

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



HOÀNG MINH DŨNG

**VĂN HÓA TỔ CHỨC TẠI PHÒNG THƯƠNG MẠI VÀ
CÔNG NGHIỆP VIỆT NAM (VCCI)**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

(Theo định hướng ứng dụng)

HÀ NỘI – NĂM 2022

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



HOÀNG MINH DŨNG

**VĂN HÓA TỔ CHỨC TẠI PHÒNG THƯƠNG MẠI VÀ
CÔNG NGHIỆP VIỆT NAM (VCCI)**

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: GS.TS. BÙI XUÂN PHONG

HÀ NỘI - NĂM 2022

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đây là công trình của riêng tôi. Luận văn này được hoàn thành dựa trên quá trình học tập, hiểu biết, cố gắng tìm tòi của bản thân và có sự hướng dẫn của **GS.TS. Bùi Xuân Phong**. Các số liệu, kết quả nêu trong luận văn này là do bản thân tôi tự thực hiện điều tra, phân tích, tổng kết, trung thực và chưa từng được ai công bố trong bất kỳ công trình nào khác.

Hà Nội, ngày.....tháng..... năm 2022

Người cam đoan

Hoàng Minh Dũng

LỜI CẢM ƠN

Trước hết, em xin gửi lời cảm ơn trân trọng đến Học viện Công nghệ Bưu chính viễn thông và Quý Thầy Cô đã tận tình giúp đỡ em hoàn thành chương trình cao học và viết luận văn này.

Đặc biệt, em xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc đến **GS.TS. Bùi Xuân Phong**, người Cô đã dành rất nhiều thời gian và tâm huyết hướng dẫn nghiên cứu để giúp em hoàn thành luận văn tốt nghiệp.

Mặc dù đã có nhiều cố gắng để hoàn thiện luận văn này bằng tất cả sự nhiệt tình và năng lực của mình, tuy nhiên chắc chắn sẽ không thể tránh khỏi những hạn chế và thiếu sót. Rất mong nhận được những đóng góp quý báu của Quý Thầy Cô và các bạn.

Trân trọng./.

Tác giả

Hoàng Minh Dũng

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	i
LỜI CẢM ƠN	ii
MỞ ĐẦU	1
1. Tính cấp thiết của đề tài.....	1
2. Tổng quan nghiên cứu	2
3. Mục tiêu và mục đích nghiên cứu:	5
4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu:	5
5. Phương pháp nghiên cứu	5
6. Kết cấu của luận văn.....	6
CHƯƠNG I: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ VĂN HÓA VÀ VĂN HÓA TỔ CHỨC	7
1.1. Tổ chức và văn hóa tổ chức[1]	7
1.1.1. Khái niệm và phân loại tổ chức.....	7
1.1.2. Khái niệm văn hóa tổ chức.....	10
1.1.3. Đặc điểm văn hóa tổ chức [8], [10].....	11
1.1.4. Vai trò của văn hóa tổ chức.....	11
1.2 Các khía cạnh văn hóa tổ chức	13
1.2.1. Triết lý hoạt động và các giá trị cơ bản.....	13
1.2.2. Truyền thống, tập tục, thói quen nghi lễ	14
1.2.3. Truyền thuyết, giai thoại, lý tưởng.....	16
1.2.4. Biểu trưng và biểu hiện bên ngoài	17
1.3. Xây dựng văn hóa tổ chức	18
1.3.1. Quan điểm và nguyên tắc xây dựng	18
1.3.2. Quy trình xây dựng	20
Kết luận chương:	27

CHƯƠNG II: THỰC TRẠNG VĂN HÓA TỔ CHỨC TẠI PHÒNG THƯƠNG MẠI VÀ CÔNG NGHIỆP VIỆT NAM (VCCI)	29
2.1. Giới thiệu về Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam	29
2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển.....	29
2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ	32
2.1.3. Cơ cấu tổ chức của VCCI.....	36
2.1.4. Tình hình hoạt động	38
2.2. Thực trạng văn hóa tổ chức tại Phòng thương mại và công nghiệp Việt Nam (VCCI)	40
2.2.1. Những chủ trương và quy định về văn hóa tổ chức	40
2.2.2. Thực trạng văn hóa tổ chức (các biểu hiện).....	40
2.3. Đánh giá chung văn hóa tổ chức tại Phòng thương mại và công nghiệp Việt Nam (VCCI).....	64
2.3.1. Kết quả đạt được	64
2.3.2. Những tồn tại và nguyên nhân	65
CHƯƠNG III: GIẢI PHÁP TIẾP TỤC PHÁT TRIỂN VĂN HÓA TỔ CHỨC TẠI PHÒNG THƯƠNG MẠI VÀ CÔNG NGHIỆP VIỆT NAM (VCCI)	68
3.1. Định hướng hoạt động của Phòng thương mại và công nghiệp Việt Nam (VCCI)	68
3.2. Một số giải pháp tiếp tục phát triển văn hóa tổ chức tại Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (VCCI)	74
3.2.1. Tăng cường nâng cao nhận thức về văn hóa tổ chức cho đội ngũ cán bộ, công nhân viên tại VCCI	74
3.2.2. Khẳng định vai trò của văn hóa tổ chức.....	75
3.2.3. Xây dựng, hoàn thiện quy chế ứng xử nội bộ	77
3.2.4. Duy trì và phát huy truyền thống tốt đẹp	79

3.2.5. Xây dựng và phát triển hình ảnh với bên ngoài	82
3.3. Một số giải pháp hỗ trợ khi xây dựng văn hóa tổ chức	84
3.3.1 Biên soạn hệ thống tài liệu chuẩn mực trong nội bộ	84
3.3.2 Xây dựng Quy chế văn hoá tổ chức theo mô hình văn hóa tổ chức tích cực làm nền tảng cho sự phát triển bền vững	85
3.3.3 Phát huy vai trò tổ chức Đảng, đoàn thể trong chỉ đạo, phối hợp với chính quyền	86
KẾT LUẬN	90
DANH MỤC CÁC TÀI LIỆU THAM KHẢO	91
PHỤ LỤC	93
PHIẾU KHẢO SÁT	93

DANH MỤC HÌNH ẢNH

Hình 2.1: Sơ đồ tổ chức Phòng thương mại công nghiệp Việt	37
Hình 2.2. Biểu đồ kết quả khảo sát về việc thực hiện quy định trang phục.....	42
Hình 2.3. Khảo sát về ý kiến của cán bộ, nhân viên về vấn đề mặc đồng phục.....	43
Hình 2.4. Biểu đồ kết quả khảo sát về tình trạng đeo thẻ của cán bộ, nhân viên.....	45
Hình 2.5: Khảo sát về việc thực hiện giờ giấc đi làm của cán bộ, nhân viên ..	46
Hình 2.6. Cách bài trí sắp xếp các phòng, ban tại VCCI	48
Hình 2.7. Logo Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt nam	49
Hình 2.8. Bộ nhận diện thương hiệu	50
Hình 2.9. Khảo sát thái độ giao tiếp, ứng xử của cấp dưới đối với cấp trên....	52
Hình 2.10: Khảo sát thái độ giao tiếp, ứng xử của lãnh đạo với cấp dưới.....	53
Hình 2.11. Khảo sát về thái độ giao tiếp, ứng xử giữa các đồng nghiệp	54
Hình 2.12. Khảo sát về phong cách lãnh đạo của VCCI.....	60

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 1.1: Bốn loại nghi lễ trong tổ chức và tác động tiềm năng của chúng ... 15

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

Từ viết tắt	Ý Nghĩa
VCCI	Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt nam
TC	Tổ chức
SXKD	Sản xuất kinh doanh
VH	Văn hóa
VHTC	Văn hóa tổ chức
CBNV	Cán bộ nhân viên

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Trong một xã hội rộng lớn, một tổ chức được xem là một xã hội thu nhỏ. Xã hội lớn thì có nền văn hóa chung, xã hội nhỏ (tổ chức) cũng cần xây dựng cho mình một nền văn hóa riêng. Nền văn hóa ấy chịu ảnh hưởng và đồng thời cũng là một bộ phận cấu thành nền văn hóa chung. Văn hóa tổ chức gắn với văn hóa xã hội, là một bước tiến của văn hóa xã hội, là tầng sâu của văn hóa xã hội (Schein, 1983).

Văn hóa tổ chức được xem như một yếu tố quan trọng để đo lường hiệu quả hoạt động của tổ chức. Cameron và Quinn (2006) đề cập đến vai trò quan trọng của việc tạo ra, quản lý, và thay đổi văn hóa tổ chức với mục đích tăng hiệu quả hoạt động, văn hóa tổ chức là một khái niệm trung tâm và mạnh mẽ ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của tổ chức. Colyer (2000) cho rằng: phân tích về văn hóa tổ chức là bước đầu đo lường hiệu suất, hiệu quả hoạt động của tổ chức. Trong lĩnh vực kinh doanh, các nghiên cứu đã chứng minh rằng tổ chức nào có sự quan tâm đến các vấn đề về văn hóa thì hiệu quả hơn so với các công ty không có một đặc trưng văn hóa (Kotter và Heskett, 1992). Điều này đã được các nhà nghiên cứu về các hoạt động quản lý dự án khẳng định thông qua việc chỉ ra mối quan hệ có ý nghĩa thống kê giữa văn hóa tổ chức và hiệu quả của dự án (Hyvärri, 2006; Yazici, 2009). Như vậy, văn hóa tổ chức đóng một vai trò quan trọng trong đo lường và ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của tổ chức.

Trong môi trường kinh doanh đầy biến động, văn hóa tổ chức chính là một công cụ tạo sự cân bằng và ổn định trong nội bộ, giúp tổ chức đối đầu với các thách thức từ bên ngoài. Các tổ chức có xu hướng phản ứng với những thách thức (cạnh tranh, thay đổi, phát triển) là tái khẳng định giá trị văn hóa cốt lõi của họ. Văn hóa tổ chức ngày càng được quan tâm và nhấn mạnh vì nó tạo ra sự ổn định bằng việc gắn kết tổ chức với nhau, văn hóa được củng cố liên tục và nhất quán trong tổ chức, văn hóa tổ chức cũng nâng cao khả năng thích ứng bằng cách đưa ra những giá trị, niềm tin, nguyên tắc chung để đối phó với hoàn cảnh mới (Staw và cộng sự, 1981). Làm rõ năng lực cốt lõi và mục đích chiến lược là điều kiện tiên quyết để khả năng

thích ứng của tổ chức, và cả hai đều căn cứ trong văn hóa tổ chức (Prahalad và Hamel, 1990). Do đó, có thể thấy đánh giá, đo lường văn hóa tổ chức ngày càng quan trọng cả khi tổ chức muốn thay đổi hay duy trì ổn định khi đối mặt với môi trường bên ngoài.

VCCI là tổ chức quốc gia tập hợp và đại diện cho cộng đồng doanh nghiệp, người sử dụng lao động và các hiệp hội doanh nghiệp ở Việt Nam. Vì vậy luôn đòi hỏi sự chuyên nghiệp từ phía đội ngũ cán bộ, nhân viên trong các mối quan hệ giữa bên trong và bên ngoài tổ chức. Việc phát triển văn hóa tổ chức tại VCCI rất được chú trọng và mang tầm chiến lược lâu dài; là một phần không thể tách rời trong trách nhiệm công việc của cán bộ, nhân viên. Tuy nhiên trong quá trình thực hiện văn hóa doanh nghiệp bên cạnh những kết quả đã đạt được vẫn còn tồn tại một số hạn chế, bất cập. Vì vậy để làm rõ thực tiễn, thực trạng và giải pháp việc vận dụng văn hóa tổ chức tại VCCI em đã quyết định lựa chọn đề tài **“Văn hóa tổ chức tại Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (VCCI)”** để làm đề tài cho luận văn tốt nghiệp của mình.

2. Tổng quan nghiên cứu

Trong cuốn sách nổi tiếng “Organizational Culture and Leadership”, tác giả Edgar H. Schein đã nhấn mạnh rằng văn hóa tổ chức là một công cụ vô cùng hữu hiệu đối với nhà lãnh đạo để đạt được mục tiêu và hoàn thành tốt nhiệm vụ. Sách đã trình bày phương pháp tiếp cận để có được những hiểu biết sâu sắc và toàn diện về văn hóa tổ chức, đồng thời nêu bật vai trò then chốt của người lãnh đạo khi ứng dụng những nguyên tắc văn hóa nhằm đạt được các mục tiêu về tổ chức, được tác giả phân tích và đúc rút từ những trải nghiệm thực tiễn trong nhiều thập niên. Cuốn sách này được đánh giá là một trong những tác phẩm thuyết phục nhất mọi thời đại nói về đề tài văn hóa tổ chức.[15]

Cuốn sách “Diagnosing and Changing Organizational Culture” của hai tác giả Kim. S. Cameron và Robert E. Quinn đã đưa ra các phương thức giúp các nhà quản lý và tổ chức phân tích một cách kỹ lưỡng và thay đổi văn hóa nền tảng. Cuốn sách trình bày những công cụ trong việc chẩn đoán văn hóa tổ chức và kỹ năng quản trị

nhằm hỗ trợ cho việc thay đổi văn hóa trong tổ chức một cách hiệu quả. Tác giả cũng nêu ra khung Giá trị cạnh tranh (Competing Value Framework) được áp dụng trên toàn thế giới cho việc đánh giá văn hóa, và là một công cụ hữu ích cho các công ty trong việc xác định quá trình thay đổi văn hóa, cũng như cải thiện khả năng lãnh đạo một cách tốt hơn.[17]

Cuốn sách “Changing Organizational Culture” (tạm dịch là: Thay đổi Văn hóa tổ chức) của tác giả Marc J. Schabracq – Trường Đại học Amsterdam, Hà Lan xuất bản năm 2007, NXB: John Wiley & Sons, Ltd. Cuốn sách đã tập trung vào những nhân tố chính của việc thay đổi văn hóa. Thay đổi văn hóa ám chỉ sự thay đổi về suy nghĩ và mục tiêu, từ đó thay đổi các hành vi ứng xử tương ứng. Mục tiêu của sự thay đổi về văn hóa là mang lại sự cải thiện, thay đổi tư duy, nhận thức và hành vi của các thành viên trong tổ chức thay thế cho những cảm xúc tiêu cực không đáng có, nhằm ngăn ngừa những thiệt hại có thể ảnh hưởng đến toàn bộ tổ chức.

Bên cạnh đó, rất nhiều công trình và đề tài nghiên cứu trong nước đã đề cập đến văn hóa tổ chức, đây là một kho tài liệu quan trọng để tác giả nghiên cứu và đưa ra những đóng góp mới. Tác giả đã lựa chọn một số công trình tiêu biểu để làm nguồn tham khảo cho đề tài luận văn của mình: Cuốn sách “Tinh thần doanh nghiệp Việt Nam trong hội nhập” của PGS. TS. Hoàng Văn Hải, PGS. TS. Nhâm Phong Tuấn và TS. Nguyễn Đăng Minh đã nhấn mạnh rằng trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế hiện nay, các doanh nghiệp nước ta phải chú ý phát huy được yếu tố tinh thần bên cạnh việc củng cố và bồi đắp các yếu tố vật chất, coi yếu tố tinh thần là cội nguồn sức mạnh căn bản của doanh nghiệp.

Trong cuốn sách “Văn hóa kinh doanh và Triết lý kinh doanh” xuất bản năm 2001, NXB Chính trị quốc gia, tác giả Đỗ Minh Cương đã nhấn mạnh: Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ IX của Đảng ta đã khẳng định vai trò của văn hóa trong các hoạt động kinh tế - xã hội: “Xây dựng nền văn hóa tiên tiến, đậm đà bản sắc dân tộc, vừa là mục tiêu vừa là động lực thúc đẩy sự phát triển kinh tế - xã hội”. Văn hóa sẽ góp phần vào tăng trưởng nhanh, bền vững, có hiệu quả hoạt động kinh tế, kinh

doanh. Môi trường kinh doanh của nước ta trong thế kỷ XXI đã và đang diễn ra sự thay đổi lớn lao, sâu sắc. Quá trình hội nhập kinh tế với khu vực và thế giới đang mở ra nhiều thách thức và cơ hội mới. Công việc kinh doanh đòi hỏi giới doanh nhân, doanh nghiệp nước ta không những phải nâng cao trình độ văn minh (về công nghệ, trình độ quản lý, chất lượng sản phẩm,...) mà còn phải thể hiện được cái riêng, cái bản sắc của mình trong mối quan hệ cạnh tranh và hợp tác với các doanh nghiệp đến từ nhiều nền văn hóa khác. Trong bối cảnh như vậy, việc phát huy các nhân tố văn hóa trong kinh doanh không những sẽ tạo ra một nguồn nội lực mạnh mà còn là một lợi thế cạnh tranh lớn, không thể bỏ qua của nước ta.

Luận án Tiến sĩ với đề tài “Mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức, sự gắn kết với công việc và kết quả thực hiện công việc của người lao động trong các doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt Nam” của tác giả Nguyễn Nam Hải tại Trường Đại học Kinh tế Quốc dân năm 2019. Tác giả đã tiến hành khảo sát 362 người lao động đang làm việc trong các doanh nghiệp công nghệ thông tin thông qua phương pháp khảo sát bằng phiếu hỏi. Từ kết quả nghiên cứu, tác giả đã chỉ ra rằng văn hóa tổ chức là nhân tố có tác động đến sự gắn kết với công việc của người lao động trong tổ chức, bao gồm các nhân tố như Văn hóa định hướng làm việc nhóm, Văn hóa chú trọng vào đào tạo và phát triển, Văn hóa khuyến khích sự tham gia của người lao động, Văn hóa chú trọng vào khen thưởng và công nhận, Văn hóa khuyến khích đổi mới và chấp nhận rủi ro. Đồng thời, tác giả đề xuất các kiến nghị cải thiện văn hóa tổ chức nhằm nâng cao mức độ gắn kết với công việc và kết quả thực hiện công việc của người lao động, góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động của các doanh nghiệp Công nghệ thông tin tại Việt Nam.[8]

Luận văn Thạc sĩ của tác giả Nguyễn Kim Ngân năm 2015 tại Trường Đại học Lao động – Xã hội với đề tài “Phát triển văn hóa tổ chức tại Đài Tiếng nói Việt Nam”: Qua việc phân tích và đánh giá các biểu trưng trực quan và phi trực quan về văn hóa tổ chức, tác giả đã đề xuất một số giải pháp để tiếp tục duy trì và phát triển

văn hóa tổ chức tại Đài Tiếng nói Việt Nam nhằm định hướng cho Đài Tiếng nói Việt Nam có những bước đi đúng đắn ở hiện tại và tương lai.[10]

3. Mục tiêu và mục đích nghiên cứu:

Mục tiêu nghiên cứu:

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận về văn hóa tổ chức;
- Phân tích, đánh giá văn hóa tổ chức của VCCI;
- Đề xuất các giải pháp tiếp tục phát triển văn hóa tổ chức tại VCCI.

Mục đích nghiên cứu: tiếp tục phát triển văn hóa tổ chức tại VCCI.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu:

- Đối tượng nghiên cứu: Văn hóa tổ chức tại Phòng thương mại và công nghiệp Việt Nam (VCCI).

- Phạm vi nghiên cứu: Phân tích, đánh giá và tập trung nghiên cứu VHTC chủ yếu tại VCCI từ năm 2018 đến năm 2021, đề xuất giải pháp tiếp tục phát triển văn hóa tổ chức tại VCCI giai đoạn 2022-2026.

5. Phương pháp nghiên cứu

Luận văn sử dụng kết hợp nhiều phương pháp

- Phương pháp thống kê: Tổng hợp số liệu của VCCI có liên quan đến công tác phát triển văn hoá tổ chức.
- Phương pháp phân tích: phân tích các báo cáo liên quan đến tình hình phát triển văn hoá tổ chức của VCCI và các giải pháp đã được thực hiện.
- Phương pháp liệt kê so sánh đánh giá
- Phương pháp điều tra xã hội học

Trong đó, nội dung bảng hỏi sử dụng 3 loại câu hỏi là câu hỏi đóng (trả lời có hoặc không, không đi sâu vào tâm tư tình cảm đối tượng mà dự án trả lời được định sẵn ở dưới mà người trả lời chỉ đánh dấu vào câu mà họ đồng ý), câu hỏi mở (câu hỏi cho phép người tự ghi ý kiến cụ thể của mình vào phiếu) và câu hỏi kết hợp. Số lượng mẫu khảo sát: (120 phiếu)

Đối tượng khảo sát: là lãnh đạo, cán bộ công nhân viên VCCI. Đối tượng khảo sát sẽ được tập hợp, lựa chọn và thành lập danh sách (120 đối tượng) trước khi triển khai chính thức.

Dữ liệu thứ cấp thu được từ tài liệu nghiên cứu có trước. Tiến hành thu thập dữ liệu trong nội bộ của VCCI qua tiếp cận và thu thập thông tin, số liệu trong 4 năm trở lại đây tại VCCI.

Phương pháp xử lý, phân tích thông tin: sử dụng các phương pháp thống kê; phương pháp phân tích; phương pháp so sánh nhằm đối chiếu làm rõ phân lý luận. Cách thức thực hiện, tác giả sẽ kết hợp nghiên cứu lý luận với tổng kết thực tiễn, nhằm làm rõ nội dung cơ bản của đề tài luận văn. Ngoài ra, luận văn cũng kế thừa, phát triển các kết quả của các công trình nghiên cứu có liên quan đến nội dung đề tài nhằm làm rõ những vấn đề chính của luận văn.

6. Kết cấu của luận văn

Ngoài Phần mở đầu và Kết luận, Luận văn được kết cấu thành 03 chương như sau:

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

Chương 2: Thực trạng văn hóa tổ chức tại Phòng thương mại và công nghiệp Việt Nam (VCCI)

Chương 3: Giải pháp tiếp tục phát triển văn hóa tổ chức tại Phòng thương mại và công nghiệp Việt Nam (VCCI)

CHƯƠNG I: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ VĂN HÓA VÀ VĂN HÓA TỔ CHỨC

Chương 1 trình bày cơ sở lý luận về văn hóa và văn hóa tổ chức: khái niệm, đặc điểm, vai trò của văn hóa tổ chức; các khía cạnh của văn hóa tổ chức; xây dựng văn hóa tổ chức.

1.1. Tổ chức và văn hóa tổ chức[1]

1.1.1. Khái niệm và phân loại tổ chức

1.1.1.1. Khái niệm

Từ xã hội sơ khai đến xã hội hiện đại tổ chức là một yếu tố cần thiết của xã hội loài người, Tổ chức thực hiện được những việc mà các cá nhân không thể làm được. Tổ chức là tập hợp của hai hay nhiều người cùng hoạt động trong những hình thái cơ cấu nhất định để đạt được mục đích chung.

Các tổ chức tồn tại trong xã hội vô cùng phong phú và đa dạng. Có nhiều loại hình tổ chức khác nhau tùy theo tiêu thức phân loại (theo sở hữu, theo mục đích, theo sản phẩm, theo mối quan hệ..)

Theo nghĩa chung nhất:

Tổ chức là một tập hợp gồm nhiều người cùng làm việc với nhau

+ Có những quan hệ ảnh hưởng và phụ thuộc lẫn nhau.

+ Tuân theo những nguyên tắc, quy chế hay thể chế xác định.

1.1.1.2. Đặc trưng chung của tổ chức

Mọi tổ chức đều mang tính mục đích: Tổ chức hiếm khi mang trong mình mục đích tự thân mà là công cụ thực hiện những mục đích nhất định. Các tổ chức khác nhau có mục đích khác nhau, nhưng không có mục đích thì tổ chức không tồn tại

Mọi tổ chức đều là những đơn vị XH bao gồm nhiều người. Những người đó

+ Có chức năng nhất định trong hoạt động của tổ chức.

+ Có quan hệ với nhau trong những hình thái cơ cấu nhất định.

Mọi tổ chức đều hoạt động theo những cách thức nhất định để đạt được mục đích – các kế hoạch. Thiếu kế hoạch xác định những điều cần phải làm để thực hiện mục đích, không tổ chức nào có thể tồn tại và phát triển có hiệu quả.

Mọi tổ chức đều phải thu hút và phân bổ các nguồn lực cần thiết để đạt được mục đích của mình.

Các tổ chức bất kỳ vì lợi nhuận hay phi lợi nhuận, lớn hay nhỏ, đều sử dụng 4 nguồn lực chủ yếu

- Nhân lực
- Tài lực
- Vật lực
- Thông tin

Mọi tổ chức đều hoạt động trong mối quan hệ tương tác với các tổ chức khác

Mọi tổ chức đều cần những người quản trị, chịu trách nhiệm liên kết, phối hợp những con người bên trong và bên ngoài tổ chức cùng nguồn lực khác để đạt được mục đích với hiệu quả cao.

Vai trò của những người quản trị có thể rõ nét ở tổ chức này nhưng lại thiếu ở tổ chức khác, nên họ có thể gặp lúng túng trong hoạt động.

1.1.1.3. Phân loại

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

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

Theo chế độ sở hữu

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

+ Tổ chức tư là tổ chức thuộc sở hữu tư nhân (của một hay một nhóm người). Đó có thể là các doanh nghiệp tư nhân, công ty trách nhiệm hữu hạn, công ty hợp

danh, hợp tác xã, trang trại, hộ kinh doanh cá thể, hộ nông dân, trường học tư, bệnh viện tư...

Theo sản phẩm, dịch vụ mà tổ chức tạo ra

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

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

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

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

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

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

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

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

+ Tổ chức chính thức thường được hiểu với một số đặc trưng cơ bản. Thứ nhất, là tổ chức mà trong đó mọi thành viên của nó đều được xác định một cách rõ ràng chức năng, nhiệm vụ, thẩm quyền và trách nhiệm. Thứ hai, là tổ chức mà cơ cấu có thể được hiển thị thông qua một sơ đồ cơ cấu với các mối liên hệ rõ ràng. Thứ ba, là tổ chức có thể cung cấp những sản phẩm và dịch vụ cụ thể cho khách hàng của mình trong khuôn khổ pháp luật.

+ Tổ chức phi chính thức không mang những đặc trưng kể trên. Diễn hình của tổ chức phi chính thức có thể kể đến những nhóm được hình thành thông qua các mối

quan hệ cá nhân, tồn tại trong tổ chức chính thức do cùng chung nguyện vọng, sở thích, quan điểm, tư tưởng...

