

**HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG**

-----



**Trần Ngọc Hưởng**

**VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP TẠI VNPT NINH BÌNH**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH**  
*(Theo định hướng ứng dụng)*

HÀ NỘI – NĂM 2021

**HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG**

-----



**Trần Ngọc Hưởng**

**VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP TẠI VNPT NINH BÌNH**

**Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh**

Mã số: 8.34.01.01

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

*(Theo định hướng ứng dụng)*

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN: TS. NGUYỄN THỊ VÂN ANH**

**HÀ NỘI - NĂM 2021**

## LỜI CAM ĐOAN

Tác giả xin cam đoan Luận văn “*Văn hoá doanh nghiệp tại VNPT Ninh Bình*” là công trình nghiên cứu nỗ lực cá nhân, được thực hiện dưới sự hướng dẫn của **TS. Nguyễn Thị Vân Anh**. Các kết quả, phân tích, kết luận trong luận văn này (ngoài các phần được trích dẫn) đều là kết quả làm việc của cá nhân tác giả. Các nội dung nghiên cứu và kết quả trong Luận văn là trung thực và chưa từng được ai công bố trong bất cứ công trình nghiên cứu nào trước đây. Những số liệu trong các bảng biểu phục vụ cho việc phân tích, nhận xét, đánh giá được chính tác giả thu thập từ các nguồn khác nhau có ghi trong phần tài liệu tham khảo.

Nếu phát hiện có bất kỳ sự gian lận nào tôi xin hoàn toàn chịu trách nhiệm trước Hội đồng, cũng như kết quả luận văn của mình.

Trân trọng cảm ơn!

**TÁC GIẢ**

**Trần Ngọc Hương**

## LỜI CẢM ƠN

Tác giả xin chân thành cảm ơn sự giúp đỡ của **TS. Nguyễn Thị Vân Anh** đã nhiệt tình hướng dẫn trong quá trình thực hiện bản luận văn này. Tác giả xin cảm ơn tập thể, cán bộ Giảng viên của trường **Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn Thông** về những kiến thức đã giảng dạy trong chương trình Cao học Quản trị kinh doanh. Tác giả cũng xin cảm ơn lãnh đạo các cơ quan liên quan, các nhà chuyên môn, các đồng nghiệp đã tạo điều kiện thuận lợi và đóng góp ý kiến quý báu giúp đỡ tác giả trong quá trình nghiên cứu luận văn này.

Cuối cùng, tác giả xin gửi lời cảm ơn đến lãnh đạo và cán bộ của VNPT-Ninh Bình và gia đình đã tạo điều kiện, động viên, giúp đỡ và đóng góp ý kiến để tác giả hoàn thành bản luận văn này.

Trân trọng!

**TÁC GIẢ**

**Trần Ngọc Hưởng**

## MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN .....	i
LỜI CẢM ƠN.....	ii
MỤC LỤC .....	iii
DANH MỤC KÝ HIỆU VÀ CÁC CHỮ VIẾT TẮT .....	vi
DANH MỤC HÌNH .....	vii
DANH MỤC BẢNG .....	viii
1. Tính cấp thiết của đề tài:.....	1
2. Tổng quan về đề tài nghiên cứu.....	1
3. Mục tiêu nghiên cứu .....	3
4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu .....	3
5. Phương pháp nghiên cứu .....	4
6. Kết cấu của luận văn.....	5
CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ VĂN HÓA DOANH NGHIỆP .....	6
1.1. Khái niệm và đặc điểm văn hóa doanh nghiệp.....	6
1.1.1. Khái niệm về văn hóa doanh nghiệp .....	6
1.1.2. Đặc điểm của văn hóa doanh nghiệp. ....	7
1.1.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến sự hình thành văn hóa doanh nghiệp .....	8
1.1.4. Vai trò của văn hóa doanh nghiệp đối với sự phát triển của doanh nghiệp. ....	12
1.2. Các biểu hiện của văn hóa doanh nghiệp .....	13
1.2.1. Các biểu trưng trực quan của văn hóa doanh nghiệp .....	13
1.2.2. Các biểu trưng phi trực quan của văn hóa doanh nghiệp .....	17
1.3. Nguyên tắc và quy trình xây dựng văn hóa doanh nghiệp .....	19
1.3.1. Nguyên tắc xây dựng văn hóa doanh nghiệp.....	19
1.3.2. Quy trình xây dựng văn hóa doanh nghiệp .....	20
1.4. Các hoạt động phát triển văn hóa doanh nghiệp .....	24
1.4.1. Nhận thức đúng đắn về văn hóa doanh nghiệp.....	24
1.4.2. Nâng cao hình ảnh thông qua các biểu trưng trực quan .....	24
1.4.3. Nâng cao hình ảnh thông qua các biểu trưng phi trực quan .....	25

1.4.4. Truyền thông nội bộ và truyền thông bên ngoài của văn hóa doanh nghiệp .....	26
<b>CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG VĂN HÓA DOANH NGHIỆP TẠI VNPT NINH BÌNH .....</b>	<b>29</b>
2.1. Tổng quan về VNPT Ninh Bình .....	29
2.1.1 Lịch sử hình thành và phát triển .....	29
2.1.2. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý .....	30
2.2. Đánh giá hoạt động xây dựng văn hóa doanh nghiệp tại VNPT Ninh Bình .....	32
2.2.1. Quy trình xây dựng văn hóa doanh nghiệp tại VNPT Ninh Bình .....	33
2.2.2. Các biểu hiện văn hóa doanh nghiệp tại VNPT Ninh Bình.....	37
2.3. Đánh giá hoạt động phát triển văn hóa doanh nghiệp tại VNPT Ninh Bình .....	51
2.3.1. Nhận thức về các giá trị văn hóa doanh nghiệp tại VNPT Ninh Bình .....	52
2.3.2. Nâng cao hình ảnh thông qua các biểu trưng trực quan tại VNPT Ninh Bình .....	54
2.3.3. Nâng cao hình ảnh thông qua các biểu trưng phi trực quan tại VNPT Ninh Bình .....	58
2.3.4. Truyền thông nội bộ và truyền thông bên ngoài của văn hóa doanh nghiệp tại VNPT Ninh Bình .....	62
2.3.5. Đưa văn hóa doanh nghiệp vào các hoạt động của VNPT Ninh Bình .....	64
2.4. Đánh giá chung về hoạt động xây dựng văn hóa doanh nghiệp VNPT Ninh Bình .....	65
2.4.1. Những thành tựu đã đạt được .....	65
2.4.2. Hạn chế và nguyên nhân.....	66
<b>CHƯƠNG 3. MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC XÂY DỰNG VÀ PHÁT TRIỂN VĂN HÓA DOANH NGHIỆP TẠI VNPT NINH BÌNH .....</b>	<b>70</b>
3.1. Định hướng phát triển của VNPT Ninh Bình trong giai đoạn 2020-2025 .....	70
3.1.1. Định hướng phát triển chung của VNPT Ninh Bình.....	70
3.1.2. Quan điểm xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp của VNPT Ninh Bình .....	72

3.2. Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp tại VNPT Ninh Bình .....	75
3.2.1. Nâng cao nhận thức của cán bộ nhân viên về vai trò của văn hóa doanh nghiệp .....	75
3.2.2. Hoàn thiện các biểu trưng trực quan về văn hóa doanh nghiệp .....	77
3.2.3. Hoàn thiện các biểu trưng phi trực quan về văn hóa doanh nghiệp ...	78
3.2.3. Nâng cao chất lượng truyền thông văn hóa doanh nghiệp .....	81
3.2.4. Đẩy mạnh đưa văn hóa doanh nghiệp vào các hoạt động của VNPT Ninh Bình .....	83
3.3.5 Phát triển các phong trào, nghi lễ, nghi thức .....	85
3.3. Một số kiến nghị khác. ....	85
3.3.1 VNPT cần tổ chức huấn luyện, hỗ trợ tư vấn, nâng cao kiến thức về VHDN cho các VNPT tỉnh thành.....	85
3.3.2. VNPT cần nâng cao chất lượng dịch vụ với khách hàng, phong cách giao tiếp của CBCNV .....	86
3.3.3 Cơ quan quản lý của VNPT cần tổ chức luân chuyển nhân viên giữa các vùng miền, tạo nên những mảng màu sắc sinh động trong văn hoá bán hàng.....	87
3.3.4. VNPT cần đầu tư về trang phục .....	87
KẾT LUẬN .....	89
DANH MỤC CÁC TÀI LIỆU THAM KHẢO .....	90
PHỤ LỤC .....	91

## **DANH MỤC KÝ HIỆU VÀ CÁC CHỮ VIẾT TẮT**

CBCNV	- Cán bộ công nhân viên
CNTT	- Công nghệ thông tin
CTV	- Cộng tác viên
GD	- Giám đốc
HDLĐ	- Hợp đồng lao động
HDDV	- Hợp đồng dịch vụ
HĐQT	- Hội đồng quản trị
KD	- Kinh doanh
LĐ	- Lao động
NCDN	- Nhân cách doanh nhân
SXKD	- Sản xuất kinh doanh
TMĐT	- Thương mại điện tử
TNHH	- Trách nhiệm hữu hạn
VHDN	- Văn hóa doanh nghiệp
VHKD	- Văn hóa kinh doanh

## DANH MỤC HÌNH

Hình 1.1: Phân tích, đánh giá nền văn hóa hiện có của tổ chức, doanh nghiệp .....	21
Hình 2.1. Sơ đồ mô hình tổ chức bộ máy của Viễn thông Ninh Bình .....	31
.....	38
Hình 2.3. Phòng họp, tiếp khách .....	38
Hình 2.4. Trích bộ quy tắc ứng xử của VNPT Ninh Bình.....	46
Hình 2.5. Biểu đồ đánh giá các yếu tố cấu thành văn hóa doanh nghiệp tại VNPT Ninh Bình .....	48
Hình 2.6. Tác động của nhận thức đến việc thực hiện văn hóa doanh nghiệp tại VNPT Ninh Bình .....	54

## **DANH MỤC BẢNG**

Bảng 1.1. Bốn loại nghi lễ trong tổ chức và tác động tiềm năng .....	15
Bảng 2.1 Thông tin cá nhân và sự hiểu biết cơ bản về văn hóa doanh nghiệp .....	33
Bảng 2.2 Đánh giá tầm quan trọng về yếu tố ấn phẩm trong biểu tượng trực quan tại VNPT Ninh Bình.....	40
Bảng 2.3. Các lễ nghi và lễ hội hàng năm của VNPT Ninh Bình.....	42
Bảng 2.4. Nhận định về mức độ quan trọng của các yếu tố, bộ phận trong hệ thống VHDN tại VNPT Ninh Bình .....	54
Bảng 2.5 Đánh giá về các biểu trưng trực quan của VNPT Ninh Bình .....	55
Bảng 2.6: Ý kiến về đội ngũ quản lý, lãnh đạo của VNPT Ninh Bình trong việc phát triển văn hóa doanh nghiệp.....	59
Bảng 2.7 Đánh giá về các biểu trưng phi trực quan của VNPT Ninh Bình thông	61

## 1. Tính cấp thiết của đề tài:

Trong những năm gần đây, thuật ngữ "văn hóa doanh nghiệp" đã trở nên phổ biến hơn và văn hóa doanh nghiệp được coi là "tiêu chí" khi nói đến kinh doanh. Đặc biệt, trong xu thế hội nhập kinh tế thế giới hiện nay, các doanh nghiệp đang phải đương đầu với cạnh tranh khốc liệt thì VHDN chính là “tài sản vô hình”, là một loại vũ khí sắc bén giúp các doanh nghiệp có thể chiếm được ưu thế trên thị trường. Văn hóa doanh nghiệp giúp tạo dựng niềm tin cho mỗi người làm việc trong môi trường, là sợi dây gắn kết những người cùng công ty, tạo tiếng nói chung giữa các thành viên và hướng tới mục tiêu nâng cao năng lực cạnh tranh của công ty. Một công ty có văn hóa tích cực sẽ giúp thu hút và giữ chân nhân tài, kết nối các thành viên trong công ty, xây dựng niềm tin và niềm tự hào về công ty, tạo sự ổn định và giảm thiểu rủi ro trong công ty. Có thể nói, văn hóa doanh nghiệp là chìa khóa của sự phát triển bền vững của doanh nghiệp. Xây dựng văn hóa doanh nghiệp hiện nay đang là nhu cầu cấp thiết và là việc đầu tiên các doanh nghiệp cần làm.

Xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp đang trở thành xu thế được nâng tầm chiến lược ở nhiều công ty, tập đoàn kinh tế hiện nay. Tuy nhiên, thực tế cho thấy hầu hết các công ty Việt Nam vẫn chưa thấy được tầm quan trọng và sức mạnh của văn hóa doanh nghiệp. Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam (VNPT) nói chung và VNPT Ninh Bình nói riêng, thuộc loại hình Doanh nghiệp nhà nước, tuy có bề dày truyền thống kinh doanh, phục vụ và xây dựng VHDN, nhưng việc định hướng phát triển VHDN chưa thật sự bền vững, chưa ngang tầm với tầm nhìn và sứ mệnh của VNPT.

Đề tài: “***Văn hóa Doanh nghiệp tại VNPT Ninh Bình***” sẽ giúp đơn vị nhận thức sâu sắc hơn tầm quan trọng của việc xây dựng Văn hóa Doanh nghiệp và có những giải pháp hữu hiệu nhằm nâng cao Văn hóa Doanh nghiệp trong đơn vị. Vì vậy, việc lựa chọn đề tài này là cấp thiết, có ý nghĩa về mặt lý luận và thực tiễn.

## 2. Tổng quan về đề tài nghiên cứu

Nghiên cứu về văn hóa doanh nghiệp nhiều nhà nghiên cứu, nhà khoa học trên thế giới đã quan tâm. Có thể nói, văn hóa doanh nghiệp đối với các nước công

ng nghiệp chính là dấu ấn của các công ty. Ở Việt Nam, khái niệm văn hóa doanh nghiệp xuất hiện khá muộn nhưng cũng được nhiều nhà khoa học, nhà nghiên cứu quan tâm đầu tư tìm hiểu và nghiên cứu. Có rất nhiều nghiên cứu khoa học ra đời về văn hóa doanh nghiệp kết hợp giữa lý luận và thực tiễn được đưa vào nghiên cứu, giảng dạy, cũng như cảm nang về nhiệm vụ xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp trong các công ty đang hoạt động trên đất nước ta.

Một số sách tham khảo và nghiên cứu về văn hóa doanh nghiệp đã được xuất bản tại Việt Nam như:

- PGS.TS. Đỗ Minh Cương - “Văn hóa kinh doanh và Triết lý kinh doanh” - NXB. Chính trị quốc gia, (2001). Đây là một công trình nghiên cứu trình bày có hệ thống thuộc loại đầu tiên ở nước ta về các vấn đề văn hóa kinh doanh, văn hóa doanh nghiệp, triết lý kinh doanh...từ phương diện cơ sở lý luận và thực tiễn của thế giới và Việt Nam. Tuy nhiên, cuốn sách chuyên khảo này chưa có chương riêng trình bày sâu về văn hóa doanh nghiệp.

- PGS.TS. Nguyễn Mạnh Quân - “Đạo đức kinh doanh và Văn hóa doanh nghiệp” - NXB. Đại học Kinh tế Quốc dân, (2007). Đây là giáo trình của Trường Đại học Kinh tế Quốc dân. Tác phẩm này trình bày một cách sinh động khái niệm, biểu hiện, các hình thức văn hóa doanh nghiệp, các yếu tố tạo nên văn hóa doanh nghiệp từ việc biên soạn tài liệu trên của Hoa Kỳ, mà không đi sâu vào thực trạng và hoạt động kinh doanh của ngành Việt Nam.

- PGS.TS. Đỗ Thị Phi Hoài – “Văn hóa doanh nghiệp” – NXB Tài Chính, (2009). Đây là cuốn giáo trình đề cập một cách tổng quát vấn đề lý thuyết về văn hóa doanh nghiệp, tầm quan trọng cũng như cách thức xây dựng văn hóa doanh nghiệp.

- PGS.TS. Dương Thị Liễu – “Văn hóa kinh doanh” – NXB Đại học Kinh tế Quốc Dân, (2012). Đây là một tác phẩm liên quan đến các lý thuyết về văn hóa doanh nghiệp và các yếu tố của văn hóa doanh nghiệp. Phần lớn nội dung nghiên cứu đề cập đến thực trạng văn hóa doanh nghiệp ở Việt Nam cũng như văn hóa

doanh nghiệp quốc tế. Ngoài ra, tác phẩm còn giới thiệu các doanh nghiệp rất cụ thể và hữu ích, tình huống văn hóa.

Trong lĩnh vực bưu chính viễn thông, GS.TS. Bùi Xuân Phong đã xuất bản một số bài báo trên các ấn phẩm Khoa học, Công nghệ và Kinh tế Bưu chính của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam như:

- “Duy trì và phát triển văn hóa doanh nghiệp vì sự phát triển bền vững và hội nhập quốc tế của VNPT” (3/2010).
- “Nói về quá trình xây dựng văn hóa doanh nghiệp” (tháng 4 năm 2010).
- “Duy trì và phát triển hơn nữa văn hóa doanh nghiệp vì sự phát triển bền vững của VNPT và hội nhập quốc tế” (6/2010).

Như vậy, sự phong phú của những công trình nghiên cứu về mặt hình thức thể hiện lẫn nội dung đã cho thấy sự hấp dẫn của đề tài. Tại VNPT Ninh Bình thì vấn đề về VHDN vẫn chưa được nghiên cứu một cách tổng thể và hệ thống. Vì vậy, việc nghiên cứu VHDN tại VNPT Ninh Bình đảm bảo được tính mới và không trùng lặp với các công trình nghiên cứu trước đó về VHDN. Trên cơ sở tham khảo những kết quả nghiên cứu trước kết hợp với những quan điểm cá nhân thông qua hoạt động thực tiễn tại doanh nghiệp, tác giả đã chọn đề tài “Văn hoá doanh nghiệp tại VNPT Ninh Bình” để nghiên cứu. Đây là một đề tài mang tính thời sự, xuất phát từ nhu cầu khách quan của doanh nghiệp và cần thiết để nghiên cứu.

### **3. Mục tiêu nghiên cứu**

Đề tài nghiên cứu nhằm làm rõ các khái niệm, nội dung có liên quan đến Văn hoá doanh nghiệp, phân tích, đánh giá các cấp độ và mô hình văn hoá doanh nghiệp tại VNPT Ninh Bình.

### **4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu**

#### **4.1. Đối tượng nghiên cứu**

Nghiên cứu về công tác xây dựng và quản trị văn hóa doanh nghiệp tại VNPT Ninh Bình.

#### **4.2. Phạm vi nghiên cứu.**

- Về không gian :

Luận văn nghiên cứu văn hóa doanh nghiệp của VNPT tại địa bàn tỉnh Ninh Bình.

*- Về thời gian :*

Luận văn nghiên cứu các thông tin, dữ liệu thực tế về văn hoá doanh nghiệp trong thời gian 2018-2020 tại VNPT Ninh Bình, các số liệu phỏng vấn, điều tra khảo sát từ 3/2021 đến 8/2021. Đề xuất giải pháp cho VNPT Ninh Bình đến năm 2025.

## **5. Phương pháp nghiên cứu**

Phương pháp luận: ứng dụng phương pháp luận duy vật biện chứng; phương pháp duy vật lịch sử; Phương pháp phân tích, đánh giá có hệ thống, đảm bảo tính khoa học, lý luận, lịch sử và lôgic giữa các câu hỏi đặt ra. Phương pháp thực hiện sẽ soi sáng lý thuyết dựa trên đánh giá thực tế và sử dụng lý thuyết làm kim chỉ nam cho thực hành. Phương pháp thu thập thông tin: Thực hiện một số phương pháp thu thập thông tin:

*- Phương pháp khảo sát điều tra:*

Phương pháp này được sử dụng phiếu điều tra là bảng hỏi nhằm thu thập thông tin về đời sống, môi trường văn hóa tại VNPT Ninh Bình với số phiếu phát ra là 250 phiếu. Tác giả xây dựng nội dung Phiếu khảo sát theo các biến đo lường để thu thập những thông tin cần thiết chứng minh cho vấn đề cần nghiên cứu. Cơ cấu mẫu điều tra khảo sát được tạo dựng phù hợp theo nội dung của vấn đề nghiên cứu. Các mẫu phiếu điều tra được tạo dựng với những câu hỏi thể hiện mức độ đánh giá của người lao động với từng đặc điểm văn hóa doanh nghiệp tại VNPT Ninh Bình. Phiếu khảo sát được in và gửi trực tiếp đến các cá nhân đang làm việc tại các bộ phận, phòng ban của VNPT Ninh Bình. Số lượng điều tra, khảo sát được quản lý chặt chẽ. Thông tin sơ cấp được nhập, thống kê, xử lý số liệu trên máy tính bằng phần mềm Excel.

*-Phương pháp Phỏng vấn, khảo sát trực tiếp*

+Mục đích: Phỏng vấn những người có hiểu biết hoặc có liên quan đến văn hóa tại VNPT Ninh Bình, phỏng vấn ngẫu nhiên một số thành viên trong các bộ

phận để làm rõ các vấn đề mà các loại hồ sơ hoặc khảo sát giải quyết. Cuộc khảo sát vẫn chưa được giải quyết.

+Phương pháp thực hiện: Kết hợp hài hòa giữa phỏng vấn chuẩn bị (có mẫu), phỏng vấn không chuẩn bị (không có mẫu) hoặc chuẩn bị từng phần (câu hỏi mở)) nhằm đánh giá đúng nhận thức và hành vi của người lao động VNPT Ninh Bình về chủ đề văn hóa doanh nghiệp.

-*Phương pháp xử lý, phân tích thông tin:* Tiếp cận và thu thập thông tin, đánh giá số liệu trong 5 năm (2015-2020) trở lại đây tại Phòng Kế hoạch kinh doanh, văn phòng tổng hợp VNPT Ninh Bình. Sử dụng các phương pháp thống kê; phương pháp phân tích. Phương pháp thực hiện, tác giả sẽ kết hợp nghiên cứu lý luận với tổng kết thực tiễn nhằm làm rõ những nội dung cơ bản của chủ đề luận văn. Ngoài ra, luận án còn kế thừa và phát triển các kết quả của công việc khác. Quá trình nghiên cứu liên quan đến chủ đề nội dung nhằm làm rõ những khía cạnh chính của tác phẩm.

## **6. Kết cấu của luận văn**

*Ngoài phần mở đầu và kết luận, luận văn được kết cấu thành 3 chương*

Chương 1: Cơ sở lý luận về Văn hóa doanh nghiệp.

Chương 2: Thực trạng văn hóa doanh nghiệp tại VNPT Ninh Bình

Chương 3 : Một số giải pháp hoàn thiện công tác xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp tại VNPT Ninh Bình

# CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

## 1.1. Khái niệm và đặc điểm văn hóa doanh nghiệp

### 1.1.1. Khái niệm về văn hóa doanh nghiệp

Ngày nay, có nhiều định nghĩa về văn hoá doanh nghiệp phản ánh cách tiếp cận từ góc độ quản lý thực hành trong doanh nghiệp với tư cách một công cụ quản lý vận dụng để điều hành doanh nghiệp hoạt động trong nền kinh tế thị trường toàn cầu hoá. Khi các doanh nghiệp đang ngày càng phát triển mạnh mẽ thì VHĐN (văn hóa doanh nghiệp) đã và đang được quan tâm nhiều hơn. Khái niệm văn hóa doanh nghiệp vẫn chưa nhất quán, các nhà kinh tế tùy theo góc nhìn của mỗi người, mỗi nền văn hóa, mỗi doanh nghiệp mà đưa ra định nghĩa khác nhau.

Edgar H.Schein - nhà xã hội học người Mỹ đưa ra định nghĩa: "VHĐN là tổng thể những thủ pháp và quy tắc giải quyết vấn đề thích ứng bên ngoài và thống nhất bên trong các nhân viên, những quy tắc đã tỏ ra hữu hiệu ở trong quá khứ và vấn đề cấp thiết ở trong hiện tại". Những nguyên tắc và những thủ pháp này là yếu tố khởi nguồn trong việc các nhân viên lựa chọn phương thức hành động, phân tích và ra quyết định thích hợp. Theo TS Đỗ Minh Cương - Trường Đại học Thương mại Hà Nội: "Văn hoá doanh nghiệp (văn hoá công ty) là một dạng của văn hoá tổ chức bao gồm những giá trị, những nhân tố văn hoá mà doanh nghiệp tạo ra trong quá trình sản xuất, kinh doanh, tạo nên cái bản sắc của doanh nghiệp và tác động tới tình cảm, lý trí và hành vi của tất cả các thành viên của nó". Ông Hoàng Hải Đường, Tổng giám đốc Công ty cổ phần phát triển bóng đá VN thì cho rằng: “Chúng tôi nói nôm na: nếu doanh nghiệp là chiếc máy tính thì văn hoá doanh nghiệp là hệ điều hành” [5, tr. 11]. Có thể hiểu VHĐN là tổng thể những quy tắc được thống nhất bởi các nhân viên bao gồm những giá trị văn hoá được tạo ra trong quá trình vận hành doanh nghiệp, có tác động tới tình cảm, lý trí và hành vi của các cá nhân. Đây chính là nhân tố quan trọng nhất quyết định đến chất lượng và sự tồn tại của doanh nghiệp.

Văn hoá doanh nghiệp bao gồm các yếu tố pháp luật và đạo đức. Văn hoá doanh nghiệp không thể hình thành một cách tự phát mà phải được hình thành thông qua nhiều hoạt động của bản thân mỗi doanh nghiệp, mỗi doanh nhân, của nhà nước và các tổ chức xã hội.

VHDN là một hệ thống của các giá trị do doanh nghiệp sáng tạo và tích lũy qua quá trình hoạt động kinh doanh, trong mối quan hệ với môi trường xã hội và tự nhiên của mình. Nó bao gồm tổng thể các truyền thống, các cấu trúc và bí quyết kinh doanh xác lập quy tắc ứng xử của một doanh nghiệp, toàn bộ phương thức kinh doanh, quản lý điều hành kinh doanh, phong cách ứng xử trong quan hệ với đối tác và trong nội bộ doanh nghiệp, những quy tắc ứng xử bất thành văn, là lực lượng vô hình trở thành quy định của pháp luật nhưng được các chủ thể tham gia thị trường hiểu và chấp nhận [8]. Mỗi định nghĩa về văn hóa hay VHDN đều nêu lên đặc điểm này hay đặc điểm kia của văn hóa.

Mỗi một doanh nghiệp, mỗi tổ chức là một cộng đồng thu nhỏ của xã hội được tập hợp bởi các cá nhân khác nhau về trình độ văn hoá, dân tộc... Để cộng đồng ấy có sức mạnh riêng, doanh nghiệp cần xây dựng cho mình một bản sắc riêng, đó là VHDN. “Văn hoá doanh nghiệp là toàn bộ các giá trị, các chuẩn mực, các quan niệm và hành vi của doanh nghiệp được xây dựng trong suốt quá trình tồn tại và phát triển doanh nghiệp; chi phối suy nghĩ và hành vi của mọi thành viên trong doanh nghiệp; tạo nên sự khác biệt giữa các doanh nghiệp và được coi là truyền thống, bản sắc riêng của mỗi doanh nghiệp” [5, Tr.13]. Khái niệm văn hóa này khá phù hợp doanh nghiệp đang thực tập nên tác giả sẽ áp dụng vào đề tài của mình.

### ***1.1.2. Đặc điểm của văn hóa doanh nghiệp.***

Văn hóa doanh nghiệp tồn tại khách quan ngoài ý thức của chúng ta. Có con người, gia đình và xã hội là có văn hóa. Văn hóa rất quan trọng, nó độc lập với chúng ta. Văn hóa không có nghĩa là đẹp. Cho dù chúng ta có nhận thức được nó hay không, nó vẫn tồn tại. Một đặc điểm của văn hóa doanh nghiệp cũng giống như

bất kỳ loại hình văn hóa nào khác là văn hóa tồn tại khi một nhóm người cùng chung sống và làm việc.

Văn hoá doanh nghiệp được hình thành trong thời gian khá dài: Văn hóa doanh nghiệp mang đặc trưng riêng của doanh nghiệp đó, được hình thành trong suốt quá trình tồn tại, phát triển song hành với thời gian hoạt động của chính doanh nghiệp. Chính đặc điểm này tạo nên tính lịch sử riêng biệt của từng doanh nghiệp

Văn hoá doanh nghiệp mang tính bền vững: Do được phát triển và tồn tại cùng với thời gian hoạt động doanh nghiệp nên văn hóa tạo ra tính giá trị. Doanh nghiệp càng phát triển thì giá trị đó càng được nhân rộng từ giá trị nội bộ thành giá trị vùng, quốc gia và hội nhập quốc tế. Tính giá trị ấy sẽ tạo ra sự khác biệt, tính duy nhất và sự bền vững cho doanh nghiệp

Văn hóa doanh nghiệp có hệ thống:

Văn hóa doanh nghiệp tính đến tất cả các giá trị có quan hệ mật thiết với nhau. Hệ thống tin học cho phép bạn phân biệt toàn bộ nền văn hóa với một tập hợp các giá trị văn hóa doanh nghiệp rời rạc. Bản thân các yếu tố văn hóa có quan hệ mật thiết với nhau trong những thời điểm lịch sử và trong một thời gian dài, vì vậy việc xem xét một cách hệ thống về văn hóa doanh nghiệp giúp chúng ta có cái nhìn toàn diện nhất về thế giới, văn hóa nói chung và văn hóa doanh nghiệp nói riêng.


### ***1.1.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến sự hình thành văn hóa doanh nghiệp***

#### ***1.1.3.1 Văn hoá Dân tộc (VHDT)***

Sự phản ánh của văn hóa tộc người trong văn hóa dân gian là điều tất yếu. Bản thân văn hóa doanh nghiệp là một tiểu văn hóa trong văn hóa tộc người. Mỗi cá nhân trong văn hóa dân gian cũng thuộc về một nền văn hóa cụ thể, với một phần tính cách của họ tương ứng với các giá trị. Nhóm hoạt động vì lợi nhuận, những người này sẽ lan tỏa những giá trị tốt đẹp, tổng hòa những giá trị này là một phần của giá trị văn hóa.

Việc xác định các giá trị văn hóa tộc người thể hiện trong văn hóa doanh nghiệp là một việc hết sức khó khăn vì văn hóa tộc người là một phạm trù rất rộng và trừu tượng. Cuốn sách nổi tiếng của Hofstede (nhà tâm lý học người Hà Lan)

“Hậu quả của văn hóa đã đề cập đến tác động của văn hóa trong các tổ chức thông qua một mô hình gọi là “ Mô hình Hofstede ” trong đó tác giả đưa ra bốn biến số chính thường gặp ở mọi nền văn hóa dân tộc cũng như các văn hóa doanh nghiệp, cụ thể là: sự tương phản giữa cá nhân và chủ nghĩa tập thể; Phân cấp quyền lực; Sự khôn ngoan; Chủ nghĩa nữ quyền so với Chủ nghĩa nam quyền.

 Sự đối lập giữa chủ nghĩa cá nhân và chủ nghĩa tập thể:

Khi thảo luận về sự tương phản giữa chủ nghĩa cá nhân và chủ nghĩa tập thể trong các công ty đến từ các quốc gia khác nhau, Hofstede tự chia mình thành hai nhóm: nhóm cấp cao và nhóm cấp thấp. Ở nhóm thấp hơn có hai nhóm. Một số đặc điểm như: công ty giống như một gia đình, công ty bảo vệ lợi ích của người lao động, hoạt động dựa trên sự trung thành, tận tâm và sự tham gia của nhóm. Trong nhóm cấp cao có một số đặc điểm như: doanh nghiệp ít mang tính chất gia đình hơn, các nhân viên đại diện cho lợi ích của bản thân, các thực hành khuyến khích sự sáng tạo của cá nhân.

Sự phân cấp quyền lực:

Mọi nền văn hóa đều có hệ thống phân cấp quyền lực do thực tế là các cá nhân trong một xã hội không thể hoàn toàn giống nhau về thể chất, trí tuệ và khả năng. Tuy nhiên, việc chấp nhận ăn chia không cân đối. Quyền lực của các thành viên ở các nền văn hóa khác nhau là không giống nhau. Do đó, việc tìm hiểu các biến số này cần tập trung vào việc so sánh các mức độ chấp nhận sự phân cấp quyền lực giữa các nền văn hóa. Hofstede cũng được chia thành hai cấp độ: thấp và cao.

Trình độ thấp thể hiện những đặc điểm sau: ít tập trung, ít phân quyền, ít khác biệt trong hệ thống tiền lương, lao động chân tay được đánh đồng với lao động trí óc. Cấp cao có các đặc điểm: tập trung nhiều hơn, phân quyền lớn hơn, có nhiều cấp quản lý hơn, lao động trí óc được coi trọng cao hơn lao động chân tay. Cùng với sự phân cấp quyền lực là sự phân công trách nhiệm giữa mọi người.

