

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



Nguyễn Thị Thúy Mong

**VĂN HÓA DOANH NGHIỆP TẠI TRUNG TÂM
KINH DOANH VNPT – HẢI DƯƠNG**

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

HÀ NỘI - 2022

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



Nguyễn Thị Thúy Mong

**VĂN HÓA DOANH NGHIỆP TẠI TRUNG TÂM
KINH DOANH VNPT – HẢI DƯƠNG**

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 KHOA HỌC
TS. NGUYỄN THỊ VIỆT LÊ

HÀ NỘI - 2022

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan: luận văn thạc sỹ “Văn hóa doanh nghiệp tại Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương” là công trình nghiên cứu của cá nhân tôi, dưới sự hướng dẫn khoa học của TS.Nguyễn Thị Việt Lê – Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn Thông, kết quả nghiên cứu chưa từng được công bố trong bất cứ một công trình nghiên cứu nào của người khác. Việc sử dụng kết quả, trích dẫn và tham khảo các tài liệu, sách báo, thông tin được đăng tải trên các tác phẩm, tạp chí và trang web theo danh mục tài liệu tham khảo của luận văn.

Hà Nội, Ngày..... tháng..... năm 2022

Học viên

Nguyễn Thị Thúy Mong

LỜI CẢM ƠN

Để hoàn thành luận văn này em xin chân thành gửi lời cảm ơn đến các thầy, cô giáo đã tận tình hướng dẫn, giảng dạy trong suốt quá trình học tập, nghiên cứu tại trường Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông.

Em xin chân thành cảm ơn Cô giáo TS. Nguyễn Thị Việt Lê đã hướng dẫn tận tình và quan tâm, ủng hộ cũng như tạo động lực và truyền nhiệt huyết giúp em hoàn thành luận văn này.

Xin cảm ơn lãnh đạo cũng như các anh chị em đồng nghiệp trong Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương đã giúp đỡ tôi hoàn thành luận văn.

Tuy nhiên do thời gian thực hiện có hạn, kiến thức còn hạn chế nên luận văn không tránh khỏi thiếu sót nhất định, em rất mong nhận được những ý kiến đóng góp của các thầy giáo, cô giáo để giúp em hoàn thành luận văn.

Hà Nội, Ngày.... tháng.... năm 2022

Học viên

Nguyễn Thị Thúy Mong

MỤC LỤC

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT	v
DANH MỤC BẢNG	vi
DANH MỤC HÌNH VẼ	vii
LỜI MỞ ĐẦU.....	1
1. Lý do chọn đề tài	1
2. Tổng quan về vấn đề nghiên cứu	2
3. Mục đích nghiên cứu	5
4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu	5
5. Phương pháp nghiên cứu	6
6. Kết cấu của luận văn.....	8
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ VĂN HÓA DOANH NGHIỆP	9
1.1. Khái niệm và đặc điểm văn hóa doanh nghiệp	9
1.1.1. <i>Khái niệm văn hóa và văn hoá doanh nghiệp</i>	9
1.1.2. <i>Đặc điểm văn hóa doanh nghiệp</i>	11
1.1.3. <i>Vai trò của văn hoá doanh nghiệp đối với sự phát triển chung của doanh nghiệp trong thời đại kinh tế số.</i>	12
1.2. Biểu trưng của văn hóa doanh nghiệp.....	15
1.2.1. <i>Các biểu trưng trực quan của văn hóa doanh nghiệp</i>	16
1.2.2. <i>Các biểu trưng phi trực quan của văn hóa doanh nghiệp</i>	21
1.3. Xây dựng văn hóa doanh nghiệp.....	24
1.3.1. <i>Những quan điểm chủ yếu về xây dựng văn hóa doanh nghiệp</i>	24
1.3.2. <i>Quy trình xây dựng văn hóa doanh nghiệp</i>	25
1.4. Một số mô hình văn hoá doanh nghiệp	27
1.4.1. <i>Mô hình văn hóa doanh nghiệp của Denison</i>	27
1.4.2. <i>Mô hình ba cấp độ của văn hóa doanh nghiệp Edgar H.Shein</i>	29
1.4.3. <i>Mô hình văn hóa doanh nghiệp của Kim Cameroon và Robert Quinn</i>	31
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG VĂN HÓA DOANH NGHIỆP TẠI TTKD VNPT – HẢI DƯƠNG.....	36
2.1. Tổng quan về TTKD VNPT – Hải Dương.....	36
2.1.1. <i>Giới thiệu về TTKD VNPT – Hải Dương</i>	36
2.1.2. <i>Cơ cấu tổ chức</i>	39
2.1.3. <i>Cơ cấu nhân sự</i>	40
2.1.4. <i>Hoạt động sản xuất kinh doanh</i>	41
2.2. Thực trạng văn hóa doanh nghiệp tại TTKD VNPT – Hải Dương.....	42
2.2.1. <i>Các biểu trưng của văn hoá doanh nghiệp tại VNPT Hải Dương</i>	42

2.2.2. <i>Áp dụng mô hình đo lường để đánh giá hiện trạng văn hóa doanh nghiệp tại TTKD VNPT – Hải Dương</i>	56
2.3. <i>Đánh giá chung về văn hóa doanh nghiệp tại TTKD VNPT – Hải Dương</i>	72
2.3.1. <i>Những kết quả đạt được</i>	72
2.3.2. <i>Một số hạn chế còn tồn tại và nguyên nhân</i>	74
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP TIẾP TỤC PHÁT TRIỂN VĂN HÓA DOANH NGHIỆP TẠI TTKD VNPT – HẢI DƯƠNG.....	79
3.1. <i>Định hướng phát triển của TTKD VNPT – HẢI DƯƠNG</i>	79
3.1.1. <i>Định hướng phát triển sản xuất kinh doanh</i>	79
3.1.2. <i>Định hướng duy trì và phát triển văn hóa doanh nghiệp</i>	80
3.2. <i>Một số giải pháp phát triển văn hóa doanh nghiệp tại TTKD VNPT – Hải Dương</i> .	81
3.2.1. <i>Giải pháp duy trì và phát triển văn hoá doanh nghiệp dựa trên các biểu trưng trực quan</i>	82
3.2.2. <i>Giải pháp duy trì và phát triển văn hoá doanh nghiệp dựa trên các biểu trưng phi trực quan</i>	83
3.2.3. <i>Giải pháp phát triển mô hình VHDN</i>	85
3.2.4. <i>Một số giải pháp khác</i>	90
3.3. <i>Kiến nghị</i>	93
KẾT LUẬN.....	94
TÀI LIỆU THAM KHẢO	96
PHỤ LỤC 1: BẢNG CÂU HỎI	98

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

STT	Ký hiệu	Nguyên nghĩa
1	BHXH	Bảo hiểm xã hội
2	BHYT	Bảo hiểm y tế
3	BHTNLĐ	Bảo hiểm tai nạn lao động
4	BRCĐ	Băng rộng cố định
5	CBCNV	Cán bộ công nhân viên
6	CNTT	Công nghệ thông tin
7	CSKH	Chăm sóc khách hàng
8	DN	Doanh nghiệp
9	ĐTV	Điện thoại viên
10	KHCN	Khách hàng cá nhân
11	PBH	Phòng bán hàng
12	TCDN	Tổ chức doanh nghiệp
13	T-TP	Tỉnh – Thành phố
14	TTKD	Trung tâm kinh doanh
15	VHDN	Văn hóa doanh nghiệp
16	VNPT	Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam
17	VT-CNTT	Viễn thông - Công nghệ thông tin

DANH MỤC BẢNG

Bảng 1.1. Các biểu trưng của VHDN	16
Bảng 1.2. Bốn loại lễ nghi trong tổ chức và tác động tiềm năng của chúng	18
Bảng 2.1. Cơ cấu nhân sự của TTKD VNPT – Hải Dương.....	40
Bảng 2.2. Kết quả sản xuất kinh doanh của Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương(Từ 2018 đến 2021).....	41
Bảng 2.3. Kết quả điều tra khảo sát về các biểu trưng trực quan của TTKD VNPT – Hải Dương theo ý kiến của toàn thể CBCNV	51
Bảng 2.4. Kết quả điều tra khảo sát về các biểu trưng phi trực quan của TTKD VNPT – Hải Dương	55
Bảng 2.5. Kết quả khảo sát nhận dạng mô hình VHDN của TTKD VNPT – Hải Dương theo ý kiến của toàn thể CBCNV	56
Bảng 2.6 - Bảng điểm đánh giá mô hình VHDN của TTKD VNPT – Hải Dương theo ý kiến của toàn thể CBCNV	61
Bảng 2.7 - Kết quả khảo sát nhận dạng mô hình VHDN của TTKD VNPT – Hải Dương theo ý kiến của nhân viên.....	62
Bảng 2.8 - Bảng điểm đánh giá mô hình VHDN của TTKD VNPT – Hải Dương theo ý kiến của nhân viên.....	65
Bảng 2.9 - Kết quả khảo sát nhận dạng mô hình VHDN của TTKD VNPT – Hải Dương theo ý kiến của lãnh đạo.....	66
Bảng 2.10 - Bảng điểm đánh giá mô hình VHDN của TTKD VNPT – Hải Dương theo ý kiến của lãnh đạo.....	70
Bảng 2.11 - Bảng điểm chênh lệch trong đánh giá văn hóa hiện tại và mong muốn của cả hai ý kiến nhân viên và lãnh đạo.....	71

DANH MỤC HÌNH VẼ

Hình 1.1 – Mô hình văn hóa doanh nghiệp Denison	28
Hình 1.2 – Sơ đồ các cấp độ văn hóa doanh nghiệp	30
Hình 1.3 - Khung giá trị cạnh tranh	32
Hình 1.4 - Các loại hình văn hóa được đo lường bằng thang đo CHMA	35
Hình 2.1 Sơ đồ tổ chức Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương	39
Hình 2.2 – Doanh thu của TTKD VNPT – Hải Dương từ 2018-2021.....	42
Hình 2.3 - Ông Đỗ Văn Phát – Giám đốc TTKD VNPT – Hải Dương và ông Trần Tiến Chính – Trưởng đại diện VNPT địa bàn Hải Dương trao giải cho các nhân viên tham gia cuộc thi “Tôi là người VNPT”	44
Hình 2.4 - Ông Đỗ Văn Phát – Giám đốc TTKD VNPT- Hải Dương trao giấy khen và tiền thưởng cho anh Hoàng Hữu Tháp.	45
Hình 2.5 - Mẫu biểu tượng của VNPT.....	46
Hình 2.6 - Trang tin điện tử của VNPT Hải Dương	48
Hình 2.7 - Mẫu đồng phục áo dài VNPT	48
Hình 2.8- Mẫu đồng phục áo sơ mi VNPT	49
Hình 2.9 - Mẫu đồng phục áo thun VNPT	49
Hình 2.9 - Kết quả khảo sát nhận dạng mô hình VHDN của TTKD VNPT – Hải Dương theo ý kiến của toàn thể CBCNV.....	60
Hình 2.10 - Kết quả khảo sát nhận dạng mô hình VHDN của TTKD VNPT – Hải Dương theo ý kiến của nhân viên.....	65
Hình 2.11 - Kết quả khảo sát nhận dạng mô hình VHDN của TTKD VNPT – Hải Dương theo ý kiến của lãnh đạo.....	69

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Trong quá trình toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế quốc tế, Việt Nam đang từng bước hội nhập vào xu thế thế giới. Hội nhập kinh tế quốc tế sâu rộng đã mang đến cho các doanh nghiệp Việt Nam nhiều cơ hội phát triển, nhưng đồng thời cũng phải đối mặt với sự cạnh tranh gay gắt chưa từng có. Trong hoàn cảnh đó, các doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển cần phải tìm ra những lợi thế cạnh tranh đặc biệt ngoài yếu tố công nghệ. Xây dựng văn hóa trong kinh doanh và văn hóa doanh nghiệp là giải pháp cho vấn đề này.

Việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp có tác động rất lớn đến sự phát triển ổn định của bản thân công ty nên được các công ty Việt Nam đặc biệt quan tâm. Hơn nữa, nó còn là một trong những yếu tố giúp doanh nghiệp thích ứng với những thay đổi của môi trường bên ngoài, chính trị, kinh tế, xã hội, công nghệ thông tin và các doanh nghiệp sản xuất khác. Doanh nghiệp nào thiếu yếu tố văn hóa sẽ khó có chỗ đứng vững chắc, nhất là trong thời kỳ hợp nhất hiện nay.

Văn hóa doanh nghiệp được hình thành và phát triển song song với quá trình kinh doanh, không chỉ là văn hóa giao tiếp mà còn bao gồm các giá trị cốt lõi của công ty, các quy tắc, phương pháp quản lý, phương thức kinh doanh cũng như hành vi, thái độ của mọi thành viên trong xí nghiệp. Nếu cơ sở vật chất, trang thiết bị là “cơ thể” của doanh nghiệp, thì văn hóa doanh nghiệp là “linh hồn” của doanh nghiệp. Văn hóa doanh nghiệp là tài sản vô hình và là động lực mạnh mẽ của doanh nghiệp. Văn hóa doanh nghiệp ăn sâu vào lòng tin và do đó đóng một vai trò quan trọng trong việc thực hiện các mục tiêu và sứ mệnh của tổ chức. Văn hóa doanh nghiệp tạo ra sức mạnh từ trong tập thể và trong mỗi cá nhân.

Học viên hiện đang làm việc tại Trung tâm Kinh doanh VNPT - Hải Dương. Trong xu thế phát triển chung của ngành viễn thông và công nghệ thông tin Việt Nam, đặc biệt là ngành tiên phong trong quá trình hội nhập và chuyển đổi số, ngành viễn thông và công nghệ thông tin đang có những bước chuyển mình đáng kể. Nhưng kéo theo đó là sự cạnh tranh gay gắt giữa các doanh nghiệp viễn thông. Trước đây, VNPT là doanh nghiệp viễn thông đầu tiên của Việt Nam chiếm thị phần lớn nhất, nhưng

với sự phát triển hội nhập kinh tế quốc tế, các doanh nghiệp viễn thông khác ra đời và gia nhập thị trường, ngành viễn thông hoạt động rất sôi động. Trên thị trường di động, ba công ty là Viettel, VNPT và MobiFone cạnh tranh nhau (Viettel chiếm 55,35%, VNPT chiếm 20,50% và MobiFone chiếm 18,60% - số liệu được công bố từ Sách trắng CNTT và Truyền thông). Về thị trường băng rộng cố định và băng rộng, có sự cạnh tranh giữa Viettel, VNPT và FPT (thị phần băng rộng cố định mặt đất của Viettel là 38,61%, VNPT là 39,33% và FPT là 15,56% - theo số liệu báo cáo trắng CNTT và Truyền thông Việt Nam 2020 giấy). Trong bối cảnh đó, để giữ vững thị phần và phát triển VNPT, đặc biệt là Trung tâm thương mại VNPT-Hải Dương cũng đã có những bước chuyển mình, văn hóa trong kinh doanh từng bước đổi mới và đã đạt được những thành tựu to lớn nhất. Tuy nhiên, việc phát triển văn hóa doanh nghiệp của TTKD - VNPT Hải Dương cũng gặp không ít khó khăn, thách thức, nhất là trong bối cảnh phát triển của nền kinh tế số, khi mối quan hệ ngày càng trở nên phức tạp, sự gắn bó giữa người lao động và tổ chức doanh nghiệp có nhiều đã thay đổi. Những thay đổi này có phù hợp với tầm nhìn, chiến lược và giá trị cốt lõi mà VNPT và TTKD-VNPT Hải Dương muốn xây dựng trong tương lai? Vì vậy, cần đánh giá và phân tích mô hình văn hóa doanh nghiệp hiện có, những thay đổi của mô hình hiện có, so sánh với mô hình lý tưởng đã được thiết lập trong tương lai để làm cơ sở của quá trình. Tương lai. Vì vậy, tác giả quyết định chọn **“Văn hóa doanh nghiệp tại Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương”** làm đề tài của khóa luận, mong rằng kết quả nghiên cứu có thể cung cấp tài liệu tham khảo hữu ích cho lãnh đạo Trung tâm Kinh doanh VNPT-Hải Dương làm trung tâm cho văn hóa doanh nghiệp.

2. Tổng quan về vấn đề nghiên cứu

Văn hóa doanh nghiệp có vai trò quan trọng trong phát triển doanh nghiệp vì nó tạo ra sức mạnh tinh thần, khuyến khích đổi mới, sáng tạo, thúc đẩy sự phát triển của nền kinh tế quốc dân với phát triển doanh nghiệp bền vững là một yếu tố. Vì vậy, việc xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp không chỉ là nhu cầu nội tại của doanh nghiệp, mà còn là yêu cầu khách quan của quá trình xây dựng và phát triển kinh tế - xã hội hiện nay.

Vì vậy, vấn đề văn hóa doanh nghiệp đã và đang thu hút sự quan tâm sâu rộng của các nhà quản lý và nghiên cứu. Trước nghiên cứu này, đã có nhiều nghiên cứu về văn hóa doanh nghiệp Việt Nam. Nó bao gồm nhiều tác phẩm, chúng là:

- Đặng Hoàng Đạo (2020) Luận Văn Thạc Sĩ Nghiên Cứu: “Ảnh hưởng của Văn hóa Doanh nghiệp đến Hiệu quả Kinh doanh của Bizman Media Group”. Bài viết phân tích và đưa ra thực trạng về những ưu điểm và hạn chế của doanh nghiệp, ảnh hưởng và ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Tác giả bắt đầu từ việc làm rõ hiện trạng, đặc biệt là những tồn tại, yếu kém hiện nay của Bizman Media Group, từ đó đề xuất giải pháp môi trường lành mạnh mẽ, chuyên nghiệp hơn, phù hợp với đặc thù của doanh nghiệp.

- Lê Thị Thúy Huyền (2015) Luận Văn Thạc Sĩ Nghiên Cứu: “Đầu Tư Và Phát Triển Văn Hóa Doanh Nghiệp Tại Các Ngân Hàng Thương Mại Cổ Phần ở Việt Nam”. Bài viết tìm hiểu các yếu tố tạo nên văn hóa doanh nghiệp, mô hình văn hóa doanh nghiệp hiện tại và tương lai của Ngân hàng Phát triển Đầu tư Việt Nam. Qua phân tích, các thành tựu đạt được và các yếu tố của văn hóa doanh nghiệp BIDV như sản phẩm, dịch vụ, hệ thống mẹ ghẽ khó quên, những câu khẩu hiệu khó quên... nhằm duy trì và phát triển văn hóa doanh nghiệp BIDV.

- Nguyễn Thị Lan Hương (2015) Luận Văn Thạc Sĩ Nghiên Cứu: “Phát Triển Văn Hóa Doanh Nghiệp Trong Tập Đoàn Viễn Thông Quân Đội”. Luận án phân tích, làm rõ những nét đặc trưng và bản sắc riêng của văn hóa doanh nghiệp Viettel với việc phát triển văn hóa doanh nghiệp của Viettel làm cốt lõi - duy trì và phát triển văn hóa quân đội. Bài báo nhận thấy sức hút của các yếu tố văn hóa doanh nghiệp đối với doanh nghiệp không chỉ đến từ tính phổ quát của các giá trị văn hóa, mà quan trọng hơn là từ sự khác biệt trong cách thể hiện các giá trị văn hóa.

- Đinh Tân Hữu (2014) Nghiên cứu Luận văn Thạc sĩ: “Phát triển Văn hóa Doanh nghiệp tại VNPT Long An”. Nghiên cứu của luận án trên cơ sở lý thuyết, kết nối, phân tích và đánh giá mô hình văn hóa doanh nghiệp VNPT Long an, hệ thống hóa các khái niệm và nội dung liên quan của văn hóa doanh nghiệp, đồng thời đề xuất một số giải pháp cho trình độ và mô hình phát triển của doanh nghiệp VNPT Long an. văn hóa. .

- Bài nghiên cứu “Thực trạng và giải pháp xây dựng văn hóa doanh nghiệp ở Việt Nam” của Thạc sĩ Dương Thị Thanh Mai, Trường Đại học Lâm nghiệp đăng trên Tạp chí Khoa học và Công nghệ Lâm nghiệp số 1-2015 đã được phê duyệt. Tại 4 công ty lớn tại Việt Nam (FPT Group, Viettel, Vinamilk, Vietinbank), nghiên cứu đánh giá điểm mạnh và điểm yếu của văn hóa doanh nghiệp Việt Nam. các công ty này. Đây là những tấm gương tiêu biểu trong xây dựng văn hóa doanh nghiệp Việt Nam. Vì vậy, nghiên cứu này sẽ là cơ sở để các công ty khác của Việt Nam học hỏi kinh nghiệm của chính mình. Ngoài ra, trên cơ sở nghiên cứu, nhóm tác giả đề xuất một số giải pháp giúp các doanh nghiệp Việt Nam hình thành và phát triển văn hóa doanh nghiệp nhằm tạo lợi thế cạnh tranh trong bối cảnh toàn cầu hóa mạnh mẽ hiện nay.

- Tác giả Đỗ Tiến Long có bài nghiên cứu: “Đánh giá văn hóa doanh nghiệp của các DNVTN tại Việt Nam” đăng trên Tạp chí Khoa học Đại học Quốc gia Hà Nội: Kinh tế và Kinh doanh, Tập 31, Số 1 (2015) 22-30. giới thiệu Bản chất của văn hóa doanh nghiệp và kết quả của việc áp dụng phương pháp đánh giá văn hóa doanh nghiệp tại một công ty trên địa bàn Hà Nội. Từ kết quả đánh giá, nghiên cứu đưa ra một số bài học kinh nghiệm từ sự phát triển của văn hóa doanh nghiệp Việt Nam, là tiền đề để đánh giá rộng rãi nhiều DNVTN tại Việt Nam.

- Bài báo nghiên cứu và truyền thông “Phát triển văn hóa doanh nghiệp ở Việt Nam” của tác giả Mai Hải Oanh đăng trên tạp chí Cộng sản số 840 tháng 10/2012 khẳng định xây dựng văn hóa doanh nghiệp là một yêu cầu mang tính tiến hóa. Tác giả phân tích nội dung chính của việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp, từ đó đưa ra 8 giải pháp nhằm phát triển văn hóa doanh nghiệp Việt Nam cho phù hợp.

Qua quá trình nghiên cứu và tổng hợp các công việc nghiên cứu liên quan đến văn hóa doanh nghiệp cho thấy vấn đề này đã được nghiên cứu ở nhiều khía cạnh, ngành nghề, địa điểm và doanh nghiệp. Tuy nhiên, văn hóa doanh nghiệp của Trung tâm Kinh doanh VNPT-Hải Dương vẫn chưa được nghiên cứu. Nhận thấy văn hóa doanh nghiệp có quan hệ mật thiết với hiệu quả hoạt động và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp, đánh giá văn hóa doanh nghiệp là thước đo giúp ban lãnh đạo Trung tâm Kinh doanh VNPT-Hải Dương hiểu rõ những điểm sau: điểm mạnh và điểm yếu

trong hệ thống tổ chức, chiến lược thực hiện và phản ứng của người lao động các chính sách, cam kết thực hiện, điều chỉnh nhằm củng cố và phát triển văn hóa doanh nghiệp, nâng cao hiệu quả và năng lực cạnh tranh của Trung tâm Kinh doanh VNPT - Hải Dương trong thời gian tới. Vì vậy, việc nghiên cứu đề tài “**Văn hóa doanh nghiệp tại Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương**” có ý nghĩa thiết thực cả về khoa học và thực tiễn.

3. Mục đích nghiên cứu

Luận văn hướng đến đề xuất một số giải pháp nhằm tiếp tục phát triển văn hoá doanh nghiệp tại TTKD-VNPT Hải Dương. Từ đó, tạo ra lợi thế cạnh tranh giúp TTKD VNPT – Hải Dương tiếp tục giữ vững thị phần và phát triển hơn nữa, hướng đến tầm nhìn trở thành nhà cung cấp dịch vụ VT & CNTT số một tại Hải Dương.

Để đạt được mục tiêu trên, luận văn cần thực hiện các nhiệm vụ sau:

- Nhận dạng, phân tích các yếu tố cấu thành văn hóa doanh nghiệp.
- Đánh giá văn hóa doanh nghiệp tại Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương
- Đưa ra một số giải pháp tiếp tục phát triển văn hóa doanh nghiệp tại Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

❖ **Đối tượng nghiên cứu:** Đối tượng nghiên cứu của đề tài là các vấn đề về lý luận và thực tiễn của văn hóa doanh nghiệp.

❖ **Phạm vi nghiên cứu:**

- Phạm vi thời gian:
 - + Dữ liệu thứ cấp: từ năm 2018 – 2021
 - + Dữ liệu sơ cấp: từ tháng 02/2022 – 03/2022
- Phạm vi không gian: Luận văn tập trung nghiên cứu việc phát triển văn hóa doanh nghiệp tại TTKD VNPT – HẢI DƯƠNG.
- Phạm vi về nội dung: Đề tài tập trung nghiên cứu về thực trạng văn hoá doanh nghiệp tại Trung tâm kinh doanh VNPT - Hải Dương và đề xuất một số giải pháp tiếp tục phát triển văn hoá doanh nghiệp trong thời gian tới.

5. Phương pháp nghiên cứu

❖ Nguồn dữ liệu:

Nguồn dữ liệu: Đa dữ liệu bao gồm thông tin thứ cấp và thông tin sơ cấp.

- Thông tin thứ cấp có từ:

- + Nguồn tài liệu nội bộ đơn vị: các số liệu thống kê, báo cáo...
- + Nguồn tài liệu bên ngoài: các luận văn, bài báo, bài giảng, sách, giáo trình và internet...

- Thông tin sơ cấp có từ: bảng hỏi CBCNV và lãnh đạo TTKD VNPT – Hải Dương.

Dữ liệu để xây dựng bảng câu hỏi (Phụ lục 1) người viết lấy từ nguồn bảng câu hỏi của thang đo CHMA được Vita Share Community cung cấp hoàn toàn miễn phí tại <http://congcuu.vita-share.com/chma> . Các câu hỏi của thang đo CHMA nhằm đánh giá sáu đặc điểm chính của một mô hình văn hóa theo nghiên cứu của giáo sư Kim S.Cameron và Robert E.Quinn: đặc điểm nổi trội, tổ chức lãnh đạo, quản lý nhân viên, chất keo kết dính của tổ chức, chiến lược nhấn mạnh và tiêu chí của sự thành công.

Bảng câu hỏi của CHMA gồm hai mươi bốn vấn đề dựa theo sáu đặc tính chính của từng mô hình văn hóa. Kết quả được tổng hợp thành điểm của bốn loại phong cách và được vẽ trên một biểu đồ cho thấy sự khác biệt giữa văn hóa hiện tại và văn hóa mong muốn. Phương pháp này xác định sự pha trộn của bốn loại hình văn hóa đang hiện hữu trong một doanh nghiệp bao gồm: Phong cách C: cho biết một nền văn hóa gia đình (Clan); Phong cách H: chỉ ra một nền văn hóa cấp bậc (Hierarchy); Phong cách M: chỉ ra một nền văn hóa thị trường (Market); Phong cách A: cho thấy một nền văn hóa sáng tạo (Adhocracy).

Dựa trên số liệu báo cáo của Phòng NSTH – TTKD VNPT – Hải Dương, người viết xác định được số lượng CBCNV đang ký hợp đồng không xác định thời hạn là 145 người. Từ đó người viết lấy số liệu làm căn cứ để phát ra số lượng bảng hỏi. Người viết đã tiến hành phát Bảng câu hỏi (Phụ lục1) cho cả hai nhóm đối tượng: nhân viên và cán bộ quản lý, lãnh đạo (gọi chung là lãnh đạo)

của TTKD VNPT – Hải Dương. Bảng câu hỏi nhằm khảo sát các biểu trưng trực quan, phi trực quan và các cấp độ VHDN, nhận dạng mô hình VHDN ở TTKD VNPT – Hải Dương. Số phiếu được gửi đi là 100 trên tổng số 145 CBCNV; kết quả thu về được 86 phiếu hợp lệ, trong đó nhân viên có 74 phiếu, lãnh đạo có 12 phiếu.

❖ **Phương pháp nghiên cứu:**

- **Phương pháp luận:**

Sử dụng phương pháp duy vật biện chứng; phương pháp duy vật lịch sử; phương pháp hệ thống nhằm phân tích, đánh giá, đảm bảo tính khoa học, lý luận, tính lịch sử và logic giữa các vấn đề được nêu ra. Cách thức thực hiện, sẽ soi rọi lý luận trên cơ sở đánh giá thực tiễn, dùng lý luận để dẫn dắt thực tiễn.

- **Phương pháp thu thập thông tin:**

Thực hiện một số phương pháp thu thập thông tin như sau:

+ *Phương pháp khảo sát điều tra:*

Nhằm tổng hợp kiến thức một cách có hệ thống thông qua quy trình điều tra khảo sát thực tế, làm rõ các luận cứ, luận điểm đề cập trong luận văn bằng cảm nhận thực tiễn của CBCNV, qua đó nắm chắc về đời sống, môi trường văn hoá trong Công ty; chuẩn bị chu đáo tất cả các khâu, từ khâu chuẩn bị đến lập dàn ý, viết đề cương. Đối tượng khảo sát: Lãnh đạo và CBCNV tại TTKD VNPT-Hải Dương

+ *Phương pháp quan sát trực tiếp:*

Thu thập thông tin dựa trên sự quan sát, phân tích trực tiếp những biểu trưng văn hoá, hành vi ứng xử đã hoặc đang tồn tại trong Công ty, lấy cảm nhận trực tiếp của người quan sát.

+ *Phương pháp nghiên cứu tài liệu:*

Thu thập thông tin hoàn toàn gián tiếp, không tiếp xúc với đối tượng khảo sát. Mục đích là tìm hiểu lịch sử, bản chất văn hoá của một doanh nghiệp, kế thừa những nội dung sẵn có, không mất thời gian lặp lại các hành động nghiên cứu

- **Phương pháp xử lý, phân tích thông tin:**

Tiếp cận và thu thập thông tin, đánh giá số liệu trong 3 năm (2019-2021). Sử dụng các phương pháp thống kê; phương pháp phân tích. 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

Chương 1: Cơ sở lý luận về văn hóa doanh nghiệp

Chương 2: Thực trạng văn hóa doanh nghiệp tại TTKD VNPT – Hải Dương

Chương 3: Giải pháp tiếp tục phát triển văn hóa doanh nghiệp tại TTKD VNPT – Hải Dương

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

1.1. Khái niệm và đặc điểm văn hóa doanh nghiệp

1.1.1. Khái niệm văn hóa và văn hoá doanh nghiệp

1.1.1.1. Khái niệm văn hóa

Văn hóa là một lĩnh vực rộng lớn, rất phong phú và phức tạp nên khái niệm văn hóa cũng có rất nhiều nghĩa khác nhau, tùy theo góc độ tiếp nhận mà mỗi người có cách hiểu khác nhau, dẫn đến nhiều quan niệm khác nhau về khái niệm văn hóa. Văn hóa là một khái niệm có nội hàm rộng và nhiều cách hiểu, liên quan đến mọi mặt của đời sống vật chất và tinh thần của con người.