1.1.2. Khái niệm văn hóa tổ chức

Văn hoá là một khái niệm có nhiều định nghĩa bởi góc nhìn, cách tiếp cận và ý kiến khác nhau trên nhiều lĩnh vực.[1]

Hiện nay khái niệm văn hoá đang được sử dụng cũng vẫn chỉ có tính chất quy ước, nhằm đi đến một khái niệm có tính chất thoả thuận để tiện sử dụng, bởi vì mới chỉ đi được những bước đầu tiên tới cách hiểu đúng và định nghĩa đúng thế nào là văn hoá.

Khái quát chung, có thể hiểu “Văn hoá là toàn bộ những hoạt động vật chất và tinh thần mà loài người đã sáng tạo ra trong lịch sử của mình trong quan hệ với con người, với tự nhiên và với xã hội, được đúc kết lại thành hệ giá trị và chuẩn mực xã hội.

Nói tới văn hoá là nói tới con người, nói tới việc phát huy những năng lực bản chất của con người, nhằm hoàn thiện con người, hoàn thiện xã hội. Có thể nói văn hoá là tất cả những gì gắn liền với con người, ý thức con người để rồi lại trở về với chính nó. Văn hoá là một hệ thống được định hình và phát triển trong quá trình lịch sử, bao gồm nhiều yếu tố hợp thành như hệ giá trị, tập quán, thói quen, lối ứng xử, các chuẩn mực xã hội; nó mang tính ổn định bền vững và có khả năng di truyền qua nhiều thế hệ. Trong mỗi tổ chức đều tồn tại những hệ thống hay chuẩn mực về giá trị đặc trưng, hình tượng, phong cách được tổ chức tôn trọng và truyền từ người này sang người khác, thế hệ này sang thế hệ khác.

Văn hóa tổ chức (VHTC) được hiểu là các giá trị, ý nghĩa, niềm tin, những hiểu biết và các tiêu chuẩn chung về văn hóa ứng xử của mọi thành viên trong một tổ chức. VHTC là yếu tố rất quan trọng và được chú ý nhiều trong các tổ chức.

Các yếu tố văn hóa có thể không nhất thiết và cũng không cần thiết biểu hiện thành văn, nhưng lại tạo ra mối quan hệ và ràng buộc nhau rất chặt chẽ giữa các thành viên trong tổ chức

***Tóm lại,** Văn hóa tổ chức được phát triển trong quá trình hoạt động thực tiễn, trong quá trình liên hệ, tác động qua lại và có quan hệ, như một giải pháp cho những vấn đề mà môi trường bên trong và bên ngoài đặt ra cho tổ chức. Văn hóa tổ chức thể hiện được những nhu cầu, mục đích và phương hướng hoạt động, tạo cho tổ chức có được màu sắc riêng. Nó là cơ sở của toàn bộ chủ trương, biện pháp cụ thể trong việc hoạt động, sản xuất kinh doanh của tổ chức, chi phối kết quả hoạt động của tổ chức.*

1.1.3. Đặc điểm văn hóa tổ chức [8], [10]

Khi nói đến văn hóa tổ chức hay văn hóa của một tổ chức là nói đến các tiêu chuẩn giá trị, niềm tin, cách ứng xử... được thể hiện qua thái độ, hành vi của các thành viên liên kết với nhau để thực hiện chức năng, nhiệm vụ của tổ chức. Đặc điểm của một tổ chức được thể hiện trong hoàn cảnh cụ thể chịu tác động từ những ảnh hưởng của hệ thống tổ chức và hoạt động lãnh đạo trong việc hoàn thiện nhân cách con người.

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

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

1.1.4. Vai trò của văn hóa tổ chức

1.1.4.1. Văn hóa tổ chức là nguồn lực và cách thức phát triển lâu dài, bền vững

Giữa văn hóa và hoạt động sản xuất, kinh doanh có mối quan hệ biện chứng và hữu cơ với nhau. Nhân tố văn hóa có thể mạnh, yếu, nhiều hay ít trong sản xuất,

kinh doanh là tùy thuộc vào các tổ chức cụ thể, tùy thuộc vào sự nhận thức của họ về vai trò quan trọng của văn hóa.

Hoạt động sản xuất, kinh doanh được thúc đẩy bằng những động cơ khác nhau, trong đó kiếm được nhiều lợi nhuận là động cơ quan trọng nhất, mạnh mẽ nhất. Tuy nhiên, trong môi trường cạnh tranh khốc liệt như hiện nay, cạnh tranh về giá cả không còn là sự lựa chọn khôn ngoan, thậm chí còn là con dao hai lưỡi, chỉ có sản xuất, kinh doanh một cách chân chính, trung thực, giữ chữ tín với khách hàng và xã hội mới giúp doanh nghiệp đứng vững.

1.1.4.2. Văn hóa tổ chức tạo nên nét đặc trưng riêng của tổ chức

Văn hoá tổ chức gồm nhiều bộ phận và yếu tố hợp thành. Chúng tạo ra một phong thái của tổ chức, phong thái đó có vai trò như “không khí và nước”, có ảnh hưởng cực lớn đến hoạt động hàng ngày của tổ chức. Phong thái đó thường gây ấn tượng rất mạnh cho người ngoài và là niềm tự hào của các thành viên trong tổ chức. Mỗi tổ chức có một đặc trưng riêng và chính văn hóa tổ chức tạo nên nét khác biệt đó. Các giá trị cốt lõi, các tập tục, lễ nghi, thói quen hay cách hợp hành, đào tạo, thậm chí đến cả đồng phục, giao tiếp... đã tạo nên phong cách riêng biệt của đặc trưng, phân biệt tổ chức này với tổ chức khác.

1.1.4.3. Văn hóa tổ chức quy tụ sức mạnh của toàn tổ chức, tạo lực hướng tâm chung

Một nền văn hoá tốt giúp tổ chức thu hút nhân tài và củng cố lòng trung thành của các thành viên.

Người lao động không chỉ làm việc vì tiền lương mà còn vì những nhu cầu khác nữa. Từ mô hình nhu cầu con người của A.Maslow, có thể thấy thật sai lầm nếu một cho rằng chỉ cần trả lương cao là sẽ thu hút, duy trì được người tài. Nhân viên chỉ trung thành và gắn bó lâu dài khi họ thấy hứng thú khi được làm việc trong môi trường làm việc, cảm nhận được bầu không khí thân thuộc trong tổ chức và có thể tự khẳng định mình để thăng tiến.

1.1.4.4. Văn hóa tổ chức kích lệ quá trình đổi mới và sáng tạo

Tại những tổ chức mà môi trường văn hoá mạnh mẽ sẽ khiến các thành viên được khuyến khích để đưa ra những sáng kiến, thậm chí cả các nhân viên cấp cơ sở. Mặt khác, những thành công của các thành viên trong công việc sẽ tạo động lực gắn bó họ với tổ chức lâu dài và tích cực hơn.

1.1.4.5. Tác động tiêu cực của văn hoá tổ chức

Thực tế chứng minh rằng hầu hết các tổ chức thành công đều có tập hợp các “niềm tin dẫn đạo”. Trong khi đó, các tổ chức có thành tích kém hơn thuộc một trong hai loại sau: Không có tập hợp niềm tin nhất quán nào hoặc có mục tiêu rõ ràng và được thảo luận rộng rãi nhưng chỉ là mục tiêu mang tính chất định tính. Ở một khía cạnh nào đấy, các tổ chức hoạt động kém đều có nền văn hoá tổ chức “tiêu cực”.

Một tổ chức có nền văn hoá tiêu cực có thể xuất phát từ cơ chế quản lý cứng nhắc theo kiểu hợp đồng, độc đoán, chuyên quyền và hệ thống tổ chức quan liêu, gây ra không khí thụ động, sợ hãi ở các nhân viên, khiến họ có thái độ thờ ơ hoặc chống đối với lãnh đạo. Đó cũng có thể là một doanh nghiệp không có ý thức tạo nên một mối liên hệ nào khác giữa những nhân viên ngoài quan hệ công việc, mà là tập hợp hàng ngàn người hoàn toàn xa lạ, chỉ tạm dừng chân tại tổ chức.

1.2 Các khía cạnh văn hóa tổ chức

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

- Triết lý hay phương châm hành động của một tổ chức có thể là quy định hoặc một khẩu hiệu nào đó có ý nghĩa như là kim chỉ nam định hướng xuyên suốt hoạt động của tổ chức đó. Các cán bộ, nhân viên của tổ chức căn cứ vào đó để thực hiện nhiệm vụ của mình. Chẳng hạn đối với VCCI đó là: “Doanh nghiệp vững mạnh – Quốc gia hùng cường, thịnh vượng”.

- Giá trị cơ bản là những gì hỗ trợ tầm nhìn, định hình văn hóa tổ chức và phản ánh những phẩm chất giá trị của một tổ chức và là bản chất, bản sắc của tổ chức. Chẳng hạn giá trị cơ bản cốt lõi mà VCCI hướng tới là: liên kết, thúc đẩy phát triển doanh nghiệp, các hiệp hội doanh nghiệp bền vững, văn minh, hội nhập và ngang tầm

thế giới, cùng phấn đấu xây dựng Việt Nam đến năm 2045 trở thành quốc gia phát triển, phồn vinh, hạnh phúc.

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

a) Truyền thống

Khó có thể coi lịch sử phát triển và truyền thống văn hoá là một nhân tố cấu thành của văn hoá tổ chức, bởi lẽ chúng có trước và tồn tại bất chấp mong muốn và quan điểm thiết kế của người quản lý hiện nay. Tuy nhiên, không thể phủ nhận vai trò quan trọng và ảnh hưởng của chúng đến việc xây dựng, điều chỉnh và phát triển những đặc trưng văn hoá tổ chức mới của một tổ chức, một đơn vị. Vai trò của lịch sử phát triển và truyền thống văn hoá đối với việc xây dựng các đặc trưng văn hoá mới cho tổ chức thể hiện ở việc cho chúng ta hiểu được đầy đủ quá trình vận động và thay đổi của các đặc trưng văn hoá, những nguyên nhân và ảnh hưởng của chúng đến quá trình vận động và thay đổi về văn hoá tổ chức. Thực tế cho thấy, những tổ chức có lịch sử phát triển lâu đời về bề dày truyền thống thường khó thay đổi về tổ chức hơn tổ chức mới, non trẻ chưa định hình rõ phong cách hay đặc trưng văn hoá. Những truyền thống, tập quán, nhân tố văn hoá đã định hình và xuất hiện trong lịch sử vừa là chỗ dựa, nhưng cũng có thể trở thành những “rào cản tâm lý” không dễ vượt qua trong việc xây dựng và phát triển những đặc trưng văn hoá mới.

b) Tập tục

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

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

c) Thói quen

Tập hợp một nhóm người cùng làm việc với nhau trong tổ chức sẽ hình thành

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

d) Nghi lễ

Một trong số biểu trưng của văn hoá tổ chức là nghi lễ. Đó là những hoạt động đã được dự kiến từ trước và chuẩn bị kỹ lưỡng với các hình thức hoạt động, sự kiện văn hoá - xã hội chính thức, nghiêm trang, tình cảm được thực hiện định kỳ hay bất thường nhằm thắt chặt mối quan hệ tổ chức và thường được tổ chức vì lợi ích của những người tham dự. Những người quản lý có thể sử dụng lễ nghi như một cơ hội quan trọng để giới thiệu về những giá trị được tổ chức coi trọng. Đó cũng là dịp đặc biệt để nhấn mạnh những giá trị riêng của tổ chức, tạo cơ hội cho mọi thành viên cùng chia sẻ cách nhận thức về những sự kiện trọng đại, để nêu gương và khen tặng những tấm gương điển hình đại biểu cho những niềm tin và cách thức hành động cần tôn trọng của tổ chức.

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

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

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

		và sự thông cảm nhằm gắn bó các thành viên với nhau và tổ chức.
--	--	---

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

1.2.3. Truyền thuyết, giai thoại, lý tưởng

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

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

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

Giai thoại thường được thu thập từ những sự kiện có thực được mọi thành viên trong doanh nghiệp cùng chia sẻ và nhắc lại với những thành viên mới nhiều mẫu chuyện kể về những nhân vật anh hùng của doanh nghiệp như những mẫu hình lý tưởng về những chuẩn mực và giá trị văn hoá doanh nghiệp. Một số mẫu chuyện trở thành những giai thoại do những sự kiện đã mang tính lịch sử và có thể được thu thập thêm. Một số khác có thể biến thành huyền thoại chứa đựng những giá trị và niềm tin

trong doanh nghiệp và không được chứng minh bằng các bằng chứng thực tế. Các mẫu chuyện có tác dụng duy trì sức sống cho các giá trị ban đầu của doanh nghiệp và giúp thống nhất về nhận thức của tất cả mọi thành viên.

1.2.4. Biểu trưng và biểu hiện bên ngoài

a) Biểu trưng, biểu tượng

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

b) Biểu hiện bên ngoài

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

1.3. Xây dựng văn hóa tổ chức

1.3.1. Quan điểm và nguyên tắc xây dựng

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

Văn hoá tổ chức chỉ có thể tạo lập khi người lãnh đạo hay nhà quản trị cấp cao nhất tổ chức có đủ sức, đủ tài để sáng tạo ra hệ thống giá trị, xác lập ý nghĩa hoạt động của tổ chức. Họ phải là người khởi xướng, cổ vũ, bênh vực và lan truyền các giá trị văn hoá trong khắp các tổ chức. Người lãnh đạo trước hết phải hiểu thấu đáo và sâu sắc các giá trị mà họ khởi xướng, sau đó phải gương mẫu và thực hiện nghiêm túc những tập tục, thói quen và tuân thủ những chuẩn mực chung.

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

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

Thứ tư, Văn hoá tổ chức do toàn thể các thành viên trong tổ chức tạo nên. Vì thế, xây dựng văn hoá tổ chức đòi hỏi phải giáo dục văn hoá cho các thành viên trong tổ chức, nâng cao tri thức, trình độ đạo đức, thẩm mỹ... làm cho họ hiểu và thấm nhuần những chuẩn mực và giá trị cơ bản của văn hoá tổ chức. Chỉ khi nào các thành viên hiểu rõ được các giá trị, các chuẩn mực, truyền thống, tập tục...trong tổ chức

của mình, thừa nhận nó và tự giác tuân thủ thì khi đó tổ chức mới thành công trong việc xây dựng cho mình một nét văn hoá thực sự.

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

Thứ sáu, Văn hoá tổ chức là cái phù hợp, ổn định và cần thiết đối với tổ chức này có thể trở nên bất hợp lý, không phù hợp với tổ chức khác. Vì vậy, khi nghiên cứu tham khảo kinh nghiệm xây dựng văn hoá tổ chức không được tùy tiện áp dụng (bắt chước) các triết lý, giá trị, chuẩn mực, hành vi ứng xử... của văn hoá khác hay của tổ chức, đơn vị khác cho tổ chức, đơn vị của mình.

Chín nguyên tắc xây dựng văn hóa tổ chức:

Nguyên tắc 1: Thích nghi với tình huống văn hóa hiện tại: Các nền văn hóa đã ăn sâu vào tổ chức khó có thể được thay thế bằng một nền văn hóa mới hay những nỗ lực thay thế. Văn hóa tổ chức cũng không thể hoán đổi cho một cái mới như thể nó là một hệ điều hành hoặc CPU. Ở một mức độ nào đó, văn hóa hiện tại – chứa các thành phần mang lại lợi ích cho các công ty cũng như các thành phần có thể hoạt động điều hòa tổ chức.

Nguyên tắc 2: Thay đổi hành vi – các bộ óc sẽ làm theo: Các tổ chức thường cố gắng thay đổi tư duy bằng cách truyền đạt các giá trị và đưa chúng vào các cách thức truyền đạt quảng cáo rầm rộ. Để có sự thay đổi văn hóa hoàn toàn cần thông qua các chương trình đào tạo và phát triển từ trên xuống.

Nguyên tắc 3: Tập trung vào một vài hành vi quan trọng: Các công ty cần phải nghiêm ngặt khi chọn hành vi. Điều quan trọng là tập trung vào một số ít các hành vi quan trọng sẽ có tác động lớn nếu được đưa vào thực tế khi được thực hiện bởi một số lượng người đáng kể.

Nguyên tắc 4: Triển khai các nhà lãnh đạo không chính thức: Quyền hạn được

trao bởi một vị trí chính thức, không nên nhầm lẫn với lãnh đạo. Lãnh đạo là một thuộc tính tự nhiên, được thực hiện và hiển thị không chính thức mà không liên quan đến chức danh hoặc vị trí trong sơ đồ tổ chức.

Nguyên tắc 5: Không để các nhà lãnh đạo chính thức ra khỏi tổ chức: Hầu hết các tổ chức có xu hướng chuyển giao văn hóa cho các chuyên gia nhân sự đảm nhận nhưng các nhà lãnh đạo trong tất cả các bộ phận của công ty cũng rất quan trọng trong việc bảo vệ các hành vi mong muốn, tiếp thêm năng lượng cho cảm xúc cá nhân và củng cố sự liên kết văn hóa. Các tín hiệu của cam kết tình cảm sẽ thiết lập cho người khác làm theo. Nếu các nhân viên thấy sự mất kết nối giữa văn hóa mà một tổ chức ban hành và lãnh đạo chính thức của nó lại theo sau, họ sẽ nhanh chóng rời khỏi văn hóa được truyền trải đến và chỉ bắt chước hành vi của người có thâm niên trong tổ chức.

Nguyên tắc 6: Liên kết các hành vi với mục tiêu kinh doanh: Cảm xúc, động lực và giá trị là tất cả đều là yếu tố sống còn của một nền văn hóa mạnh mẽ. Để thành công trên thị trường, văn hóa tổ chức cần vượt ra khỏi những yếu tố đó.

Nguyên tắc 7: Thể hiện tác động nhanh chóng: Chúng ta đang sống trong thời đại của những chuyển đổi nhanh chóng, điều này áp dụng nhiều cho văn hóa tổ chức cũng như thói quen truyền thông của mọi người. Khi mọi người nghe về những sáng kiến và nỗ lực mới, nếu không thấy bất kỳ hoạt động nào liên quan đến họ trong vài tháng, họ sẽ từ bỏ và phát triển những hoạt động thay thế.

Nguyên tắc 8: Sử dụng các phương pháp tổ chức chéo để đi lan truyền: Ý tưởng có thể lan truyền mạnh mẽ trên khắp các bộ phận tổ chức và chức năng, cũng như từ trên xuống và từ dưới lên.

Nguyên tắc 9: Chủ động quản lý tình hình văn hóa theo thời gian.

1.3.2. Quy trình xây dựng

Trong xu thế toàn cầu hóa ngày nay, cạnh tranh quốc tế đang diễn ra trên tất cả các lĩnh vực ngày càng trở nên gay gắt, đòi hỏi mọi loại hình thiết chế tổ chức xã hội phải tái cấu trúc lại chính mình để thích nghi và phát triển, dựa trên cơ sở phát huy nguồn lực nội sinh và tìm kiếm, dung nạp các nguồn lực ngoại sinh. Lý luận và

thực tiễn cho thấy, văn hóa là một nguồn lực nội sinh có thể tạo nên sự phát triển đột phá và bền vững của một tổ chức, khi tổ chức đó biết khai thác, vận dụng các yếu tố văn hóa vào hoạt động của mình. Với những lý do như vậy, các loại hình tổ chức ngày càng nhận thức được vai trò quan trọng của xây dựng văn hóa tổ chức phù hợp để nâng cao sức cạnh tranh và tạo ra khả năng phát triển bền vững.

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

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

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

Mục đích tổ chức: Đây không phải là mục tiêu tổ chức đặt ra cho một giai đoạn cụ thể nào mà muốn nói tới sứ mệnh, lý tưởng hay ý nghĩa hoạt động tổ chức của tổ chức là gì? Nói cách khác, nó trả lời câu hỏi “văn hoá tổ chức tồn tại để làm gì?”. Mục đích tổ chức muốn nói tới lẽ sinh tồn của tổ chức. Vì vậy, phát biểu về điều này các tổ chức không đặt ra mục tiêu là không phải kiếm nhiều tiền hay tối đa hóa lợi nhuận mà thường là những lý tưởng cao đẹp, chẳng hạn mục đích là đem lại giá trị và những tiện ích thực sự cho xã hội. Điều này cũng giống như lẽ sống của mỗi cá nhân, tiền là phương tiện quan trọng của cuộc sống nhưng không phải là mục đích của cuộc sống. Tuy nhiên, còn tùy thuộc vào quan điểm của người sáng lập, ban lãnh đạo mà mục đích tổ chức của các tổ chức được phát biểu theo nhiều cách khác nhau.

Triết lý hành động: Đây là phần nội dung tiếp theo rất quan trọng của triết lý tổ chức, nó trả lời câu hỏi” Tổ chức sẽ thực hiện mục tiêu, sứ mệnh của mình theo

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

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

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

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

trường thuận lợi và hơn thế nữa là tạo ra nguồn lực phát triển của nó.

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

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

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

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

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

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

Sự giao tiếp, ứng xử là một phần không thể thiếu trong quá trình sinh hoạt và làm việc hàng ngày của con người trong tổ chức. Cách ứng xử, giao tiếp trong nội bộ

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

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

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

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

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

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

tập thể để tăng cường giao lưu, hiểu biết lẫn nhau, chia sẻ và đoàn kết cần phải nhấn mạnh tới những giá trị của một bầu không khí làm việc tốt đẹp.

- Các quy trình công việc

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

- Cách truyền đạt thông tin, xử lý vấn đề

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

- Truyền thuyết, giai thoại

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

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

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

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

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

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

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

c) Các biểu trưng, biểu hiện ra bên ngoài

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

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

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

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

Kết luận chương:

Văn hoá tổ chức là hệ thống niềm tin, giá trị, chuẩn mực, thói quen và truyền thống hình thành trong quá trình phát triển của tổ chức, được các thành viên trong tổ chức thừa nhận, làm theo và được thể hiện trong các hình thái vật chất và tinh thần, từ đó tạo nên bản sắc riêng cho mỗi tổ chức.

Văn hóa là một thứ tài sản lớn của bất kỳ tổ chức nào. VHTC hỗ trợ điều phối và kiểm soát hành vi của các cá nhân bằng các chuẩn mực, thủ tục, quy trình, quy tắc và bằng dư luận, truyền thống. VHTC giúp các thành viên tổ chức thống nhất về cách nhận thức, hạn chế xung đột. Đó là cơ sở nâng cao uy tín, “thương hiệu” của tổ chức, tạo đà cho sự phát triển bền vững.

Trong chương 1, tác giả trình bày cơ sở lý luận về văn hóa tổ chức. Đây là cơ sở lý luận quan trọng để tác giả phân tích thực trạng văn hóa tổ chức tại VCCI Chương 2

CHƯƠNG II: THỰC TRẠNG VĂN HÓA TỔ CHỨC TẠI PHÒNG THƯƠNG MẠI VÀ CÔNG NGHIỆP VIỆT NAM (VCCI)

Chương 2 Giới thiệu về VCCI và thực trạng văn hóa tổ chức tại VCCI thông qua thực tế và kết quả khảo sát để từ đó đưa ra đánh giá về thực trạng văn hóa tổ chức tại đơn vị. Rút ra những kết quả đạt được, những tồn tại và nguyên nhân để đề xuất giải pháp khắc phục.

2.1. Giới thiệu về Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam

2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển

❖ Sơ lược về VCCI:

- Tên Tiếng Anh: Vietnam Chamber of Commerce and Industry.
- Tên viết tắt: VCCI.
- Chủ tịch: Ông Phạm Tấn Công.
- Trụ sở: Số 9, Đào Duy Anh, quận Đống Đa, TP.Hà Nội.
- Tel: 024 3574 2022
- Fax: 024 3574 2020
- Website: www.vcci.com.vn

❖ Lịch sử hình thành và phát triển:

Ngày 27/4/1963, thay mặt Hội đồng Chính phủ, Thủ tướng Chính phủ Phạm Văn Đồng đã ký quyết định số 58-CP thành lập Phòng Thương mại nước Việt Nam Dân chủ Cộng hòa.

Trong thời kỳ đầu mới thành lập, VCCI đã duy trì và mở rộng quan hệ thương mại giữa Việt Nam với các nước, chủ yếu là các nước nằm ngoài hệ thống xã hội chủ nghĩa nhằm mục tiêu đáp ứng nhu cầu xuất nhập khẩu của đất nước; đồng thời một nhiệm vụ quan trọng hơn của VCCI là thông qua giao lưu kinh tế để mở rộng quan hệ với các nước, phá thế bị bao vây, phong tỏa về kinh tế; triển khai các hoạt động nghiên cứu thị trường, luật lệ buôn bán quốc tế để chuẩn bị cho việc mở rộng các hoạt động kinh tế, thương mại sau này.

Hoạt động của VCCI trong giai đoạn này gắn chặt với yêu cầu nhiệm vụ của đất nước trong điều kiện có chiến tranh và đã đạt được những kết quả tích cực. VCCI

đã góp phần khai thông thị trường các nước tư bản chủ nghĩa, phá thế bao vây cấm vận và đặt nền móng xây dựng quan hệ buôn bán, giao lưu thương mại giữa VN với các nước này.

Sau khi thống nhất đất nước năm 1975, hoạt động của VCCI được mở rộng trên phạm vi toàn quốc và không chỉ tập trung vào lĩnh vực mở rộng hoạt động ngoại thương của Việt Nam mà còn hỗ trợ phát triển sản xuất trong nước, phát triển các ngành công nghiệp để tái thiết và phát triển kinh tế sau chiến tranh. Chính vì vậy, đầu năm 1982, được sự đồng ý của Thủ tướng Chính phủ, Phòng Thương mại nước Việt Nam Dân chủ Cộng hòa đã đổi tên thành Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam.

Công cuộc đổi mới năm 1986 đã tạo ra sức sống mới cho nền kinh tế và đem lại những cơ hội và bước phát triển mạnh mẽ cho VCCI. Với bề dày kinh nghiệm thúc đẩy hợp tác với các nước có nền kinh tế thị trường, VCCI là một trong những tổ chức đi đầu trong việc thực hiện đường lối đổi mới và đã đóng góp tích cực vào việc thúc đẩy quan hệ thương mại, buôn bán giữa Việt Nam với các nước cũng như kêu gọi, thu hút đầu tư nước ngoài vào Việt Nam.

Trong giai đoạn này, VCCI gần như là cửa ngõ duy nhất nối liền hoạt động thương mại, hợp tác, đầu tư giữa Việt Nam với nước ngoài. VCCI đã đi tiên phong trong việc khai phá và mở rộng thị trường quốc tế, kể cả những thị trường mà Việt Nam chưa có quan hệ ngoại giao như Mỹ, Đài Loan, Hàn Quốc, Israel, Nhật Bản ...