Ở các nước trình độ thấp, mọi người có xu hướng "bình quân" và trách nhiệm không được phân công rõ ràng. Ngược lại, các công ty ở các quốc gia có thứ hạng

cao. Phạm vi quyền và nghĩa vụ của từng vị trí được xác định rõ ràng. Tính đối lập giữa nam quyền và nữ quyền

Biến số này phản ánh mối quan hệ giữa giới tính và vai trò của từng giới trong công việc. Nghiên cứu của Hofstede đưa ra những phát hiện khá thú vị về tính đối lập giữa nam quyền và nữ quyền thể hiện trong VHDN ở các DN thuộc các quốc gia khác nhau:

Ở các nước không có nam giới (Thụy Điển, Đan Mạch, Thái Lan, Phần Lan, v.v.): phân biệt giới tính không đáng kể, các công ty không can thiệp vào đời sống riêng tư của nhân viên, số lượng phụ nữ tham gia tập trung vào công việc chuyên môn, kỹ năng giao tiếp được chú trọng, không chỉ là phần thưởng vật chất, mà còn là sự khuyến khích về mặt xã hội và tinh thần.

Ở các quốc gia chủ yếu là nam giới (Nhật Bản, Úc, Ý, Mexico ...): sự khác biệt về giới rất rõ ràng, vì lợi ích của các công ty, quyền riêng tư của cá nhân có thể bị cản trở, số lượng phụ nữ làm công việc chuyên nghiệp, quyết tâm chiến thắng trong cạnh tranh và sự công bằng được nhấn mạnh, công việc được coi là mối quan tâm chính của cuộc sống.

Tính cẩn trọng phản ánh mức độ mà thành viên của những nền văn hóa khác nhau chấp nhận các tình thế rủi ro hoặc sự bất ổn, là cách suy xét khi đưa ra quyết định. Nghiên cứu của Hofstede chỉ ra rằng: Chỉ số cao nhất của biến số này thuộc về các nước thuộc nền văn hóa Latinh (Châu Âu, Châu Mỹ), Nhật Bản và Hàn Quốc là nền văn hóa có tính cẩn trọng cao, còn ở các nước khác giá trị của biến số này tương đối thấp.

+ Mức độ thấp: ít nguyên tắc thành văn; ít quan tâm đến việc xây dựng cơ cấu hoạt động; tập trung nhiều hơn vào cái chung; độ biến thiên cao; mức độ chấp nhận rủi ro cao; tác phong ít quan liêu

+ Trình độ cao: nhiều nguyên tắc thành văn; tập trung xây dựng cơ cấu hoạt động bài bản hơn; tập trung vào việc biến nó thành hiện thực; tiêu chuẩn hóa cao, ít biến động; không muốn chấp nhận rủi ro; những cách quan liêu hơn.

### 1.1.3.2 Nhà lãnh đạo - Người tạo ra nét đặc thù của văn hoá doanh nghiệp

Người lãnh đạo không chỉ là người quyết định cơ cấu tổ chức và công nghệ của công ty mà còn là người tạo ra các biểu tượng, tư tưởng, ngôn ngữ, tín ngưỡng, nghi lễ, ... của công ty Đang xây dựng và Điều hành doanh nghiệp, tư tưởng, nhân cách của người lãnh đạo sẽ được phản ánh trong văn hóa doanh nghiệp. Hình thành một hệ thống giá trị, niềm tin và hơn hết là một khái niệm chung cho toàn công ty đòi hỏi một quá trình lâu dài, thông qua nhiều hình thức như: tăng cường liên hệ giữa người quản lý và nhân viên, sử dụng các câu chuyện, huyền thoại, truyền thuyết ... như một cách hiệu quả để truyền đạt và vun đắp các giá trị văn hóa chung, tổ chức các lễ hội, lễ kỷ niệm, mít tinh, biểu tượng, huy hiệu. Tuy nhiên, trong một công ty, các thể hệ lãnh đạo khác nhau cũng sẽ tạo ra các giá trị.

### 1.1.3.3 Những giá trị Văn hoá học hỏi được

Có những giá trị văn hóa không thuộc văn hóa dân tộc và cũng không phải do người lãnh đạo tạo ra mà do tập thể người lao động trong công ty tạo ra, được gọi là kinh nghiệm học được, có ý thức hay ý thức và ảnh hưởng của tổng thể. về hoạt động của công ty. Công ty có thể tích cực hoặc tiêu cực. Hình thức của các giá trị học được thường rất phong phú, được sử dụng phổ biến là: kinh nghiệm tập thể của các công ty, các giá trị học được của các công ty khác, các giá trị văn hóa thu được trong quan hệ với các nền văn hóa khác. Giá trị được đóng góp bởi một hoặc nhiều thành viên, xu hướng hoặc trào lưu xã hội mới.

### 1.1.3.4 Môi trường kinh doanh

Những tác động của môi trường doanh nghiệp như cơ chế chính sách của nhà nước, pháp luật và hoạt động của đội ngũ công chức cũng tạo ra những lợi ích và những rào cản nhất định đối với sự hình thành và phát triển của văn hóa doanh nghiệp nói chung, VHDN nói riêng.

Môi trường kinh doanh trong giai đoạn mở cửa hội nhập sẽ đưa vào những luồng văn hóa mới, tân tiến, hiện đại, tư duy nhận thức chủ động và có tính toàn cầu. Điều này rất tốt cho sự phát triển của chính doanh nghiệp cùng các cá nhân

trong doanh nghiệp. Mở cửa hội nhập sẽ đi cùng với sự giao thoa văn hóa, đây là là một điểm mạnh nếu nhà quản lý biết tận dụng nhưng cũng sẽ trở thành thách thức nếu nhà quản lý không nhìn nhận được đúng đắn,

#### ***1.1.4. Vai trò của văn hóa doanh nghiệp đối với sự phát triển của doanh nghiệp.***

Thứ nhất: văn hóa doanh nghiệp trước hết là công cụ thực hiện chiến lược xác định rõ định hướng kinh doanh của công ty, được cụ thể hóa bằng định hướng thị trường mục tiêu (khách hàng, thị trường, nhu cầu, lĩnh vực, hoạt động chính) và định hướng sản xuất (chính sách sản phẩm, chất lượng, giá cả, dịch vụ và lợi thế cạnh tranh)..

Tất cả các thành viên của một tổ chức hay một công ty đều tham gia vào việc thực hiện chiến lược. Đáng chú ý là mỗi người tham gia vào một tổ chức và hoạt động của tổ chức đó đều có những nhiệm vụ, vị trí và lợi ích khác nhau. Họ có những kỹ năng / khả năng hành động khác nhau. Chúng là những bánh xe khác nhau của cùng một chiếc xe. Điều này tuy khác nhau nhưng họ phải đoàn kết trong hành động và phối hợp hành động để đưa cỗ xe tiến về phía trước. Điều này chỉ có thể đạt được bằng cách thiết lập các quy tắc hành động thống nhất hướng dẫn và điều chỉnh việc ra quyết định và hành động của tất cả mọi người đối với các công ty xây dựng, tức là xác định phong cách hơn nữa..

Thứ hai, văn hóa doanh nghiệp là phương thức tạo động lực cho người lao động và gắn kết lực lượng cho tổ chức, công ty. Lý thuyết về văn hóa doanh nghiệp dựa trên hai yếu tố: giá trị và con người. Trong văn hóa doanh nghiệp, giá trị là Ý nghĩa và niềm tin được thể hiện trong triết lý hành động, bao gồm quan điểm (nhận thức), suy nghĩ và phương pháp ra quyết định mà các bên liên quan trong công ty hoặc tổ chức lựa chọn. Nó dùng như một thước đo để đánh giá các quyết định, động lực cho hành động và các mục tiêu cần phấn đấu. Các giá trị và triết lý được tổ chức và công ty lựa chọn là những tiêu chuẩn chung mà tất cả các thành viên của tổ chức phấn đấu. Cuộc thi kết thúc để các bên liên quan bên ngoài có thể đánh giá và đánh giá tổ chức. Các giá trị và triết lý thống nhất mới tạo nên sức mạnh tập thể và tạo nên hình ảnh của tổ chức Yếu tố lý tính thứ hai trong lý thuyết văn hóa doanh

nghiệp xoay quanh con người vì con người; Không phải công ty xác thực văn hóa doanh nghiệp mà chính là con người: Người lãnh đạo đóng vai trò là người khởi xướng, thành viên của tổ chức đóng vai trò là người cung cấp dịch vụ. Chính những người đã biến những giá trị được công bố chính thức thành hiện thực. Thực. Mặt khác. Giá trị làm cho hành động và nỗ lực của mỗi cá nhân có ý nghĩa. Con người thể hiện các giá trị; Giá trị nâng tầm con người. Giá trị mang mọi người đến với nhau. Giá trị tạo ra động lực thúc đẩy mọi người hành động và khiến mọi người tự nguyện cam kết hành động vì mục tiêu chung.

## **1.2. Các biểu hiện của văn hóa doanh nghiệp**

### ***1.2.1. Các biểu trưng trực quan của văn hóa doanh nghiệp***

Biểu tượng trực quan được nhìn khi từ bên ngoài đến, chúng bao gồm tất cả các hiện tượng và sự vật, sự vật mà chúng ta nhìn thấy, nghe thấy, cảm nhận được... Khi chúng ta tiếp xúc với văn hóa của một tổ chức như: logo, phương châm, kiến trúc, trụ sở. Cách bài trí trong văn phòng, hình thức nhãn mác sản phẩm dịch vụ, ứng xử giao tiếp trong cửa hàng, phòng họp, lễ kỷ niệm nội bộ ... Đây là hình thức biểu hiện bên ngoài của văn hóa doanh nghiệp, truyền tải hình ảnh khác biệt và đặc trưng của công ty trong con mắt của khách hàng và Đối tác.

#### **1.2.1.1. Kiến trúc**

Kiến trúc công ty điển hình bao gồm thiết kế ngoại thất và nội thất của văn phòng. Bằng cách nhìn vào kiến trúc công trình bên trong và bên ngoài của công ty, khách hàng hoặc đối tác có thể phần nào đánh giá được văn hóa của công ty. Kiến trúc của công ty cũng có ảnh hưởng quyết định đến ấn tượng đầu tiên của khách hàng hay đối tác. Nếu kiến trúc của công ty không được thiết kế, hạng mục Trong một bố trí hài hòa có thể dễ dàng gây nhầm lẫn cho người xem, có thể dẫn đến cái nhìn sai lệch về văn hóa công ty. Trong mỗi công trình kiến trúc của công ty đều có những giá trị quý giá. Giá trị lịch sử gắn liền với sự ra đời và lớn mạnh của công ty. Tổ chức, các thể hệ quản lý và nhân viên.

#### **1.2.1.2 Logo khẩu hiệu**

Đó là những câu nói súc tích, màu sắc kiến trúc và trang trí, tạo động lực và sức hấp dẫn để thể hiện sứ mệnh và tầm nhìn. Khẩu hiệu và logo là sự thể hiện đơn giản nhất của công ty liên quan đến triết lý kinh doanh và hoạt động của công ty.

Nhìn chung, những câu văn ngắn gọn, nội dung sâu sắc, mang triết lý, tầm nhìn chiến lược và là giá trị cốt lõi của công ty, có tác dụng động viên, thúc đẩy tinh thần làm việc của mỗi nhân viên. Các thành viên. Những khẩu hiệu, logo không chỉ được treo và dán khắp nơi mà còn cần được truyền bá rộng rãi cho đến khi ăn sâu vào tiềm thức của mỗi người. Các câu khẩu hiệu là kim chỉ nam định hướng và ghi nhớ hành vi của các thành viên trong công ty. Kinh doanh và thu hút khách hàng. Biểu trưng và khẩu hiệu thể hiện tính cách mong muốn của mỗi công ty và hơn hết là phải độc đáo và khác biệt.

#### 1.2.1.3 Ấn phẩm điển hình

Chúng là những tài liệu chính thức có thể giúp khách hàng và đối tác hiểu rõ hơn về cấu trúc văn hóa của một tổ chức. Đó là các sản phẩm như: sách, hồ sơ, kỷ yếu, bản tin nội bộ, khẩu hiệu chiến dịch., Cặp sách, thiệp chúc mừng, lịch, phong bì, danh thiếp. , Brochure ... Những sản phẩm này giúp làm rõ mục tiêu, phương châm, niềm tin và các giá trị của tổ chức. Nguyên tắc, triết lý quản lý, thái độ làm việc, đối với công ty, đối với người tiêu dùng, đối với xã hội. Chúng cũng giúp các nhà nghiên cứu so sánh và đối chiếu tính đồng nhất giữa các biện pháp được áp dụng và các phương pháp khác, triết lý được tổ chức tôn trọng, đối với các bên liên quan bên ngoài, đây là cơ sở để xác định tính khả thi và hiệu quả của văn hóa doanh nghiệp.

#### 1.2.1.4. Giai thoại

Khi đưa các hoạt động vào thực tiễn thường có những sự kiện, ví dụ điển hình về việc thực hiện thành công hay thất bại của một giá trị hoặc triết lý mà các tổ chức, công ty có thể lấy đó làm bài học kinh doanh. Những ví dụ hoặc trải nghiệm điển hình, mẫu mực và dễ hiểu về văn hóa của công ty. Những câu chuyện này thường là những câu chuyện truyền miệng về các sự kiện có thật tiêu biểu cho các giá trị và triết lý của văn hóa công ty. Công ty được truyền từ các thành viên của tổ

chức cho các thế hệ sau, cho những người mới. Một số câu chuyện trở thành giai thoại do các sự kiện lịch sử và giai thoại thường chứa các hình mẫu có thể được nhân cách hóa trong truyền thuyết với những phẩm chất và tính cách, giá trị và niềm tin có thể đại diện cho tổ chức nói chung. Những câu chuyện hoạt động, làm sống lại những giá trị ban đầu của tổ chức. Tổ chức và giúp tổ chức thống nhất nhận thức của tất cả các thành viên.

#### 1.2.1.5 Nghi lễ, hội họp

Nghi lễ: Nghi thức là biểu tượng của văn hóa doanh nghiệp. Đó là nền văn hóa mang yếu tố chính trị, tôn giáo hay tâm linh được cộng đồng doanh nghiệp tôn trọng và gìn giữ. Đây là một giá trị văn hóa của doanh nghiệp. Đó có thể là những nghi thức trong các cuộc họp, sinh hoạt tập thể, giao lưu văn hóa văn nghệ... Những hoạt động này tạo nên một nét riêng trong văn hóa của bất kỳ công ty nào. Khi nhắc đến một công ty, người ta nghĩ ngay đến một nét văn hóa đặc trưng trong lễ nghi, trong tổ chức hội họp và các hoạt động chung vốn là thể mạnh của một công ty. Có 4 loại nghi lễ cơ bản: Chuyển giao, củng cố, nhắc nhở, liên kết, được thể hiện như sau:

**Bảng 1.1. Bốn loại nghi lễ trong tổ chức và tác động tiềm năng**

<b>Loại hình</b>	<b>Minh họa</b>	<b>Tác động tiềm năng</b>
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, ghi nhận công lao 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 cảm thông nhằm gắn bó với các thành viên với tổ chức
----------	------------------------	---

(Nguồn: PGS. TS. Nguyễn Mạnh Quân – Chuyên đề văn hóa doanh nghiệp - 2012)

Các nghi lễ thường được thực hiện theo một cách nhất định, các nghi thức thường được thiết kế dưới dạng hình thức chính thức và được sử dụng triệt để để chạy các nghi lễ. Những đặc điểm về hình thức và nội dung của nghi lễ không chỉ thể hiện những giá trị, triết lý của văn hóa doanh nghiệp mà tổ chức muốn làm nổi bật mà còn thể hiện quan điểm và cách làm của các nhà quản lý. Sự nghiêm túc khi thực hiện nghi lễ là dấu hiệu phản ánh nhận thức của các thành viên trong tổ chức về ý nghĩa và tầm quan trọng của các giá trị và triết lý.

Hội họp: Hội Họp là một hoạt động quan trọng trong quy trình. Quá trình thực hiện công việc của một tổ chức. Các cuộc họp là chế độ thường xuyên và định kỳ, quyết định chất lượng công việc của tổ chức và do đó phải được tổ chức theo hướng phát huy hiệu quả cao hơn. Họp triển khai công việc của tổ chức, tổng kết, tổng kết hay hội nghị, đại hội doanh nghiệp ...

#### 1.2.1.6. Trang phục

Mọi người sẽ đánh giá văn hóa của một công ty thông qua trang phục của nhân viên. Vì vậy, khi thiết kế quần áo, các nhà quản lý công ty cần lưu ý đến sự năng động, sang trọng, lịch sự và văn hóa. Thông minh, hợp thời trang này sẽ mang theo khi nhân viên của bạn mặc nó vào. Đồng phục còn giúp gắn kết nhân viên đến gần với công ty hơn. Trong các công ty lớn, nhân viên từ các phòng ban khác nhau. Họ không biết sự phân chia, nhưng họ có thể dễ dàng nhận ra bạn đồng hành của họ qua trang phục của họ. Ngoài ra, trang phục cũng là cái mang lại sự khác biệt giữa doanh nghiệp này với doanh nghiệp khác, giữa văn hóa của doanh nghiệp này với doanh nghiệp khác.

Những bộ đồng phục đẹp còn thể hiện trình độ văn hóa cũng như tính thẩm mỹ của nhân viên công ty, chính vẻ bề ngoài tạo ấn tượng tốt về hình ảnh doanh nghiệp, đồng thời góp phần quan trọng vào sự thành công của công ty. Thiết kế

đồng phục cho nhân viên là một khoản đầu tư đáng giá đối với các công ty vì chúng là công cụ xây dựng thương hiệu hiệu quả và thuyết phục nhất khi khoác trên mình bộ đồng phục mang thương hiệu của công ty và công ty sẽ có thêm nhiều đối tác và khách hàng mới.

#### 1.2.1.7. Ứng xử và giao tiếp trong doanh nghiệp

Ngôn ngữ được sử dụng để giao tiếp giữa nhân viên và giám sát viên; giữa nhân viên và nhân viên; với khách hàng, đối tác ... là những yếu tố quan trọng nhất góp phần tạo nên văn hóa doanh nghiệp tạo bản sắc. Khi nhân viên công ty sử dụng ngôn ngữ trang trọng, lịch sự và thân thiện. Với khách hàng và đối tác sẽ mang lại cho họ cảm giác tin tưởng và an toàn. Khi giám đốc điều hành sử dụng ngôn ngữ thân thiện và vui vẻ, nhân viên cũng cảm thấy tự tin, họ yêu công ty, yêu công việc của mình. Thêm nữa ... Cách ứng xử trong giao tiếp trong công ty tuy "có tiền cũng mua được" nhưng lại mang lại giá trị tinh thần rất lớn. Do đó, người dùng của bạn phải luôn suy nghĩ thấu đáo và suy nghĩ kỹ trước khi nói và hành xử vì điều này có thể khiến khán giả tức giận, mất lòng trắc ẩn, v.v., không phù hợp. Ngôn ngữ giao tiếp tạo ra văn hóa của các cá nhân và cộng đồng sử dụng nó.

#### **1.2.2. Các biểu trưng phi trực quan của văn hóa doanh nghiệp**

##### 1.2.2.1 Lịch sử phát triển và truyền thống

Chúng là biểu tượng cho những giá trị và triết lý đã được chất lọc trong quá trình hoạt động và được các thế hệ khác nhau của tổ chức tôn trọng và duy trì. Và phương châm hành động cần được kiên trì theo đuổi. Lịch sử phát triển và truyền thống là yếu tố cấu thành của văn hóa doanh nghiệp, bởi chúng có tác dụng giáo dục truyền thống, truyền tải giá trị và tôn vinh những con người xuất sắc, gắn kết công ty phát triển bền vững. , Sự tiếp nối giữa các thế hệ.

##### 1.2.2.2 Sứ mệnh, tầm nhìn, giá trị cốt lõi

Sứ mệnh: Là lý do tồn tại của tổ chức, các tổ chức thường thể hiện sứ mệnh của mình bằng một “tuyên bố sứ mệnh” ngắn gọn và súc tích giải thích tổ chức tồn tại để làm gì và phải làm gì để tồn tại.

Tầm nhìn: Đó là một hình ảnh, tiêu chuẩn, hình ảnh và lý tưởng trong tương lai mà công ty muốn đạt được hoặc trở thành. Người quản lý nên đặt câu hỏi, ví dụ 5 năm tới, 10 năm nữa... Mục tiêu của công ty là gì, ban lãnh đạo sẽ đưa tổ chức đến đâu? tình hình kinh doanh đang phát triển?

Giá trị cốt lõi: Chúng là những nguyên tắc và nguyên tắc cơ bản và bền vững của tổ chức. Có những nguyên tắc tồn tại bất chấp thời gian. Tự bản thân họ, không có sự chỉ trích từ bên ngoài, họ có giá trị và phạm vi. Quan trọng đối với tổ chức. Giá trị cốt lõi thông qua việc lựa chọn tính xác thực có thể được xác định bằng cách xác định giá trị nào thực sự cốt lõi và mặt khác, phải chịu được thử thách của thời gian. Do đó định nghĩa về tầm nhìn, sứ mệnh và các giá trị cốt lõi là tuyên bố chiến lược của tổ chức, việc thiết kế và xây dựng chúng là điều cần quan tâm.

#### 1.2.2.3 Giá trị niềm tin và thái độ

Về bản chất, giá trị là khái niệm phản ánh nhận thức của con người về những gì họ theo đuổi, những chuẩn mực đạo đức mà họ tin rằng cần được thực hiện. Mọi người luôn tôn trọng các giá trị. Niềm tin là một khái niệm. Khái niệm dùng để chỉ những gì con người cho là đúng và sai, nó là “điểm tựa tinh thần” và tạo động lực cho con người. Niềm tin luôn chứa đựng những giá trị và triết lý nhận thức. và nó là nguồn sức mạnh giúp mọi người hành động. Thái độ là chất kết nối niềm tin với giá trị thông qua cảm giác. Thái độ được định nghĩa là thói quen suy nghĩ theo kinh nghiệm để phản ứng một cách nhất quán, mong muốn hoặc không thể cưỡng lại đối với các sự vật hoặc hiện tượng..

#### 1.2.2.4 Triết lý kinh doanh

Chúng là những ý tưởng và nguyên tắc hành động trong hoạt động kinh tế của một công ty. Theo quy định, chúng liên quan đến những vấn đề cơ bản về sứ mệnh, phương châm hoạt động, cách ứng xử, giao tiếp trong và với công ty. Triết lý doanh nghiệp thể hiện quan điểm của chính họ về công ty do người quản lý của họ tạo ra Triết lý doanh nghiệp luôn được duy trì, bổ sung và phát triển hơn nữa trong quá trình đào tạo và phát triển.

#### 1.2.2.5. Động lực cá nhân và tổ chức

Đây là những động lực thúc đẩy mọi người hành động và là môi trường mà tổ chức được “chia sẻ”. Những yếu tố tạo động lực này sẽ thể hiện trong hành vi hàng ngày của nhân viên trong công ty.

### **1.3. Nguyên tắc và quy trình xây dựng văn hóa doanh nghiệp**

#### ***1.3.1. Nguyên tắc xây dựng văn hóa doanh nghiệp***

##### **Xây dựng định hướng và tầm nhìn chiến lược**

Nguyên tắc đầu tiên mà những nhà điều hành doanh nghiệp phải đảm bảo chính là xác định một kế hoạch rõ ràng và đặt ra một định hướng chiến lược cho công ty của mình. Việc làm này giúp công ty đưa ra quyết định nên tập trung, phân bổ nguồn lực như thế nào để có thể đem lại lợi nhuận tối đa. Đó cũng phải là một quá trình mà các nhà lãnh đạo doanh nghiệp phát hiện ra những ý tưởng mới, những điểm yếu, điểm mạnh của doanh nghiệp, những cơ hội và thách thức mà doanh nghiệp đã, đang và sẽ phải đối mặt.

Khi xây dựng kế hoạch chiến lược, tầm nhìn định hướng, người lãnh đạo cũng phải tương tác với nhân viên và thay đổi tư duy của họ để đáp ứng các cam kết của công ty về định hướng phát triển. bạn phải ghi nhớ. Nó chắc chắn sẽ ảnh hưởng đến hoạt động của họ..

##### **Xây dựng cách đánh giá rõ ràng về hiệu quả hoạt động của công ty**

Con đường để phát triển văn hóa doanh nghiệp hướng tới thành công là bắt đầu quá trình thảo luận giữa những người quản lý các phòng ban về mục tiêu, hiệu quả họ mong muốn đạt được trong các khoảng thời gian hạn định.

Cách đánh giá mục tiêu, hiệu quả được vạch ra càng cụ thể bao nhiêu càng tốt bấy nhiêu. Mỗi công việc phải phục vụ cho chiến lược tổng thể và những mục tiêu này phải được cả cấp quản lý và nhân viên của công ty đồng ý Chỉ khi công ty có thể thực hiện được..

##### **Xây dựng môi trường làm việc trong sạch và cởi mở**

Các vấn đề trong kinh doanh liên quan đến giao tiếp giữa các cá nhân. Một nơi làm việc cởi mở, nơi nhân viên có thể tự do chia sẻ thông tin và kiến thức chắc chắn sẽ tạo điều kiện thích hợp để thành công. Đạt được các mục tiêu đã định.

Trong các cuộc họp hoặc thảo luận, giám đốc điều hành không thúc đẩy môi trường làm việc cởi mở sẽ không nhận được phản hồi từ nhân viên, nhân viên sẽ không làm việc hết khả năng của mình, họ sẽ không còn muốn tìm tòi những ý tưởng mới, áp dụng các cải tiến, chuyển đổi.

### **Loại bỏ vấn đề tranh giành quyền lực**

Sự tranh giành quyền lực trong công ty sẽ cản trở các mối quan hệ tin tưởng lẫn nhau giữa các thành viên. Những việc làm thiếu lành mạnh như thiên vị, kết bè kéo cánh, phao tin sẽ trở nên phổ biến nếu những người điều hành không có nguyên tắc đúng đắn và phương thức quản lý nhân sự chuyên nghiệp.

Để giải quyết vấn đề quan hệ quyền lực nội bộ, các công ty phải bắt đầu bằng việc phát triển một môi trường làm việc cởi mở, cho phép bất đồng về một vấn đề, tập trung vào các mục tiêu của tổ chức. mục tiêu chính, hòa giải những khác biệt và thúc đẩy sự hòa hợp tập thể.

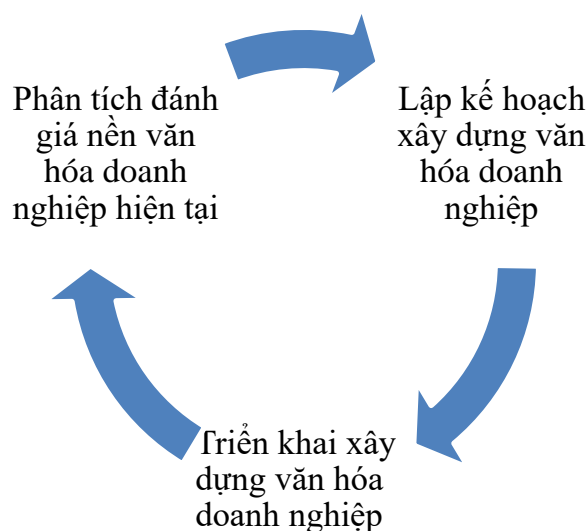
### **Xác định các giá trị cốt lõi**

Để phát triển một nền văn hóa của công ty, không có gì thay thế sự sáng tạo của một tinh thần tập thể mạnh mẽ trong nhân viên. Để làm được điều này, tất cả các thành viên trong công ty phải cam kết cùng nhau chia sẻ những niềm tin và giá trị cốt lõi giống nhau. Giá trị cốt lõi tạo ra cơ sở để hình thành các quy tắc và tinh thần của công ty. Quản lý tổ chức do đó có thể thúc đẩy hoặc loại bỏ tâm lý cá nhân. Hệ thống niềm tin và giá trị này không chỉ cho phép nhân viên có cảm giác về thành tích mà còn có ý thức đúng đắn về sự kiên định của chính họ, với các nguyên tắc mà họ yêu quý.

#### ***1.3.2. Quy trình xây dựng văn hóa doanh nghiệp***

Ngay khi doanh nghiệp được thành lập thì có rất ít người quan tâm tới việc phát triển văn hóa doanh nghiệp. Thông thường, văn hóa doanh nghiệp sẽ tự hình thành cùng với sự phát triển của tổ chức. Đây là cách xây dựng và phát triển văn hóa sai lầm, vì văn hóa doanh nghiệp cần xây dựng phát triển phù hợp với định hướng chiến lược của doanh nghiệp. Sau một thời gian, khi nhìn nhận lại thì tổ chức

đó mới có thể “định hình” được văn hóa doanh nghiệp, do vậy. Quá trình xây dựng văn hóa doanh nghiệp chung hiện nay



**Hình 1.1: Phân tích, đánh giá nền văn hóa hiện có của tổ chức, doanh nghiệp**

Để xây dựng được văn hóa doanh nghiệp lý tưởng thì tổ chức cần phải có sự đánh giá, phân tích văn hóa hiện tại của mình. Khi đã có sự đánh giá chuẩn xác và kết hợp với chiến lược phát triển dài hạn thì tổ chức sẽ hình thành được nền văn hóa phù hợp.

Để đánh giá, phân tích văn hóa hiện có, các doanh nghiệp có thể dựa vào một số yếu tố cơ bản như:

**Tuyển dụng:** Một trong những yếu tố mà doanh nghiệp dễ dàng đánh giá nền văn hóa chính là sự tuyển dụng. Nếu doanh nghiệp luôn phải liên tục tuyển dụng nhân viên với nhiều đợt khác nhau thì cho thấy văn hóa của doanh nghiệp đó đang có vấn đề. Điều này cho thấy nhân viên sẽ có sự không hài lòng về cách thức quản lý, về chế độ hay môi trường làm việc tại doanh nghiệp nên họ mới không thể gắn bó lâu dài.

**Những thói quen của nhân viên:** Doanh nghiệp cần nắm bắt được các thói quen của nhân viên như: có chấp hành đúng kỷ luật không, đi làm đúng giờ không,

có xin nghỉ nhiều không và có hoàn thành công việc không... Những yếu tố này sẽ cho doanh nghiệp thấy được môi trường và văn hóa đang tồn tại trong tổ chức mình.

Giao tiếp nội bộ: Những giao tiếp nội bộ sẽ cho thấy được những hành vi, thái độ, lời nói của nhân viên trong tổ chức. Một văn hóa doanh nghiệp lý tưởng thì sự giao tiếp nội bộ sẽ diễn ra thoải mái, lành mạnh và có sự hỗ trợ lẫn nhau.

Mối quan hệ giữa cấp quản lý với nhân viên: Tại nhiều doanh nghiệp thực tế thì mối quan hệ giữa cấp quản lý và nhân viên thường hạn chế. Họ ít khi giao tiếp hay tương tác với nhau ngoại trừ liên quan tới công việc cụ thể. Nền văn hóa lý tưởng sẽ có sự cởi mở, thân thiện giữa hai nhóm đối tượng này.

Ngoài ra, để đánh giá văn hóa doanh nghiệp hiện tại thì có thể dựa thêm vào các yếu tố như: Sự hài lòng của nhân viên, chế độ khen thưởng, những nỗi lo lắng của nhân viên, sự đoàn kết giữa các thành viên, sự thấu hiểu...

### ***Lên kế hoạch cụ thể để xây dựng văn hóa doanh nghiệp***

Khi doanh nghiệp đã có một kế hoạch chi tiết, cụ thể thì việc xây dựng nền văn hóa là vô cùng dễ dàng và mang lại hiệu quả cao. Để xây dựng văn hóa lý tưởng, mỗi doanh nghiệp cần dựa vào 4 tiêu chí: Phong cách và môi trường làm việc, giao tiếp nội bộ, sự ra quyết định, hành vi và thái độ của mọi người.

Một trong những yếu tố quan trọng của kế hoạch chính là ban lãnh đạo. Họ sẽ là những người “cầm cân nảy mực” để xây dựng được những mục tiêu, tầm nhìn, kế hoạch và giúp nhân viên thực hiện được kế hoạch đó trong một thời gian ngắn nhất.

### ***Triển khai xây dựng văn hóa doanh nghiệp***

Để triển khai xây dựng văn hóa doanh nghiệp thì tổ chức thực hiện theo các bước sau:

- *Xây dựng riêng một bộ phận phụ trách việc triển khai văn hóa doanh nghiệp*

Tổ chức, doanh nghiệp cần xây dựng một bộ phận riêng để thực hiện việc triển khai xây dựng và lên kế hoạch triển khai văn hóa công ty. Bộ phận này sẽ phụ trách việc lên kế hoạch, xây dựng mục tiêu, hoạt động, thời gian. Thông thường, vị

trí này sẽ được nhiều tổ chức giao cho phòng truyền thông nội bộ. Với kinh nghiệm làm truyền thông thì phòng truyền thông nội bộ sẽ xây dựng được kế hoạch và thực hiện kế hoạch đó một cách dễ dàng hơn.