Năm 1874, nhà nhân chủng học người Anh Edward Burnett Tylor (1832-1917) đã định nghĩa nó trong cuốn sách Văn hóa nguyên thủy (xuất bản lần đầu năm 1871): "Văn hóa là một nghệ thuật, đạo đức, luật lệ, phong tục, và tất cả những khả năng, thói quen và thói quen. con người có được với tư cách là một thành viên của xã hội".

Năm 1943, Chủ tịch Hồ Chí Minh, vị lãnh tụ thiên tài của dân tộc Việt Nam đã đưa ra định nghĩa: "Vì mục tiêu tồn tại và sự sống, loài người đã sáng tạo, phát minh ra ngôn ngữ, chữ viết, chữ viết, đạo đức, pháp luật, khoa học, tôn giáo, văn hoá, nghệ thuật, trong quần áo, Các công cụ của cuộc sống hàng ngày về cách thức và cách sử dụng. Tất cả những sáng tạo và phát minh này đều là văn hóa."

Theo định nghĩa của UNESCO (được chấp nhận tại Hội nghị liên chính phủ về chính sách văn hóa tổ chức ở Venice năm 1970), văn hóa bao gồm tất cả những gì làm cho một con người trở nên đặc biệt, từ những sản phẩm phức hợp hiện đại nhất đến tín ngưỡng, phong tục, tập quán, cách sống và lao động. Vào tháng 12 năm 1986, UNESCO đã phát triển thêm định nghĩa về văn hóa: "Văn hóa là tổng thể sống động của các hoạt động sáng tạo của các cá nhân và cộng đồng trong quá khứ và hiện tại qua nhiều thế kỷ hoạt động sáng tạo. đã hình thành những giá trị, truyền thống và những biểu hiện là yếu tố chân chính của bản sắc nhân dân riêng của mỗi dân tộc". Qua định nghĩa của UNESCO, chúng ta thấy văn hóa là một tổng thể bao gồm tất cả những gì mà con người tạo ra, và văn hóa là sự khác biệt giữa con người với nhau cả về vật chất lẫn tinh thần.

Vì vậy, văn hóa có thể hiểu là những giá trị vật chất và tinh thần do con người sáng tạo và tích lũy trong quá trình thời gian hoặc lịch sử. Mỗi xã hội đều có nền văn hóa riêng. Rất khó để chúng ta định nghĩa văn hóa một cách chính xác, nhưng chúng ta luôn có thể hiểu và cảm nhận được nó. Văn hóa quyết định rõ ràng cách xã hội ứng xử, và đôi khi rất khó để nhìn thấy tác động của văn hóa đó. Nói chung, văn hóa có ảnh hưởng sâu sắc đến mọi quyết định.

1.1.1.2. Khái niệm văn hóa doanh nghiệp

Một tổ chức hay doanh nghiệp cũng có thể được coi là một mô hình thu nhỏ của xã hội vì chúng đều được tạo ra bởi một nhóm người. Họ phân biệt bản thân bằng ranh giới của họ với các nhóm khác. Làm việc cùng nhau, mọi người dần dần tạo ra cách riêng của họ, được coi là một thói quen và đôi khi là một cách hiển nhiên - bằng cách hòa nhập với những người khác trong tổ chức để đạt được mục tiêu chung. Đây có thể hiểu là nét văn hóa riêng của tổ chức, doanh nghiệp.

Văn hóa doanh nghiệp, là một phần của văn hóa chung, là một phạm trù tương đối hẹp về một khía cạnh của hoạt động kinh doanh cụ thể, nơi hình thành và nuôi dưỡng những giá trị này. Văn hóa doanh nghiệp là đối tượng được nhiều chuyên ngành quan tâm và nghiên cứu nên có nhiều định nghĩa khác nhau về văn hóa doanh nghiệp.

Theo tác giả Dương Thị Liễu (2008): “Văn hóa doanh nghiệp là tất cả những giá trị tinh thần mang tính đặc trưng của doanh nghiệp có ảnh hưởng đến tình cảm, lý trí và hành vi của mọi thành viên trong doanh nghiệp” (Dương Thị Liễu, 2008). Liễu, 2008, tr. 234).

Theo tác giả Phạm Xuân Nam (1996): “Văn hóa doanh nghiệp là hệ thống các ý nghĩa, niềm tin chủ đạo, tư tưởng và cách suy nghĩ được mọi thành viên trong tổ chức thống nhất và có ảnh hưởng đến mọi lĩnh vực của tổ chức. ở mức độ nào đó là hành vi của các thành viên của cá nhân trước đó ”(Phạm Xuân Nam, 1996, tr. 21).

Chuyên gia tổ chức Edgar Schein (2016) đưa ra một định nghĩa phổ biến và được nhiều người chấp nhận: "Văn hóa doanh nghiệp là tổng thể các khái niệm chung mà các thành viên của một công ty học được trong quá trình giải quyết các vấn đề nội bộ và giải quyết các vấn đề ngoại vi".

Trong khuôn khổ bài báo này, các tác giả đồng ý với cách hiểu chung nhất về Ph.D. Đỗ Minh Cường (2001): "Văn hóa doanh nghiệp là một dạng văn hóa tổ chức bao gồm các giá trị và các yếu tố văn hóa do doanh nghiệp tạo ra trong quá trình sản xuất, hoạt động và sáng tạo. Doanh nghiệp xác định và tác động đến tình cảm, tính hợp lý, và hành vi của tất cả các thành viên của nó." (Đỗ Minh Cường, 2001, tr. 15).

1.1.2. Đặc điểm văn hóa doanh nghiệp

Văn hóa doanh nghiệp có thể hiểu là “nhân cách” của doanh nghiệp. Ở mỗi cá nhân, tính cách giúp phân biệt người này với người khác, “văn hóa” cũng là bản sắc riêng giúp một doanh nghiệp hoạt động trong cùng lĩnh vực với các doanh nghiệp khác và cung cấp những dịch vụ độc đáo, những sản phẩm tương tự ra thị trường. VHDN có 3 đặc điểm:

Trước hết, văn hóa doanh nghiệp là “con người”: việc tập hợp một nhóm người trong một tổ chức để cùng làm việc sẽ hình thành thói quen và đặc điểm của đơn vị. Vì vậy, văn hóa doanh nghiệp có thể được hình thành một cách tự phát hoặc tự nguyện. Theo thời gian, những thói quen này sẽ trở nên rõ ràng và hình thành nhân cách của ĐVTN. Do đó, một doanh nghiệp, dù muốn hay không, dần dần phát triển văn hóa của tổ chức của mình. Khi văn hóa doanh nghiệp được hình thành một cách tự phát, nó có thể phù hợp với mục tiêu và nguyện vọng phát triển của tổ chức. Nếu một doanh nghiệp muốn văn hóa của mình thực sự phục vụ cho định hướng phát triển chung và góp phần tạo nên sức mạnh cạnh tranh của chính mình thì việc chủ động tạo ra những giá trị văn hóa lý tưởng là điều cần thiết.

Thứ hai, văn hóa doanh nghiệp có “giá trị”: văn hóa doanh nghiệp không có tốt hay xấu, riêng lẻ, cũng không tốt hay xấu. Chỉ có một nền văn hóa phù hợp hoặc không phù hợp với định hướng của doanh nghiệp. Giá trị là kết quả của sự đánh giá của chủ thể đối với đối tượng theo một hay nhiều thang đo nhất định, và những phán đoán này được thể hiện dưới dạng đúng-sai, tốt-xấu, đẹp-xấu,... nhưng vốn dĩ không phù hợp. Giá trị cũng là một khái niệm tương đối phụ thuộc vào chủ thể, không gian và thời gian. Trên thực tế, mọi người thường áp đặt giá trị của mình, giá trị của tổ chức, của người khác, của đơn vị nên rất dễ đưa ra những nhận định đúng sai về văn hóa của một công ty.

Thứ ba, văn hóa doanh nghiệp có tính “ổn định”: cũng giống như tính cách của mỗi người, một khi đã hình thành văn hóa doanh nghiệp thì rất khó thay đổi. Theo thời gian, các hoạt động khác nhau của các thành viên trong công ty sẽ góp phần tích tụ niềm tin và giá trị, hình thành nên văn hóa. Sự tích lũy các giá trị tạo ra sự ổn định văn hóa.

1.1.3. Vai trò của văn hoá doanh nghiệp đối với sự phát triển chung của doanh nghiệp trong thời đại kinh tế số.

Nói về văn hóa doanh nghiệp chúng ta có thể hiểu rằng: nếu như cơ sở vật chất, trang thiết bị được coi là “phần xác” thì văn hóa doanh nghiệp chính là “phần hồn” trong mỗi doanh nghiệp. Văn hóa doanh nghiệp là một tài sản vô cùng quý giá góp phần tạo nên hình ảnh, uy tín và sức mạnh to lớn của doanh nghiệp.

Thời đại công nghệ 4.0 hay cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 đang gõ cửa từng nhà, từng nền kinh tế trên toàn cầu. Cuộc cách mạng này mang đến cơ hội và thách thức dành cho các doanh nghiệp cũng như các công ty tại Việt Nam và các nước trên thế giới. “Chuyển đổi số” từ lâu đã trở thành vấn đề cấp thiết trong quá trình vận hành của các doanh nghiệp, nó không còn là thời kỳ mà chúng ta tự hỏi “Liệu tổ chức có nên trải qua chuyển đổi số hay không?” mà đã trở thành “Chúng ta phải thực hiện chuyển đổi số khi nào”.

VHDN ảnh hưởng lớn đến quá trình chuyển đổi số bởi nó chính là tinh thần, cách nghĩ, hành động, giá trị, đạo đức, mục đích của DN. VHDN chính là môi trường cho chuyển đổi số. Bởi văn hóa tác động trực tiếp tới yếu tố con người trong doanh nghiệp, văn hóa không đủ mạnh có thể dẫn đến sự phản đối, thậm chí là chống lại của nhân sự đối với sự thay đổi. Kéo theo đó là tính hiệu quả cũng như lợi nhuận không được đảm bảo trong quá trình đầu tư chuyển đổi. Đây cũng là nguyên nhân để khẳng định rằng văn hóa mới là chìa khóa nền tảng, là “kẻ cầm đầu” trong chuyển đổi số trong doanh nghiệp. Vai trò của VHDN trong thời đại kinh tế số thể hiện ở một số khía cạnh như sau:

Tạo lợi thế cạnh tranh: Chuyển đổi số tạo ra những cơ hội kinh doanh mới cho DN. Các DN mạnh dạn đưa ra những sáng kiến mới, phát huy tính sáng tạo của nhân viên và không ngại sự thất bại. Khi một ý tưởng không thành công, DN sẽ nhanh

chóng chuyển sang ý tưởng mới, thúc đẩy sản phẩm dịch vụ mới. Sự thay đổi này được đánh giá nhanh chóng bởi thông qua các phương tiện máy tính, điện thoại thông minh... sản phẩm sẽ đến thẳng khách hàng mà không phải qua bất kỳ một công đoạn trung gian nào. Sự tham gia tương tác của khách hàng, đánh giá sau mỗi trải nghiệm là những thông tin cần thiết và đáng trân trọng để cải thiện tình hình. Các DN có thể tạo ra các sản phẩm giống nhau dựa trên công nghệ nhưng văn hóa của mỗi DN thì khác nhau. Dù ở đâu, là ai trong DN cũng đều mang đến cho khách hàng những giá trị văn hóa không đổi cho mỗi sản phẩm, dịch vụ cung cấp. Như vậy, mỗi ý tưởng mới được chấp nhận sẽ tạo được sự hài lòng của khách hàng, sự hài lòng của nhân viên, tạo ra lợi nhuận cho DN. VHDN chính là lợi thế cạnh tranh của DN.

Là nguồn lực của DN: VHDN sẽ thúc đẩy mạnh mẽ khả năng tạo ra kết quả của nhân viên. Khi doanh nghiệp quan tâm tới xây dựng VHDN thì sẽ giúp nhân viên có động lực để đóng góp các ý tưởng mới cho doanh nghiệp đó. Nhân viên được tự do, tự chủ trong công việc, họ có hướng đi và mục tiêu của riêng mình, mục tiêu ấy gắn liền với mục tiêu của doanh nghiệp. Chuyển đổi số sẽ mang đến những ứng dụng công nghệ mới cho DN. Thành công trong việc áp dụng các phần mềm phụ thuộc vào thái độ và suy nghĩ tích cực của nhân viên, sự sẵn sàng sửa đổi cách làm việc và tinh thần học tập của họ. DN cũng cần phải có cơ chế phù hợp để thúc đẩy sự thay đổi và tiến về phía trước, từng bước nâng cấp, cải tiến các ứng dụng mới. Nếu không đào tạo được nhân viên tiếp cận phần mềm, thành thạo các công cụ kỹ thuật đồng nghĩa với chuyển đổi số mà không có sự chuyển đổi nào diễn ra. Để giúp nhân viên tiếp cận, các phần mềm ứng dụng phải được thiết kế dựa trên nền tảng VHDN như thương hiệu, màu sắc, phong cách và quy trình truyền thống... các yếu tố văn hóa này tạo ra mối liên kết chặt chẽ cho các ứng dụng mới ra đời và mỗi nhân viên sẽ dễ dàng tiếp cận để sử dụng, tạo nên sức hút cho quá trình cải tiến.

Thu hút nhân tài: Trong thời đại kinh tế số, để có thể chuyển đổi số DN thành công cần làm tốt công tác nhân sự. Chuyển đổi số với các ứng dụng công nghệ mới tạo ra môi trường làm việc mới, một nền văn hóa mới, các nhân tài thường bị thu hút bởi các công ty ưu tiên chuyển đổi số, với lời hứa của họ về một môi trường hợp tác, sáng tạo và trao quyền nhiều hơn. DN không chỉ trao cho họ những lợi ích mà còn là

VHND, là môi trường làm việc đáng tự hào để họ cống hiến nhiều năm sau đó. Những đặc tính văn hóa của DN sẽ đặc biệt quan trọng trong việc thu hút nhân tài có thể mạnh và điểm chung phù hợp, nhất là khi nhu cầu đang ngày một vượt ra nguồn cung.

Tạo bản sắc riêng cho doanh nghiệp: Bất cứ doanh nghiệp nào cũng đều xem việc xây dựng và quảng bá thương hiệu là yếu tố hết sức quan trọng trong hoạt động sản xuất kinh doanh của chính mình. Đó chính là nét đặc sắc mang bản sắc riêng của doanh nghiệp. Không bao giờ có hai hay nhiều doanh nghiệp cùng có một bản sắc văn hóa, bởi văn hóa làm nên tính cách của doanh nghiệp và ngược lại doanh nghiệp được biết đến thông qua nét văn hóa riêng của mình. Trong thời đại kinh tế số thì việc xây dựng và phát triển thương hiệu, tạo nên bản sắc riêng cho doanh nghiệp đã trở thành vấn đề sống còn của các doanh nghiệp. Khi cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 đang diễn ra rất nhanh, nó thúc đẩy cạnh tranh và làm mờ ranh giới giữa các ngành, văn hóa doanh nghiệp lại càng phải thay đổi cho phù hợp với nhịp tiến vũ bão của cuộc cách mạng này. Khi công nghệ phát triển nhảy vọt, robot và trí tuệ nhân tạo có thể thay thế con người từ công việc chân tay tới khả năng đánh giá tổng thể hay kỹ năng quản lý nhưng nó vẫn không thể thay thế con người bởi những giá trị đặc trưng là niềm tin, đạo đức, sự tương tác và kết nối... Đặc biệt, trong kỷ nguyên số văn hóa sẽ tạo bản sắc riêng cho doanh nghiệp và với văn hóa doanh nghiệp, con người sẽ không trở thành nô lệ cho robot.

Là công cụ triển khai chiến lược cho doanh nghiệp: Đối với bất kỳ doanh nghiệp nào, muốn phát triển và để phát triển lâu dài thì đều phải xây dựng chiến lược kinh doanh trong hiện tại và tương lai, xây dựng được rõ những định hướng kinh doanh cần thực hiện, xác định rõ thị trường mục tiêu của doanh nghiệp (lĩnh vực kinh doanh, khách hàng mục tiêu, khách hàng tiềm năng...) và các định hướng về hoạt động sản xuất (sản phẩm, dịch vụ, chất lượng, giá cả,...). Sau khi xây dựng được chiến lược kinh doanh phù hợp thì mục tiêu đã đặt ra có đạt được hay không đều phụ thuộc vào việc triển khai chiến lược như thế nào. Chiến lược của doanh nghiệp được thực hiện bởi tất cả các thành viên trong doanh nghiệp, tuy nhiên mỗi thành viên lại tham gia vào tổ chức với nhiệm vụ và vai trò riêng, họ cũng có những kỹ năng và

kinh nghiệm khác nhau. Họ là những mắt xích khác nhau trong một dây chuyền, để dây chuyền này hoạt động trơn tru thì bắt buộc các nhân viên phải liên kết, phối hợp và thống nhất với nhau. Điều này chỉ có thể thực hiện được khi có những quy tắc, hành động thống nhất để chỉ dẫn họ, đó không phải là gì khác mà chính là yếu tố văn hóa doanh nghiệp. Nhờ có văn hóa doanh nghiệp mới có sự kết nối giữa các nhân viên giúp doanh nghiệp đạt được mục tiêu chiến lược đặt ra.

Tạo môi trường làm việc hiệu quả: trong nền kinh tế số, nguồn nhân lực cũng có sự thay đổi về chất lượng. Các doanh nghiệp có bản sắc riêng sẽ thu hút được nhân tài. Văn hóa doanh nghiệp sẽ đóng vai trò thúc đẩy mối quan hệ lành mạnh, thân thiện, làm việc hiệu quả giữa các nhân viên cũ và các nhân viên mới trong doanh nghiệp. Họ sẽ hiểu được vai trò và trách nhiệm của mình trong tổ chức và họ biết làm như thế nào để có thể hoàn thành công việc của mình một cách hiệu quả nhất mà không cần có ai phải đôn đốc, nhắc nhở. Đó cũng là chất kết dính các thành viên trong doanh nghiệp, nó giúp các thành viên thống nhất và cách hiểu, cách đánh giá, lựa chọn và thực hiện công việc. Khi mà doanh nghiệp phải đối mặt với các xung đột xảy ra trong nội bộ doanh nghiệp thì văn hóa chính là yếu tố giúp giải quyết vấn đề để mọi người trở nên hòa thuận và thống nhất với nhau.

1.2. Biểu trưng của văn hóa doanh nghiệp

Văn hóa doanh nghiệp có thể được thể hiện thông qua những dấu hiệu, biểu hiện đặc trưng, riêng biệt được gọi là “biểu tượng”.

Logo là bất cứ thứ gì có thể được sử dụng để thể hiện nội dung của văn hóa công ty — triết lý, giá trị, niềm tin cốt lõi, ý tưởng và cách suy nghĩ — để hỗ trợ các thành viên của công ty. Các thành viên trong quá trình nhận thức hoặc phản ánh nhận thức của các thành viên cấp của họ và của tổ chức nói chung.

Biểu trưng văn hóa doanh nghiệp được thể hiện dưới nhiều hình thức khác nhau, phong phú và đa dạng, tùy theo sự sáng tạo của mỗi tổ chức, doanh nghiệp nhằm hai mục đích:

- Thể hiện các giá trị, triết lý và nguyên tắc mà tổ chức, doanh nghiệp muốn thể hiện và muốn được các bên liên quan công nhận một cách đúng đắn.

- Hỗ trợ các bên liên quan nội bộ trong quá trình nhận thức và thực hiện khi ra quyết định và thực hiện hành động.

Các biểu trưng của VHDN cụ thể như sau:

Bảng 1.1. Các biểu trưng của VHDN

BIỂU TRƯNG TRỰC QUAN	BIỂU TRƯNG PHI TRỰC QUAN
<ul style="list-style-type: none"> - Kiến trúc nội ngoại thất - Logo, khẩu hiệu - Ấn phẩm điển hình - Giai thoại - Nghi lễ, hội họp - Trang phục - Ứng xử và giao tiếp 	<ul style="list-style-type: none"> - Lịch sử phát triển và truyền thống doanh nghiệp - Sứ mệnh, tầm nhìn, giá trị cốt lõi - Giá trị niềm tin và thái độ - Triết lý kinh doanh - Động lực cá nhân và tổ chức

Nguồn: Tổng hợp của tác giả trong nghiên cứu năm 2022.

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

Các biểu trưng được sử dụng để thể hiện nội dung của văn hóa công ty gọi là các biểu trưng trực quan; chúng thường là biểu trưng được thiết kế để dễ nhận biết bằng các giác quan (nhìn thấy, nghe thấy hoặc sờ thấy).

1.2.1.1. Về kiến trúc

Các tòa nhà điển hình bao gồm ngoại thất tòa nhà và nội thất văn phòng là biểu tượng và hình ảnh của công ty nhằm tạo ấn tượng về sự thân thuộc và thiện chí đối với công ty. Các công trình ngoại thất như cổng nhà, mặt tiền, trụ sở công ty, cách bố trí các bộ phận... Hầu hết các công ty thành công hoặc đang phát triển đều muốn gây ấn tượng với mọi người bằng sự khác biệt, thành công và sức mạnh của mình thông qua những công trình kiến trúc đặc biệt và quy mô. Các cấu trúc này được sử dụng làm biểu tượng và hình ảnh cho tổ chức. Trên thực tế, các ví dụ minh họa có thể được nhìn thấy trong các công trình kiến trúc lớn như nhà thờ và trường đại học ở Hoa Kỳ

và Châu Âu. Những phần này rất quan trọng đối với các tổ chức và công ty như một phương tiện thể hiện tính cách của tổ chức. Các công ty, tổ chức cũng rất quan tâm đến thiết kế nội thất. Từ những vấn đề rất lớn như tiêu chuẩn hóa màu sắc, thiết kế bao bì điển hình, thiết kế nội thất (như địa điểm, quầy, bàn ghế, phòng, kệ, lối đi, loại hình dịch vụ, quần áo), đến những chi tiết nhỏ như đồ ăn, vị trí công tắc điện, điện các thiết bị và công dụng của chúng ở Vị trí trong phòng ... đều được sử dụng để tạo ấn tượng về sự thân thuộc, tử tế và thích thú.

Các tổ chức rất quan tâm đến thiết kế kiến trúc vì những lý do sau:

Kiến trúc bên ngoài có thể có tác động đáng kể đến hành vi của con người về cách mọi người giao tiếp, phản ứng và thực hiện công việc. Ví dụ, các tòa nhà của nhà thờ tạo ấn tượng về quyền lực và sự nghiêm túc; các ngôi chùa mang đến ấn tượng về sự thanh tịnh và tách biệt; các thư viện là nơi hiểu biết và tập trung cao độ.

Một công trình kiến trúc có thể được coi như một “linh vật”, biểu thị một ý nghĩa hoặc giá trị nào đó của một tổ chức, xã hội. Ví dụ như tháp Eiffel ở Pháp, tháp đôi ở Mỹ hay Malaysia, tháp truyền hình ở một số nước, Vạn Lý Trường Thành ở Trung Quốc, chùa Khổng Tử, tháp Một Cột... đã trở thành hình ảnh và biểu tượng. Giá cả, giá trị tinh thần dân tộc và địa phương.

Thiết kế kết cấu có thể được xem là biểu tượng cho phương châm chiến lược của một tổ chức, công trình kiến trúc trở thành một bộ phận cấu thành sản phẩm của công ty, và mỗi công trình kiến trúc đều chứa đựng những giá trị quý giá, và giá trị lịch sử gắn liền với sự ra đời và lớn mạnh của tổ chức.

1.2.1.2. Nghi lễ, nghi thức

Nghi thức và lễ là một trong những dấu ấn của văn hóa doanh nghiệp. Các hoạt động này được lên kế hoạch trước và dưới dạng các sự kiện chính thức, trang trọng, tình cảm và văn hóa xã hội, cũng như các sự kiện thường xuyên hoặc bất thường, nhằm tăng cường mối quan hệ, tổ chức các mối quan hệ và thường là vì lợi nhuận của những người tham gia có tổ chức. Các nhà quản lý có thể sử dụng các nghi lễ như một cơ hội quan trọng để giới thiệu các giá trị mà tổ chức đang nắm giữ. Đây cũng là

dịp đặc biệt nhấn mạnh giá trị độc đáo của tổ chức, tạo cơ hội cho mọi thành viên chia sẻ quan điểm về các sự kiện quan trọng, nêu gương và tôn vinh những người đại diện gương mẫu. Vì niềm tin và cách làm của tổ chức cần được tôn trọng.

Các nghi lễ thường được thực hiện theo một cách nhất định, và các nghi lễ thường được nghĩ ra và được sử dụng như một hình thức chính thức để thực hiện các nghi lễ. Những đặc điểm về hình thức và nội dung của buổi lễ không chỉ thể hiện các giá trị và quan niệm của văn hóa doanh nghiệp mà tổ chức cần nhấn mạnh, mà còn phản ánh quan điểm và cách làm của các nhà quản lý. Mức độ nghiêm túc mà nghi lễ được thực hiện cho thấy các thành viên của tổ chức cảm thấy như thế nào về những giá trị và triết lý này có ý nghĩa và tầm quan trọng đối với họ.

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

Bảng 1.2. Bốn loại lễ nghi 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 cảm thông nhằm gắn bó các thành viên với nhau và với tổ chức.

Nguồn: Chuyên đề VHDN, 2012, PGS.TS Nguyễn Mạnh Quân.

1.2.1.3. Biểu tượng, logo

Một công cụ khác để mô tả văn hóa công ty là các biểu tượng. Một biểu tượng đại diện cho một cái gì đó không phải là chính nó và có tác dụng giúp mọi người xác định hoặc hiểu những gì nó đại diện. Các công trình kiến trúc, nghi lễ, giai thoại, khẩu hiệu đều chứa đựng tính cách của biểu tượng, bởi thông qua những giá trị vật chất,

cụ thể, hữu hình, những biểu tượng này muốn truyền đạt một giá trị, một giá trị, ý nghĩa tiềm ẩn nào đó đến người tiếp nhận theo những cách khác nhau. Theo quan điểm truyền thống của Hiệp hội Tiếp thị Hoa Kỳ: Thương hiệu là một cái tên, từ ngữ, biểu tượng, biểu tượng, kiểu dáng hoặc sự kết hợp của tất cả những điều trên, được thiết kế để xác định một sản phẩm hoặc dịch vụ. hoặc dịch vụ của người bán, phân biệt các sản phẩm hoặc dịch vụ của đối thủ cạnh tranh. Do đó, theo quan điểm này, điều quan trọng nhất trong việc tạo ra một thương hiệu là việc lựa chọn tên, logo, thiết kế bao bì và các thuộc tính khác nhau để xác định sản phẩm và phân biệt với các sản phẩm khác. sản phẩm khác. Từ thương hiệu không chỉ dùng để chỉ nhãn hiệu phân biệt hàng hóa, dịch vụ mà còn là hình ảnh, hình ảnh doanh nghiệp về hàng hóa trong tâm trí khách hàng, liên quan đến chất lượng hàng hóa, phong cách quản lý, dịch vụ của doanh nghiệp. Do đó, nhãn hiệu thực chất là danh tiếng và uy tín của sản phẩm, hàng hóa, dịch vụ hoặc doanh nghiệp mà khách hàng nhận biết và ghi nhớ thông qua nhãn hiệu và các yếu tố khác không có trong nhãn hiệu đó.

Biểu tượng khác là biểu trưng hoặc tác phẩm sáng tạo nhằm thể hiện hình ảnh của tổ chức, doanh nghiệp bằng ngôn ngữ nghệ thuật thông thường. Những biểu tượng vật lý này thường rất mạnh mẽ vì chúng hướng sự chú ý của người xem vào một hoặc một vài chi tiết hoặc điểm nổi bật cụ thể thể hiện giá trị cơ bản của ấn tượng mà tổ chức muốn tạo ra. Logo là một biểu tượng đơn giản nhưng có ý nghĩa và rất quan trọng đối với các tổ chức và doanh nghiệp. Ngày nay, logo của các thương hiệu hàng đầu thế giới như Coca-Cola, Microsoft, IBM, General Electric, Intel, Disney, McDonald's, Toyota, Marlboro,... đã gây được sự chú ý và ảnh hưởng trên toàn thế giới. Logo để xây dựng thương hiệu phải có ý nghĩa văn hóa đặc trưng và mang bản sắc văn hóa. Logo thương hiệu phải thích ứng với các nền văn hóa hoặc ngôn ngữ khác nhau.

1.2.1.4. Mẫu chuyện, giai thoại, tấm gương điển hình

Khi triển khai các hoạt động trong thực tế, thường xảy ra các sự cố mà điển hình là việc thực hiện thành công hoặc không thành công một giá trị hoặc ý tưởng nào đó mà các tổ chức, doanh nghiệp có thể lấy đó làm bài học kinh doanh. Những

ví dụ điển hình, minh chứng, dễ hiểu về văn hóa doanh nghiệp. Một câu chuyện là sự thu hút nên những sự kiện có thật điển hình về các giá trị và triết lý văn hóa của công ty thường được các thành viên trong tổ chức nhắc đi nhắc lại và phổ biến cho các thành viên mới. Một số câu chuyện trở thành giai thoại vì các sự kiện đã có tính lịch sử và có thể được khái quát hóa hoặc hư cấu thêm. Ví dụ điển hình thường xuất hiện trong các câu chuyện là những mẫu hành vi lý tưởng, phù hợp với các chuẩn mực và giá trị văn hóa doanh nghiệp. Một hình mẫu có thể được nhân cách hóa như một huyền thoại với những phẩm chất và tính cách của nhiều hình mẫu hoặc những kỳ vọng về các giá trị và niềm tin trong tổ chức. Các câu chuyện có năng lượng để duy trì các giá trị ban đầu của tổ chức và giúp thống nhất nhận thức của tất cả các thành viên.

Các mô hình vai trò thể hiện các giá trị và sức mạnh lâu dài của công ty. Đây là những nhân vật cốt lõi của công ty, giúp hình thành hình ảnh riêng biệt của công ty, làm nên những thành tích nổi bật trở nên bình thường và truyền cảm hứng cho nhân viên ở nhiều cấp nơi theo, từ đó củng cố và thúc đẩy môi trường và văn hóa doanh nghiệp.