Đến năm 1993, từ một tổ chức chịu sự giám sát của ông Bộ trưởng Ngoại thương, VCCI đã tách ra thành một tổ chức độc lập với hai chức năng cơ bản là chức năng đại diện cho cộng đồng doanh nghiệp, tham mưu, tư vấn cho Chính phủ và chức năng xúc tiến thương mại, đầu tư. Việc bổ sung thêm chức năng đại diện cho cộng đồng doanh nghiệp đánh dấu bước trưởng thành vượt bậc của VCCI

Kể từ ngày đầu thành lập, trải qua chặng đường 59 năm qua, lần đầu tiên VCCI được Đảng và Nhà nước ban hành một nghị quyết có liên quan đến sự phát triển của doanh nghiệp, doanh nhân và VCCI. Nghị quyết 09 là bước đột phá về mặt nhận thức, khẳng định, tôn vinh và thúc đẩy vai trò của doanh nghiệp, doanh nhân Việt Nam

trong công cuộc phát triển kinh tế, xây dựng và bảo vệ tổ quốc, đề ra các giải pháp xây dựng và phát triển đội ngũ doanh nghiệp Việt Nam trong tình hình mới.

Ngay sau khi Nghị quyết được ban hành, Tổng bí thư Nguyễn Phú Trọng đã có buổi làm việc với VCCI và đại diện cộng đồng doanh nghiệp để chỉ đạo việc phổ biến, xây dựng chương trình hành động thực hiện nghị quyết và khẳng định sự hỗ trợ, tôn vinh của Đảng, Nhà nước với sự phát triển của doanh nghiệp, doanh nhân. Đây là những định hướng có ý nghĩa hết sức to lớn đối với sự phát triển của cộng đồng doanh nghiệp nói chung và của VCCI nói riêng.

Bằng những cố gắng và nỗ lực không ngừng, trong những năm qua, VCCI đã đạt được những thành tựu quan trọng và trở thành tổ chức xúc tiến thương mại, đầu tư lớn nhất ở Việt Nam hiện nay, trở thành người bạn đồng hành của doanh nghiệp, đối tác tin cậy của Chính phủ và là một tác nhân quan trọng thúc đẩy sự phát triển kinh tế đất nước trong điều kiện hội nhập kinh tế khu vực và quốc tế. Hoạt động của VCCI đã có sự trưởng thành và phát triển vượt bậc trên mọi mặt và trở thành “Cánh tay” đắc lực cho doanh nghiệp.

Là tổ chức tham mưu, tư vấn cho Đảng, Nhà nước về những vấn đề cấp bách trong thực tiễn hoạt động kinh tế, thương mại và kinh doanh, VCCI đã tích cực tổng kết những vấn đề thực tiễn hoạt động sản xuất, kinh doanh, kiến nghị với Đảng và Nhà nước các chính sách, chiến lược kinh tế vĩ mô và có những giải pháp cụ thể, kịp thời tháo gỡ khó khăn cho doanh nghiệp, đẩy nhanh quá trình đổi mới, cải thiện môi trường đầu tư, kinh doanh ở Việt Nam.

VCCI còn thường xuyên tham gia vào các Ban nghiên cứu, tư vấn, tổ công tác, các nhóm nghiên cứu hoạch định và thực hiện chính sách của Nhà nước. Ngoài ra, VCCI còn thường xuyên tổ chức các cuộc gặp gỡ, tiếp xúc giữa Thủ tướng Chính phủ và các cơ quan Nhà nước với cộng đồng doanh nghiệp. Là tổ chức xúc tiến, hỗ trợ thương mại, đầu tư và các hoạt động kinh doanh khác của doanh nghiệp ở Việt Nam và nước ngoài, VCCI đã triển khai nhiều hoạt động giúp doanh nghiệp nâng cao khả năng cạnh tranh và mở rộng thị trường. VCCI đã triển khai các chương trình, dự án xúc tiến thương mại, đầu tư rộng lớn trên nhiều lĩnh vực bao gồm: đào tạo, cung cấp

thông tin, tư vấn, chấp môi kinh doanh, tổ chức khảo sát thị trường, tham gia và tổ chức hội chợ triển lãm, trọng tài, đại diện bảo hộ sở hữu công nghiệp, cấp giấy chứng nhận xuất xứ...Các hoạt động này đã góp phần hỗ trợ có hiệu quả cho các doanh nghiệp trong quá trình hội nhập quốc tế. Trong những năm gần đây, bình quân hàng năm, VCCI tổ chức cho hàng nghìn lượt doanh nghiệp Việt Nam ra nước ngoài, tổ chức cho hàng trăm đoàn doanh nghiệp nước ngoài với hàng nghìn lượt doanh nhân vào Việt Nam nghiên cứu thị trường, tìm kiếm cơ hội buôn bán, đầu tư. Trong đó phải kể đến hoạt động tổ chức các đoàn doanh nghiệp Việt Nam tháp tùng các đồng chí lãnh đạo cao cấp của Đảng, Nhà nước đi thăm và làm việc tại các nước, tổ chức gặp gỡ giữa doanh nghiệp Việt Nam với đoàn doanh nghiệp tháp tùng nguyên thủ quốc gia các nước tới thăm Việt Nam.

Để chuẩn bị hành trang cho các doanh nghiệp bước vào hội nhập khu vực và thế giới, VCCI đã tổ chức nhiều khoá đào tạo ngắn và dài hạn cho hàng trăm nghìn doanh nhân Việt Nam trên toàn quốc tìm hiểu về thị trường, luật pháp, thông lệ quốc tế.

VCCI cũng tư vấn được nhiều vụ việc về các vấn đề chính sách pháp luật Nhà nước, tư vấn kinh doanh, đầu tư; tổ chức nhiều cuộc hội thảo, hội nghị nhằm giải quyết các vấn đề bức xúc trong thực tiễn hoạt động sản xuất kinh doanh, cung cấp thông tin về chính sách, định hướng thị trường các nước; tổ chức hàng nghìn hội chợ triển lãm trong và ngoài nước; cấp hàng triệu bộ giấy chứng nhận xuất xứ (C/O) cho doanh nghiệp mỗi năm. Nhằm triển khai có hiệu quả công tác xúc tiến thương mại, đầu tư; hợp tác khoa học, công nghệ cho cộng đồng doanh nghiệp, VCCI đã tích cực tham gia các tổ chức kinh tế và kinh doanh quốc tế để hỗ trợ và bảo vệ lợi ích của các doanh nghiệp Việt Nam. Hiện nay, VCCI đã có quan hệ hợp tác với hàng trăm tổ chức quốc tế và khu vực.

2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ

Với Quyết định số 2177/QĐ-TTg ngày 11 tháng 11 năm 2016, Thủ tướng Chính phủ đã phê duyệt Điều lệ VCCI. Quyết định này có hiệu lực thi hành từ ngày

ký ban hành và thay thế Quyết định số 123/2003/QĐ-TTg ngày 12 tháng 6 năm 2003 của Thủ tướng Chính phủ phê chuẩn Điều lệ VCCI.

VCCI là tổ chức quốc gia tập hợp và đại diện cho cộng đồng doanh nghiệp, doanh nhân, người sử dụng lao động và các hiệp hội doanh nghiệp ở Việt Nam (hay còn gọi là cộng đồng doanh nghiệp) nhằm mục đích phát triển, bảo vệ và hỗ trợ cộng đồng doanh nghiệp, góp phần phát triển kinh tế - xã hội của đất nước, thúc đẩy các quan hệ hợp tác kinh tế, thương mại và khoa học - công nghệ với nước ngoài trên cơ sở bình đẳng và cùng có lợi, theo quy định của pháp luật.

2.1.2.1. Chức năng của VCCI

VCCI có các chức năng chính sau:

Đại diện để thúc đẩy và bảo vệ quyền lợi hợp pháp, chính đáng của cộng đồng doanh nghiệp Việt Nam trong các quan hệ trong nước và quốc tế;

Thúc đẩy sự phát triển của cộng đồng doanh nghiệp; xúc tiến và hỗ trợ các hoạt động thương mại, đầu tư, hợp tác khoa học - công nghệ và các hoạt động kinh doanh khác của cộng đồng doanh nghiệp ở Việt Nam và nước ngoài; xúc tiến, thúc đẩy xây dựng mối quan hệ lao động hài hòa trong các doanh nghiệp.

2.1.2.2. Nhiệm vụ của VCCI

VCCI có các nhiệm vụ sau:

1. Tập hợp, nghiên cứu thực trạng và kiến nghị với Đảng và Nhà nước các vấn đề về pháp luật, chính sách, chiến lược phát triển kinh tế - xã hội nhằm cải thiện môi trường kinh doanh và xây dựng quan hệ lao động hài hòa; tổ chức các diễn đàn, đối thoại, các cuộc tiếp xúc, làm đầu mối liên kết các doanh nghiệp, làm cầu nối giữa cộng đồng doanh nghiệp với các cơ quan Đảng, Nhà nước và với các tổ chức hữu quan khác ở trong và ngoài nước để trao đổi thông tin, ý kiến và đề xuất các giải pháp xử lý vướng mắc, hoàn thiện chính sách, pháp luật liên quan đến doanh nghiệp, môi trường kinh doanh và quan hệ lao động.

2. Đại diện cho cộng đồng doanh nghiệp tham gia vào quá trình xây dựng ban hành văn bản quy phạm pháp luật có liên quan đến doanh nghiệp, hoạt động kinh doanh và quan hệ lao động dưới các hình thức khác nhau theo quy định hiện hành.

3. Là đầu mối tập hợp thông tin, ý kiến của cộng đồng doanh nghiệp, tổ chức và tham gia quá trình tham vấn với các đoàn đàm phán về kinh tế, thương mại; tham gia với cơ quan Nhà nước có thẩm quyền trong quá trình đàm phán, ký kết, gia nhập, phê chuẩn, thực thi các điều ước quốc tế có liên quan tới kinh tế, thương mại; hỗ trợ cộng đồng doanh nghiệp trong hội nhập kinh tế quốc tế, đặc biệt là các vấn đề liên quan đến thực thi các điều ước quốc tế về kinh tế, thương mại mà nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam là thành viên; tham gia tổ chức các đoàn doanh nghiệp tháp tùng lãnh đạo Đảng, Nhà nước; tổ chức các Diễn đàn doanh nghiệp Việt Nam, Hội đồng doanh nghiệp Việt Nam với doanh nghiệp các nước và các hoạt động xúc tiến khác nhằm mở rộng quan hệ thương mại, đầu tư quốc tế.

4. Thực hiện vai trò của tổ chức đại diện ở Trung ương của người sử dụng lao động Việt Nam tham gia vào các thiết chế ba bên về quan hệ lao động, hướng dẫn, hỗ trợ xây dựng và liên kết tổ chức của người sử dụng lao động ở cấp ngành và địa phương; phối hợp với tổ chức đại diện người lao động và các cơ quan, đơn vị hữu quan để hỗ trợ doanh nghiệp, giới sử dụng lao động xây dựng quan hệ lao động hài hòa, ổn định và tiến bộ theo quy định hiện hành.

5. Tiến hành những hoạt động để bảo vệ quyền lợi hợp pháp của cộng đồng doanh nghiệp trong các quan hệ kinh doanh trong nước và quốc tế; tư vấn và tham gia hỗ trợ giải quyết các vướng mắc, kiến nghị của cộng đồng doanh nghiệp với các cơ quan quản lý trong quá trình kinh doanh và thực thi pháp luật.

6. Tổ chức tuyên truyền, phổ biến, tư vấn thực thi chính sách, pháp luật; phổ biến, cung cấp, hỗ trợ thông tin kinh doanh, khoa học kỹ thuật cho cộng đồng doanh nghiệp.

7. Tổ chức vận động cộng đồng doanh nghiệp nâng cao trách nhiệm xã hội, xây dựng đạo đức và văn hóa kinh doanh, bảo vệ môi trường và tham gia các hoạt động xã hội khác liên quan tới hoạt động của VCCI phù hợp với quy định của pháp luật.

8. Hỗ trợ việc thành lập, phối hợp nâng cao năng lực hoạt động và liên kết hệ thống các hiệp hội doanh nghiệp trong cả nước.

9. Hợp tác với các tổ chức, đơn vị hữu quan trong nước; hợp tác với các tổ chức của cộng đồng doanh nghiệp ở nước ngoài, ký, thực hiện các thỏa thuận hợp tác quốc tế, tham gia các tổ chức quốc tế phù hợp với quy định của pháp luật.

10. Tổ chức đào tạo để phát triển, bồi dưỡng nguồn nhân lực cho các doanh nghiệp, hiệp hội doanh nghiệp, nâng cao năng lực quản lý, kinh doanh cho các doanh nhân, xây dựng đội ngũ doanh nhân năng động, hiệu quả.

11. Tiến hành các hoạt động nhằm xây dựng, quảng bá thương hiệu và nâng cao uy tín hàng hóa, dịch vụ, cộng đồng doanh nghiệp và môi trường kinh doanh tại Việt Nam.

12. Tổ chức các hoạt động hỗ trợ phát triển kinh doanh; hỗ trợ doanh nghiệp tiếp cận các nguồn lực phát triển; hỗ trợ doanh nghiệp phát triển quan hệ kinh doanh và đầu tư ở trong và ngoài nước thông qua các biện pháp như: Kết nối và giới thiệu bạn hàng, cung cấp thông tin, hướng dẫn và tư vấn cho doanh nghiệp, tổ chức nghiên cứu, khảo sát thị trường, hội thảo, hội nghị, hội chợ, triển lãm, quảng cáo và các hoạt động xúc tiến thương mại và đầu tư khác ở trong nước và nước ngoài theo quy định của pháp luật.

13. Tổ chức nghiên cứu, thử nghiệm, triển khai, chuyển giao các mô hình kinh doanh mới hỗ trợ phát triển doanh nghiệp, hiệp hội doanh nghiệp; thực hiện các đề tài, nghiên cứu, điều tra... về năng lực cạnh tranh, lao động và các nội dung khác nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh và phát triển doanh nghiệp, hiệp hội doanh nghiệp.

14. Chủ trì hoặc phối hợp tổ chức thực hiện các hoạt động tôn vinh, khen thưởng doanh nghiệp, doanh nhân, các đơn vị, cá nhân có đóng góp lớn vào sự phát triển của cộng đồng doanh nghiệp và nền kinh tế theo quy định của pháp luật.

15. Hỗ trợ đăng ký và bảo hộ quyền sở hữu trí tuệ và chuyển giao công nghệ ở Việt Nam và ở nước ngoài theo quy định.

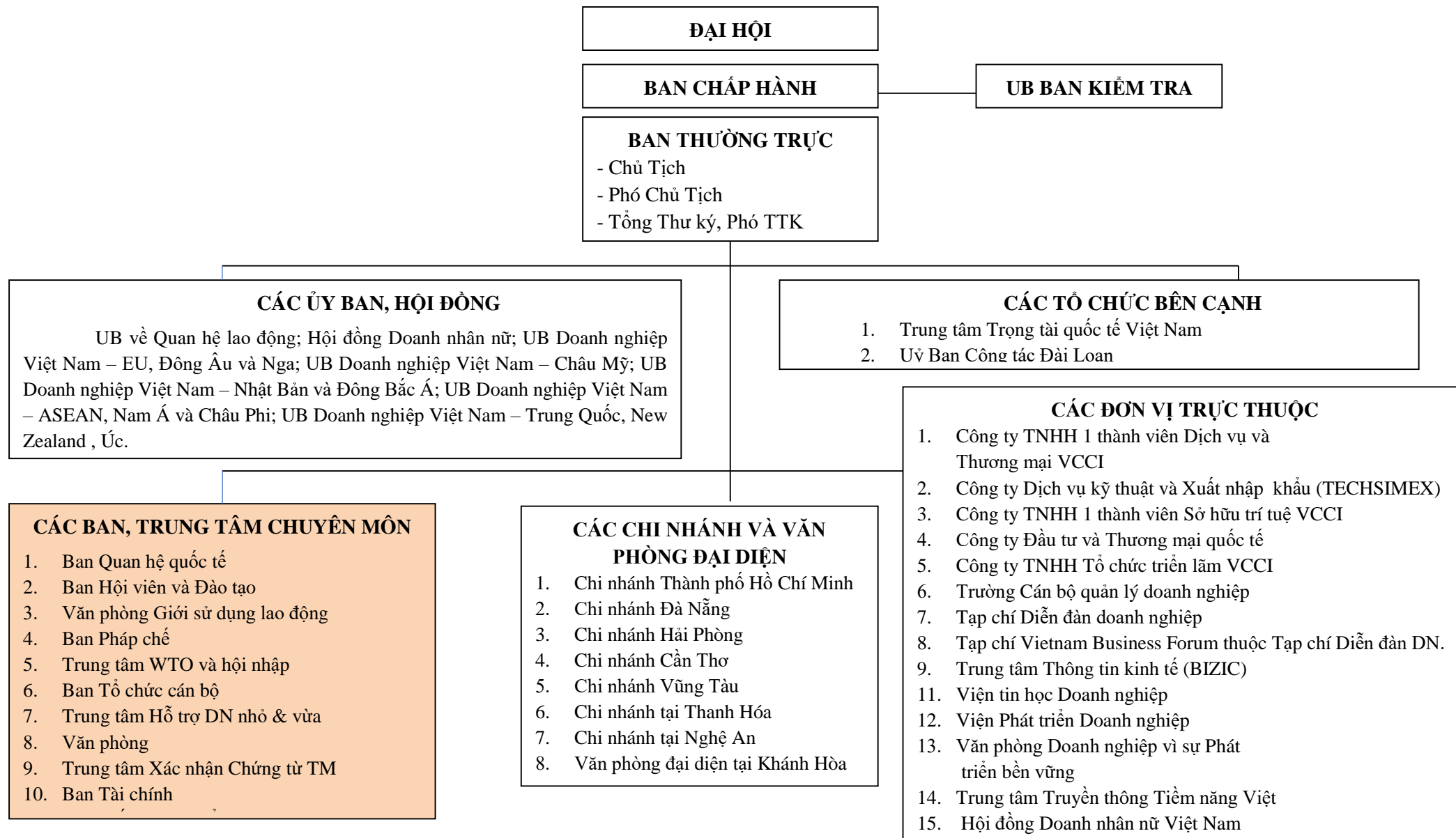
16. Cấp giấy chứng nhận xuất xứ cho hàng hóa xuất khẩu của Việt Nam theo ủy quyền của cơ quan Nhà nước có thẩm quyền; xác nhận các trường hợp bất khả kháng và chứng nhận, xác nhận các giấy tờ cần thiết khác trong hoạt động thương

mại theo yêu cầu tự nguyện của các bên trong giao dịch hoặc theo yêu cầu, ủy quyền của các cơ quan, tổ chức có thẩm quyền ở trong và ngoài nước.

17. Hỗ trợ các doanh nghiệp trong và ngoài nước giải quyết bất đồng, tranh chấp thông qua thương lượng, hòa giải hoặc trọng tài phù hợp với quy định của pháp luật.

18. Thực hiện các nhiệm vụ khác mà cơ quan Nhà nước giao hoặc ủy quyền

2.1.3. Cơ cấu tổ chức của VCCI



Hình 2.1: Sơ đồ tổ chức Phòng thương mại công nghiệp Việt Nam

(Nguồn: Ban Tổ chức cán bộ - VCCI)

2.1.4. Tình hình hoạt động

Công tác phát triển và phục vụ hỗ trợ hội viên: Trong năm 2021, VCCI đã kết nạp thêm 359 hội viên mới; thực hiện cập nhật dữ liệu hội viên trong toàn hệ thống; bảo đảm kịp thời các quyền lợi cho hội viên, cung cấp thông tin, gửi các bản tin doanh nghiệp và các văn bản pháp luật cho doanh nghiệp hội viên thường xuyên, kịp thời; tuyên truyền vận động các Hiệp hội/doanh nghiệp hội viên trên toàn quốc tham gia hưởng ứng lời kêu gọi “Toàn dân tham gia ủng hộ phòng chống dịch Covid-19” của Ủy ban Trung ương Mặt trận Tổ quốc Việt Nam; động viên doanh nghiệp, doanh nhân tuân thủ pháp luật kinh doanh, thực hiện trách nhiệm xã hội và phát triển thị trường; kiến nghị với các cơ quan Nhà nước giải quyết kịp thời các khó khăn, vướng mắc của doanh nghiệp trong sản xuất – kinh doanh.

Công tác kế hoạch, tổng hợp, thông tin nội bộ:

Hoạt động của cơ quan VCCI, hoạt động của Ban Thường trực và các đơn vị trong VCCI được đưa tin, cập nhật trên Trang thông tin điện tử của VCCI (www.vcci.com.vn), Tạp chí Diễn đàn Doanh nghiệp và các kênh thông tin nội bộ. Các báo cáo tuần, báo cáo phục vụ các cuộc họp giao ban hàng tháng, báo cáo chuyên đề, báo cáo gửi các cơ quan Đảng, Nhà nước, các bản tin kinh tế - doanh nghiệp, lịch làm việc của cơ quan được duy trì thường xuyên, cải tiến, nâng cao chất lượng và phát hành kịp thời. Công tác xây dựng kế hoạch tiếp tục được đổi mới theo hướng nâng cao chất lượng các chương trình, dự án; tăng cường sự chỉ đạo của Ban Thường trực và phát huy tính sáng tạo của các đơn vị.

Công tác tổ chức, cán bộ và chăm lo đời sống vật chất, tinh thần cho CBNV: Tiếp tục thực hiện thường xuyên công tác tổ chức bộ máy và cán bộ của VCCI, đồng thời đảm bảo thực hiện đúng các tiêu chuẩn, chế độ, chính sách của Đảng và Nhà nước đối với cán bộ về tổ chức bộ máy, lương, thưởng, đề bạt, bổ nhiệm cán bộ, bảo hiểm xã hội. Thực hiện đầy đủ chế độ nghỉ lễ, tết cho CBNV. Cử cán bộ tham gia các khóa đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ trong và ngoài nước. VCCI đã chủ động liên hệ với Bộ Y tế và các cơ quan chức năng để tiêm vắc xin phòng chống Covid-19 cho trên 400 cán bộ, nhân viên khối Văn phòng cơ quan và các đơn vị trực thuộc khu vực Hà Nội. Công

tác phòng chống đại dịch Covid-19 tại cơ quan Hà Nội và các chi nhánh, văn phòng đại diện, công ty, đơn vị trực thuộc được triển khai kịp thời, đúng quy định của Nhà nước và địa phương nơi VCCI có trụ sở.

Công tác xây dựng cơ sở vật chất- kỹ thuật:

Các công tác bảo đảm vật chất, hậu cần, cho hoạt động của cơ quan được bảo đảm. Trụ sở làm việc và các Trung tâm xúc tiến thương mại - đầu tư trong toàn quốc được duy tu, bảo dưỡng thường xuyên, các chế độ phòng chống cháy nổ, vệ sinh, an toàn, sử dụng xe ô tô, vật tư, thiết bị, văn phòng phẩm được thực hiện thường xuyên, bảo đảm tiết kiệm, hiệu quả.

Công tác tài chính: Bảo đảm được cân đối thu chi, nguồn tài chính phục vụ nhu cầu mua sắm, đổi mới trang thiết bị tài sản cố định, đầu tư xây dựng cơ bản.

Hoạt động của các chi nhánh, văn phòng đại diện, công ty trực thuộc: Trong bối cảnh dịch bệnh Covid-19, các đơn vị đều nỗ lực duy trì được các hoạt động chủ yếu, đảm bảo được đời sống của cán bộ, nhân viên và đóng góp vào kết quả công tác chung của VCCI.

Nhìn chung VCCI đã tích cực triển khai các nhiệm vụ công tác chủ yếu theo Nghị quyết Đại hội Đảng Toàn quốc lần thứ XIII, Nghị quyết của Hội nghị Ban Chấp hành lần thứ 13, 14 khóa VI, Hội nghị tổng kết công tác năm 2020 đề ra. Các hoạt động chính như xây dựng pháp luật, chính sách, cải thiện môi trường kinh doanh, tập hợp, đề xuất giải quyết kiến nghị doanh nghiệp, đào tạo, thông tin, tư vấn,... đạt mức tăng trưởng 7,8% so với cùng kỳ năm 2020. Các hoạt động trọng tâm, trọng điểm về cơ bản vẫn được triển khai thực hiện theo kế hoạch và đạt kết quả tốt. Một số hoạt động tiêu biểu gồm: Thường xuyên khảo sát nắm bắt tình hình kinh tế - doanh nghiệp và tham mưu kịp thời, hiệu quả cho Chính phủ các giải pháp phát triển kinh tế - xã hội và hỗ trợ doanh nghiệp dưới tác động của dịch Covid-19; tiếp tục phát huy vai trò quan trọng trong việc góp ý, xây dựng pháp luật, chính sách, các hoạt động hội nhập quốc tế, đại diện giới sử dụng lao động và hỗ trợ doanh nghiệp nâng cao năng lực cạnh tranh, phát triển bền vững... Tuy nhiên, hoạt động của VCCI trong năm 2021 vẫn còn một số hạn chế, tồn tại. Cụ thể là, việc thực hiện kế hoạch công việc chung của toàn hệ thống chưa đạt kế hoạch

đề ra (mức độ hoàn thành là gần 90% so với kế hoạch); một số hoạt động trọng tâm còn chậm so với kế hoạch. Về nguyên nhân, do tác động của đại dịch Covid-19, nên nhiều hoạt động bị chậm tiến độ hoặc phải điều chỉnh kế hoạch theo hướng giảm số lượng, hoặc thậm chí không thể tổ chức được như: hoạt động đào tạo, khảo sát thị trường, hội chợ triển lãm, hội nghị hội thảo quốc tế v.v...

2.2. Thực trạng văn hóa tổ chức tại Phòng thương mại và công nghiệp Việt Nam (VCCI)

2.2.1. Những chủ trương và quy định về văn hóa tổ chức

Là một tổ chức chịu sự quản lý của nhà nước, vì vậy việc thực hiện các nội quy, quy chế trong văn hóa tổ chức của VCCI tuân theo các văn bản, quy định mà Nhà nước đã đề ra.