*-Phổ biến, truyền đạt văn hóa đến toàn bộ doanh nghiệp*

Sau khi đã lên kế hoạch triển khai cụ thể thì bộ phận phụ trách sẽ tiến hành phổ biến về các quy định, quy chế, chính sách chung. Khi toàn thể nhân viên đã nắm được văn hóa làm việc thì ban lãnh đạo cùng bộ phận phụ trách cần có những động thái nhằm khích lệ, động viên nhân viên để thay đổi. Khi mỗi nhân viên thay đổi sẽ giúp văn hóa doanh nghiệp ngày càng hoàn thiện hơn.

*-Ổn định và không ngừng phát triển, hoàn thiện văn hóa doanh nghiệp*

Để xây dựng được một văn hóa doanh nghiệp lý tưởng thì không thể thực hiện trong một sớm một chiều. Đó sẽ là cả một quá trình bền bỉ được xây dựng và hoàn thiện mỗi ngày thông qua việc lan tỏa văn hóa doanh nghiệp vào các hoạt động hàng ngày, cụ thể, trong các chính sách khen thưởng, đánh giá nhân viên.

*-Đo lường và đánh giá*

Văn hóa doanh nghiệp cần được bồi dưỡng và hoàn thiện từng ngày. Để làm được điều đó thì bộ phận phụ trách cần có sự đo lường, đánh giá định kỳ để có thể thay đổi nếu cảm thấy không phù hợp và có thể giải quyết, xử lý được những vấn đề phát sinh, tồn đọng. Thông qua các hoạt động đo lường, đánh giá giúp doanh nghiệp thấy được hiệu quả của văn hóa mang vào kết quả hoạt động của doanh nghiệp

Khảo sát: Bộ phận phụ trách cần thực hiện những cuộc khảo sát để thu thập những phản hồi của nhân viên. Từ đó đánh giá sự hài lòng của nhân viên với doanh nghiệp.

Đo lường: Sau khi đã có khảo sát bộ phận phụ trách cần đo lường hiệu quả thực hiện văn hóa doanh nghiệp theo các chỉ số: Chỉ số Attrition Rate/ Churn Rate (AR/ CR) – Tỷ lệ nhân viên tự nguyện nghỉ việc, chỉ số Net Promoter Scores (NPS) của nhân viên.

## **1.4. Các hoạt động phát triển văn hóa doanh nghiệp**

### ***1.4.1. Nhận thức đúng đắn về văn hóa doanh nghiệp***

Thế giới đang thay đổi và phát triển trong mô hình phẳng. Một tổ chức biến động tiêu cực có thể mang đến những tác động tích cực hoặc tiêu cực tới toàn cầu. Bản chất toàn cầu hóa trong quá trình thay đổi và phát triển này đặt ra nhiều vấn đề đối với mọi quốc gia nói chung và mọi công ty nói riêng, trong đó có vấn đề đặt ra là hình thành, phát triển và phát huy các yếu tố văn hóa trong hoạt động kinh doanh.

Nhận thức đúng đắn về văn hóa doanh nghiệp giúp từng thành viên nắm được giá trị cốt lõi, kim chỉ nam để định hướng tư duy hành động cho mục tiêu chung của doanh nghiệp

Nhận thức đúng đắn về văn hóa doanh nghiệp hiểu được triết lý kinh doanh của doanh nghiệp thông qua phong cách lãnh đạo, điều hành của đội ngũ lãnh đạo tạo nên âm hưởng chung của toàn bộ doanh nghiệp

Văn hóa, bao gồm các giá trị cốt lõi, không phải là bất biến. Vì vậy, một khi chúng ta đã có một nền tảng văn hóa đầy đủ, điều quan trọng là phải liên tục đánh giá và đề cao những giá trị tốt đẹp. Truyền bá những giá trị đó cho nhân viên mới, đồng thời lược bỏ những giá trị không còn phù hợp.

Trong bối cảnh hội nhập ngày càng sâu rộng với nền kinh tế thế giới, văn hóa doanh nghiệp ngoài việc phát huy những giá trị bản sắc dân tộc, cần có những giá trị cốt lõi mang hơi thở thời đại, hội nhập với sự đa dạng văn hóa của thế giới, thể hiện trong các quan hệ kinh doanh quốc tế. Sự hội nhập này bao gồm cả sự tiếp thu các tinh hoa văn hóa thế giới, kết hợp hài hòa bản sắc văn hóa dân tộc, tạo ra những giá trị, niềm tin, lý tưởng, cách làm riêng biệt của chính doanh nghiệp đó.

### ***1.4.2. Nâng cao hình ảnh thông qua các biểu trưng trực quan***

Để nâng cao hình ảnh doanh nghiệp thông qua các logo trực quan, các công ty nên tập trung nâng cao hàng loạt hình ảnh chủ đạo, nổi bật, dễ nhìn thấy đối với các đối tác khách hàng, chẳng hạn như: kiến trúc bên trong và bên ngoài; Nghi lễ, hội họp, phong tục, v.v. như sau: Kiến trúc nội ngoại thất: Kiến trúc ngoại thất là một phần quan trọng của bản sắc, bạn phải lựa chọn màu sắc và kiến trúc sao cho hợp lý,

trang nhã và đảm bảo tính hiện đại và dân tộc. Sắp xếp công năng văn phòng hợp lý, mỗi người có một không gian riêng nhưng hài hòa với bối cảnh chung, không bố cục lộn xộn, bừa bộn và phù hợp với môi trường làm việc của từng bộ phận. Phần lớn các công ty khi xây dựng kiến trúc văn phòng, trụ sở đều muốn lồng ghép trong các công trình kiến trúc những nét văn hoá riêng biệt, độc đáo, biểu hiện sức mạnh và thành công của doanh nghiệp.

**Nghi lễ, hội họp:** Xác định đây là một trong những hoạt động góp phần tạo nên nét văn hóa riêng của từng doanh nghiệp. Phải duy trì và phát triển các nghi lễ theo đúng bản sắc ngành nghề, phát huy tối đa những nét văn hoá đặc trưng đã tạo nên dấu ấn doanh nghiệp. **Trang phục:** Trang phục cần được quan tâm đến sự năng động hướng đến sự sang trọng, lịch sự, từ kiểu dáng cho đến chất liệu vải và quan trọng hơn là nhìn trang phục có thể “nhận diện” được nhân viên của doanh nghiệp nào, thậm chí có thể cá thể hoá, biết được người làm bộ phận nào trong từng doanh nghiệp.

#### ***1.4.3. Nâng cao hình ảnh thông qua các biểu trưng phi trực quan***

Như trên đã đề cập, các biểu trưng phi trực quan bao gồm: Lịch sử phát triển và truyền thống; sứ mệnh, tầm nhìn, giá trị cốt lõi; giá trị niềm tin và thái độ; triết lý kinh doanh; động lực cá nhân và tổ chức... của doanh nghiệp. Đây chính là những giá trị biểu hiện bên trong của văn hóa doanh nghiệp, có tính bền vững cao, ít khi thay đổi.

Xây dựng văn hoá từ các biểu trưng phi trực quan không phải là một lát cắt mà là một quá trình, cần thực hiện liên tục “mưa dầm thấm lâu”, phát huy những giá trị truyền thống, những giá trị cốt lõi biến những niềm tin, nhận thức và hành động. Người gắn bó với doanh nghiệp chưa hẳn đã là những người giỏi nhất, nhưng phải là những người phù hợp nhất về văn hoá, cách làm. Doanh nghiệp phải có chiến lược rõ ràng, có những giải pháp hữu hiệu để tổ chức giáo dục, truyền thông, kết hợp với các hoạt động tập thể, lồng ghép khéo léo các giá trị văn hoá phi trực quan để từng thành viên “ngấm” và hành động theo các giá trị đó. Các hoạt động truyền thông, giáo dục phải được đổi mới, dễ hiểu, dễ làm, dễ tiếp thu, tránh hô hào, khô

cứng. Chỉ khi tất cả các thành viên sống và làm việc theo những giá trị, những niềm tin, những lý tưởng đó, hình ảnh thông qua các biểu trưng phi trực quan mới được củng cố và nâng cao.

Trong các giá trị phi trực quan, có lẽ chỉ có sứ mệnh, tầm nhìn chiến lược là những biểu trưng có thể thay đổi theo từng giai đoạn. Sau mỗi giai đoạn, cần tổng kết, phân tích, đưa ra những định hướng mới, bổ sung vào sứ mệnh, tầm nhìn chiến lược cho phù hợp với từng giai đoạn phát triển.

#### ***1.4.4. Truyền thông nội bộ và truyền thông bên ngoài của văn hóa doanh nghiệp***

Để phát triển, các doanh nghiệp không những phải đủ mạnh về cơ sở vật chất kỹ thuật, trang thiết bị công nghệ tiên tiến, nguồn vốn đầu tư, nguồn nhân lực...mà còn phải nỗ lực xây dựng và quảng bá thương hiệu, xây dựng nền tảng tư tưởng văn hoá, chính là đi tìm và hoàn thiện bộ gen di truyền của doanh nghiệp - trong đó truyền thông nội bộ và truyền thông ngoại vi văn hoá doanh nghiệp đóng vai trò rất quan trọng trong xây dựng nền tảng tư tưởng của doanh nghiệp.

#### **Truyền thông nội bộ**

Kênh giao tiếp này gắn liền với mối quan hệ tương tác giữa đội ngũ quản lý với người lao động, cũng như giữa các nhân viên, ảnh hưởng trực tiếp đến việc hình thành văn hóa doanh nghiệp.

- Nội dung truyền thông: Tác dụng của giao tiếp nội bộ bước đầu được thể hiện ở mối quan hệ giao tiếp giữa người quản lý và người lao động. Quy trình giao tiếp hai chiều linh hoạt từ người quản lý đến người lao động và từ người lao động đến người quản lý sẽ giúp người quản lý hiểu được tâm tư, nguyện vọng của người lao động, chia sẻ, chia sẻ những khó khăn, ý kiến và đóng góp, đặc biệt là đề xuất các sáng kiến cải tiến kỹ thuật nhằm để tăng năng suất và chất lượng của sản phẩm hợp nhất.

- Hình thức truyền thông: Trong thời đại bùng nổ về thông tin, nhân viên có thể nhận thông tin từ rất nhiều nguồn, thậm chí có thể bị nhiễu loạn thông tin theo “cơ chế tin đồn” nếu như không có những kênh truyền thông nội bộ chính thức và thông điệp chính thức từ lãnh đạo doanh nghiệp.

Tất nhiên, dù doanh nghiệp trang bị đầy đủ các phương tiện truyền thông như website, email, nội san như trên đã đề cập, nhưng truyền thông trên những phương tiện đó vẫn không thể thay thế cho những cuộc gặp gỡ trao đổi trực tiếp, những cuộc truyền lửa của lãnh đạo doanh nghiệp. Ở đó, nhân viên có thể phát biểu ý kiến, bày tỏ quan điểm, đóng góp vào chiến lược phát triển của công ty và cùng nhau giải quyết các vấn đề trong công việc cũng như trong cuộc sống.

- Thời điểm truyền thông: Những bản tin nội bộ trong công ty thường sẽ cập nhật theo từng ngày, sẽ đẩy vào email nội bộ của CBCNV công ty từ đó CBCNV nắm bắt được hoạt động của doanh nghiệp mình. Ngoài ra các ấn phẩm của doanh nghiệp, ra hàng tuần, hàng tháng, phổ biến đến từng đơn vị trong doanh nghiệp đảm bảo người nào cũng có ấn phẩm của doanh nghiệp mình để đọc...Tùy từng hình thức, mỗi hình thức thể hiện một cách khác nhau ở mỗi kênh truyền thông, dựa vào đó sẽ đưa ra được những thời điểm phù hợp để người được nghe, đọc...tiếp cận một cách hiệu quả nhất.

### **Truyền thông ngoại vi**

Nội dung truyền thông: Trong quá trình phát triển doanh nghiệp, việc giới thiệu và quảng bá các giá trị của doanh nghiệp ra nước ngoài là vô cùng cần thiết. Kênh giao tiếp này liên quan mật thiết đến mối quan hệ giữa công ty và khách hàng. Nó yêu cầu rằng thông tin được truyền đạt cho khách hàng phải trung thực và trung thực. Thông tin về các tiêu chuẩn chất lượng của sản phẩm và dịch vụ của công ty. Hoạt động kinh doanh phải được thực hiện đúng như quảng cáo.

- Hình thức truyền thông: Các doanh nghiệp thường lựa chọn các hình thức như: Quảng cáo qua truyền hình, sách, báo và các phương tiện truyền thông khác...Bên cạnh đó các doanh nghiệp còn lựa chọn các hoạt động từ thiện và các hoạt động xã hội vừa mang mục đích xã hội, vừa xây dựng hình ảnh, mang lợi ích kinh doanh cho doanh nghiệp, ngoài ra sự giao tiếp, ứng xử giữa nhân viên doanh nghiệp với khách hàng cũng tác động đáng kể tới uy tín của doanh nghiệp, đây cũng là hình thức truyền thông với bên ngoài.

- Thời điểm truyền thông: Tùy từng tình hình thực tế tại doanh nghiệp để đưa ra thời điểm truyền thông thích hợp. Doanh nghiệp phải chọn thời điểm thích hợp để truyền thông sao cho hài hòa lợi ích của doanh nghiệp và lợi ích của khách hàng, đánh trúng vào tâm lý của khách hàng ở từng thời điểm như vậy mới đạt hiệu quả cao.

#### ***1.4.5. Đưa văn hóa doanh nghiệp vào các hoạt động của doanh nghiệp***

Trên cơ sở nhận thức đúng đắn, đầy đủ về các giá trị cốt lõi, việc biến từng nhận thức riêng rẽ thành những hành động chung cũng là một quá trình khó khăn, phức tạp của tổ chức. Bởi mỗi người được đào tạo, rèn luyện trong một môi trường văn hoá khác nhau, tập hợp lại trong một môi trường mới với những giá trị, niềm tin, lý tưởng chung, cần phải có thời gian để từng người điều chỉnh. Để chứng tỏ sự đúng đắn của những giá trị đó, điều quan trọng là đưa được lý luận vào thực tiễn. Doanh nghiệp cần lồng ghép các giá trị cốt lõi vào quá trình xây dựng các nội quy, quy chế, quy định trên cơ sở các văn bản pháp quy của Nhà nước ban hành và triển khai áp dụng đảm bảo chặt chẽ, phù hợp. Doanh nghiệp phải coi triết lý kinh doanh, tầm nhìn thương hiệu như một bộ đỡ tư tưởng vững chắc cho mọi hoạt động, ánh xạ vào trong từng kế hoạch, từng hành động.

### **Kết luận chương 1**

Từ rất nhiều những nghiên cứu, những định nghĩa, quan điểm về văn hóa doanh nghiệp cho ta thấy dù bằng nhiều phương thức thể hiện khác nhau, tuy nhiên tựu chung lại, văn hóa doanh nghiệp bắt nguồn từ giá trị cốt lõi của văn hóa doanh nghiệp là tinh thần và quan điểm giá trị của công ty. Nó bao gồm triết lý kinh doanh, đạo đức kinh doanh, tầm nhìn và các giá trị. Nó được mặc nhiên "đạt tới" trong một khoảng thời gian nhất định. Trên thực tế, văn hóa tồn tại một cách khách quan và mỗi công ty đều có văn hóa riêng. Chúng tôi không thể biết công ty này có văn hóa hay không. Văn hóa doanh nghiệp là tất cả về cách văn hóa được thể hiện và liệu công ty có phát hiện ra những giá trị tốt để phát huy chúng và thay đổi những giá trị xấu hay không.

## **CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG VĂN HÓA DOANH NGHIỆP TẠI VNPT NINH BÌNH**

### **2.1. Tổng quan về VNPT Ninh Bình**

#### ***2.1.1 Lịch sử hình thành và phát triển***

Viễn thông Ninh Bình khi đó là Bưu điện tỉnh Ninh Bình được thành lập theo Quyết định số: 1700 - QĐ/TCCB ngày 23/09/1992 của Tổng cục trưởng Tổng cục Bưu Điện và chính thức đi vào hoạt động theo tổ chức mới kể từ ngày 01/10/1993. Tại thời điểm đó có 69/122 thành phố trực thuộc trung ương, quận, huyện, thành phố trực thuộc tỉnh chưa nhận được thông báo nào trong ngày hôm đó, mật độ điện thoại mới đạt 0,36 điện thoại trên 100 dân, 93/122 thành phố trực thuộc trung ương chưa có điện thoại, tỉnh chưa có thông tin. về thông tin liên lạc di động, SMS, điện thoại thẻ, Internet ... toàn bộ mạng viễn thông chỉ gồm các tổng đài độc lập, đường truyền sử dụng 100% lò vi sóng.

- Năm 1993 Bưu điện tỉnh Ninh Bình được lắp đặt, trang bị Tổng đài kỹ thuật số Starex TDX-1B với 01 Host và 07 tổng đài vệ tinh đặt tại 07 huyện trong tỉnh; truyền dẫn sử dụng các trạm Viba AWA 1504

- Năm 1997 lắp đặt mạng thông tin di động (Vinaphone) được phủ sóng tại trung tâm tỉnh Ninh Bình.

- Năm 1999 được lắp đặt bổ sung Tổng đài kỹ thuật số Starex\_VK, đồng thời lắp đặt truyền dẫn quang theo 02 vòng Ring nối các thiết bị mạng để đáp ứng nhu cầu phục vụ thông tin tốt hơn.

Đến nay, mạng lưới viễn thông đã cung cấp cho 145/145 huyện, thành phố trực thuộc Trung ương 100% dịch vụ viễn thông, Internet và thông tin di động.

Viễn thông Ninh Bình tiền thân từ Bưu điện tỉnh Ninh Bình trước đây, được thành lập theo quyết định số: 660/QĐ-TCCB/HĐQT ngày 06 tháng 12 năm 2007 của Hội đồng quản trị Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam. Năm 2007 được sự đồng ý của Chính phủ, Tập đoàn VNPT thực hiện phương án chia tách Bưu điện

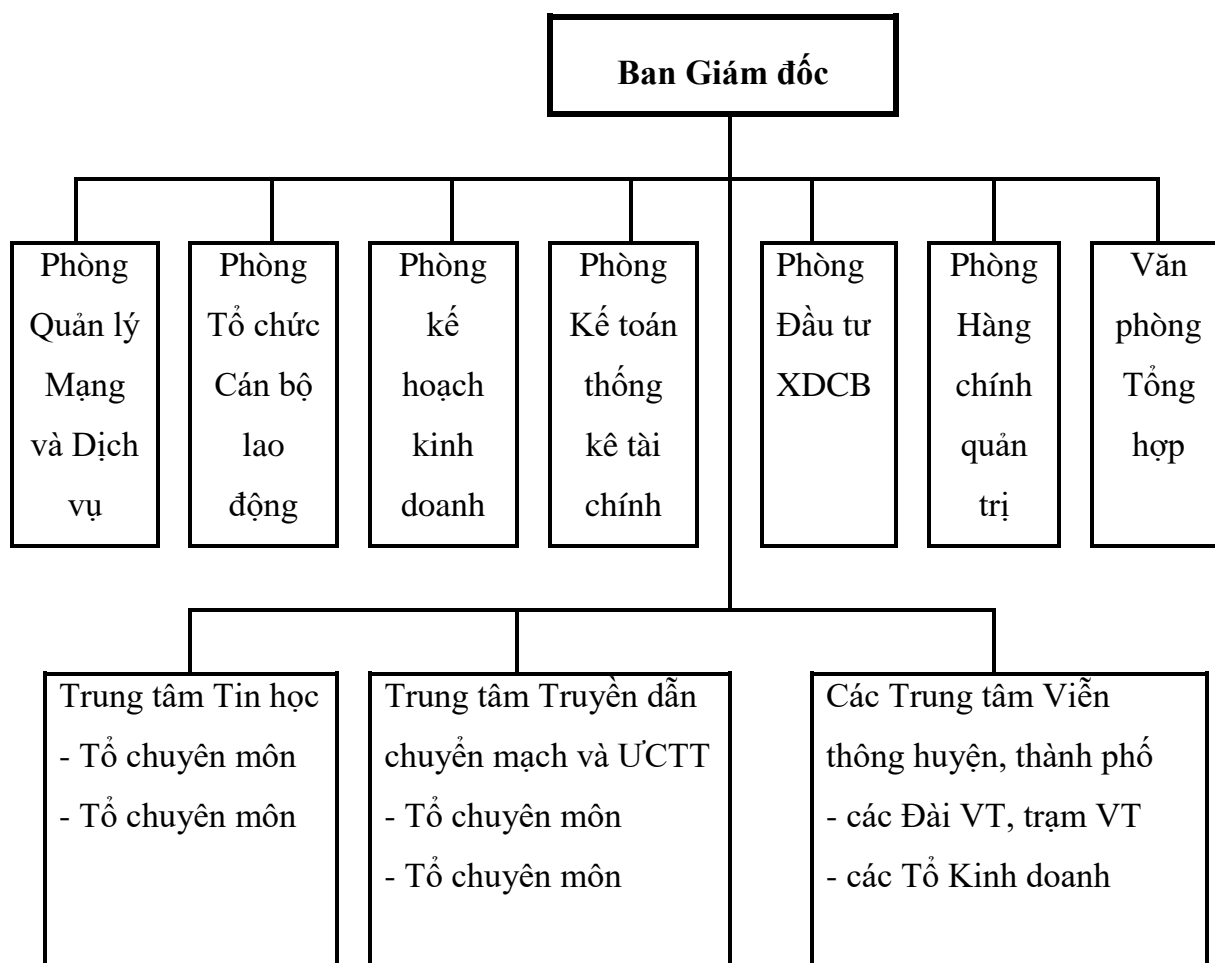
các tỉnh, thành phố thành 2 đơn vị độc lập là Bưu chính và Viễn thông tại các địa phương. Viễn thông Ninh Bình chính thức đi vào hoạt động kể từ ngày 01/01/2008.

- Tên gọi đầy đủ bằng tiếng Việt: **VIỄN THÔNG NINH BÌNH**
- Tên giao dịch quốc tế: **NINH BÌNH TELECOMMUNICATIONS**
- Tên viết tắt: **VNPT NINH BÌNH**
- Là đơn vị trực thuộc Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam.
- Địa chỉ trụ sở: Đường 30/6, Phường Nam Thành, TP.Ninh Bình, tỉnh Ninh Bình.

Viễn thông Ninh Bình là đơn vị thành viên trực thuộc Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam có nhiệm vụ sử dụng và khai thác cơ sở hạ tầng mạng lưới kỹ thuật và cung cấp các dịch vụ viễn thông, công nghệ thông tin tới khách hàng trên địa bàn tỉnh Ninh Bình.

Cùng với các đơn vị thành viên khác trong Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam (VNPT) Viễn thông Ninh Bình hoạt động trong một dây truyền công nghệ viễn thông liên hoàn, thống nhất trên cả nước, có mối liên hệ mật thiết với nhau về tổ chức mạng lưới, lợi ích kinh tế, tài chính, phát triển các dịch vụ viễn thông để thực hiện các mục tiêu, kế hoạch do Tập đoàn VNPT giao cho hàng năm.

#### ***2.1.2. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý***



**Hình 2.1. Sơ đồ mô hình tổ chức bộ máy của Viễn thông Ninh Bình**

Cơ cấu tổ chức của Viễn thông Ninh Bình theo kiểu trực tuyến chức năng, Viễn thông Ninh Bình có ba cấp quản lý:

Cấp 1: Quản lý cấp cao (Giám đốc, Phó giám đốc, Kế toán trưởng).

Cấp 2: Quản lý cấp trung gian (Các phòng chức năng).

Cấp 3: Quản lý cấp cơ sở (Các trung tâm trực thuộc).

Chức năng nhiệm vụ chủ yếu của các bộ máy quản lý

Bộ máy tổ chức của Viễn thông Ninh Bình bao gồm: Ban Giám đốc, khối sản xuất gián tiếp và khối trực tiếp sản xuất.

Cơ cấu tổ chức của Viễn thông Ninh Bình được xây dựng theo mô hình trực tuyến chức năng, đứng đầu là Ban Giám đốc chịu trách nhiệm điều hành các hoạt động sản xuất kinh doanh của đơn vị, sau đó là khối các phòng chức năng tham

muu giúp việc cho Ban Giám đốc (lao động gián tiếp) và các đơn vị sản xuất (bộ phận sản xuất trực tiếp).

**Khối các phòng chức năng:** gồm Văn phòng Tổng hợp; Phòng Tổ chức - Cán bộ - Lao động; Phòng Kế toán - Thống kê - Tài chính; Phòng Quản lý Mạng - dịch vụ; Phòng Đầu tư – XDCEB; Phòng Kế hoạch - Kinh doanh; Phòng Hành chính - quản trị. Các phòng chức năng có nhiệm vụ tham mưu đóng góp trong công tác chuyên môn theo từng lĩnh vực, đề xuất những chính sách, cơ chế giúp Ban Giám đốc quản lý điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh của toàn đơn vị.

**Khối đơn vị sản xuất:** gồm Trung tâm Tin Học, Trung tâm Truyền dẫn Chuyển mạch và Ứng cứu thông tin và 08 Trung tâm Viễn thông các huyện, thành phố là: Trung tâm Viễn thông Ninh Bình, Trung tâm Viễn thông Hoa Lư, Trung tâm Viễn thông Gia Viễn, Trung tâm Viễn thông Nho Quan, Trung tâm Viễn thông Tam Điệp, Trung tâm Viễn thông Yên Mô, Trung tâm Viễn thông Kim Sơn, Trung tâm Viễn thông Yên Khánh. Các đơn vị này trực tiếp sản xuất kinh doanh, tiếp xúc khách hàng và bán hàng, thực hiện các cơ chế chính sách của sản phẩm dịch vụ đến cho khách hàng.

## **2.2. Đánh giá hoạt động xây dựng văn hóa doanh nghiệp tại VNPT Ninh Bình**

Để đánh giá mức độ nhận thức của cán bộ nhân viên VNPT Ninh Bình về văn hóa doanh nghiệp, tác giả đã thực hiện khảo sát theo bảng hỏi (Phụ lục 01) đối với CBCNV VNPT Ninh Bình.

Đối tượng điều tra: Lãnh đạo Công ty, bộ phận quản lý cấp trung (Trưởng/phó phòng, BGĐ các trung tâm) và các nhân viên tại trụ sở chính của Công ty.

Phạm vi khảo sát: Khảo sát được tiến hành tại trụ sở VNPT Ninh Bình

Thời gian khảo sát từ 01/08/2021-30/08/2021

Quá trình khảo sát được thực hiện với số lượng phiếu phát ra là 250 phiếu, thu về 250 phiếu, trong đó 248 phiếu hợp lệ, 02 phiếu không hợp lệ.

**Bảng 2.1 Thông tin cá nhân và sự hiểu biết cơ bản về văn hóa doanh nghiệp**

STT	Cơ cấu	Số lượng	Tỷ lệ (%)
<i>Thông tin chung</i>			
Giới tính	Nam	119	48,17%
	Nữ	129	52,2%
Độ tuổi	Dưới 30	79	32%
	Từ 30-45	121	48,8%
	Trên 45	48	19,35%
Vị trí công tác	Lãnh đạo Công ty	04	1,7%
	Quản lý cấp trung	26	10,48%
	Nhân viên	218	88%
Thời gian công tác	<5 năm	130	52,4%
	Từ 5-10 năm	70	28,2%
	>15 năm	48	19,3%
<i>Hiểu biết về văn hóa doanh nghiệp nói chung</i>			
	Đã từng nghe	202	81,4%
	Chưa từng nghe	46	18,5%

*Nguồn: Kết quả khảo sát CBCNV-VNPT Ninh Bình (Phụ lục)*

### **2.2.1. Quy trình xây dựng văn hóa doanh nghiệp tại VNPT Ninh Bình**

VNPT Ninh Bình là doanh nghiệp trực thuộc Tập đoàn có ảnh hưởng rất nhiều từ văn hóa chung của cả tập đoàn trong suốt hơn 10 năm hình thành và phát triển. Có thể nói văn hóa doanh nghiệp tại VNPT Ninh Bình đã có ngay từ khi thành lập, tuy nhiên, theo thời gian hoạt động với những giá trị đặc trưng riêng biệt về con người, địa lý, văn hóa vùng miền đã tạo ra một VNPT Ninh Bình với âm hưởng văn hóa riêng. Quy trình xây dựng văn hóa doanh nghiệp tại VNPT Ninh Bình đã được thực hiện theo các bước

***Phân tích đánh giá nền văn hóa doanh nghiệp của VNPT Ninh Bình hiện tại***

Tuyển dụng: VNPT Ninh Bình có ít đợt tuyển, 1 năm tuyển 1-2 lần theo chỉ tiêu của Tập đoàn VNPT tuyển dụng, rất ít sự thay đổi vị trí, thay đổi nhân sự theo cách đào thải nhân sự mà chủ yếu nhân viên được đề cử lên vị trí cao hơn sau nhiều năm kinh nghiệm. Và Tập đoàn luôn có các chính sách bồi dưỡng cho cán bộ còn yếu kém, khuyến khích nhân sự học lên trình độ cao hơn như Thạc sĩ, Tiến sĩ để phục vụ tốt công việc của mình. Chính vì thế nhân viên ở đây thường gắn bó lâu dài với công việc của mình. Điều này cho thấy nhân viên có sự hài lòng về cách thức quản lý, về chế độ hay môi trường làm việc tại VNPT Ninh Bình nên họ mới gắn bó lâu dài.

Những thói quen của nhân viên VNPT Ninh Bình: VNPT Ninh Bình luôn nắm bắt được các thói quen của nhân viên như: có chấp hành đúng kỷ luật không, đi làm đúng giờ không, có xin nghỉ nhiều không và có hoàn thành công việc không... Ban quản lý nhân sự nắm bắt được thói quen này thông qua chấm vân tay và báo cáo tiền lương của mỗi lao động.

Giao tiếp trong nội bộ VNPT Ninh Bình: Giao tiếp nội bộ VNPT Ninh Bình giữa các cá nhân trong đơn vị thường cởi mở, giúp đỡ nhau trong công việc, hay hỏi thăm cũng như động viên khi mỗi cá nhân có chuyện buồn, ốm đau... Mỗi phòng ban thường có một quỹ riêng để thăm hỏi đám hỏi cũng như ốm đau. Chính vì thế đã tạo nên một gia đình VNPT Ninh Bình ấm áp và yêu thương.

Ngoài ra, đánh giá văn hóa VNPT Ninh Bình hiện tại đang dựa thêm vào các yếu tố như: Sự hài lòng của nhân viên về chính sách quản lý lao động, về chính sách tiền lương vào cuối mỗi năm để đưa ra những giải pháp khắc phục kịp thời.

### ***Lên kế hoạch cụ thể để xây dựng văn hóa doanh nghiệp của VNPT Ninh Bình***

Ban lãnh đạo VNPT Ninh Bình đã xây dựng được những mục tiêu, tầm nhìn, kế hoạch và giúp nhân viên thực hiện được kế hoạch đó trong một thời gian ngắn nhất.

*-Tầm nhìn và sứ mệnh*

Tầm nhìn của VNPT Ninh Bình nói riêng và VNPT nói chung được thể hiện rất rõ trong các tiêu chí phát triển của VNPT, bộ tiêu chí xác định phương hướng lâu dài và giá trị cốt lõi mà VNPT phấn đấu. Tầm nhìn: VNPT luôn nỗ lực ứng dụng hiệu quả công nghệ CNTT tiên tiến nhằm mang lại những giá trị tốt đẹp cho cuộc sống cho người tiêu dùng Việt Nam. Với mong muốn đó, VNPT Ninh Bình đang từng bước xây dựng văn hóa doanh nghiệp mang nét đặc trưng riêng, với giá trị cốt lõi mà các thành viên VNPT Ninh Bình luôn tâm niệm: Kỷ cương hướng tới chuyên nghiệp; hoàn thiện tổ chức theo hướng dịch vụ hạng nhất; tích cực hướng tới sự sáng tạo của tập thể; gắn kết nội bộ và với cộng đồng và xã hội; Làm việc và hành động trung thực Những giá trị này cũng là chuẩn mực trong công việc, nội quy, quy chế của mọi hoạt động kinh doanh của VNPT Ninh Bình.

*-Sứ mệnh:* VNPT luôn là Tập đoàn giữ vị trí số 1 tại Việt Nam về phát triển VT- CNTT, có khả năng vươn ra thị trường thế giới, có đủ sức cạnh tranh với các tập đoàn viễn thông lớn.

*-Giá trị cốt lõi*

Giá trị mang tính Việt Nam: VNPT đã đi hơn 70 năm lịch sử của đất nước, với hơn 10 năm hoạt động của mình, VNPT Ninh Bình đóng vai trò là doanh nghiệp chủ lực, luôn gánh vác trọng trách vừa là kinh doanh, vừa phục vụ Đảng, Nhà nước và nhân dân.

Giá trị con người: Giá trị tốt đẹp mà VNPT Ninh Bình cam kết hướng tới là cung cấp dịch vụ tốt nhất cho khách hàng; nâng cao đời sống vật chất tinh thần của người lao động; Mang lại lợi ích cho đối tác; Đóng góp vào những điều tốt đẹp của cộng đồng.