1.2.1.5. Ngôn ngữ, khẩu hiệu

Một dạng biểu trưng quan trọng khác thường được sử dụng để gây ảnh hưởng đến văn hoá công ty là ngôn ngữ. Nhiều tổ chức, doanh nghiệp đã sử dụng những câu chữ đặc biệt, khẩu hiệu, ví von, ẩn dụ hay một sắc thái ngôn từ để truyền tải một ý nghĩa cụ thể đến nhân viên của mình và những người có liên quan. Như công ty IBM sử dụng cách nói ẩn dụ “vịt trời” để thể hiện quan điểm tôn trọng tính sáng tạo của nhân viên; 4 chữ YEGA (Your Employment Guaranteed Always: Công việc của bạn được bảo đảm mãi mãi)

Khẩu hiệu (slogan) là hình thức dễ nhập tâm và được không chỉ nhân viên mà cả khách hàng và nhiều người khác trích dẫn. Khẩu hiệu thường rất ngắn gọn, hay sử dụng các ngôn từ đơn giản, dễ nhớ; do đó đôi khi có vẻ sáo rỗng về hình thức. Khẩu hiệu là cách diễn đạt cô đọng nhất của triết lý hoạt động, kinh doanh của một tổ chức, một công ty. Vì vậy, chúng cần được liên hệ với bản tuyên bố sứ mệnh của tổ chức,

công ty để hiểu được ý nghĩa tiềm ẩn của chúng. Chẳng hạn như slogan của British Airways: “Hãng hàng không cả thế giới yêu thích”; Viettel: “Hãy nói theo cách của bạn”; Cà phê Trung Nguyên: “Khơi nguồn sáng tạo”.

1.2.1.6. Ấn phẩm điển hình

Những ấn phẩm điển hình là một số những tư liệu chính thức có thể giúp những người hữu quan có thể nhận thấy được rõ hơn về cấu trúc văn hoá và của một tổ chức. Chúng có thể là bản tuyên bố sứ mệnh, báo cáo thường niên, tập quảng cáo, tài liệu giới thiệu về tổ chức, công ty, sổ vàng truyền thống, ấn phẩm định kỳ hay đặc biệt, tài liệu quảng cáo giới thiệu sản phẩm và công ty, các tài liệu, hồ sơ hướng dẫn sử dụng, bảo hành... Những tài liệu này có thể giúp làm rõ mục tiêu của tổ chức, phương châm hành động, niềm tin và giá trị chủ đạo, triết lý quản lý, thái độ đối với lao động, công ty, người tiêu dùng, xã hội. Chúng cũng giúp những người nghiên cứu so sánh, đối chiếu sự đồng nhất giữa những biện pháp được áp dụng với những triết lý được tổ chức tôn trọng.

Tóm lại, các biểu trưng trực quan luôn chứa đựng những giá trị tiềm ẩn mà tổ chức, doanh nghiệp muốn truyền đạt cho những người hữu quan bên trong và bên ngoài. Những biểu trưng bên ngoài này cố làm nổi bật những giá trị tiềm ẩn về văn hoá. Chính vì vậy, những người quản lý thường sử dụng những biểu trưng này để thể hiện những giá trị tiềm ẩn trong việc phục vụ khách hàng và sự quan tâm dành cho nhân viên. Sức mạnh của văn hoá doanh nghiệp được đặc trưng bởi sự thống nhất giữa các thành viên trong tổ chức về tầm quan trọng của các giá trị cụ thể. Nếu có sự đồng thuận, văn hoá doanh nghiệp làm cho các thành viên trở nên gắn kết với nhau và tạo ra một sức mạnh tổng hợp để từ đó tổ chức có một nền văn hoá mạnh. Một nền văn hoá mạnh được thể hiện qua việc sử dụng thường xuyên và có kết quả các biểu trưng. Những yếu tố này làm tăng thêm sự quyết tâm của các thành viên phấn đấu vì các giá trị và chiến lược chung của doanh nghiệp.

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

1.2.2.1. Lý tưởng/ sứ mệnh

Lý tưởng với ý nghĩa là sự vận dụng lý thuyết vào thực tiễn, VHDN được hiểu theo hướng này là muốn nhấn mạnh những động lực, ý nghĩa, giá trị cao cả, căn bản, sâu sắc giúp con người cảm thông, chia sẻ và dẫn dắt con người trong nhận thức, cảm nhận và xúc động trước sự vật, hiện tượng. Lý tưởng hình thành một cách tự nhiên và khó giải thích được một cách rõ ràng. Lý tưởng được hình thành từ niềm tin, từ những giá trị và cảm xúc của con người. Như “Vinamilk mong muốn trở thành sản phẩm được yêu thích ở mọi khu vực, lãnh thổ. Vì thế chúng tôi tâm niệm chất lượng và sáng tạo là người bạn đồng hành, xem khách hàng là trung tâm và cam kết vì nhu cầu khách hàng”. Như vậy, lý tưởng đã nảy mầm trong tư duy, tình cảm của con người trước khi người đó ý thức được điều này. Vì vậy, chúng là trạng thái tình cảm rất phức tạp và không thể mang ra để đối chứng nhau.

1.2.2.2. Giá trị, niềm tin và thái độ

Đó là niềm tin, nhận thức, suy nghĩ và tình cảm có tính vô thức, mặc nhiên được công nhận trong doanh nghiệp. Chúng được hình thành sau quá trình hoạt động lâu dài, va chạm và xử lý nhiều tình huống thực tiễn, chúng ăn sâu vào tâm lý của hầu hết các thành viên trong nền văn hóa đó và trở thành điều mặc nhiên được công nhận. Chúng định hướng cho cảm nhận, suy nghĩ và hành vi của các thành viên trong các mối quan hệ bên trong và bên ngoài doanh nghiệp. Chẳng hạn như “sự cống hiến đối với công ty”, “ra quyết định tập thể” là giá trị văn hóa nền tảng trong các công ty truyền thông của Nhật Bản. “Trả lương theo năng lực” là quan niệm chung của các doanh nghiệp phương Tây, còn “trả lương theo thâm niên” là quan niệm chung của các doanh nghiệp phương Đông. Và khi đã được hình thành, các quan niệm chung rất khó thay đổi.

Về bản chất, giá trị là khái niệm liên quan đến chuẩn mực đạo đức và cho biết con người cho rằng họ cần phải làm gì. Những cá nhân và tổ chức đánh giá cao tính trung thực, nhất quán và cởi mở cho rằng họ cần hành động một cách kiên định và thẳng thắn.

Niềm tin là khái niệm đề cập đến việc mọi người cho rằng thế nào là đúng, thế nào là sai. Trong thực tế khó có thể tách rời được khái niệm này bởi trong niềm tin

luôn chứa đựng những giá trị. Giá trị còn được coi là những niềm tin vững chắc về một cách thức hành động hoặc trạng thái nhất định. Niềm tin của người lãnh đạo dần được chuyển hóa thành niềm tin của tập thể thông qua những giá trị. Tuy nhiên, có thể sẽ xuất hiện những khó khăn do trở ngại về thông tin.

Thái độ là chất gắn kết niềm tin với giá trị thông qua tình cảm. Thái độ được định nghĩa là một thói quen tư duy theo kinh nghiệm để phản ứng theo một cách thức nhất quán mong muốn hoặc không mong muốn đối với sự vật, hiện tượng. Như vậy, thái độ luôn cần đến những phán xét dựa trên cảm giác, tình cảm. Thái độ được hình thành theo thời gian từ những phán xét và những khuôn mẫu điển hình thay vì những sự kiện cụ thể, thái độ con người là tương đối ổn định và có những ảnh hưởng lâu dài đến động cơ của người lao động.

1.2.2.3. Lịch sử phát triển và truyền thống văn hóa

Lịch sử phát triển và truyền thống của một tổ chức là những biểu trưng về những giá trị, triết lý được chất lọc trong quá trình hoạt động đã được các thế hệ khác nhau của tổ chức tôn trọng và gìn giữ; chúng được tổ chức sử dụng để thể hiện những giá trị chủ đạo và phương châm hành động cần được kiên trì theo đuổi. Mặc dù, không có thể coi lịch sử phát triển và truyền thống là một nhân tố cấu thành của văn hoá công ty, 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 công ty mới của một tổ chức. 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 và bề dày truyền thống thường khó thay đổi về tổ chức hơn những 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 vừa là những bài học quý báu

để các nhân viên lớp sau noi theo, 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. Vì đó là những giá trị cứng nhắc, ngại thay đổi gây kìm hãm việc sáng tạo, mở rộng những quan điểm sản xuất của doanh nghiệp.

Tóm lại, đây là biểu hiện rất gần gũi và luôn được các thế hệ đi theo sau tiếp thu và không ngừng phát huy những truyền thống quý báu và vô cùng ý nghĩa của từng doanh nghiệp.

1.3. Xây dựng văn hóa doanh nghiệp

1.3.1. Những quan điểm chủ yếu về xây dựng văn hóa doanh nghiệp

Thực tế, văn hóa tồn tại khách quan và doanh nghiệp nào cũng có văn hóa của riêng mình. Chỉ có điều văn hóa được thể hiện như thế nào và DN đó có phát hiện ra những giá trị tốt để phát huy và những giá trị chưa tốt để thay đổi hay không. VHDN bắt nguồn từ những gì nhỏ nhất, cụ thể, không chung chung. Một số quan điểm chủ yếu về xây dựng VHDN như:

Thứ nhất, người chủ (người sáng lập) hay nhà quản trị cấp cao nhất DN đóng vai trò quyết định trong việc xây dựng VHDN.

Thứ hai, VHDN là tài sản tinh thần của DN, không thể mua 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 quan niệm giá trị, xu hướng tâm lý và sắc thái văn hóa chúng của DN.

Thứ ba, văn hóa doanh nghiệp gắn liền với văn hóa dân tộc và văn hóa kinh doanh.

Thứ tư, văn hóa doanh nghiệp do toàn thể các thành viên trong doanh nghiệp tạo nên. Vì thế, xây dựng văn hóa doanh nghiệp đòi hỏi phải giáo dục văn hóa cho các thành viên trong doanh nghiệp, nâng cao tri thức, trình độ đạo đức, thẩm mỹ...

Thứ năm, văn hóa doanh nghiệp phải được tiếp cận như là một bộ phận cấu thành của hệ thống quản trị doanh nghiệp.

Thứ sáu, văn hóa doanh nghiệp là cái phù hợp, ổn định và cần thiết đối với doanh nghiệp này có thể trở nên bất hợp lý, không phù hợp với doanh nghiệp khác.

1.3.2. Quy trình xây dựng văn hóa doanh nghiệp

Xây dựng VHDN là một quá trình tổng thể, không phải chỉ là việc đưa ra những giá trị một cách đơn lẻ, rời rạc. Có nhiều mô hình được các nhà nghiên cứu đề xuất. Tuy nhiên trong cuốn sách nổi tiếng *Organizational Culture and Institutional Transformation*, hai tác giả Julie Heifetz & Richard Hagberg đã đề xuất một mô hình 11 bước rất thực tế và cụ thể, được áp dụng hiệu quả như sau:

Bước 1: Tìm hiểu môi trường và các yếu tố ảnh hưởng đến chiến lược doanh nghiệp trong tương lai. Xem xét có yếu tố nào làm thay đổi chiến lược doanh nghiệp trong tương lai.

Bước 2: Xác định đâu là giá trị cốt lõi làm cơ sở cho thành công. Đây là bước cơ bản nhất để xây dựng văn hoá doanh nghiệp. Các giá trị cốt lõi phải là các giá trị không phai nhòa theo thời gian và là trái tim và linh hồn của doanh nghiệp.

Bước 3: Xây dựng tầm nhìn mà doanh nghiệp sẽ vươn tới. Tầm nhìn chính là bức tranh lý tưởng về doanh nghiệp trong tương lai. Tầm nhìn chính là định hướng để xây dựng văn hoá doanh nghiệp. Có thể doanh nghiệp mà ta mong muốn xây dựng hoàn toàn khác biệt so với doanh nghiệp hiện mình đang có.

Bước 4: Đánh giá văn hóa hiện tại và xác định những yếu tố văn hoá nào cần thay đổi. Sự thay đổi hay xây dựng văn hoá doanh nghiệp thường bắt đầu bằng việc đánh giá xem văn hoá hiện tại như thế nào và kết hợp với chiến lược phát triển doanh nghiệp. Đánh giá văn hoá là một việc cực kỳ khó khăn vì văn hoá thường khó thấy và dễ nhầm lẫn về tiêu chí đánh giá. Những ngầm định không nói ra hay không viết ra thì càng khó đánh giá. Thường thì con người hoà mình trong văn hoá và không thấy được sự tồn tại khách quan của nó.

Bước 5: Khi chúng ta đã xác định được một văn hoá lý tưởng cho doanh nghiệp mình và cũng đã có sự thấu hiểu về văn hoá đang tồn tại trong doanh nghiệp mình. Lúc này sự tập trung tiếp theo là vào việc làm thế nào để thu hẹp khoảng cách giữa những giá trị chúng ta hiện có và những giá trị chúng ta mong muốn. Các khoảng cách này nên đánh giá theo 4 tiêu chí: phong cách làm việc, ra quyết định, giao tiếp, đối xử.

Bước 6: Xác định vai trò của lãnh đạo trong việc dẫn dắt thay đổi văn hóa. Lãnh đạo đóng vai trò cực kỳ quan trọng cho việc xây dựng văn hoá. Lãnh đạo là người đề xướng và hướng dẫn các nỗ lực thay đổi. Lãnh đạo chịu trách nhiệm xây dựng tầm nhìn, truyền bá cho nhân viên hiểu đúng, tin tưởng và cùng nỗ lực để xây dựng. Lãnh đạo cũng đóng vai trò quan trọng trong việc xua tan những mối lo sợ và thiếu an toàn của nhân viên.

Bước 7: Khi khoảng cách đã được xác định thì việc tiếp theo là soạn thảo một kế hoạch hành động bao gồm các mục tiêu, hoạt động, thời gian, điểm mốc và trách nhiệm cụ thể. Cái gì là ưu tiên? Đây là chỗ chúng ta cần tập trung nỗ lực? Cần những nguồn lực gì? Ai chịu trách nhiệm về những công việc cụ thể? Thời hạn hoàn thành?

Bước 8: Phổ biến nhu cầu thay đổi, kế hoạch hành động và động viên tinh thần, tạo động lực cho sự thay đổi. Sự thay đổi sẽ ảnh hưởng đến đời sống nhân viên. Họ cần được biết sự thay đổi đó đem lại điều tốt đẹp cho họ. Sự động viên, khuyến khích sẽ dễ dàng hơn khi mọi người được biết vai trò của mình là đóng góp và xây dựng tương lai doanh nghiệp.

Bước 9: Nhận biết các trở ngại và nguyên nhân từ chối thay đổi và xây dựng các chiến lược để đối phó. Lôi kéo mọi người ra khỏi vùng thoải mái của mình là một công việc rất khó. Vì vậy người lãnh đạo phải khuyến khích, động viên và chỉ cho nhân viên thấy lợi ích của họ tăng lên trong quá trình thay đổi.

Bước 10: Thể chế hóa, mô hình hóa và củng cố sự thay đổi văn hóa. Các hành vi, quyết định của lãnh đạo phải thể hiện là mẫu hình cho nhân viên noi theo và phù hợp với mô hình văn hoá đã xây dựng. Trong giai đoạn các hành vi theo mẫu hình lý tưởng cần được khuyến khích, động viên. Hệ thống khen thưởng phải được thiết kế phù hợp với mô hình xây dựng văn hoá doanh nghiệp.

Bước 11: Tiếp tục đánh giá VHDN và thiết lập các chuẩn mực mới về không ngừng học tập và thay đổi. Văn hoá không phải là bất biến vì vậy khi ta đã xây dựng được một văn hoá phù hợp thì việc quan trọng là liên tục đánh giá và duy trì các giá trị tốt, truyền bá những giá trị đó cho nhân viên mới.

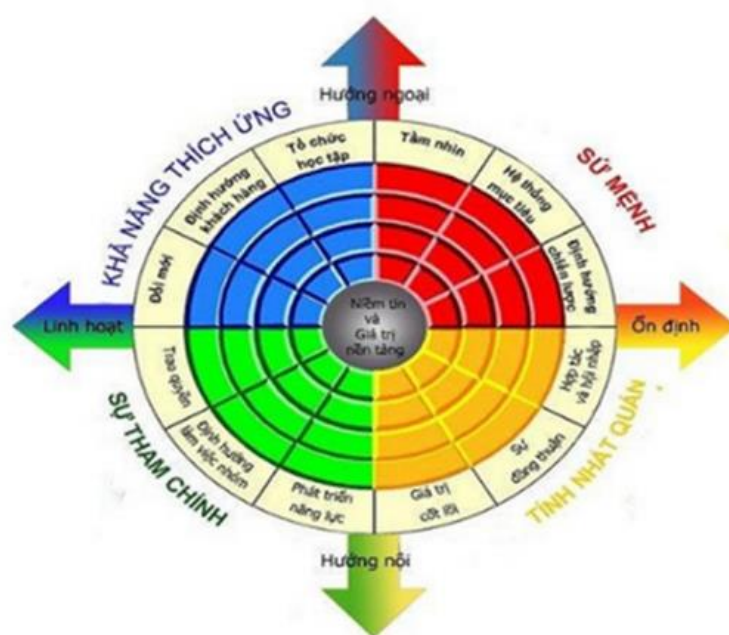
Trong tất cả 11 bước của mô hình, người lãnh đạo đóng vai trò quyết định. Họ có thể là những người trực tiếp đánh giá VHDN, người đưa ra giá trị văn hóa họ mong muốn vào tổ chức hoặc họ có thể đóng vai trò lãnh đạo tập thể trong từng bước xây dựng của mô hình. Việc thành công hay thất bại của việc xây dựng VHDN phụ thuộc rất lớn vào phẩm chất, phong cách, năng lực của nhà lãnh đạo. Nếu phẩm chất, phong cách lãnh đạo phù hợp với triết lý hoạt động và hệ thống giá trị của tổ chức, năng lực lãnh đạo của họ cao họ sẽ thành công vai trò của mình. Ngoài ra, việc các thành viên trong doanh nghiệp lĩnh hội các giá trị đến đâu còn tùy thuộc vào sức mạnh chuẩn mực của giá trị, sự hòa hợp giữa các tổ chức trong doanh nghiệp, hiệu quả của việc truyền đạt các giá trị.

Như vậy, xây dựng VHDN không đơn thuần là liệt kê ra các giá trị mong muốn của nhà lãnh đạo rồi treo lên tường thành những quy định mà là làm sao để hòa những qui định này vào trong mọi hoạt động của doanh nghiệp và trong mọi hoàn cảnh, lúc thịnh vượng cũng như lúc khó khăn. Quá trình này không những đòi hỏi vai trò dẫn dắt của người lãnh đạo mà còn đòi hỏi sự hỗ trợ, nỗ lực đồng tâm và kiên trì của tất cả nhân viên thì mới có thể thành công được.

1.4. Một số mô hình văn hoá doanh nghiệp

1.4.1. Mô hình văn hóa doanh nghiệp của Denision

Dựa vào 4 yếu tố sứ mệnh, tính nhất quán, sự tham chính và khả năng thích ứng.



(Nguồn: Daniel R. Denison (1990), *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*)

Hình 1.1 – Mô hình văn hóa doanh nghiệp Denison

1.4.1.1. Sứ mệnh

Là những định hướng rõ ràng về mục tiêu cũng như phương hướng hoạt động dài hạn. Yếu tố này rất quan trọng trong việc giúp xác định xem liệu DN có đang ở trong tình trạng nguy hiểm hay đã được trang bị đầy đủ những chiến lược và phương hướng hoạt động có hệ thống. Sứ mệnh gồm có:

Tầm nhìn: là vị trí DN trong tương lai và quan điểm đó được đồng thuận bởi tất cả các nhân viên nội bộ.

Định hướng chiến lược: DN đã và đang có kế hoạch để tạo nên bản sắc riêng của mình trong thời đại hiện nay. Kế hoạch có sự rõ ràng và bao gồm những mục tiêu cùng khả năng đóng góp của các nhân viên trong tổ chức.

Hệ thống mục tiêu: hệ thống mục tiêu rõ ràng và có sự nối liền với sứ mệnh, tầm nhìn, chiến lược luôn hiện hữu để nhân viên có thể nhìn vào và thực thi.

1.4.1.2. Tính nhất quán

Xác định sự vững chắc và kết cấu trong nội bộ của VHDN.

Giá trị cốt lõi: DN có một hệ thống các giá trị chung để tạo nên bản sắc riêng cũng như đáp ứng được nguyện vọng của nhân viên.

Sự đồng thuận: các nhà lãnh đạo có đủ uy tín và năng lực để có được sự tin nhiệm cũng như khả năng giải quyết các vấn đề trái chiều trong kinh doanh.

Hợp tác và hội nhập: các phòng ban trong DN có sự tổ chức và hợp tác chặt chẽ trong mỗi kế hoạch làm việc của công ty.

1.4.1.3. Sự tham chính

Thể hiện ở sự xây dựng năng lực của nhân viên, quyền sở hữu và trách nhiệm. DN thường tập trung vào việc phát triển và thu hút công nhân viên.

Phân quyền: nhân viên được làm chủ sự sáng tạo và tư duy trong công việc.

Định hướng làm việc nhóm: nhân viên dựa vào một nhóm để có thể hoàn thành được công việc lớn.

Phát triển năng lực: DN tập trung vào việc phát triển kỹ năng của nhân viên để tăng hiệu suất làm việc cũng như khả năng cạnh tranh trên thị trường.

1.4.1.4. Khả năng thích ứng

Yếu tố này trong mô hình VHDN Denison thể hiện khả năng thích ứng nhanh chóng với môi trường bên ngoài bao gồm thị trường và những yếu tố cơ bản như: khách hàng, đối thủ, pháp luật,... Khả năng thích ứng bao gồm:

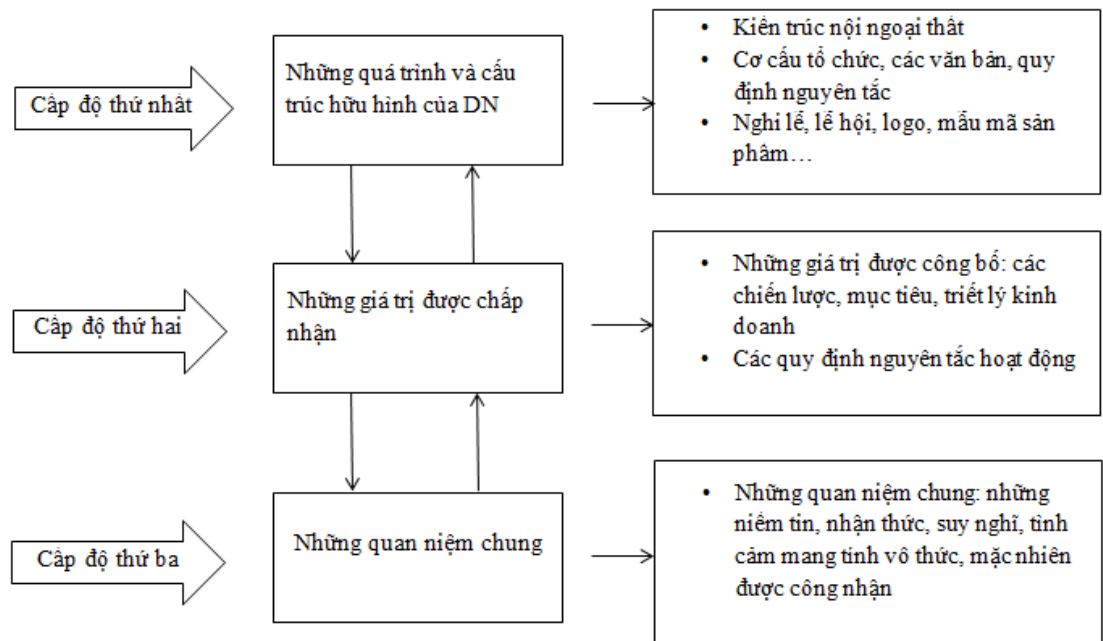
Đổi mới: có sự chủ động quan sát môi trường kinh doanh, có sự tiên đoán về khả năng thay đổi trong quá trình, chính sách, thủ tục.

Định hướng khách hàng: DN chi phối được phần lớn khách hàng, hiểu khách hàng muốn gì, làm họ hài lòng và dự đoán được nhu cầu của họ trong tương lai.

Tổ chức học tập: DN có thể xác định được những dấu hiệu từ môi trường để dẫn đến những có hội sáng tạo mới.

1.4.2. Mô hình ba cấp độ của văn hóa doanh nghiệp Edgar H.Shein

Theo Edgar H.Shein, VHDN chia thành ba cấp độ khác nhau, được minh họa bằng hình sau:



(Nguồn giáo trình văn hóa doanh nghiệp, NXB Trường đại học KTQD)

Hình 1.2 – Sơ đồ các cấp độ văn hóa doanh nghiệp

1.4.3.1. Cấp độ thứ nhất: Các quá trình và cấu trúc hữu hình của doanh nghiệp

Nằm bề mặt ngoài cùng trong ba cấp độ VHDN, những hình ảnh trực quan giúp mọi người có thể dễ dàng quan sát, nghe thấy, sờ thấy, nhận biết ngay từ lần đầu tiên đối với DN gồm: Kiến trúc, cách bài trí; Cơ cấu các phòng ban; Các văn bản quy định nguyên tắc hoạt động của công ty; Lễ hội và nghi lễ; Biểu tượng, logo, slogan, đồng phục, biển hiệu quảng cáo.

Đây là các cấp độ văn hóa dễ dàng nhận biết, dễ cảm nhận, đồng thời là yếu tố dễ thay đổi nhất, không phản ánh đầy đủ sâu sắc VHDN. Ví dụ, khi bạn thấy một tổ chức rất xuề xòa, lỏng lẻo, bạn có thể nghĩ tổ chức này kém hiệu quả nếu như kiến thức căn bản của bạn dựa trên giả định sự dễ dãi có nghĩa là người ta chơi bời chứ không làm việc; ngược lại tổ chức quy củ thì bạn lại nghĩ rằng nó thiếu năng lực sáng tạo khi kinh nghiệm của bạn dựa trên giả định các thủ tục trình tự đồng nghĩa với sự quan liêu và cứng nhắc.

1.4.3.2. Cấp độ thứ hai: những giá trị đã được chấp nhận

Doanh nghiệp hoạt động dựa trên quy định các quy định, quy tắc, triết lý, tầm nhìn, sứ mệnh, mục tiêu, chiến lược hoạt động của mình. Chúng có mức độ biểu hiện khác nhau trong mỗi doanh nghiệp nhưng đó là kim chỉ nam cho toàn bộ hoạt động của cán bộ công nhân viên trong doanh nghiệp và được thành viên cùng thực hiện và chia sẻ.

Có tính hữu hình vì chúng ta nhận biết, diễn đạt được chúng một cách rõ ràng, chính xác bằng các văn bản chúng thực hiện chức năng hướng dẫn các nhà quản trị thực hiện chức năng lãnh đạo, quản lý trong khuôn khổ và đạo đức chung của DN, đồng thời hướng dẫn và đánh giá các thành viên trong DN cách thức xử lý các tình huống cơ bản và rèn luyện cách ứng xử với nhân viên mới.

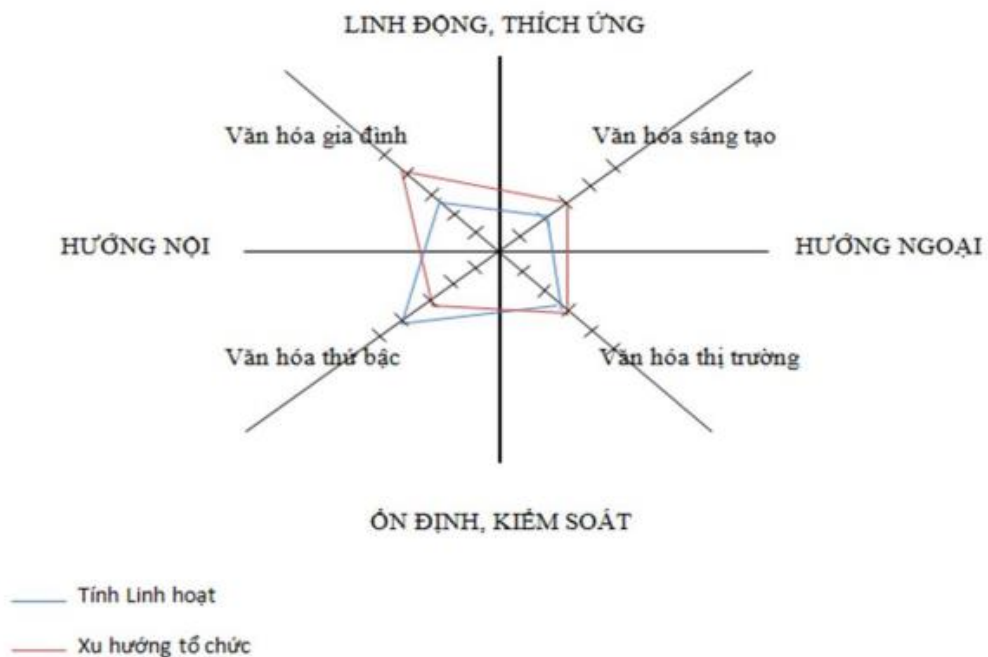
1.4.3.3. Cấp độ thứ ba: những quan niệm chung

Khi một giải pháp liên tục có hiệu quả, nó trở thành điều hiển nhiên đúng, những gì từng là lý thuyết, chỉ được củng cố bởi linh cảm hay giá trị, dần dần được coi là chân lý và chúng ta bắt đầu coi nó là điều kiện tự nhiên. Những quan niệm chung tồn tại trong thời gian dài, chúng ăn sâu vào trong tâm trí của các thành viên thuộc nền văn hóa đó và trở thành điều kiện mặc nhiên được công nhận.

Tâm trí con người cần sự ổn định trong nhận thức, vì vậy mọi sự thách thức hay hoài nghi đều mang lại sự lo lắng và phản kháng. Theo nghĩa này các giả định được chia sẻ, thứ tạo nên VHDN được coi là cơ chế phòng thủ trong tâm lý nhận thức, đồng thời văn hóa ở cấp này mang đến cho các thành viên những ý nghĩa, căn bản của việc nhận diện và xác định các giá trị về lòng tự trọng, VHDN biết được họ là ai, họ cần hành xử với nhau như thế nào và họ cảm thấy hài lòng về bản thân ra sao.