Căn cứ vào quyết định số 129/2007/QĐ-TTg ngày 02 tháng 8 năm 2007 của Thủ tướng Chính phủ về việc ban hành Quy chế văn hóa tổ chức tại các cơ quan hành chính gồm 03 chương, 16 điều quy định chi tiết các nội dung, phạm vi, đối tượng điều chỉnh và các nguyên tắc thực hiện văn hóa tổ chức. Dựa vào văn bản trên, tất cả các cán bộ nhân viên tại VCCI đều phải thực hiện một cách nghiêm túc theo quy định: từ tác phong, lễ lối làm việc; cách ăn mặc trang phục; cho đến cách bài trí công sở.

2.2.2. Thực trạng văn hóa tổ chức (các biểu hiện)

2.2.1.1. Trang phục làm việc của cán bộ, nhân viên

❖ Về trang phục

Trang phục không chỉ là nhu cầu cần thiết của con người là vấn đề kinh tế, xã hội mà còn là vấn đề văn hóa. Trang phục công sở biểu hiện thuần phong mỹ tục và cách sống của một dân tộc. Bên cạnh vẻ đẹp tâm hồn thì hình thức bên ngoài cũng góp phần đáng kể trong việc tôn vinh vẻ đẹp và phẩm chất con người. Có thể nói cách ăn mặc, phối hợp trang phục hài hòa trong công sở không những giúp cán bộ, nhân viên khắc phục được nhược điểm cơ thể và vấn đề tuổi tác.

Do vậy, những quy định chỉ mang tính chung chung mà không thể hiện từng chi tiết vốn rất đa dạng của thời trang. Không thể phủ nhận rằng trang phục luôn là một cách tốt nhất để hiển thị một người làm việc gì hoặc thuộc về những loại hình kinh doanh

nào. Mặc trang phục công sở là để tạo dựng một hình ảnh chuyên nghiệp, bất kể vị trí công việc cao, thấp như thế nào, con đường sự nghiệp của cá nhân đó ra sao. Kiểu dáng, màu sắc, độ dài và sự vừa vặn của trang phục nói lên khả năng làm việc của người đó. Và nó cũng là một cách để một cơ quan, một tổ chức thể hiện hình ảnh của mình.

Giao tiếp không chỉ dừng tại lời ăn tiếng nói mà còn thể hiện qua trang phục hàng ngày, Tại VCCI văn hóa trong trang phục của đội ngũ cán bộ nhân viên được quy định và thực hiện theo quy chế công sở của Nhà nước như sau:

- Đối với nam:

- Thắt cà vạt khi tiếp xúc với khách hàng
- Áo vải trơn hoặc có sọc nhạt
- Quần tây, không mặc quần Jean
- Mang giày

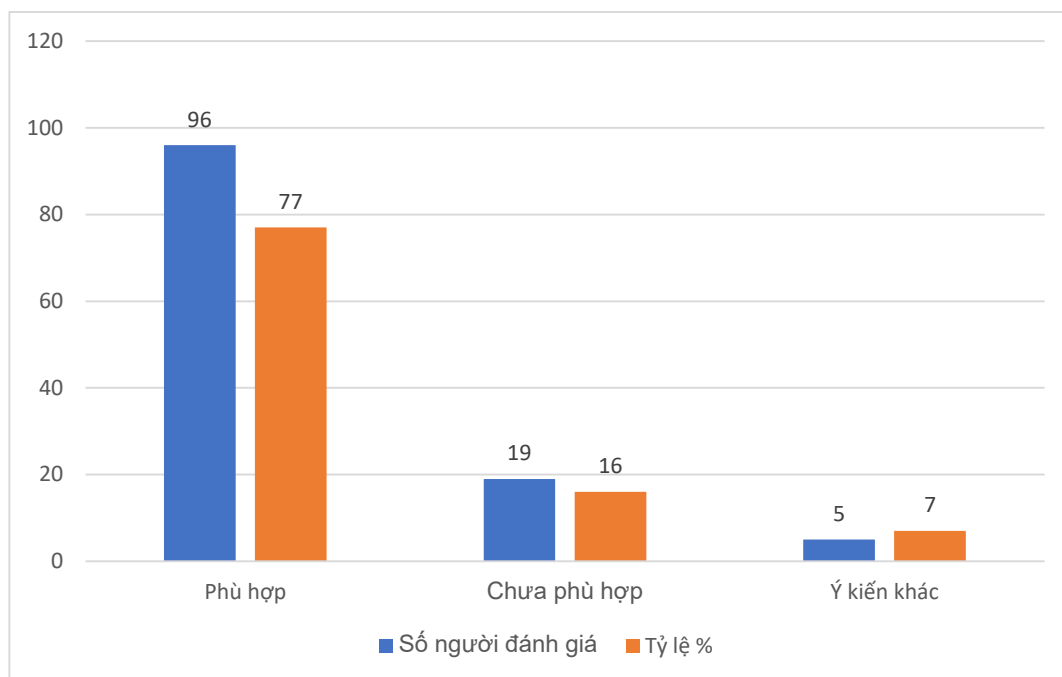
- Đối với nữ:

- Trang phục đẹp, kín đáo, nghiêm túc
- Không được mặc áo sát nách, váy hoặc áo quá ngắn
- Áo vải trơn hoặc có sọc/hoa mờ nhạt...
- Quần tây, không quần Jean
- Mang giày/dép có quai

Trang phục luôn sạch sẽ, chỉnh tề, bắt buộc phải được là ủi thẳng thăn, ngay nếp. Các vị trí như cổ áo sơ mi, cổ tay áo... không được phép để bám bụi, đất bẩn. Đối với áo sơ mi nhạt màu, không chấp nhận áo đã bị ngả màu.

Đầu tóc gọn gàng, không nhuộm tóc nhiều màu. Luôn luôn lưu ý vấn đề vệ sinh cá nhân, tránh tạo mất thiện cảm cho khách hàng vì những chi tiết không đáng có như mùi hơi thở, mùi cơ thể không dễ chịu và lưu ý cải thiện thẩm mỹ nha khoa. Bằng quan sát, nhìn chung trang phục khi làm việc của cán bộ, nhân viên tại VCCI rất lịch sự, gọn gàng, phù hợp với văn hóa tổ chức và phù hợp với quy định mà Nhà nước đã đề ra.

Qua khảo sát thực tế với 120 cán bộ nhân viên tại cơ quan, kết quả cho thấy có 77% ý kiến cho rằng quy định về trang phục tại cơ quan đã phù hợp, 16% cho rằng chưa phù hợp, còn lại 7% là ý kiến khác (Hình 2.2).



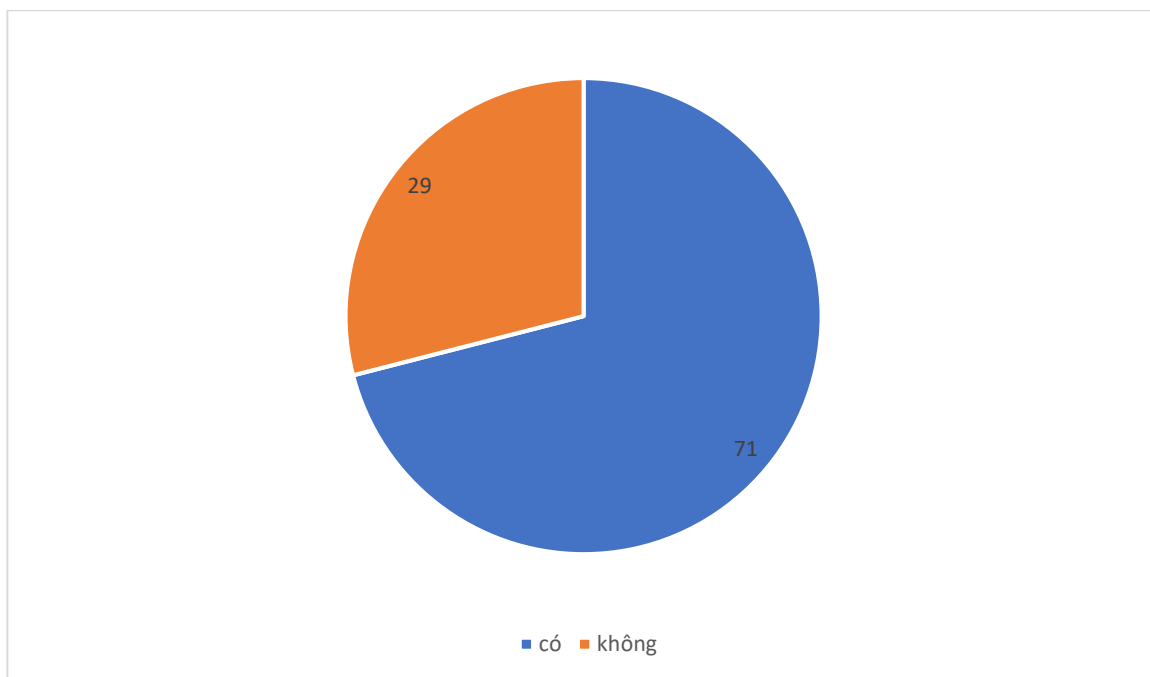
Hình 2.2. Biểu đồ kết quả khảo sát về việc thực hiện quy định trang phục

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

Qua khảo sát thực tế có đến 100% cán bộ nhân viên chọn trang phục làm lựa chọn ưu tiên hàng đầu trong yếu tố cần có khi giao tiếp với đối tác, khách hàng khách hàng. Tuy nhiên hạn chế hiện tại của cơ quan là chưa có quy định đồng phục cho nhân viên. Mặc dù vậy ban lãnh đạo của VCCI đã và đang triển khai xây dựng ý tưởng thống nhất về đồng phục công sở cho mọi cán bộ, nhân viên trong phòng. Đồng phục công sở đơn thuần chỉ là sự lặp đi, lặp lại giống nhau nhưng ẩn chứa bên trong đó là sự cho thấy được một ý nghĩa sâu sắc. Nó thể hiện được tinh thần hòa đồng, đoàn kết, tính chuyên nghiệp, tạo nên sức mạnh tập thể lớn lao. Không chỉ vậy việc thống nhất văn hóa tổ chức không chỉ cho thấy trình độ văn hóa của cán bộ, nhân viên mà còn tạo tâm lý thoải mái, có trách nhiệm hơn với công việc.

Khi được hỏi rằng: “Theo anh/ chị khi làm việc tại cơ quan có nên mặc đồng phục không” đa số ý kiến cho rằng là có chiếm 71% câu trả lời là có. Và khi được hỏi lý do thì họ trả lời rằng khi được mặc đồng phục sẽ tạo được tinh thần đồng đội hơn, tập thể gắn kết hơn và giúp họ đi đúng vào khuôn phép và kỷ luật. Còn lại 29% ý kiến cho rằng

không nên mặc đồng phục bởi lý do của họ là khi mặc đồng phục họ cảm thấy gò bó, cứng nhắc và không được tự do mặc những trang phục mình yêu thích (Hình 2.3).



Hình 2.3. Khảo sát về ý kiến của cán bộ, nhân viên về vấn đề mặc đồng phục

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

Tuy nhiên vẫn còn tồn tại một số rất ít cán bộ, nhân viên có thể do thời tiết mà đã một đôi lần còn để trang phục, xộc xệch chưa phù hợp với tính thẩm mỹ, tính trang trọng của trang phục khi đến môi trường làm việc.

Vấn đề trang phục trong các ngày lễ cũng được VCCI rất quan tâm và chú trọng nhằm phát huy tính truyền thống của dân tộc ta. Bên cạnh việc làm đẹp cho bộ mặt của cơ quan qua các bộ lễ phục trong các buổi lễ, họp mặt... còn làm tăng tính trang trọng, làm tăng hiệu quả làm việc, làm nên nét độc đáo của tổ chức với nét thời trang truyền thống. Qua quá trình quan sát và khảo sát tại VCCI, lễ phục được sử dụng nhiều nhất tại các buổi lễ, cuộc họp trọng thể, các cuộc tiếp đón lãnh đạo cấp cao nhà nước và các đối tác nước ngoài. Quy định về lễ phục:

- Lễ phục của cán bộ, nhân viên nữ: Áo dài truyền thống
- Lễ phục của cán bộ, nhân viên nam: Bộ comple, áo sơ mi, cravat.

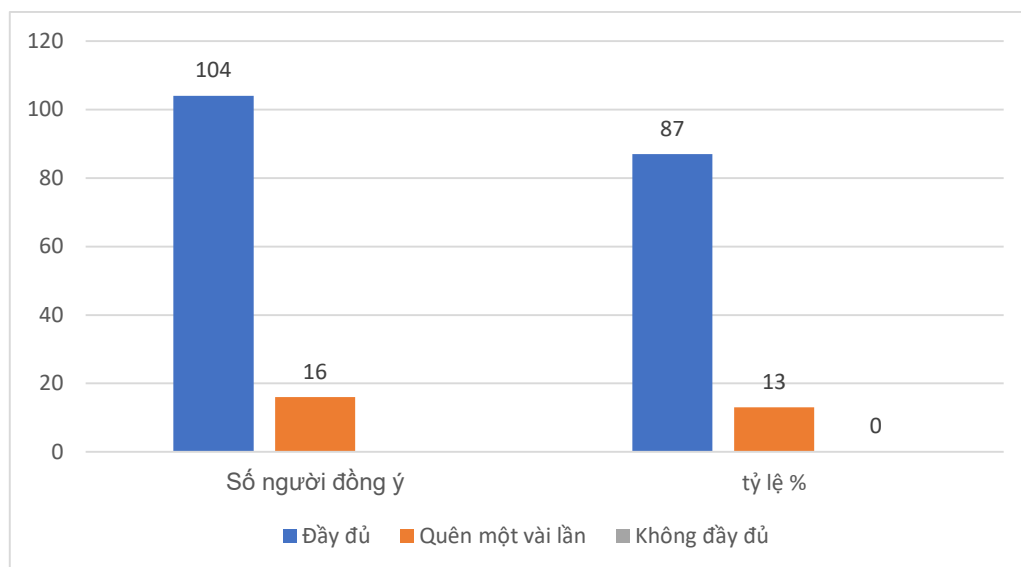
Kết quả khảo sát cho thấy hầu hết 100% đội ngũ cán bộ nhân viên đều đã mặc lễ phục theo đúng quy định.

❖ Về việc đeo thẻ của cán bộ, nhân viên

Không chỉ chú trọng vào trang phục khi tới công sở mà mỗi cán bộ nhân viên khi đi làm còn phải chấp hành tốt và nghiêm chỉnh việc đeo thẻ.

Thẻ cán bộ nhân viên phải có tên cơ quan, ảnh, họ tên, chức danh, số hiệu một cách rõ ràng. Việc đeo thẻ khi làm việc là điều hết sức cần thiết đối với bất kỳ một cơ quan, tổ chức nào. Nó giúp cho những người bên ngoài tổ chức, các cá nhân đến liên hệ công tác hay giải quyết công việc sẽ biết được mình đang tiếp xúc với ai, chức danh và trách nhiệm của họ và quan trọng nhất là giúp ta xác định đúng đối tượng mình đang giao tiếp. Có thể nói, đeo thẻ khi làm việc chính là chấp hành kỷ cương nơi công sở và đây là một cách thể hiện bản thân, tác phong làm việc chuyên nghiệp, nếp sống văn minh, văn hóa nơi công sở của cán bộ nhân viên của các cơ quan, tổ chức nói chung và VCCI nói riêng.

Theo như khảo sát của chúng tôi về vấn đề này, thì việc đeo thẻ của cán bộ, nhân viên trong cơ quan đều chấp hành khá nghiêm túc, không có tình trạng không đeo thẻ hay làm mất thẻ, nhưng lại có một số trường hợp vì một số lý do mà quên đeo thẻ đến khi nhắc mới đeo hoặc cả ngày hôm đó không đeo luôn. Với câu hỏi “Trong quá trình làm việc, anh/chị đã đeo thẻ cán bộ, nhân viên đầy đủ chưa?” thì có 87% (104/120) ý kiến cho là đầy đủ, 13% (16/120) ý kiến đưa ra là có quên một vài lần, còn 0% ý kiến câu trả lời là không đầy đủ.



Hình 2.4. Biểu đồ kết quả khảo sát về tình trạng đeo thẻ của cán bộ, nhân viên

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

2.2.1.2. Thời gian, tác phong làm việc của cán bộ nhân viên

Tại VCCI giờ giấc làm việc của cán bộ công nhân viên được quy định rõ ràng. Đội ngũ cán bộ, nhân viên được triển khai và nghiêm chỉnh chấp hành quy định giờ giấc đồng thời cũng thể hiện tính kỷ luật tốt của cán bộ nhân viên. Giờ giấc làm việc của VCCI được thực hiện theo giờ hành chính mà Nhà nước đã quy định:

Sáng: Từ 07h30- 11h30

Chiều: 13h00- 17h00

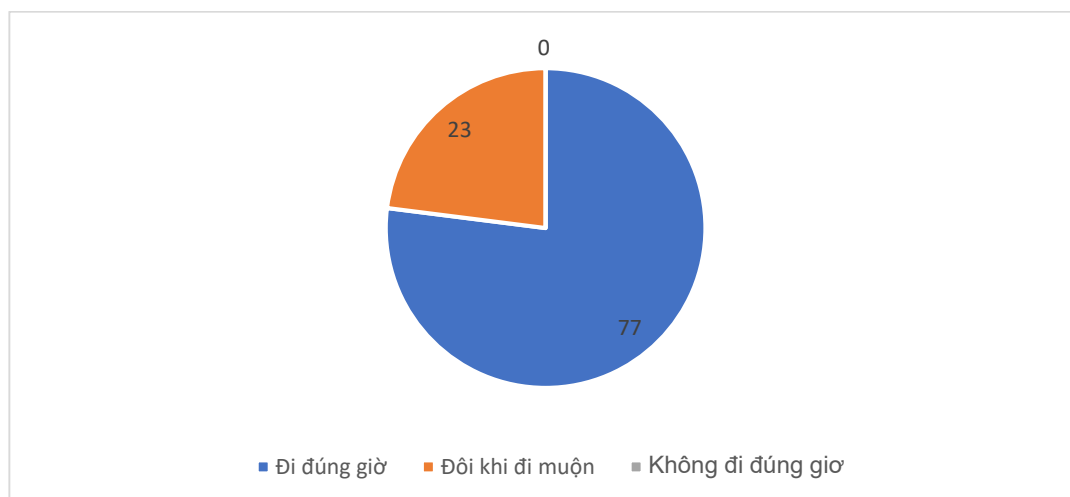
Trong thời gian qua, Lãnh đạo VCCI đã chỉ đạo tăng cường thực hiện kỷ luật, kỷ cương hành chính, chấn chỉnh lề lối làm việc, nâng cao ý thức trách nhiệm làm việc của cán bộ nhân viên. Qua đó VCCI đã nghiêm túc triển khai và thực hiện nhiều biện pháp thiết thực, tạo sự chuyển biến rõ nét trong nhận thức, hành động tác phong làm việc của cán bộ, nhân viên góp phần nâng cao hiệu quả làm việc, hiệu quả quản lý.

Việc chấp hành giờ giấc làm việc của cán bộ, công nhân viên VCCI phản ánh ý thức của họ và hiệu quả các biện pháp tuyên truyền của tổ chức. Về giờ giấc làm việc của nhân viên trong VCCI luôn được chấp hành nghiêm chỉnh, mang tính kỷ luật cao. Đại đa số ý thức kỷ luật cán bộ nhân viên tại VCCI được thực hiện khá tốt.

Trong môi trường làm việc năng động và chuyên nghiệp như hôm nay, bên cạnh sáng tạo để tìm ra những cách riêng giúp làm việc nhanh hơn và đạt hiệu quả cao hơn, ngoài việc hình thành những thói quen phương pháp ứng xử cùng hành vi văn minh, lịch sự chốn công sở thì lễ lối và tác phong làm việc cũng rất cần thiết đối với cán bộ, nhân viên trong các cơ quan, tổ chức nói chung và trong VCCI nói riêng. Tác phong làm việc nhanh nhẹn khoa học, không để khách hàng, đối tác phải chờ đợi lâu trong quá trình giải quyết công việc. Đó là sự phản ánh ý thức chấp hành tốt quy định của cán bộ công nhân viên trong công ty, là sự nỗ lực rất lớn từ phía lãnh đạo cơ quan đã hình thành văn hóa kỷ luật kỷ cương cho đội ngũ nhân viên nơi đây.

Mặc dù vậy vẫn tồn tại một số ít cán bộ, nhân viên khi đi làm vẫn không có sự chủ động, nghiêm túc trong giờ làm; tình trạng đi muộn giờ vẫn còn tồn tại. Với nhiều nguyên nhân khác như: Khoảng cách từ nhà đến công ty, phương tiện đi lại, công việc đột xuất, thói quen, tình trạng giao thông, con nhỏ, tắc đường...

Qua khảo sát thực tế, với câu hỏi “Anh/ chị đã đi đúng giờ giấc làm việc mà cơ quan quy định chưa?” Theo kết quả khảo sát 120 ý kiến thì có 77% người cho rằng đi đúng giờ, 23% người cho rằng đôi khi đi muộn và 0% người là không đi đúng giờ (Hình 2.5).



Hình 2.5: Khảo sát về việc thực hiện giờ giấc đi làm của cán bộ, nhân viên

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

Có thể nói, thái độ không chấp hành nghiêm túc theo đúng giờ giấc mà cơ quan, tổ chức đã quy định không chỉ ảnh hưởng lớn đến hiệu quả công việc được giao mà còn tạo ra tâm lý thờ ơ, thiếu trách nhiệm, coi nhẹ quy định giờ giấc của cơ quan, tổ chức. Đồng thời hình thành những thói xấu và tác phong làm việc chậm chạp là mất đi hình ảnh đẹp của mỗi cán bộ, nhân viên nói riêng và hình ảnh của công ty nói chung.

2.2.1.3. Về việc tổ chức, bài trí công sở.

❖ **Môi trường cảnh quan.**

Mỗi cơ quan, tổ chức đều có cảnh quan và cách bài trí riêng; tuy nhiên dù bài trí như thế nào đều phải tuân thủ nguyên tắc khoa học, lịch sự và văn minh.

- Bên ngoài cơ quan: Biển tên của VCCI được đặt tại cổng chính số 9, phố Đào Duy Anh, quận Đống Đa, thành phố Hà Nội. Biển tên được ghi to, rõ ràng và được treo ở mặt trước tòa nhà làm việc, rất dễ cho việc tìm kiếm. Trước trụ sở những hàng dừa cảnh được trồng ngay ngắn vừa tạo được cảnh quan đẹp vừa tạo được sự thân thiện với môi trường tự nhiên. Ở cổng của VCCI đều có bộ phận thường trực cơ quan làm việc 24/24 để bảo vệ; giữ gìn an ninh. Các tổ chức, đơn vị, doanh nghiệp, cá nhân đến liên hệ và giải quyết công việc đều nhận được sự chào hỏi thân thiện, cởi mở và sự chỉ dẫn nhiệt tình từ đội ngũ nhân viên bảo vệ. Không có hiện tượng thu phí trông giữ xe đối với cán bộ, nhân viên và bất kì ai đến liên hệ công tác. Môi trường làm việc của VCCI được đặt ở nơi không khí trong lành, thoáng mát, không bị ô nhiễm để đảm bảo sức khỏe cho cán, bộ nhân viên.

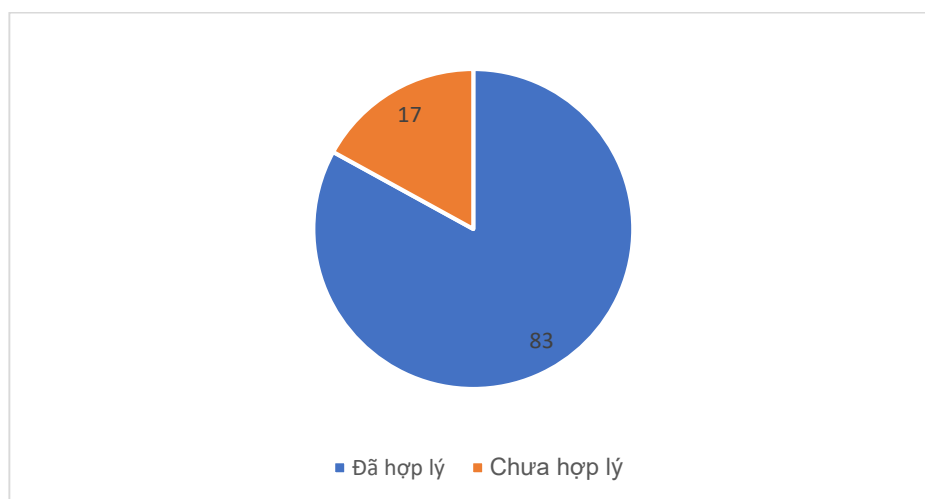
- Bên trong cơ quan: Tòa nhà VCCI được xây dựng khang trang, rộng rãi có khuôn viên thoáng mát và sạch sẽ. Mỗi tầng làm việc đều được lắp đặt hệ thống thang máy hiện đại và tận dụng tầng hầm để làm nơi để xe; tạo tâm lý an toàn thoải mái cho cán bộ, nhân viên khi đến là việc.

Bên trong phòng làm việc được sắp xếp gọn gàng, ngăn nắp, sạch sẽ. Vị trí ngồi làm việc của cán bộ, nhân viên luôn đầy đủ ánh sáng, không gian yên tĩnh, tránh được tiếng ồn bên ngoài. Màu sắc chủ đạo của các phòng làm việc đều là màu sáng, hồng nhạt tạo cảm giác nhẹ nhàng, dễ chịu cho cán bộ, nhân viên làm việc tại đây. Trên mỗi bàn làm việc đều được đặt các lọ hoa, cây cảnh, vừa tạo được cho văn phòng tính thẩm mỹ

cao; vừa tạo được tinh thần làm vui vẻ, lạc quan trong công việc. Các phòng họp, phòng làm việc, phòng quản trị...đều được sắp xếp khoa học, có hệ thống phù hợp với chức năng của mỗi phòng. Trong phòng được trang bị đầy đủ hệ thống đèn chiếu sáng, bố trí hợp lý, khoa học phù hợp với điều kiện làm việc. Trước cửa ra vào của các phòng ban, chức năng được gắn biển tên, bộ phận như: Phòng Chủ tịch; Phòng Chánh văn phòng; Phòng Văn thư;....Trên bàn làm việc có biển tên ghi rõ chức năng, họ và tên của người ngồi làm việc tại bàn đó. Trong các phòng không lập bàn thờ, thấp hương, không đun, nấu trong phòng làm việc. Ngoài ra, các phòng làm việc còn được đặt những chậu cây xanh vừa cải thiện được không gian trong phòng làm việc; vừa tạo được môi trường làm việc thoải mái, thân thiện cho cán bộ, nhân viên. Làm tăng năng suất lao động, giảm áp lực trong công việc.