Tất cả là: “Vì con người, hướng đến con người và giữa những con người”.

*-Triết lý kinh doanh*

Vượt thác ghềnh, càng mạnh mẽ: Vượt khó khăn, qua thăng trầm, không ngừng lớn mạnh, vươn cao, vươn xa. VNPT Ninh Bình khẳng định bản lĩnh tiên phong và nội lực hùng cường.

Vươn xa, mang niềm vui: Như dòng sông chở lũ, VNPT Ninh Bình mang thông điệp niềm vui sum vầy đến với người dân trên mọi miền đất nước.

Mang một niềm tin, vươn ra biển lớn: VNPT Ninh Bình vững vàng tiến ra biển cùng bạn bè năm châu, nuôi dưỡng ước mơ, thực hiện hoài bão.

### ***Triển khai xây dựng văn hóa doanh nghiệp của VNPT Ninh Bình***

Để triển khai xây dựng văn hóa doanh nghiệp thì tổ chức có thể thực hiện theo các bước sau:

*- Xây dựng riêng một bộ phận phụ trách việc triển khai văn hóa doanh nghiệp của VNPT Ninh Bình*

VNPT Ninh Bình đã xây dựng Phòng Tổ chức Cán bộ lao động là một bộ phận riêng để thực hiện việc triển khai xây dựng và lên kế hoạch triển khai văn hóa VNPT Ninh Bình. Bộ phận này phụ trách việc lên kế hoạch, xây dựng mục tiêu, hoạt động, thời gian

*- Phổ biến, truyền đạt văn hóa đến toàn bộ VNPT Ninh Bình*

Sau khi đã lên kế hoạch triển khai cụ thể thì bộ phận phụ trách sẽ tiến hành phổ biến về các quy định, quy chế, chính sách chung. Khi toàn thể nhân viên đã nắm được văn hóa làm việc thì ban lãnh đạo cùng bộ phận phụ trách cần có những động thái nhằm khích lệ, động viên nhân viên để thay đổi giúp văn hóa doanh nghiệp ngày càng hoàn thiện hơn.

Xác định những thái độ, hành vi tác động tốt đến khách hàng, công việc. Và ngược lại VNPT Ninh Bình cũng xem xét rõ các hành vi, thái độ gây trở ngại cho việc tối ưu hiệu quả hoạt động của tổ chức.

VNPT Ninh Bình đã triển khai cho nhân viên ưu tú tham gia vào quá trình này để họ thấy mình được làm chủ và có trách nhiệm bảo vệ, làm theo các giá trị.

Đội ngũ lãnh đạo và quản lý VNPT Ninh Bình luôn chú trọng, làm gương và phản hồi, điều chỉnh các trường hợp “phạm luật”. Đồng thời ghi nhận, tôn vinh những hành vi phù hợp.

*- Ổn định và không ngừng phát triển, hoàn thiện văn hóa doanh nghiệp của VNPT Ninh Bình*

Để xây dựng được một văn hóa doanh nghiệp của VNPT Ninh Bình lý tưởng thì cần cả một quá trình bền bỉ được xây dựng và hoàn thiện mỗi ngày thông qua việc lan tỏa văn hóa doanh nghiệp vào các hoạt động hàng ngày, cụ thể, trong các chính sách khen thưởng, đánh giá nhân viên.

*-Đo lường và đánh giá*

Phòng Tổ chức Cán bộ lao động luôn có sự đo lường, đánh giá định kỳ để có thể thay đổi nếu cảm thấy không phù hợp và có thể giải quyết, xử lý được những vấn đề phát sinh, tồn đọng. Thông qua các hoạt động đo lường, đánh giá giúp doanh nghiệp thấy được hiệu quả của văn hóa mang vào kết quả hoạt động của doanh nghiệp.

Khảo sát: Phòng Tổ chức Cán bộ lao động của VNPT Ninh Bình đã thực hiện những cuộc khảo sát để thu thập những phản hồi của nhân viên. Từ đó đánh giá sự hài lòng của nhân viên với doanh nghiệp.

## **2.2.2. Các biểu hiện văn hóa doanh nghiệp tại VNPT Ninh Bình**

### **2.2.2.1 Các biểu trưng trực quan của văn hoá doanh nghiệp tại VNPT Ninh Bình**

**+ Kiến trúc:**



**Hình 2.2 Phối cảnh bên ngoài VNPT Ninh Bình**



**Hình 2.3. Phòng họp, tiếp khách**

#### **+ Kiến trúc ngoại thất**

Nhìn vào hình ảnh ta thấy, kiến trúc ngoại thất văn phòng VNPT Ninh Bình vẫn dựa trên cơ sở kiến trúc chung của Tập đoàn. Mặc dù trong giai đoạn xây dựng trụ sở chính thức, VNPT Ninh Bình hiện tại đang thuê toà nhà, nhưng vẫn đảm bảo ngay từ khi thiết kế, toà nhà VNPT Ninh Bình đã mang kiến trúc đặc trưng của VNPT. Toà nhà văn phòng VNPT Ninh Bình đảm bảo khang trang, lịch sự. Màu sắc kiến trúc dựa trên các màu chủ đạo trên nhận diện thương hiệu VNPT. Tuy nhiên, xét về vị trí, văn phòng VNPT Ninh Bình không thực sự quan trọng bằng vị trí đặt chuỗi siêu thị, cửa hàng bán lẻ của VNPT Ninh Bình, vì hệ thống siêu thị cửa hàng là nơi bán hàng, giao diện trực tiếp với khách hàng. VNPT Ninh Bình đã chú trọng xây dựng, phát triển chuỗi siêu thị, cửa hàng với những vị trí đắc địa, dễ tìm, dễ quan sát và quan trọng nữa là đảm bảo phù hợp với văn hóa của cộng đồng dân cư xung quanh (Hình 2.2.) .

#### **+ Kiến trúc nội thất**

Công năng nội thất được bố trí xuyên suốt, hiện đại, có hệ thống phòng họp, hội trường và hệ thống cầu truyền hình, giao ban xa đáp ứng nhu cầu hội họp, làm việc của VNPT Ninh Bình.

Cách bố trí, sắp xếp bên trong phòng làm việc đã được nghiên cứu, đảm bảo tính gọn gàng, ngăn nắp. Ở VNPT Ninh Bình, mỗi nhân viên đều có một cabin làm việc riêng, đảm bảo mỗi người đủ 4m<sup>2</sup> mặt sàn; vách cabin màu xanh nước biển, bàn làm việc màu nâu, cơ bản theo màu trên nhận diện thương hiệu. Mỗi người được trang bị một máy tính để bàn, 01 điện thoại nội bộ, giá để tài liệu, tủ đựng vật dụng cá nhân. Trên bàn làm việc, nhân viên có thể tự trang trí, tạo thành một “khoảng trời” riêng, được khuyến khích trang trí bằng cả ảnh người thân, con cái...nhằm mục đích tạo nên cảm giác thân thuộc, cán bộ nhân viên được làm việc như chính tại ngôi nhà của mình; nâng cao hiệu quả công việc. Nhìn chung ở VNPT Ninh Bình, cán bộ, công nhân viên đã được trang bị cơ sở vật chất, thiết bị phục vụ công việc hiện đại, khoa học, đáp ứng yêu cầu làm việc của một VNPT công nghệ cao.

Xác định đây chính là bộ mặt, là hình ảnh, giao diện chủ yếu của mình với khách hàng, đối tác, VNPT Ninh Bình đã nghiên cứu, xây dựng một hệ thống nhận diện thống nhất, xuyên suốt trên toàn quốc, từ khu trưng bày sản phẩm, khu trải nghiệm sản phẩm, dịch vụ, khu vực giao dịch, đảm bảo tính khoa học, thân thiện. Màu sắc trang nhã, lịch sự, dễ gây thiện cảm (với bàn thủy tinh, ghế trắng, khu trải nghiệm màu xanh, quầy giao dịch màu nâu nhạt...)(Hình 2.3.)

### **Ấn phẩm**

Trong giai đoạn vừa qua, VNPT Ninh Bình đã nỗ lực trong việc xây dựng nên những ấn phẩm như bộ Sách kỷ yếu “VNPT Ninh Bình 5 năm đổi mới”;

Website: Ninhbinh.vnpt.vn; các khẩu hiệu, châm ngôn hành động, những ấn phẩm quảng cáo trên báo chí, phong bì, file tài liệu, túi đựng quà...Các ấn phẩm được thiết kế thân thiện, hiện đại, dễ đọc, dễ nhớ, mang tính toàn cầu và được chuyển đến tất cả cán bộ, công nhân viên. Bắt đầu từ 2016, cán bộ, công nhân viên có thể đăng ký để gia đình cũng có thể nhận được những ấn phẩm của VNPT Ninh

Bình với mục đích tạo nên một mối quan hệ thân thiết, sự hiểu biết và thông cảm chung giữa gia đình, cơ quan và người lao động.

Ngoài các ấn phẩm chính, các ấn phẩm khác như tờ rơi, châm ngôn hành động, chỉ tiêu kỹ thuật, chỉ tiêu kinh doanh... luôn được làm mới với giao diện thân thiện, dễ nhớ. Tại các phòng họp, nơi sinh hoạt tập thể, VNPT Ninh Bình đã xây dựng các hệ thống bảng biểu về 8 giá trị cốt lõi, phương châm hành động, các mục tiêu chuyên dịch, các chỉ tiêu phấn đấu trong từng năm... được đúc rút, tóm tắt, trình bày đẹp mắt, ngắn gọn để mọi người có thể nhìn thấy hàng ngày.

Để phát triển văn hóa doanh nghiệp của VNPT Ninh Bình thì tập thể ban lãnh đạo VNPT Ninh Bình cũng xác định phải tạo ra được những ấn phẩm có chất lượng, mang giá trị chuyển tải cao, tạo ra được nét riêng biệt đặc trưng riêng của VNPT Ninh Bình nhưng cũng phải hài hòa với sản phẩm của mình, phù hợp với văn hóa của dân tộc Việt Nam. Chính vì vậy mà có đến 132/228 CBCNV (chiếm 53,2%-bảng 2.2) cho rằng hình thức ấn phẩm chính là yếu tố cấu thành quan trọng qua kết quả khảo sát CBCNV tại VNPT Ninh Bình, góp phần phát triển văn hóa VNPT Ninh Bình ngày càng tiến bộ, hoàn thiện. (*Kết quả khảo sát thông tin đánh giá về các biểu trưng trực quan tại VNPT Ninh Bình qua các nhận định của học viên Trần Ngọc Hương -Phụ lục 03* ).

**Bảng 2.2 Đánh giá tầm quan trọng về yếu tố ấn phẩm trong biểu tượng trực quan tại VNPT Ninh Bình**

*Đơn vị: %*

<i><b>TT</b></i>	<i><b>Tình hình thực tế đang diễn ra</b></i>	<i><b>Hoàn toàn không đồng ý</b></i>	<i><b>Không đồng ý/không ý kiến</b></i>	<i><b>Bình thường</b></i>	<i><b>Đồng ý</b></i>	<i><b>Hoàn toàn đồng ý</b></i>
1	Ấn phẩm điển hình sinh động, đẹp mắt, có tính truyền thông cao	4,03	31,45	53,23	11,29	0

*Nguồn: Kết quả khảo sát CBCNV-VNPT Ninh Bình, tác giả tổng hợp*

 **Nghi lễ, hội họp**

Nghi lễ hội họp của VNPT nói chung và VNPT Ninh Bình nói riêng kế thừa từ sự nghiêm túc, chuẩn mực của nghi lễ VNPT. Trước khi bước vào nghi lễ, hội họp, trực ban thực hiện chỉnh đốn trang phục, chào báo cáo chỉ huy, thực hiện đúng mệnh lệnh của người chủ trì.

Có ý kiến cho rằng, nghi lễ của VNPT hơi khô cứng, nặng nề về mệnh lệnh. Tuy nhiên, đây chính là một nét riêng của doanh nghiệp, nó đảm bảo tính nghiêm túc, chặt chẽ, tạo nên sự tập trung tối đa cho từng thành viên, tránh được việc vừa tham gia hội họp vừa làm việc riêng như một số tổ chức khác. Khi thành nét riêng, thành quy định trong văn hoá nghi lễ hội họp, việc chỉnh đốn trang phục, chào báo cáo chỉ huy chủ trì đã trở thành một khám phá thú vị khi lãnh đạo các bộ ngành, hoặc khách hàng, đối tác được tham gia. Nó cũng phản ánh được sự nghiêm túc của một doanh nghiệp, tạo ra sự tin cậy đối với khách hàng, đối tác.

***Bài hát truyền thống – VNPT ca:***

Bài hát “Vươn tới ước mơ” do nhạc sĩ Phạm Tuyên sáng tác trong đợt thi sáng tác ca khúc nhân dịp kỷ niệm 50 năm truyền thống ngành Bưu Điện, năm 1995. Đây là bài hát thành công, có ý nghĩa sâu sắc và có sức lan tỏa lớn.

Hàng năm, VNPT Ninh Bình tổ chức định kỳ Hội nghị Thi đua quyết thắng, đánh giá toàn bộ các hoạt động thi đua trong năm, tôn vinh những tập thể cá nhân có thành tích xuất sắc. Hội nghị thường được tổ chức trọng thể, kết hợp các hoạt động văn hoá, thể thao, tạo nên một đợt sinh hoạt chính trị sâu rộng.

**Bảng 2.3. Các lễ nghi và lễ hội hàng năm của VNPT Ninh Bình**

STT	Các nghi lễ	Ý nghĩa	Thời gian
01	Đại hội đại biểu người lao động	Hàng năm, VNPT Ninh Bình đều tổ chức Đại hội đại biểu người lao động để đánh giá kết quả SXKD của năm trước, triển khai nhiệm vụ năm sau, bầu ban thanh tra nhân dân. Người lao động được tham gia vào quá trình xây dựng, triển khai kế hoạch SXKD hàng năm; được thể hiện những tâm tư, nguyện vọng của mình và đóng góp ý kiến nhằm đưa tổ chức ngày càng đi lên, phát triển.	Được tổ chức hàng năm
02	Lễ chào đón năm mới	Theo thông lệ VNPT Ninh Bình, ngày đầu tiên đi làm sau nghỉ Tết Nguyên Đán là ngày phát động Lễ ra quân đầu năm. Lãnh đạo VNPT Ninh Bình phát đi thông điệp năm mới và chúc Tết toàn VNPT. Từng đồng chí trong Ban lãnh đạo phát biểu cảm tưởng của mình, có cả các chương trình văn hóa văn nghệ cây nhà lá vườn của chính cán bộ, công nhân viên...	Được tổ chức vào ngày đầu tiên của năm mới
03	Lễ thành lập doanh nghiệp	Được VNPT Ninh Bình tổ chức thường niên vào ngày 06/12. Và 5 năm một lần, được tổ chức thành một sự kiện lớn của toàn VNPT, là dịp đánh giá tổng kết những thành tựu sau 5 năm, tôn vinh những tập thể cá nhân có thành tích tốt, tri ân những đối tác, khách hàng đã đồng	Tổ chức vào ngày 06/12 hàng năm

		hành cùng sự lớn mạnh của Công ty.	
04	Ngày truyền thống	Được tổ chức vào ngày 15/08 hàng năm Là ngày truyền thống của ngành Bưu điện (theo Nghị quyết của Ban Cán sự Đảng Tổng cục Bưu Điện, năm 1980). Đồng thời, đây cũng là ngày truyền thống của VNPT.	Được tổ chức vào ngày 18/08 hàng năm
05	Tổ chức các ngày lễ, ngày kỷ niệm	Được tổ chức vào các ngày lễ, ngày kỷ niệm trọng đại của đất nước, của ngành. Các ngày kỷ niệm của các tổ chức quần chúng như Đoàn thanh niên, Công đoàn, Phụ nữ cũng được quan tâm, tổ chức sôi nổi, rộng khắp. Ngoài việc gắn các hoạt động của các tổ chức quần chúng với đời sống SXKD, cách thức tổ chức các ngày lễ, ngày kỷ niệm của quần chúng đã thực sự tạo ra những nét riêng trong sinh hoạt văn hóa. Đặc biệt hơn, từ năm 2017, Ban lãnh đạo Công ty còn đứng ra tổ chức các Đêm dạ hội cho chị em (thi trang phục dạ hội, thi tài năng, chơi các trò chơi...). Những hoạt động này mang tính chất thường kỳ và được dàn dựng kỹ lưỡng, đầu tư công phu với nhiều ý nghĩa thiết thực.	Được tổ chức vào các ngày lễ, ngày kỷ niệm trọng đại của đất nước, của ngành (ví dụ: Ngày 30/5 và 01/5; ngày 22/12; ngày 8/3...)

(Nguồn: Phòng hành chính Nhân sự, VNPT Ninh Bình)

Tuy nhiên, trong việc tổ chức hoạt động nghi lễ vẫn còn một số hạn chế sau:

- Do đặc điểm hoạt động của VNPT Ninh Bình phân tán trên diện rộng, đến cấp huyện trên địa bàn cả tỉnh nên nghi lễ hội họp không thể triệu tập đông đủ toàn thể CBCNV. Các hoạt động lễ hội lớn, dù đã được tổ chức trực tiếp qua cầu truyền hình nhưng cũng chỉ đại diện đi tham dự, phần đông vẫn phải đảm bảo tiến độ SXKD.

- Áp lực SXKD ngày càng nặng nề, nhiều cấp lãnh đạo tại Chi nhánh huyện, thành phố chưa thực sự quan tâm, còn tập trung nhiều cho SXKD.

Tất nhiên, ngoài một số hạn chế như trên, công tác tổ chức các sự kiện tập thể của VNPT Ninh Bình đã được tổ chức bài bản, chặt chẽ, mang lại những hiệu quả và dấu ấn tích cực. Các hoạt động được người lao động hưởng ứng nhiệt tình, các nghi thức đã tạo cơ hội cho người lao động trao đổi ý kiến, tăng cường đoàn kết, thống nhất, tăng cường sự thông cảm, gắn kết, tình cảm giữa người lao động, cán bộ quản lý với người lao động, giữa các thành viên trong VNPT Ninh Bình.

Chế độ tổ chức hội họp: Trong VNPT Ninh Bình, chế độ hội họp được duy trì thường xuyên như chế độ giao ban ngày, tuần, sơ kết tháng, quý, tổng kết năm; giao ban tuần, sơ kết tháng, quý, tổng kết năm do Giám đốc VNPT Ninh Bình chủ trì.

Việc hội họp, triển khai công việc của VNPT Ninh Bình qua hệ thống cầu truyền hình trực tiếp thực sự là bước đột phá của VNPT. Toàn thể cán bộ, công nhân viên có thể được triệu tập tham gia hội họp khi cần. Các chính sách, nhiệm vụ mới, nhiệm vụ khó đều có thể được đưa ra lấy ý kiến tập thể, trí tuệ tập thể và có thể triển khai thực hiện ngay lập tức. Nếu triển khai theo đường công văn thông thường, mệnh lệnh sẽ bị chậm lại và cấp dưới có thể không nắm bắt được toàn bộ quy trình thứ tự các bước. Trong điều kiện cạnh tranh quyết liệt, có khi chỉ chậm 1 ngày đã có thể thất bại.

Về cảm nhận của CBCNV với các hoạt động nghi lễ, hội họp trong VNPT Ninh Bình, qua thăm dò ý kiến cho thấy, có 143/248 CBCNV (chiếm khoảng 57,6%-Bảng 2.2) khi được hỏi về cảm nhận của họ với các nghi lễ, hoạt động nội bộ của VNPT Ninh Bình. *(Kết quả khảo sát thông tin đánh giá về các biểu trưng*

*trực quan tại VNPT Ninh Bình qua các nhận định của học viên Trần Ngọc Hương -Phụ lục 03).*

### **Trang phục**

VNPT Ninh Bình là doanh nghiệp Nhà Nước, vì vậy trang phục có phần khác so với những doanh nghiệp khác, quy định cụ thể như sau:

Ngày làm việc bình thường: Đối với Cán bộ, công nhân viên khối văn phòng VNPT Ninh Bình mang mặc trang phục lịch sự đúng với quy định (trang phục nam là sơ mi, quần âu; nữ là trang phục văn phòng theo mùa).

Trang phục hội họp: Chế độ hội họp giao ban ngày, tuần; sơ kết tháng, quý; tổng kết năm; CBCNV là hợp đồng lao động mang mặc lịch sự, cuộc họp với đối tác bên ngoài, tùy vào tính chất quan trọng của cuộc họp, đơn vị chủ trì sẽ yêu cầu trang phục với thành phần tham gia.

Lễ hội: Đối với những ngày lễ hay hội nghị, đại hội trong VNPT Ninh Bình như Lễ đón năm mới, Lễ phát động thi đua, Hội nghị Thi đua điển hình tiên tiến, Đại hội Đảng...nữ mặc áo dài truyền thống, nam mặc comle thắt cà vạt.

Một điểm khác biệt tại VNPT Ninh Bình, ngày thứ 6 hàng tuần là ngày tự do (free style) trong mang mặc trang phục. Mỗi người có thể lựa chọn cho mình một bộ trang phục đẹp nhất, tạo cảm giác thoải mái thay vì những bộ đồng phục thường ngày, thành những nét chấm phá đầy màu sắc sau một tuần làm việc vất vả.

Tuy nhiên, theo kết quả thăm dò ý kiến, có đến 132/248 (chiếm khoảng 53,2%-bảng 2.2) CBCNV chưa thực sự hài lòng về đồng phục của nhân viên bán hàng siêu thị. *(Kết quả khảo sát thông tin đánh giá về các biểu trưng trực quan tại VNPT Ninh Bình qua các nhận định của học viên Trần Ngọc Hương -Phụ lục 03 ).*

### **Ứng xử và giao tiếp trong VNPT Ninh Bình**

Ngôn ngữ giao tiếp và cách ứng xử giữa nhân viên – nhân viên; nhân viên – lãnh đạo, nhân viên, lãnh đạo – khách hàng là yếu tố quan trọng trong việc phát triển văn hóa doanh nghiệp tại VNPT Ninh Bình.

Ứng xử và giao tiếp trong VNPT Ninh Bình được quy định một cách cụ thể (trích bộ quy tắc ứng xử của VNPT Ninh Bình) như sau:

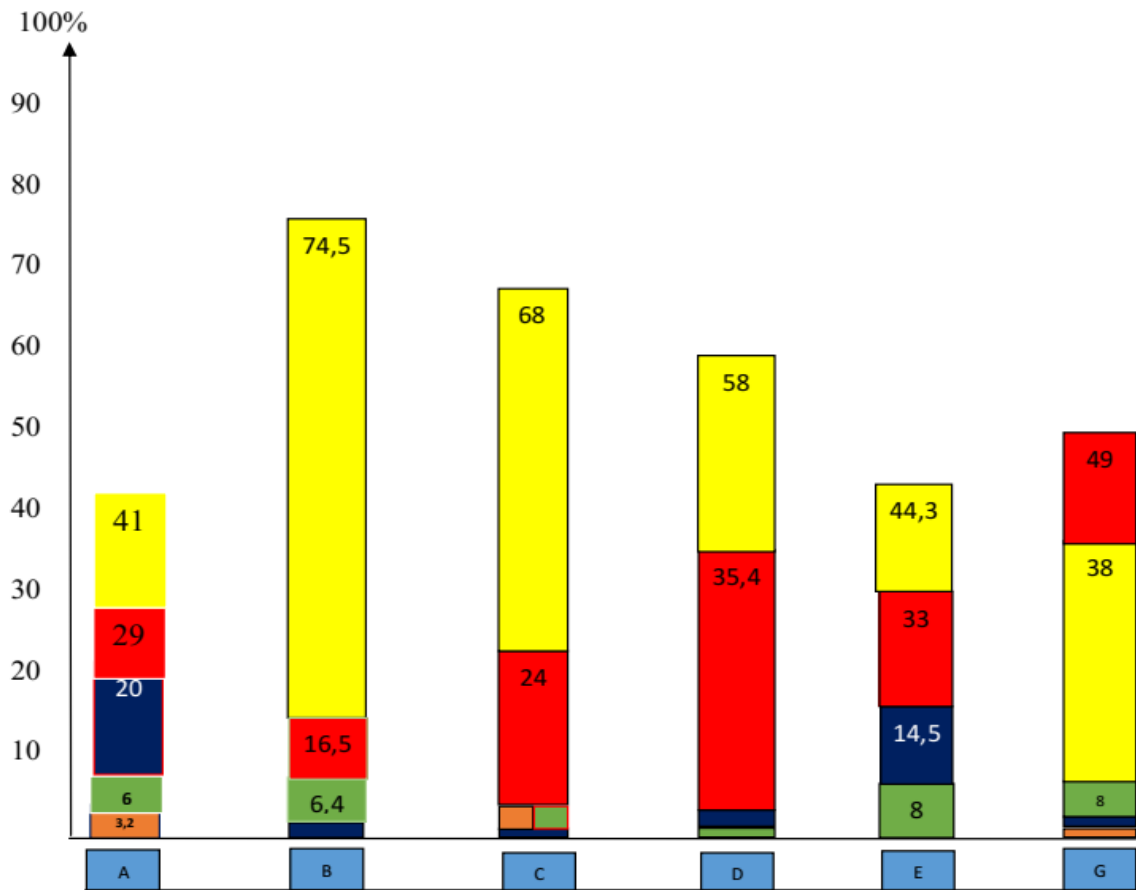
- \* Quan hệ và ứng xử với đồng nghiệp: “Ở VNPT không ai là số 0 cả”
- Sống có trách nhiệm
- Tôn trọng lẫn nhau
- Khi không đồng nhất về quan điểm nào đó
- Khi không biết một điều gì đó
- Khi mắc lỗi
- \* Ứng xử của lãnh đạo VNPT: “Ở VNPT, lãnh đạo phải hội tụ đủ 3 yếu tố: Vừa là người quản lý, vừa là người chỉ huy, vừa là chuyên gia”
- Lãnh đạo ở là người Gương mẫu ?
- Quan tâm, đồng cảm với nhân viên
- Lãnh đạo với 4 chịu, 4 biết và 10 chữ trong hành động
- Lãnh đạo và văn hóa từ chức
- Khi nào thì nên từ chức?
- \* Ứng xử giữa CBCNV VNPT và khách hàng: “Chúng ta phải phục vụ khách hàng như từng cá thể riêng biệt”.
- Mỉm cười, chào đón khách hàng với thái độ thân thiện
- Khách hàng có quyền biết tất cả các thông tin về dịch vụ của VNPT, mỗi người VNPT có nghĩa vụ đáp ứng mọi thông tin đó đến cùng.
- Làm cho khách hàng hài lòng ngay cả khi dịch vụ của VNPT làm khách hàng phiền lòng/thất vọng nhất:
- \* Ứng xử giữa CBCNV VNPT và đối tác: “Đối tác là người cùng chúng ta tạo ra sản phẩm, dịch vụ”
- Ứng xử trong việc lựa chọn đối tác
- Thận trọng với việc nhận quà cáp

#### **Hình 2.4. Trích bộ quy tắc ứng xử của VNPT Ninh Bình**

(Nguồn: Phòng hành chính VNPT Ninh Bình)

Nhìn chung, về cách ứng xử, các thành viên VNPT Ninh Bình luôn đối xử thân thiện, công bằng với nhau. Nhân viên VNPT Ninh Bình rõ ràng là người chu đáo, lắng nghe mọi ý kiến khi tiếp xúc với khách hàng. trao đổi với khách hàng về dịch vụ, sản phẩm cũng như nhiệt tình giải đáp các thắc mắc của khách hàng, mang

đến cho khách hàng sự hài lòng và tiện lợi tối đa. Điều này đã tạo nên một nét đẹp riêng trong văn hóa VNPT Ninh Bình.



**Giải thích:**

- Tình hình thực tế diễn ra:		- Màu thể hiện:	
A	Tuyên bố sứ mệnh, tầm nhìn rõ ràng		Hoàn toàn không đồng ý
B	Lịch sử hình thành và phát triển của Công ty là cơ sở để phát triển VHDN		Không đồng ý
C	Chiến lược kinh doanh phù hợp với định hướng phát triển của Công ty		Ý/không ý kiến
D	Triết lý kinh doanh rõ ràng, súc tích		Bình thường
E	Giá trị cốt lõi được nhân viên thấm nhuần		Đồng ý
G	Ở công ty mang đậm nét 1 gia đình lớn, “là ngôi nhà chung”		Hoàn toàn đồng ý

### **Hình 2.5. Biểu đồ đánh giá các yếu tố cấu thành văn hóa doanh nghiệp tại VNPT Ninh Bình**

#### **2.2.2.2 Các biểu trưng phi trực quan của văn hóa doanh nghiệp tại VNPT Ninh Bình**

##### **+ Lịch sử hình thành và phát triển VNPT Ninh Bình**

VNPT- Ninh Bình là đơn vị trực thuộc Tập đoàn VNPT, có nhiệm vụ triển khai các hoạt động tiếp thị, truyền thông, bán hàng tại địa phương, phục vụ gần 50.000 thuê bao Điện thoại cố định, 200.000 thuê bao di động và thuê bao Internet, 10.000 thuê bao MyTV. Với phương châm hoạt động lấy khách hàng làm trung tâm, phát triển bền vững trên nguyên tắc cân đối hài hòa giữa 3 yếu tố: Người tiêu dùng - Người lao động - Hiệu quả thương mại, VNPT Ninh Bình mong muốn duy trì và khẳng định vị thế chủ lực của VNPT trong lĩnh vực viễn thông và CNTT Việt Nam nói chung và Ninh Bình nói riêng.

Trong những năm qua VNPT- Ninh Bình luôn chủ động, sáng tạo, phục vụ tốt, luôn vì lợi ích của khách hàng và góp phần làm tăng thêm giá trị tốt đẹp cho cuộc sống theo đúng sự mệnh của mình và sứ mệnh đó còn được thể hiện ngay trên hình ảnh thương hiệu của Trung tâm.

Sứ mệnh, Tầm nhìn, Giá trị cốt lõi Sứ mệnh:

VNPT Ninh Bình luôn coi sáng tạo là sức sống, coi thích ứng nhanh là động lực cạnh tranh, không ngừng nỗ lực tạo ra những sản phẩm, dịch vụ chất lượng cao, giá thành hợp lý góp phần vào mục tiêu tăng trưởng khách hàng; Luôn đối xử với khách hàng như một con người riêng biệt. Đưa sản phẩm đến tay người tiêu dùng một cách tối ưu nhất.

Tầm nhìn:

Trở thành đơn vị đứng đầu trong lĩnh vực kinh doanh viễn thông, công nghệ thông tin trên địa bàn Ninh Bình trong đó lấy sản phẩm công nghệ thông tin và viễn thông làm chủ lực, hướng tới sự phát triển bền vững.

Giá trị cốt lõi: Có 8 giá trị cốt lõi

- Giá trị thứ nhất: Thực tiễn là tiêu chuẩn kiểm nghiệm chân lý.
- Giá trị thứ hai: Trưởng thành qua những thách thức và thất bại.
- Giá trị thứ ba: Thích ứng nhanh là sức mạnh cạnh tranh.

- Giá trị thứ tư: Sáng tạo là sức sống.
- Giá trị thứ năm: Tư duy hệ thống.
- Giá trị thứ sáu: Kết hợp Đông - Tây.
- Giá trị thứ bảy: Truyền thống và hiện đại
- Giá trị thứ tám: VNPT là ngôi nhà chung.

#### **Giá trị, niềm tin và thái độ**

- Nói lên giá trị: Cán bộ quản lý và người lao động VNPT Ninh Bình luôn thấm nhuần tư tưởng, phát huy tinh thần tự giác học hỏi, trau dồi, nâng cao về mọi mặt. Học hỏi không ngừng là trách nhiệm của tất cả mọi người. Các thành viên khuyến khích được tạo ra, đóng góp, giá trị và được công nhận. Hàng trăm nghìn doanh nghiệp trong nước phá sản, dừng hoạt động.