1.4.3. Mô hình văn hóa doanh nghiệp của Kim Cameroon và Robert Quinn

Theo đó, văn hóa tổ chức được chia thành hai khía cạnh, một là văn hóa tổ chức hướng đến tính linh hoạt, tự do hay là hướng đến tính ổn định, kiểm soát, hai là VHDN có xu hướng hòa nhập, hướng nội hay là cạnh tranh, hướng ngoại. Bộ công cụ được hình thành với mục tiêu đánh giá cụ thể các yếu tố cấu thành VHDN, từ đó định dạng VHDN dựa trên khung giá trị cạnh tranh và chia VHDN thành 4 loại: Văn hóa gia đình (clan), văn hóa thứ bậc (Hierarchy), văn hóa sáng tạo (Adhocracy), văn hóa thị trường (Market).



(Nguồn: Cameroon, KS., & Quinn, RE. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*)

Hình 1.3 - Khung giá trị cạnh tranh

Theo hai tác giả Quinn và Cameroon, mỗi loại hình văn hóa sẽ đại diện cho những giả định cơ bản, những quan niệm chung và niềm tin khác nhau của văn hóa tổ chức. Các xu hướng trên được phân tích và nhận dạng theo sáu yếu tố cấu thành VHDN được các tác giả sử dụng để phân biệt mô hình văn hóa giữa các DN gồm: Đặc tính nổi bật của DN, phong cách lãnh đạo, đặc điểm nhân viên, chất keo gắn kết tổ chức, chiến lược phát triển và tiêu chuẩn xác định thành công hai yếu tố để nghiên cứu phân biệt VHDN: Phân biệt cơ cấu ngang bằng và cơ cấu có thứ bậc, nghiên cứu định hướng con người và nhiệm vụ.

1.4.3.1. Mô hình văn hóa gia đình (Clan)

Đây là mô hình văn hóa không chú ý nhiều đến cơ cấu và kiểm soát, nhưng lại dành nhiều quan tâm cho sự linh hoạt. Thay vì đặt ra các thủ tục và quy định nghiêm ngặt, người lãnh đạo điều khiển hoạt động của DN thông qua tầm nhìn, chia sẻ mục tiêu, đầu ra và kết quả. Trái ngược với văn hóa cấp bậc, con người và đội nhóm trong văn hóa gia đình được nhiều tự chủ hơn trong công việc.

Mô hình văn hóa gia đình có các đặc trưng sau: đặc điểm nổi trội là thiên về cá nhân, giống như một gia đình; tổ chức lãnh đạo là ủng hộ, tạo mọi điều kiện bồi dưỡng nhân viên, lãnh đạo là người cố vấn đầy kinh nghiệm của nhân viên; quản lý nhân viên dựa trên sự nhất trí tham gia và làm việc theo nhóm; chất keo kết dính của tổ chức là sự trung thành và tin tưởng lẫn nhau; chiến lược nhấn mạnh là phát triển con người, tín nhiệm cao; và tiêu chí của sự thành công là phát triển nguồn nhân lực, quan tâm lẫn nhau và làm việc theo nhóm.

1.4.3.2. Mô hình văn hóa sáng tạo (Adhocracy)

Mô hình văn hóa sáng tạo có tính độc lập và linh hoạt hơn văn hóa gia đình. Đây là điều cần thiết trong môi trường kinh doanh liên tục thay đổi như hiện nay. Khi thành công trên thương trường gắn liền với những thay đổi và thích ứng nhanh chóng thì DN có nền văn hóa sáng tạo sẽ nhanh chóng hình thành các đội nhóm để đối mặt với các thử thách mới.

Mô hình văn hóa này có đặc điểm như sau: đặc điểm nổi trội là chấp nhận rủi ro; tổ chức lãnh đạo là sáng tạo, mạo hiểm, nhìn xa trông rộng; quản lý nhân viên là cá nhân chấp nhận rủi ro, đổi mới, tự do và độc đáo; chất keo kết dính của tổ chức là cam kết về sự đổi mới và phát triển; chiến lược nhấn mạnh là tiếp thu các nguồn lực, tạo ra các thách thức mới; và tiêu chí của sự thành công là các sản phẩm và dịch vụ độc đáo, mới lạ.

1.4.3.3. Mô hình văn hóa thị trường (Market)

Mô hình văn hóa thị trường tìm kiếm sự kiểm soát, tuy nhiên văn hóa thị trường tìm kiếm sự kiểm soát hướng ra bên ngoài DN. Đặc biệt, mô hình văn hóa này quan tâm rất nhiều đến chi phí giao dịch của doanh nghiệp. Phong cách tổ chức dựa trên cạnh tranh, mọi người luôn ở trong trạng thái cạnh tranh và tập trung vào mục tiêu. Trong doanh nghiệp, danh tiếng và thành công là quan trọng nhất. Doanh nghiệp luôn tập trung dài hạn vào các hoạt động cạnh tranh và đạt được mục tiêu.

Mô hình văn hóa thị trường có các đặc điểm sau: đặc điểm nổi trội là cạnh tranh theo hướng thành tích; tổ chức lãnh đạo là tích cực, phong cách quản lý định hướng theo kết quả; quản lý nhân viên là dựa trên năng lực thành công và thành tích; chất keo kết dính của tổ chức là tập trung vào các thành quả và mục tiêu hoàn thành;

chiến lược nhấn mạnh là cạnh tranh và chiến thắng; và tiêu chí của sự thành công là chiến thắng trên thị trường, tăng khoảng cách với đối thủ.

1.4.3.4. Mô hình văn hóa cấp bậc (Hierarchy)

Đây là một mô hình có cấu trúc và được quản lý một cách chặt chẽ nhất. Văn hóa cấp bậc tôn trọng quyền lực và địa vị. Mô hình này thường có các chính sách, quy trình SXKD rõ ràng và nghiêm ngặt.

Mô hình văn hóa cấp bậc có các đặc điểm sau: đặc điểm nổi trội là cấu trúc và kiểm soát; tổ chức lãnh đạo là phổ hợp, tổ chức theo định hướng hiệu quả; quản lý nhân viên là bảo mật, tuân thủ quy định của tổ chức và quản lý của lãnh đạo; chất keo kết dính của tổ chức là các chính sách và quy tắc của tổ chức; chiến lược nhấn mạnh là thường xuyên và ổn định; và tiêu chí của sự thành công là tin cậy, hiệu quả, chi phí thấp.

Thông qua việc nghiên cứu một số mô hình đánh giá văn hóa doanh nghiệp, người viết nhận thấy mô hình văn hóa doanh nghiệp của Kim Cameroon và Robert Quinn làm rõ các bước đầu nhận dạng VHDN hiện tại, điểm mạnh và điểm yếu, dựa trên quan sát sự khác biệt giữa mô hình hiện tại và mong muốn để có những điều chỉnh đạt được mô hình mong muốn, nhờ đó đưa ra chiến lược duy trì, định hướng và thay đổi VHDN phù hợp hơn. Người viết thấy mô hình này dễ tiếp cận và phù hợp với đơn vị người viết đang công tác. Vì vậy người viết quyết định lựa chọn mô hình văn hóa doanh nghiệp của Kim Cameroon và Robert Quinn làm cơ sở thực hiện việc đánh giá văn hóa doanh nghiệp của TTKD VNPT – Hải Dương.

1.4.3.5. Thang đo VHDN CHMA

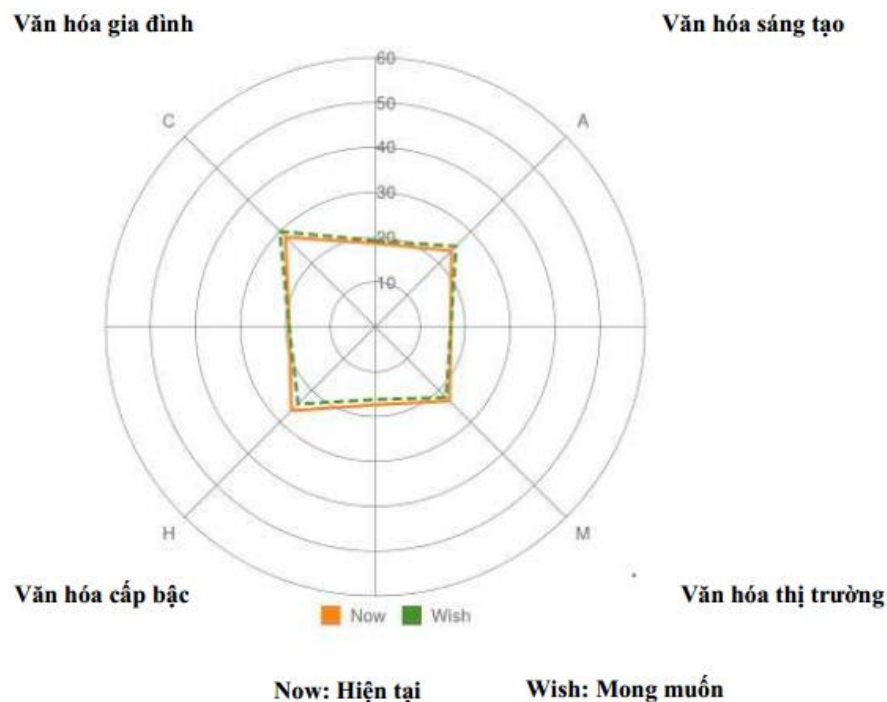
Thang đo VHDN CHMA do tổ chức Vita Share Community xây dựng, là một công cụ dùng để nhận dạng mô hình VHDN. Để đo lường các yếu tố này, thang đo CHMA sẽ tiến hành tính toán dựa trên Bảng câu hỏi về VHDN và cho ra một đồ thị về văn hóa hiện tại cũng như văn hóa mong muốn của doanh nghiệp. Với công cụ này, doanh nghiệp không cần phải xây dựng lại VHDN, mà chỉ cần phát triển VHDN mong muốn dựa trên sự tiếp biến của văn hóa hiện tại.

Thang đo CHMA được Vita Share Community cung cấp hoàn toàn miễn phí tại <http://congcuvita-share.com/chma>. Các câu hỏi của thang đo CHMA nhằm đánh

giá sáu đặc điểm chính của một mô hình văn hóa theo nghiên cứu của giáo sư Kim S.Cameron và Robert E.Quinn: đặc điểm nổi trội, tổ chức lãnh đạo, quản lý nhân viên, chất keo kết dính của tổ chức, chiến lược nhân mạnh và tiêu chí của sự thành công.

Bảng câu hỏi của CHMA gồm hai mươi bốn vấn đề dựa theo sáu đặc tính chính của từng mô hình văn hóa. Kết quả được tổng hợp thành điểm của bốn loại phong cách và được vẽ trên một biểu đồ cho thấy sự khác biệt giữa văn hóa hiện tại và văn hóa mong muốn. Phương pháp này xác định sự pha trộn của bốn loại hình văn hóa đang hiện hữu trong một doanh nghiệp:

- Phong cách C: cho biết một nền văn hóa gia đình (Clan);
- Phong cách H: chỉ ra một nền văn hóa cấp bậc (Hierarchy);
- Phong cách M: chỉ ra một nền văn hóa thị trường (Market);
- Phong cách A: cho thấy một nền văn hóa sáng tạo (Adhocracy).



Hình 1.4 - Các loại hình văn hóa được đo lường bằng thang đo CHMA

(Nguồn: <http://congcuvita-share.com/chma>)

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG VĂN HÓA DOANH NGHIỆP TẠI TTKD VNPT – HẢI DƯƠNG

2.1. Tổng quan về TTKD VNPT – Hải Dương

2.1.1. Giới thiệu về TTKD VNPT – Hải Dương

Lịch sử hình thành của VNPT mà tiền thân là ngành Bưu điện Việt Nam được thành lập ngày 15/08/1945, trong hơn 70 năm qua đã gắn bó với đời sống của người dân, cũng như góp phần không nhỏ vào sự nghiệp xây dựng và bảo vệ Tổ quốc Xã hội chủ nghĩa.

Ngày 07/04/1990, nghị định 115/HĐBT chuyển Tổng cục bưu điện thành Tổng Công ty bưu chính - viễn thông Việt Nam kinh doanh 2 dịch vụ chính đó là bưu chính và viễn thông. Theo quyết định số 91/QĐ-TTg ngày 07/05/1994 chuyển Tổng công ty Bưu chính – viễn thông Việt Nam thành Tổng công ty kinh doanh 100% vốn Nhà nước. Đến tháng 04/1995 Tổng Công ty Bưu chính Viễn thông Việt Nam được thành lập và đi vào hoạt động theo mô hình Tổng công ty 91, đây là Tổng Công ty trực thuộc Tổng cục Bưu điện và Chính Phủ.

Tháng 12/2007 thực hiện chủ trương tách Bưu chính – Viễn thông của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam thành hai đơn vị kinh doanh dịch vụ bưu chính và dịch vụ viễn thông. Bưu điện tỉnh Hải Dương được chia tách thành Bưu điện tỉnh Hải Dương và Viễn thông Hải Dương.

Thực hiện theo quyết định 888/QĐ-TTG ngày 10/06/2014 về việc phê duyệt đề án tái cơ cấu Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam giai đoạn 2014-2015, Tháng 08/2014 Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương được thành lập là đơn vị trực thuộc Viễn thông Hải Dương. Trong đó Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương được phân công nhiệm vụ kinh doanh các dịch vụ viễn thông – công nghệ thông tin, chăm sóc khách hàng.

Tổng Công ty dịch vụ viễn thông được thành lập theo quyết định số 88/QĐ-VNPT-HĐTV-TCCB ngày 08/05/2015. Đến ngày 25/09/2015 chủ tịch Hội đồng thành viên Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam quyết định điều chuyển Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương trực thuộc Viễn thông Hải Dương sang trực thuộc Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông (VNPT Vinaphone).

Trung tâm Kinh doanh VNPT - Hải Dương là đơn vị kinh tế trực thuộc, hạch toán phụ thuộc Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông (sau đây được viết tắt là “Tổng công ty”), được tổ chức và hoạt động dưới hình thức chi nhánh của Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông.

Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương được thành lập theo Quyết định số 855/QĐ-VNPT VNP-NS ngày 28/9/2015 của Chủ tịch Tổng công ty, là một bộ phận cấu thành của hệ thống tổ chức và hoạt động của Tổng công ty, hoạt động sản xuất kinh doanh và hoạt động công ích cùng các đơn vị trực thuộc khác trong một dây chuyền công nghệ viễn thông, công nghệ thông tin, truyền thông liên hoàn, thống nhất cả nước; có mối liên hệ mật thiết với nhau về tổ chức mạng lưới, lợi ích kinh tế, tài chính, phát triển dịch vụ để thực hiện những mục tiêu, chiến lược, kế hoạch do Tổng công ty giao.

Trung tâm Kinh doanh VNPT - Hải Dương đăng ký hoạt động chi nhánh theo Luật doanh nghiệp, các quy định của pháp luật, Điều lệ tổ chức và hoạt động của Tổng công ty.

Trung tâm Kinh doanh VNPT - Hải Dương có Giấy chứng nhận đăng ký hoạt động chi nhánh, có con dấu, được mở tài khoản tại các ngân hàng thương mại để giao dịch theo quy định của pháp luật.

Tên doanh nghiệp: Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương – Chi nhánh Tổng Công ty dịch vụ Viễn thông

Tên viết tắt: Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương

Địa chỉ: Số 1 đại lộ Hồ Chí Minh, phường Nguyễn Trãi, thành phố Hải Dương, tỉnh Hải Dương.

Mã số thuế: 0106869738-038

Điện thoại: 02203866966 Fax: 02203830200

Website: www.haiduong.vnpt.vn

Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương là chi nhánh hạch toán phụ thuộc, trực thuộc Tổng công ty dịch vụ viễn thông – đơn vị thành viên hạch toán độc lập thuộc Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông (VNPT Vinaphone).

Chức năng nhiệm vụ và ngành nghề kinh doanh:

Trung tâm Kinh doanh VNPT - Hai Dương có chức năng kinh doanh các sản phẩm, dịch vụ tại địa bàn tỉnh Hải Dương, bao gồm:

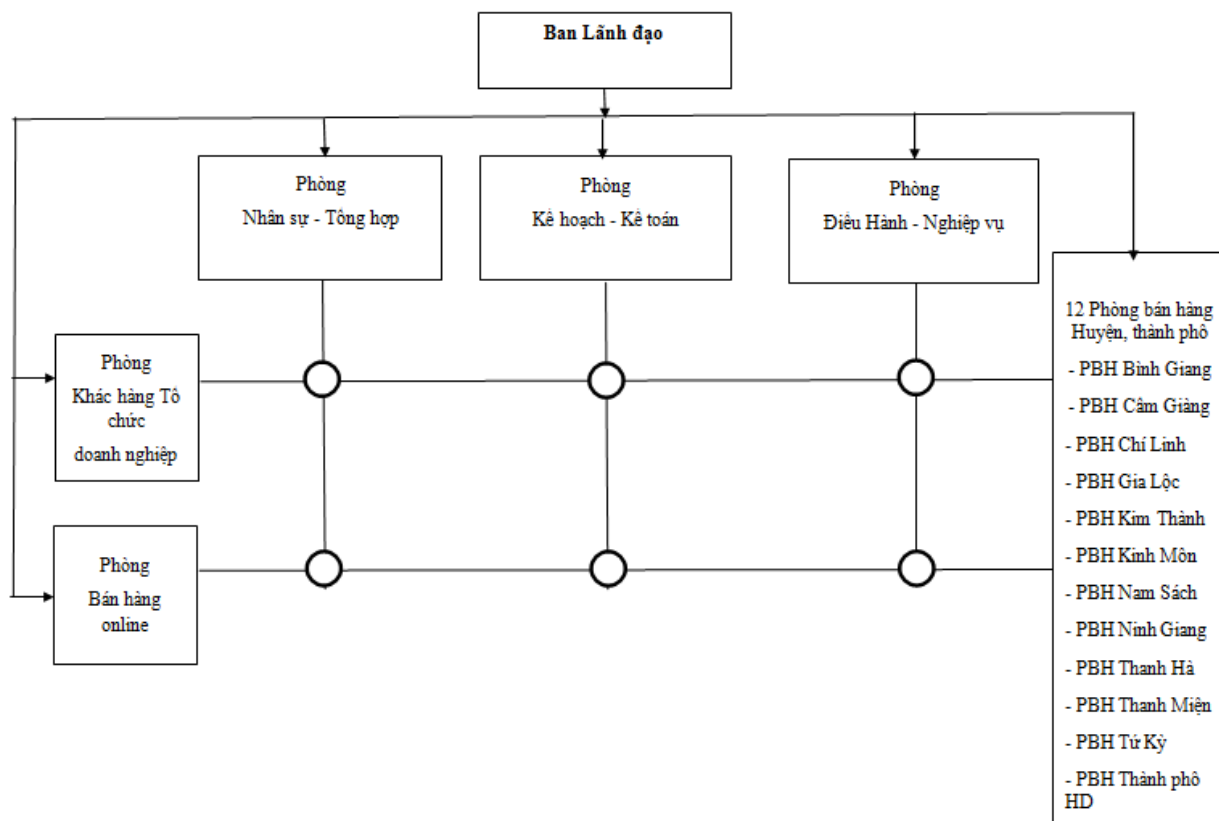
Ngành, nghề kinh doanh chính:

- Kinh doanh các sản phẩm, dịch vụ viễn thông-công nghệ thông tin
- Kinh doanh các dịch vụ phát thanh, truyền hình, truyền thông đa phương tiện;
- Kinh doanh các dịch vụ nội dung, dịch vụ giá trị gia tăng;
- Kinh doanh các dịch vụ tư vấn, khảo sát, thiết kế, bảo dưỡng, bảo trì, sửa chữa, cho thuê công trình, thiết bị viễn thông, công nghệ thông tin, truyền thông.
- Kinh doanh xuất khẩu, nhập khẩu và phân phối bán buôn, bán lẻ các vật tư, trang thiết bị thuộc các lĩnh vực điện, điện tử, viễn thông, công nghệ thông tin.

Ngành, nghề có liên quan đến ngành nghề kinh doanh chính:

- Kinh doanh các dịch vụ quảng cáo, dịch vụ truyền thông;
- Kinh doanh dịch vụ cho thuê văn phòng, cơ sở hạ tầng viễn thông;
- Đại lý vé máy bay và các phương tiện vận tải khác;
- Kinh doanh các ngành nghề khác khác khi được Tổng công ty cho phép và phù hợp với quy định của pháp luật.

2.1.2. Cơ cấu tổ chức



Hình 2.1 Sơ đồ tổ chức Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương

Nguồn: Phòng NSTH – TTKD VNPT – Hải Dương

Trung tâm kinh doanh VNPT - Hải Dương hiện có 145 lao động ký hợp đồng không xác định thời hạn. Ban Giám đốc thực hiện điều hành hoạt động của Trung tâm.

Các đơn vị trực thuộc bao gồm:

- 3 Phòng chuyên môn nghiệp vụ: Phòng Nhân sự tổng hợp, Điều hành nghiệp vụ, Kế toán Kế hoạch
- 14 đơn vị sản xuất trực tiếp: bao gồm 12 Phòng bán hàng khu vực, 01 phòng bán hàng Online và 01 Phòng Khách hàng tổ chức doanh nghiệp.

Chức năng nhiệm vụ của các bộ phận trong tổ chức:

- *Ban Giám đốc:* Chỉ đạo điều hành chung hoạt động của TTKD VNPT- Hải Dương trên địa bàn tỉnh.

➤ *Phòng ban chức năng:*

Phòng Nhân sự Tổng hợp: có chức năng nhiệm vụ triển khai công tác tổng hợp, pháp chế, lễ tân, khánh tiết, văn thư lưu trữ; trang bị, sửa chữa, mua sắm cho hoạt động quản lý điều hành kinh doanh; xây dựng, tổ chức bộ máy nhân sự, công tác cán bộ, thanh tra bảo vệ nội bộ; xây dựng và triển khai công tác nhân sự bao gồm: đào tạo, tuyển dụng, phân phối thu nhập và chế độ cho lao động, công tác BSC/KPI cá nhân,...

Phòng Kế toán Kế hoạch: có chức năng nhiệm vụ xây dựng và triển khai công tác kế hoạch BSC, KPI cho tập thể; Triển khai công tác tài chính kế toán cho TTKD (phân tích đánh giá tài chính, kiểm soát chứng từ kế toán, hạch toán, dòng tiền và nguồn vốn, quản lý tài sản, công tác thuế, ..), quản lý thu cước thu nợ của TTKD.

Phòng Điều hành Nghiệp vụ: có chức năng nhiệm vụ triển khai chính sách về sản phẩm, giá cước các dịch vụ cho nhóm khách hàng cá nhân và doanh nghiệp, quản lý và phát triển kênh bán hàng, hoạt động truyền thông, marketing, quản lý thông tin khách hàng; nghiệp vụ tính cước, quản lý chất lượng dịch vụ, công tác khiếu nại,...

Phòng khách hàng Tổ chức doanh nghiệp: có chức năng nhiệm vụ kinh doanh các sản phẩm dịch vụ viễn thông và công nghệ thông tin cho đối tượng khách hàng tổ chức doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh Hải Dương; Thực hiện các hoạt động tiếp thị, phát triển thị trường, bán hàng, chăm sóc khách hàng và thu cước khối khách hàng tổ chức doanh nghiệp.

Các phòng bán hàng khu vực: có chức năng nhiệm vụ kinh doanh các sản phẩm dịch vụ Viễn thông công nghệ thông tin phục vụ đối tượng là khách hàng khối cá nhân, hộ gia đình trên địa bàn huyện, thị xã, thành phố thuộc địa bàn tỉnh Hải Dương. Thực hiện các hoạt động tiếp thị, phát triển thị trường, bán hàng, chăm sóc khách hàng và thu cước.

Phòng Bán hàng online: có chức năng kinh doanh, bán các sản phẩm dịch vụ viễn thông công nghệ thông tin qua hình thức online; thực hiện hoạt động tiếp thị, phát triển thị trường, bán hàng, chăm sóc khách hàng qua hình thức online, telesale.

2.1.3. Cơ cấu nhân sự

Bảng 2.1. Cơ cấu nhân sự của TTKD VNPT – Hải Dương

Stt	Chỉ tiêu		Đơn vị tính	2018	2019	2020	2021
1	Tổng số lao động		Người	159	157	152	145
2	Trình độ từ Đại học trở lên		Người	75	76	78	80
			%	47.2	45.4	51.3	55.2
3	Trình độ Cao đẳng, Trung cấp		Người	42	42	38	34
			%	26.4	26.8	25.0	23.4
4	Trình độ khác		Người	42	39	36	31
			%	26.2	24.5	23.7	21.4
5	Giới tính		Nam	80	82	78	72
			Nữ	79	75	74	73
6	Độ tuổi		<35	48	42	37	32
			Từ 35 đến 45	96	88	83	75
			Từ 46 đến 55	14	25	31	37
			Trên 55	1	2	1	1
7	Chức danh	Lãnh đạo	Người	17	17	17	17
			%	10.7	10.8	11.2	11.7
		Chuyên môn nghiệp vụ	Người	12	12	10	9
			%	7.5	7.6	6.6	6.2
		Nhân viên kinh doanh	Người	130	128	125	119
			%	81.8	81.5	82.2	82.1

Nguồn: TTKD VNPT – Hải Dương

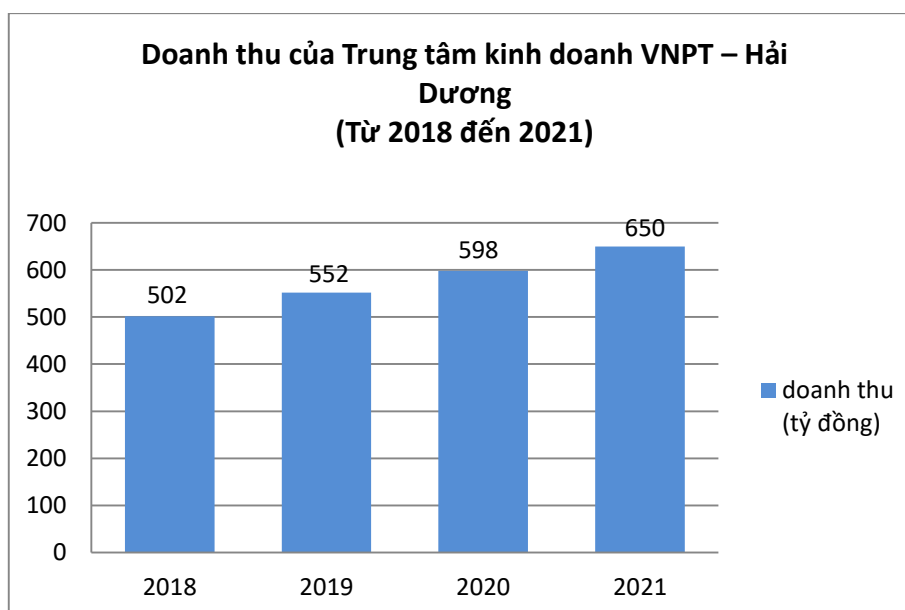
2.1.4. Hoạt động sản xuất kinh doanh

Bảng 2.2. Kết quả sản xuất kinh doanh của Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương (Từ 2018 đến 2021)

St t	Chỉ tiêu		Đơn vị tính	2018	2019	2020	2021	Ghi chú
1	Tổng doanh thu		Tỷ đồng	502	552	598	650	
2	Tổng số lao động		Người	159	157	152	145	
3	Năng suất lao động		Tỷ đồng/ng ười/năm	3.16	3.51	3.93	4.48	
4	Tổng thuê bao	BRCĐ	Ngìn thuê bao	205	243	252	280	Bao gồm cả My TV

		Di động	Nghìn thuê bao	183.2	193.8	203.7	210	
5	Lợi nhuận		Tỷ đồng	485	509.25	524.5	540.25	
6	Nộp ngân sách nhà nước		Tỷ đồng	14	15.2	16.7	18	

*Nguồn: Báo cáo sản xuất kinh doanh của Trung tâm kinh doanh VNPT-Hải Dương
các năm từ 2018 đến 2021*



Hình 2.2 – Doanh thu của TTKD VNPT – Hải Dương từ 2018-2021

Theo số liệu kinh doanh các năm từ 2018 đến 2021, doanh thu tổng của TTKD VNPT – Hải Dương tăng dần qua các năm (năm 2021 so với 2020 tăng cao hơn 8,7%). Nhờ việc thay đổi phương pháp tính lương theo KPI và BSC, kết hợp với việc điều chỉnh phương thức quản lý cùng việc thay đổi mô hình kinh doanh tại các phòng bán hàng; chiến lược kinh doanh linh hoạt theo sát tình hình cạnh tranh trên thị trường của ban lãnh đạo, sự nỗ lực với thái độ làm việc tích cực của toàn thể nhân viên TTKD VNPT – Hải Dương đã mang lại kết quả kinh doanh trên. Nhìn vào biểu đồ doanh thu tăng, thể hiện kết quả kinh doanh của TTKD ổn định, hiệu quả và có tăng trưởng tốt. Khoản nộp ngân sách nhà nước cũng tăng dần qua các năm.

2.2. Thực trạng văn hóa doanh nghiệp tại TTKD VNPT – Hải Dương

2.2.1. Các biểu trưng của văn hoá doanh nghiệp tại VNPT Hải Dương

2.2.2.2. Các biểu trưng trực quan

a. Kiến trúc đặc trưng:

Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương có trụ sở chính tại số 1 đại lộ Hồ Chí Minh, phường Nguyễn Trãi, thành phố Hải Dương, tỉnh Hải Dương, trong tòa nhà Bru điện tỉnh. Do đặc thù về mặt lịch sử phát triển nên TTKD VNPT –Hải Dương chưa có trụ sở làm việc riêng, bởi vậy về mặt kiến trúc không thể có nét đặc trưng riêng biệt. Chính vì vậy trụ sở chưa gây được ấn tượng đối với mọi người về sự khác biệt, thành công và sức mạnh của đơn vị bằng công trình kiến trúc đặc trưng riêng biệt và đồ sộ. Tuy nhiên, TTKD VNPT – Hải Dương đã tập trung cải tạo nội thất bên trong như tiêu chuẩn hóa màu sắc, giao dịch, bàn ghế, lối đi lại, phòng làm việc, trang phục, đồ dùng văn phòng,... có hình ảnh và màu sắc đặc trưng của VinaPhone để tạo ấn tượng thân quen, thiện chí và tạo cảm hứng làm việc cho nhân viên cũng như phong cách chuyên nghiệp khi đối tác đến làm việc.

b. Nghi lễ

Một số nghi lễ được thực hiện tại TTKD VNPT – Hải Dương:

- Lễ kỷ niệm ngày thành lập ngành 15/8 và thành lập Công ty VinaPhone (26/6/1996) được tổ chức hàng năm nhằm tôn vinh những giá trị truyền thống cũng như những cá nhân, tập thể đã đóng góp công sức trong sự nghiệp xây dựng và phát triển công ty.
- Lễ tuyên dương các sáng kiến, tài năng trẻ, công trình khoa học sáng tạo.
- Tổ chức cuộc thi “Tôi là người VNPT” tạo sân chơi giao lưu cho cán bộ công nhân viên cũng như giữa các đơn vị trực thuộc. Đây là hoạt động nhằm nâng cao nghiệp vụ cũng như truyền bá nét đẹp trong lao động tạo nên những dấu ấn rất riêng trong văn hóa doanh nghiệp đồng thời nó cũng tạo không khí hăng say làm việc cho toàn thể cán bộ công nhân viên.