Đặc biệt Phòng họp (có diện tích 15 m² đến 300 m²) là nơi thường diễn ra các cuộc họp, các cuộc hội nghị, hội thảo, tọa đàm của VCCI với các tổ chức trong và ngoài nước. Vì vậy được trang bị đầy đủ các thiết bị tối tân nhất để phục vụ các cuộc họp diễn ra thuận lợi và đạt được hiệu quả cao.

Qua khảo sát cán bộ nhân viên VCCI về cách bố trí sắp xếp phòng làm việc đã hợp lý chưa thì có 83% ý kiến là đã hợp lý, và 17% ý kiến chưa hợp lý vì một số phòng còn hơi nhỏ và thiếu ánh sáng (Hình 2.6).



Hình 2.6. Cách bài trí sắp xếp các phòng, ban tại VCCI

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

❖ **Phương tiện và thiết bị làm việc.**

VCCI đã chú trọng đầu tư về trang thiết bị văn phòng. Các trang thiết bị chuyên dụng bao gồm: máy tính, máy in, máy photocopy, máy chiếu, máy quét vân tay. Đây là các trang thiết bị không thể thiếu tại các cơ quan tổ chức.

Các trang thiết bị truyền thông: Mạng internet, điện thoại, máy fax...

Các đồ dùng văn phòng thì gồm nhiều loại với những tính năng và công dụng khác nhau như bàn ghế, các loại tủ hồ sơ, quạt, điều hòa, âm thanh, loa đài, cây nước nóng lạnh, ấm đun nước.

Ngoài các thiết bị và đồ dùng như trên còn có: sổ sách, giấy bút, kẹp giấy, dụng cụ dập ghim, phong bì...

Qua khảo sát thì hầu như 100% cán bộ nhân viên VCCI cho rằng cơ quan đã rất quan tâm và chú trọng, mua sắm đầy đủ các trang thiết bị và thường xuyên thực hiện công tác kiểm tra và bổ sung ngay khi trang thiết bị nào có hiện tượng hỏng hóc nhằm phục vụ cho hoạt động công việc của cơ quan được thông suốt, liên tục và hiệu quả.

❖ **Biểu tượng (Logo) và nhận diện thương hiệu**



Hình 2.7. Logo Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt nam



Hình 2.8. Bộ nhận diện thương hiệu

2.2.2.4. Kỹ năng giao tiếp ứng xử của đội ngũ cán bộ với nhân viên.

Giao tiếp là sự tiếp xúc trao đổi thông tin giữa người với người thông qua ngôn ngữ, cử chỉ điệu bộ. Giao tiếp vừa là một nhu cầu, vừa là một nghệ thuật. Văn hoá giao tiếp là yếu tố thể hiện rõ nhất văn hóa của đội ngũ nhân viên, nó có ảnh hưởng lớn đến việc xây dựng hoạt động văn hóa của mỗi cơ quan, tổ chức, doanh nghiệp. Còn ứng xử là sự phản ứng của con người đối với sự tác động của một tổ chức, cá nhân đến mình trong một tình huống cụ thể nhất định.

Văn hóa ứng xử là một phạm trù rất rộng bao gồm cử chỉ, lời nói, hành vi thể hiện và cả trang phục phù hợp. Trong xã hội ngày càng văn minh, hiện đại thì văn hóa ứng xử luôn nhận được sự quan tâm, những việc tưởng chừng như đơn giản, thực ra lại rất quan trọng và mang lại một giá trị to lớn. Những cách xử sự đẹp, có văn hóa sẽ tạo ra những mối quan hệ gắn bó, nhân văn và bền vững. VCCI hiểu rõ chỉ có văn hóa giao tiếp ứng xử đẹp mới tạo được uy tín và thương hiệu của tổ chức nên đã luôn không ngừng nâng cao văn hóa giao tiếp ứng xử.

Giao tiếp, ứng xử là một trong những đặc trưng quan trọng nhất trong hành vi của con người. Giao tiếp, ứng xử đẹp sẽ làm nên giá trị lĩnh vực của cuộc sống, nó làm thay đổi nhận thức, thái độ và hành vi của con người. Chuẩn mực giao tiếp, ứng xử được thể hiện thông qua nhiều mối quan hệ trong công việc. Trong đó đan xen chủ yếu là các mối quan hệ: quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới, quan hệ giữa các đồng nghiệp; quan hệ giữa cán bộ, nhân viên với đối tác, khách hàng đến giải quyết công việc.

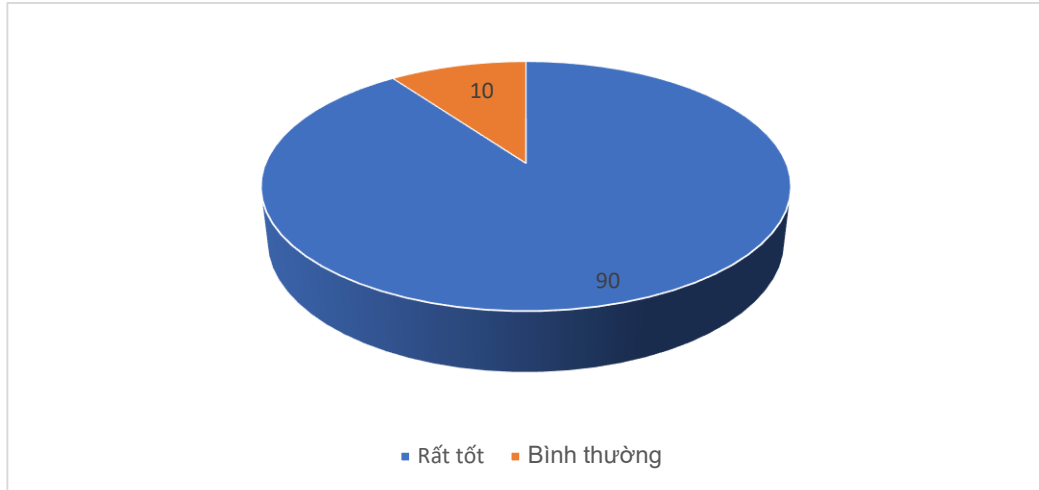
❖ Giao tiếp, ứng xử cấp dưới đối với cấp trên.

Đây là quá trình giao tiếp giữa cán bộ, nhân viên nhằm để trao đổi thông tin, nhận lệnh truyền đạt của cấp trên về hoạt động và mục tiêu của tổ chức; phản hồi lại các đề nghị, chỉ thị, yêu cầu báo cáo với cấp trên những thông tin cần thiết.

Nhân viên VCCI rất tôn trọng và cư xử đúng mực với Lãnh đạo của mình. Điều đặc biệt nhân viên VCCI luôn thẳng thắn và trung thực, chân thành trong quan hệ với cấp trên. Họ sẵn sàng tiếp nhận sự phê bình của lãnh đạo và có ý thức sửa chữa khuyết điểm. Kể cả khi bị lãnh đạo khiển trách vì có thể hoàn thành công việc không tốt, nhưng mỗi nhân viên đều tiếp thu với thái độ nhận lỗi xin hứa sẽ khắc phục để công việc lần sau được tốt hơn. Họ luôn tin tưởng tôn trọng vai trò lãnh đạo của cấp trên, giữ gìn bảo vệ uy tín danh dự của cấp trên, không bao giờ thể hiện thái độ tò mò về đời sống riêng tư của lãnh đạo.

Trong cách nói chuyện với cấp trên, cấp dưới luôn tươi cười và dùng các từ ngữ biểu lộ và dùng các từ ngữ biểu lộ sự lịch sự, lễ phép, khiêm tốn: Xin mời, xin phép, xin lỗi, cảm ơn...Khoảng cách giữa Lãnh đạo và nhân viên trong VCCI không quá lớn, có thể khẳng định đó là mối quan hệ khá thân thiện, cởi mở. Điều này thể hiện qua các cử chỉ, lời nói, ngôn ngữ khi gặp cấp trên đó là một lời chào từ xa, một nụ cười thân thiện, một lời hỏi thăm chân thành. Tuy nhiên vẫn phải thấy rằng, đôi khi vẫn có trường hợp nhân viên vì quá nghe lời lãnh đạo, nên khi có một số chỉ đạo có thể họ thấy chưa hợp lý và phù hợp nhưng vẫn nhận chỉ đạo và làm theo, cuối cùng kết quả là chất lượng công việc không hiệu quả.

Qua khảo sát, khi đặt ra câu hỏi “Anh/chị đánh giá như thế nào về thái độ giao tiếp, ứng xử của nhân viên đối với lãnh đạo cấp trên”. Kết quả có đến 90% cán bộ nhân viên đánh giá thái độ giao tiếp ứng xử của nhân viên đối với lãnh đạo cấp trên là rất tốt, còn 10% ý kiến đánh giá là bình thường (Hình 2.9)



Hình 2.9. Khảo sát thái độ giao tiếp, ứng xử của cấp dưới đối với cấp trên

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

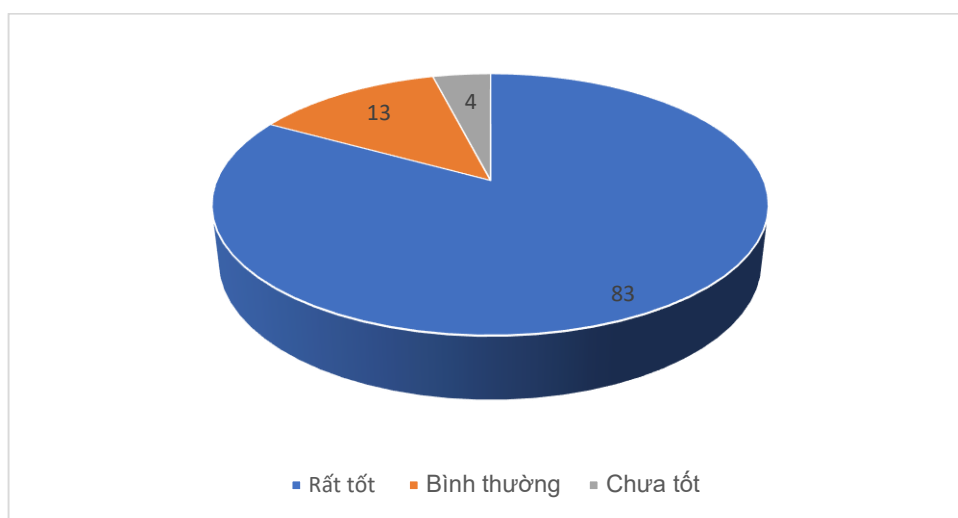
❖ **Giao tiếp, ứng xử lãnh đạo với cấp dưới:**

Là quá trình giao tiếp giữa lãnh đạo với nhân viên để kiểm tra, thực hiện quyết định quản trị, đánh giá tiến độ công việc, nắm bắt tâm tư nguyện vọng từng người để có biện pháp giúp đỡ thích hợp. Trong thực hiện công việc, cấp trên ứng xử với cấp dưới đúng mực luôn lắng nghe tâm tư, nguyện vọng của cấp dưới sẽ tạo được sự thân mật, gần gũi và hòa đồng góp phần nâng cao hiệu quả công việc.

Thực tế cho thấy lãnh đạo, nhà quản lý VCCI đã có những ứng xử rất thông minh dành cho nhân viên cấp dưới của mình. Lãnh đạo, cấp trên VCCI luôn luôn lắng nghe những tâm tư nguyện vọng của cán bộ, nhân viên mình. Luôn luôn cư xử công bằng, khách quan, phân chia công việc đồng đều và thích hợp với từng người. Đặc biệt, lãnh đạo luôn có những phản hồi tích cực như động viên khen thưởng khi nhân viên làm tốt công việc được giao và góp ý chân thành với những thiếu sót còn mắc phải của nhân viên. Bên cạnh đó, họ là những người Lãnh đạo thân thiện nhất với nhân viên. Đó là đặc điểm không phải cơ quan tổ chức nào cũng có được điều đó. Thân thiện ở đây không có nghĩa là dễ dãi với nhân viên, mà là tạo dựng được một ngôi nhà thật sự thứ hai trong mỗi người.

Tuy nhiên vẫn còn một số nhỏ lãnh đạo tỏ ra bề trên, thiếu tôn trọng cấp dưới nên thường gây ra tâm lý ức chế, khó chịu cho nhân viên và tạo ra bầu không khí căng thẳng dẫn đến hiệu quả công việc bị giảm sút.

Theo khảo sát, khi đưa ra câu hỏi “Anh chị đánh giá như thế nào về thái độ giao tiếp, ứng xử của cấp trên đối với cấp dưới”. Kết quả đưa ra có 83% (25/30) ý kiến đánh giá là rất tốt, 13% (4/30) ý kiến đánh giá là bình thường, còn lại 3% (1/30) đánh giá là chưa tốt (Hình 2.10)



Hình 2.10: Khảo sát thái độ giao tiếp, ứng xử của lãnh đạo với cấp dưới

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

❖ Giao tiếp, ứng xử với đồng nghiệp

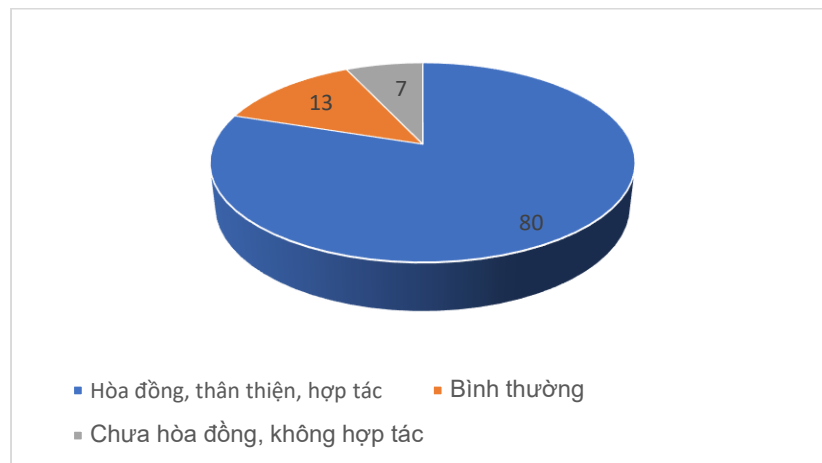
Là quá trình giao tiếp giữa đồng nghiệp với nhau, tạo mối quan hệ công sở, hỗ trợ lẫn nhau để đạt được hiệu quả công việc một cách tốt nhất. Đây là mối quan hệ quan trọng trong công sở, bởi vì đồng nghiệp là những người có thời gian tiếp xúc nhiều nhất.

Có thể nói hầu hết đồng nghiệp VCCI đều tuân thủ các nguyên tắc trong giao tiếp. Đó là những lời nói động viên chân thành, lời cảm ơn, lời xin lỗi ... Luôn luôn lắng nghe để tiến tới những mối quan hệ tốt đẹp hơn bởi công sở như là ngôi nhà thứ hai của mình, cần phải tạo dựng được một môi trường thân thiện, tình cảm tích cực ở đó thì năng suất làm việc và kết quả công việc mới đạt hiệu quả cao nhất. Hiểu rõ được điều đó, mỗi một cán bộ nhân viên luôn là những bông hoa đẹp nhất, để xây dựng một tập thể vững mạnh, đoàn kết.

Việc đối nhân xử thế giữa các đồng nghiệp VCCI dựa trên tinh thần tôn trọng hiểu biết lẫn nhau. Đó là sự hợp tác trong thực hiện công việc. Lắng nghe, quan tâm, thông cảm, chia sẻ và học hỏi đồng nghiệp. Đồng thời tôn trọng những lời góp ý chân thành để hoàn thiện mình hơn. Họ luôn tôn trọng cuộc sống riêng của đồng nghiệp, không bao giờ có hành vi nói xấu làm tổn hại đến uy tín và danh dự của đồng nghiệp. Khi xảy ra mâu thuẫn hay bất đồng trong công việc, nhân viên VCCI đều tìm đến giải pháp là thẳng thắn trao đổi khi có bất đồng xảy ra, đồng thời cũng mềm mỏng, lựa lời nói để xử lý những bất đồng đó, biết lắng nghe để tìm hiểu nguyên nhân và cùng khắc phục những tồn tại.

Tuy nhiên, vẫn còn một số cán bộ nhân viên chưa chú trọng đến mối quan hệ đồng nghiệp. Vẫn có một số tình trạng xấu như: ganh ghét, tụ tập nói xấu sau lưng nhau; hạ uy tín; bằng mặt không bằng lòng... Đây là hiện tượng phổ biến xảy ra ở bất kỳ công sở nào, tạo nên tâm lý căng thẳng, gây hiểu lầm lẫn nhau và dẫn đến mặc cảm; từ đó tạo ra không khí nặng nề ảnh hưởng không nhỏ đến hiệu quả chung của công việc.

Khảo sát với câu hỏi “Anh/ chị đánh giá như thế nào về thái độ giao tiếp, ứng xử giữa các đồng nghiệp trong cơ quan” Kết quả cho thấy, 80% ý kiến cho rằng có thái độ thân thiện, hòa đồng, hợp tác, 13% ý kiến cho rằng thái độ bình thường và 7% còn lại cho rằng chưa hòa đồng, hợp tác (Hình 2.11).



Hình 2.11. Khảo sát về thái độ giao tiếp, ứng xử giữa các đồng nghiệp

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

❖ Giao tiếp, ứng xử với bên ngoài

Giao tiếp, ứng xử với khách hàng, đối tác.

Tất cả mọi cá nhân, tổ chức, hay các doanh nghiệp đến liên hệ công tác giải quyết công việc đều được coi là “khách hàng”. Ấn tượng ban đầu như cử chỉ, ánh mắt, giọng nói nhẹ nhàng của cán bộ nhân viên sẽ là yếu tố đầu tiên được khách hàng đánh giá cao. Vì thế cần phải hướng toàn bộ nỗ lực vào việc cố gắng thoả mãn đến mức tốt nhất có thể mọi nhu cầu của khách hàng bởi “Khách hàng là thượng đế”. Có thể nói mỗi một cán bộ, nhân viên VCCI nhận thức rất rõ điều đó nên đã vận dụng các nguyên tắc sau đây để đạt được những hiệu quả nhất định trong quá trình giao tiếp:

Cúi chào lịch sự, mỉm cười thân thiện.

Chủ động bắt tay, chào hỏi, mời ngồi, mời nước...

Luôn luôn lắng nghe, tránh tranh luận với khách hàng.

Duy trì sự vui vẻ, nhiệt tình trong suốt thời gian tiếp khách.

Tặng quà: vào đúng dịp chương trình hỗ trợ khách hàng.

Kết thúc cuộc gặp gỡ, bắt tay và chào tạm biệt

Với các nhà đối tác, VCCI là một tổ chức phi chính phủ, đại diện cho tất cả các doanh nghiệp trên cả nước vì vậy có rất nhiều đối tác khác nhau kể cả trong nước lẫn nước ngoài. Trong giao tiếp ứng xử, cán bộ nhân viên trong cơ quan đã thực hiện như sau:

Không bao giờ bắt đối tác phải chờ đợi lâu.

Trò chuyện thân thiện, tạo mối quan hệ tốt.

Thanh toán đúng hạn các khoản phải chi trả cho họ.

Khi có những trục trặc liên quan đến hợp đồng luôn tìm hiểu căn kẽ vướng mắc trên tinh thần hợp tác để tìm ra giải pháp tốt nhất.

Có thể nói, mỗi cán bộ nhân viên VCCI đã thật sự làm tốt vai trò của mình, đã thể hiện sự văn minh, lịch sự trong ứng xử, tạo niềm tin với khách hàng và đối tác, làm đẹp thêm hình ảnh của Tổ chức.

Giao tiếp, ứng xử với cơ quan truyền thông.

Tại diễn đàn do Hội Nhà báo Việt Nam phối hợp với VCCI tổ chức, nhân kỷ niệm 91 năm Ngày báo chí cách mạng Việt Nam (21/6/1925-21/6/2016).

Theo Nguyên Chủ tịch VCCI TS Vũ Tiến Lộc, báo chí đã tư vấn, quảng bá, góp phần bảo vệ doanh nghiệp, thúc đẩy cải cách thể chế. “Nếu ý kiến của các tổ chức doanh nghiệp không có báo chí thì không thể đến được với nhân dân, và các cơ quan. Nhiều vụ việc của tổ chức doanh nghiệp, ví dụ như vụ quán cafe Xin Chào, báo chí đã tập trung phản ánh và nêu lên được nhiều vấn đề bức xúc giúp doanh nghiệp” – TS Vũ Tiến Lộc chia sẻ.

Cũng theo ông Lộc, “Một bài báo tốt có thể giúp doanh nghiệp gương dậy thành công. Nhưng cũng có bài sẽ đầy doanh nghiệp ngã xuống không bao giờ dậy được. Chính vì vậy, vai trò, tác động của báo chí rất quan trọng trong bối cảnh hiện nay”.

Như quan điểm trên thì chúng ta có thể thấy, VCCI luôn chú trọng và quan tâm đặc biệt đối với đối tượng này. Vì thế cán bộ, nhân viên VCCI luôn thể hiện:

Tuyệt đối không biểu lộ thái độ xem thường hay bất cần họ.

Đối với báo chí, luôn luôn cẩn thận về lời nói, cú pháp văn phạm để tránh trường hợp hiểu sai hoặc cố tình làm sai lệch nội dung vấn đề gây hậu quả xấu cho cơ quan mình.

Khi kết thúc giao tiếp, luôn luôn cảm ơn họ về buổi gặp mặt, có thể tạo mối quan hệ dài lâu với họ.

❖ Giao tiếp, ứng xử qua điện thoại.

Giao tiếp qua điện thoại là hình thức vừa gián tiếp vừa trực tiếp vì hai người tuy ở cách xa nhau nhưng lại có thể nghe thấy tiếng nói của nhau. VCCI có mạng điện thoại nội bộ riêng, việc giao tiếp ứng xử qua điện thoại của cán bộ, nhân viên cơ quan là văn minh và chuyên nghiệp. Mỗi người đều lưu lại các số nội bộ cần gọi ngay bàn làm việc của mình để khi có việc cần sẽ liên lạc được một cách nhanh nhất. Thực tế qua khảo sát cho thấy rằng, cán bộ nhân viên VCCI không có việc cán bộ nhân viên dùng điện thoại của cơ quan sử dụng mục đích cá nhân. Sự quản lý chặt chẽ từ phía cơ quan và ý thức sử dụng điện thoại của mỗi cán bộ nhân viên đã xây dựng nên tác phong chuyên nghiệp trong việc sử dụng điện thoại tại công ty.

Việc giao tiếp ứng xử qua điện thoại với Khách hàng/ Đối tác của cán bộ nhân viên là vô cùng quan trọng giúp nâng cao hiệu quả công việc, tạo bầu không khí dễ chịu,

xây dựng được hình tượng tốt. Trên thực tế, việc ứng xử qua điện thoại của VCCI luôn tuân thủ theo nguyên tắc chung đó là tôn trọng đối tượng khách hàng, dù họ là ai, điện thoại từ đâu đến, họ đúng hay sai đều phải giữ phép lịch sự và nhã nhặn nhất. Không bao giờ có hành vi đối đáp vô lễ với khách hàng, nếu vi phạm điều đó sẽ có những hình thức kỷ luật của đơn vị. Nhân viên VCCI đều được trang bị những kỹ năng mềm khi giao tiếp qua điện thoại trong những tình huống xấu nhất xảy ra để xoa dịu và làm hài lòng khách hàng và đối tác.

Tóm lại, qua khảo sát cho thấy việc tuân thủ các nguyên tắc trong giao tiếp, ứng xử của lãnh đạo, cán bộ và nhân viên VCCI là khá tốt. Văn hóa tổ chức không chỉ biểu hiện trong giao tiếp, ứng xử của đội ngũ nhân viên mà còn biểu hiện qua cách thức sử dụng trang phục bởi trang phục chính là nét văn hóa đặc trưng vốn có của mỗi cơ quan, tổ chức nói chung và VCCI nói riêng.

❖ Trình độ, phong cách, phẩm chất của lãnh đạo và nhân viên.

Phong cách làm việc của lãnh đạo nhân viên trong tổ chức chính là cách thức làm việc ổn định, mỗi người lại mang một sắc thái khác nhau. Nó phụ thuộc vào các yếu tố như: Phẩm chất chính trị, đạo đức, trình độ, năng lực, khí chất của cá nhân; vị trí, chức năng, nhiệm vụ, điều kiện làm việc, sinh hoạt, rèn luyện...

Với đặc thù là một tổ chức có quan hệ đối ngoại rộng, thường xuyên tiếp xúc với các tổ chức, doanh nghiệp, doanh nhân nước ngoài nên ngay từ đầu nhiệm kỳ 2020 - 2025, Đảng ủy VCCI đã đề ra trọng tâm của công tác giáo dục chính trị, tư tưởng phải tập trung vào việc phổ biến cho cán bộ, đảng viên về đường lối, chủ trương chính sách của Đảng và Nhà nước về công tác đối ngoại, nhất là đường lối kinh tế đối ngoại và hội nhập quốc tế. Đồng thời, chỉ đạo các chi bộ quan tâm đến công tác giáo dục cho các cán bộ, đảng viên luôn giữ phẩm chất chính trị, đạo đức, lối sống, chống mọi âm mưu diễn biến hòa bình. Đảng Đoàn, Ban Thường trực và các đơn vị nỗ lực chỉ đạo triển khai nhiều biện pháp làm tốt công tác lãnh đạo, định hướng thông tin, đổi mới, tăng cường biện pháp tuyên truyền, giáo dục. Vì vậy, cán bộ, đảng viên và quần chúng trong hệ thống VCCI luôn yên tâm công tác, giữ vững đoàn kết nội bộ, tin tưởng vào sự lãnh đạo của các cấp ủy, tự giác tu dưỡng, rèn luyện, hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

❖ **Năng lực, phẩm chất và phong cách của lãnh đạo.**

- Trình độ của lãnh đạo: Theo như tìm hiểu, lãnh đạo của VCCI đều là những tiến sĩ và thạc sĩ về các chuyên ngành: Kinh tế, chính sách, luật.... Có nhiều kinh nghiệm trong công tác quản lý; có kỹ năng xây dựng các mối quan hệ và kỹ năng giao tiếp tốt cùng với kỹ năng thuyết phục; kỹ năng quản lý công việc tốt và chịu áp lực cao; Trình độ ngoại ngữ tốt vì thường xuyên phải tiếp đón và tổ chức các cuộc hội nghị, hội thảo với các nước trên thế giới.