- Về niềm tin: Cuộc khủng hoảng đại dịch covid từ năm 2019, ảnh hưởng không nhỏ đến nền kinh tế Việt Nam. Hàng trăm nghìn doanh nghiệp trong nước phá sản, ngừng kinh doanh, VNPT Ninh Bình cũng không nằm ngoài khó khăn chung này, lương nhân viên bắt đầu sụt giảm. Mặc dù vậy, trước định hướng và tầm nhìn chiến lược của lãnh đạo các cấp, CBCNV VNPT Ninh Bình đều tin tưởng vào các quyết sách do Ban giám đốc đề ra để tăng trưởng doanh thu cũng như thắt chặt mọi chi phí trong VNPT Ninh Bình, mở rộng thêm hệ thống kênh phân phối để tranh thủ đẩy mạnh doanh thu... Sự tự tin trong lãnh đạo của CBCNV là điều rất quan trọng để xây dựng VNPT Ninh Bình ngày càng phát triển về văn hóa và kinh doanh. Về thái độ: Người lao động luôn giữ vững tinh thần đoàn kết, không ngại gian khổ, mọi công việc đều hoàn thành với thái độ đúng mực, tuyệt đối tin tưởng vào sự lãnh đạo của Đảng, đặc biệt là sự lãnh đạo của VNPT Ninh Bình. Nhờ vào các giá trị, niềm tin và thái độ mà VNPT Ninh Bình đã dày công xây dựng được, văn hóa doanh nghiệp tại VNPT Ninh Bình đã được hình thành trên cơ sở nhận thức tự giác và luôn có nhu cầu hoàn thiện đối với từng cá nhân, bộ phận, cụ thể như:

Đối với ban giám đốc: Họ luôn tôn trọng và thực hiện nghiêm túc mọi chuẩn mực đạo đức và tác phong, đến nơi làm việc đúng giờ và mọi hoạt động đều dựa trên các quy định của tổ chức đã ban hành. Đảng ủy, ban giám đốc thông qua các

phòng ban phù hợp. Về các hoạt động ngoại khóa, dù rất bận rộn nhưng mọi thành viên trong Ban giám đốc đều tham gia, góp vui vào các chương trình (Đại hội thanh niên, kỷ niệm các ngày 8/3, 26/3, 20/10...). Không những tham gia, nhiều chương trình, lãnh đạo còn thể hiện vai trò hạt nhân trong các sự kiện.

Đối với nhân viên, thực hiện nghiêm túc và triệt để các quy định, quy tắc do VNPT Ninh Bình đề ra như đi làm, tham gia hội họp đúng giờ, mặc đồng phục, thực hiện các chuẩn mực giao tiếp ứng xử; hòa đồng, vui vẻ, nhân hoà, chia sẻ trong công việc và cuộc sống... Mỗi cá nhân có vai trò, nhiệm vụ khác nhau, song họ đã cùng tương trợ, phối hợp, giúp đỡ lẫn nhau để hoàn thành nhiệm vụ, cùng lớn lên trong ngôi nhà chung VNPT, theo một khẩu hiệu hành động “Growing together”

### **Triết lý kinh doanh**

Mỗi khách hàng là một cá nhân của con người, một cá nhân riêng biệt, phải được duy trì tốt, cẩn thận để hiểu sự hiểu biết và hiểu biết và riêng biệt của họ. Không ngừng đổi mới, cùng khách hàng tạo ra những sản phẩm và dịch vụ ngày càng hoàn thiện hơn.

- Cơ sở cho sự phát triển của một công ty là xã hội. VNPT tìm cách tái đầu tư cho xã hội bằng cách kết hợp các hoạt động sản xuất, thương mại với các hoạt động xã hội và nhân đạo .

- Đoàn kết, nhân hoà trong ngôi nhà chung VNPT.

VNPT nói chung và VNPT Ninh Bình nói riêng được sinh ra trong bối cảnh ngành bưu chính viễn thông Việt Nam độc quyền suốt mấy chục năm, gần như không có khái niệm khách hàng mà chỉ có khái niệm thuê bao. Muốn kinh doanh thành công, VNPT phải nghĩ khác những công ty còn lại. Có nghĩa VNPT phải làm ngược lại họ, phải coi mỗi khách hàng là một cá thể riêng biệt, một con người cụ thể, họ cần được lắng nghe và được phục vụ một cách riêng biệt. Họ không phải là một "thuê bao" mà là một “con người”, với những nhu cầu, xúc cảm có thật, cần được đáp ứng.

Trên thực tế, những năm qua, thay vì tập trung quảng cáo nhãn hiệu, sản phẩm, VNPT Ninh Bình đã làm tốt việc gắn các hoạt động SXKD với các hoạt động

từ thiện, nhân đạo. Các Chương trình xuyên suốt từ năm 2015-2020 đến nay như “Tiếp lửa truyền thống”, “Nụ cười cho em”, trị giá hàng tỷ đồng, đã góp phần “đóng đinh” thương hiệu VNPT Ninh Bình vào tình cảm, nhận thức của xã hội, khách hàng

### **Động lực cá nhân và tổ chức**

VNPT Ninh Bình từng nói “Con người vĩ đại vì làm được những điều vĩ đại, nhưng chưa phải là vĩ nhân. Thử thách lớn sẽ làm nên con người vĩ đại”. Có nghĩa càng khó khăn bao nhiêu nếu vượt qua thì mình càng thành con người giỏi bấy nhiêu. Ở VNPT Ninh Bình, điều đầu tiên người làm cần là có tâm với công việc và tổ chức. Thứ hai là ý chí vượt khó, thứ ba là tài năng, có tài thì làm nhiều sẽ thành công. tiềm năng lớn, chỉ cần có thử thách thì những kỹ năng này mới được “bật mí”.

VNPT Ninh Bình mạnh dạn giao việc để thử thách, ghi nhận tất cả những đóng góp để tạo động lực cho cá nhân. Các sáng kiến ý tưởng đều được ghi nhận, khen thưởng; các sáng kiến mang lại giá trị làm lợi lớn được thưởng 5% từ giá trị làm lợi.

VNPT Ninh Bình cũng tạo cơ hội phát triển cho tất cả mọi người. Các vị trí quản lý được giao và đánh giá công việc bằng văn bản hàng tháng. Nếu kết quả kém, chỉ đạt dưới 85%, cán bộ quản lý sẽ bị nhắc nhở, đồng thời có sự hỗ trợ, giúp đỡ từ cấp trên trực tiếp. Nếu liên tục không hoàn thành nhiệm vụ trong 2 quý, vị trí sẽ được thay thế, trao cơ hội cho những người khác.

Công ty cũng đã xây dựng quy chế “nhảy việc” cho mọi thành viên. Mọi CBCNV, CTV hoàn thành tốt nhiệm vụ của mình đều có thể đăng ký thi tuyển vào các vị trí quản lý trong Công ty. Phòng Nhân sự có trách nhiệm tổng hợp và tổ chức thi tuyển theo quy định.

### **2.3. Đánh giá hoạt động phát triển văn hóa doanh nghiệp tại VNPT Ninh Bình**

Văn hóa doanh nghiệp của VNPT Ninh Bình dựa trên nền tảng văn hóa VNPT, được kế thừa và phát triển tại VNPT Ninh Bình. Trước khi tiến hành thực hiện quá trình phát triển văn hóa doanh nghiệp của VNPT Ninh Bình, chúng tôi

cũng phải tìm hiểu tiến trình phát triển văn hóa doanh nghiệp chung nhất là như thế nào? Sau đó dựa trên cơ sở lý thuyết ấy, chúng tôi gắn với thực tế tại VNPT Ninh Bình và đưa ra được quá trình phát triển văn hóa doanh nghiệp của VNPT Ninh Bình. Chúng tôi sẽ phát triển văn hóa doanh nghiệp của VNPT Ninh Bình dựa trên tất cả những đặc điểm chung về văn hóa của VNPT Ninh Bình, những hoạt động của văn hóa doanh nghiệp, các giá trị cốt lõi và triết lý kinh doanh của VNPT...Theo chúng tôi, đây chính là biện pháp hay nhất để phát triển văn hóa doanh nghiệp của VNPT Ninh Bình. Và trên thực tế, chúng tôi đang áp dụng những biện pháp này, đến nay đã đạt được những thành quả đáng kể về kinh doanh cũng như các lĩnh vực khác, góp phần tạo dựng nên một nền văn hóa VNPT Ninh Bình tiên tiến, chuyên nghiệp, đậm đà bản sắc riêng và luôn phát triển đi theo hướng hiện đại, tiên bộ. (***Đồng chí Phạm Ngọc Minh – Giám đốc VNPT Ninh Bình***).

### ***2.3.1. Nhận thức về các giá trị văn hóa doanh nghiệp tại VNPT Ninh Bình***

Ban lãnh đạo và toàn thể CBCNV VNPT Ninh Bình đều đã nhận thức được rằng sự phát triển bền vững các giá trị văn hóa của VNPT Ninh Bình không chỉ được thể hiện ở doanh số, lợi nhuận hàng năm. Yếu tố văn hóa doanh nghiệp chính là nền tảng cho sự phát triển lâu dài của VNPT Ninh Bình.

Giai đoạn vừa qua, VNPT Ninh Bình đã luôn luôn chú trọng đến việc truyền thông phát triển văn hóa VNPT tại VNPT Ninh Bình và những giải pháp để tiếp tục phát triển hoàn thiện nền tảng tư tưởng văn hoá VNPT trên đặc thù ngành nghề của VNPT Ninh Bình, để văn hoá VNPT thực sự là động lực, là niềm tin, là sợi dây xuyên suốt để toàn thể người VNPT Ninh Bình neo bám, lớn mạnh.

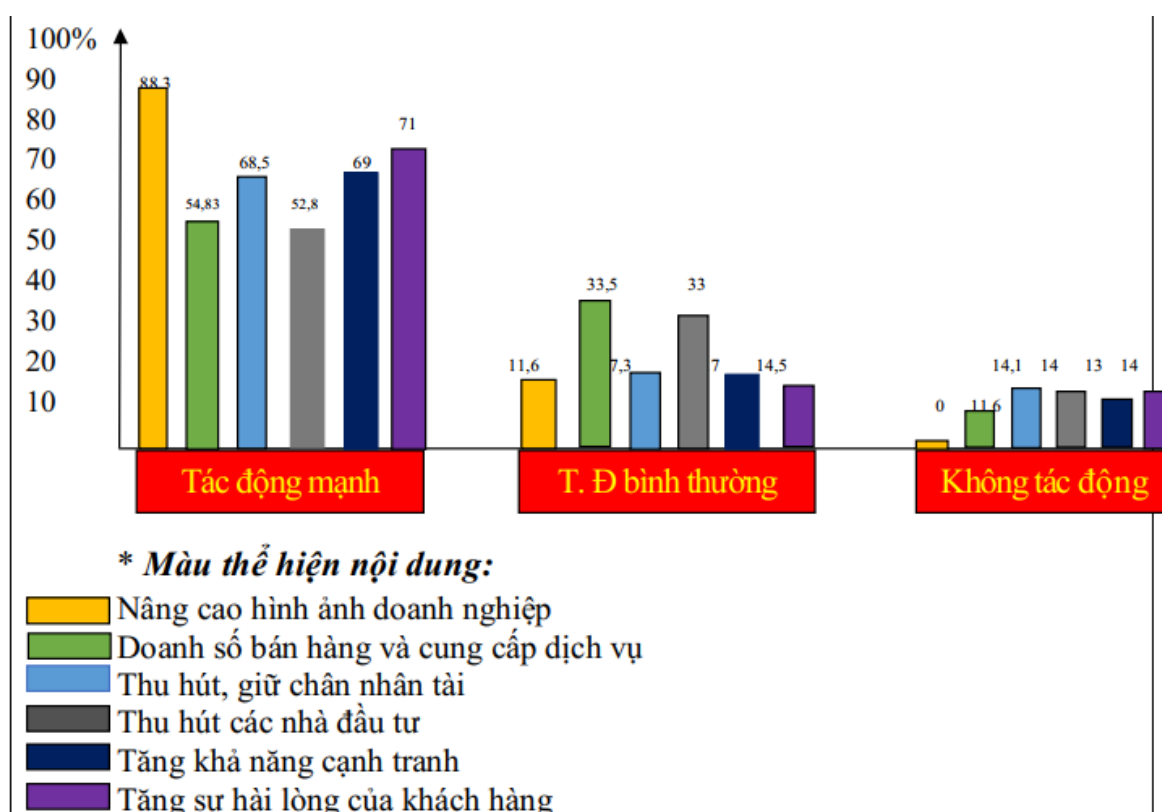
Ban lãnh đạo VNPT Ninh Bình đã luôn quan tâm đến việc bồi dưỡng kiến thức nghề nghiệp, tinh thần đoàn kết trong doanh nghiệp cho mình và cho từng nhân viên. Những tấm gương tự học tập nâng cao trình độ về mọi mặt chính là những hình ảnh đẹp về các thế hệ lãnh đạo. Xuất thân từ những vị trí khác nhau, ngành nghề khác nhau, nhưng lãnh đạo VNPT Ninh Bình, phòng ban, trung tâm đều là những tấm gương tự học.

Bên cạnh đó, phải xây dựng được một môi trường làm việc lành mạnh, phát huy tối đa năng lực của từng cá nhân là một yêu cầu xuyên suốt trong quá trình phát triển VHDN tại VNPT Ninh Bình. Một môi trường mà trong đó từng thành viên đoàn kết, gắn bó, chia sẻ với nhau, mọi người đều có cơ hội thăng tiến, sẽ tạo ra môi trường làm việc chuyên nghiệp, năng động, kích thích được sự sáng tạo, chú trọng xây dựng môi trường làm việc bình đẳng, lành mạnh, công bằng; mọi người đều được giao việc và đánh giá chất lượng công việc bằng văn bản; chấm điểm chất lượng công việc (Kpi) hàng tháng, quý, năm, lấy căn cứ để trả lương, thưởng, xét nâng lương, nâng bậc hàng năm và xem xét khi luân chuyển, thi tuyển vào các vị trí quản lý, tạo cơ hội thăng tiến bình đẳng cho mọi người. VNPT Ninh Bình cũng là đơn vị tiên phong triển khai khoán công việc đến người lao động, mỗi người có một “thửa ruộng” để có thể thâm canh và tạo thu nhập cho mình, nhìn thấy thu nhập của mình, người làm nhiều ăn nhiều, làm ít ăn ít... đã thực sự là một bước đột phá, làm chuyển biến sâu sắc về nhận thức cho toàn thể CBCNV.

VNPT Ninh Bình cũng thường xuyên tổ chức các buổi sinh hoạt chuyên đề truyền thông về văn hóa doanh nghiệp, về cách hành xử, ứng xử có văn hóa, xây dựng môi trường văn hoá nơi làm việc.

Nhìn chung, nhận thức của đội ngũ CBCNV trong VNPT Ninh Bình về VHDN khá đầy đủ, đặc biệt tại khối cơ quan chức năng phòng ban, trung tâm. Mọi người đều thấy rõ được vai trò, tầm quan trọng của VHDN và những yêu cầu phát triển VHDN trong giai đoạn tiếp theo. Hàng năm, kết quả kiểm tra nhận thức về VHDN được tổ chức chặt chẽ qua hệ thống Elearning với một ngân hàng 200 câu hỏi về lịch sử, truyền thống, văn hoá. Kết quả hàng năm trên 98% đạt yêu cầu.

Tuy nhiên, nhận thức của người lao động chưa thực sự đồng đều, ý chí của người quản lý đôi khi không phù hợp với nhận thức của người lao động, đặc biệt là tầng lớp dưới. Do áp lực SXKD bận rộn, căng thẳng nên tại các đơn vị cơ sở, có chiều hướng “nghe tai này, ra tai nọ”. Còn có hiện tượng “học tủ”, tập trung đọc, nhớ, tham gia thi nhận thức... một thời gian sau kiểm tra lại, nhiều nhân viên không nắm được những khái niệm cơ bản.



Hình 2.6. Tác động của nhận thức đến việc thực hiện văn hóa doanh nghiệp tại VNPT Ninh Bình

### 2.3.2. Nâng cao hình ảnh thông qua các biểu trưng trực quan tại VNPT Ninh Bình

Các biểu trưng văn hóa doanh nghiệp giúp nâng cao hình ảnh nhận diện doanh nghiệp thông qua các biểu trưng trực quan và phi trực quan tại VNPT Ninh Bình. Các biểu trưng trực quan n hư kiến trúc, logo, khẩu hiệu; biểu trưng phi trực quan là các triết lý kinh doanh, logo khẩu hiệu. Nhận định về mức độ quan trọng này, kết quả khảo sát trong bảng 2.4 đánh giá được mức độ cần thiết và quan trọng của các yếu tố này

Bảng 2.4. Nhận định về mức độ quan trọng của các yếu tố, bộ phận trong hệ thống VHDN tại VNPT Ninh Bình

Đơn vị: %

TT	Mức độ cần thiết, tầm quan trọng	Cần thiết và quan trọng	Bình thường	Không cần thiết và quan trọng
1	Các biểu trưng trực quan: Kiến trúc đặc	93,14	6,86	0

	trung, logo khẩu hiệu, ấn phẩm điển hình, trang phục, chỗ làm việc, thiết bị...			
--	---	--	--	--

*Nguồn: Kết quả khảo sát CBCNV-VNPT Ninh Bình (Phụ lục)*

Qua kết quả nghiên cứu khảo sát (Bảng 2.4), ta thấy được tầm quan trọng của các biểu trưng trực quan là rất cần thiết và quan trọng. Trên 90% số người được khảo sát đều cho rằng cả hai biểu trưng trực quan và phi trực quan đều có vai trò quan trọng trong việc xây dựng, nâng cao hình ảnh, một nhân tố quan trọng cấu thành nên văn hóa doanh nghiệp của VNPT Ninh Bình.

**Bảng 2.5 Đánh giá về các biểu trưng trực quan của VNPT Ninh Bình**

*Đơn vị: %*

STT	Tình hình thực tế đang diễn ra	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý/không gý kiến	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	Kiến trúc nội thất, ngoại thất khang trang hiện đại	0	4,03	79,44	12,1	4,44
2	Logo dễ nhận biết, nổi bật, mang bản sắc riêng của VNPT Ninh Bình	0	12,1	74,6	7,66	5,65
3	Đồng phục nhân viên gọn gàng, lịch sự	15,32	53,23	24,19	7,26	0
4	Ấn phẩm điển hình sinh động, đẹp mắt có tính truyền thông cao	4,03	31,45	53,23	11,29	0
5	Lễ nghi/ hội họp tổ chức trang trọng, chuyên nghiệp	4,03	32,66	57,66	4,03	1,61
6	Công ty có nhiều câu chuyện, giai thoại nổi tiếng	0,81	12,1	60,89	18,15	8,06
7	Ngôn từ được sử dụng lịch sự, thân thiện	0	10,08	27,42	42,34	0,81
8	Văn hóa văn nghệ đặc sắc	0	0	58,06	36,29	5,65
9	Hoạt động từ thiện được chú trọng và phát động	0	0	18,55	52,82	28,63

	thường xuyên					
10	Chế độ hợp hành hợp lý	2,02	14,92	74,19	7,26	1,61
11	Các hoạt động ngoài giờ được tổ chức thường xuyên	3,23	11,69	41,53	24,19	19,35
12	Bộ quy tắc ứng xử chi tiết dễ sử dụng	2,02	3,63	13,31	72,18	8,87

*Nguồn: Kết quả khảo sát CBCNV-VNPT Ninh Bình (Phụ lục)*

Các nét đặc trưng riêng biệt đó của văn hóa VNPT Ninh Bình đó chính là :

### **Các kiến trúc đặc trưng**

Ngoài kiến trúc trụ sở VNPT Ninh Bình, VNPT Ninh Bình đã tập trung nhấn mạnh đến kiến trúc của các chi nhánh trên toàn tỉnh. Bộ nhận diện đã được điều chỉnh 3 lần trong 5 năm qua theo hướng hiện đại nhưng gần gũi, thuận tiện. Các khu vực trải nghiệm bắt mắt, thuận tiện, đầy đủ các thiết bị, dịch vụ tạo điều kiện cho khách hàng có thể trải nghiệm, lựa chọn các sản phẩm tối ưu cho mình. Những tiêu chí thể hiện trong phong cách, kiến trúc của VNPT Ninh Bình như sau:

- Về kiến trúc ngoại thất:

- + Thể hiện sự hài hòa chung với cảnh quan.
- + Chỉ ra được sự thuận lợi trong hoạt động sản xuất kinh doanh và những nét đặc trưng của VNPT.
- + Thể hiện nét văn hóa riêng của thiết bị thông qua các logo trên nhãn. Thương hiệu doanh nghiệp về màu sắc, thiết kế.
- + Đại diện một phần hoặc toàn bộ triết lý kinh doanh của VNPT.

- Về Kiến trúc nội thất:

- + Bố trí trang thiết bị, tủ đựng sản phẩm, cách thức trưng bày, quầy giao dịch hợp lý và khoa học theo tiêu chuẩn 5S: “Sàng lọc, sắp xếp, sạch sẽ, sẵn sàng, sẵn sàng”.
- + Nơi làm việc thông thoáng, tạo cảm giác dễ chịu cho nhân viên và khách hàng.
- + Khu trải nghiệm hiện đại, đầy đủ sản phẩm, dịch vụ.
- + Phòng chờ giao dịch có nước uống, báo đọc, tờ rơi sản phẩm, ấn phẩm văn hoá VNPT và hoa tươi để khách hàng có thể nghiên cứu, thư giãn.

+ Nhân viên có trang thiết bị làm việc hiện đại, thuận tiện, đáp ứng cao nhất nhu cầu khách hàng và phát triển kỹ năng cá nhân.

### **Các hoạt động nghi lễ mang tính quần chúng cao**

Ngoài việc tổ chức các nghi lễ này theo đúng quy định của VNPT, các nghi lễ khác đã được nghiên cứu, tổ chức mang tính quần chúng cao.

Các nghi lễ chủ yếu tại VNPT Ninh Bình tập trung vào:

- + Lễ chào mừng nhân viên mới
- + Lễ giới thiệu cho giám đốc điều hành mới được bổ nhiệm
- + Vinh danh các mô hình tiên tiến.
- + Lễ chia tay nhân viên nghỉ hưu, chuyển công tác
- + Lễ trao giải tại các cuộc thi

Nhìn chung, những nghi lễ này đã được tổ chức đầy đủ, chặt chẽ, trang trọng, được quan tâm tìm tòi, đổi mới cả về hình thức, nội dung, tránh nhàm chán, có ý nghĩa truyền tải các giá trị văn hóa của VNPT. Ngoài ra, các nghi lễ tâm linh, truyền thống như Dâng hương đầu năm, Dâng hương nghĩa trang liệt sỹ hàng tháng; tổ chức chúc Tết các cơ quan đơn vị trên cả nước cũng được quan tâm chu đáo, duy trì thuần phong mỹ tục của dân tộc...Phát triển, duy trì lễ nghi, lễ hội cũng là góp phần phát triển văn hóa doanh nghiệp tại VNPT Ninh Bình.

### **Những nét mới về những giai thoại trong đơn vị**

Các giai thoại về các hoạt động cá nhân hoặc tập thể trong quá trình hoạt động của đơn vị có xu hướng đa dạng về nhiều mặt, nhiều hoạt động. Các giai thoại xuất phát từ những tấm gương điển hình trong quá trình SXKD. Các dịp tôn vinh những tấm gương lao động xuất sắc, những giai thoại vẫn được truyền thông, nhắc nhở CBCNV về một thời gian khó, những thành quả, những kinh nghiệm...là những bài học quý báu cho các thế hệ đi sau.

Một nét mới, từ năm 2016, VNPT Ninh Bình đã tổ chức treo ảnh lãnh đạo qua các thời kỳ trong phòng Giám đốc. Đây là sự ghi nhận, cũng là sự bắt buộc “soi mình” của lãnh đạo đương nhiệm với lịch sử, truyền thống của VNPT Ninh Bình, gắn trách nhiệm của mình với sự lớn mạnh và trao gửi của các thế hệ đi trước.

VNPT Ninh Bình cũng đã vinh danh các nhân vật điển hình của tháng, quý, năm, những tập thể đạt đơn vị quyết thắng...trên Bảng tin đơn vị, hàng ngày mỗi người đều có thể nhìn thấy, ghi nhớ, đây cũng là một hình thức để quảng bá hình ảnh của VNPT Ninh Bình đến với khách hàng.

Ngoài ra, những tấm gương tiêu biểu, cách làm hay, những câu chuyện mới có giá trị tiếp tục được bổ sung, truyền thông, trở thành những nét đẹp được lưu giữ trong “bảo tàng giai thoại” của VNPT Ninh Bình. Việc tô điểm thêm những nét đặc sắc của các câu chuyện thành giai thoại sẽ kích thích sự học tập, noi theo, thể hiện hành động...đối với các thế hệ di sau, là những “liều thuốc bổ” khi CNCNV gặp những khó khăn, thách thức trong thực tiễn cuộc sống.

#### **Giao tiếp ứng xử tạo thành nét riêng của đơn vị mình**

Trong VNPT Ninh Bình việc giao tiếp giữa lãnh đạo, nhân viên và giữa các thành viên với nhau là sự ứng xử thường xuyên. VNPT Ninh Bình đã có những quy định cụ thể trong ứng xử giao tiếp.

Trong các trường hợp giao tiếp với đối tác nước ngoài, thống nhất xưng hô, hội Ông (Ngài), Bà kèm họ tên, chức danh, cơ quan. Khi các đối tác là người trong nước và không phải lực lượng vũ trang, thống nhất xưng hô Ông, Bà, Anh Chị kèm họ tên, chức vụ, cơ quan. Trong sinh hoạt bình thường, có thể xưng hô theo tập quán thông thường, tạo cảm giác thân mật, gần gũi.

Nhìn chung giao tiếp của Người VNPT có nét đặc trưng, nhưng nhìn chung là linh hoạt và thống nhất, tạo được sự chính quy khi cần thiết, đồng thời cũng thân mật, gần gũi khi trò chuyện, ứng xử.

#### ***2.3.3. Nâng cao hình ảnh thông qua các biểu trưng phi trực quan tại VNPT Ninh Bình***

Ở VNPT, các biểu trưng phi trực quan được coi như “phần mềm” của văn hoá doanh nghiệp, bao gồm triết lý kinh doanh, giá trị cốt lõi, tầm nhìn thương hiệu, phương châm hành động...

Qua kết quả nghiên cứu khảo sát(Bảng 2.4), ta thấy được tầm quan trọng của các biểu trưng phi trực quan là rất cần thiết và quan trọng. Phiếu được cho cần thiết và quan trọng chiếm 229/248 phiếu.

**Bảng 2.6: Ý kiến về đội ngũ quản lý, lãnh đạo của VNPT Ninh Bình trong việc phát triển văn hóa doanh nghiệp**

*Đơn vị: %*

<i>STT</i>	<i>Biểu trưng phi trực quan</i>	<i>Hoàn toàn không đồng ý</i>	<i>Không đồng ý/không ý kiến</i>	<i>Bình thường</i>	<i>Đồng ý</i>	<i>Hoàn toàn đồng ý</i>
1	Lãnh đạo là tấm gương về văn hóa doanh nghiệp	0	8,06	41,53	42,34	8,06
2	Cán bộ quản trị có kinh nghiệm và năng lực, hướng dẫn chỉ đạo cấp dưới nhiệt tình	7,66	22,18	42,74	15,32	12,1
3	Lãnh đạo và cán bộ quản lý thực hiện nghiêm túc, uy tín, gương mẫu trong việc thực hiện bộ quy tắc ứng xử và giá trị cốt lõi của VNPT	4,44	10,08	32,26	40,73	12,5
4	Phong cách lãnh đạo của người đứng đầu có cá tính thể hiện bản sắc riêng	0	0	36,29	51,61	12,1
5	Lãnh đạo và cán bộ quản lý luôn luôn tạo được niềm tin và sự khâm phục của nhân Viên	0,81	8,06	50,4	34,27	7,26

*Nguồn: Kết quả khảo sát CBCNV-VNPT Ninh Bình(Phụ lục)*

Đội ngũ lãnh đạo cũng có vai trò quan trọng trong phát triển văn hóa doanh nghiệp tại VNPT Ninh Bình qua kết quả bảng khảo sát 2.5. Đội ngũ lãnh đạo có vai trò như thế nào trong việc phát triển văn hóa VNPT Ninh Bình?

“Có nhiều ý kiến cho rằng văn hóa doanh nghiệp được phát triển dựa trên tính cách, phong thái của những người lãnh đạo. Đó không phải là ý kiến sai, tuy nhiên chúng ta phải chú ý đến xây dựng và phát triển sao cho phù hợp cả với suy nghĩ, tình cảm của các thành viên còn lại trong VNPT Ninh Bình. Tất cả phải đạt được sự đồng nhất thì mới có đủ điều kiện thuận lợi và ý chí quyết tâm để tạo dựng, duy trì, phát triển một nền văn hóa VNPT Ninh Bình tiến bộ đi lên. Tuy nhiên, vai trò của người lãnh đạo rất quan trọng, họ chính là tấm gương phản ánh trung thực về trình độ phát triển văn hoá của VNPT Ninh Bình. Nhìn vào phong thái, cách ứng xử của lãnh đạo, chúng ta dễ dàng nhìn thấy văn hoá của VNPT Ninh Bình. Lãnh đạo cũng là tấm gương cho mọi người trong VNPT Ninh Bình noi theo.”(*Đồng chí Phạm Đình Hưng - PGĐ VNPT Ninh Bình*).

Thực tế trong giai đoạn vừa qua, việc nâng cao hình ảnh thông qua các biểu trưng phi trực quan cũng đã được lãnh đạo các cấp tập trung xây dựng các giải pháp và tổ chức thực hiện. Người VNPT nhận thức, trong sự thay đổi không ngừng, triết lý là cái ít thay đổi nhất. Giữ triết lý là giúp doanh nghiệp duy trì, xuyên suốt giúp VNPT Ninh Bình đạt được tính thống nhất trong nhận thức, hành động. Chính vì vậy, tất cả các hoạt động SXKD, VNPT Ninh Bình đều bám vào triết lý kinh doanh và những giá trị cốt lõi. Những phương châm hành động cũng đều được rút ra từ thực tiễn, được kiểm nghiệm quan thực tiễn. Các giá trị phi trực quan được lồng ghép khá sinh động vào các hoạt động sinh hoạt giáo dục chính trị, lồng ghép vào diễn đàn của các tổ chức quần chúng, tạo ra một nét riêng, dễ nhớ, dễ thuộc.

**Bảng 2.7 Đánh giá về các biểu trưng phi trực quan của VNPT Ninh Bình thông***Đơn vị: %*

<i>STT</i>	<i>Biểu trưng phi trực quan</i>	<i>Hoàn toàn không đồng ý</i>	<i>Không đồng ý/không ý kiến</i>	<i>Bình thường</i>	<i>Đồng ý</i>	<i>Hoàn toàn đồng ý</i>
1	Tuyên bố sứ mệnh, tầm nhìn rõ ràng	3,23	6,05	41,53	29,03	20,16
2	Lịch sử hình thành và phát triển của VNPT Ninh Bình là cơ sở để phát triển VHDN	0	6,45	74,6	16,53	2,42
3	Chiến lược kinh doanh phù hợp với định hướng phát triển của VNPT Ninh Bình	2,82	3,63	68,15	24,19	1,21
4	Triết lý kinh doanh rõ ràng, súc tích	0	2,42	58,06	35,48	4,03
5	Giá trị cốt lõi được nhân viên thấm nhuần	0	8,06	44,35	33,06	14,52
6	Ở VNPT Ninh Bình mang đậm nét 1 gia đình lớn, “là ngôi nhà chung”	0,81	8,06	38,31	49,6	3,23

*Nguồn: Kết quả khảo sát CBCNV-VNPT Ninh Bình(Phụ lục)*

Như trên đã nói, những biểu trưng phi trực quan mang tính bền vững, ít thay đổi, và nhiệm vụ của VNPT Ninh Bình là quảng bá, truyền thông để những giá trị đó biến vào hành động của từng thành viên. VNPT đã làm tốt bằng những cuộc gặp chính thức và phi chính thức của lãnh đạo, những cuộc đối thoại giữa lãnh đạo và nhân viên, tìm ra tiếng nói chung trước những vấn đề mới, lĩnh vực khó, những

nguy cơ, thách thức. Và qua đó, mọi người thấy rõ được cơ hội và trách nhiệm của mình để có động cơ làm việc đúng đắn.

VNPT Ninh Bình cũng liên tục xây dựng cho mình những tầm nhìn mới để điều chỉnh phương châm hành động. Khi xây dựng tầm nhìn, VNPT Ninh Bình xác định: “phải nhìn xa hơn và đặc biệt phải biết cách tái định nghĩa ngành của mình để có sự khác biệt, tạo không gian sống mới cho nhân viên của mình, cho sự tăng trưởng, tạo không gian xanh để đỡ phải đổ máu nhiều, chiến đấu nhiều. Cái gì mà mình làm tốt hơn người khác thì phải tập trung vào làm. Những cái gì người khác chưa làm thì mình làm, làm rồi mà thấy người khác làm tốt hơn thì phải chuyển cho họ làm. Những gì mà mọi người đang làm và làm tốt, thì mình tránh và nghĩ ra cái mới mà làm...”. Quan trọng hơn, giai đoạn vừa qua, VNPT Ninh Bình đã gắn được các mục tiêu giải pháp SXKD, xây dựng thương hiệu theo đúng những giá trị phi trực quan, đồng nhất giữa nói và làm, giữa nhận thức và hành động, tạo được niềm tin cho CBCNV, đặc biệt trong những giai đoạn khó khăn, thách thức.

#### ***2.3.4. Truyền thông nội bộ và truyền thông bên ngoài của văn hóa doanh nghiệp tại VNPT Ninh Bình***

- Nội dung truyền thông tại VNPT Ninh Bình

Trải qua nhiều năm xây dựng, trưởng thành, văn hoá VNPT tại VNPT Ninh Bình đã được xây dựng, đúc rút, hoàn thiện qua các thế hệ nối tiếp nhau. Các giá trị ngày càng mang tính phổ quát cao, được kiểm nghiệm qua thực tiễn lao động sản xuất và trở thành một phần trong tình cảm, nhận thức và hành động của cán bộ công nhân viên.