Hình 2.3 - Ông Đỗ Văn Phát – Giám đốc TTKD VNPT – Hải Dương và ông Trần Tiến Chinh – Trưởng đại diện VNPT địa bàn Hải Dương trao giải cho các nhân viên tham gia cuộc thi “Tôi là người VNPT”

- Ngoài ra, TTKD VNPT – Hải Dương còn tổ chức nhiều hoạt động khác như: tổ chức thăm các gia đình chính sách, gia đình có công với nước, vận động ủng hộ các chương trình hiến máu nhân đạo, quyên góp gây quỹ từ thiện, ví dụ như: tài trợ trao học bổng chương trình “Hành trình tri thức” cho các em học sinh tại Hải Dương...

TTKD VNPT – Hải Dương cũng thực hiện nhất quán về các ngày nghỉ lễ và thời gian tổ chức trong toàn đơn vị cho các sự kiện như: Tết dương lịch, Tết âm lịch, Ngày Quốc tế Phụ nữ 8/3, Ngày Quốc tế Thiếu nhi 1/6, Tết trung thu, Ngày Phụ nữ Việt Nam 20/10... Đây là những hoạt động văn hoá hữu ích mà Lãnh đạo TTKD VNPT – Hải Dương xem như là những cơ hội để hiểu rõ hơn về tinh thần làm việc của nhân viên, thái độ, quan điểm của nhân viên về các quyết sách của đơn vị, phát triển hoạt động tập thể và tinh thần làm việc nhóm của các nhân viên ở các bộ phận.

c. Giai thoại

Trong suốt quá trình hình thành và phát triển của TTKD VNPT – Hải Dương đã có rất nhiều giai thoại, rất nhiều tấm gương về các cán bộ công nhân viên, về các việc làm chứa đựng đầy tình yêu thương giữa người với người trong quá trình công tác.

Một trong những giai thoại gần đây có thể kể đến là giai thoại về anh Hoàng Hữu Tháp – nhân viên chăm sóc khách hàng của TTKD VNPT - Hải Dương đã cứu sống một em nhỏ bị đuối nước trong khi làm nhiệm vụ. Chiều ngày 15/3/2020, trong quá trình đến nhà khách hàng để thực hiện công việc của mình ở thôn Me, xã Đồng Tâm, huyện Ninh Giang, tỉnh Hải Dương, anh Hoàng Hữu Tháp tình cờ gặp trường hợp một cháu bé đang chơi với giữa ao sâu, không một chút do dự anh nhảy ngay xuống ao cứu cháu bé. Cháu bé được đưa lên bờ trong tình trạng uống no nước, toàn thân tái nhợt. Do được phát hiện, sơ cứu kịp thời, cháu bé đã được cứu sống. Gia đình cháu bé thật sự cảm kích và gửi lời cảm ơn chân thành tới cá nhân anh Hoàng Hữu Tháp nói riêng và các cán bộ công nhân viên của TTKD VNPT – Hải Dương nói chung.

Hành động cứu người của anh Hoàng Hữu Tháp là một việc làm rất đáng trân trọng, nhằm biểu dương kịp thời tinh thần dũng cảm và là tấm gương sáng cho cán bộ công nhân viên TTKD VNPT – Hải Dương noi theo. Chiều ngày 18/3/2020, lãnh đạo TTKD VNPT – Hải Dương đã trực tiếp xuống đơn vị tặng giấy khen và phần thưởng cho anh Hoàng Hữu Tháp.



Hình 2.4 - Ông Đỗ Văn Phát – Giám đốc TTKD VNPT- Hải Dương trao giấy khen và tiền thưởng cho anh Hoàng Hữu Tháp.

d. Biểu tượng



Hình 2.5 - Mẫu biểu tượng của VNPT

Logo của TTKD VNPT – Hải Dương sử dụng cụm đồ họa về hệ thống nhận diện thương hiệu VNPT. Logo VNPT gồm 2 phần:

Phần hình (graphic logo) mô phỏng chuyển động của vệ tinh xoay quanh địa cầu, vẽ nên chữ V, chữ cái đầu tiên trong tên viết tắt VNPT. Sự uyển chuyển của hình khối kết hợp ngôn ngữ âm dương thể hiện sự vận động không ngừng của thông tin, sự bền vững, cùng hội nhập thế giới với khoa học và công nghệ hiện đại. Logo có 2 màu đúng theo hệ thống nhận diện thương hiệu của VNPT: Màu xanh chuẩn (Panton 293c) và màu trắng.

Phần text ở phía dưới của hình tượng quả cầu là dòng chữ “VNPT” (viết tắt của Vietnam Posts and Telecommunications Group) nâng toàn bộ khối hình tạo ra sự vững chắc, cân đối cho chỉnh thể của logo.

Màu sắc trong hệ thống nhận diện thương hiệu của VNPT: màu sắc đóng vai trò quan trọng trong hệ thống nhận diện thương hiệu. Nó chính là cơ sở cho tính thống nhất và khác biệt của thương hiệu. VNPT quy định màu trong hệ thống nhận diện thương hiệu của mình là 2 màu: Màu xanh dương chủ đạo và màu trắng. Các nghiên cứu cho thấy rằng, màu xanh dương tạo cảm giác đáng tin cậy, an toàn, bình yên. Màu xanh của VNPT gắn liền với thiên nhiên mà cụ thể là gắn liền với hình ảnh “Dòng sông”. Dòng sông đem sức sống lan tỏa khắp nơi đem đến cho mọi vật, muôn loài những giá trị sống dọc theo dòng chảy của mình. Hình ảnh dòng sông chảy ra biển lớn, đại diện cho khát vọng lớn của VNPT là hội nhập với thế giới.

e. Ngôn ngữ, khẩu hiệu

“VNPT - Cuộc sống đích thực” là thông điệp mà VNPT nói chung và TTKD VNPT – Hải Dương nói riêng muốn đưa tới khách hàng. VNPT không còn định vị mình là một công ty cung cấp dịch vụ Bưu chính Viễn thông “Nối liền mọi khoảng cách” để kết nối mọi người nữa mà là công ty đem lại cho con người những giá trị đích thực của cuộc sống.

Slogan “Cuộc sống đích thực” đã đáp ứng được các tiêu chí: dễ nhớ, dễ thuộc, có tính mô tả, giàu hình dung, linh hoạt, không bị giới hạn bởi biên giới địa lý hay nền văn hóa, slogan của VNPT đã thể hiện đúng tầm nhìn và sứ mệnh của tập đoàn.

Thông qua slogan, TTKD VNPT – Hải Dương muốn mang đến cho khách hàng những giá trị, chỉ có thể có ở VNPT.

- Giá trị mang tính Việt Nam: VNPT đã đi cùng hơn 60 năm lịch sử đất nước, với vai trò là doanh nghiệp chủ lực, VNPT luôn gánh vác trọng trách là vừa kinh doanh, vừa phục vụ Nhà nước và Nhân dân Việt Nam.

- Giá trị mang tính nhân văn: giá trị tốt đẹp mà VNPT cam kết hướng tới là phục vụ khách hàng một cách tốt nhất; nâng cao đời sống tinh thần và vật chất của nhân viên; mang lại lợi ích cho đối tác; đóng góp vì lợi ích của cộng đồng. Tất cả là: “Vì con người, hướng đến con người và giữa những con người”.

- Giá trị mang tính kết nối: nhờ ứng dụng của công nghệ viễn thông tiên tiến, VNPT mang con người đến gần nhau hơn, vượt qua không gian và thời gian để cùng nhau chia sẻ hạnh phúc, thành công, tri thức và những kỷ niệm quý giá trong cuộc sống.

f. Ấn phẩm điển hình

Trang tin điện tử <http://haiduong.vnpt.vn/> luôn cập nhật tin tức giới thiệu về toàn bộ các thông tin về sản phẩm, dịch vụ, chương trình khuyến mãi cũng như hỗ trợ khách hàng tra cứu hóa đơn, báo hỏng, đăng ký dịch vụ, tra cứu điểm giao dịch...



Hình 2.6 - Trang tin điện tử của VNPT Hải Dương

Ngoài ra còn có fanpage VNPT VinaPhone – Hải Dương trên các trang mạng xã hội như Facebook, Zalo...

g. Trang phục

Trang phục của TTKD VNPT – Hải Dương áp dụng theo quy định của tập đoàn VNPT sử dụng hai màu trắng và xanh dương làm chủ đạo. Trang phục mang phong cách chuyên nghiệp, tạo được ấn tượng mạnh mẽ trong lòng khách hàng. Những bộ áo đồng phục đẹp mang lại sự chảnh chu, chuyên nghiệp của đội ngũ nhân viên.

Đồng phục áo dài: mẫu đồng phục áo dài công sở được rất nhiều thiện cảm với khách hàng. Vì vậy mẫu đồng phục áo dài này thường được lựa chọn sử dụng cho lễ tân hoặc bộ phận tiếp đón khách hàng. Màu xanh dương của tà áo dài tượng trưng cho sự tin tưởng, thấu hiểu, trung thành, tươi sáng.



Hình 2.7 - Mẫu đồng phục áo dài VNPT

Đồng phục sơ mi: đồng phục sơ mi có thiết kế có phần đơn giản nhưng lại rất thanh lịch, với áo sơ mi trắng kết hợp với nơ hoặc cà vạt màu xanh dương (mùa đông còn phối với áo vest xanh dương bên ngoài vô cùng lịch sự). Nữ thường mặc chung với chân váy xanh dương, trong khi nam là quần tây tối màu.



Hình 2.8- Mẫu đồng phục áo sơ mi VNPT

Đồng phục áo thun: nếu đồng phục áo sơ mi khá lịch sự, trong khi đó đồng phục áo thun của VNPT có phần năng động, thoải mái hơn. Đồng phục được may dưới dạng áo thun polo tay ngắn màu xanh dương, kết hợp in logo thương hiệu to rõ phía trước ngực, giúp quảng bá thương hiệu rất hiệu quả.



Hình 2.9 - Mẫu đồng phục áo thun VNPT

h. Ứng xử và giao tiếp: “Chuẩn mực VNPT”

Chuẩn mực chung:

Cuộc sống văn minh - Cống hiến hết mình - Chân thành cởi mở

TTKD VNPT – Hải Dương tạo dựng một môi trường làm việc văn minh, hiện đại, thân thiện; là nơi để mỗi lao động có thể cống hiến hết mình, thể hiện rõ nhất năng lực, kỹ năng và kinh nghiệm.

Chuẩn mực tập thể:

Quản lý: Kỷ cương – Kỷ luật;

Điều hành: Kiên quyết – Kịp thời

Nền tảng: Đoàn kết – Thống nhất

TTKD VNPT – Hải Dương đặt lên hàng đầu kỷ cương, kỷ luật trong quản lý, đó là thượng tôn pháp luật và tuân thủ quy định quản lý. Do tính chất của ngành nghề, và những yêu cầu trong môi trường cạnh tranh khốc liệt, các biện pháp điều hành đòi hỏi thời gian khẩn trương, sự kiên quyết và nhất quán. Và nền tảng để mang tới những thành công, đó là sự đoàn kết, thống nhất trên dưới một lòng trong VNPT.

Chuẩn mực cá nhân:

- Ý thức:

Tinh thần: Tâm huyết – Trách nhiệm

Hành vi: Văn minh – Lịch sự

Nhân viên của TTKD VNPT – Hải Dương luôn có ý thức vui vẻ, sẵn sàng nhận và quyết tâm hoàn thành nhiệm vụ; Tận tụy, trách nhiệm, hợp tác, cầu tiến bộ. Luôn thể hiện hành vi ứng xử văn minh; lịch sự ở mọi nơi, mọi lúc.

- Thái độ:

Công việc: Hết mình – Hết việc

Hội họp: Nghiêm túc – đúng giờ

Học tập: Tự giác – Kiên trì

Nhân viên TTKD VNPT – Hải Dương xác định thái độ nghiêm túc trước nhiệm vụ được giao; phấn đấu hết mình với công việc, quý trọng thời gian; giữ đúng kỷ luật thời gian hội họp với thái độ nghiêm túc, chuẩn bị đầy đủ nội dung có liên quan. Coi trọng phương châm học tập suốt đời, tự giác, kiên trì để mở mang kiến thức, kỹ năng cho bản thân phục vụ công việc.

- Ứng xử:

Với đồng nghiệp: Hợp tác – Cởi mở

Nhân viên TTKD VNPT – Hải Dương luôn gương mẫu trong nhân cách và công việc. Chú ý lắng nghe, chủ động đối thoại và tiếp thu. Coi trọng đồng viên, thuyết phục, cùng với thường xuyên đôn đốc, kiểm tra, đánh giá.

Với cấp trên: Thẳng thắn – Chấp hành

Nhân viên TTKD VNPT – Hải Dương tôn trọng thứ bậc của người lãnh đạo. Phục tùng và chấp hành nhiệm vụ được giao. Chủ động đề xuất các vấn đề được cấp trên quan tâm.

Với bản thân: Vượt qua chính mình.

TTKD VNPT – Hải Dương xây dựng người lao động phát triển toàn diện, có nhân cách, bản lĩnh vững vàng. Rèn luyện lối sống mình vì mọi người. Coi trọng vinh dự, trách nhiệm và lòng tự trọng với nghề. Trau dồi kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm làm việc để có những đóng góp hiệu quả nhất cho sự nghiệp phát triển của VNPT.

Bảng 2.3. Kết quả điều tra khảo sát về các biểu trưng trực quan của TTKD VNPT – Hải Dương theo ý kiến của toàn thể CBCNV

T T	Biểu trưng trực quan	Đánh giá chung	Thang đánh giá				
		3,8	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Kiến trúc nội thất, ngoại thất khang trang hiện đại	3,7	1,2%	0,0%	45,3%	39,5%	14%
2	Logo dễ nhận biết, nổi bật, mang bản sắc riêng của Công ty	4,2	1,2%	5,8%	10,5%	34,9%	47,6%
3	Đồng phục nhân viên gọn gàng, lịch sự	4,4	0%	0%	8,1%	41,9%	50%

4	Ấn phẩm điển hình sinh động, đẹp mắt, có tính truyền thông	4	0%	0%	27,9%	45,3%	26,8%
5	Lễ nghi/ hội họp tổ chức trang trọng, chuyên nghiệp	3,9	0%	0%	27,9%	50%	22,1%
6	Công ty có nhiều câu chuyện, giai thoại nổi tiếng	3,3	3,5%	11,6%	45,3%	29,1%	10,5%
7	Ngôn từ được sử dụng lịch sự, thân thiện	4	0%	4,7%	13,9%	53,5%	27,9%
8	Văn hóa văn nghệ đặc sắc	3,4	1,2%	16,3%	31,4%	39,5%	11,6%
9	Hoạt động từ thiện được chú trọng và phát động thường xuyên	3,7	0%	5,8%	41,9%	33,7%	19,5%
10	Chế độ hợp hành hợp lý	3,8	0%	2,3%	36%	41,9%	19,8%
11	Các hoạt động ngoài giờ được tổ chức thường xuyên	3,2	2,3%	13,9%	53,5%	23,3%	7%
12	Bộ quy tắc ứng xử chi tiết dễ sử dụng	3,9	0%	3,5%	25,6%	46,5%	24,4%

(Trong đó: Hoàn toàn không đồng ý-(1); Không đồng ý/ không có ý kiến-(2); bình thường-(3); Đồng ý-(4) và Hoàn toàn đồng ý-(5))

Nguồn: Tổng hợp phiếu điều tra thực tế của tác giả năm 2022

Nhìn vào bảng kết quả 2.3 cho ta thấy rằng CBCNV của TTKD VNPT – Hải Dương đánh giá về các biểu trưng trực quan của TTKD VNPT – Hải Dương là tạm chấp nhận, với mức đánh giá chung là 3,8 điểm (trên thang điểm 5).

Điều đó cho thấy còn có vấn đề tồn tại đối với các biểu trưng trực quan mà TTKD VNPT – Hải Dương đang xây dựng. Trong đó, đồng phục nhân viên và logo của TTKD VNPT – Hải Dương được đánh giá cao nhất với 4,4 và 4,2 điểm. Điều này cũng dễ hiểu vì đây là những biểu trưng đã được xây dựng từ lâu đời của VNPT và nó cũng là những biểu trưng nổi bật có tác dụng giúp việc nhận diện thương hiệu của

VNPT được nâng cao. Các yếu tố kiến trúc và cơ sở hạ tầng, các giai thoại nổi tiếng, văn hóa văn nghệ, hoạt động từ thiện, hoạt động ngoài giờ được đánh giá thấp với 3,7; 3,3; 3,4; 3,7; 3,2 điểm. Việc hoạt động ngoài giờ được đánh giá thấp nhất với 3,2 điểm là do với áp lực về kế hoạch sản xuất kinh doanh và doanh thu được giao, lãnh đạo TTKD VNPT – Hải Dương chủ yếu tập trung vào hoạt động sản xuất kinh doanh mà chưa thực sự quan tâm nhiều đến hoạt động này.

2.2.2.3. Các biểu trưng phi trực quan

a. Sứ mệnh: “Kết nối mọi người”

Đảm bảo cơ sở hạ tầng Viễn thông, Công nghệ thông tin và Truyền thông vững chắc, hiện đại phục vụ cho sự nghiệp phát triển kinh tế, xã hội của đất nước.

Thỏa mãn các nhu cầu sử dụng Viễn thông, Công nghệ Thông tin và Truyền thông của khách hàng mọi lúc, mọi nơi.

Tôn vinh và đánh giá giá trị đích thực của người lao động trong môi trường kinh doanh mới, hiện đại.

Thực hiện tốt trách nhiệm với cộng đồng, chủ động tham gia các chương trình an sinh xã hội.

b. Tầm nhìn: “Trở thành nhà cung cấp dịch vụ VT-CNTT số 1 tại Hải Dương”

TTKD VNPT – Hải Dương nói riêng và VNPT Hải Dương nói chung giữ vai trò chủ đạo trên thị trường Viễn thông Công nghệ Thông tin và Truyền thông tại Hải Dương và là một trong những nhà cung cấp dịch vụ Viễn thông, Công nghệ Thông tin có uy tín trên thị trường, được khách hàng tin tưởng và lựa chọn.

Quá trình phát triển của VNPT Hải Dương, đều phải kinh qua những giai đoạn thăng trầm, những thời điểm khó khăn, song với nguồn lực về con người, về hệ thống cơ sở vật chất, những cơ hội và điều kiện thuận lợi, đặc biệt là kế thừa những giá trị truyền thống tốt đẹp, VNPT Hải Dương xác định tầm nhìn trong chiến lược, bảo đảm: phát triển trong sự kế thừa; cân đối giữa mục tiêu và các nguồn lực. Coi trọng tính thực tiễn và khả thi.

c. Giá trị: “Chuyên biệt – Khác biệt – Hiệu quả”

TTKD VNPT – Hải Dương nỗ lực phấn đấu, chuyên biệt hóa các lĩnh vực hoạt động để tạo ra những sản phẩm dịch vụ Viễn thông, Công nghệ Thông tin và truyền thông tốt nhất, đáp ứng mọi nhu cầu của người tiêu dùng.

TTKD VNPT – Hải Dương chú trọng cải tiến, tạo lập tính tự chủ trong mọi hoạt động, đặc biệt là kinh doanh để tạo ra sự khác biệt trong từng sản phẩm, dịch vụ nhằm tạo ra lợi thế cạnh tranh, giữ vững niềm tin của khách hàng về một thương hiệu mang tầm quốc gia và quốc tế. Đó là kết tinh của trí tuệ đội ngũ và văn hóa VNPT.

TTKD VNPT – Hải Dương đề cao tính hiệu quả trong mọi hoạt động để phát triển bền vững, đồng thời luôn nỗ lực giải quyết tốt, hài hòa mối quan hệ giữa hiệu quả kinh tế, sự hài lòng của khách hàng và lợi ích của người lao động. Con đường ngắn nhất để củng cố, tăng cường năng lực cạnh tranh của VNPT, nâng cao vị thế của VNPT, đó chính là không ngừng nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh.

d. Triết lý kinh doanh: “Khách hàng là trung tâm. Chất lượng là linh hồn. Hiệu quả là thước đo”

TTKD VNPT – Hải Dương luôn xác định khách hàng là nguồn sống của VNPT; Khách hàng là người mua sản phẩm, dịch vụ của VNPT, là thành tố quan trọng nhất của VNPT. Khách hàng không phụ thuộc vào VNPT mà ngược lại VNPT luôn phải phụ thuộc vào khách hàng, do vậy khách hàng luôn là trung tâm trong chiến lược phát triển và mục tiêu kinh doanh của VNPT.

TTKD VNPT – Hải Dương xác định chất lượng các dịch vụ của VNPT là một trong những yếu tố hàng đầu tạo nên sự khác biệt có ưu thế trong cạnh tranh. VNPT luôn có tầm nhìn chiến lược về dịch vụ và cung ứng dịch vụ, đảm bảo về chất lượng dịch vụ - coi đó là sự sống còn của dịch vụ, cũng như là giá trị của VNPT trên thị trường.

TTKD VNPT – Hải Dương đặc biệt coi trọng hiệu quả hoạt động; đó là thước đo cho sự lớn mạnh của VNPT. Trước hết, đó là hiệu quả kinh doanh, được thể hiện bằng giá trị lợi nhuận đạt được; bằng chỉ số lợi nhuận trên vốn, tài sản; bên cạnh đó, là hiệu quả các mặt hoạt động khác của VNPT. Đó cũng là những lợi thế trong cạnh tranh của VNPT và thể hiện trách nhiệm xã hội của VNPT..

Bảng 2.4. Kết quả điều tra khảo sát về các biểu trưng phi trực quan của TTKD VNPT – Hải Dương

T T	Biểu trưng phi trực quan	Đánh giá chung	Thang đánh giá				
		4	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Tuyên bố sứ mệnh, tầm nhìn rõ ràng	3,9	2,3%	4,6%	20,9%	47,7%	24,5%
2	Lịch sử hình thành và phát triển của Công ty là cơ sở để phát triển VHDN	4,2	0%	2,3%	10,5%	48,8%	38,4%
3	Chiến lược kinh doanh phù hợp với định hướng phát triển của Công ty	4,1	0%	0%	14%	59,3%	26,7%
4	Triết lý kinh doanh rõ ràng, súc tích	3,8	0%	2,3%	33,7%	45,3%	18,7%
5	Giá trị cốt lõi được nhân viên thấm nhuần	3,8	0%	5,8%	27	37	17
6	Ở công ty mang đậm nét 1 gia đình lớn, “là ngôi nhà chung”	4,1	0%	5,8%	7%	54,7%	32,5%

(Trong đó: Hoàn toàn không đồng ý-(1); Không đồng ý/ không có ý kiến-(2); bình thường-(3); Đồng ý-(4) và Hoàn toàn toàn đồng ý-(5))

Nguồn: Tổng hợp phiếu điều tra thực tế của tác giả năm 2022

Nhìn vào bảng kết quả 2.4 cho ta thấy rằng CBCNV của TTKD VNPT – Hải Dương đánh giá về các biểu trưng phi trực quan của TTKD VNPT – Hải Dương là tương đối tốt, với mức đánh giá chung là 4 điểm (trên thang điểm 5).

Điều đó cho thấy còn có vấn đề tồn tại đối với các biểu trưng phi trực quan mà TTKD VNPT – Hải Dương đang xây dựng. Trong đó, các biểu trưng như lịch sử hình

thành, chiến lược kinh doanh, là ngôi nhà chung của TTKD VNPT – Hải Dương được đánh giá cao nhất với 4,2; 4,1 và 4,1 điểm. Các yếu tố tuyên bố sứ mệnh, tầm nhìn; triết lý kinh doanh và giá trị cốt lõi được đánh giá thấp hơn với 3,9; 3,8; 3,8 điểm. Câu hỏi đặt ra là tại sao mặc dù sứ mệnh, tầm nhìn, triết lý kinh doanh, giá trị cốt lõi của VNPT rất rõ ràng và khá là sâu sắc nhưng nhân viên lại chưa thực sự thấu hiểu và thấm nhuần nên dẫn đến việc điểm đánh giá các biểu trưng này thấp hơn các biểu trưng phi trực quan khác. Điều này theo người viết vấn đề nằm ở việc truyền thông không thường xuyên và nội dung truyền thông chưa thu hút dẫn đến sự hiểu biết của nhân viên còn hạn chế.

2.2.2. Áp dụng mô hình đo lường để đánh giá hiện trạng văn hóa doanh nghiệp tại TTKD VNPT – Hải Dương

2.3.2.2. Phương pháp và đối tượng khảo sát

Phương pháp khảo sát: để phân tích, người viết sử dụng công cụ thang đo VHDN CHMA <http://congcuu.vita-share.com/chma> để nhận dạng mô hình VHDN và căn cứ trên bảng khảo sát ở phụ lục 1, dùng excel thống kê, lấy giá trị trung bình làm cơ sở số liệu đưa lên trang chủ Vitashare, từ đó xác định được mô hình VHDN của TTKD VNPT – Hải Dương ở hiện tại và mong muốn.

Đối tượng khảo sát: để tìm hiểu về VHDN của TTKD VNPT – Hải Dương, người viết đã tiến hành phát Bảng câu hỏi (Phụ lục1) cho cả hai nhóm đối tượng: nhân viên và cán bộ quản lý, lãnh đạo (gọi chung là lãnh đạo) của TTKD VNPT – Hải Dương. Bảng câu hỏi nhằm khảo sát các cấp độ VHDN, nhận dạng mô hình VHDN ở TTKD VNPT – Hải Dương. Số phiếu được gửi đi là 100 trên tổng số 145 CBCNV; kết quả thu về được 86 phiếu hợp lệ, trong đó nhân viên có 74 phiếu, lãnh đạo có 12 phiếu.