- Phẩm chất của lãnh đạo: Phẩm chất chính là một yếu tố vô cùng quan trọng tạo nên giá trị của người lãnh đạo. Qua quan sát thực tế, tôi nhận thấy lãnh đạo của VCCI là một tấm gương rất tốt cho nhân viên noi theo. Lãnh đạo VCCI rất hòa đồng thân thiện và luôn quan tâm đến cấp dưới. Luôn hỏi thăm và động viên nhân viên khi ốm đau, bệnh tật, tin vui, chuyện buồn... Luôn bảo vệ danh dự, quyền và lợi ích hợp pháp chính đáng cho nhân viên của mình. Luôn giữ vững những chuẩn mực, đạo đức trong phạm vi tốt nhất. Không lợi dụng, chức vụ và quyền hạn để mưu cầu lợi ích cá nhân hay dùng uy để chèn ép cấp dưới. Để nâng cao năng lực phẩm chất của mình, lãnh đạo VCCI luôn không ngừng học hỏi, trau dồi kiến thức cho bản thân; tham gia học các lớp bồi dưỡng giành cho lãnh đạo.

- Năng lực của lãnh đạo.

+ Năng lực giao tiếp, đàm phán: Hoạt động giao tiếp hết sức phức tạp, không đơn thuần chỉ là nói cho hay, giao tiếp còn bao gồm rất nhiều khía cạnh từ ngoại hình, phong thái đến cách xử sự trong nhiều tình huống và nhiều đối tượng khác nhau. Giao tiếp cũng có vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy hiệu quả hoạt động, hình thành phẩm chất, năng lực, kỹ năng nghề nghiệp.

Nhờ giao tiếp mỗi cá nhân trở nên tích cực chủ động hơn trong công việc của mình. Theo nhiều kết quả khảo sát, thất bại trong giao tiếp thường không phải do khác biệt văn hóa hay bất đồng ngôn ngữ. Nhiều người gặp khó khăn trong giao tiếp với cấp dưới của mình, dù rằng họ nói cùng thứ tiếng và có chung một nền văn hóa.

Trong đó thì vai trò giao tiếp và đàm phán có vai trò hết sức quan trọng và cần thiết. Tại VCCI, vì đây là một tổ chức đại diện cho quyền và lợi ích của tất cả các doanh

nghiệp, là tiếng nói của doanh nghiệp cũng như có rất nhiều đối tác trong và ngoài nước nên việc giao tiếp và đàm phán được coi là yếu tố tiên quyết cho sự thành bại trong công việc. Lãnh đạo VCCI đã phát huy được yếu tố này, khả năng đàm phán tốt mang lại rất nhiều lợi ích cho các doanh nghiệp và tổ chức.

+ Năng lực chuyên môn, nghiệp vụ: Lãnh đạo VCCI là người nắm chắc nghiệp vụ, chuyên môn, biết áp dụng nó vào công việc và đạt được hiệu quả cao; có tính sáng tạo và tinh thần trách nhiệm cao vì vậy tạo được quyền uy và sự nể phục, phục tùng của cấp dưới.

+ Năng lực khích lệ: Lãnh đạo VCCI đã nhận thấy được tầm quan trọng của việc khích lệ đối với cán bộ, nhân viên của mình; luôn biết khuyến khích và tôn trọng cấp dưới chỉ với một câu nói “Tôi tin vào năng lực của bạn, bạn sẽ làm được”. Khi cấp dưới sợ hãi vì khối lượng công việc, người lãnh đạo phải có năng lực thực sự để giúp cấp dưới xua tan nỗi sợ hãi, từ đó tạo cho cấp dưới động lực để phấn đấu và hoàn thành tốt công việc được giao.

+ Năng lực ảnh hưởng: Ban lãnh đạo của VCCI đã vận dụng rất tốt điều này và hiểu rất rõ sự ảnh hưởng của một người lãnh đạo là rất quan trọng. Một người lãnh đạo ưu tú sẽ hiểu được rằng mỗi nhân viên cấp dưới đều có năng lực riêng mà ta cần cho họ bộc lộ và phát triển.

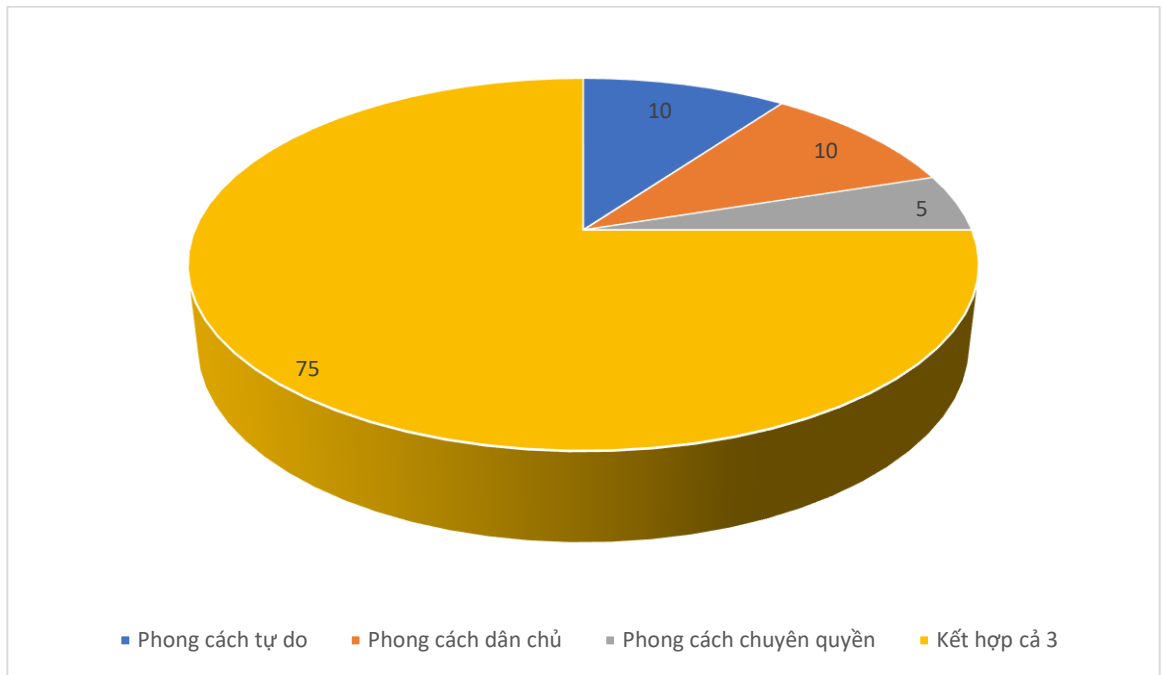
+ Năng lực chiến lược và sách lược: Năng lực này đòi hỏi người lãnh đạo phải có tầm nhìn rộng, mục tiêu lớn, hành động quyết đoán. Một người lãnh đạo có cả tâm và tầm thì sẽ dẫn dắt được cơ quan, tổ chức hoạt động vào khuôn khổ và vững mạnh. Thực tế cho thấy lãnh đạo VCCI đã phát huy tốt vai trò trên.

- Phong cách lãnh đạo:

Phong cách làm việc của lãnh đạo VCCI luôn mang tính nguyên tắc cao, nhưng không bảo thủ mà sáng tạo đổi mới tùy vào điều kiện thực tiễn. Lãnh đạo VCCI luôn tuân thủ mọi nội quy, quy định đã đề ra như đi làm đúng giờ, trang phục phù hợp, công tư, phân minh, ứng xử tinh tế. Lãnh đạo VCCI luôn lắng nghe và thấu hiểu ý kiến của cấp dưới; luôn đề cao các đề xuất, ý tưởng của cấp dưới. Từ đó đưa ra các quyết định mang tính dân chủ và hợp lý để thúc đẩy nhân viên luôn có những ý tưởng sáng tạo

trong công việc. Lãnh đạo VCCI không bao giờ áp đặt hay dùng các biện pháp đối với cán bộ, nhân viên mình.

Qua khảo sát thực tế, khi chúng tôi đặt câu hỏi “Theo anh/chị phong cách làm việc của lãnh đạo VCCI là gì?”. Kết quả cho thấy, 75% số đồng ý kiến cho rằng kết hợp cả 3 phong cách: tự do, dân chủ và quyền uy, tùy từng hoàn cảnh, tình huống áp dụng cho phù hợp; 10% ý kiến chọn là phong cách tự do; 10% ý kiến chọn phong cách dân chủ; 5% chọn phong cách chuyên quyền (Hình 2.12)



Hình 2.12. Khảo sát về phong cách lãnh đạo của VCCI

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

❖ **Trình độ, năng lực, phẩm chất của nhân viên.**

- Trình độ của nhân viên: Qua tìm hiểu, tôi nhận thấy nhìn chung trình độ của cán bộ, nhân viên VCCI đều là thạc sỹ, cử nhân, chuyên viên tốt nghiệp các ngành luật, kinh tế, tài chính, kế toán. Có trình độ chuyên môn nghiệp vụ cao. Với cán bộ nhân viên trong lĩnh vực văn phòng ngoài việc tốt nghiệp cử nhân chuyên ngành phù hợp thì còn phải có các nghiệp vụ cơ bản về văn phòng như giao tiếp, thuyết trình, tin học văn phòng, tiếng anh và một số kỹ năng mềm như: kỹ năng xử lý tình huống, giải quyết vấn đề, làm việc nhóm. Đối với nhân viên tài chính, kế toán thì phải tốt nghiệp đúng chuyên ngành

là các trường tài chính, kế toán, kinh tế; có khả năng phân tích tổng hợp lập kế hoạch, báo cáo và am hiểu về tài chính. Đối với nhân viên trong ban quan hệ đối ngoại thì phải có kỹ năng xây dựng mối quan hệ tốt, biết xử lý các tình huống một cách linh hoạt; kỹ năng đàm phán thuyết phục tốt; có trình độ ngoại ngữ tốt... Đối với từng bộ phận, nhân sự thì sẽ có trình độ, chuyên môn phù hợp với ngành đó.

- Năng lực của nhân viên: Một yếu tố quan trọng quyết định đến sự phát triển của VCCI đó chính là năng lực của nhân viên. Qua khảo sát chúng tôi nhận thấy đội ngũ nhân viên của VCCI có năng lực đồng đều, thể hiện ở một số tiêu chí:

+ Kỹ năng làm việc nhóm: Đây chính là một kỹ năng không thể thiếu đối với mỗi cán bộ, nhân viên VCCI, bởi chỉ có sự đoàn kết, phối hợp trong thực hiện công việc mới tạo ra được những thành quả lớn nhất.

+ Kỹ năng giải quyết vấn đề: Đây cũng là một trong những kỹ năng quan trọng, nó giúp cho mỗi cán bộ nhân viên VCCI luôn hiểu thấu đáo được vấn đề và đưa ra được cách giải quyết nhanh nhất, hiệu quả nhất kể cả trong tình huống xấu.

+ Kỹ năng xử lý tình huống: Nhân viên VCCI khi được tuyển chọn vào làm việc đều được trải qua khóa học về các kỹ năng cần thiết. Kỹ năng xử lý tình huống chính là một trong những kỹ năng nhân viên VCCI được đào tạo, vì vậy họ đã vận dụng tốt vào giải quyết công việc và đạt được hiệu quả cao.

- Phong cách làm việc và phẩm chất của nhân viên: Phong cách làm việc của nhân viên VCCI luôn mang tinh thần tự giác cao, nhiệt tình, năng nổ; luôn thực hiện đúng các quy định do VCCI đề ra. Mỗi nhân viên đều cố gắng hăng say làm việc nhiệt tình để công việc đạt năng suất và khẳng định giá trị của bản thân. Mỗi nhân viên VCCI luôn nắm vững và thực hiện nghiêm túc nguyên tắc tập trung dân chủ trong công việc; xây dựng thói quen lắng nghe ý kiến của tập thể. Mỗi cá nhân đều rèn luyện cho mình đức tính thẳng thắn, khiêm tốn; luôn đặt lợi ích của tập thể, của tổ chức lên trên lợi ích của cá nhân.

Phẩm chất đáng quý của nhân viên VCCI đó chính là sự hiểu biết lẫn nhau. Khi cùng làm việc họ luôn chia sẻ, hỏi thăm, động viên nhau trong công việc cũng như trong cuộc sống; dần dần họ hiểu được tính cách và tâm lý của nhau. Họ dễ dàng thông cảm

cho nhau khi xảy ra mâu thuẫn; biết lựa tính nhau trong giải quyết công việc. Sự chân thành và trung thực cũng là phẩm chất rất đáng ca ngợi của nhân viên VCCI. Họ luôn chứng minh bằng hành động, không bao giờ hứa suông; không dối trên, lừa dưới; không nhỏ nhen, tính toán.

2.2.2.6. Các hoạt động tập thể của VCCI.

❖ Hoạt động tập thể

Hoạt động tập thể được xem là một nét văn hoá mang nét đặc trưng riêng của đội ngũ CBNV của VCCI. Tại VCCI các hoạt động tập thể luôn được quan tâm đặc biệt, bởi nó là yếu tố chính để duy trì mối quan hệ tập thể trong tổ chức, nâng cao tinh thần trách nhiệm, tinh thần đoàn kết của cán bộ công nhân viên trong cơ quan. Có thể kể tên một số hoạt động tập thể diễn ra tại VCCI như:

- Tiệc Tất niên cuối năm dành cho toàn thể Lãnh đạo cán bộ nhân viên của VCCI được tổ chức nhằm tri ân trao phần thưởng cho các cán bộ nhân viên xuất sắc trong một năm làm việc, bên cạnh đó là các hoạt động tập thể như bốc thăm trúng thưởng, múa hát tự phát nhằm củng cố và nâng cao tinh thần tập thể trong VCCI.

- Tiệc khai xuân và lì xì cho nhân viên là một nét văn hóa đặc trưng của VCCI. Vào ngày đầu tiên đi làm của năm mới, Cơ quan sẽ tổ chức lễ khai xuân, tổ chức tiệc mặn vào cuối buổi hôm đó để đón chào năm mới và Lãnh đạo của từng đơn vị sẽ lì xì cho cán bộ nhân viên để động viên khích lệ tinh thần làm việc.

- Các giải bóng đá và hội diễn văn nghệ cũng là những hoạt động tập thể tiêu biểu và nổi của VCCI, tổ chức thường xuyên hằng năm và nhận được sự yêu thích của tất cả các cán bộ, nhân viên trong cơ quan.

- Ngoài ra còn một số hoạt động khác như: tiệc kỷ niệm một số ngày lễ đặc biệt như ngày Phụ nữ Việt Nam 20 - 10, 8 - 3, ngày sinh nhật của VCCI.

- Chương trình “Vì môi trường xanh” là một hoạt động thiết thực và ý nghĩa của VCCI được sự hưởng ứng tham gia nhiệt tình của cán bộ, nhân viên.

Có thể nhận thấy rằng, hoạt động tập thể của đội ngũ CBNV tại VCCI được thực hiện thường xuyên, bởi lẽ đó mà mỗi CBNV luôn nhiệt huyết, tinh thần làm việc cao, phát huy hết khả năng cống hiến sức lực của mình vào mục tiêu chung

❖ Các hoạt động thiện nguyện

Trong những năm qua, các hoạt động chung tay vì người nghèo đã nhận được sự quan tâm ủng hộ của toàn xã hội, trong đó các doanh nghiệp, doanh nhân luôn là lực lượng đi đầu và là lực lượng chủ công tạo công ăn việc làm cho người lao động, trong đó có nhiều người nghèo, qua đó góp phần vào mục tiêu giảm nghèo bền vững, giảm tỷ lệ hộ nghèo của cả nước. Mặc dù vậy, hiện nay tại nhiều vùng sâu, vùng xa, vùng biên giới, hải đảo, tỷ lệ hộ nghèo vẫn ở mức từ 35-40%, nên cần thêm rất nhiều nguồn lực để giúp người nghèo vươn lên thoát nghèo bền vững.

Với vai trò là tổ chức quốc gia đại diện cho cộng đồng doanh nghiệp, VCCI kêu gọi các hiệp hội doanh nghiệp, các doanh nghiệp và đội ngũ doanh nhân cả nước hưởng ứng tích cực phong trào thi đua “cả nước chung tay vì người nghèo – Không để ai bỏ lại phía sau” do Thủ tướng Chính phủ phát động và tháng cao điểm “Vì người nghèo” do Ủy ban trung ương Mặt trận Tổ quốc Việt Nam phát động. VCCI đề nghị các Hiệp hội doanh nghiệp tiếp tục phối hợp chặt chẽ với VCCI vận động thực hiện phong trào thi đua này có hiệu quả đến tất cả các doanh nghiệp, doanh nhân.

Tiếp nối văn hóa truyền thống tương thân tương ái, lá lành đùm lá rách, hằng năm VCCI đều triển khai các hoạt động từ thiện hết sức ý nghĩa, đặc biệt đối với các cụ già và em nhỏ và những gia đình có hoàn cảnh đặc biệt khó khăn. Một số hoạt động tiêu biểu:

- Ngày 18 tháng 10 năm 2019 VCCI -TSC đã phối hợp cùng Phân viện Cơ Khí phía nam và một số doanh nghiệp TPHCM đi thăm, tặng quà cho 200 gia đình khó khăn về kinh tế và 10 xe đạp cho học sinh nghèo hiếu học tại xã Lộc Tấn huyện Lộc Ninh – Bình Phước Tổng giá trị quà tặng được Hội chữ thập đỏ huyện Lộc Ninh ghi nhận là 55 triệu đồng.

- Vào tối 30/1/2020, VCCI đã tổ chức tặng quà cho các hộ nghèo đơn thân, bệnh tật, con duy nhất của liệt sỹ phong trào 1930 – 1931, những người già cả tại phường Hưng Dũng, Thành phố Vinh, tỉnh Nghệ An. VCCI cũng đã tặng 15 suất quà trị giá mỗi suất 500.000 đồng tại chương trình “Tết vì người nghèo – Tết ấm trên quê hương làng Đỏ”.

Theo kết quả tìm hiểu khảo sát, tại VCCI có đến 100% cán bộ nhân viên thừa nhận chương trình hoạt động tập thể là công tác được chú trọng tổ chức và được sự hưởng ứng tham gia đông đảo của toàn thể cán bộ nhân viên, đây là một tín hiệu đáng mừng vì nó được xem là một nét văn hóa đặc trưng của mỗi tổ chức được sự tham gia đông đảo CBNV.

=> Thông qua các hoạt động trên, Ban lãnh đạo VCCI đã tạo ra bầu không khí thư giãn, thoải mái, vừa vui, vừa học để giảm stress trong công việc hàng ngày. Đồng thời hướng đến xây dựng tinh thần đoàn kết, tạo niềm tin lẫn nhau, tính cạnh tranh lành mạnh giữa các đồng đội với nhau, nhận ra “bức tranh toàn diện” và cùng hướng đến mục tiêu chung.

2.3. Đánh giá chung văn hóa tổ chức tại Phòng thương mại và công nghiệp Việt Nam (VCCI)

2.3.1. Kết quả đạt được

VCCI là một môi trường làm việc năng động, có nhiều cơ hội cống hiến sức trẻ và tài năng để khẳng định mình. Đội ngũ nhân viên của VCCI đều có trình độ chuyên môn nghiệp vụ nhất định, được rèn luyện, đào tạo, thử thách và trưởng thành về nhiều mặt; VCCI đang từng bước xây dựng VHTC đặc trưng riêng của mình. Các giá trị VHTC cũng dần được hình thành và phát triển điều đó dần được thể hiện sau đây:

Thứ nhất, VCCI đã xây dựng bản Dự thảo về Quy chế văn hóa tổ chức của VCCI với những quy định, hướng dẫn cụ thể về việc thực hiện văn hóa, quy định hướng dẫn về thực hiện công việc...nếu được ban hành nó như là kim chỉ nam cho suốt quá trình làm việc của toàn thể CBNV trong cơ quan. Góp phần giúp toàn thể cán bộ công nhân viên trong VCCI thực hiện tốt công việc, thực hiện văn hóa tại cơ quan góp phần nâng cao hiệu quả việc thực hiện văn hóa của tổ chức;

Thứ hai, mỗi cán bộ nhân viên VCCI đều có trách nhiệm trong việc tuyên truyền và tiếp thu những tinh hoa về văn hoá giáo dục trong công sở để mỗi một thành viên của là một bông hoa đẹp, tạo ra hiệu ứng tốt trong lòng khách hàng, đối tác;

Thứ ba, tính thân thiện, đồng cảm cao trong toàn thể đội ngũ nhân viên đã giúp cho VCCI trở thành một ngôi nhà đoàn kết, vững mạnh và phát triển. Điều này thể hiện

rõ ở tinh thần giúp đỡ lẫn nhau trong công việc cũng như trong cuộc sống hằng ngày của mỗi đồng nghiệp. Ý thức được điều đó nên các cán bộ nhân viên VCCI luôn cố gắng tạo ra một môi quan hệ đồng nghiệp thân thiện và hợp tác. Ở CBNV trong VCCI luôn tồn tại văn hóa chia sẻ, cảm thông, sử dụng lời xin lỗi để từ đó nhìn nhận sự việc một cách tích cực hướng đến kết quả tốt nhất;

Thứ tư, VCCI đã xây dựng được yếu tố hữu hình: logo, khẩu hiệu, tầm nhìn sứ mệnh. Sự bài trí phòng làm việc một cách khoa học, phù hợp với từng vị trí của VCCI đã tạo ra không khí làm việc nghiêm túc, tích cực và hiệu quả cho mỗi một nhân viên. Trong công việc họ luôn thể hiện được yếu tố chuyên nghiệp, năng động, khoa học của đội ngũ nhân viên trẻ đã để lại ấn tượng sâu sắc cho mỗi khách hàng, đối tác khi đến VCCI.

Thứ năm, công tác chăm lo đời sống tinh thần của cán bộ công nhân viên, các hoạt động xã hội, cộng đồng ngày càng được chú trọng với những hoạt động thiết thực có sự tham gia của toàn bộ nhân viên VCCI. Đặc biệt hàng năm cán bộ công nhân viên đều có những chuyến du lịch trong và ngoài nước do cơ quan hỗ trợ. Bởi lẽ đó sự nhiệt huyết cống hiến hết sức lực của mình, mục tiêu chung của tổ chức luôn tiềm tàng trong mỗi nhiệm vụ công việc của cán bộ nhân viên. Họ luôn cố gắng hoàn thành mọi nhiệm vụ một cách tốt nhất và hiệu quả nhất.

2.3.2. Những tồn tại và nguyên nhân

2.3.2.1. Tồn tại

Bên cạnh những điểm đã đạt được, văn hóa tổ chức tại VCCI vẫn còn một số tồn tại hạn chế như sau:

Thứ nhất, VHTC đã được hình thành ở VCCI nhưng chưa thực sự rõ nét, đội ngũ cán bộ lãnh đạo, công nhân viên của VCCI vẫn chưa hiểu đúng đắn về VHTC, vai trò của VHTC. Chưa có bộ phận phụ trách phát triển VHTC, công tác tuyên truyền và phát triển VHTC trong mỗi CBNV chưa được thực hiện tốt.

Thứ hai, chưa hoàn thiện được VHTC phù hợp với đặc thù và định hướng hoạt động của VCCI, chưa nhận thức rõ tầm quan trọng của VHTC trong hoạt động của VCCI.

Thứ ba, chưa có hệ thống tài liệu chuẩn mực văn hóa tổ chức trong nội bộ VCCI. Một bộ phận CBNV có nhận thức chưa đủ về văn hóa tổ chức, có những biểu hiện lệch chuẩn trong ứng xử làm ảnh hưởng đến hình ảnh của tổ chức.

Thứ tư, cơ quan chưa có sự đồng nhất về đồng phục, đeo thẻ của cán bộ công nhân viên. Vẫn còn tồn tại số ít trường hợp do công việc căng thẳng, phức tạp trong thời gian tìm ra phương án giải quyết họ “hút thuốc” để giải tỏa stress, áp lực. Việc sử dụng giờ công để làm việc riêng vẫn còn tồn tại, một số nhân viên vẫn thường đi muộn về sớm cắt xén giờ làm. Vẫn còn một số cán bộ nhân viên có tính bảo thủ, không biết lắng nghe ý kiến của người khác, luôn bảo vệ ý kiến của bản thân mình. Tò thái độ khó chịu khi triển khai công việc theo hướng khác.

Thứ năm, VHTC của VCCI được duy trì trong thời gian dài chưa có sự hoàn thiện gắn với từng giai đoạn phát triển.

2.3.2.2. Nguyên nhân

- Việc xây dựng VHTC thực hiện một cách tự phát chưa được nghiên cứu bài bản chưa có bộ phận chuyên trách thực hiện.
- Chưa có bộ phận chuyên trách về văn hóa tổ chức để có những thống kê, báo cáo đánh giá cũng như đưa ra đề xuất với lãnh đạo cơ quan các nội dung trong quá trình xây dựng văn hóa tổ chức tại VCCI.
- Một số cán bộ, nhân viên vẫn chưa chú trọng bồi dưỡng kiến thức về văn hoá tổ chức thông qua các cơ sở đào tạo, tập huấn, bồi dưỡng kiến thức nhằm trang bị kiến thức về văn hoá công sở, đạo đức nghề nghiệp, xây dựng các tiêu chí để thực hiện tốt văn hoá tổ chức.
- Sự bùng nổ thông tin của cuộc cách mạng khoa học công nghệ mang lại như Internet, phim ảnh, truyền hình... đã du nhập vào nước ta nói chung và công sở nói riêng như một tất yếu của xu hướng phát triển nhân loại, bên cạnh những tiện ích của khoa học công nghệ phục vụ tốt công việc quản lý hành chính và các hoạt động của CBNV đã phát sinh một số vấn đề làm ảnh hưởng đến VHTC như: Việc khai thác internet không đúng mục đích (thường chơi game, đọc báo, xem phim, facebook) gây ra sự lãng phí về thời giờ làm việc, tiền bạc của nhà nước và nhân dân. Các biện pháp tuyên truyền, giáo

dục về văn hoá công sở đến mọi cán bộ, công chức chưa được quan tâm đúng mức nên hiệu quả chưa cao mà cụ thể là việc chấp hành quy chế chỉ mang tính hình thức.

