL.

IV. DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Đỗ Thị Vân Anh (2013) Văn hóa doanh nghiệp tại Tổng Công ty Cổ phần Bảo hiểm Bưu điện. Luận văn Cao học QTKD
2. Nguyễn Thị Hoa – Văn hóa tổ chức tại Ủy ban nhân dân tỉnh Bắc Giang (2015). Luận văn cao học Học viện Công nghệ BCVT
3. Nguyễn Văn Nam – Văn hóa tổ chức tại Liên đoàn lao động tỉnh Hải Dương (2016). Luận văn cao học Trường Đại học Mỏ - Địa chất
4. GS.TS Bùi Xuân Phong (2008) Xây dựng văn hóa doanh nghiệp định hướng khách hàng. Thông tin Khoa học công nghệ và Kinh tế Bưu điện
5. GS.TS. Bùi Xuân Phong (2009), Đạo đức kinh doanh và văn hóa doanh nghiệp, NXB Thông tin và Truyền thông, Hà Nội.
6. GS.TS Bùi Xuân Phong (3/2010) Duy trì và phát triển văn hóa doanh nghiệp nhằm phát triển bền vững và hội nhập quốc tế VNPT
7. GS.TS Bùi Xuân Phong (4/2010) Bàn về quy trình xây dựng văn hóa doanh nghiệp. Tạp chí Thông tin Khoa học công nghệ và Kinh tế Bưu điện
8. GS.TS Bùi Xuân Phong (6/2010) Tổng công ty đường sắt Việt Nam: Duy trì và phát triển văn hóa doanh nghiệp nhằm phát triển bền vững và hội nhập quốc tế. Tạp chí Thông tin Khoa học công nghệ và Kinh tế Bưu điện
9. GS.TS Bùi Xuân Phong (4/2018) Văn hóa công sở. Tài liệu bồi dưỡng chuyên viên chính ngành Tài chính và Thuế.
10. Đoàn Kim Phượng (2018) Văn hóa công sở tại Kiểm toán Nhà nước. Luận văn cao học QTKD.
11. PGS.TS. Nguyễn Mạnh Quân (2007), Giáo trình Đạo đức kinh doanh và Văn hóa Công ty - NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
12. PGS.TS. Nguyễn Mạnh Quân (2012), Giáo trình Văn hóa Doanh nghiệp, Bộ Kế hoạch Đầu tư – Cục phát triển Doanh nghiệp.
13. Phạm Trần Cẩm Vân – Văn hóa doanh nghiệp Học viện công nghệ bưu chính viễn thông (2009). Học viện Công nghệ BCVT.
14. Hoàn Thị Kim Vân – Văn hóa tổ chức tại Cục Công nghệ thông tin Bộ Y Tế (2014). Luận văn cao học Học viện Công nghệ BCVT.

15. Nguyễn Thu Vân – Văn hóa tổ chức tại Chi cục thuế Quận Hà Đông Hà Nội (2016). Luận văn cao học Học viện Công nghệ BCVT.

16. Elliott Jaques (1952). The Changing Culture of a Factory [Online]. Available: https://books.google.com.vn/books?id=aSGEEq3jbckC&printsec=frontcover&hl=vi&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false.

17. Andrew M. Pettigrew (1979). On Studying Organizational Cultures [Online]. Available: http://mail.im.tku.edu.tw/~myday/teaching/992/SMS/S/992SMS_T1_Paper_20110326_On_Studying_Organizational_Cultures.pdf

18. Stephen P. Robbins (2003). Organizational behavior [Online]. Available: <https://hostnezt.com/cssfiles/businessadmin/Organizational%20Behavior%20By%20Stephen%20P%20Robbins%20&%20Timothy%20A%20Judge%205th%20Ed.pdf>

1	2	3	4
Cần thiết	Rất quan trọng	Là yếu tố quyết định	Không quan trọng

Câu hỏi	Mức độ			
Vai trò của văn hóa tổ chức đối với sự phát triển của Cục ĐTĐL?	1	2	3	4
Tầm quan trọng của văn hóa tổ chức đối với sự phát triển của bản thân CBCC, viên chức và người lao động Cục ĐTĐL?	1	2	3	4

(2) Mỗi câu phát biểu sau sẽ có 4 con số thể hiện mức độ đánh giá Ông/Bà đối với mỗi phát biểu dưới đây: Xin đánh “X” vào cột phù hợp theo quy ước.

1	2	3	4
Cần thiết	Quan trọng	Quan trọng nhất	Không quan trọng

Câu hỏi	Mức độ			
Vai trò của các yếu tố sau trong văn hóa tổ chức của Cục ĐTĐL?				
1. Yếu tố cơ sở vật chất	1	2	3	4
2. Các giá trị văn hóa	1	2	3	4
3. Bộ quy tắc ứng xử	1	2	3	4
4. Sự tự giác thực hiện	1	2	3	4

(3) Mỗi câu phát biểu sau sẽ có 4 con số thể hiện mức độ đánh giá Ông/Bà đối với mỗi phát biểu dưới đây: Xin đánh “X” vào cột phù hợp theo quy ước.

1	2	3	4
Chưa đạt	Đạt yêu cầu	Khá	Tốt

Câu hỏi	Mức độ			
Hiện trạng/ kết quả thực hiện các yếu tố trong văn hóa tổ chức của Cục ĐTĐL?				
1. Yếu tố cơ sở vật chất	1	2	3	4
2. Các giá trị văn hóa	1	2	3	4
3. Bộ quy tắc ứng xử	1	2	3	4
4. Sự tự giác thực hiện	1	2	3	4
5. Nhân tố văn hóa tổ chức vào đánh giá thực hiện nhiệm vụ	1	2	3	4

(4) Mỗi câu phát biểu sau sẽ có 3 con số thể hiện mức độ đồng ý Ông/Bà đối với mỗi phát biểu dưới đây: Xin đánh “X” vào cột phù hợp theo quy ước.

1	2	3
Rất cần	Cần	Không cần

TT	Nội dung khảo sát	Mức độ		
1	Tiếp tục hoàn thiện nội quy, quy định quản lý tạo môi trường thuận lợi cho việc áp dụng và phát triển văn hóa tổ chức: quy tắc ứng xử đối với cán bộ, công chức, viên chức và người lao động của Cục ĐTĐL	1	2	3
2	Tăng cường giáo dục, tuyên truyền về văn hóa tổ chức đối với công chức, viên chức, người lao động	1	2	3
2	Đánh giá, khen thưởng, bổ nhiệm cán bộ; đánh giá chất lượng công chức, viên chức theo kết quả thực hiện công việc và theo các quy chuẩn, giá trị của văn hóa tổ chức.	1	2	3
4	Có các quy định về xử phạt và thực hiện nghiêm theo chế tài, không phân biệt chức vụ đảm nhiệm vi phạm văn hóa tổ chức	1	2	3
5	Lãnh đạo, Các phòng ban cần nêu gương nhiều hơn nữa trong việc tuân thủ và truyền bá văn hóa tổ chức	1	2	3
6	Rà soát, cải tiến hệ thống văn hóa tổ chức, phát huy những nét văn hóa tích cực và bổ sung những điều tích cực, những nét mới như tính trung thực, khách quan, tận tình, trách nhiệm, sáng tạo cách làm hay trong thi hành công vụ; bổ sung những điều không được làm.	1	2	3
7	Xây dựng và phát triển hình ảnh Cục ĐTĐL, cán bộ, công chức, viên chức, người lao động Cục ĐTĐL với bên ngoài	1	2	3

Chân thành cảm ơn!