2.3.2.3. Kết quả khảo sát

Nhận dạng mô hình VHDN

Thứ nhất, kết quả khảo sát nhận dạng mô hình VHDN của TTKD VNPT – Hải Dương theo ý kiến của toàn thể CBCNV:

Bảng 2.5. Kết quả khảo sát nhận dạng mô hình VHDN của TTKD VNPT – Hải Dương theo ý kiến của toàn thể CBCNV

STT	NỘI DUNG CÂU HỎI	HIỆN TẠI	MONG MUỐN
1	Không khí làm việc tại TTKD VNPT – Hải Dương luôn đầy ắp tình người, mọi người vui vẻ, đùa vui, chia sẻ và quan tâm nhau như anh em một nhà.	4	5
2	Chiến thắng trên thị trường và dẫn đầu đối thủ chính là tiêu chí thành công của TTKD VNPT – Hải Dương	4	5
3	TTKD VNPT – Hải Dương luôn lựa chọn chiến lược đổi mới. Luôn tìm kiếm cơ hội mới, thu nhận các nguồn lực mới và tạo ra những thách thức mới	4	5
4	TTKD VNPT – Hải Dương kết dính với những người cần sự rõ ràng và minh bạch về chính sách, nội quy về quyền hạn và trách nhiệm	4	5
5	Mọi người trong TTKD VNPT – Hải Dương làm việc độc lập, không bị ràng buộc về thời gian và công việc. Mỗi người sáng tạo theo cách độc đáo của mình	3	4
6	Thân thiện, gần gũi, ân cần, hỗ trợ và bao dung là những đặc tính mà ai cũng nhìn thấy ở người lãnh đạo của TTKD VNPT – Hải Dương	4	5
7	Ai vào TTKD VNPT – Hải Dương cũng cảm nhận được không khí nghiêm ngặt, luật lệ và kỷ luật. Mọi người chịu sự kiểm soát gắt gao bởi các quy trình hệ thống.	3	4
8	Những người ưa thích sự tự do sẽ tìm thấy ở TTKD VNPT – Hải Dương một sức hút mãnh liệt. Môi trường luôn cho phép đổi mới sáng tạo, cải tiến và thay đổi	3	4

9	Chiến lược nổi trội của TTKD VNPT – Hải Dương là bền vững và ổn định. Lấy việc kiểm soát, chất lượng, tiêu chuẩn và hoạt động nhịp nhàng làm con đường tới thành công.	4	4
10	Sự tự do phá cách và sáng tạo là đặc tính nổi trội của TTKD VNPT – Hải Dương. Mọi người vô cùng năng động và chấp nhận mạo hiểm.	3	4
11	Lãnh đạo ở TTKD VNPT – Hải Dương thể hiện đầy quyền lực, chi tiết và nghiêm nghị. Luôn có khoảng cách xa với nhân viên.	2	3
12	Xây dựng đội ngũ là lựa chọn chiến lược hàng đầu của TTKD VNPT – Hải Dương. Luôn tuyển dụng, đào tạo, và phát triển những con người tin tưởng, cởi mở và kiên định cùng tổ chức.	3	4
13	Lãnh đạo TTKD VNPT – Hải Dương cực kỳ thoải mái, luôn đổi mới, dám nghĩ dám làm, hải hước và cực kỳ mạo hiểm	4	4
14	Cách quản lý nhân viên của TTKD VNPT – Hải Dương là tạo sự cạnh tranh quyết liệt trong nội bộ, mọi người làm việc áp lực cao và mãnh liệt vì thành tích	3	4
15	TTKD VNPT – Hải Dương định nghĩa thành công là có các sản phẩm độc đáo nhất và mới nhất. Luôn đi tiên phong đổi mới về sản phẩm.	3	4
16	Mọi người trong TTKD VNPT – Hải Dương ai cũng thi thố khốc liệt để lập thành tích, được trọng thưởng, được tôn vinh, và được thăng tiến.	3	4

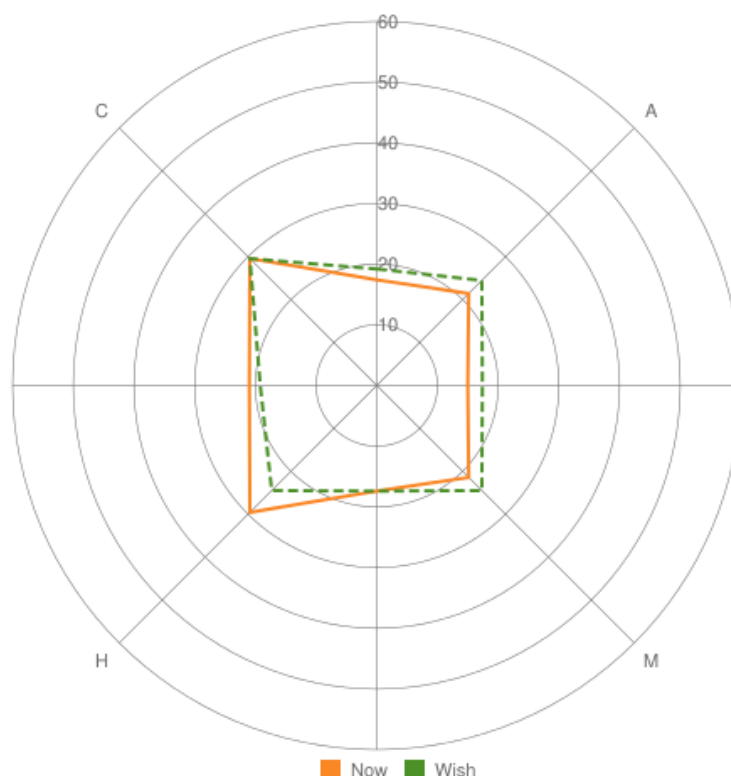
17	TTKD VNPT – Hải Dương bảo đảm công việc ổn định lâu dài, có các nguyên tắc và chính sách rõ ràng, có tôn ti trật tự trong các mối quan hệ.	4	5
18	Đối với TTKD VNPT – Hải Dương, thành công có nghĩa là nguồn nhân lực phát triển, tinh thần đồng đội, sự cam kết của nhân viên, và sự quan tâm lẫn nhau	4	5
19	Quản lý của TTKD VNPT – Hải Dương giành phần lớn thời gian với khách hàng, luôn kiểm soát mục tiêu để chiến thắng bằng mọi giá	3	4
20	Nhân viên TTKD VNPT – Hải Dương luôn thể hiện tinh thần làm việc đồng đội, yêu thương gắn bó nhau, tin tưởng và trung thành, hết mình vì tổ chức.	4	5
21	Chất keo gắn kết mọi người trong TTKD VNPT – Hải Dương chính là danh vọng. Sự thăng tiến và chủ nghĩa cá nhân được đặt lên hàng đầu	3	3
22	TTKD VNPT – Hải Dương cho rằng thành công có nghĩa là có hệ thống nội bộ tốt, hiệu quả, chủ động, phối hợp nhịp nhàng, và chi phí thấp.	4	5
23	Cạnh tranh và dẫn đầu thị trường là chiến lược hàng đầu của TTKD VNPT – Hải Dương. Luôn sống với việc đạt mục tiêu và chiến thắng trên thị trường	4	5
24	Mọi người trong TTKD VNPT – Hải Dương gắn kết nhau bằng tình yêu thương, sự trung thành và truyền thống của tổ chức. Cùng cam kết đưa tổ chức tiến xa	4	5

(Nguồn: kết quả khảo sát của người viết)

Sau khi phân tích bằng thang đo CHMA từ trang web của tổ chức Vita Share Community, các kết quả được tổng hợp như sau:

Văn hóa gia đình

Văn hóa sáng tạo



Văn hóa cấp bậc

Văn hóa thị trường

Now: hiện tại

Wish: mong muốn

Hình 2.9 - Kết quả khảo sát nhận dạng mô hình VHDN của TTKD VNPT – Hải Dương theo ý kiến của toàn thể CBCNV

(Nguồn: <http://congcuvita-share.com/chma>)

Kết quả đánh giá cho thấy loại hình văn hóa chính của TTKD VNPT – Hải Dương là văn hóa gia đình kết hợp với văn hóa cấp bậc. Từ mô hình này, nhìn vào đường đánh giá hiện tại (màu cam, nét liền), văn hóa gia đình và văn hóa cấp bậc đều cao hơn với số điểm 29 điểm trong số 100 điểm. Điều này phù hợp với TTKD VNPT – Hải Dương, đơn vị kế thừa truyền thống vẻ vang nhưng thấm đượm nghĩa tình của Ngành Bru Điện, Ngành có số lượng liệt sĩ và bà mẹ Việt Nam anh hùng rất lớn. Nổi bật với những đặc tính đặc trưng vốn có của loại văn hóa gia đình: đặc tính nổi trội là CBCNV TTKD VNPT – Hải Dương còn thiên về cá nhân giống như một gia đình; tổ chức lãnh đạo là lãnh đạo TTKD VNPT – Hải Dương ủng hộ, tạo mọi điều kiện

bồi dưỡng nhân viên, lãnh đạo là người cố vấn đầy kinh nghiệm của nhân viên, gần gũi, thân thiện với nhân viên; quản lý nhân viên dựa trên sự nhất trí tham gia và làm việc theo nhóm; chất keo kết dính của tổ chức là sự trung thành và tin tưởng lẫn nhau luôn sẵn có tại TTKD VNPT – Hải Dương; chiến lược nhấn mạnh là chiến lược phát triển của TTKD VNPT – Hải Dương là phát triển con người, tín nhiệm cao; và tiêu chí của sự thành công là phát triển nguồn nhân lực, quan tâm lẫn nhau và làm việc theo nhóm. Nhưng bên cạnh đó, văn hóa cấp bậc được đánh giá với cùng một mức điểm 29/100 với văn hóa gia đình. Điều đó có nghĩa là cùng với sự chuyển mình thay đổi của xã hội cũng như nền kinh tế thị trường, TTKD VNPT – Hải Dương đã có sự thay đổi, môi trường làm việc trở lên chuyên nghiệp hơn, việc quản lý nhân viên chặt chẽ hơn, có những chính sách, quy tắc được triển khai áp dụng tại đơn vị; lãnh đạo kiểm soát và phối hợp, tổ chức công việc theo định hướng hiệu quả; chiến lược nhấn mạnh là thường xuyên và ổn định; tiêu chí thành công là hiệu quả và tiết kiệm chi phí.

Điểm số cho văn hóa sáng tạo và văn hóa thị trường đều là 21/100. Đối với một doanh nghiệp nhà nước thì điểm đánh giá văn hóa thị trường, văn hóa sáng tạo như vậy cũng tương đối hợp lý.

Bảng 2.6 - Bảng điểm đánh giá mô hình VHDN của TTKD VNPT – Hải Dương theo ý kiến của toàn thể CBCNV

(Nguồn: kết quả khảo sát của người viết)

Loại văn hóa	Hiện tại	Mong muốn	Chênh lệch
Gia đình	29	29	0
Cấp bậc	29	23	-6
Sáng tạo	21	24	+3
Thị trường	21	24	+3
Tổng điểm	100	100	

Thứ hai là kết quả khảo sát nhận dạng mô hình VHDN của TTKD VNPT – Hải Dương theo ý kiến riêng của nhân viên:

**Bảng 2.7 - Kết quả khảo sát nhận dạng mô hình VHDN của TTKD VNPT –
Hải Dương theo ý kiến của nhân viên**

(Nguồn: kết quả khảo sát của người viết)

STT	NỘI DUNG CÂU HỎI	HIỆN TẠI	MONG MUỐN
1	Không khí làm việc tại TTKD VNPT – Hải Dương luôn đầy ắp tình người, mọi người vui vẻ, đùa vui, chia sẻ và quan tâm nhau như anh em một nhà.	4	5
2	Chiến thắng trên thị trường và dẫn đầu đối thủ chính là tiêu chí thành công của TTKD VNPT – Hải Dương	4	5
3	TTKD VNPT – Hải Dương luôn lựa chọn chiến lược đổi mới. Luôn tìm kiếm cơ hội mới, thu nhận các nguồn lực mới và tạo ra những thách thức mới	3	5
4	TTKD VNPT – Hải Dương kết dính với những người cần sự rõ ràng và minh bạch về chính sách, nội quy về quyền hạn và trách nhiệm	4	4
5	Mọi người trong TTKD VNPT – Hải Dương làm việc độc lập, không bị ràng buộc về thời gian và công việc. Mỗi người sáng tạo theo cách độc đáo của mình	4	5
6	Thân thiện, gần gũi, ân cần, hỗ trợ và bao dung là những đặc tính mà ai cũng nhìn thấy ở người lãnh đạo của TTKD VNPT – Hải Dương	4	5
7	Ai vào TTKD VNPT – Hải Dương cũng cảm nhận được không khí nghiêm ngặt, luật lệ và kỷ luật. Mọi người chịu sự kiểm soát gắt gao bởi các quy trình hệ thống.	3	4

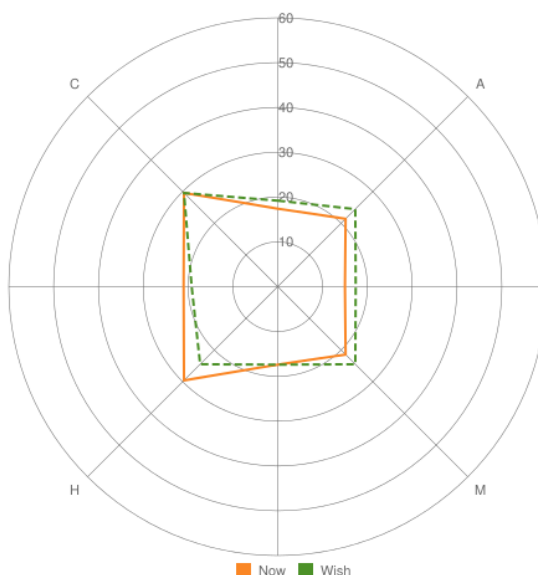
8	Những người ưa thích sự tự do sẽ tìm thấy ở TTKD VNPT – Hải Dương một sức hút mãnh liệt. Môi trường luôn cho phép đổi mới sáng tạo, cải tiến và thay đổi	3	4
9	Chiến lược nổi trội của TTKD VNPT – Hải Dương là bền vững và ổn định. Lấy việc kiểm soát, chất lượng, tiêu chuẩn và hoạt động nhịp nhàng làm con đường tới thành công.	4	4
10	Sự tự do phá cách và sáng tạo là đặc tính nổi trội của TTKD VNPT – Hải Dương. Mọi người vô cùng năng động và chấp nhận mạo hiểm.	3	4
11	Lãnh đạo ở TTKD VNPT – Hải Dương thể hiện đầy quyền lực, chi tiết và nghiêm nghị. Luôn có khoảng cách xa với nhân viên.	2	3
12	Xây dựng đội ngũ là lựa chọn chiến lược hàng đầu của TTKD VNPT – Hải Dương. Luôn tuyển dụng, đào tạo, và phát triển những con người tin tưởng, cởi mở và kiên định cùng tổ chức.	3	4
13	Lãnh đạo TTKD VNPT – Hải Dương cực kỳ thoải mái, luôn đổi mới, dám nghĩ dám làm, hải hước và cực kỳ mạo hiểm	4	4
14	Cách quản lý nhân viên của TTKD VNPT – Hải Dương là tạo sự cạnh tranh quyết liệt trong nội bộ, mọi người làm việc áp lực cao và mãnh liệt vì thành tích	3	3
15	TTKD VNPT – Hải Dương định nghĩa thành công là có các sản phẩm độc đáo nhất và mới nhất. Luôn đi tiên phong đổi mới về sản phẩm.	3	4

16	Mọi người trong TTKD VNPT – Hải Dương ai cũng thi thố khốc liệt để lập thành tích, được trọng thưởng, được tôn vinh, và được thăng tiến.	3	3
17	TTKD VNPT – Hải Dương bảo đảm công việc ổn định lâu dài, có các nguyên tắc và chính sách rõ ràng, có tôn ti trật tự trong các mối quan hệ.	4	4
18	Đối với TTKD VNPT – Hải Dương, thành công có nghĩa là nguồn nhân lực phát triển, tinh thần đồng đội, sự cam kết của nhân viên, và sự quan tâm lẫn nhau	4	4
19	Quản lý của TTKD VNPT – Hải Dương giành phần lớn thời gian với khách hàng, luôn kiểm soát mục tiêu để chiến thắng bằng mọi giá	3	4
20	Nhân viên TTKD VNPT – Hải Dương luôn thể hiện tinh thần làm việc đồng đội, yêu thương gắn bó nhau, tin tưởng và trung thành, hết mình vì tổ chức.	4	5
21	Chất keo gắn kết mọi người trong TTKD VNPT – Hải Dương chính là danh vọng. Sự thăng tiến và chủ nghĩa cá nhân được đặt lên hàng đầu	2	3
22	TTKD VNPT – Hải Dương cho rằng thành công có nghĩa là có hệ thống nội bộ tốt, hiệu quả, chủ động, phối hợp nhịp nhàng, và chi phí thấp.	4	5
23	Cạnh tranh và dẫn đầu thị trường là chiến lược hàng đầu của TTKD VNPT – Hải Dương. Luôn sống với việc đạt mục tiêu và chiến thắng trên thị trường	4	5
24	Mọi người trong TTKD VNPT – Hải Dương gắn kết nhau bằng tình yêu thương, sự trung thành và truyền thống của tổ chức. Cùng cam kết đưa tổ chức tiến xa	4	5

Sau khi phân tích bằng thang đo CHMA từ trang web của tổ chức Vita Share Community, các kết quả được tổng hợp như sau:

Văn hóa gia đình

Văn hóa sáng tạo



Văn hóa cấp bậc

Văn hóa thị trường

Now: hiện tại

Wish: mong muốn

Hình 2.10 - Kết quả khảo sát nhận dạng mô hình VHDN của TTKD VNPT – Hải Dương theo ý kiến của nhân viên

(Nguồn: <http://congcuu.vita-share.com/chma>)

Theo ý kiến riêng của nhân viên thì văn hóa mong muốn của họ là thiên về văn hóa gia đình, giảm tính cấp bậc và tăng cường tính sáng tạo cũng như đặc tính thị trường của văn hóa hiện tại.

Bảng 2.8 - Bảng điểm đánh giá mô hình VHDN của TTKD VNPT – Hải Dương theo ý kiến của nhân viên

Loại văn hóa	Hiện tại	Mong muốn	Chênh lệch
Gia đình	29	29	0
Cấp bậc	29	23	-6
Sáng tạo	21	24	+3
Thị trường	21	24	+3
Tổng điểm	100	100	

(Nguồn: kết quả khảo sát của người viết)

Thứ ba là kết quả khảo sát nhận dạng mô hình VHDN của TTKD VNPT – Hải Dương theo ý kiến của lãnh đạo TTKD VNPT – Hải Dương:

Bảng 2.9 - Kết quả khảo sát nhận dạng mô hình VHDN của TTKD VNPT – Hải Dương theo ý kiến của lãnh đạo

STT	NỘI DUNG CÂU HỎI	HIỆN TẠI	MONG MUỐN
1	Không khí làm việc tại TTKD VNPT – Hải Dương luôn đầy ắp tình người, mọi người vui vẻ, đùa vui, chia sẻ và quan tâm nhau như anh em một nhà.	4	5
2	Chiến thắng trên thị trường và dẫn đầu đối thủ chính là tiêu chí thành công của TTKD VNPT – Hải Dương	4	5
3	TTKD VNPT – Hải Dương luôn lựa chọn chiến lược đổi mới. Luôn tìm kiếm cơ hội mới, thu nhận các nguồn lực mới và tạo ra những thách thức mới	4	5
4	TTKD VNPT – Hải Dương kết dính với những người cần sự rõ ràng và minh bạch về chính sách, nội quy về quyền hạn và trách nhiệm	4	5
5	Mọi người trong TTKD VNPT – Hải Dương làm việc độc lập, không bị ràng buộc về thời gian và công việc. Mỗi người sáng tạo theo cách độc đáo của mình	3	4
6	Thân thiện, gần gũi, ân cần, hỗ trợ và bao dung là những đặc tính mà ai cũng nhìn thấy ở người lãnh đạo của TTKD VNPT – Hải Dương	4	5
7	Ai vào TTKD VNPT – Hải Dương cũng cảm nhận được không khí nghiêm ngặt, luật lệ và kỷ luật. Mọi người chịu sự kiểm soát gắt gao bởi các quy trình hệ thống.	3	4

8	Những người ưa thích sự tự do sẽ tìm thấy ở TTKD VNPT – Hải Dương một sức hút mãnh liệt. Môi trường luôn cho phép đổi mới sáng tạo, cải tiến và thay đổi	4	5
9	Chiến lược nổi trội của TTKD VNPT – Hải Dương là bền vững và ổn định. Lấy việc kiểm soát, chất lượng, tiêu chuẩn và hoạt động nhịp nhàng làm con đường tới thành công.	4	5
10	Sự tự do phá cách và sáng tạo là đặc tính nổi trội của TTKD VNPT – Hải Dương. Mọi người vô cùng năng động và chấp nhận mạo hiểm.	3	4
11	Lãnh đạo ở TTKD VNPT – Hải Dương thể hiện đầy quyền lực, chi tiết và nghiêm nghị. Luôn có khoảng cách xa với nhân viên.	2	3
12	Xây dựng đội ngũ là lựa chọn chiến lược hàng đầu của TTKD VNPT – Hải Dương. Luôn tuyển dụng, đào tạo, và phát triển những con người tin tưởng, cởi mở và kiên định cùng tổ chức.	3	5
13	Lãnh đạo TTKD VNPT – Hải Dương cực kỳ thoải mái, luôn đổi mới, dám nghĩ dám làm, hải hước và cực kỳ mạo hiểm	4	4
14	Cách quản lý nhân viên của TTKD VNPT – Hải Dương là tạo sự cạnh tranh quyết liệt trong nội bộ, mọi người làm việc áp lực cao và mãnh liệt vì thành tích	3	4
15	TTKD VNPT – Hải Dương định nghĩa thành công là có các sản phẩm độc đáo nhất và mới nhất. Luôn đi tiên phong đổi mới về sản phẩm.	3	4

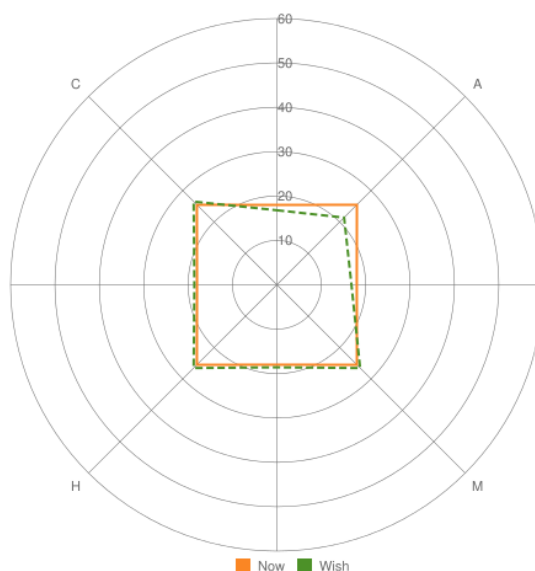
16	Mọi người trong TTKD VNPT – Hải Dương ai cũng thi thố khốc liệt để lập thành tích, được trọng thưởng, được tôn vinh, và được thăng tiến.	3	4
17	TTKD VNPT – Hải Dương bảo đảm công việc ổn định lâu dài, có các nguyên tắc và chính sách rõ ràng, có tôn ti trật tự trong các mối quan hệ.	4	5
18	Đối với TTKD VNPT – Hải Dương, thành công có nghĩa là nguồn nhân lực phát triển, tinh thần đồng đội, sự cam kết của nhân viên, và sự quan tâm lẫn nhau	4	5
19	Quản lý của TTKD VNPT – Hải Dương giành phần lớn thời gian với khách hàng, luôn kiểm soát mục tiêu để chiến thắng bằng mọi giá	4	4
20	Nhân viên TTKD VNPT – Hải Dương luôn thể hiện tinh thần làm việc đồng đội, yêu thương gắn bó nhau, tin tưởng và trung thành, hết mình vì tổ chức.	4	5
21	Chất keo gắn kết mọi người trong TTKD VNPT – Hải Dương chính là danh vọng. Sự thăng tiến và chủ nghĩa cá nhân được đặt lên hàng đầu	3	4
22	TTKD VNPT – Hải Dương cho rằng thành công có nghĩa là có hệ thống nội bộ tốt, hiệu quả, chủ động, phối hợp nhịp nhàng, và chi phí thấp.	4	5
23	Cạnh tranh và dẫn đầu thị trường là chiến lược hàng đầu của TTKD VNPT – Hải Dương. Luôn sống với việc đạt mục tiêu và chiến thắng trên thị trường	4	5
24	Mọi người trong TTKD VNPT – Hải Dương gắn kết nhau bằng tình yêu thương, sự trung thành và truyền thống của tổ chức. Cùng cam kết đưa tổ chức tiến xa	4	5

(Nguồn: kết quả khảo sát của người viết)

Sau khi phân tích bằng thang đo CHMA từ trang web của tổ chức Vita Share Community, các kết quả được tổng hợp như sau:

Văn hóa gia đình

Văn hóa sáng tạo



Văn hóa cấp bậc

Văn hóa thị trường

Now: hiện tại

Wish: mong muốn

Hình 2.11 - Kết quả khảo sát nhận dạng mô hình VHDN của TTKD VNPT – Hải Dương theo ý kiến của lãnh đạo

(Nguồn: <http://congcuu.vita-share.com/chma>)

Từ kết quả đánh giá này cho thấy mô hình VHDN theo ý kiến riêng của lãnh đạo thì văn hóa hiện tại có sự khác biệt với ý kiến của nhân viên. Từ mô hình, nhìn vào đường đánh giá hiện tại (màu cam, nét liền), điểm đánh giá của bốn loại hình văn hóa bao gồm văn hóa gia đình, văn hóa cấp bậc, văn hóa sáng tạo và văn hóa thị trường có sự cân bằng với số điểm là 25/100. Từ đó ta có thể thấy được dưới góc nhìn của lãnh đạo mô hình văn hóa của TTKD VNPT – Hải Dương là sự tổng hòa của tất cả các đặc trưng vốn có của các mô hình văn hóa, mà không có sự phân biệt rõ nét thiên về mô hình nào cả. Có thể hiểu là VHDN của TTKD VNPT – Hải Dương hiện tại vừa chú ý đến cơ cấu và kiểm soát nhưng trong đó vẫn có sự linh hoạt; vừa đặt ra các thủ tục quy định để quản lý, kiểm soát nhân viên nhưng đồng thời người lãnh đạo cũng điều khiển hoạt động của TTKD VNPT – Hải Dương thông qua tầm

nhìn, chia sẻ mục tiêu, đầu ra và kết quả. Việc phát triển con người và đội nhóm được thực hiện cùng lúc. TTKD VNPT – Hải Dương đảm bảo cho nhân viên có thể tự do sáng tạo, đổi mới và cạnh tranh để đạt được mục tiêu, từ đó có thể hoàn thành tốt công việc. Chất keo kết dính của đơn vị là sự trung thành, tin tưởng lẫn nhau, là các chính sách và quy tắc rõ ràng của tổ chức, là cam kết về sự đổi mới và phát triển, cũng là các thành quả và mục tiêu công việc được hoàn thành. Tiêu chí của sự thành công là vừa phát triển nguồn nhân lực, làm việc theo nhóm, vừa là tin cậy, hiệu quả, chi phí thấp, đồng thời luôn đưa ra các sản phẩm và dịch vụ độc đáo, mới lạ, ngoài ra chính là chiến thắng trên thị trường.

Theo ý kiến của lãnh đạo từ mô hình ta thấy văn hóa mong muốn của họ là tăng văn hóa gia đình, văn hóa cấp bậc, văn hóa thị trường và giảm văn hóa sáng tạo của văn hóa hiện tại.

Bảng 2.10 - Bảng điểm đánh giá mô hình VHDN của TTKD VNPT – Hải Dương theo ý kiến của lãnh đạo

Loại văn hóa	Hiện tại	Mong muốn	Chênh lệch
Gia đình	25	26	+1
Cấp bậc	25	26	+1
Sáng tạo	25	22	-3
Thị trường	25	26	+1
Tổng điểm	100	100	

(Nguồn: kết quả khảo sát của người viết)

Căn cứ vào nhận định văn hóa theo ý kiến riêng biệt của lãnh đạo và nhân viên thì có thể thấy cả hai ý kiến không hoàn toàn tương đồng khi nhận xét về văn hóa hiện tại (đường màu cam, nét liền) từ đó dẫn tới sự khác biệt trong suy nghĩ về văn hóa mong muốn (đường màu xanh, nét gạch), nhưng cả nhân viên và lãnh đạo lại có sự đồng suy nghĩ khi văn hóa mong muốn của họ hướng đến việc tăng cường đặc tính văn hóa thị trường.

So sánh đường định dạng văn hóa hiện tại (màu cam, nét liền) và văn hóa mong muốn (màu xanh, nét gạch) theo đánh giá của nhân viên và lãnh đạo thì độ chênh lệch như sau:

Bảng 2.11 - Bảng điểm chênh lệch trong đánh giá văn hóa hiện tại và mong muốn của cả hai ý kiến nhân viên và lãnh đạo

Loại văn hóa	Nhân viên		Lãnh đạo	
	Chênh lệch	Khoảng	Chênh lệch	Khoảng
Gia đình	0	<5	+1	<5
Cấp bậc	-6	>5	+1	<5
Sáng tạo	+3	<5	-3	<5
Thị trường	+3	<5	+1	<5

(Nguồn: kết quả khảo sát của người viết)

Theo bảng 2.11, người viết nhận thấy cả hai ý kiến đều cho rằng cần thiết phải tăng cường văn hóa thị trường; về văn hóa gia đình có sự khác biệt nhỏ, nhưng về văn hóa sáng tạo và văn hóa thị trường ý kiến của nhân viên và lãnh đạo có sự trái ngược hoàn toàn.

Theo cách đánh giá của nhân viên thì văn hóa gia đình với mức điểm là 29/100 điểm cho cả hiện tại và mong muốn nghĩa là họ tương đối hài lòng với văn hóa gia đình hiện tại của TTKD VNPT – Hải Dương và không có nhu cầu thay đổi. Bên cạnh đó, họ cảm thấy nên thay đổi văn hóa sáng tạo (+3) và văn hóa thị trường (+3) và cần giảm hẳn (-6) đặc tính văn hóa cấp bậc, nghĩa là nhân viên cũng cảm nhận được nhu cầu nên thay đổi của văn hóa sáng tạo và văn hóa thị trường, riêng đối với văn hóa cấp bậc họ cho đây là nhu cầu cấp thiết, cần thay đổi ngay.

Trong khi đó, theo nhận xét của lãnh đạo, với việc văn hóa sáng tạo từ 25 điểm giảm xuống còn 22 điểm, tương ứng với mức giảm là (-3) điểm cho thấy việc mong muốn giảm bớt văn hóa sáng tạo là mong muốn trước tiên. Văn hóa gia đình, văn hóa cấp bậc, văn hóa thị trường với mức chênh lệch (+1) điểm so với hiện tại chứng tỏ là

lãnh đạo cho rằng các đặc điểm văn hóa này cần thay đổi nhưng không phải là vấn đề khẩn cấp lắm.

Kết quả khảo sát cho thấy TTKD VNPT – Hải Dương muốn có sự thay đổi để môi trường làm việc có tính cạnh tranh và linh hoạt hơn, nhân viên cũng như lãnh đạo sáng tạo, đổi mới và không ngừng phát triển, tiếp thu các nguồn lực và tạo ra các thách thức mới; từ đó dựa trên năng lực để hoàn thành mục tiêu công việc, đạt được các thành tích và được ghi nhận. Đây là điều cần thiết trong môi trường kinh doanh liên tục thay đổi như hiện nay. Khi thành công trên thương trường gắn liền với những thay đổi và thích ứng nhanh chóng thì nếu TTKD VNPT – Hải Dương có nền văn hóa sáng tạo sẽ nhanh chóng hình thành các đội nhóm để đối mặt với các thử thách mới và nhờ năng lực và cạnh tranh nội bộ để có thể phát huy tối đa năng lực của nhân viên từ đó mang lại thành công là chiến thắng trên thị trường, rút ngắn khoảng cách với các đối thủ.

Việc đánh giá văn hóa cho TTKD VNPT – Hải Dương đã cho ta một cái nhìn tổng quát về văn hóa hiện tại và định hướng phát triển văn hóa của TTKD VNPT – Hải Dương trong tương lai.

2.3. Đánh giá chung về văn hóa doanh nghiệp tại TTKD VNPT – Hải Dương

2.3.1. Những kết quả đạt được

Là đơn vị kế thừa bề dày lịch sử và truyền thống quý báu trong quá trình hình thành và phát triển của ngành Bưu Điện, TTKD VNPT – Hải Dương đã tích lũy cho mình những giá trị văn hóa vật chất, tinh thần và những kinh nghiệm sản xuất kinh doanh rất quý báu. Các giá trị vật chất và tinh thần này luôn được toàn thể CBCNV trong đơn vị giữ gìn, bảo tồn và phát huy. Đây cũng là những cơ sở và điều kiện cơ bản và cần thiết cho quá trình hình thành, xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp và sự phát triển của đơn vị.

CBCNV trong TTKD VNPT – Hải Dương có tinh thần đoàn kết, sống có nghĩa tình, quan tâm, chia sẻ lẫn nhau và với cộng đồng xã hội. Lãnh đạo quan tâm đến đời sống nhân viên cả về vật chất lẫn tinh thần, chẳng hạn như: tổ chức các hoạt động vui chơi tập thể trong các dịp lễ tết nhằm tạo sự đoàn kết mọi người trong TTKD VNPT – Hải Dương, hay lãnh đạo và công đoàn TTKD VNPT – Hải Dương đến thăm

hỏi kịp thời chia sẻ, động viên, giúp đỡ các nhân viên khi gặp khó khăn, ốm đau hoặc có việc hiếu hỉ, đau buồn... từ đó hình hành môi trường văn hóa doanh nghiệp của TTKD VNPT – Hải Dương.