Kết luận chương

Chương 2 tác giả phân tích thực trạng văn hóa tổ chức tại VCCI; Chương này cũng đã làm rõ những hạn chế, tồn tại như: văn hóa tổ chức còn chưa thực sự rõ nét; chưa thực sự được đầu tư nghiên cứu một cách bài bản, khoa học và chuyên nghiệp; chưa có một bộ phận chuyên trách thực hiện; các nghi lễ còn nặng tính hình thức; khâu tuyên truyền, phổ biến còn hạn chế dẫn đến một bộ phận không nhỏ cán bộ nhân viên và người lao động chưa nhận thức hết được tầm quan trọng của Văn hóa tổ chức; các chế tài trong thực hiện còn chưa rõ ràng, cụ thể. Từ đó, rút ra những kết quả đạt được, những tồn tại và nguyên nhân. Đây là cơ sở quan trọng để tác giả đề xuất một số giải pháp nhằm tiếp tục phát triển văn hóa tổ chức tại VCCI ở Chương 3.

CHƯƠNG III: GIẢI PHÁP TIẾP TỤC PHÁT TRIỂN VĂN HÓA TỔ CHỨC TẠI PHÒNG THƯƠNG MẠI VÀ CÔNG NGHIỆP VIỆT NAM (VCCI)

Chương 3, tác giả trình bày những định hướng của VCCI và đề xuất một số giải pháp nhằm tiếp tục phát triển văn hóa tổ chức tại Phòng thương mại và công nghiệp Việt Nam (VCCI).

3.1. Định hướng hoạt động của Phòng thương mại và công nghiệp Việt Nam (VCCI)

a) Đẩy mạnh công tác triển khai các nghị quyết của Đảng, Quốc hội, Chính phủ; Nghị quyết Đại hội VCCI lần thứ VII.

Tiếp tục triển khai Chương trình hành động của VCCI thực hiện các chỉ thị, nghị quyết quan trọng của Đảng, Quốc hội, Chính phủ liên quan đến phát triển kinh tế - xã hội, phát triển doanh nghiệp, doanh nhân. Trong đó chú trọng tổng kết 10 năm thực hiện Nghị quyết 09/NQ-BCT của Bộ Chính trị về xây dựng và phát huy vai trò của đội ngũ doanh nhân Việt Nam, đề xuất Chỉ thị của Bộ Chính trị về tiếp tục thực hiện các giải pháp thực hiện nghị quyết trong thời gian tới, xây dựng chương trình hành động của VCCI tiếp tục thực hiện nghị quyết và chỉ thị trong bối cảnh mới; nghị quyết 35/NQ-CP về hỗ trợ phát triển doanh nghiệp; nghị quyết 02/NQ-CP của Chính phủ về nâng cao năng lực cạnh tranh quốc gia; nghị quyết và chương trình về phát triển và phục hồi kinh tế...

Xây dựng và triển khai Chương trình hành động của VCCI thực hiện Nghị quyết Đại hội VCCI lần thứ VII, bám sát vào các phương hướng, mục tiêu và các nhóm nhiệm vụ, giải pháp đã đề ra.

b) Nâng cao chất lượng hoạt động xây dựng pháp luật, chính sách; thúc đẩy thuận lợi hóa môi trường kinh doanh.

Tiếp tục tham gia và phát huy vai trò trong các Ban soạn thảo, tổ biên tập, các hoạt động thẩm định, thẩm tra dự thảo văn bản quy phạm pháp luật. Nâng cao chất lượng hoạt động lấy ý kiến rộng rãi, hiệu quả để cộng đồng doanh nghiệp góp ý đối với dự

thảo văn bản quy phạm pháp luật ở trung ương và địa phương, bám sát vào chương trình xây dựng pháp luật của Quốc hội trong nhiệm kỳ và trong năm 2022.

Tham gia sâu hơn vào các chương trình xây dựng, thẩm định pháp luật của Quốc hội, Chính phủ. Tiếp tục tham gia Hội đồng phối hợp giáo dục phổ biến pháp luật Trung ương, Tổ thư ký Chương trình của Chính phủ về hỗ trợ pháp lý liên ngành dành cho doanh nghiệp.

Tiếp tục phối hợp hiệu quả với các bộ, ban ngành của Quốc hội, Chính phủ một mặt xử lý các vướng mắc, chông chéo, bất cập của pháp luật, mặt khác sửa đổi, bổ sung pháp luật, chính sách tạo điều kiện thuận lợi cho hoạt động sản xuất – kinh doanh của doanh nghiệp.

Phát triển, nâng tầm chương trình PCI theo hướng bổ sung các chỉ số thành phần, trước mắt bổ sung nội dung đánh tác động của Nghị quyết 02/NQ-CP ngày 10/01/2022 của Chính phủ về các nhiệm vụ, giải pháp chủ yếu cải thiện môi trường kinh doanh, nâng cao năng lực cạnh tranh quốc gia năm 2022; hỗ trợ các địa phương thực hiện hiệu quả bộ chỉ số xếp hạng các sở, ngành, quận, huyện (DDCI).

Chủ động hợp tác với các bộ ngành trong việc thúc đẩy cải cách thủ tục hành chính, mở rộng sang các ngành, lĩnh vực đất đai, xây dựng, tài nguyên, môi trường...

Nghiên cứu xây dựng đề án thúc đẩy môi trường truyền thông hỗ trợ doanh nghiệp phát triển, kiện toàn bộ máy tổ chức và bố trí nguồn lực của VCCI để bảo đảm thực hiện hiệu quả đề án.

c) Tích cực triển khai các hoạt động hỗ trợ doanh nghiệp, tập trung vào ứng phó hiệu quả với đại dịch, khôi phục và phát triển sản xuất kinh doanh.

Tiếp tục đề xuất, xây dựng các chương trình, dự án, đề án, nhiệm vụ về nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp; thúc đẩy các sáng kiến hỗ trợ doanh nghiệp phát triển bền vững; tăng cường hoạt động hỗ trợ DNNVV; doanh nghiệp do nữ làm chủ; hỗ trợ và thúc đẩy doanh nghiệp thực hiện chuyển đổi số; hỗ trợ hiệu quả hoạt động khởi nghiệp, đổi mới sáng tạo; đẩy mạnh hoạt động đào tạo nguồn nhân lực và nâng cao năng lực quản trị doanh nghiệp.

Đặc biệt, trong bối cảnh dịch bệnh Covid-19 tiếp tục diễn biến phức tạp, công tác hỗ trợ doanh nghiệp ứng phó với đại dịch Covid-19, vừa phục hồi phát triển sản xuất, kinh doanh, vừa nâng cao năng lực cạnh tranh, hiệu quả hoạt động là nhiệm vụ đặc biệt quan trọng, cấp bách của VCCI. Cụ thể, VCCI sẽ tập trung triển khai một số nhiệm vụ như sau:

- Tích cực tuyên truyền, hướng dẫn, hỗ trợ doanh nghiệp nắm bắt và thực hiện hiệu quả cơ chế, chính sách hỗ trợ doanh nghiệp phục hồi sản xuất – kinh doanh, ứng phó hiệu quả với đại dịch Covid-19 của Quốc hội, Chính phủ.

- Tiếp tục duy trì hiệu quả các kênh thông tin liên lạc với các doanh nghiệp, hiệp hội doanh nghiệp để lắng nghe các ý kiến đóng góp của doanh nghiệp, kịp thời phản ánh các tồn tại, vướng mắc, kiến nghị của cộng đồng doanh nghiệp đến Chính phủ, các bộ, ngành, địa phương nhằm tháo gỡ nhanh chóng khó khăn cho doanh nghiệp.

- Phát huy hiệu quả mạng lưới kết nối doanh nghiệp, nỗ lực kết nối thông tin để các doanh nghiệp có thể hỗ trợ lẫn nhau giải quyết các khó khăn phát sinh (như về tiêu thụ nguồn hàng, thay thế nguồn cung nguyên liệu, hỗ trợ kho bãi, xử lý hàng tồn...)

- Tiếp tục tập hợp một cách có hệ thống các kiến nghị, khó khăn vướng mắc của doanh nghiệp từ cấp độ vi mô đến vĩ mô, kịp thời phản ánh bằng văn bản đến Chính phủ, các bộ, ngành, địa phương liên quan. Nỗ lực phản ánh các kiến nghị, đề xuất giải pháp hỗ trợ doanh nghiệp theo hướng cụ thể hơn, tập trung theo khu vực, vùng kinh tế trọng điểm, một số ngành hàng có vai trò trọng yếu trong khôi phục và phát triển kinh tế hậu dịch.

- Tiếp tục thực hiện các báo cáo, điều tra khảo sát nhanh về thực trạng doanh nghiệp, liên quan đến các vấn đề nóng phát sinh trong doanh nghiệp khi ứng phó với dịch bệnh, khả năng tiếp cận và hưởng lợi từ chính sách hỗ trợ của Chính phủ...

- Cố gắng tập trung nguồn lực triển khai nhiều hơn các sáng kiến hướng tới việc hỗ trợ doanh nghiệp vượt khó trong dịch bệnh và khôi phục sản xuất, kinh doanh.

- Tiếp tục hoạt động theo dõi công tác thực hiện cải cách thủ tục hành chính, đơn giản hoá thủ tục đăng ký kinh doanh của Chính phủ; rà soát các văn bản quy phạm pháp

luật, kịp thời có các văn bản góp ý chính sách dưới góc độ doanh nghiệp, bảo vệ quyền, lợi ích chính đáng và thực hiện nghĩa vụ của doanh nghiệp trong thực thi pháp luật.

- Thực hiện tốt công tác truyền thông, tuyên truyền thông tin tới doanh nghiệp về các chỉ thị phòng chống dịch trong hoạt động sản xuất kinh doanh, chính sách hỗ trợ doanh nghiệp của Chính phủ; phổ biến các điển hình tốt trong phòng chống dịch tại doanh nghiệp; động viên tinh thần doanh nghiệp duy trì sản xuất, vượt qua khó khăn.

- Đẩy mạnh hoạt động Hội đồng Hợp tác doanh nghiệp ứng phó với đại dịch Covid-19 với mục tiêu kịp thời phản ánh các vấn đề phát sinh, khó khăn vướng mắc của cộng đồng doanh nghiệp. Đồng thời triển khai thành lập Hội đồng Doanh nghiệp đầu ngành, góp phần thúc đẩy các doanh nghiệp mạnh, tạo động lực phát triển kinh tế ngành nói riêng và kinh tế đất nước nói chung.

- Thúc đẩy doanh nghiệp thực hiện chuyển đổi số thông qua các hoạt động đào tạo, tư vấn về chuyển đổi số, kết nối các nhà cung cấp giải pháp chuyển đổi số với doanh nghiệp. Nghiên cứu xây dựng nền tảng dùng chung của VCCI hỗ trợ doanh nghiệp nâng cao năng lực quản trị, thực hiện chuyển đổi số, tăng cường giao thương, xúc tiến thương mại – đầu tư.

- Nghiên cứu triển khai các hình thức tổ chức thích hợp để liên kết các doanh nghiệp đầu ngành, các doanh nghiệp lớn của nền kinh tế để tham vấn cho Chính phủ về chiến lược phát triển kinh tế - xã hội, phát triển các ngành, lĩnh vực trọng điểm, nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp, đẩy mạnh cải cách hành chính, cải thiện môi trường kinh doanh.

- Tăng cường vai trò của VCCI trong việc thúc đẩy phát triển mạnh mẽ hệ sinh thái khởi nghiệp đổi mới sáng tạo. Nghiên cứu việc thành lập Hội đồng/Trung tâm đổi mới sáng tạo của VCCI.

- Xây dựng đề án đào tạo phát triển nguồn nhân lực, nâng cao năng lực quản trị cho doanh nghiệp ở tầm quốc gia như đào tạo CEO, đào tạo khởi nghiệp đổi mới sáng tạo, đào tạo về quản trị kinh doanh hiện đại.

d) Tăng cường hoạt động kết nối, hỗ trợ phát triển HHDN và hội viên.

Tăng cường liên kết với các hiệp hội doanh nghiệp và giữa các hiệp hội doanh nghiệp với nhau để hình thành mạng lưới hỗ trợ doanh nghiệp hiệu quả. Tiếp tục triển khai các đề án hỗ trợ, nâng cao năng lực các hiệp hội doanh nghiệp theo lĩnh vực, ngành hàng, địa phương. Thúc đẩy việc thành lập các hiệp hội doanh nghiệp đa ngành cấp tỉnh, thành phố tại các địa phương chưa có các hiệp hội này.

Tiếp tục phát huy vai trò tổ chức đại diện giới sử dụng lao động, thúc đẩy xây dựng quan hệ lao động hài hòa, ổn định, tiến bộ trong doanh nghiệp thông qua các hoạt động: Phối hợp với các hiệp hội doanh nghiệp, chuyên gia để triển khai các hoạt động thu thập ý kiến đóng góp xây dựng chính sách pháp luật lao động; phổ biến, tuyên truyền, nâng cao nhận thức về Bộ luật lao động 2019 và các văn bản hướng dẫn thi hành; Tích cực tham gia vào các hoạt động tại Ủy ban Quan hệ Lao động, Hội đồng Tiền lương Quốc gia, Hội đồng quản lý Bảo hiểm xã Hội... với tư cách là Tổ chức đại diện cho người sử dụng lao động; Triển khai các chương trình, dự án nâng cao năng lực cho người sử dụng lao động, xây dựng quan hệ lao động trong doanh nghiệp; Triển khai các hoạt động phối hợp với các tổ chức quốc tế như ILO, WB, Aus4Skill, NHO...

Đổi mới công tác phát triển và hỗ trợ hội viên theo tinh thần nghị quyết Đại hội VII của VCCI đã đề ra, trước mắt trong năm 2022 thực hiện việc xây dựng cơ sở dữ liệu hội viên thống nhất trong toàn quốc; xây dựng cơ sở dữ liệu thông tin về thị trường, sản phẩm, đối tác để hỗ trợ hội viên; chú trọng vận động phát triển hội viên là các hiệp hội doanh nghiệp; phân loại, đề xuất chính sách hỗ trợ hội viên theo nhu cầu thực tế của từng nhóm hội viên...

e) Phát triển đội ngũ doanh nhân, tiên phong xây dựng văn hóa kinh doanh.

Nhiệm vụ trọng tâm là xây dựng Chương trình hành động tiếp tục thực hiện Nghị quyết 09/NQ-TW và Chỉ thị của Bộ Chính trị về xây dựng và phát huy vai trò của đội ngũ doanh nhân Việt Nam trong bối cảnh mới, chú trọng vào các nhiệm vụ đào tạo doanh nhân, hỗ trợ doanh nghiệp, doanh nhân nâng cao năng lực cạnh tranh, hội nhập, phát triển bền vững và thực hiện kinh doanh liêm chính; khen thưởng, tôn vinh doanh nhân, doanh nghiệp; phát triển và nâng cao năng lực các hiệp hội doanh nghiệp và làm tốt công tác đại diện người sử dụng lao động.

Nghiên cứu, đề xuất về việc bổ sung, hoàn thiện khung khổ pháp lý cho các hộ kinh doanh theo hướng tạo cơ sở để trên 5,5 triệu hộ kinh doanh được ghi nhận tư cách pháp lý như là một loại hình doanh nghiệp; thiết kế các chương trình hỗ trợ đặc thù dành cho đối tượng hộ kinh doanh cá thể, xem đây là nhóm doanh nghiệp nhỏ, siêu nhỏ trong khu vực kinh tế tư nhân để có các giải pháp hỗ trợ phù hợp; thúc đẩy phát triển cộng đồng doanh nghiệp xã hội, doanh nghiệp có tác động xã hội tại Việt Nam.

Xây dựng đề án thúc đẩy phát triển văn hóa kinh doanh Việt Nam, coi đây là một trong những nhiệm vụ trọng tâm, đột phá của VCCI trong cả nhiệm kỳ. Trong năm 2022 tập trung vào hoạt động tuyên truyền, nâng cao nhận thức, xây dựng tiêu chí, chuẩn mực văn hóa kinh doanh Việt Nam.

f) Tăng cường kết nối, hỗ trợ doanh nghiệp hội nhập quốc tế.

Tiếp tục triển khai đề án “Đẩy mạnh hợp tác thương mại và đầu tư song phương giữa Việt Nam với các nước đối tác chiến lược, quan trọng” nhằm thực hiện nghị quyết 25/NQ-CP của Chính phủ; nâng cao chất lượng hoạt động của các Diễn đàn, Hội đồng kinh doanh giữa Việt Nam với các thị trường trọng điểm như EU, Nhật Bản, Hàn Quốc, Ấn Độ; Hoa Kỳ, Mỹ Latinh; Châu Phi, Trung Đông...

Phát triển các hoạt động xúc tiến thương mại – đầu tư, hội nhập quốc tế có giá trị gia tăng cao, phù hợp với nhu cầu của doanh nghiệp như nghiên cứu, dự báo thị trường, đối tác, sản phẩm, chuyển giao công nghệ...

Tiếp tục là đầu mối thông tin và tư vấn lớn nhất cho doanh nghiệp về WTO và các Hiệp định thương mại quan trọng mà Việt Nam đang tham gia, đồng thời hỗ trợ doanh nghiệp trong những vấn đề nóng về pháp lý liên quan đến hội nhập kinh tế, đặc biệt là việc sử dụng các biện pháp chống bán phá giá, chống trợ cấp và tự vệ cũng như các biện pháp bảo hộ thương mại nói chung tại Việt Nam và Thế giới. Tiếp tục thúc đẩy các hoạt động Hội nhập, xúc tiến thương mại đầu tư trong khuôn khổ các tổ chức quốc tế và khu vực: WTO, APEC, ASEAN, CACCI, GMS, ACMECS, PECC.

g) Thực hiện kiện toàn tổ chức bộ máy và các điều kiện bảo đảm cho hoạt động của cơ quan VCCI.

Kiến toàn và đổi mới phương thức hoạt động, tổ chức bộ máy cán bộ ở cơ quan VCCI. Rà soát, sắp xếp lại tổ chức bộ máy, đội ngũ cán bộ; xây dựng cơ chế trả lương mới theo hiệu quả công việc, đề cao kỷ luật lao động, thúc đẩy sáng tạo, tăng cường phối hợp, nâng cao hiệu quả hoạt động của các cơ quan chuyên môn và đơn vị trực thuộc, cũng như của từng cán bộ nhân viên. Xây dựng văn hóa VCCI và cơ chế tạo động lực, khuyến khích đổi mới, sáng tạo.

3.2. Một số giải pháp tiếp tục phát triển văn hóa tổ chức tại Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (VCCI)

3.2.1. Tăng cường nâng cao nhận thức về văn hóa tổ chức cho đội ngũ cán bộ, công nhân viên tại VCCI

VHTC là một vấn đề mới. Do đó, hãy hiểu đúng vấn đề

Đây không phải là một vấn đề đơn giản. Hiện nay, các nhà quản lý và nhân viên của VCCI chưa có hiểu biết đầy đủ về văn hóa tài chính và vai trò của nó. Vì vậy, cần tổ chức các hoạt động quảng bá, hội thảo, ... để giúp các thành viên VCCI nâng cao nhận thức và hiểu biết khoa học về các thuật ngữ, khái niệm văn hóa truyền thống;

Vai trò, trách nhiệm và hoạt động sẽ được định hình theo thời gian

Có những hành động cụ thể của mình để phát triển văn hóa văn nghệ.

Nâng cao nhận thức của cán bộ quản lý và nhân viên VCCI về các vấn đề liên quan đến VCCI, phát triển VCCI một cách hợp lý và nâng cao chất lượng văn hóa tài chính của VCCI:

+ Thu thập, phổ biến lý luận và thực tiễn về văn hóa truyền thống cho cán bộ VCCI.

+ Phổ biến quan điểm về văn hóa lành mạnh, hiệu quả và phù hợp với văn hóa

Các thành viên của VCCI học hỏi từ thực tiễn địa phương.

+ Cung cấp lý thuyết văn hóa tài chính và các chỉ số thể hiện văn hóa tài chính của VCCI.

+ Phát triển và đào tạo kỹ năng cho các thành viên VCCI

Các kỹ năng cần thiết như: kỹ năng quản lý, kỹ năng thuyết trình, kỹ năng giao tiếp,

Khả năng sống trong một tổ chức dựa trên một nền văn hóa tổ chức học tập, Hợp tác và làm việc chuyên nghiệp.

- Xây dựng kế hoạch hoạt động đào tạo nâng cao trình độ

Nâng cao nhận thức về VCCI trong cán bộ, nhân viên VCCI

+ Rà soát mức độ nhận thức về văn hóa tài chính hiện nay của cán bộ, nhân viên VCCI.

+ Đặt mục tiêu nâng cao nhận thức của cán bộ, nhân viên VCCI.

+ Các nguồn lực dự báo như: con người, cơ sở vật chất, tài chính, thời gian, v.v. thời gian, ... để hoàn thành mục tiêu đã đề ra.

+ Các phương pháp đề xuất để nâng cao nhận thức về văn hóa

Quản lý cán bộ, nhân viên VCCI

- Cơ quan thực hiện

+ Bố trí nhân lực để thực hiện các chương trình nâng cao nhận thức về văn hóa.

+ Phân bổ nguồn lực tài chính, cơ sở vật chất kỹ thuật, thời gian

Nội dung hoạt động nâng cao nhận thức về VCCI trong cán bộ, nhân viên VCCI.

- Xem xếp hạng cá nhân khi họ thực hiện tăng cường tương tác

Nâng cao nhận thức về VHTC.

+ Thiết lập các tiêu chí đánh giá để nâng cao mức độ đạt được các mục tiêu

Nâng cao nhận thức về văn hóa tài chính trong cán bộ, nhân viên VCCI.

+ Theo dõi ý thức học tập và đánh giá hiệu quả của việc vận dụng kiến thức

Có được cái nhìn sâu sắc về những gì đang thực sự xảy ra với các cán bộ và nhân viên.

+ Tìm hiểu lý do tại sao nó được triển khai hoặc không được thực hiện

Nâng cao nhận thức về VCCI trong cán bộ, nhân viên VCCI và có các giải pháp khắc phục từ đó.

3.2.2. Khẳng định vai trò của văn hóa tổ chức

Để đạt được mục tiêu này, VCCI cần ưu tiên cải thiện văn hóa tổ chức phù hợp với đặc điểm và phương hướng kinh doanh của VCCI, tuân theo các thông lệ và chuẩn mực quốc tế. Trên cơ sở nhận thức rõ tầm quan trọng về vai trò của văn hóa tổ chức,

đánh giá đúng thực trạng văn hóa tổ chức trong hoạt động của VCCI, đưa ra những quan điểm, giá trị cốt lõi của văn hóa ứng xử, từ đó yêu cầu CBCNV-NLĐ đồng tâm thực hiện, thực hiện, duy trì và cải tiến, sáng tạo phong cách làm việc khoa học, hiệu quả; nâng cao trách nhiệm công việc, xứng đáng là người cán bộ chuyên nghiệp hiện đại

Mỗi tổ chức khi được thành lập và phát triển đều mang bản sắc văn hóa riêng nhưng có thể không được định hình cụ thể. Dù chúng ta có nhận ra hay không, văn hóa tổ chức luôn mang tính khách quan, dù mạnh hay yếu, nó vẫn là một nét riêng của một tổ chức giúp phân biệt tổ chức này với tổ chức khác. VCCI là cơ quan xây dựng quy chế, theo dõi, kiểm tra việc tuân thủ các quy định của tổ chức, cá nhân nhằm thiết lập quan hệ lao động hài hòa trong doanh nghiệp. Để hoạt động này có hiệu quả, mỗi nhân viên VCCI phải gương mẫu, có trách nhiệm và tuân thủ pháp luật, vì vậy, việc nhận thức, thiết lập, duy trì và phát triển văn hóa tổ chức là rất quan trọng. Với tính chất của hoạt động công vụ là thường xuyên phải tiếp xúc và đối mặt với những cám dỗ, rủi ro nên hoạt động thanh tra, kiểm tra thường được xem là “thủ tục”, chỉ là “hình thức”. “Sẽ chỉ lãng phí thời gian, tiền bạc của doanh nghiệp mà không mang lại hiệu quả, vì vậy, xây dựng và phát triển văn hóa tổ chức chính là thay đổi nhận thức của VCCI, đặc biệt là cơ quan chủ quản quốc gia về các đơn vị, tổ chức bị thanh tra, kiểm tra.

Trong thời kỳ hội nhập, văn hóa tổ chức là chìa khóa để hội nhập thành công. Quá trình hội nhập đòi hỏi mỗi tổ chức phải đáp ứng những yêu cầu riêng, trong đó văn hóa tổ chức là một trong những yêu cầu quan trọng, đồng thời đòi hỏi tổ chức phải nhanh chóng nắm bắt những thay đổi và cơ hội mà nó mang lại, đồng thời đòi hỏi tổ chức phải hoạt động phù hợp với xu hướng chung của xã hội. Nếu tổ chức nào không thay đổi mà vẫn giữ cách làm việc cũ thì sẽ không được chấp nhận và sẽ bị loại khỏi quá trình hội nhập. Vì vậy, việc xây dựng văn hóa tổ chức sẽ giúp tổ chức hòa nhập và hội nhập nhanh hơn. Việc hội nhập cũng giúp các tổ chức như VCCI học hỏi những giá trị văn hóa mới, phương pháp quản lý khoa học tiên tiến của các cơ quan nhà nước từ các nước phát triển, góp phần nâng cao hiệu lực, hiệu quả hoạt động. văn phòng công cộng của mình.

Lãnh đạo VCCI cần xác định rõ văn hóa tổ chức không chỉ là phương pháp, công cụ giúp lãnh đạo quản lý hiệu quả tổ chức mà còn là công cụ giúp cán bộ, nhân viên tự hoàn thiện để thành công và tiến bộ.

Đối với nhà lãnh đạo, văn hóa tổ chức là một phương thức và công cụ quản lý, vì văn hóa tổ chức quyết định hệ thống niềm tin và giá trị cốt lõi của tổ chức, định hướng cho hoạt động của tổ chức và các cá nhân trong hoạt động, đồng thời nâng cao nhận thức về sứ mệnh của mọi thành viên trong tổ chức và của tổ chức. chiến lược điều hành. Văn hóa tổ chức mạnh sẽ làm tăng giá trị tin cậy của các thành viên trong tổ chức, từ đó tạo ra động lực làm việc. Khi tất cả các thành viên của một tổ chức nhận thức được các giá trị của tổ chức và các mục tiêu được chia sẻ và cùng hướng tới mục tiêu đó, việc quản lý sẽ trở nên dễ dàng hơn nhiều. Vì vậy, văn hóa tổ chức là một công cụ quản lý vô hình nhưng mạnh mẽ, góp phần không chỉ trong nội bộ tổ chức mà còn tạo nên hình ảnh của tổ chức.