Cán bộ, công nhân viên khi bắt đầu gia nhập vào ngôi nhà chung VNPT đều được đào tạo lại, trong đó, các giá trị cốt lõi nền tảng là một nội dung đào tạo bắt buộc. Học viên được nghiên cứu, học tập và được đánh giá chặt chẽ, công bằng. Với quan điểm, người VNPT trước hết phải là những người phù hợp với văn hoá, cách làm của VNPT, các kỹ năng, nghiệp vụ đều có thể đào tạo được, nhưng sự phù hợp chính là yếu tố quyết định có thể tồn tại và phát triển trong ngôi nhà chung VNPT của những người mới.

- Hình thức truyền thông:

Thông qua lao động sản xuất, người lao động sẽ tiếp tục được truyền thông, được truyền lửa từ các cấp lãnh đạo. Hàng năm, các hoạt động văn hoá bổ trợ sẽ được tổ chức có hệ thống, bài bản. Các bài giảng về đạo đức Người VNPT, văn hoá VNPT là những nội dung bắt buộc, các cấp lãnh đạo là người trực tiếp lên đoàn... Qua đó, truyền thông cho cán bộ nhân viên nhận thức đúng, hành động đúng. Cuối năm cán bộ nhân viên đều phải trải qua kỳ thi kiểm tra về văn hoá, truyền thông, nhận thức về những mục tiêu, chiến lược của VNPT Ninh Bình, Tập đoàn, giữ gìn và phát triển những giá trị, bản sắc văn hoá của VNPT Ninh Bình, Tập đoàn.

Ngoài ra, trên website nội bộ, có một chuyên mục riêng về văn hoá VNPT Ninh Bình, có những bài phân tích sâu về từng giá trị, phương châm hành động, phản ánh những gương tiêu biểu, những hành động xấu xí...

- Thời điểm truyền thông:

Ngoài việc truyền thông thường xuyên như đào tạo cho nhân viên mới, lên lớp giáo dục theo bộ giáo án hàng tháng, tổ chức đối thoại thường kỳ, duy trì chuyên mục văn hoá trên các ấn phẩm... trước các sự kiện lớn như thay đổi mô hình tổ chức, trước khi bước vào thực hiện các nhiệm vụ mới, nhiệm vụ khó, lãnh đạo VNPT Ninh Bình thường tổ chức truyền thông, làm công tác tư tưởng và giải đáp những vấn đề liên quan đến nhận thức, tư tưởng và văn hoá cho toàn thể cán bộ nhân viên.

“Trong quá trình tiến hành phát triển văn hóa doanh nghiệp, chúng tôi đã gặp rất nhiều khó khăn, từ các yếu tố cấu thành nên văn hóa doanh nghiệp cho đến các yếu tố ảnh hưởng đến quá trình phát triển văn hóa doanh nghiệp. Bởi để phát triển văn hóa doanh nghiệp của VNPT Ninh Bình thì trước hết chúng tôi cần xác định các yếu tố cấu thành, lựa chọn yếu tố nào phù hợp nhất với thực tiễn tại VNPT Ninh Bình. Sau đó là đến quá trình tiếp cận và truyền thông đến toàn bộ CBCNV trong VNPT Ninh Bình, đây cũng là 1 công việc rất khó khăn của chúng tôi, nguyên nhân thì như trên đã nói. Ngoài ra, chúng tôi cũng xác định, lưu ý đến các yếu tố bên

trong và bên ngoài doanh nghiệp có ảnh hưởng một cách sâu sắc và quan trọng đến quá trình phát triển văn hóa doanh nghiệp.”( Đồng chí Phạm Ngọc Minh).

### ***2.3.5. Văn hoá doanh nghiệp trong các hoạt động của VNPT Ninh Bình***

- Đảng uỷ, Ban Giám đốc VNPT Ninh Bình xác định rõ, văn hóa chỉ ngấm được khi ánh xạ vào giải quyết các công việc hàng ngày ở từng nơi, từng chỗ. Nếu mỗi một tình huống đều được ánh xạ văn hóa thì văn hóa sẽ ngấm vào trong máu của mình. Đó là cách truyền thông văn hóa tốt nhất. Bởi vậy, văn hóa VNPT Ninh Bình phải trở thành bản sắc của người quản lý và phải được người quản lý biến vào công việc hàng ngày.

- Lãnh đạo chỉ huy cho đến nhân viên bình đẳng, đoàn kết nhân hoà, quan tâm tới từng số phận, hoàn cảnh của từng người, từng gia đình (trợ cấp khó khăn, xây dựng nhà tình nghĩa cho những cán bộ nhân viên có hoàn cảnh đặc biệt khó khăn, quan tâm khám chữa bệnh cho chị em hiếm muộn...) thực sự đã gắn kết được từng thành viên. Mọi người đã cảm nhận được sự quan tâm sâu sắc của tập thể đến bản thân mình, nỗ lực phấn đấu lao động sản xuất, vì sự lớn mạnh của VNPT Ninh Bình, tập đoàn.

- VNPT Ninh Bình thường xuyên huy động tối đa được sự nỗ lực của từng CBCNV qua việc phát động các đợt thi đua cao điểm phân đầu hoàn thành nhiệm vụ SXKD như: “120 ngày đêm về đích trước thời gian”; “45 ngày đêm hoàn thành nhiệm vụ trước thời hạn”; các cuộc thi “Bán hàng giỏi”, “Chăm sóc khách hàng giỏi”. Qua các hoạt động đó, ban lãnh đạo đánh giá được năng lực thực sự của từng CBCNV, từ đó sẽ hiểu nhau hơn giữa lãnh đạo các cấp và nhân viên. Cùng với phong trào thi đua, Công đoàn với các cơ quan thường xuyên quan tâm đến đời sống vật chất, tinh thần cho người lao động, đảm bảo đầy đủ các chế độ, chính sách cho người lao động như Bảo hiểm xã hội, Bảo hiểm y tế, Bảo hiểm thân thể; tổ chức thăm khám sức khỏe định kỳ cho CBCNV hàng năm, tổ chức thăm hỏi hiếu hỷ... quan tâm gia đình, con cái nhân viên...

Một nét đẹp của VNPT Ninh Bình, hàng năm, lãnh đạo VNPT Ninh Bình đều có thư chúc Tết và tặng quà cho gia đình CBCNV, trong đó thông báo những

thành tựu VNPT Ninh Bình đạt được trong năm, gửi gắm những thông điệp năm mới và những lời chúc chân thành đến từng gia đình CBCNV, biểu hiện sự quan tâm sâu sắc không chỉ đến nhân viên mà còn đến cả gia đình họ, xây dựng mối liên hệ tốt đẹp giữa gia đình và VNPT Ninh Bình. Bên cạnh đó, các hoạt động thể thao, văn hóa cũng được tổ chức có hệ thống, sôi nổi, lôi cuốn đông đảo mọi người tham gia, tạo nên mối đoàn kết, gắn bó giữa các thành viên trong ngôi nhà chung.

- VNPT Ninh Bình cũng thường xuyên giáo dục cho CBCNV ý thức trách nhiệm với cộng đồng, phát huy truyền thống “uống nước nhớ nguồn – đền ơn đáp nghĩa” theo đúng triết lý kinh doanh “gắn các hoạt động SXKD với các hoạt động xã hội. Những năm qua, CBCNV đã đóng góp được hàng tỷ đồng từ thu nhập của mình cho các quỹ từ thiện như quỹ Vì người nghèo, quỹ ủng hộ đồng bào bão lụt, quỹ Đền ơn đáp nghĩa...VNPT Ninh Bình cũng đứng ra đảm nhận chăm sóc hàng chục nghĩa trang liệt sỹ trên các địa bàn đóng quân. Ngày mừng một, ngày rằm hoặc các ngày lễ, CBCNV tổ chức đến dọn dẹp, trồng cây, dâng hương các anh hùng liệt sỹ, thực sự là nét đẹp tâm linh, giáo dục cho mọi người nhớ đến cội nguồn dân tộc, từ đó có nhận thức, thái độ đúng đắn hơn trong công việc của mình.

Các hoạt động cụ thể này đã tập hợp được lực lượng, làm cho người lao động có thái độ đúng đắn, yên tâm, hăng say, phấn khởi gắn bó với công việc, gắn bó với VNPT Ninh Bình.

## **2.4. Đánh giá chung về văn hóa doanh nghiệp VNPT Ninh Bình**

### **2.4.1. Những thành tựu đã đạt được**

Trải qua gần 12 năm hình thành và phát triển, VNPT Ninh Bình đã tạo cho mình một chỗ đứng vững chắc trên thị trường. VNPT Ninh Bình phát triển nhanh, bền vững, trong đó lĩnh vực văn hoá doanh nghiệp đã đóng một vai trò then chốt. Có thể đánh giá quá trình phát triển văn hoá tại VNPT Ninh Bình đã đạt được những kết quả sau:

Một là, VNPT Ninh Bình đã xây dựng được thương hiệu VNPT trở thành một thương hiệu mạnh trên thị trường dịch vụ viễn thông, được khách hàng, đối tác

tin tưởng, hài lòng. Sản phẩm cung ứng ngày càng đa dạng, phong phú, từ các khâu trước và sau bán hàng, bảo hành.

Hai là, VNPT Ninh Bình đã xây dựng, hoàn thiện một nền tảng tư tưởng, văn hoá doanh nghiệp đặc trưng VNPT Ninh Bình trên cơ sở cá thể hoá văn hoá Công ty mẹ; đưa vào truyền thông, phát triển, ánh xạ triệt để vào nhận thức, hành động của CBCNV, vào quá trình SXKD của VNPT Ninh Bình và đã mang lại hiệu quả tích cực, mang ý nghĩa quyết định trong quá trình phát triển nhanh, bền vững của VNPT Ninh Bình giai đoạn vừa qua.

Ba là, Xây dựng và duy trì được một môi trường làm việc hiện đại, lành mạnh; đảm bảo sự công bằng trong thu nhập và tạo cơ hội thăng tiến cho mọi thành viên; quan tâm chu đáo đến đời sống vật chất, tinh thần, số phận, gia đình của từng nhân viên.

Bốn là, đã xây dựng được một đội ngũ quản lý, từ phòng, ban đến các trung tâm, chi nhánh tỉnh - đặc biệt là đội ngũ trưởng siêu thị, cửa hàng trưởng có tri thức, phong thái làm việc chuyên nghiệp, năng động, cởi mở và “ngấm” văn hóa VNPT. Đây là lực lượng giao diện chủ yếu, thể hiện văn hoá cách làm VNPT với khách hàng, có hiểu biết sâu rộng, sống có nguyên tắc, rất thân thiện và gần gũi, là lực lượng hạt nhân truyền thông văn hoá chủ yếu tới từng nhân viên cũng như khách hàng.

#### **2.4.2. Hạn chế và nguyên nhân**

Bên cạnh những thành tựu đã được, thì công tác xây dựng văn hóa doanh nghiệp tại VNPT Ninh Bình vẫn còn tồn tại một số hạn chế:

- Thứ nhất, về mặt nhận thức: Mong muốn của lãnh đạo là rất lớn, các giải pháp đưa ra để nâng cao nhận thức cũng đa dạng và phong phú. Tuy nhiên, một số CBCNV, nhận thức về VHDN chưa thực sự ngang tầm. Thậm chí một số lãnh đạo trẻ tại các phòng, ban, trung tâm đang cố gắng thể hiện mình bằng việc quản lý chặt chẽ bằng mệnh lệnh hành chính, bằng điều hành “rất”, bằng chấm điểm chất lượng, bằng lương, thưởng mà chưa coi văn hoá là động lực phát triển bền vững. Nhận

thức của CBCNV, đặc biệt tại cơ sở, tiếp xúc trực tiếp khách hàng lại có phần lỏng lẻo, chưa được quan tâm đúng mức.

- Thứ hai, về các biểu trưng trực quan: Hệ thống chi nhánh đã được nghiên cứu, điều chỉnh nhưng chưa thực sự bắt mắt, chưa thực sự để lại ấn tượng mạnh với khách hàng. Đặc biệt tại những nơi có nhiều cây xanh, hệ thống nhận diện, bảng biểu của VNPT Ninh Bình - chủ yếu là màu xanh thương hiệu, dễ bị nhòa, lẫn.

Đồng phục của nhân viên chưa được đồng nhất, màu chưa thực sự đẹp, chưa thực sự mang lại dấu ấn quảng cáo hình ảnh VNPT.

Lực lượng kiểm tra kiểm soát làm việc liên tục nhưng vẫn tồn tại những khuyết điểm đáng kể trong trung bày, trải nghiệm.

- Các biểu trưng phi trực quan: Văn hoá doanh nghiệp tại VNPT Ninh Bình đã được xây dựng và khẳng định được sự đúng đắn, tuy nhiên những giá trị mới, mang bản sắc riêng của VNPT Ninh Bình chưa nhiều, chủ yếu đang cá thể hoá theo những giá trị cốt lõi chung của Tập đoàn.

- Công tác truyền thông: Công tác truyền thông chưa xuyên suốt, tính kế thừa, tính hiệu quả chưa cao. Công tác đào tạo, giáo dục xây dựng văn hoá tại Chi nhánh tỉnh, đặc biệt cho lớp nhân viên – là Cộng tác viên, hình ảnh VNPT, ăn lương VNPT nhưng lại không phải là người VNPT...chưa được quan tâm đúng mức, còn có phần hình thức, lỏng lẻo, chưa mang lại hiệu quả. Các hoạt động nghi lễ, hoạt động văn hoá văn nghệ, sinh hoạt tập thể còn có chiều hướng lặp đi lặp lại, chưa có nhiều đổi mới, sáng tạo.

- Ánh xạ, đưa VHDN vào các hoạt động của VNPT Ninh Bình còn có những bất cập nhất định. Khi thương trường ngày càng là chiến trường, nhịp sống kinh doanh gấp gáp, căng thẳng, nhiều quyết định, nhiều việc làm chưa thực sự gắn với triết lý, văn hoá VNPT Ninh Bình.

Mặc dù đời sống và lương, thưởng của VNPT Ninh Bình khá cao so với mặt bằng chung xã hội và các doanh nghiệp cùng ngành, tuy nhiên so với các đơn vị hạch toán phụ thuộc (VNPT Ninh Bình là đơn vị hạch toán độc lập), lương của CBCNV còn thấp, chỉ bằng 55% lương so với các đơn vị hạch toán phụ thuộc trong

Tập đoàn. Do vậy, VNPT Ninh Bình còn gặp khó khăn trong việc giữ chân người tài, vẫn có xu hướng tìm cách chuyển về làm việc tại các đơn vị hạch toán phụ thuộc; cũng có tác động đến tâm tư, tình cảm và văn hoá ứng xử của người lao động.

Lý do cho những cổ phiếu này có thể được trích dẫn là:

- Thứ nhất, về nhận thức: Vẫn còn một số cán bộ quản lý nhận thức chưa ngang tầm về lãnh đạo và quản lý; đang nặng về quản lý điều hành hơn là lãnh đạo, thiên về sử dụng các biện pháp mệnh lệnh, hành chính hơn là sức mạnh mềm của văn hoá. VNPT Ninh Bình càng to ra, càng dễ mất kiểm soát, đặc biệt là trong nhận thức của nhân viên. Mặt khác, khi thu nhập được tăng lên, đời sống của CBCNV tốt lên thì một bộ phận bắt đầu có tư tưởng hưởng thụ, nhìn nhau, bắt đầu xuất hiện việc chạy chọt để tiến thân, trục lợi cá nhân, gây mất đoàn kết nội bộ, ý thức nỗ lực cần cù trong công việc giảm đi. Thậm chí thấy mình thu nhập tốt hơn khách hàng, tự cho mình vị thế cao hơn, xảy ra hiện tượng trịch thượng, thờ ơ với khách hàng. Chính những nhân tố tiêu cực tồn tại làm ảnh hưởng đến xây dựng văn hoá.

- Thứ hai, về các biểu trưng trực quan: Hệ thống nhận diện, đặc biệt tại các chi nhánh vẫn còn quá phụ thuộc vào màu sắc chủ đạo trên nhận diện Công ty mẹ, chưa đầu tư nghiên cứu để tạo nên dấu ấn riêng, chưa thực sự bắt mắt (chỉ phù hợp với trụ sở văn phòng, còn những khu vực tiếp xúc khách hàng, rất cần yếu tố bắt mắt). Đồng phục của nhân viên chưa được đồng nhất trên toàn hệ thống là do vẫn đang trong quá trình thử nghiệm, chưa tìm ra một mẫu chung, đảm bảo tính thẩm mỹ, thống nhất trên toàn quốc.

- Thứ ba, về các biểu trưng phi trực quan: Một phần do quan điểm của Tập đoàn, phát triển văn hoá VNPT cơ bản phải đồng nhất trong tất cả các cơ quan đơn vị. Các giá trị phi trực quan trong văn hoá VNPT được đánh giá là rất đầy đủ, lại đang được bổ sung hoàn thiện từng ngày. Phần nữa, do lãnh đạo VNPT Ninh Bình chưa chú trọng đầu tư nghiên cứu để xây dựng nên những giá trị mới, riêng biệt của VNPT Ninh Bình.

- Thứ tư, về công tác truyền thông: VNPT Ninh Bình chưa có một bộ phận chuyên trách nghiên cứu, phát triển văn hoá có kinh nghiệm, đủ tầm (nhiệm vụ phát triển văn hoá có thời điểm nằm trong Phòng Kinh doanh; lúc lại đưa về Phòng Nhân sự tổng hợp) nên chưa có những giải pháp đồng bộ để nghiên cứu, đúc rút, kế thừa. Chủ yếu bộ phận này đang thực hiện theo định hướng, chỉ đạo của lãnh đạo VNPT Ninh Bình, chưa làm được chức năng tham mưu, định hướng, xây dựng chiến lược, tầm nhìn

- Thứ năm, việc đưa văn hóa doanh nghiệp vào các hoạt động của VNPT Ninh Bình: Phương châm hành động của VNPT giai đoạn vừa qua là “cái duy nhất không thay đổi chính là sự thay đổi”, việc thay đổi nhiều, nhanh chính là động lực để phát triển, nhưng cũng có lúc chưa thể hiện được những giá trị văn hoá, chưa thực sự kết hợp được giữa “tĩnh” và “động”, giữa phát triển và bền vững.

## **Kết luận chương 2**

Chương 2, luận văn đã phân tích thực trạng công tác xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp tại VNPT Ninh Bình thông qua các báo cáo tổng kết đánh giá qua các năm. Ngoài ra, tác giả cũng tiến hành khảo sát cán bộ nhân viên tại VNPT Ninh Bình thông qua các bảng mẫu hỏi được xây dựng dựa trên nền tảng lý thuyết về các cấp độ văn hóa. Tổng hợp từ kết quả thu thập được, luận văn chỉ ra được những thành tựu cũng như hạn chế còn tồn tại trong văn hóa doanh nghiệp hiện nay tại VNPT Ninh Bình. Từ đó là cơ sở đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác xây dựng và phát triển văn hóa tại VNPT Ninh Bình trong thời gian tới.

## **CHƯƠNG 3. MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC XÂY DỰNG VÀ PHÁT TRIỂN VĂN HÓA DOANH NGHIỆP TẠI VNPT NINH BÌNH**

### **3.1. Định hướng phát triển của VNPT Ninh Bình trong giai đoạn 2020- 2025**

#### **3.1.1. Định hướng phát triển chung của VNPT Ninh Bình**

Trong xu thế hiện nay, các dịch vụ viễn thông truyền thống đang chịu sức ép ngày càng lớn các dịch vụ truyền thông mới. Người dùng đang có rất nhiều sự lựa chọn trong phương thức liên lạc như thông qua các mạng xã hội Facebook, Zalo, Wechat, Skype...điều này làm giảm đáng kể số lượng sử dụng dịch vụ viễn thông truyền thống và làm thay đổi thói quen tiêu dùng của khách hàng. Trong bối cảnh đó các nhà mạng như Viễn thông Ninh Bình cần có những chiến lược để duy trì và tiếp tục phát triển thị trường :

Tập trung đầu tư vào chất lượng mạng

- Tạo sự khác biệt với mạng chất lượng cao và sử dụng thế mạnh này để xây dựng hình ảnh thương hiệu cực tốt.

Nhạy cảm thị trường: Là một nhà điều hành tạo ra sự khác biệt bằng cách thích ứng với nhu cầu của thị trường và người tiêu dùng rất nhanh chóng. Các gói dịch vụ khác biệt: Trở thành người dẫn đầu thị trường bằng cách cung cấp các gói dịch vụ mới độc đáo thu hút người dùng.

Bên cạnh đó, phải xác định đối thủ cạnh tranh trực tiếp của mình và có những quyết sách phù hợp để giành lại thị phần. Đối thủ cạnh tranh của Viễn thông Ninh Bình chính là Viettel. Là doanh nghiệp Viễn thông "sinh sau đẻ muộn" nhưng rõ ràng không thể phủ nhận sự thành công và sức lan tỏa như thương hiệu của Viettel.

Xây dựng VNPT Ninh Bình vững mạnh toàn diện, có môi trường làm việc “thân thiện, văn minh, nghĩa tình, VNPT Ninh Bình là một gia đình”, dựa trên nền tảng tư tưởng VNPT và truyền thống VNPT Ninh Bình. 100% CBCNV tận tụy, yêu

mền gắn bó với VNPT Ninh Bình; đơn vị an toàn tuyệt đối về mọi mặt. Phần đầu VNPT Ninh Bình đạt danh hiệu cao quý của Đảng.

Thay đổi căn bản về chất trong hoạt động của các tổ chức quần chúng, xây dựng 03 tổ chức quần chúng vững mạnh xuất sắc.

Xây dựng Đảng bộ trong sạch vững mạnh, nâng cao năng lực lãnh đạo và sức chiến đấu của các cấp ủy, tổ chức đảng các cấp; Xây dựng đội ngũ đảng viên có phẩm chất và bản lĩnh chính trị, đạo đức tốt, có trình độ năng lực chuyên môn ngày càng đáp ứng yêu cầu phát triển của VNPT Ninh Bình. Tỷ lệ vi phạm kỷ luật dưới 0,3%. Đảng bộ VNPT Ninh Bình đạt tiêu chuẩn Trong sạch Vững mạnh.

\* Kinh doanh bán lẻ:

- Tập trung vào kinh doanh các sản phẩm, dịch vụ viễn thông, công nghệ thông tin phục vụ nhu cầu tiêu dùng cá nhân.

- Đặc biệt chú trọng đến công tác chăm sóc khách hàng, coi đây là giá trị cốt lõi để cạnh tranh với đối thủ.

\* Kinh doanh phân phối:

- Tiếp tục đẩy mạnh kinh doanh phân phối các sản phẩm Công nghệ thông tin và dịch vụ viễn thông bằng cách chủ động nghiên cứu xu thế công nghệ và nhu cầu thị trường, chủ động tìm kiếm thêm các hãng,...

- Tổ chức Trung tâm Phân phối thành 3 bộ phận: Quản lý, Tìm kiếm và kênh. Nhanh chóng nâng cao trình độ quản lý, tuyển chọn tuyển dụng nhân sự có năng lực và trình độ triển khai.

- Xây dựng chính sách bán hàng cho từng nhóm khách hàng để đảm bảo an toàn trong kinh doanh. Xây dựng mối quan hệ mật thiết giữa Hãng - Trung tâm Phân phối - Đại lý nhằm đảm bảo kinh doanh bền vững.

- Xây dựng chính sách công nợ và kiểm soát hàng tồn, hạn chế rủi ro trong kinh doanh. Thiết lập các quy trình hoạt động và ứng dụng công nghệ thông tin vào các hoạt động sản xuất và thương mại.

### ***3.1.2. Quan điểm xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp của VNPT Ninh Bình***

#### ***3.1.2.1 Phát triển văn hóa VNPT Ninh Bình trên nền tảng lấy con người làm gốc***

Lãnh đạo là những người quyết định quan trọng trong phát triển hoàn thiện văn hóa của VNPT Ninh Bình. Thói quen, ứng xử, tác phong làm việc... của họ ảnh hưởng to lớn đối với số còn lại của VNPT Ninh Bình. VNPT Ninh Bình cũng đã xây dựng được nguồn nhân lực trẻ, khỏe, có trình độ nhận thức cao và tràn đầy nhiệt huyết. Các sản phẩm của VNPT Ninh Bình chính là kết tinh của trí tuệ và sức trẻ. Thành quả của VNPT Ninh Bình là công sức của cả tập thể CBCNV đoàn kết, nỗ lực phấn đấu và cống hiến.

Ban lãnh đạo VNPT Ninh Bình luôn quan tâm đến việc bồi dưỡng kiến thức nghề nghiệp, tinh thần đoàn kết trong doanh nghiệp đối với các nhân viên. Hướng cho họ những suy nghĩ tích cực, cho họ thấy được những lợi ích cụ thể mà từng cá nhân cũng như VNPT Ninh Bình sẽ đạt được khi VNPT Ninh Bình phát triển và lớn mạnh, trong đó văn hoá doanh nghiệp đóng một vai trò then chốt. Quan tâm sâu sắc tới số phận của từng cá nhân, lấy đó làm động lực để gắn bó giữa gia đình, cá nhân, tổ chức.

#### ***3.1.2.2 Phát triển văn hóa VNPT Ninh Bình thông qua việc xây dựng môi trường làm việc lành mạnh***

Môi trường làm việc lành mạnh là một môi trường trong đó con người trong VNPT Ninh Bình đoàn kết, gắn bó, chia sẻ với nhau, cùng nhau tạo dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp, năng động. Các thành viên trong VNPT Ninh Bình làm việc và cạnh tranh một cách bình đẳng, công bằng, mọi người đều có cơ hội thăng tiến như nhau, có thu nhập theo đúng công sức, thành quả lao động của mình. Môi trường làm việc tốt hay xấu sẽ có ảnh hưởng đến tác phong, thái độ làm việc của nhân viên. Nếu một môi trường mà các thành viên luôn ganh ghét đố kỵ lẫn nhau, thăng tiến bằng cách nịnh nọt, chạy chọt; trong tổ chức có những người không làm nhưng vẫn có thu nhập...thì chắc chắn dẫn đến tình trạng nhìn nhau, tha hoá về

đạo đức và mất đoàn kết nội bộ, gây tổn hại đến việc phát triển bền vững của VNPT Ninh Bình.

Có được một môi trường làm việc lành mạnh, sẽ có được sự cạnh tranh lành mạnh, những người có năng lực sẽ được thăng tiến và thu nhập tốt, phát huy được sức mạnh tập thể và khả năng sáng tạo của từng cá nhân.

#### 3.1.2.3. Phát triển văn hóa hướng tới lợi ích khách hàng

Khách hàng được đánh giá cảm nhận ban đầu của mình về VNPT Ninh Bình thông qua văn hóa ứng xử, tác phong làm việc, giao tiếp của nhân viên trong VNPT Ninh Bình. Cho nên VNPT Ninh Bình luôn chú trọng hướng các hoạt động của mình đến sự hài lòng của khách hàng; lắng nghe, đáp ứng mọi nhu cầu của khách hàng. Đối tượng khách hàng đa dạng, mỗi nơi có một nền văn hóa khác nhau nên VNPT Ninh Bình phải thích nghi, cá thể hoá sản phẩm, chẳng hạn có nơi bán hàng trực tiếp họ chấp nhận, có nơi phải bán ở siêu thị lớn mới mua, đến nhà gõ cửa không cho vào. Một số nơi thích khuyến mại nhiều, một số nơi khác thì không ...

Khách hàng ngày càng thông thái, tinh tế, có thể sản phẩm dịch vụ của VNPT Ninh Bình đáp ứng tốt nhu cầu của họ, nhưng nếu thái độ, tác phong của người nhân viên bán hàng không tốt cũng gây ảnh hưởng đến việc quyết định mua sản phẩm. Vì vậy, phát triển văn hóa doanh nghiệp của

VNPT Ninh Bình đã luôn chú trọng đến cảm nhận, suy nghĩ của khách hàng và trên thực tế, cách thức tiếp cận, ứng xử của VNPT Ninh Bình đã được khách hàng ủng hộ, đánh giá cao.

#### 3.1.2.4. Phát triển văn hóa VNPT Ninh Bình mang tính dân tộc và hội nhập

Việc di sản và phát huy các giá trị văn hóa truyền thống trong bối cảnh toàn cầu hóa là cấp bách, trước mắt, chiến lược và lâu dài nhằm xây dựng và phát triển nền văn hóa Việt Nam tiên tiến. Thẩm nhuần bản sắc dân tộc.

Góp phần xây dựng nhân cách con người theo yêu cầu, để văn hóa thực sự là nền tảng, động lực thúc đẩy sản xuất kinh doanh của VNPT Ninh Bình phát triển. Dựa trên những giá trị văn hóa truyền thống cơ bản của dân tộc gồm: yêu nước, thương nòi, quý trọng. vì con người, đoàn kết, ý thức cộng đồng; Dũng cảm, bất

khuất, đức tính cần kiệm, đức độ, đức tính giản dị, trung thực, trung thành, lạc quan ... Để kế thừa và phát huy các giá trị văn hóa truyền thống Việt Nam trong bối cảnh hội nhập hiện nay, cần đảm bảo các yêu cầu cơ bản sau:

- Kế thừa quan trọng và có chọn lọc

Với những giá trị truyền thống đậm đà bản sắc dân tộc, được lịch sử và thời gian kiểm nghiệm, quý trọng và được cộng đồng ghi nhận, cần kế thừa và phát huy. Ngược lại, lạc hậu đối với những mặt lạc hậu, cản trở sự tiến bộ. thông qua hoặc kiên quyết loại bỏ.

Ví dụ: tư tưởng tiểu nông (cục bộ “vua thua chính quyền nhân dân”, chủ nghĩa bình quân...). Di sản phải gắn với quá trình xây dựng xã hội mới, văn hóa mới và con người mới.

Các giá trị truyền thống không có nghĩa là bất biến, trái lại, nó không ngừng được điều chỉnh phù hợp với cuộc sống hiện tại. Bởi lẽ, trong kế thừa văn hóa, cái mới bao giờ cũng ra đời dựa trên cái cũ, cái cũ là tiền đề để cái mới ra đời và phát triển. Điều này cũng có nghĩa là nếu không có truyền thống, không có thời gian hiện tại và trong tương lai. Để phát triển công ty theo hướng công nghiệp hóa, hiện đại hóa không thể không dựa trên nền tảng truyền thống. Nghị quyết Trung ương lần thứ năm (khóa VIII) đã chỉ rõ: Nền văn hóa tiên tiến có các đặc điểm: yêu nước và tiến bộ; nội dung trọng tâm là độc lập dân tộc và chủ nghĩa xã hội; hướng đến con người trong mọi việc, v.v ... "Bản sắc văn hóa dân tộc của nền văn hóa Việt Nam bao gồm những giá trị bền vững, những tinh hoa được hun đúc qua hàng nghìn năm đấu tranh dựng nước và giữ nước, đó là lòng yêu nước nồng nàn, ý chí quật cường của các dân tộc, tinh thần đoàn kết, ý thức cộng đồng đoàn kết nhân dân, gia đình và các dân tộc trong nước; nhân ái, bao dung, trọng nghĩa tình, đạo đức, cần cù, sáng tạo trong công việc; tinh tế trong ứng xử, giản dị trong lối sống ... và phát huy các giá trị văn hóa truyền thống gắn với việc tiếp thu tinh hoa văn hóa nhân loại.

Bản sắc dân tộc phải gắn liền với việc mở rộng giao lưu quốc tế, tiếp thu có chọn lọc những gì tốt đẹp, tiến bộ trong nền văn hóa của các dân tộc khác. Sự giao

lưu văn hoá là một tất yếu khách quan vì bản thân sự giao lưu. Hội nhập nhưng bản sắc văn hóa dân tộc được các yếu tố ngoại lai bổ sung để làm giàu thêm bản sắc.

### 3.1.2.5. Phát triển văn hóa VNPT Ninh Bình thông qua việc thâm thấu vào các hoạt động cụ thể

Xây dựng và nâng cao chất lượng các hoạt động, đặc biệt các hoạt động nghi lễ, hoạt động tập thể, văn hoá văn nghệ với quan điểm phải đổi mới cả về nội dung lẫn hình thức thể hiện. Lồng ghép các hoạt động văn hoá vào các hoạt động tập thể, để văn hoá đi vào nhận thức hành động của mỗi người một cách tự giác, không gượng ép.

Trong giai đoạn vừa qua, có thể nói, thành công lớn nhất của VNPT Ninh Bình, đó là việc ánh xạ những giá trị văn hoá vào công việc hàng ngày. Những vấn đề đúc rút ra từ thực tiễn SXKD đều được ánh xạ, lý giải dưới góc độ văn hoá VNPT Ninh Bình. Xác định mỗi người, thời gian sống và làm việc tại cơ quan cũng bằng thời gian sống với gia đình, họ có hạnh phúc tại nơi làm việc mới có thể hoàn thành tốt nhiệm vụ của mình, sự ứng xử, điều hành của lãnh đạo đều dựa trên những chuẩn mực VNPT, từ việc nói đi đôi với làm, mạnh dạn trao quyền cho cấp dưới, đánh giá con người trên năng lực thực tiễn, trao cơ hội cho tất cả mọi người cho đến tham gia các hoạt động xã hội...