Dựa trên những giá trị văn hóa của doanh nghiệp và một tập thể CBCNV đoàn kết, thống nhất, đơn vị đã tổ chức cho mình một bộ máy tương đối hiệu quả. Bộ máy tổ chức của đơn vị được tổ chức theo kiểu trực tuyến chức năng, vừa mang tính kỷ luật, linh hoạt lại vừa thống nhất và bình đẳng. Hoạt động theo mô hình này, các phòng ban được phân chia theo chức năng chuyên môn, được phân quyền nhiều hơn, tăng thêm tính chủ động cho các phòng ban đồng thời cũng phát huy được năng lực chuyên môn của các nhân viên. Nhờ đó, chi phí cho bộ máy tổ chức giảm, năng suất lao động và hiệu quả kinh doanh được nâng cao, mang lại doanh thu và lợi nhuận cho đơn vị.

TTKD VNPT – Hải Dương tạo điều kiện cho người lao động được học tập, trau dồi thêm kiến thức thông qua các chương trình đào tạo dài hạn, ngắn hạn, các lớp tập huấn... đồng thời người lao động cũng được tham gia đóng góp ý kiến xây dựng vào các hoạt động kinh doanh giúp lãnh đạo xây dựng những chiến lược phát triển cho đơn vị một cách hợp lý. Bên cạnh đó, với cơ chế quản lý mới đã tạo cho nhân viên và người lao động một môi trường làm việc lành mạnh, từng bước phát huy năng lực, trình độ, chủ động trong công việc. Đơn vị cũng xây dựng chính sách tiền lương, cơ chế khen thưởng, kỷ luật và chính sách đãi ngộ nhân sự nhằm khích lệ tinh thần làm việc của nhân viên.

TTKD VNPT – Hải Dương đã xây dựng được các biểu tượng trực quan vừa mang tính quảng bá hình ảnh thương hiệu VNPT, vừa tạo được ấn tượng và niềm đam mê đối với CBCNV khi làm việc, thấy mình tự hào khi được làm việc và phát triển cùng một tập đoàn lớn. Đi cùng các biểu trưng trực quan là các biểu trưng phi trực quan luôn khẳng định những cam kết, những ước muốn mang lại lợi ích tốt nhất cho khách hàng.

Văn hóa doanh nghiệp của TTKD VNPT – Hải Dương dần được thể hiện chiến lược và triết lý kinh doanh của đơn vị. Có thể nói, đây chính là những tiêu chí, định hướng giúp cho đơn vị luôn đề ra những chiến lược kinh doanh phù hợp. Từ biểu

tượng, thương hiệu đến tinh thần, thái độ là việc của nhân viên trên nền tảng triết lý kinh doanh “Khách hàng là trung tâm, chất lượng là linh hồn, hiệu quả là thước đo”... đã để lại ấn tượng tốt đẹp trong con mắt đối tác. Vị thế và uy tín của đơn vị cũng ngày càng được khẳng định trên thị trường. Văn hóa doanh nghiệp của TTKD VNPT – Hải Dương đã bước đầu được hình thành và phát triển, có vai trò quan trọng trong hoạt động sản xuất kinh doanh, tăng doanh thu, lợi nhuận và có tác động tích cực, rõ ràng đến sự phát triển của đơn vị.

2.3.2. Một số hạn chế còn tồn tại và nguyên nhân

2.3.2.1. Hạn chế

a. Các biểu trưng trực quan

- *Kiến trúc*: hiện tại, trụ sở làm việc của khối văn phòng TTKD VNPT – Hải Dương chưa được riêng biệt (đang sử dụng chung tòa nhà làm việc với Bưu Điện tỉnh Hải Dương) vì vậy về mặt kiến trúc TTKD VNPT – Hải Dương chưa có kiến trúc đặc trưng riêng, gây ảnh hưởng đến việc nhận diện và quảng bá thương hiệu với khách hàng và đối tác đến làm việc.

- *Biểu tượng*: Logo của TTKD VNPT – Hải Dương sử dụng cụm đồ họa về hệ thống nhận diện thương hiệu VNPT. Do sử dụng logo chung thống nhất từ tập đoàn nên thiếu dấu ấn riêng của TTKD VNPT – Hải Dương.

- *Giai thoại*: văn hóa giai thoại mặc dù rất quan trọng. Tuy nhiên, văn hóa giai thoại chưa được lãnh đạo TTKD VNPT – Hải Dương quan tâm đúng mức. Việc sưu tầm các giai thoại từ trong bề dày lịch sử phát triển cũng như hiện tại và việc truyền thông còn hạn chế, không thực hiện thường xuyên dẫn đến nhân viên không hiểu biết về các tấm gương tốt trong đơn vị. Bởi vậy nó cũng gây ảnh hưởng đến việc tôn vinh, giáo dục phẩm chất đạo đức, sự quý trọng, tin tưởng và gắn bó đối với đơn vị của toàn bộ nhân viên. Điều đó sẽ ảnh hưởng đến việc xây dựng phát triển đơn vị bền vững trong tương lai.

- *Nghị lễ, hội họp, phong trào*: chuẩn mực các chế độ họp hành và báo cáo hiện nay của TTKD VNPT – Hải Dương đang được thực hiện một cách hợp lý và hiệu quả. Tuy nhiên, nội dung của các cuộc họp đều chủ yếu liên quan đến hoạt động

kinh doanh của TTKD VNPT – Hải Dương mà ít quan tâm đến vấn đề phát triển, đề xuất, đánh giá các chương trình văn hóa trong từng giai đoạn, từng thời kỳ của năm.

Các hoạt động văn hóa văn nghệ cũng như hoạt động ngoài giờ còn nghèo nàn, hầu như không được quan tâm và thường xuyên tổ chức. Dưới áp lực cạnh tranh của thị trường viễn thông ngày càng ác liệt, lãnh đạo TTKD VNPT – Hải Dương hầu như chỉ chú trọng vào hoạt động sản xuất kinh doanh nhằm đạt mục tiêu kế hoạch doanh thu cũng như giữ vững vị thế trên thị trường, vì vậy hoạt động văn hóa văn nghệ và hoạt động ngoài giờ không được quan tâm thích đáng. Điều này sẽ khiến CBCNV không được khôi phục và khích lệ chia sẻ tình cảm kịp thời dẫn đến sự cảm thông, gần bó các thành viên với nhau và với tổ chức bị thuyên giảm.

b. Các biểu trưng phi trực quan

- *Tuyên bố sứ mệnh, tầm nhìn*: mặc dù tuyên bố sứ mệnh và tầm nhìn của TTKD VNPT – Hải Dương khá là rõ ràng và sâu sắc, tuy nhiên nó vẫn chưa được cụ thể hóa vào trong chuẩn mực hành vi của CBCNV và hoạt động của đơn vị. Từ đó dẫn đến việc CBCNV chưa thấu hiểu và thấm nhuần sứ mệnh, tầm nhìn tuyên bố, gây ảnh hưởng đến việc thực hiện xây dựng và phát triển TTKD VNPT – Hải Dương.

- *Giá trị cốt lõi*: chưa được nhân viên thấm nhuần. Còn rất nhiều CBCNV chưa thực sự hiểu rõ giá trị “Chuyên biệt – Khác biệt – Hiệu quả” trong văn hóa VNPT. Vì vậy dẫn đến trong hoạt động sản xuất kinh doanh, CBCNV chưa thực hiện tốt công việc được phân giao cũng như chưa hài hòa mối quan hệ với khách hàng, khiến khách hàng không hài lòng. Việc này sẽ ảnh hưởng đến hiệu quả sản xuất kinh doanh và năng lực cạnh tranh của TTKD VNPT – Hải Dương trên thị trường.

- *Giao lưu hội nhập*: việc hội nhập và toàn cầu hóa đang là xu hướng tất yếu của xã hội cũng như các doanh nghiệp, vì vậy việc phát triển văn hóa doanh nghiệp cũng không nằm ngoài xu hướng tất yếu đó. Tuy nhiên, việc giao lưu kinh tế kết hợp với giao lưu văn hóa nhằm phát triển và hoàn thiện VHDN chưa được TTKD VNPT – Hải Dương quan tâm đúng mực. Các hoạt động giao lưu kinh tế và văn hóa với các doanh nghiệp khác trong tỉnh hay ngoài tỉnh, thậm chí là với các doanh nghiệp nước ngoài hầu như ít khi được tổ chức. Điều này cũng là một mặt hạn chế, khiến CBCNV

thiếu điều kiện trao đổi, học hỏi, cọ xát, từ đó cũng ảnh hưởng đến việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp tại TTKD VNPT – Hải Dương.

c. Mô hình VHDN: Mô hình văn hóa thiên về văn hóa cấp bậc, chưa có cơ chế thực sự rõ ràng để khuyến khích, thúc đẩy văn hóa sáng tạo

Số liệu khảo sát và mô hình cho thấy: văn hóa thức bậc, văn hóa sáng tạo và văn hóa thị trường có sự chênh lệch giữa hiện tại và mong muốn nghĩa là cần thiết phải thay đổi giữa mong muốn và hiện tại, cụ thể: Văn hóa sáng tạo chênh lệch là 3 điểm cần khuyến khích sáng tạo; Văn hóa thị trường chênh lệch là 3 điểm, cần tăng tính cạnh tranh, tập trung vào mục tiêu và kết quả; Văn hóa cấp bậc có mức chênh lệch 6 điểm, cần hạn chế. Sự chênh lệch đó cũng cho thấy TTKD VNPT – Hải Dương còn những mặt hạn chế đó là ít sự sáng tạo, năng động trong kinh doanh là do văn hóa thứ bậc đang chiếm ưu thế khá lâu trong nền văn hóa công ty và đã tạo ra không ít những điểm cản trở trong việc đổi mới hay trong việc tiếp thêm nguồn sinh khí cho nhân viên trong đơn vị. Đồng thời, sự phân quyền, tôn ti trật tự mà ban lãnh đạo đòi hỏi nhân viên phải tôn trọng làm cho nhân viên khó có thể thoát ra khỏi khuôn khổ có sẵn để đưa ra ý kiến đóng góp hay sáng tạo cho đơn vị.

2.3.2.2. Nguyên nhân

a. Hoạt động truyền thông nội bộ về văn hóa đơn vị vẫn còn hạn chế

Nhận thức về văn hóa doanh nghiệp của một số nhân viên còn hạn chế, ảnh hưởng không nhỏ tới hoạt động sản xuất kinh doanh cũng như tới quá trình xây dựng văn hóa doanh nghiệp của đơn vị.

Văn hóa doanh nghiệp phải được tất cả các thành viên trong đơn vị xây dựng nên. Vì vậy, nếu văn hóa doanh nghiệp chỉ do một mình ban lãnh đạo TTKD tạo dựng thì nên văn hóa đó không thể trở thành VHDN, không thể trở thành tài sản vô hình của đơn vị nữa. Sự đóng góp của mọi người trong TTKD là rất cần thiết nên việc nhận thức được tầm quan trọng của việc xây dựng và hoàn thiện văn hóa doanh nghiệp là điều kiện quan trọng. Hành động phải bắt đầu từ nhận thức đúng đắn.

Thực tiễn, TTKD VNPT – Hải Dương đã bước đầu tạo dựng được một nét văn hóa doanh nghiệp cho riêng mình. Tuy nhiên, sự nhận thức về tầm quan trọng của

VHDN đối với sự tồn tại và phát triển của đơn vị ở một số cán bộ, nhân viên còn hạn chế.

Ngay cả việc tìm hiểu về chính bản thân đơn vị cũng cần chú trọng. Điều này có vẻ như vô lý nhưng lại không hề vô lý chút nào bởi vì không giống như việc xây dựng thương hiệu, xây dựng các mô hình sản xuất, VHDN thực chất đã tồn tại từ trước đó, trước khi đơn vị nhận thức được nó. Chỉ có điều là nếu không được nhận thức đúng đắn, VHDN sẽ không phát huy được những điểm mạnh vốn có của nó mà ngược lại những nhược điểm VHDN sẽ trở thành những vật cản vô hình kìm hãm sự phát triển của đơn vị. Trong khi đó, một VHDN khi mới được xây dựng nên chắc chắn sẽ phải dựa trên những giá trị vật chất và tinh thần sẵn có của đơn vị, do đó chỉ khi hiểu rõ được về bản thân mình, TTKD VNPT – Hải Dương mới có thể đưa ra một quy trình xây dựng và phát triển VHDN đúng đắn nhất, phù hợp nhất cho sự phát triển của mình.

Công tác truyền thông nội bộ nhằm mục đích nâng cao sự hiểu biết về VHDN một cách sâu rộng trong nhân viên. Mức độ hiểu biết của nhân viên TTKD VNPT – Hải Dương về những kiến thức rất cơ bản của VHDN nói chung như: khái niệm, vai trò, các thành phần của văn hóa còn những hạn chế nhất định. Các phương tiện truyền thông cụ thể như sách báo, internet tham gia vào các cuộc hội thảo hay diễn đàn liên quan đến văn hóa doanh nghiệp hoặc thông qua việc học hỏi những kiến thức về VHDN của nhân viên đơn vị còn ít; thông tin về các hoạt động văn hóa cũng như việc tổ chức các hoạt động văn hóa còn nghèo nàn; nội dung giới thiệu về đơn vị cũng rất khiêm tốn.

b. Chưa phát huy tối đa nhân tố con người trong xây dựng văn hóa doanh nghiệp

Thực tiễn, vấn đề con người đã được Ban lãnh đạo TTKD VNPT – Hải Dương quan tâm. Đội ngũ nhân viên trong đơn vị được quan tâm nâng cao cả về mặt tinh thần lẫn vật chất. Tuy nhiên, xuất phát từ một doanh nghiệp Nhà nước, và qua kết quả khảo sát cho thấy yếu tố “thứ bậc” chiếm ưu thế, yếu tố “sáng tạo” vẫn còn những hạn chế khiến cho việc phát huy tối đa yếu tố con người chưa thực sự phát huy mạnh mẽ, trong khi thời đại ngày nay, khi mà nguồn nhân lực đóng một vai trò hết sức quan

trọng thì việc phát huy tối đa nhân tố con người trong việc xây dựng VHDN là điều rất cần thiết.

Trong vấn đề bồi dưỡng, sử dụng con người, TTKD VNPT – Hải Dương đã bước đầu khơi mở năng lực tiềm tàng của mỗi CBCNV thông qua biện pháp giáo dục, đào tạo, bồi dưỡng, song đơn vị chưa có một chương trình thường xuyên, cụ thể. Các hình thức đào tạo, bồi dưỡng còn đơn điệu, chưa phóng phú.

Ngoài ra, TTKD VNPT – Hải Dương cũng chưa có bộ phận chuyên trách về văn hóa doanh nghiệp để có những thống kê, báo cáo đánh giá cũng như đề xuất với lãnh đạo các nội dung trong quá trình xây dựng văn hóa doanh nghiệp tại đơn vị. Hiện tại, việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp vẫn được thực hiện theo hướng tự phát mà không được một bộ phận chuyên trách tập hợp lại thành hệ thống.

c. Chưa có một kế hoạch, lộ trình từng bước để xây dựng văn hóa doanh nghiệp cho đơn vị

Xây dựng văn hóa doanh nghiệp là cả một quá trình lâu dài, là sự kết hợp giữa nhiều yếu tố, nhiều giá trị chứ không đơn thuần là các giá trị riêng lẻ, rời rạc, TTKD VNPT – Hải Dương hiện chưa có một chiến lược rõ ràng về xây dựng Văn hóa đơn vị, cũng chưa có một kế hoạch, lộ trình thực hiện xây dựng văn hóa doanh nghiệp bài bản từ việc đánh giá chính xác môi trường và các yếu tố ảnh hưởng đến chiến lược phát triển của đơn vị trong tương lai; xác định những giá trị cốt lõi làm cơ sở cho sự thành công của mình... Đơn vị chưa có một đánh giá đầy đủ, toàn diện nào về văn hóa đơn vị, đâu là điểm mạnh cốt lõi, điểm yếu, cũng như xác định xem những yếu tố văn hóa nào không còn phù hợp nữa và cần phải thay đổi. Lãnh đạo TTKD chưa thực sự là người đề xướng và hướng dẫn các nỗ lực thay đổi chịu trách nhiệm xây dựng tầm nhìn, truyền bá cho nhân viên hiểu đúng và tin tưởng vào các giá trị, cùng nỗ lực xây dựng văn hóa doanh nghiệp...

Ngay cả việc nhận biết những rủi ro, trở ngại làm ảnh hưởng tiêu cực đến xây dựng và thay đổi văn hóa doanh nghiệp là điều rất quan trọng nhưng CBCNV TTKD VNPT – Hải Dương nhận biết không rõ ràng về điều này.

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP TIẾP TỤC PHÁT TRIỂN VĂN HÓA DOANH NGHIỆP TẠI TTKD VNPT – HẢI DƯƠNG

3.1. Định hướng phát triển của TTKD VNPT – HẢI DƯƠNG

3.1.1. Định hướng phát triển sản xuất kinh doanh

Thời đại công nghệ 4.0 hay cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 đang gõ cửa từng nhà, từng nền kinh tế trên toàn cầu. Cuộc cách mạng này mang đến cơ hội và thách thức dành cho các doanh nghiệp, công ty tại Việt Nam cũng như các nước trên thế giới. Trong dòng chảy đó Tập đoàn VNPT nói chung cũng như TTKD VNPT – Hải Dương nói riêng cũng không ngoại lệ, với sự cạnh tranh khốc liệt trong thị trường viễn thông và công nghệ thông tin hiện tại, lãnh đạo TTKD VNPT – Hải Dương đã xác định:

Về định hướng hoạt động áp dụng một cách triệt để theo chiến lược phát triển của tổng công ty với mục tiêu khẳng định vị thế tiên phong trong chuyển đổi số quốc gia, TTKD VNPT – Hải Dương đã quyết liệt triển khai những giải pháp cụ thể để thực hiện chuyển đổi số toàn diện, chuyển đổi số ở mọi hoạt động của đơn vị, liên tục mở các chương trình đào tạo nội bộ để chuyển hóa nhận thức và kỹ năng nghiệp vụ để mỗi cán bộ, nhân viên sẽ là một "chiến binh số".

TTKD VNPT – Hải Dương xác định 4 lĩnh vực chuyển đổi số trọng tâm gồm: chuyển đổi tổ chức, con người, trong đó con người giữ vai trò quyết định; chuyển đổi việc quản trị điều hành nội bộ trên môi trường số; nâng cao trải nghiệm khách hàng thông qua số hóa các quy trình nghiệp vụ tại các điểm chạm, quản trị kênh và mở rộng kinh doanh trên môi trường số; khai thác dữ liệu Big Data để tối ưu hoạt động sản xuất kinh doanh và mở ra các cơ hội kinh doanh mới.

TTKD VNPT – Hải Dương đã, đang và vẫn tiếp tục triển khai rất nhiều dịch vụ số cho các đơn vị, doanh nghiệp quy mô lớn nhỏ ở hầu hết các lĩnh vực như nông nghiệp, y tế, giáo dục, bán lẻ,... trong tỉnh hải dương. Các dịch vụ như: chữ ký số, hóa đơn điện tử, phần mềm quản lý bệnh viện (VNPT HIS), nhà thuốc (VNPT Pharmacy), trường học (VNEDU), kê khai BHXH – VNPT BHXH,... được khách hàng đón nhận, tin tưởng sử dụng và có phản hồi tích cực.

Đối với dịch vụ cá nhân, TTKD VNPT – Hải Dương cũng đã triển khai đa dạng các dịch vụ ở nhiều lĩnh vực như truyền hình trả tiền (MyTV) cung cấp các nội dung theo yêu cầu, theo mong muốn, theo sở thích của từng khách hàng (cá nhân hóa từng khách hàng theo đúng ý nghĩa "MyTV – những gì bạn muốn"; tài chính số (VNPT Pay, Mobile Money), định vị của VNPT Pay là "Ngân hàng số di động" áp

dụng mô hình "Tài chính như 1 nền tảng dịch vụ", tiếp tục đẩy mạnh phát triển tích hợp sản phẩm ví VNPT Pay vào các sản phẩm dịch vụ của VNPT. Tập trung đưa dịch vụ thanh toán VNPT Pay và Mobile Money vào các lĩnh vực ngành dọc để gia tăng Merchant, gia tăng sự hiện diện của phương thức thanh toán, chiếm lĩnh thị phần; ...

Có thể nói, trong kế hoạch chuyển đổi số của chính quyền các cấp, của các doanh nghiệp trong tỉnh Hải Dương, thế mạnh các dịch vụ mà TTKD VNPT – Hải Dương đang cung cấp như hạ tầng truyền dẫn, internet cáp quang, mạng di động 4G/5G, ví điện tử, các nền tảng/ dịch vụ CNTT... giữ vai trò quan trọng cho các hoạt động chuyển đổi số.

3.1.2. Định hướng duy trì và phát triển văn hóa doanh nghiệp

TTKD VNPT – Hải Dương hướng hoạt động của mình theo một chuẩn mực để có thể đạt được những mục tiêu đặt ra một cách nhanh nhất. Theo đó, TTKD VNPT – Hải Dương luôn định hướng trở thành một trong những đơn vị năng động và hiệu quả nhất trong tổng công ty, từ đó đã hình thành các quan điểm phát triển VHDN trong tương lai như sau:

Một là, tiếp tục kế thừa, phát huy những giá trị VHDN truyền thống đã tạo nên thành công của TTKD VNPT – Hải Dương trong thời gian qua, các giá trị VHDN đó vẫn cần được duy trì, củng cố và phát huy.

Hai là, bổ sung thêm các giá trị VHDN mới nhằm điều chỉnh theo xu hướng phát huy những đặc thù riêng của TTKD VNPT – Hải Dương: có khả năng tự hoàn thiện để thích nghi với môi trường biến động; phối hợp hài hòa các đặc thù riêng của TTKD VNPT – Hải Dương với văn hóa doanh nghiệp VNPT theo định hướng chung; khuyến khích, động viên người lao động hướng đến những hành vi mới.

Ba là, thấu hiểu và truyền đạt các giá trị cốt lõi đến toàn thể CBCNV của TTKD VNPT – Hải Dương: thông qua việc phát triển VHDN, TTKD VNPT – Hải Dương định hướng và điều chỉnh tư duy, suy nghĩ và hành động của người lao động. Với sự phát triển không ngừng của TTKD VNPT – Hải Dương, vai trò của VHDN càng trở lên quan trọng hơn, VHDN trở thành chất kết dính của toàn bộ hệ thống trong đơn vị.

Bốn là, phát triển VHDN TTKD VNPT – Hải Dương trở thành một tài sản thật sự trong quá trình hoạt động với nhiều yếu tố cạnh tranh: VHDN chính là một trong

những yếu tố cơ bản để xây dựng, phát triển, quảng bá và bảo vệ thương hiệu VNPT nói chung, VNPT Hải Dương nói riêng. Khi công nghệ 4.0 đã toàn cầu hóa, cạnh tranh về giá không còn là vấn đề hàng đầu thì chính VHDN sẽ là nhân tố quyết định nên thành công.

Năm là, xây dựng một môi trường VHDN lành mạnh và trong sạch, phát triển VHDN hướng vào con người: con người ở đây không chỉ là khách hàng, đối tác mà còn là người lao động của đơn vị, những người đã và đang tham gia vào hoạt động sản xuất kinh doanh. Việc phát triển VHDN hướng vào con người trước hết phải xuất phát từ trong nội bộ của TTKD VNPT – Hải Dương.

Sáu là, phát triển VHDN trên cơ sở tiếp tục đề cao các giá trị đạo đức, định ra các giá trị đạo đức đang theo đuổi. Trong đó, đề cao giáo dục người lao động về các giá trị đạo đức như: tín, trung, liêm, minh...

Bảy là, phát triển một nền VHDN trên cơ sở mang tính sáng tạo và tính thích nghi cao, hướng vào khách hàng và cạnh tranh.

Tám là, phát triển VHDN mang tính trách nhiệm xã hội.

Mục tiêu phát triển VHDN:

- Phát triển VHDN theo định hướng, sứ mệnh, tầm nhìn và chiến lược của VNPT nói chung, TTKD VNPT – Hải Dương nói riêng.
- Xây dựng vững chắc các truyền thống riêng biệt, mang đậm nét VHDN của TTKD VNPT – Hải Dương
- Hội nhập, tiếp thu tinh hoa của những giá trị văn hóa tiên tiến để hoàn thiện VHDN của TTKD VNPT – Hải Dương.

3.2. Một số giải pháp phát triển văn hóa doanh nghiệp tại TTKD VNPT – Hải Dương

Trên cơ sở phân tích hiện trạng VHDN, định hướng, sứ mệnh, tầm nhìn và chiến lược của TTKD VNPT – Hải Dương, người viết xin đề xuất một số giải pháp phát triển tại đơn vị như sau:

3.2.1. Giải pháp duy trì và phát triển văn hoá doanh nghiệp dựa trên các biểu trưng trực quan

Dựa trên những hạn chế về các biểu trưng trực quan đưa ra ở chương 2, người viết đề xuất một số giải pháp sau:

3.2.2.1. Xây dựng các kiến trúc đặc trưng

Một công trình kiến trúc đặc trưng và có giá trị sẽ là điểm nhấn quan trọng trong tâm trí nhân viên và khách hàng khi nói đến một doanh nghiệp. Hiện tại, trụ sở làm việc của khối văn phòng TTKD VNPT – Hải Dương chưa được riêng biệt (đang sử dụng chung tòa nhà làm việc với Bưu Điện tỉnh Hải Dương) nên có những khó khăn nhất định như phòng làm việc của nhân viên không đủ tiêu chuẩn, nhỏ hẹp và thiếu không gian, gây ảnh hưởng đến việc nhận diện và quảng bá thương hiệu cho khách hàng và đối tác. Vì vậy TTKD VNPT – Hải Dương cần đề xuất dự án xây dựng tòa nhà làm việc riêng, thể hiện tính chuyên nghiệp và quảng bá hình ảnh cho đơn vị.

3.2.2.2. Thiết kế biểu tượng có dấu ấn riêng

Logo của TTKD VNPT – Hải Dương sử dụng cụm đồ họa về hệ thống nhận diện thương hiệu VNPT. Do sử dụng logo chung thống nhất từ tập đoàn nên thiếu dấu ấn riêng của TTKD VNPT – Hải Dương. Điều này ảnh hưởng đến việc nhận diện thương hiệu cũng như ghi lại dấu ấn trong mắt khách hàng cũng như CBCNV. Vì vậy TTKD VNPT – Hải Dương nên cân nhắc, và thiết kế lại logo với dấu ấn, nét đặc trưng riêng dựa trên cơ sở logo chung của tập đoàn.

3.2.2.3. Chú trọng đề cao về những giai thoại tốt trong đơn vị

Văn hóa giai thoại thường ăn sâu vào trong tâm trí của mỗi người và được lưu truyền thông qua hình thức truyền miệng. Những giai thoại về hoạt động cá nhân hay tập thể trong quá trình hoạt động của đơn vị sẽ góp phần tôn vinh và giáo dục phẩm chất đạo đức cho các thế hệ nhân viên, biết quý trọng thế hệ đã hình thành nên đơn vị - nơi mọi người đang làm việc và phát triển bản thân noi theo những gương tốt và cùng tiếp bước xây dựng phát triển đơn vị bền vững trong tương lai. Vì vậy trước mắt TTKD VNPT – Hải Dương cần thành lập một nhóm chuyên trách nghiên cứu, sưu tầm các hình ảnh, câu chuyện về tấm gương người tốt, người có công liên quan

đến quá trình xây dựng và phát triển của đơn vị và truyền thông sâu rộng đến toàn bộ nhân viên qua nhiều kênh thông tin khác nhau, việc truyền thông này cần được thực hiện thường xuyên để bất kỳ người lao động nào cũng có hiểu biết và thuộc lòng các giai thoại của đơn vị.

3.2.2.4. Phát triển các lễ kỷ niệm, lễ nghi và các phong trào

Kế thừa truyền thống tốt đẹp của Ngành Bưu điện và là một doanh nghiệp nhà nước (có đầy đủ các tổ chức đoàn thể, đặc biệt là tổ chức công đoàn phát huy hiệu quả rất cao), nên việc thực hiện các lễ kỷ niệm, nghi lễ, nghi thức và các hoạt động phong trào của TTKD VNPT – Hải Dương rất nghiêm túc và quy củ. Tuy nhiên, để triển khai các hoạt động này hiệu quả hơn TTKD VNPT – Hải Dương cần phải có những thay đổi.

Các lễ kỷ niệm, nghi lễ, nghi thức và phong trào cần được tổ chức rộng rãi với hình thức đa dạng gắn với con người, tôn vinh con người, tạo được sự đồng cảm và chia sẻ trong công việc cũng như trong cuộc sống, phải thiết thực và được sự đồng thuận, tham gia hưởng ứng của toàn thể người lao động, các hoạt động văn hóa văn nghệ hay hoạt động ngoài trời cần tổ chức thường xuyên hơn để kịp thời động viên và khích lệ người lao động.

Các hoạt động này cấu thành văn hóa bề nổi, phản ánh đời sống, sinh hoạt của đơn vị. Tuy không trực tiếp ảnh hưởng đến kết quả kinh doanh, nhưng ảnh hưởng của nó đối với mọi hoạt động của doanh nghiệp cũng rất lớn. Nó tuyên truyền phổ biến đường lối, chính sách của đơn vị, tạo ra sự khác biệt của đơn vị với bên ngoài, tạo hình ảnh tốt cho đơn vị trong cộng đồng qua đó góp phần lớn vào quá trình xây dựng văn hóa doanh nghiệp.

3.2.2. Giải pháp duy trì và phát triển văn hoá doanh nghiệp dựa trên các biểu trưng phi trực quan

Dựa trên những hạn chế về các biểu trưng phi trực quan đưa ra ở chương 2, người viết đề xuất một số giải pháp sau:

3.2.2.1. Khẳng định tầm nhìn và sứ mệnh

Tầm nhìn của TTKD VNPT – Hải Dương trong tương lai khá rõ ràng và cụ thể với việc góp phần xây dựng VNPT luôn là một trong những tập đoàn kinh tế hàng

đầu của Việt Nam trong lĩnh vực viễn thông và công nghệ thông tin. Để thực hiện được tầm nhìn này, nhất thiết nội bộ của TTKD VNPT – Hải Dương phải vững mạnh và hoàn thiện. Do đó, một tầm nhìn trong ngắn hạn cần được tập trung là xây dựng TTKD VNPT – Hải Dương trở thành một ngôi nhà chung thực sự cho tất cả người lao động với một môi trường làm việc "Chuyên nghiệp – Khác biệt – Hiệu quả". Trong đó các cá nhân có thể phát huy tối đa sự sáng tạo, khả năng lãnh đạo và cơ hội nghề nghiệp với tinh thần dân chủ thật sự. Tầm nhìn này cần được cụ thể hóa vào trong từng chuẩn mực hành vi của CBCNV cũng như trong mọi hoạt động của TTKD VNPT – Hải Dương.