Là một nhân viên, bất kỳ ai khi bắt đầu vào một tổ chức đều phải hiểu môi trường làm việc xung quanh mình, làm quen với đồng nghiệp và xây dựng các mối quan hệ. Nếu người đó nắm vững các giá trị văn hóa của tổ chức sẽ giúp người đó hòa nhập vào tổ chức nhanh hơn và thuận lợi hơn. Nhân viên dễ dàng được chấp nhận khi công việc của họ phù hợp với các giá trị văn hóa được thiết lập bởi tổ chức.

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

Hiện nay, VCCI vẫn đã và đang áp dụng Quy chế làm việc của VCCI ban hành theo Quyết định số 1674/PTM - TCCB ngày 02/08/2018. Đây là các văn bản quan trọng điều chỉnh hành vi văn hóa ứng xử của CBNV và người lao động VCCI. Tuy nhiên, với định hướng hoạt động và phát triển của VCCI (như đề cập ở trên) thì các văn bản này cần phải được sửa đổi, bổ sung, hoàn thiện, theo định hướng cụ thể như sau:

- Thứ nhất, thực hiện công khai nhằm nâng cao nhận thức về văn hóa tổ chức của cán bộ lãnh đạo, quản lý, người lao động và người lao động. Cần tổ chức các lớp đào tạo, bồi dưỡng văn hóa tổ chức cho cán bộ, nhân viên cơ quan; xây dựng danh sách nội quy, quy chế mà mọi người phải thực hiện, kiểm tra, đánh giá và cho điểm, điểm số này sẽ trở thành một thứ hạng quan trọng hàng tháng. của cán bộ và nhân viên phù hợp với.

Đối với lãnh đạo các cơ quan, đơn vị cần thiết lập tốt cơ chế để các thành viên có điều kiện phát triển, tạo môi trường xã hội tốt, thân thiện, đoàn kết cao, nâng cao hiệu quả công việc. Quan trọng hơn, cần thay đổi nhận thức, tư duy của một số cán bộ, nhân viên về thái độ, cách ứng xử với đồng nghiệp, đối tác, góp phần xây dựng hình ảnh người cán bộ, nhân viên.

- Thứ hai, các nội quy, quy chế cần rõ ràng hơn, sát với đặc thù của nghề nghiệp, có chế tài kinh tế đối với các trường hợp vi phạm; quy định về thưởng phạt đối với người quản lý và người lao động. Tiếp tục đôn đốc, kiểm tra việc thực hiện Quy chế văn hóa tổ chức, từng bộ phận, đơn vị trực thuộc VCCI có văn bản cam kết; hàng quý báo cáo, tổng kết, đánh giá việc thực hiện Quy chế tại cuộc họp giao ban lãnh đạo đơn vị. Tạo môi trường làm việc văn minh là hướng đi tất yếu nhưng cần phải thực hiện. Vì vậy, bên cạnh việc giáo dục thường xuyên, nâng cao văn hóa tuyên truyền viên nơi công sở, cũng cần tăng cường cơ chế kiểm tra, giám sát đối với lãnh đạo, đồng thời mỗi cán bộ phải chú ý lắng nghe ý kiến của nhân dân và có những điều chỉnh kịp thời. ;

—— Thứ ba là hình thành sự đồng thuận và coi việc thực hiện văn hóa tổ chức là một bộ phận của nhiệm vụ cải cách hành chính, và mỗi người lao động phải có ý thức thực hiện văn hóa tổ chức. làm việc là để phục vụ nhân dân;

Thứ tư là nêu cao vai trò gương mẫu của người phụ trách đơn vị trong việc thực hiện “Quy chế văn hóa tổ chức” và tăng cường trách nhiệm kiểm tra, giám sát việc thực hiện văn hóa tổ chức của đội ngũ cán bộ trong cơ quan.

- Thứ năm, nâng cao hiệu quả tuyển chọn, phân công công việc theo năng lực, trình độ của người lao động; tạo môi trường làm việc thân thiện, kịp thời biểu dương, khen thưởng những cá nhân thực hiện tốt nhiệm vụ, biểu dương gương người tốt, việc tốt, sáng tạo lan tỏa văn hóa tốt đẹp, quan tâm đến đời sống, tâm tư, nguyện vọng của người lao động.

- Thứ sáu, quẹt thẻ và lấy dấu vân tay ra vào cơ quan, quản lý chặt chẽ giờ giấc làm việc của cán bộ, công nhân viên làm việc trong cơ sở.

3.2.4. Duy trì và phát huy truyền thống tốt đẹp

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

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

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

Ba là, Chuyên nghiệp, hiểu theo nghĩa chung nhất là mỗi cán bộ, người lao động chuyên tâm vào công việc của mình, toàn tâm, toàn ý để hoàn thành công việc của mình một cách tốt nhất; chuyên nghiệp là có sự hiểu biết rộng và giỏi một lĩnh vực cụ thể. Đối với hoạt động của VCCI, chuyên nghiệp còn là biết cách phối hợp, điều tiết công việc phù hợp với tiến độ và môi trường xung quanh để tạo nên hiệu quả tốt nhất; tác phong làm việc năng động, khoa học kết hợp với việc ứng dụng các tiến bộ khoa học, công nghệ mới vào công việc. Trách nhiệm trong giải quyết công việc là việc thực hiện với

niềm tin và sự chắc chắn, gắn với khả năng của mình vào trong công việc đó, đồng nghĩa với “đặt cược” danh dự cá nhân mình vào công việc được giao với mong muốn đạt chất lượng, hiệu quả cao nhất. Tác phong chuyên nghiệp, trách nhiệm đòi hỏi từ Lãnh đạo và các cán bộ nhân viên và người lao động phải thực hiện tốt những nội dung cơ bản sau đây:

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

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

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

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

c) Chuyên nghiệp trong giao tiếp, ứng xử

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

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

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

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

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

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

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

f) Phát huy cao độ trách nhiệm

Trách nhiệm ở đây nghĩa là luôn thực hiện công việc với tâm huyết và trí tuệ, đề cao lợi ích của nhân dân, đặt lợi ích của tập thể, cơ quan, đơn vị lên trên lợi ích cá nhân,

coi trọng danh dự bản thân để hoàn thành công việc ở mức độ cao nhất, đồng thời khi có xảy ra sai phạm phải dám chịu trách nhiệm về hành vi của cá nhân mình hoặc tập thể mà mình là thành viên, chứ không phải chăm chăm đổ lỗi cho khách quan, cho tập thể, biến tập thể trở thành “nơi trú ẩn trách nhiệm“, làm cho trách nhiệm của cá nhân lẫn vào trách nhiệm tập thể và cuối cùng là không quy kết được người nào cụ thể.

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

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

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

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

Xây dựng và phát triển hình ảnh bên ngoài, đặc biệt là hình ảnh trước công chúng là rất quan trọng đối với bất kỳ tổ chức nào, đặc biệt là tổ chức có phạm vi hoạt động rộng và tầm ảnh hưởng lớn, đã chạm đến nhiều tổ chức, doanh nghiệp trong nước như VCCI. Xây dựng và phát triển hình ảnh tổ chức quốc gia tập hợp và đại diện cho cộng đồng doanh nghiệp, doanh nhân, người sử dụng lao động và hiệp hội doanh nghiệp Việt Nam (hay còn gọi là cộng đồng doanh nghiệp). Một hiệp hội doanh nghiệp tầm cỡ thế giới, VCCI cần đồng thời xây dựng và hoàn thiện các yếu tố hữu hình, vô hình, hữu hình và vô hình như:

- Yếu tố hữu hình: Đầu tư nâng cấp cơ sở hạ tầng, trang thiết bị, cảnh quan văn phòng theo quy định, tiếp thu các ý kiến khoa học nâng cao sức sáng tạo của người lao động, lan tỏa sứ mệnh thành lập của VCCI;

- Đối với người vô hình: Khẩu hiệu, phương châm kinh doanh cần được truyền đạt thông qua website, quy chế nội bộ của cơ sở và các tài liệu liên quan khác (tài liệu, catalogue, phong bì, v.v.) để làm được điều đó. Tăng cường phổ biến, đồng thời phải để các cá nhân, tổ chức có thể tiếp cận được;

- Đối với yếu tố ứng xử, hình thức ứng xử giao tiếp khi thực hiện nhiệm vụ và trong sinh hoạt: mỗi cán bộ, công nhân viên, người lao động phải giữ gìn không chỉ trong quá trình làm việc mà còn trong cuộc sống, sinh hoạt ngoài giờ làm việc. Hình ảnh của mỗi cán bộ, công nhân viên và người lao động luôn gắn liền với hình ảnh của VCCI. Mọi hành vi sai trái của mỗi cán bộ, công nhân viên và người lao động đều ảnh hưởng xấu đến hình ảnh của VCCI. Mỗi cán bộ, nhân viên, người lao động của VCCI và các tập thể cần tiếp tục xây dựng và phát triển hình ảnh tạo nên phong cách làm việc chuyên nghiệp, văn hóa và đạo đức trong mọi mối quan hệ, công việc và cuộc sống. Muốn vậy, VCCI cần xây dựng các nội quy, quy chế để điều chỉnh hành vi của người lao động và người lao động trong công việc và trong cuộc sống. Về vấn đề này, các vấn đề sau đây cần được xem xét:

+ Quan hệ với đơn vị, tổ chức đến làm việc: phải thể hiện sự đúng mực, lịch sự, nhã nhặn và tôn trọng, lắng nghe ý kiến, giải thích, hướng dẫn rõ ràng, cụ thể. Không có thái độ chuyên quyền, độc đoán, tham nhũng, gây khó khăn, phiền hà trong thực thi nhiệm vụ, đặc biệt phải xác định rõ ý thức, trách nhiệm của CB, ĐV trong công tác phòng, chống tham nhũng. Tham nhũng và tiêu cực.

+ Quan hệ với báo chí, công chúng: Trong chức năng, nhiệm vụ được giao các cơ quan, tổ chức có liên quan cung cấp trung thực, chính xác thông tin, tài liệu liên quan đến hoạt động của VCCI theo quy định của pháp luật về cung cấp thông tin, tài liệu. Chấp hành nghiêm chỉnh các quy định tại Quy chế phát hành thông tin báo chí của VCCI. Khi giao dịch với các tổ chức, cá nhân nước ngoài, phải tuân thủ nghiêm túc các quy định của pháp luật và các quy chế hoạt động đối ngoại của VCCI. Tạo dựng hình ảnh tổ chức “minh bạch, hiệu quả, chuyên nghiệp và hợp tác trong mắt các tổ chức, cá nhân trong và ngoài nước”

+ Trong cuộc sống hàng ngày:

(1) Sống giản dị, chan hòa với mọi người trong xóm; sống thanh đạm, chống tiêu cực, lãng phí. Gương mẫu chấp hành các nguyên tắc, chính sách của Đảng, pháp luật của quốc gia và các quy định của nơi cư trú.

(2) Không được tàng trữ, truyền bá, phát tán, xúi giục người khác tuyên truyền, phổ biến thông tin, tài liệu dưới mọi hình thức và truyền bá những quan điểm trái với đường lối của Đảng và pháp luật quốc gia; không được viết bài trước khi xét xử, đăng tin sai sự thật hoặc bài viết, vu khống, bịa đặt, bị kết tội và bị trừng phạt; không đưa ra phản hồi và cải chính theo yêu cầu; không tạo, sản xuất, lưu trữ hoặc phân phối các tác phẩm văn học nghệ thuật không lành mạnh, kích động và các tác phẩm gây tác động tiêu cực đến xã hội; không phân phối các bài báo và hồi ký sai sự thật.

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

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

Hiện tại các quy định về quy tắc ứng xử tại VCCI mới chỉ dừng ở Quy chế làm việc (Quyết định số 1674/PTM - TCCB ngày 02/08/2018), các quy định cụ thể về văn hóa công vụ để áp dụng và phổ biến cho CBNV và người lao động trong VCCI còn tản mát và rời rạc (khi thì áp dụng của Bộ Nội Vụ, khi thì áp dụng của VCCI...). Do đó, như đã đề cập tại Mục 3.2.4. một trong những giải pháp quan trọng hàng đầu trong việc xây dựng và phát triển văn hóa tổ chức tại VCCI là việc cần thiết phải hợp nhất, xây dựng được hệ giá trị chuẩn về văn hóa tổ chức hay là hệ thống tài liệu chuẩn mực trong nội bộ dựa trên nền tảng duy trì, phát huy những mặt tích cực trong văn hóa tổ chức hiện tại, khắc phục những hạn chế bất cập, tồn tại lâu nay. Đồng thời kết hợp với định hướng hoạt động và phát triển của VCCI, các nét văn hóa mới phù hợp với thực tiễn và xu hướng phát triển của ngành, lĩnh vực và xã hội.

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

hóa mà cơ quan đang theo đuổi, khi đó những biểu hiện thiếu văn hóa tại VCCI sẽ dần bị loại bỏ.

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

3.3.2 Xây dựng Quy chế văn hoá tổ chức theo mô hình văn hóa tổ chức tích cực làm nền tảng cho sự phát triển bền vững

Quy chế văn hoá tổ chức là một yếu tố quan trọng để định hướng cho các hoạt động trong VCCI. Xây dựng được Quy chế văn hoá tổ chức còn góp phần hình thành trong cán bộ, công nhân viên niềm tin, động lực để luôn nỗ lực vươn tới. Quy chế văn hoá tổ chức đồng thời cũng là hiện thân cụ thể của các giá trị, mục tiêu, sứ mệnh mà VCCI phấn đấu. Quy chế văn hoá tổ chức chính là chiếc khuôn quan trọng để định hình VHTC.

Để có thể xây dựng được Quy chế VHTC cần thực hiện các nội dung cụ thể sau đây:

- Hoàn thiện hệ thống chuẩn mực văn hóa cho các lĩnh vực, các hoạt động trong VCCI. Các chuẩn mực hướng đến phục vụ cho việc nâng cao chất lượng giáo dục. Việc xây dựng các chuẩn mực cần dựa trên sự kế thừa các chuẩn mực đã có và điều chỉnh những chuẩn mực không còn phù hợp, bổ sung thêm những chuẩn mực mới. Các thành viên trong tổ chức cùng tham gia xây dựng các chuẩn mực văn hóa trong tổ chức.

Phổ biến Quy chế VHTC đến tất cả cán bộ, công nhân viên trong VCCI. Thực hiện việc phổ biến Quy chế VHTC bằng nhiều cách khác nhau (bảng nội quy, khẩu hiệu, tranh ảnh, biểu tượng...). Chú ý phổ biến Quy chế VHTC đến thành viên mới của VCCI.

- Đánh giá việc thực hiện Quy chế VHTC trong VCCI một cách thường xuyên. Để thực hiện nội dung này cần xây dựng kế hoạch đánh giá, xây dựng các công cụ đánh giá và tiến hành đánh giá, xử lý số liệu, đưa ra kết quả định tính, định lượng và có tổng kết cụ thể để có thể điều chỉnh, thay đổi Quy chế VHTC cho phù hợp.

- Nâng cao nhận thức, củng cố niềm tin của cán bộ, công nhân viên vào Quy chế VHTC để các thành viên VCCI tự giác vươn tới các chuẩn mực:

+ Sử dụng các chế tài phù hợp đối với những trường hợp vi phạm vào Quy chế VHTC trong VCCI. Phát hiện và có những biện pháp cụ thể để cải thiện những biểu hiện tiêu cực khi thực hiện Quy chế VHTC.

+ Lãnh đạo VCCI gương mẫu thực hiện Quy chế VHTC để CBNV và người lao động làm theo. Bản thân lời nói, việc làm của lãnh đạo phải là những hình mẫu cho việc thực hiện các chuẩn mực văn hóa mà cán bộ, công nhân viên hướng tới.

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

Văn hóa là tất cả các giá trị vật chất và tinh thần do con người sáng tạo ra. Xây dựng văn hóa có bản sắc riêng để trở thành giá trị, tập quán và truyền thống của VCCI là cả quá trình lâu dài. Quá trình này là sự kế thừa, tiếp nối, phát huy truyền thống tốt đẹp của các thế hệ cán bộ nhân viên, người lao động của VCCI đã xây dựng và vun đắp trong suốt hơn 59 năm xây dựng và phát triển; đồng thời tiếp thu, vận dụng một cách có chọn lọc các giá trị văn hóa mới trong ngành, lĩnh vực và xã hội trong bối cảnh toàn cầu hóa như hiện nay đảm bảo phát triển hài hòa giữa nét truyền thống và hiện đại phù hợp với thuần phong mỹ tục của dân tộc Việt Nam.

Với vai trò của Đảng là lãnh đạo, định hướng và giáo dục chính trị- tư tưởng; vị trí, chức năng của tổ chức đoàn thể (công đoàn, đoàn thanh niên), các tổ chức Đảng, đoàn thể các cấp giữ vai trò nòng cốt trong việc định hướng văn hóa, tuyên truyền, vận động và tổ chức các hoạt động hưởng ứng phong trào thi đua xây dựng văn hóa tổ chức của VCCI trên tất cả các mặt. Trước hết, Đảng ủy VCCI phải đề cao trách nhiệm nêu

guang, tâm huyết, tận tụy, gương mẫu làm tròn chức trách, nhiệm vụ được giao; không vương vào “tư duy nhiệm kỳ”.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Kết luận chương:

Dựa trên cơ sở chương 1 và những phân tích đánh giá về thực trạng văn hóa tổ chức tại VCCI trong chương 2. Căn cứ vào định hướng tầm nhìn sứ mệnh của VCCI

trong bối cảnh hội nhập, toàn cầu hóa cũng như sự phát triển của cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ 4 hiện nay, tác giả đề xuất một số giải pháp nhằm tiếp tục phát triển văn hóa tổ chức tại VCCI trong thời gian tới, giúp VCCI hoạt động hiệu quả hơn nữa hoàn thành sứ mệnh của VCCI là liên kết, thúc đẩy phát triển doanh nghiệp, các hiệp hội doanh nghiệp bền vững, văn minh, hội nhập và ngang tầm thế giới, cùng phấn đấu xây dựng Việt Nam đến năm 2045 trở thành quốc gia phát triển, phồn vinh, hạnh phúc.

KẾT LUẬN

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

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

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

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

DANH MỤC CÁC TÀI LIỆU THAM KHẢO

TIẾNG VIỆT

- [1] Bùi Xuân Phong, 2018. Lãnh đạo văn hóa trong tổ chức, Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông.
- [2] Bùi Nguyễn Xuân Anh, 2013. Xây dựng văn hóa tổ chức tại Cơ quan Huyện ủy Hòa Vang. Luận văn Thạc sĩ. Trường Đại học Kinh tế, Đại học Quốc gia Hà Nội.
- [3] Bùi Xuân Phong, 2009. Đạo đức kinh doanh và văn hóa doanh nghiệp. Hà nội: NXB Thông tin và Truyền thông.
- [4] Nguyễn Hoàng Ánh, 2002. Giải pháp để xây dựng văn hóa DN tại Việt Nam trong điều kiện hội nhập khu vực và thế giới, Đề tài cấp Bộ, Mã số 2002-40-17, Hà Nội.
- [5] Đỗ Minh Cương, 2000. Văn hóa và triết lý kinh doanh. Trường Đại học Thương mại, Hà Nội.
- [6] Nguyễn Văn Dân, 2006. Văn hóa và Phát triển trong bối cảnh toàn cầu hóa. NXB Khoa học xã hội, Hà Nội (số 11).
- [7] Nguyễn Thị Hoài Dung, 2014. Cấu trúc văn hóa tổ chức theo cách tiếp cận của Edgar H. Schein. Tạp chí Kinh tế và phát triển, Số 205 (II) tháng 7 2014, Tr. 50-57.
- [8] Nguyễn Nam Hải, 2019. Mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức, sự gắn kết với công việc và kết quả thực hiện công việc của người lao động trong các doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt Nam, Luận văn Tiến sĩ. Trường Đại học Kinh tế Quốc dân.
- [9] Phạm Xuân Nam, 1998. Văn hóa và kinh doanh. NXB Khoa học và xã hội, Hà Nội.
- [10] Nguyễn Kim Ngân, 2015. Phát triển văn hóa tổ chức tại Đài Tiếng nói Việt Nam. Luận văn Thạc sĩ. Trường Đại học Lao động – Xã hội.

- [11] Phạm Quốc Trung & Lưu Chí Hồng, 2016. Ảnh hưởng của văn hóa tổ chức đến việc chia sẻ tri thức của các nhân viên trong doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Việt Nam. Tạp chí Khoa học Đại học Mở TP.HCM – Số 50 (5) 2016.

TIẾNG ANH

- [12] Belqais Allali, 2016. The Relationship between Organizational Culture and Knowledge Sharing in the Information Communication Technology Firms in Libya. PhD Thesis. University of Salford.
- [13] Beverly Cutajar, 2012. The Impact of Organizational Culture on the management of employees' talents: The case of Maltese ICT Organizations. Master Thesis. University of Leicester.
- [14] Caratas Maria Alina & colleagues, 2018. Organizational Culture Impact on Strategic Management. Ovidius University Annals, Economic Sciences Series Volume XVIII, Issue 2/2018.
- [15] Edgar H. Schein, 2004. Organizational Culture and Leadership. Jossey – Bass, 3rd edition.
- [15] James R. Detert & colleagues, 2000. A Framework for linking culture and improvement initiatives in organizations. Academy of Management Review 2000, Vol.25, No.4, 850-863
- [17] Kim.S.Cameron và Robert E.Quinn, 2011. Diagnosing and Changin Organizational Culture Based on the Competing Value Framework.

INTERNET

- [18] <https://vcci.com.vn>

PHỤ LỤC

PHIẾU KHẢO SÁT

Xây dựng văn hóa tổ chức là yếu tố quan trọng góp phần làm nên thành công của một cơ quan, tổ chức. Xây dựng văn hóa tổ chức không chỉ giúp cơ quan, tổ chức, doanh nghiệp ngày càng bền vững nhanh chóng, hiệu quả mà còn khẳng định được thương hiệu, nhằm đạt được mục tiêu chung của cơ quan, tổ chức.

Tôi đang tìm hiểu và thực hiện đề tài “***Văn hóa tổ chức tại Phòng Thương mại Và Công nghiệp Việt Nam***”. Để có thể hiểu rõ hơn về văn hóa tổ chức tại VCCI và đạt được mục tiêu mà đề tài đã đưa ra, xin anh/chị vui lòng cung cấp cho tôi một số thông tin dưới đây bằng cách khoanh tròn vào những câu trả lời và điền thông tin phù hợp:

- Họ và tên:.....
- Tên cơ quan:.....
- Địa chỉ:.....
- Trình độ chuyên môn:.....
- Chức vụ:.....
- Thâm niên công tác:.....

1. Theo anh/ chị việc xây dựng văn hóa tổ chức trong các cơ quan, tổ chức là điều rất cần thiết?

- A. Đồng ý
- B. Không đồng ý

2. Theo anh/chị văn hóa tổ chức có vai trò như thế nào?

- A. Văn hóa tổ chức góp phần vào thực hiện mục tiêu chung của cơ quan
- B. Văn hóa tổ chức giúp cho cơ quan khẳng định được bản sắc riêng
- C. Văn hóa tổ chức góp phần vào sự ổn định và là thước đo để đánh giá cơ quan
- D. Cả 3 ý kiến

3. Cơ quan anh/ chị đã xây dựng quy chế văn hóa tổ chức chưa?

- A. Đã xây dựng
- B. Đang xây dựng

C. Chưa xây dựng

D. Ý kiến khác

4. Anh/chị đánh giá như thế nào về thái độ giao tiếp, ứng xử của nhân viên đối với lãnh đạo cấp trên trong cơ quan mình?

A. Rất tốt

B. Bình thường

C. Chưa tốt

5. Anh chị đánh giá như thế nào về thái độ giao tiếp, ứng xử của cấp trên đối với cấp dưới trong cơ quan mình?

A. Rất tốt

B. Bình thường

C. Chưa tốt

6. Anh/ chị đánh giá như thế nào về thái độ giao tiếp, ứng xử giữa các đồng nghiệp trong cơ quan?

A. Hòa đồng, thân thiện, hợp tác

B. Bình thường

C. Chưa hòa đồng, không hợp tác.

7. Theo anh/chị những quy định về trang phục, lễ phục của cán bộ nhân viên tại cơ quan anh chị đã phù hợp chưa?

A. Đã phù hợp

B. Chưa phù hợp

C. Ý kiến khác

8. Theo anh/chị khi làm việc tại cơ quan có nên mặc đồng phục không?

A. Có

B. Không

9. Trong quá trình làm việc, anh/chị đã đeo thẻ cán bộ, nhân viên đầy đủ chưa?

A. Đầy đủ

B. Quên một vài lần

C. Chưa đầy đủ

10. Anh/chị đã đi đúng giờ giấc làm việc mà cơ quan quy định chưa?

- A. Đi đúng giờ.
- B. Đôi khi đi muộn
- C. Không đi đúng giờ

11. Theo anh/chị phong cách làm việc của lãnh đạo VCCI là gì?

- A. Phong cách chuyên chế
- B. Phong cách dân chủ
- C. Phong cách tự do
- D. Kết hợp cả 3 phong cách

12. Theo anh/ chị môi trường cảnh quan tại cơ quan mình cần đáp ứng những tiêu chí nào ?

- A. Tính hiện đại cao
- B. Đảm bảo tính thuận tiện
- C. Xanh, sạch đẹp
- D. Cả 3 ý kiến trên

13. Cách bố trí sắp xếp phòng làm việc của cơ quan đã hợp lý chưa?

- A. Hợp lý
- B. Chưa hợp lý

14. Anh/ chị có hài lòng về cơ sở vật chất và trang thiết bị làm việc của cơ quan mình đang làm việc không?

- A. Có
- B. Không

15. Các giải pháp để xây dựng văn hóa tổ chức ngày càng hoàn thiện hơn là gì?

- A. Nâng cao nhận thức của lãnh đạo, cán bộ, nhân viên về văn hóa tổ chức.
- B. Tuyên truyền, phổ biến giáo dục và phát động các phong trào thi đua trong việc thực hiện văn hóa tổ chức.
- C. Xây dựng tác phong làm việc chuyên nghiệp.
- D. Cả 3 ý kiến trên

16. Ngoài những câu hỏi và giải pháp nêu trên anh, chị có đề xuất gì thêm vui lòng để lại ý kiến?

.....

.....

.....

.....

.....

Xin trân trọng cảm ơn sự giúp đỡ nhiệt tình của anh, chị!