## 3.2. Một số giải pháp nhằm hoàn thiện và phát triển văn hóa doanh nghiệp tại VNPT Ninh Bình

### 3.2.1. *Nâng cao nhận thức của cán bộ nhân viên về vai trò của văn hóa doanh nghiệp*

Mỗi CBCNV VNPT Ninh Bình phải nhận thức rõ vai trò, trách nhiệm của VNPT Ninh Bình đối với sự phát triển kinh tế - xã hội và xung kích, sáng tạo, thực hiện có hiệu quả các chủ trương chính sách của VNPT Ninh Bình.

Tại VNPT Ninh Bình đã có nhiều giải pháp để đưa vào áp dụng, truyền thông và phát triển văn hoá. Tuy nhiên kết quả chưa thực sự như mong muốn, còn tồn tại những hạn chế yếu kém nhất định. Để người lao động cảm hóa được văn hóa

doanh nghiệp, người điều hành VNPT Ninh Bình vì vậy phải thực hiện các nhiệm vụ sau:

- Trước tiên, về nhận thức, phải nhất quán trong nhận thức, hành động của Đảng uỷ, Ban Giám đốc cũng như lãnh đạo các cơ quan đơn vị về tầm quan trọng của văn hoá doanh nghiệp đối với sự phát triển của VNPT Ninh Bình, đặc biệt trong giai đoạn 2015-2020, khi miếng bánh thị phần trong ngành nhập khẩu và phân phối bán lẻ thiết bị ngày càng bé đi, cạnh tranh ngày càng quyết liệt. Giai đoạn này, văn hoá sẽ phát huy hết vai trò của sức mạnh mềm, quyết định sự phát triển nhanh, bền vững của VNPT Ninh Bình.

Đẩy mạnh nâng cao chất lượng đào tạo văn hóa doanh nghiệp cho nhân viên Xây dựng tài liệu đào tạo chi tiết, dễ tiếp cận Kế hoạch mời các chuyên gia đào tạo dày dặn kinh nghiệm và những người điều hành VNPT Ninh Bình phát biểu và truyền lửa. Đào tạo đi đôi với kiểm tra nhận thức, xem mức độ tiếp thu, nhận thức để điều chỉnh phù hợp.

Quan tâm, chú trọng đến việc xây dựng và phát triển văn hóa VNPT. Ninh Bình coi đây là công trình quan trọng nhất. Trong giao tiếp văn hóa, các phương thức của VNPT đối với nhân viên kinh doanh coi sự tuân thủ văn hóa là tiêu chí quan trọng nhất. Quan tâm đến những ý kiến đóng góp của CBVC tại cơ sở để hoàn thiện hơn nữa quy tắc ứng xử, nội quy, quy chế; xây dựng hình ảnh đẹp của VNPT Ninh Bình về tinh thần trách nhiệm cao, tận tụy, tận tụy trong công việc; Bảo tồn và phát huy các giá trị hiện có nhằm hướng tới mục tiêu cao nhất là phát triển bền vững VNPT Ninh Bình. Xây dựng các chương trình sinh hoạt, nghi lễ chung, lồng ghép hài hòa văn hóa giao tiếp vào các hoạt động để văn hóa thấm sâu vào ý thức CBCNV một cách tự giác, không gượng ép, hoàn thiện các ấn phẩm văn hóa để văn hóa VNPT Ninh Bình được lan tỏa và lan tỏa đến mọi thành viên. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của VNPT Ninh Bình, từ tuyển dụng, đào tạo đến triển khai, lấy năng khiếu văn hóa làm tiêu chí chính.

### ***3.2.2. Hoàn thiện các biểu trưng trực quan về văn hóa doanh nghiệp***

#### **3.2.2.1. Xây dựng các kiến trúc đặc trưng**

Vị trí VNPT Bình Bình thuộc Đường 30/6, Phường Nam Thành, TP.Ninh Bình, tỉnh Ninh Bình chưa là vị trí đắc địa. Có thể do tính chất doanh nghiệp nhà nước, VNPT Ninh Bình khó có thể xoay sở để thuê các vị trí tốt nhanh gọn; nhưng chi nhánh có thể thay đổi về:

Hình ảnh nhận diện hệ thống phòng giao dịch cũng cần được nghiên cứu, điều chỉnh. Hiện nay, màu sắc nhận diện vẫn là màu xanh, màu trắng, trong đó màu xanh nhạt vẫn là chủ đạo - đều là những gam màu “lạnh”, nó chỉ đáp ứng được sự hài hoà mà chưa thực sự nổi bật, phù hợp với nhận diện siêu thị, cửa hàng, là nơi tập trung đông người, nhộn nhịp tấp nập, thường phù hợp với những gam nóng, bắt mắt.

Giải pháp có thể sử dụng cho VNPT Ninh Bình như sau:

- Vẫn dựa trên 02 màu chủ đạo và nhận diện chung nhưng có thể phá cách đi để thay đổi, bắt mắt hơn, nổi bật hơn (ví dụ: từ màu trắng chuyển sang màu vàng cam, lấy màu cam làm màu chủ đạo cho thiết kế của mình).
- Thiết kế hình ảnh tinh gọn hơn, không rườm rà để tôn lên được điểm mà mình cần nhấn mạnh (ví dụ: có thể nhấn mạnh về logo hoặc màu sắc)
- Bên trong phòng giao dịch cần thay đổi về cách bày trí sản phẩm. Các loại sản phẩm cần được bày biện ngăn nắp, chia rõ từng loại cho từng quầy khác nhau.
- Thiết kế bổ sung thêm hệ thống đèn màu nóng, dùng đèn để tăng cuốn hút thị giác.

#### **3.2.2.2. Chú trọng đề cao về những giai thoại tốt trong VNPT Ninh Bình**

Văn hóa giai thoại tốt thường dễ đi vào lòng người, ăn sâu bám rễ nếu nó được phát huy tốt. Khởi đầu doanh nghiệp cho đến hiện tại, nhiều giai thoại được truyền tụng, trở thành những kỷ niệm đẹp của người trong cuộc cũng như những bài học nhẹ nhàng thấm thía đối với các thế hệ đi sau.

Có thể khẳng định, VNPT Ninh Bình là đơn vị có sự luân chuyển cán bộ nhanh nhất, nhiều nhất trong các doanh nghiệp Việt Nam. Ở VNPT Ninh Bình sự

duy nhất không thay đổi, đó là sự thay đổi, thay đổi là nhu cầu tự thân của doanh nghiệp, để làm mới mình, refresh lại chính mình.

Chính vì vậy, các giai thoại, nếu không được lưu giữ, phát triển, rất có thể sẽ mai một, đi theo chính sự luân chuyển cán bộ của VNPT Ninh Bình. Sự thay đổi quá nhiều và nhanh, nhiều khi chỉ sau vài năm, cán bộ nhân viên không còn nhớ mô hình tổ chức của mấy năm năm trước đây, không nhớ hết lãnh đạo của từng cơ quan, đơn vị...

Cần có một bộ phận “chép sử”, ghi chép, lưu giữ lại toàn bộ những chặng đường, những cột mốc, mô hình tổ chức từng giai đoạn, những cá nhân xuất sắc, những giai thoại đã tồn tại theo lịch sử hình thành và phát triển của VNPT Ninh Bình.

Các hoạt động tập thể hàng năm, nên lồng ghép và coi giai thoại như những câu chuyện truyền thống “ôn nghèo, kể khổ”, để mọi người nhớ đến một thời gian khó, nhớ đến những tấm gương sáng, những cách làm hay, có tác dụng giáo dục không kém những bài giảng thường ngày.

### ***3.2.3. Hoàn thiện các biểu trưng phi trực quan về văn hóa doanh nghiệp***

#### **3.2.3.1. Xây dựng niềm tin vào VNPT Ninh Bình**

Để có được sự hài lòng của CBCNV, lãnh đạo VNPT Ninh Bình phải tiếp tục quan tâm sâu sắc đến số phận, việc làm, thu nhập, đảm bảo đầy đủ các chế độ, chính sách cho người lao động. Trên cơ sở điều kiện làm việc đầy đủ, hiện đại có sẵn, cần tiếp tục cải thiện môi trường làm việc. Giải quyết hài hoà các mối quan hệ, đánh giá đúng năng lực, trình độ của cán bộ công nhân viên. Tổ chức chặt chẽ cơ chế “nhảy việc”, sắp xếp nhân sự đúng với năng lực, công bằng hợp lý. Đảm bảo thu nhập tăng trưởng hàng năm từ 10-15% theo đúng định hướng của Tập đoàn. Kiên quyết thực hiện phương châm “nước muốn trong thì phải chảy”, đánh giá thải loại lao động không phù hợp, đặc biệt đối với những trường hợp không phù hợp về văn hoá.

Hàng năm, VNPT Ninh Bình nên thuê một tổ chức trung gian, đánh giá khảo sát về mức độ hài lòng của nhân viên, kịp thời chỉ ra những điểm bất cập, tồn tại để có sự điều chỉnh.

### 3.2.3.2. Xây dựng các tiêu chuẩn về hành vi và thái độ cho cán bộ, nhân viên

Tiếp tục hệ thống hoá, văn bản hoá bộ quy tắc ứng xử, xây dựng các chế tài và đưa vào thực hiện, quy định những hành vi và thái độ của cán bộ, nhân viên. Các chuẩn mực hành vi được đưa vào áp dụng cũng sẽ là căn cứ pháp lý và đạo đức để đánh giá mức độ phù hợp của từng thành viên với VNPT Ninh Bình.

VNPT Ninh Bình cần tổ chức thực hiện những quy định về lễ tiết tác phong, giao tiếp, ứng xử của CBCNV, thành một nét đẹp riêng trong sinh hoạt văn hoá: Quy định chào hỏi: Đảm bảo phù hợp với tuổi tác, chức vụ và môi trường công tác. Tùy những mối quan hệ cụ thể mà có cách chào hỏi khác nhau, song nên tuân theo các quy tắc sau:

- + Văn hoá trong bắt tay, chào hỏi: Buổi sáng, gặp nhau lần đầu, kết hợp chào hỏi và bắt tay. Không phân biệt cấp trên cấp dưới, người nhìn thấy trước sẽ chào trước. Sau đó, cấp trên chủ động đưa tay ra bắt cấp dưới.

- + Nguyên tắc bắt tay: Cấp trên, người lớn tuổi, phụ nữ sẽ là người chủ động đưa tay trước để bắt tay đối tượng giao tiếp. Không bắt tay khi tay ướt, tay không sạch. Bắt tay phụ nữ phải nhẹ nhàng, không lắc, không nắm lâu.

- + Đồng phục VPNT.

- + Lời chào phải thể hiện thái độ thân thiện, nghiêm túc

- + Người được chào phải chào đáp lễ.

Duy trì văn hóa, ứng xử với môi trường làm việc

- + Giữ gìn vệ sinh nơi làm việc và những nơi công cộng trong cơ quan

- + Sắp xếp đồ đạc nơi làm việc gọn gàng, ngăn nắp, sạch sẽ

- + Trong giờ làm việc; Đi đứng, nói nhỏ, không gây ồn ào làm ảnh hưởng đến hoạt động của đồng nghiệp hoặc các bộ phận khác.

- + Có ý thức bảo vệ cây xanh, giữ gìn tài sản, trang thiết bị của cơ quan.

+ Hiện tại, VNPT Ninh Bình vẫn đang thuê Công ty vệ sinh môi trường để thực hiện vệ sinh văn phòng, chăm sóc cây xanh. Cũng chính vì vậy, CBCNV thường có tư tưởng ỷ lại, để khá bừa bộn. Nên gắn trách nhiệm của mình với môi trường làm việc, để tự cán bộ, nhân viên làm vệ sinh và chăm sóc cây xanh. Một tuần một lần, các đơn vị tổ chức tổng vệ sinh, sắp đặt lại trật tự nội vụ trong ngoài nơi làm việc.

+ Thực hiện tốt nội quy, kỷ luật cơ quan. Không thực hiện các hành vi tén ngưỡng như cúng lễ, bói toán, cờ bạc, mê tín dị đoan. Thực hành tiết kiệm trong các hoạt động (tiết kiệm điện, nước, ga, sử dụng ô tô, văn phòng phẩm...)

+ Giữ gìn thuần phong mỹ tục, đạo lý của dân tộc, kỷ luật của VNPT và giá trị cốt lõi VNPT.

+ Không hút thuốc lá trong phòng làm việc và trong hội họp (hút thuốc là phải đúng vị trí có biển báo cho phép)

+ Bên cạnh đó cần thực hiện quy định về văn hóa, ứng xử trong hội họp và văn hóa, ứng xử trong nhà ăn; khi sử dụng thang máy...

### 3.2.3.3. Giao lưu kinh tế gắn với giao lưu văn hóa

Trong giai đoạn hội nhập, việc kết hợp và giao lưu các nền văn hóa với nhau để cùng phát triển là điều tất yếu. Văn hóa doanh nghiệp của VNPT Ninh Bình có những nét chung của văn hóa của Tập đoàn và văn hóa doanh nghiệp Việt Nam nhưng bên cạnh đó cũng có những nét riêng của mình. Văn hoá cá nhân trong VNPT Ninh Bình là văn hoá đa địa phương bản sắc, cũng chính là tài sản độc đáo của VNPT Ninh Bình. Giao lưu văn hóa không làm mất đi bản sắc mà thông qua giao lưu sẽ mang lại nhiều thuận lợi về địa bàn, sản xuất và hoạt động của VNPT Ninh Bình, miễn là có sự chọn lọc, kế thừa dựa trên những giá trị cơ bản của văn hóa doanh nghiệp.

VNPT Ninh Bình cần chủ động trong các hoạt động giao lưu kinh tế, giao lưu văn hoá với chính các đối tác, khách hàng của mình. Đặc biệt các đối tác nước ngoài, việc tổ chức giao lưu văn hoá cũng là sự mạnh dạn xoá đi những khoảng cách về màu da, sắc tộc, khoảng cách địa lý; tìm hiểu, tiếp thu những nét đẹp trong

văn hoá doanh nghiệp của từng đối tác, từng địa phương, vùng miền, quốc gia, là cơ hội để phát triển những giá trị văn hoá mới của mình.

Đơn giản nhất là những hoạt động giao lưu văn hoá văn nghệ, thể dục thể thao. Có thể tổ chức một giải bóng đá, mời tất cả các nhà cung cấp (cả trong nước lẫn các đối tác nước ngoài) tham gia, tạo ra những sân chơi sôi nổi, hoạt động ý nghĩa, gắn bó, sự thấu hiểu giữa VNPT Ninh Bình và các đối tác, khách hàng, nhà cung cấp. Hoặc có thể tổ chức liên hoan văn hoá văn nghệ, có sự tham gia của các thành phần nêu trên, tạo ra một hoạt động đa màu sắc, trộn lẫn Á, Âu...đoàn kết, vui vẻ, thiết thực cải thiện đời sống văn hoá tinh thần.

Trong những năm tới, việc phát triển SXKD của VNPT Ninh Bình định hướng ra cả một số nước VNPT đang đầu tư, các hoạt động giao lưu văn hoá sẽ còn đa dạng hơn, nhiều màu sắc hơn. Quan trọng, VNPT Ninh Bình phải đầu tư, xây dựng cho mình một đội ngũ hạt nhân văn hoá văn nghệ, thể dục thể thao (duy trì các câu lạc bộ thể thao, câu lạc bộ nghệ thuật...) có văn hoá, trình độ, kỹ năng, đủ sức chuyển tải những giá trị văn hoá của VNPT Ninh Bình trong các hoạt động giao lưu.

### ***3.2.3. Nâng cao chất lượng truyền thông văn hóa doanh nghiệp***

Về truyền thông nội bộ, VNPT Ninh Bình phải thành lập riêng một bộ phận chuyên trách về VHDN, bộ phận này có nhiệm vụ nghiên cứu, tư vấn cho lãnh đạo VNPT Ninh Bình để điều chỉnh, xây dựng những giá trị, niềm tin, quy tắc mới, đặc trưng của VNPT Ninh Bình. Từ đó, xây dựng các kế hoạch, tổ chức đào tạo, truyền thông và phát triển những giá trị văn hoá VNPT Ninh Bình.

Tập trung bồi dưỡng một đội ngũ báo cáo viên, tuyên truyền viên có văn hoá và có năng lực, kinh nghiệm truyền tải những thông điệp văn hoá của doanh nghiệp đến với CBCNV. Xây dựng những chiến lược truyền thông ngắn hạn, dài hạn, những mục tiêu cần đạt được trong từng giai đoạn cụ thể để triển khai thực hiện. Tổ chức từng đợt truyền thông văn hoá tại các đơn vị cơ sở, đặc biệt cho đội ngũ Công tác viên, để họ nhận thức, hành động theo đúng cách nghĩ, cách làm của VNPT

Ninh Bình. Qua những đợt truyền thông đó, tổ chức đánh giá, rút kinh nghiệm để điều chỉnh và duy trì.

Quan trọng hơn, lựa chọn những người đứng đầu tại các đơn vị cơ sở cũng phải đạt tiêu chí văn hoá lên hàng đầu, vì hành động, ứng xử và kỹ năng truyền thông văn hoá của lực lượng này rất quan trọng đối với nhân viên.

Về thông điệp, tiếp tục lựa chọn, xây dựng những thông điệp ngắn, dễ nhớ, dễ thuộc, dễ áp dụng; những gương người tốt, những cách làm hay... để đưa vào truyền thông hàng tuần, hàng tháng.

Về hình thức, ngoài các hình thức truyền thống như lãnh đạo gặp gỡ nói chuyện, truyền thông qua Cổng thông tin nội bộ, Nội san, qua các hoạt động xã hội... nên tìm tòi những giải pháp khác để làm mới thông tin. Lưu ý, nên chú trọng truyền thông bằng những phương tiện mà CBCNV, khách hàng có thể phản hồi. Những phản hồi này chính là cơ sở để đánh giá hiệu quả truyền thông và điều chỉnh.

Về truyền thông ngoại vi, cần rút bớt thời gian, tần suất quảng cáo trên báo in, truyền hình, tập trung tìm ra những vấn đề xã hội mà VNPT Ninh Bình có thể góp phần giải quyết, tái đầu tư cho xã hội để tìm sự chia sẻ, ủng hộ của khách hàng (có thể đề xuất tham gia làm các chương trình khám chữa bệnh Vì cộng đồng cho đồng bào vùng cao; 101 cách thoát nghèo, đầu tư thiết bị cho trường học, cho trạm y tế xã...).

Trong giai đoạn bùng nổ mạng xã hội, gần như mỗi CBCNV VNPT Ninh Bình đều có tài khoản của các trang Facebook, Zalo, Mocha, Yume... Đặc điểm của những trang mạng này là sự tương tác nhanh, hiệu quả, sinh động, sức lan toả cực lớn. Lên mạng xã hội để giao lưu, chia sẻ là một nhu cầu tự thân, vì vậy nếu tận dụng khả năng tương tác của các mạng xã hội để truyền thông, phát triển văn hoá cũng là một giải pháp rất hữu hiệu.

Bộ phận chuyên trách VHDN của VNPT Ninh Bình cần chủ động lập nên những trang xã hội tập thể, kết nối các thành viên của VNPT Ninh Bình. Hàng tuần, quản trị trang sẽ đưa ra những thông điệp văn hoá, những giá trị mới, những cách làm hay, thậm chí có thể đưa lên những hành động kém văn hoá để phê bình nhẹ

nhàng (yêu cầu phải nhẹ nhàng, tinh tế, không hô hào khẩu hiệu), mọi người chắc chắn sẽ tham gia, đọc, bình luận (comment), các giá trị sẽ đi vào nhận thức một cách nhẹ nhàng nhất, văn hoá nhất. Để định hướng dư luận, phải có bộ phận quản trị từng trang để điều chỉnh khi cần thiết.

Đặc biệt, mỗi người sẽ có hàng trăm bạn bè, trong đó có người thân, khách hàng, đối tác. Khi mỗi người comment, like, tất cả bạn bè của họ đều nhận được, hiệu quả truyền thông sẽ tăng theo cấp số nhân.

Tuy nhiên, chỉ nên dùng mạng xã hội để truyền thông những giá trị văn hoá tốt đẹp. Rất thận trọng khi đưa ra vấn đề, đặc biệt những vấn đề tiêu cực lên mạng xã hội. Nếu comment đi theo chiều hướng xấu, sẽ lan toả tiêu cực nhanh theo cấp số nhân, rất dễ gây ra khủng hoảng truyền thông.

#### ***3.2.4. Đẩy mạnh đưa văn hóa doanh nghiệp vào các hoạt động của VNPT Ninh Bình***

Đối với bất cứ một doanh nghiệp nào cũng vậy, văn hóa doanh nghiệp là điều kiện tiên quyết, quyết định sự phát triển bền vững của VNPT Ninh Bình ấy.

Văn hóa doanh nghiệp chính là bộ gen di truyền những quan điểm, niềm tin, lý tưởng của các thế hệ cán bộ, nhân viên của VNPT Ninh Bình nói riêng và người VNPT nói chung; là nhân tố tạo ra bản sắc riêng cho VNPT Ninh Bình, tạo nên sự gắn kết giữa các thành viên trong VNPT Ninh Bình. Nhận thức rõ được sự quan trọng của việc duy trì và phát triển văn hóa doanh nghiệp tại VNPT Ninh Bình, ban lãnh đạo luôn quan tâm đến việc bảo tồn và nhân rộng bộ gen văn hóa, để các giá trị văn hoá VNPT ngày càng hoàn thiện, trở thành điểm tựa tinh thần cho từng người trong những thành công cũng như những giai đoạn khó khăn, bởi lẽ, “nếu một ngày ta mất sạch, văn hoá là thứ duy nhất ta có thể còn lại”.

Một tổ chức chỉ có thể duy trì văn hóa của mình nếu các vấn đề của nó được giải quyết một cách văn hóa. Văn hóa của VNPT Ninh Bình chỉ có thể lan tỏa và có ý nghĩa khi nó thường xuyên được sử dụng, đưa vào hoạt động hàng ngày. Cán bộ, công nhân viên chỉ hiểu được giá trị thực sự của văn hóa khi các giá trị văn hóa ấy xuất hiện một cách thường xuyên trong mọi lĩnh vực, mọi hoạt động của VNPT

Ninh Bình. Nếu VNPT Ninh Bình chỉ điều chỉnh, bịt các lỗ hổng hệ thống bằng các quy trình, quy định thì bộ máy chắc chắn sẽ trở nên thận trọng, cứng nhắc.

Quá trình phát triển nhanh là điều bắt buộc trong môi trường cạnh tranh hiện nay, nhưng đều phải soi xét, quy chiếu bằng hệ thống triết lý, nền tảng văn hoá của VNPT Ninh Bình, tránh việc lạm dụng những mệnh lệnh hành chính đơn thuần. Các kế hoạch, mục tiêu, chương trình hành động của VNPT Ninh Bình và các đơn vị đều phải tính đến yếu tố văn hoá và tính lan toả, bền vững của tổ chức trong quá trình triển khai thực hiện. Có nghĩa, các kế hoạch, mục tiêu đều phải tính toàn toàn diện các yếu tố con người, những ai làm, được trao quyền đến đâu; tổ chức làm thế nào, các yếu tố phương tiện đảm bảo, sự hỗ trợ, phối hợp; việc đánh giá, chế tài thưởng phạt ra sao...

Các hoạt động thi đua, cần thay đổi cách làm (do còn một số phong trào, đặc biệt của các tổ chức quần chúng, phát nhưng chưa động, còn hơi hình thức) theo hướng phải tạo ra giá trị, bán hàng, phát triển khách hàng, tạo ra doanh thu tăng thêm, tiết kiệm chi phí...phải đưa ra được con số cụ thể, đo đếm được, đánh giá được. Nói đi đôi với làm, nói được làm được, mạnh dạn trao quyền cho cấp dưới, cán bộ, nhân viên cùng làm, cùng chia sẻ tháo gỡ khó khăn...là những giá trị văn hoá cần được thể hiện trong đời sống SXKD hàng ngày.

Việc triển khai thắng lợi các phong trào thi đua, huy động được tất cả nguồn lực, trí tuệ, sức sáng tạo của từng thành viên, cũng chính là việc đưa văn hoá VNPT Ninh Bình vào cuộc sống. Kết thúc các phong trào, phải làm tốt công tác sơ tổng kết, rút kinh nghiệm, thưởng phạt rõ ràng, những tấm gương sáng trong lao động sản xuất cần được vinh danh, ghi nhận và truyền thông. Ngoài những phần thưởng xứng đáng về vật chất, việc vinh danh, ghi nhận và nhân rộng những gương điển hình tiên tiến là một việc làm thể hiện văn hoá vì con người của VNPT Ninh Bình.

Các lỗi hệ thống, đồng thời với việc phân tích, xử lý theo quy trình, cũng luôn phải được phân tích dưới góc độ văn hoá, hiện tượng, nguyên nhân xảy ra lỗi để có những ứng xử văn hoá đúng với triết lý của VNPT Ninh Bình trong từng tình huống cụ thể.

### ***3.3.5 Phát triển các phong trào, nghi lễ, nghi thức***

Các hoạt động này tạo thành văn hóa bề mặt phản ánh đời sống và hoạt động của VNPT Ninh Bình. Tuy không trực tiếp ảnh hưởng đến kết quả kinh doanh, nhưng ảnh hưởng của nó đối với nhận thức của từng thành viên trong VNPT Ninh Bình cũng rất lớn. Nó thể hiện được nội hàm của văn hoá doanh nghiệp, cần kết hợp hài hoà giữa nghi lễ của VNPT nghiêm trang, chững chạc với những nét sôi động của một doanh nghiệp công nghệ hiện đại. Kết hợp được cả hai yếu tố này, đây sẽ là những điểm nhấn quan trọng trong nghi lễ của VNPT Ninh Bình (có thể phối hợp các yếu tố công nghệ hiện đại để tăng tính sinh động trong các nghi lễ).

Các phong trào hoạt động, nhất là các hoạt động tập thể, cần đầu tư kỹ hơn về hình thức thể hiện. Phải luôn luôn đổi mới, kể cả các hoạt động bề nổi, văn hoá nghệ thuật. Sự tìm tòi hình thức thể hiện, phát huy những nhân tố mới, lồng ghép nội dung giáo dục truyền thông một cách khéo léo, văn hoá doanh nghiệp sẽ tự ngấm vào tư tưởng tình cảm mỗi người. Nếu lần nào cũng giống nhau, cũng con người đấy, nội dung đấy, thậm chí hô hào, gượng ép, thô mộc thì CBCNV không thể cảm nhận được.

Tăng cường duy trì một số nét khác biệt trong nghi lễ của VNPT Ninh Bình như việc tổ chức Chào cờ. Nó toát lên tính chính quy, chặt chẽ của VNPT, hướng mọi người tới trách nhiệm công dân của mình, mọi người sẽ ý thức hơn trong các hoạt động SXKD.

## **3.3. Một số kiến nghị khác.**

### ***3.3.1 VNPT cần tổ chức huấn luyện, hỗ trợ tư vấn, nâng cao kiến thức về VHDN cho các VNPT tỉnh thành***

Tuy VHDN hình thành tự phát rất lâu và gần đây VNPT đã có chủ trương phát triển VHDN bài bản và quy củ hơn, tuy nhiên vẫn chưa được sâu rộng, đề nghị VNPT đặc biệt quan tâm đến công tác phát triển VHDN.

VNPT cần tổ chức huấn luyện, hỗ trợ tư vấn, nâng cao kiến thức về VHDN cho các VNPT tỉnh thành, giúp cho các VNPT tỉnh thành có tầm nhìn định hướng,

khả năng tổ chức quản lý, điều hành doanh nghiệp, tìm các giải pháp phát triển VHDN.

### ***3.3.2. VNPT cần nâng cao chất lượng dịch vụ với khách hàng, phong cách giao tiếp của CBCNV***

Giai đoạn tiếp theo, VNPT cần tập trung nâng cao phương pháp, tác làm việc chuyên nghiệp, thái độ làm việc có trách nhiệm, nhiệt tình, tận tụy khi tiếp xúc với khách hàng, đối tác. Có thể nói, giai đoạn trước, VNPT vẫn đang tập trung “chạy nhanh” để chiếm lĩnh thị phần; mặt nào đó, chưa thực sự quan tâm đúng mức trong nâng cao chất lượng dịch vụ khách hàng và phong cách giao tiếp, vì vậy vẫn còn một số tồn tại chưa được khắc phục.

Để lắng nghe và đáp ứng tốt nhất từng nhu cầu riêng biệt của khách hàng, phải liên tục nghiên cứu tiếp cận, đưa ra những sản phẩm mới, đáp ứng cả yêu cầu công nghệ, thời trang, giá cả. Cán bộ, nhân viên phải tìm đến khách hàng, đối tác bằng một trái tim, một nụ cười chân thành nhất. Tất nhiên, có được điều đó, mỗi người phải yêu công việc của mình, yêu Công ty và yêu cuộc sống của mình.

Để nâng cao phong cách giao tiếp, cơ quan quản lý VNPT và các chi nhánh tỉnh cần quan tâm tổ chức tập huấn nghiệp vụ giao tiếp khách hàng cho bộ phận thường xuyên tiếp xúc với khách hàng. Thực hiện kiểm tra thường xuyên công tác tiếp xúc khách hàng của các bộ phận liên quan. Đồng thời xử lý nghiêm các vi phạm của nhân viên trong giao tiếp và chăm sóc khách hàng.

Trong xu thế bán hàng online đang phát triển, VNPT cũng cần tập trung khai thác mảng Thương mại điện tử, đảm bảo sự tiện lợi tối đa cho khách hàng và tính phổ cập dịch vụ (nhanh, thuận tiện, chi phí rẻ).

VNPT cần xây dựng các chương trình chăm sóc khách hàng đặc sắc, tạo dấu ấn tốt đẹp cho khách hàng, đặc biệt với đối tượng khách hàng Previlège. Trong mỗi siêu thị, cửa hàng, nên bố trí Hộp thư góp ý của khách hàng, đóng góp về chất lượng dịch vụ, cách thức phục vụ, coi đây là một kênh phản hồi hữu hiệu để điều chỉnh chất lượng phục vụ của toàn hệ thống.

### ***3.3.3 Cơ quan quản lý của VNPT cần tổ chức luân chuyển nhân viên giữa các vùng miền, tạo nên những mảng màu sắc sinh động trong văn hoá bán hàng***

Chính sách luân chuyển cán bộ quản lý những năm qua đã được triển khai mạnh mẽ, tạo nên những dấu ấn rõ nét trong đào tạo, luân chuyển sử dụng nhân lực. Tuy nhiên, với nhân viên, đặc biệt là nhân viên bán hàng, VNPT đang thực hiện chủ trương địa phương hoá. Việc địa phương hoá, bên cạnh điểm mạnh là hiểu rõ văn hoá tiêu dùng địa phương, các mối quan hệ gần gũi, sâu rộng....cũng bộc lộ một số hạn chế. Thông thường một người, dù giỏi nhưng làm một việc lặp đi lặp lại trong thời gian dài, sẽ trở thành nhàm chán, mất đi tính sáng tạo. Nếu được luân chuyển sang một vị trí khác, một môi trường khác, anh sẽ phải nỗ lực để thích nghi, sẽ tạo nên giá trị mới.

Kiến nghị tác giả muốn đưa ra, cần xây dựng chính sách luân chuyển có thời hạn 3-6 tháng đối với nhân viên bán hàng. Đây cũng có thể là cách để từng nhân viên refresh, làm mới lại chính mình và cũng là điểm nhấn trong văn hoá giao tiếp, ứng xử và là thế mạnh của một tập đoàn lớn.

### ***3.3.4. VNPT cần đầu tư về trang phục***

Trong điều kiện hiện tại, nhân viên ngồi tại văn phòng của VNPT không cần phải mang mặc đồng phục. Tuy nhiên, với một doanh nghiệp hiện đại, cần nghiên cứu và tổ chức may đồng phục cho nhân viên. Sự thống nhất về hình thức, màu sắc đồng phục trong văn phòng sẽ tạo ra những nét đẹp văn hoá (thậm chí khi đi ra đường với bộ đồng phục mang trên mình, CBCNV sẽ có ý thức tốt hơn trong việc gìn giữ hình ảnh của mình (trên thức tế, đã có đơn vị mặc đồng phục theo ngày, mỗi ngày trong tuần quy định mặc một màu thống nhất).

Riêng đối với nhân viên ở các chi nhánh trên toàn quốc cần đầu tư nghiên cứu kỹ để thiết kế, đổi mới, từ chất liệu, màu sắc (thậm chí có thể tổ chức thi thiết kế trang phục cho Công ty) để có được một hệ thống đồng phục đẹp, hiện đại, thống nhất, phù hợp với thời tiết khí hậu từng vùng miền và khả năng thao tác vận động của nhân viên.

### **Kết luận chương 3**

Thông qua định hướng, tầm nhìn và chiến lược của VNPT Ninh Bình kết hợp mục tiêu phát triển VHDN của VNPT Ninh Bình, trong chương 3, tác giả đã đưa ra một số giải pháp nhằm phát triển VHDN tại VNPT Ninh Bình bao gồm: nhóm giải pháp giúp hoàn thiện các biểu trưng, nâng cao chất lượng truyền thông văn hoá và một số giải pháp phát triển VHDN hỗ trợ khác.

Từ những giải pháp này, tác giả mong muốn có thể tiếp tục củng cố các giá trị sẵn có và phát triển nên những giá trị VHDN mới, để từ đó xây dựng một VNPT Ninh Bình có một nền VHDN vững mạnh hơn trong tương lai.

## KẾT LUẬN

Trong thị trường khắc nghiệt hiện nay, văn hóa doanh nghiệp không chỉ là giá trị trung tâm và cơ sở cho sự phát triển bền vững mà còn là lợi thế cạnh tranh then chốt của mọi công ty. Nghiệp chương. Điều này đặt ra yêu cầu phải không ngừng hoàn thiện và phát triển văn hóa doanh nghiệp để tạo lập bản sắc cho riêng mình, giành được lợi thế cạnh tranh trên thị trường. Tìm hiểu thực trạng văn hóa doanh nghiệp của VNPT Ninh Bình với những nội dung được trình bày trong luận văn sẽ giúp VNPT Ninh Bình phân nào nhìn nhận được những ưu điểm và hạn chế của văn hóa doanh nghiệp, đồng thời tìm ra những giải pháp hợp lý để xây dựng và hoàn thiện văn hóa doanh nghiệp. ngoài việc góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động nhằm thực hiện chiến lược phát triển chung của tập đoàn. Những nghiên cứu và giải pháp mà tác giả đưa ra trong luận văn hy vọng sẽ là tài liệu tham khảo hữu ích để VNPT Ninh Bình áp dụng vào công tác quản lý văn hóa doanh nghiệp tại đơn vị. Tuy nhiên, việc xây dựng và phát triển hơn nữa văn hóa doanh nghiệp là một vấn đề lớn, đòi hỏi nhiều công sức và nguồn lực, tuy nhiên trong phạm vi hạn chế của luận văn với kiến thức còn hạn chế, vì vậy, dù với sự cố gắng cao nhất, luận văn sẽ không tránh khỏi những thiếu sót. Nhiều điều cần được chỉnh sửa và nghiên cứu thêm để góp phần nâng cao chất lượng và sự phát triển của văn hóa doanh nghiệp tại VNPT Ninh Bình. Tác giả rất mong nhận được sự hướng dẫn và đóng góp ý kiến của các giáo sư để luận văn được toàn diện hơn và có thể triển khai vào thực tiễn công tác quản trị doanh nghiệp tại VNPT Ninh Bình.

## DANH MỤC CÁC TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1]. Đỗ Minh Cương, 2001. *Văn hóa kinh doanh và Triết lý kinh doanh*. Hà Nội: NXB. Chính trị quốc gia, Hà Nội.
- [2]. Đỗ Minh Cương, 2010. *Nhân cách doanh nhân và văn hóa kinh doanh Việt Nam*. Hà Nội: NXB Chính trị quốc gia.
- [3]. Nguyễn Tiến Dũng, 2005. *Văn hoá Việt Nam thường thức*. Hà Nội: NXB Văn hoá Dân tộc.
- [4]. Edgar H Schein, 1959. *Văn hóa doanh nghiệp và sự lãnh đạo*. Dịch từ tiếng Anh. Dịch giả Nguyễn Phúc Hoàng, 2012. Hà Nội: NXB. Thời Đại.
- [5]. Vũ Hồng Nhung, Phùng Thị Ngọc Liên (2012). Xây dựng mô hình văn hóa doanh nghiệp, đề tài nghiên cứu khoa học
- [6]. Nguyễn Mạnh Quân, 2007. *Đạo đức kinh doanh và Văn hoá Doanh nghiệp*. Hà Nội: NXB Đại học Kinh tế Quốc dân.
- [7]. Trần Ngọc Thêm, 2008. *Doanh nghiệp, doanh nhân và văn hóa*. Hà Nội: NXB. Chính trị Quốc gia
- [8]. Nguyễn Thị Trinh (2016). Nghiên cứu văn hóa doanh nghiệp tại khách sạn Saigon Morin Huế. Khóa luận, Trường đại học kinh tế Huế
- [9]. Cooke, R.A., and Lafferty, J.C, 1987. *The Organizational Culture Inventory*, Plymouth. MI: Human Synergistics, Inc.
- [10]. Schneider, Susan C., 1988. *National vs. corporate culture: Implications for human resource management*. Human Resource Management, 9, Volume 27, pp.231-246.
- [11]. <http://ninhbinh.vnpt.vn/>
- [12]. <http://www.vnpt.com.vn>

## PHỤ LỤC

### Phụ lục 01

#### MẪU PHIẾU ĐIỀU TRA

**(Đối tượng: Dành cho CBCNV VNPT Ninh Bình)**

Kính chào các anh chị!

Để góp phần xây dựng và phát triển Văn hóa doanh nghiệp tại VNPT Ninh Bình, nơi các anh chị đang công tác, tôi muốn làm rõ một số nội dung khảo sát và đánh giá thực tiễn phát triển Văn hóa doanh nghiệp tại VNPT Ninh Bình. Thông qua kết quả này, chúng tôi sẽ tìm tòi, đề xuất những giải pháp nhằm đẩy mạnh phát triển văn hóa doanh nghiệp ở VNPT Ninh Bình, hướng tới sự phù hợp, hiệu quả hơn. Rất mong nhận được sự quan tâm nhiệt tình của các Anh/chị để tôi có thể hoàn thành tốt công trình nghiên cứu của mình.

*Xin chân thành cảm ơn anh/chị!*

#### **Phần I: Thông tin cá nhân và sự hiểu biết cơ bản về VHDN tại VNPT Ninh Bình**

*(Vui lòng khoanh tròn vào phương án lựa chọn)*

##### **Câu 1: Thông tin cá nhân**

Họ và tên (không bắt buộc)	:	
Giới tính	:	a. Nam                      b. Nữ
Tuổi	:	a. Dưới 30              b. 30-45              c. trên 45
Vị trí công tác	:	
Thời gian công tác	:	
Trình độ học vấn	:	a. Trên đại học              b. Đại học/ cao đẳng c. Trung cấp nghề              d. PTTH

##### **Câu 2: Anh/ chị đã từng nghe về văn hóa doanh nghiệp nói chung?**

A. Đã từng nghe về vấn đề này

B. Chưa từng nghe vấn đề này

**Câu 3: Theo Anh/ chị việc thực hiện VHDN tại VNPT Ninh Bình sẽ ảnh hưởng như thế nào đến những vấn đề sau:**

Nội dung	Tác động mạnh	Tác động bình thường	Không tác động
Nâng cao hình ảnh doanh nghiệp			
Doanh số bán hàng và cung cấp dịch vụ			
Thu hút, giữ chân nhân tài			
Tăng khả năng cạnh tranh			
Tăng sự hài lòng của khách hàng			

## **PHẦN II. THÔNG TIN CHI TIẾT VỀ VĂN HÓA DOANH NGHIỆP TẠI VNPT NINH BÌNH**

(Đánh dấu “X” với sự lựa chọn của Anh/chị)

**Câu 1: Xin Anh/ chị nhận định về mức độ quan trọng của các yếu tố, bộ phận trong hệ thống VHDN tại VNPT Ninh Bình:**

TT	Mức độ cần thiết, tầm quan trọng	Cần thiết và quan trọng	Bình thường	Không cần thiết và quan trọng
1	Các biểu trưng trực quan: Kiến trúc đặc trưng, logo khẩu hiệu, ấn phẩm điển hình, trang phục, chỗ làm việc, thiết bị.....			
2	Logo phi hình ảnh: triết lý kinh doanh, sứ mệnh, tầm nhìn, giá trị cốt lõi, niềm tin và thái độ ...			

**Câu 2: Xin Anh/chị đánh giá gì về các biểu trưng trực quan tại Công ty qua các nhận định sau:**

<i>STT</i>	<i>Tình hình thực tế đang diễn ra</i>	<i>Hoàn toàn không đồng ý</i>	<i>Không đồng ý/không ý kiến</i>	<i>Bình thường</i>	<i>Đồng ý</i>	<i>Hoàn toàn đồng ý</i>
1	Kiến trúc nội thất, ngoại thất khang trang hiện đại					
2	Logo dễ nhận biết, nổi bật mang bản sắc riêng VNPT Ninh Bình.					
3	Đồng phục nhân viên gọn gàng, lịch sự					
4	Ấn phẩm điển hình sin động, đẹp mắt, có tính truyền thông cao.					
5	Lễ nghi/hội họp tổ chức trang trọng, chuyên nghiệp					
6	Công ty có nhiều câu chuyện, giai thoại nổi tiếng					
7	Ngôn từ được sử dụng lịch sự, thân thiện					
8	Văn hóa văn nghệ đặc sắc					
9	Hoạt động từ thiện được chú trọng và phát động thường xuyên					
10	Chế độ hợp hành hợp lý					
11	Các hoạt động ngoài giờ được tổ chức thường xuyên					

12	Bộ quy tắc ứng xử chi tiết dễ sử dụng					
----	---------------------------------------	--	--	--	--	--

**Câu 3: Anh/chị có đánh giá gì về các biểu trưng phi trực quan của VNPT Ninh Bình thông qua những nhận định sau:**

1	Tuyên bố sứ mệnh, tầm nhìn rõ ràng					
2	Lịch sử hình thành và phát triển của VNPT Ninh Bình là cơ sở để phát triển VHDN					
3	Chiến lược kinh doanh phù hợp với định hướng phát triển của VNPT Ninh Bình					
4	Triết lý kinh doanh rõ ràng, súc tích					
5	Giá trị cốt lõi được nhân viên thấm nhuần					
6	Ở VNPT Ninh Bình mang đậm nét 1 gia đình lớn, “là ngôi nhà chung”					

**Câu 4: Anh/ chị cho ý kiến về đội ngũ quản lý, lãnh đạo của VNPT Ninh Bình trong việc phát triển văn hóa doanh nghiệp thông qua những nhận định sau:**

1	Lãnh đạo là tấm gương về văn hóa doanh nghiệp					
2	Cán bộ quản trị có kinh nghiệm và năng lực, hướng dẫn chỉ đạo cấp dưới nhiệt tình					

3	Lãnh đạo và cán bộ quản lý thực hiện nghiêm túc, uy tín, gương mẫu trong việc thực hiện bộ quy tắc ứng xử và giá trị cốt lõi của VNPT					
4	Phong cách lãnh đạo của người đứng đầu có cá tính thể hiện bản sắc riêng					
5	Lãnh đạo và cán bộ quản lý luôn luôn tạo được niềm tin và sự khâm phục của nhân viên					

**Câu 5: Xin Anh/chị cho ý kiến về giải pháp nhằm phát triển văn hóa doanh nghiệp trong VNPT Ninh Bình?**

<i><b>TT</b></i>	<i><b>Nội dung giải pháp</b></i>	<i><b>Rất cần</b></i>	<i><b>Cần</b></i>	<i><b>Không cần</b></i>
1	Tiếp tục hoàn thành các chỉ tiêu kinh doanh và kế hoạch SXKD đến năm 2025 mà Tập đoàn giao cho			
2	Phát triển văn hóa VNPT Ninh Bình trên nền tảng lấy con người làm gốc			
3	Phát triển văn hóa VNPT Ninh Bình thông qua việc xây dựng môi trường lành mạnh			
4	Phát triển văn hóa VNPT Ninh Bình hướng tới lợi ích khách hàng			
5	Nâng cao công tác đào tạo về văn hóa doanh nghiệp trong VNPT Ninh Bình			
6	Tổ chức các hoạt động nhằm nâng cao vai trò của VHDN			

7	Nâng cao nhận thức của CBCNV Công ty về vai trò của VHDN			
8	Xây dựng các giải pháp đối với các biểu trưng trực quan và phi trực quan			
9	Xây dựng các giải pháp đối với công tác truyền thông tại VNPT Ninh Bình			
10	Phát triển các hoạt động VHDN tại VNPT Ninh Bình			

***Trân trọng cảm ơn anh/chị!***

Phụ lục 02

## CÂU HỎI PHÒNG VẤN CHUYÊN SÂU

Kính thưa các đồng chí!

Tôi là Trần Ngọc Hưởng, hiện nay tôi đang làm luận văn Thạc sĩ, nghiên cứu về Đề tài: ***“Văn hóa doanh nghiệp tại VNPT Ninh Bình***, có những thành tích to lớn trong giai đoạn vừa qua. Để hoàn thành tốt được Đề tài Luận văn, cũng như có thể đưa ra được một số những giải pháp nhằm tiếp tục phát triển văn hóa doanh nghiệp của VNPT Ninh Bình một cách hiệu quả, tôi rất cần sự chia sẻ, giúp đỡ của các đồng chí. Chính vì vậy, tôi muốn các đồng chí bớt chút thời gian để cho tôi phỏng vấn một số ý kiến xoay quanh vấn đề này.

Rất mong được sự giúp đỡ của các đồng chí!

### **1. Xin đồng chí hãy cho biết động lực thúc đẩy phát triển văn hóa doanh nghiệp tại VNPT Ninh Bình?**

Đồng chí Phạm Ngọc Minh - Giám đốc VNPT Ninh Bình:

Ngay từ khi thành lập VNPT Ninh Bình, cùng với quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh, quảng bá sản phẩm, thương hiệu, ban lãnh đạo VNPT Ninh Bình đều có chung một suy nghĩ để VNPT Ninh Bình có thể phát triển bền vững thì song song nhiệm vụ định vị thương hiệu, xây dựng chiến lược sản xuất kinh doanh, phát triển nguồn nhân lực...thì VNPT Ninh Bình phải xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp.

Chúng ta đang sống trong một thế giới phẳng. Đất nước hội nhập ngày càng sâu với thế giới, để tồn tại và phát triển thì mỗi doanh nghiệp phải có 1 dấu ấn, một bản sắc riêng. Trong khi các doanh nghiệp trên thế giới đã có một bề dày đáng kể trong xây dựng phát triển văn hoá doanh nghiệp thì ở Việt Nam, khái niệm này vẫn còn khá mới mẻ. VNPT là một trong những doanh nghiệp Việt Nam đầu tiên có ý thức rất sớm trong việc phát triển văn hoá doanh nghiệp. Chỉ khi chúng ta có một nền tảng tư tưởng rõ ràng, tường minh, có những giá trị cốt lõi xuyên suốt trong nhận thức và hành động của từng cán bộ, nhân viên, chúng ta mới có thể SXKD

hiệu quả, có thể bơi ra biển lớn. Đó chính là động lực để thúc đẩy phát triển văn hoá doanh nghiệp trong VNPT Ninh Bình giai đoạn vừa qua.

## **2. Đồng chí cho biết sự cần thiết phải phát triển văn hóa doanh nghiệp của VNPT Ninh Bình?**

Đồng chí Phạm Đình Hưng – Phó Giám đốc VNPT Ninh Bình:

Đối với bất cứ một doanh nghiệp nào cũng vậy, văn hóa doanh nghiệp là điều kiện tiên quyết, quyết định sự phát triển bền vững của VNPT Ninh Bình ấy.

Văn hóa doanh nghiệp chính là bộ gen di truyền những quan điểm, niềm tin, lý tưởng của các thế hệ cán bộ, nhân viên của VNPT Ninh Bình nói riêng và người VNPT nói chung; là nhân tố tạo ra bản sắc riêng cho VNPT Ninh Bình, tạo nên sự gắn kết giữa các thành viên trong VNPT Ninh Bình.

Nhận thức rõ được sự quan trọng của việc duy trì và phát triển văn hóa doanh nghiệp tại VNPT Ninh Bình, ban lãnh đạo chúng tôi nghĩ ngay đến việc bảo tồn và nhân rộng bộ gen văn hóa ấy, để các giá trị văn hoá VNPT ngày càng hoàn thiện, trở thành điểm tựa tinh thần cho từng người trong những thành công cũng như những giai đoạn khó khăn, bởi lẽ, “nếu một ngày ta mất sạch, văn hoá là thứ duy nhất ta có thể còn lại”.

Vì vậy, tôi nghĩ rằng phải không ngừng phát triển văn hóa doanh nghiệp tại VNPT Ninh Bình, bởi chỉ có như vậy thì VNPT Ninh Bình mới có thể phát triển bền vững, sản xuất kinh doanh hiệu quả và giữ được lòng tin của đông đảo khách hàng.

## **3. Xin đồng chí Giám đốc cho biết VNPT Ninh Bình đã phát triển văn hóa doanh nghiệp của mình như thế nào?**

**Đồng chí Phạm Ngọc Minh – Giám đốc VNPT Ninh Bình:** Văn hóa doanh nghiệp của VNPT Ninh Bình dựa trên nền tảng văn hóa VNPT, được kế thừa và phát triển tại VNPT Ninh Bình. Trước khi tiến hành thực hiện quá trình phát triển văn hóa doanh nghiệp của VNPT Ninh Bình, chúng tôi cũng phải tìm hiểu tiến trình phát triển văn hóa doanh nghiệp chung nhất là như thế nào? Sau đó dựa trên cơ sở lý thuyết ấy, chúng tôi gắn với thực tế tại VNPT Ninh Bình và đưa ra được quá

trình phát triển văn hóa doanh nghiệp của VNPT Ninh Bình. Chúng tôi sẽ phát triển văn hóa doanh nghiệp của VNPT Ninh Bình dựa trên tất cả những đặc điểm chung về văn hóa của VNPT Ninh Bình, những hoạt động của văn hóa doanh nghiệp, các giá trị cốt lõi và triết lý kinh doanh của VNPT...Theo chúng tôi, đây chính là biện pháp hay nhất để phát triển văn hóa doanh nghiệp của VNPT Ninh Bình. Và trên thực tế, chúng tôi đang áp dụng những biện pháp này, đến nay đã đạt được những thành quả đáng kể về kinh doanh cũng như các lĩnh vực khác, góp phần tạo dựng nên một nền văn hóa VNPT Ninh Bình tiên tiến, chuyên nghiệp, đậm đà bản sắc riêng và luôn phát triển đi theo hướng hiện đại, tiến bộ.

#### **4. Trong quá trình phát triển văn hóa doanh nghiệp của VNPT Ninh Bình, VNPT Ninh Bình đã gặp phải những khó khăn gì? Thưa đồng chí?**

**Đồng chí Phạm Ngọc Minh:** Để xây dựng được những nền tảng triết lý và những giá trị văn hoá VNPT như hôm nay là một quá trình vất vả và khó khăn với chúng tôi. Vì chúng ta đã biết, đất nước mở cửa hội nhập, nhiều giá trị văn hoá truyền thống bị đứt gãy trước sự “đổ bộ” ồ ạt của văn hoá ngoại lai. Phương thức, tác phong lao động của người Việt vẫn nặng kiểu *nông nhàn*, lười biếng, trung bình chủ nghĩa, đến đâu hay đấy...trong khi doanh nghiệp Việt Nam vừa thoát ra khỏi thời bao cấp, dường như còn rất lạ lẫm với khái niệm văn hóa doanh nghiệp. VNPT bắt tay xây dựng văn hoá doanh nghiệp với kinh nghiệm gần như con số không tròn trĩnh, vừa học các doanh nghiệp trên thế giới, vừa xây dựng vừa điều chỉnh...cho đến hôm nay.

Trong quá trình tiến hành phát triển văn hóa doanh nghiệp, chúng tôi đã gặp rất nhiều khó khăn, từ các yếu tố cấu thành nên văn hóa doanh nghiệp cho đến các yếu tố ảnh hưởng đến quá trình phát triển văn hóa doanh nghiệp. Bởi để phát triển văn hóa doanh nghiệp của VNPT Ninh Bình thì trước hết chúng tôi cần xác định các yếu tố cấu thành, lựa chọn yếu tố nào phù hợp nhất với thực tiễn tại VNPT Ninh Bình. Sau đó là đến quá trình tiếp cận và truyền thông đến toàn bộ CBCNV trong VNPT Ninh Bình, đây cũng là 1 công việc rất khó khăn của chúng tôi, nguyên nhân thì như trên đã nói. Ngoài ra, chúng tôi cũng xác định, lưu ý đến các yếu tố bên

trong và bên ngoài doanh nghiệp có ảnh hưởng một cách sâu sắc và quan trọng đến quá trình phát triển văn hóa doanh nghiệp.

Chúng tôi rất ý thức được rằng dù khó khăn, nhưng phải làm bằng được, phải thực sự có một bộ gen khoẻ mạnh thì VNPT Ninh Bình mới phát triển mạnh mẽ và bền vững được. Văn hoá là quá trình, phải không ngừng phát triển những giá trị đó, làm cho nó ngày càng hoàn thiện, tiến bộ, thăng hoa hơn nữa.

**5. Theo đồng chí, quá trình phát triển văn hóa doanh nghiệp có nên tách riêng ra khỏi quá trình hoạt động kinh doanh của VNPT Ninh Bình hay không?**

*Đồng chí Trần Quốc Việt – Giám đốc Trung tâm kinh doanh:* Văn hóa doanh nghiệp là yếu tố gắn liền với mọi hoạt động kinh doanh của VNPT Ninh Bình. Văn hóa VNPT là của người VNPT, phát triển văn hoá VNPT cũng là nhiệm vụ của mỗi người VNPT. Nếu tách 1 bộ phận ra khỏi đời sống SXKD để chuyên tâm phát triển văn hoá VNPT Ninh Bình, chắc chắn đó là những giá trị văn hoá thiếu sức sống, vì văn hoá VNPT Ninh Bình phải là sản phẩm của quá trình tương tác trong lao động sản xuất của VNPT Ninh Bình. Văn hoá VNPT Ninh Bình giúp cho mỗi thành viên gắn kết với nhau, cùng lao động sản xuất, cùng hưởng những thành quả lao động do mình tạo ra, và cũng chính nhờ sự gắn kết, sự nỗ lực lao động sản xuất, xây dựng VNPT Ninh Bình...sẽ tạo ra những giá trị văn hoá mới, hoàn thiện những giá trị cũ.

Có thể nói, từng thành viên của VNPT Ninh Bình đều rất tự hào về truyền thống và những giá trị văn hoá cốt lõi của VNPT, nó mang được hồn vía, dấu ấn của người VNPT các thế hệ, vừa mang tính triết lý sâu sắc lại mang đậm chất trẻ trung, năng động, sáng tạo, vì con người. Xin khẳng định, văn hóa doanh nghiệp phải luôn gắn với quá trình hoạt động kinh doanh của VNPT Ninh Bình.

**6. Theo đồng chí, trong hai biểu trưng cấu thành nên văn hóa doanh nghiệp thì biểu trưng trực quan hay biểu trưng phi trực quan là quan trọng nhất?**

*Đồng chí Trần Quốc Việt:* Thực ra, văn hoá là một thực thể thống nhất, khó mà chia tách. Tuy nhiên, nếu tách ra để đánh giá, trong cả hai biểu trưng này thì biểu trưng nào cũng quan trọng. Bởi mỗi một yếu tố có vị trí, vai trò khác nhau

trong quá trình phát triển văn hóa VNPT Ninh Bình. Biểu trưng trực quan có vai trò thể hiện văn hóa VNPT Ninh Bình bằng hiện vật, là những thứ có thể nhìn thấy, cầm, nắm.... còn biểu trưng phi trực quan là những giá trị văn hóa VNPT Ninh Bình thông qua cảm nhận, cả của nhân viên VNPT Ninh Bình lẫn khách hàng. Cả hai biểu trưng đó phải được chú trọng phát triển và gìn giữ như nhau.

## **7. Theo đồng chí văn hóa dân tộc có ảnh hưởng như thế nào đến phát triển văn hóa VNPT Ninh Bình?**

***Đồng chí Phạm Đình Hưng – PGĐ VNPT Ninh Bình:*** Văn hóa dân tộc chính là những giá trị cốt lõi chung mà bất kỳ doanh nghiệp, tổ chức hay cá nhân nào cũng phải lấy đó làm nền tảng. Đó là yếu tố tiên quyết, có vai trò quan trọng tạo nên nền văn hóa. Chúng ta hình dung, chúng ta xây dựng hoàn toàn “Tây hoá” nền tảng tư tưởng của Công ty thì chắc chắn sẽ rất xa lạ với căn cốt của người Việt, và sẽ không được chấp nhận. Đối với VNPT Ninh Bình cũng vậy, chúng tôi cũng phát triển nền văn hóa của mình dựa trên những đặc điểm của văn hóa dân tộc, có sự hoà trộn những giá trị sáng tạo của phương Tây, nghĩa là phải giữ được đức tính chăm chỉ, chịu thương chịu khó cần cù của người Việt nhưng cũng phải có sự năng động, linh hoạt sáng tạo của phương Tây. Với văn hoá âm tính nông nghiệp lúa nước Việt Nam mình, phải có sự kết hợp hài hoà trong văn hoá VNPT Ninh Bình, Tây quá người Việt không chịu được.

Xin chân thành cảm ơn sự giúp đỡ và chia sẻ của các đồng chí. Chúc VNPT Ninh Bình ngày càng phát triển thịnh vượng!

Phụ lục 03

**KẾT QUẢ ĐIỀU TRA THỰC TẾ VỀ VĂN HÓA VNPT  
NINH BÌNH**

**PHẦN I: THÔNG TIN CÁ NHÂN VÀ SỰ HIỂU BIẾT CƠ BẢN VỀ VHDN  
(200 CBCNV)**

STT	Cơ cấu	Số lượng	Tỷ lệ (%)
<i>Câu 1</i>			
<b>Giới tính</b>	Nam	119	48,17%
	Nữ	129	52,2%
<b>Độ tuổi</b>	Dưới 30	79	32%
	Từ 30-45	121	48,8%
	Trên 45	48	19,35%
<b>Vị trí công tác</b>	Lãnh đạo VNPT Ninh Bình	04	1,7%
	Quản lý cấp trung	26	10,48%
	Nhân viên	218	88%
<b>Thời gian công tác</b>	<5 năm	130	52,4%
	Từ 5-10 năm	70	28,2%
	>15 năm	48	19,3%
<i>Câu 2</i>	<i>Đã từng nghe về văn hóa doanh nghiệp nói chung?</i>		
	Đã từng nghe	202	81,4%
	Chưa từng nghe	46	18,5%

**Câu 3: Việc thực hiện VHDN sẽ ảnh hưởng như thế nào đến những vấn đề sau:**

Nội dung	Tác động mạnh		Tác động bình thường		Không tác động	
Nâng cao hình ảnh	219	88,3%	29	11,6%	0	0,0%

doanh nghiệp						
Doanh số bán hàng và cung cấp dịch vụ	136	54,83%	83	33,5%	29	11,6%
Thu hút, giữ chân nhân tài	170	68,5%	43	17,3%	35	14,1%
Thu hút các nhà đầu tư	131	52,8%	82	33%	35	14%
Tăng khả năng cạnh tranh	171	69%	42	17%	34	13,7%
Tăng sự hài lòng của khách hàng	177	71,3%	36	14,5%	35	14%

## **PHẦN II. THÔNG TIN CHI TIẾT VỀ VĂN HÓA DOANH NGHIỆP VNPT NINH BÌNH**

**Câu 1: Xin Anh/ chị nhận định về mức độ quan trọng của các yếu tố, bộ phận trong hệ thống VHDN tại VNPT Ninh Bình:**

<b>TT</b>	<b>Mức độ cần thiết, tầm quan trọng</b>	<b>Cần thiết và quan trọng</b>	<b>Bình thường</b>	<b>Không cần thiết và quan trọng</b>
1	Các biểu trưng trực quan: Kiến trúc đặc trưng, logo khẩu hiệu, ấn phẩm điển hình, trang phục, chỗ làm việc, thiết bị.....	231	17	0
2	Các biểu trưng phi trực quan: Triết lý kinh doanh, sứ mệnh, tầm nhìn, giá trị cốt lõi, giá trị niềm tin và thái độ...	229	19	0

**Câu 2: Xin Anh/chị đánh giá gì về các biểu trưng trực quan tại VNPT Ninh Bình qua các nhận định sau:**

<i><b>TT</b></i>	<i><b>Tình hình thực tế đang diễn ra</b></i>	<i><b>Hoàn toàn không đồng ý</b></i>	<i><b>Không đồng ý/không ý kiến</b></i>	<i><b>Bình thường</b></i>	<i><b>Đồng ý</b></i>	<i><b>Hoàn toàn đồng ý</b></i>
1	Kiến trúc nội thất, ngoại thất khang trang hiện đại	0	10	197	30	11
2	Logo dễ nhận biết, nổi bật, mang bản sắc riêng của VNPT Ninh Bình	0	30	185	19	14
3	Đồng phục nhân viên gọn gàng, lịch sự	38	132	60	18	0
4	Ấn phẩm điển hình sinh động, đẹp mắt, có tính truyền thông cao	10	78	132	28	0
5	Lễ nghi/ hội họp tổ chức trang trọng, chuyên nghiệp	10	81	143	10	4
6	Công ty có nhiều câu chuyện, giai thoại nổi tiếng	2	30	151	45	20
7	Ngôn từ được sử dụng lịch sự, thân thiện	0	25	68	105	2
8	Văn hóa văn nghệ đặc sắc	0	0	144	90	14
9	Hoạt động từ thiện được chú trọng và phát động thường xuyên	0	0	46	131	71
10	Chế độ hợp hành hợp lý	5	37	184	18	4
11	Các hoạt động ngoài giờ	8	29	103	60	48

	được tổ chức thường xuyên					
12	Bộ quy tắc ứng xử chi tiết để sử dụng	5	9	33	179	22

**Câu 3: Anh/chị có đánh giá gì về các biểu trưng phi trực quan của VNPT**

**Ninh Bình thông qua những nhận định sau:**

1	Tuyên bố sứ mệnh, tầm nhìn rõ ràng	8	15	103	72	50
2	Lịch sử hình thành và phát triển của VNPT Ninh Bình là cơ sở để phát triển VHDN	0	16	185	41	6
3	Chiến lược kinh doanh phù hợp với định hướng phát triển của VNPT Ninh Bình	7	9	169	60	3
4	Triết lý kinh doanh rõ ràng, súc tích	0	6	144	88	10
5	Giá trị cốt lõi được nhân viên thấm nhuần	0	20	110	82	36
6	Ở VNPT Ninh Bình mang đậm nét 1 gia đình lớn, “là ngôi nhà chung”	2	20	95	123	8

**Câu 4: Anh/ chị cho ý kiến về đội ngũ quản lý, lãnh đạo của VNPT Ninh Bình trong việc phát triển văn hóa doanh nghiệp thông qua những nhận định sau:**

1	Lãnh đạo là tấm gương về văn hóa doanh nghiệp	0	20	103	105	20
---	---	---	----	-----	-----	----

2	Cán bộ quản trị có kinh nghiệm và năng lực, hướng dẫn chỉ đạo cấp dưới nhiệt tình	19	55	106	38	30
3	Lãnh đạo và cán bộ quản lý thực hiện nghiêm túc, uy tín, gương mẫu trong việc thực hiện bộ quy tắc ứng xử và giá trị cốt lõi của VNPT	11	25	80	101	31
4	Phong cách lãnh đạo của người đứng đầu có cá tính thể hiện bản sắc riêng	0	0	90	128	30
5	Lãnh đạo và cán bộ quản lý luôn luôn tạo được niềm tin và sự khâm phục của nhân viên	2	20	125	85	18

**Câu 5: Xin Anh/chị cho ý kiến về giải pháp nhằm phát triển văn hóa doanh nghiệp trong VNPT Ninh Bình?**

<i><b>TT</b></i>	<i><b>Nội dung giải pháp</b></i>	<i><b>Rất cần</b></i>	<i><b>Cần</b></i>	<i><b>Không cần</b></i>
1	Tiếp tục hoàn thành các chỉ tiêu kinh doanh và kế hoạch SXKD đến năm 2025 mà Tập đoàn giao cho	138	110	0
2	Phát triển văn hóa VNPT Ninh Bình trên nền tảng lấy con người làm gốc	121	119	8
3	Phát triển văn hóa VNPT Ninh Bình thông qua việc xây dựng môi trường lành mạnh	130	103	15

4	Phát triển văn hóa VNPT Ninh Bình hướng tới lợi ích khách hàng	109	126	13
5	Nâng cao công tác đào tạo về văn hóa doanh nghiệp trong VNPT Ninh Bình	146	102	0
6	Tổ chức các hoạt động nhằm nâng cao vai trò của VHDN	135	113	0
7	Nâng cao nhận thức của CBCNV Công ty về vai trò của VHDN	116	128	4
8	Xây dựng các giải pháp đối với các biểu trưng trực quan và phi trực quan	105	62	81
9	Xây dựng các giải pháp đối với công tác truyền thông tại VNPT Ninh Bình	124	115	9
10	Phát triển các hoạt động VHDN tại VNPT Ninh Bình	149	97	2