Để đạt được sứ mệnh mà TTKD VNPT – Hải Dương đã đặt ra, TTKD VNPT – Hải Dương cần tăng cường công tác đào tạo để người lao động luôn tiếp cận được với những ứng dụng khoa học kỹ thuật mới, các dịch vụ, công nghệ số. Trong đó, bộ mặt tinh thần, năng lực quản lý và chỉ hướng của những người lãnh đạo luôn có vai trò quan trọng đối với việc vận hành và phát triển TTKD VNPT – Hải Dương. Vì vậy việc bồi dưỡng, đào tạo người quản lý để tạo ra những nhân tài đạo đức và năng lực quản lý hiện đại là mục tiêu lâu dài của TTKD VNPT – Hải Dương. Đồng thời khuyến khích, tạo điều kiện hơn nữa để nhân viên có thể tự học tập, bồi dưỡng thêm chuyên môn nghiệp vụ.

3.2.2.2. *Củng cố giá trị cốt lõi*

Để thực hiện được nhanh chóng và hiệu quả giá trị cốt lõi mà TTKD VNPT – Hải Dương đã đưa ra là "Chuyên biệt – Khác biệt – Hiệu quả" và tất cả hướng đến khách hàng thì ban lãnh đạo TTKD cần quan tâm hơn đến việc đào tạo các CBCNV nhằm mục đích xây dựng đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp, luôn tận tụy với công việc, cụ thể:

- Các khóa đào tạo nên tập trung chủ yếu vào việc huấn luyện CBCNV về kỹ năng mềm: cách ứng xử, cách thuyết phục khách hàng... và thực hành thực tiễn các nghiệp vụ thay vì chỉ giảng dạy lý thuyết suông.
- Thường xuyên có những đợt kiểm tra năng lực của CBCNV bao gồm cả bài kiểm tra lý thuyết và thực hành nhằm giúp nhân viên trau dồi, củng cố nghiệp vụ của

mình vì chỉ khi nắm chắc về điều mình biết thì nhân viên mới trở thành người bán hàng chuyên nghiệp, tự tin bán sản phẩm của mình.

➤ Tuyên truyền giá trị cốt lõi của đơn vị đến từng CBCNV giúp họ định hình cách ứng xử đối với khách hàng. Giá trị của mỗi doanh nghiệp sẽ tồn tại nếu mỗi cá thể trong doanh nghiệp đều hướng đến và thực thi giá trị đó.

3.2.2.3. Giao lưu kinh tế gắn với giao lưu văn hóa

Trong giai đoạn hội nhập, việc kết hợp và giao lưu văn hóa lại với nhau cùng nhau phát triển là tất yếu. Văn hóa doanh nghiệp của TTKD VNPT – Hải Dương có những nét chung của văn hóa doanh nghiệp Việt Nam và những nét riêng của mình. Nền văn hóa Việt Nam là nền văn hóa đa dân tộc, Những nét riêng ấy là tài sản riêng, là truyền thống tốt đẹp, độc đáo của từng doanh nghiệp, nếu có thể mang những nét bản sắc, phù hợp với văn hóa doanh nghiệp của mình về để phát triển thành nét riêng của mình mà không làm mất đi bản sắc riêng. Giao lưu văn hóa không phải là mất đi bản sắc mà giao lưu sẽ mang lại nhiều lợi thế về vị thế, sản xuất, kinh doanh của đơn vị với điều kiện phải có sự chọn lọc và kế thừa trên nền tảng giá trị văn hóa cốt lõi của doanh nghiệp.

Để thực hiện được điều đó, TTKD VNPT – Hải Dương là đơn vị cung cấp dịch vụ viễn thông – công nghệ thông tin cho rất nhiều cơ quan, ban ngành và các doanh nghiệp lớn trong tỉnh, đây cũng chính là các đối tác kinh tế của TTKD VNPT – Hải Dương. Bên cạnh việc trao đổi, giao lưu kinh tế, TTKD VNPT – Hải Dương cần tăng cường tham gia các hoạt động văn hóa văn nghệ, các hoạt động thể dục thể thao, các hoạt động từ thiện.. kết hợp cùng các đơn vị và doanh nghiệp này. Thông qua các hoạt động trao đổi, giao lưu TTKD VNPT – Hải Dương sẽ tiếp thu được những nét văn hóa mới, từ đó qua quá trình học hỏi, chất lọc và áp dụng sẽ giúp hoàn thiện hơn VHDN của đơn vị.

3.2.3. Giải pháp phát triển mô hình VHDN

Từ khi thành lập, TTKD VNPT – Hải Dương đã hình thành VHDN dù cho chính bản thân đơn vị có thể chưa có ý thức, đó chính là các phong trào thi đua, các cuộc vận động thực hiện theo các tiêu chí mà công đoàn TTKD VNPT- Hải Dương phát động... Tuy nhiên, một nền VHDN hình thành tự phát có thể tiềm ẩn nhiều yếu

tổ tiêu cực cho sự phát triển lâu bền của đơn vị, đồng thời lãnh đạo cũng như người lao động của đơn vị khó có thể ý thức được hết những ưu thế trong VHDN của mình để vận dụng cho sự phát triển đơn vị. Chính vì vậy, TTKD VNPT – Hải Dương cần tự mình nghiên cứu đề ra một mô hình phát triển VHDN tiên tiến, gắn kết được mọi thành viên trong đơn vị và làm nền tảng cho sự phát triển của đơn vị. Căn cứ kết quả khảo sát tại Bảng 2.6, người viết tiến hành xác định khoảng chênh lệch để định hướng các giải pháp phát triển mô hình VHDN mong muốn của TTKD VNPT – Hải Dương là: cần tăng cường khuynh hướng văn hóa sáng tạo và thị trường; duy trì mức độ hiện nay của văn hóa gia đình; và hạn chế đặc tính văn hóa cấp bậc.

Từ đó cho thấy, VHDN của TTKD VNPT – Hải Dương sẽ phát triển theo xu hướng kết hợp giữa văn hóa gia đình, văn hóa sáng tạo và văn hóa thị trường, chúng có các đặc trưng cơ bản sau:

- Đặc điểm nổi trội: bầu không khí làm việc ấm áp như một gia đình, mọi người quan tâm, giúp đỡ lẫn nhau đồng thời cũng là một sân chơi riêng cho sự sáng tạo kết hợp với sự cạnh tranh thi đua giữa các cá nhân để đạt được thành tích cao.
- Tổ chức lãnh đạo: lãnh đạo là những người cố vấn tạo điều kiện, nuôi dưỡng nguồn nhân lực, luôn đổi mới, dám nghĩ dám làm, phong cách quản lý định hướng theo kết quả.
- Quản lý nhân viên: có tinh thần đồng đội, làm việc tốt theo nhóm đồng thời cũng có khả năng làm việc độc lập, sáng tạo trong công việc, có năng lực thành công và thành tích.
- Chất keo kết dính của tổ chức: chính là sự đổi mới, sáng tạo, tập trung vào các thành quả và mục tiêu hoàn thành; ngoài ra còn là sự tin tưởng lẫn nhau, lòng trung thành của nhân viên.
- Chiến lược nhân mạnh: bao gồm những chiến lược phát triển nguồn nhân lực, nâng cao lòng tin của nhân viên và khách hàng, tìm kiếm cơ hội và thách thức, thu nhận các nguồn lực mới và tạo ra các thách thức mới; cạnh tranh và chiến thắng.
- Tiêu chí của sự thành công: phát triển nguồn nhân lực, làm việc theo nhóm, phát triển các sản phẩm mới kết hợp với sự phát triển của công nghệ, chiến thắng trên thị trường và tăng khoảng cách với đối thủ.

Nếu xem xét điểm chênh lệch, người viết đề xuất thứ tự các giải pháp được tiến hành như sau:

- Giải pháp thứ nhất: định hướng giảm bớt những đặc tính của văn hóa cấp bậc (29/100 -> 23/100 điểm)
- Giải pháp thứ hai: định hướng xây dựng những đặc tính của văn hóa sáng tạo (21/100 -> 24/100 điểm)
- Giải pháp thứ ba: định hướng xây dựng những đặc tính của văn hóa thị trường (21/100 -> 24/100 điểm)

3.2.3.1. Giải pháp thứ nhất: hạn chế những đặc tính của văn hóa cấp bậc

Theo truyền thống và định hướng phát triển của TTKD VNPT – Hải Dương, người viết xin góp ý một vài ý kiến nhằm giảm bớt đặc tính của văn hóa cấp bậc như sau:

➤ Một là, TTKD VNPT – Hải Dương cần giảm bớt khoảng cách giữa các bộ phận bằng cách tạo thêm môi trường giao tiếp bên ngoài công việc, nâng cao sự hiểu biết lẫn nhau giữa CBCNV của các bộ phận, cụ thể như: tổ chức các chương trình lễ hội vào các ngày Lễ, Tết; tăng cường việc tổ chức các hoạt động thể dục thể thao định kỳ, chương trình team building...; Rà soát, giảm bớt những thủ tục không cần thiết trong các quy trình làm việc, phối hợp giữa các bộ phận. Đồng thời định kỳ tổ chức lấy ý kiến của toàn thể CBCNV (đặc biệt đối với bộ phận trực tiếp sản xuất) về các quy định, quy trình làm việc để bổ sung và sửa đổi kịp thời nhằm tạo điều kiện thuận lợi nhất cho hoạt động sản xuất kinh doanh...

➤ Hai là, xây dựng một môi trường ủy quyền hiệu quả bằng cách khuyến khích cấp dưới không quá phụ thuộc vào sự chỉ đạo của cấp trên. Biện pháp này sẽ nâng cao hiệu quả công việc và tiết kiệm thời gian của người lãnh đạo cấp cao hơn.

➤ Ba là, lãnh đạo cần thiết lập các quan hệ không chính thức với những người dưới quyền bằng thái độ ứng xử chân tình, gần gũi, chan hòa. Lãnh đạo phải xem việc tạo dựng mối quan hệ gần gũi, thân mật với người dưới quyền là một nhiệm vụ để qua đó tạo được bầu không khí cởi mở, chân tình, tin cậy lẫn nhau trong tập thể.

➤ Ngoài ra, việc xây dựng và thực hiện các giải pháp phát triển những đặc tính của văn hóa sáng tạo và văn hóa thị trường cũng góp phần đáng kể trong việc giảm bớt những đặc tính của văn hóa cấp bậc.

3.2.3.2. *Giải pháp thứ hai: phát triển những đặc tính của văn hóa sáng tạo*

Để phát triển văn hóa sáng tạo, người viết kiến nghị TTKD VNPT – Hải Dương cần chú ý những điểm sau:

➤ **Xây dựng môi trường làm việc sáng tạo:** Bất kỳ CBCNV nào tại đơn vị đều có thể đưa ra những ý tưởng tuyệt vời của mình. Do vậy, việc tạo ra một nền VHDN mà ở đó các cá nhân được khuyến khích phát biểu và đưa ra ý kiến riêng là rất quan trọng để thúc đẩy sự sáng tạo. Đồng thời, các cán bộ quản lý, lãnh đạo cũng sẽ lắng nghe ý tưởng của CNV một cách phóng khoáng hơn. Cung cấp công cụ hỗ trợ để nhân viên phát huy sáng tạo tối đa trong môi trường làm việc. Ngoài ra việc bắt đầu một ngày làm việc bằng âm nhạc (khoảng 15 phút) và cải tạo khu vực nghỉ ngơi giữa giờ với màu sắc tươi sáng, nhiều cây xanh giúp CBCNV nghỉ ngơi thư giãn sau những giờ làm việc căng thẳng mệt mỏi cũng là một trong số những phương án cụ thể nên cân nhắc.

➤ **Công nhận và khen thưởng cho các cá nhân có giải pháp sáng tạo phù hợp:** Các cán bộ quản lý và lãnh đạo TTKD VNTP – Hải Dương nên có sự khen thưởng cho cá nhân người lao động một cách công khai. Điều này sẽ khuyến khích tất cả mọi người trong đơn vị đưa ra các giải pháp sáng tạo của mình để giải quyết các vấn đề, đồng thời lan rộng văn hóa sáng tạo đến toàn thể CBCNV. Khi các giải pháp sáng tạo được công nhận, các nhân viên sẽ muốn bản thân mình trở thành một phần trong sự đổi mới và giải quyết các vấn đề của đơn vị. Có thể tập hợp các thành viên lại với nhau và thông báo cho mọi người chúc mừng.

➤ **Trao gửi niềm tin với nhân viên:** Một ý tưởng hay, độc, lạ sẽ khó thành hiện thực nếu không được sự ủng hộ của một lãnh đạo quyết đoán và có tầm nhìn. Do đó để phát triển một văn hóa sáng tạo ở công ty cần có sự tin tưởng tuyệt đối từ ban lãnh đạo để những ý tưởng được thực hiện.

➤ **Ủng hộ những rủi ro:** Để xây dựng được văn hóa sáng tạo thì mỗi CBCNV cần phải là một người dám dấn thân và không sợ rủi ro. Một nhà lãnh đạo giỏi sẽ biết

cách tạo lòng tin cho nhân viên cấp dưới bằng cách ủng hộ cả những rủi ro trong quá trình sáng tạo. Bởi lẽ sáng tạo bắt nguồn từ việc thử nghiệm nhiều ý tưởng khác nhau. Nếu nhân viên ngần ngại thử nghiệm vì lo mắc phải sai sót thì đơn vị sẽ mãi dậm chân tại chỗ. Vì vậy lãnh đạo TTKD VNPT – Hải Dương hãy luôn động viên, khuyến khích những ý tưởng mới, kể cả trường hợp chưa thu được thành công. Có như vậy, CBCNV mới chịu khó suy nghĩ sáng tạo và dám lao vào thử thách.

➤ **Lãnh đạo làm gương:** Lãnh đạo là những người đi đầu và thuần nhuần văn hóa sáng tạo ở đơn vị. Khi người lãnh đạo dám nghĩ dám làm sẽ thúc đẩy và tăng động lực cho nhân viên có những ý tưởng sáng tạo.

➤ **Tổ chức các hoạt động ngoại khóa:** TTKD VNPT – Hải Dương có thể thúc đẩy quá trình tư duy sáng tạo của nhân viên thông qua các hoạt động ngoại khóa như gặp gỡ, giao lưu với bạn bè, đồng nghiệp, tìm kiếm những trải nghiệm mới để đầu óc được thanh thản, thoải mái khi đó khả năng sáng tạo của nhân viên sẽ được phát huy tối đa.

➤ **Phát huy vai trò của thảo luận nhóm:** Để có thể mang lại dòng chảy sáng tạo trong môi trường làm việc, các cán bộ quản lý, lãnh đạo TTKD VNPT – Hải Dương có thể tổ chức các buổi trao đổi ý tưởng brainstorming thường xuyên để mọi người cùng đưa ra giải pháp. Nếu đơn vị tập hợp được những ý tưởng tốt nhất thì khả năng sáng tạo sẽ được phát huy rất nhiều. Vì vậy tùy thuộc vào trình độ, kỹ năng của mỗi thành viên trong nhóm, TTKD VNPT – Hải Dương nên phân công cho họ những lĩnh vực sở trường để từ đó họ có khả năng tự chủ, tổ chức không gian cho việc đưa ra sáng kiến.

3.2.3.3. Giải pháp thứ ba: phát triển những đặc tính của văn hóa thị trường

Để phát triển văn hóa thị trường cần quản lý nhân viên dựa trên năng lực thành công và thành tích của họ, tạo cho họ một môi trường cạnh tranh lành mạnh. Mọi người luôn trong trạng thái cạnh tranh và tập trung vào mục tiêu. Khi họ đạt được thành công thì đồng nghĩa với danh tiếng và phần thưởng. Từ đó, người viết có một số kiến nghị để phát triển văn hóa thị trường như sau:

➤ TTKD VNPT – Hải Dương cần tạo ra các cơ hội thăng tiến và đào tạo cho người lao động ví dụ như các chương trình thi đua hoàn thành mục tiêu công việc,

doanh thu trong một khoảng thời gian xác định, người chiến thắng trong các chương trình thi đua đó sẽ được tham gia các khóa đào tạo nâng cao năng lực bản thân cũng như chuyên môn nghiệp vụ, và có cơ hội bổ nhiệm vào các vị trí quản lý. Khi người lao động thấy được sự trân trọng của đơn vị với sự cố gắng của họ và muốn giúp họ thăng tiến sự nghiệp, họ sẽ có động lực để làm việc và khi phần thưởng là duy nhất càng kích thích tính cạnh tranh và tích cực của người lao động.

➤ TTKD VNPT – Hải Dương thường xuyên công nhận thành tích của người lao động. Khi người ta làm việc tốt, họ muốn được công nhận điều đó. Một văn hóa doanh nghiệp thường xuyên công nhận thành tích của mọi người sẽ tạo ra một môi trường làm việc tích cực. Việc công nhận thành tích của CBCNV, TTKD VNPT – Hải Dương cần công bố trên bảng tin nội bộ và truyền thông rộng rãi trong đơn vị. Khi khen thưởng nhân viên, lãnh đạo cần nêu cụ thể những thành tích họ đã đạt được để xứng đáng nhận được sự công nhận đó. Điều này vừa giúp tăng hiệu quả công việc bởi nhân viên được truyền thêm động lực để cống hiến và danh tiếng trong đơn vị khiến họ cảm thấy tự hào.

➤ TTKD VNPT – Hải Dương nên đưa ra các phần thưởng hữu hình như tiền thưởng hoặc tăng lương. Tuy có nghiên cứu đã cho thấy rằng nhiều nhân viên không đặt động lực chính ở tiền nhưng điều đó không có nghĩa là tiền không quan trọng. Tiền thưởng nhân viên hợp lý cho công việc họ làm là một cách để cho thấy sự tôn trọng thành quả làm việc và giá trị của họ đối với đơn vị.

3.2.4. Một số giải pháp khác

Dựa trên các nguyên nhân còn tồn tại người viết đưa ra một số giải pháp sau:

3.2.4.1. Tăng cường công tác truyền thông

➤ TTKD VNPT – Hải Dương nên thực hiện tổ chức các buổi giao lưu thân mật giữa lãnh đạo với CBCNV. Có thể thiết kế riêng hoặc kết hợp trong các cuộc họp, chuyến du lịch, tổng kết tháng, quý, năm... Tại đây, lãnh đạo TTKD có thể chia sẻ về những câu chuyện liên quan đến thành lập đơn vị, sứ mệnh, tầm nhìn, giá trị cốt lõi, triết lý kinh doanh,... giúp cho các nhân viên tiếp thu, thấm nhuần vào tâm trí. Việc này giúp xóa bỏ khoảng cách giữa lãnh đạo với nhân viên, tạo sự đồng cảm, chia sẻ, nhân viên cũng cảm thấy dễ hiểu, thân mật, muốn gắn bó lâu dài với đơn vị.

➤ Thực hiện tổ chức các lớp học định kỳ về văn hóa doanh nghiệp 6 tháng 1 lần. Hoạt động này sẽ giúp toàn thể các thành viên của TTKD củng cố lại các hành vi cá nhân, nhớ rằng mình đang sống, làm việc và xây dựng môi trường văn hóa cho chính bản thân mình cũng như tập thể TTKD VNPT – Hải Dương, đồng thời đánh giá, điều chỉnh những biểu hiện văn hóa không còn phù hợp. Nội dung bài giảng được thiết kế đơn giản, hấp dẫn, nên kết hợp mời các chuyên gia về văn hóa doanh nghiệp giảng dạy cùng lãnh đạo, đội ngũ quản trị văn hóa của TTKD VNPT – Hải Dương.

➤ Thực hiện lên kế hoạch truyền thông với các sự kiện được lên sẵn ý tưởng, chủ đề, nội dung.

3.2.4.2. Xây dựng niềm tin vào đơn vị và vào sự lãnh đạo của ban lãnh đạo TTKD VNPT – Hải Dương

Niềm tin của nhân viên một đơn vị khi họ làm việc cho đơn vị đó là một điều hết sức quan trọng trong việc khai thác hết các tiềm năng, năng lực của họ vào các hoạt động sản xuất kinh doanh của đơn vị. Để tạo được niềm tin của nhân viên trước hết chính là do người lãnh đạo. Lãnh đạo doanh nghiệp là khởi nguồn của văn hóa doanh nghiệp, một doanh nghiệp có văn hóa mang bản sắc riêng và nền văn hóa mạnh nếu lãnh đạo doanh nghiệp đó trở thành hình mẫu của CBCNV. Sự tin tưởng vào lãnh đạo của CBCNV sẽ là động lực cho CBCNV thực hiện tốt công việc của mình, hài lòng với công việc, vì mục tiêu doanh nghiệp và trung thành với doanh nghiệp. Tin tưởng vào lãnh đạo cũng tức là tin tưởng vào doanh nghiệp.

Do vậy, việc tạo niềm tin, trở thành hình mẫu đối với CBCNV của lãnh đạo đơn vị là vô cùng quan trọng. Để đạt được điều này, lãnh đạo TTKD VNPT – Hải Dương cần phải thực hiện thứ nhất là duy trì những giá trị VHDN tốt đẹp mà TTKD VNPT – Hải Dương đã có, các giá trị VHDN này không dễ mà tạo dựng được, nó cần được giữ gìn và phát huy. Lãnh đạo TTKD VNPT – Hải Dương nên chú trọng quan tâm đến đời sống vật chất, tinh thần của CBCNV bằng cách xây dựng cơ chế chính sách hỗ trợ những CBCNV có hoàn cảnh khó khăn.

Thứ hai, lãnh đạo TTKD VNPT – Hải Dương phải là tấm gương trong thực hiện văn hóa doanh nghiệp, lãnh đạo luôn trau dồi kiến thức, kỹ năng, năng lực lãnh đạo. Lãnh đạo luôn là người đi đầu trong việc thực hiện các quy tắc, quy định và đặc

biệt luôn thể hiện niềm tin vào khả năng thành công của đơn vị mình. Lãnh đạo phải trở thành người truyền động lực cho CBCNV, là người luôn tin tưởng vào những chiến lược mục tiêu mình đặt ra. Lãnh đạo là người lạc quan và cư xử, ứng xử đúng mực. Luôn xuất hiện đúng lúc, kịp thời để giải quyết những vấn đề khó khăn trong đơn vị. Lãnh đạo cũng tự hoàn chỉnh về hình ảnh của mình khi xuất hiện trước công chúng để trở thành một đại diện, hình mẫu hoàn hảo của TTKD. Việc hoàn thiện năng lực lãnh đạo và kỹ năng như giao tiếp, thuyết phục, khả năng truyền cảm hứng giúp CBCNV trong TTKD VNPT – Hải Dương thấm nhuần VHDN của đơn vị và từ đó tạo niềm tin của CBCNV vào lãnh đạo và vào đơn vị.

3.2.4.3. Hoạch định chiến lược văn hóa doanh nghiệp

Công tác hoạch định chiến lược văn hóa doanh nghiệp là quá trình thiết lập các mục tiêu, hoạch định chương trình, bước đi cụ thể, đồng thời triển khai các nguồn lực nhằm đạt được mục tiêu đã đề ra trong quá trình xây dựng, hoàn thiện văn hóa doanh nghiệp. Để xây dựng được VHDN phù hợp và bền vững thì nhất định phải thực hiện công tác hoạch định.

VHDN của TTKD VNPT – Hải Dương muốn duy trì và phát triển ổn định dưới sự hoạch định thì cần có sự tư vấn từ các chuyên gia hoặc đơn giản là những người phụ trách về công tác quản trị văn hóa trong đơn vị. Họ thực hiện xây dựng, hoàn thiện sứ mệnh, tầm nhìn, mục tiêu, giá trị cốt lõi, các cấu trúc hữu hình,... cũng như phương hướng hành động để từng bước xây dựng VHDN.

3.2.4.4. Tăng cường đầu tư vật chất cho phát triển VHDN

Để từng thành viên thấm nhuần được tinh thần của những văn bản, triết lý hay khẩu hiệu chung của đơn vị thì việc "nhắc nhở, làm gương" của người lãnh đạo cũng chỉ là một cách thức. Cách thức khác hữu hiệu không kém là gắn những văn bản, triết lý... với hoạt động hội hè, vui chơi giải trí của nhân viên, chế độ lương thưởng, đồng phục, trang thiết bị làm việc, những nghi thức trong đơn vị... Đó là những yếu tố thuộc về bề nổi của VHDN và rất dễ cảm nhận vì tính hữu hình của chúng.

Tăng cường đầu tư cho văn hoá là việc làm rất cần thiết của TTKD VNPT – Hải Dương, bởi vì người lao động cống hiến nhiều khi không chỉ vì lợi ích vật chất mà còn vì những yếu tố tinh thần thôi thúc họ, vì tình cảm gắn bó với đơn vị. Để tạo

ra những động lực phi vật chất đó thì nhất thiết TTKD VNPT – Hải Dương cần phải có một nền văn hóa mạnh. Người lãnh đạo đơn vị cần có ý thức coi đây là những đầu tư cần thiết cho sự phát triển của doanh nghiệp, không chỉ nên chú trọng đến kết quả kinh doanh và coi những chỉ tiêu về văn hóa cho người lao động là phù phiếm và tốn kém, vì đây chính là chất keo để gắn kết người lao động với đơn vị, tạo nền móng cho sự phát triển lâu bền trong đơn vị.

3.3. Kiến nghị

Để xây dựng thành công văn hóa doanh nghiệp tại TTKD VNPT – Hải Dương người viết xin đưa ra một số nội dung kiến nghị với tổng công ty VNPT VinaPhone như sau:

- Xem xét đầu tư xây dựng trụ sở làm việc và giao dịch cho TTKD VNPT – Hải Dương để hoàn thiện kiến trúc đặc trưng, gia tăng hiệu quả truyền thông và nhận diện thương hiệu, cũng như tạo một môi trường làm việc chuyên nghiệp cho CBCNV.
- Tăng cường các hoạt động giao lưu văn hóa giữa các đơn vị, doanh nghiệp trong và ngoài nước để giúp TTKD VNPT – Hải Dương có thêm cơ hội tiếp thu và học hỏi.
- Tổng công ty cần tổ chức, huấn luyện, hỗ trợ, nâng cao kiến thức về VHDN cho các TTKD tỉnh thành, giúp cho các TTKD tỉnh thành có tầm nhìn định hướng, khả năng tổ chức quản lý, điều hành doanh nghiệp, tìm các giải pháp phát triển VHDN.

KẾT LUẬN

Ngày nay, để đánh giá một doanh nghiệp ngoài các vấn đề như: tiềm lực tài chính, trình độ công nghệ, hệ thống thông tin và trình độ quản lý... người ta còn quan tâm nhiều đến giá trị cốt lõi của doanh nghiệp. Đó chính là văn hóa doanh nghiệp. Văn hóa doanh nghiệp tạo nên sự khác biệt giữa doanh nghiệp và các đối thủ nhằm tạo ra lợi thế trong cạnh tranh và giúp cho doanh nghiệp phát triển bền vững. Với tình hình cạnh tranh gay gắt của thị trường viễn thông và công nghệ thông tin Việt Nam nói chung cũng như thị trường viễn thông và công nghệ thông tin tại Hải Dương nói riêng, Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương xác định văn hóa doanh nghiệp là yếu tố quan trọng, không thể thiếu để tạo ra lợi thế cạnh tranh và giúp đơn vị có thể thành công trong tương lai. Điều này đặt ra yêu cầu phải không ngừng hoàn thiện và phát triển văn hóa doanh nghiệp để tạo lập bản sắc riêng cho đơn vị.

Hiểu được tầm quan trọng đó, đề tài luận văn: “Văn hóa doanh nghiệp tại Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương” được chọn thực hiện nhằm tìm hiểu, phân tích thực trạng văn hóa doanh nghiệp của Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương. Người viết đã dựa trên các cơ sở lý luận về xây dựng và phát triển VHDN, thông qua các hình thức diễn giải, phân tích đánh giá kết hợp với các bảng biểu từ các số liệu được xử lý của bảng câu hỏi. Từ đó, người viết đã đề nghị định hướng phát triển VHDN cho TTKD VNPT – Hải Dương theo các yếu tố cấu thành văn hóa, đồng thời đưa ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện VHDN của TTKD VNPT – Hải Dương. Tất cả đều nhằm mục đích tạo nên một nền VHDN vững mạnh cho TTKD VNPT – Hải Dương, tạo nên một lợi thế cạnh tranh mới trong tình hình kinh doanh khốc liệt của ngành Viễn thông và CNTT hiện nay.

Tuy nhiên, việc phát triển văn hóa doanh nghiệp là một vấn đề lâu dài và mất rất nhiều công sức cũng như các nguồn lực. Hơn thế nữa, đây cũng là một vấn đề mới cho các doanh nghiệp Việt Nam nên sẽ gặp rất nhiều khó khăn trong việc thay đổi tư duy cũng như nhận thức.

Mặt khác, trong khuôn khổ một luận văn với những hạn chế về mặt số liệu phân tích, thời gian, sự hiểu biết của người viết cũng như tài liệu tham khảo, nên mặc dù đã cố gắng rất nhiều, luận văn có thể vẫn còn nhiều điều cần phải chỉnh sửa khi đi

sâu phân tích hết các khía cạnh, chi tiết có liên quan và không tránh khỏi những thiếu sót, còn nhiều vấn đề cần nghiên cứu sâu rộng hơn để góp phần nâng cao chất lượng và phát triển văn hóa doanh nghiệp tại TTKD VNPT – Hải Dương. Rất mong nhận được sự đóng góp ý kiến, sự hướng dẫn thêm từ Quý Thầy, Cô để luận văn được hoàn thiện hơn và có tính khả thi cao khi áp dụng thực tế tại TTKD VNPT – Hải Dương.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

TIẾNG VIỆT

- [1]. Bùi Anh Tuấn, Phạm Thúy Hương (2009), “*Giáo trình Hành vi tổ chức*”, Nxb Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội
- [2]. Dương Thị Liễu (2008), “*Bài giảng văn hóa kinh doanh*”, Trường đại học Kinh tế quốc dân – Bộ môn Văn hóa kinh doanh, Hà Nội.
- [3]. Đặng Hoàng Đạo (2020), “*Ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp tới kết quả hoạt động kinh doanh tại tập đoàn truyền thông Bizman*”, Luận văn thạc sỹ ngành Quản trị kinh doanh Trường Đại học Kinh tế, Đại học Quốc Gia Hà Nội.
- [4]. Đinh Tấn Hữu (2014), “*Phát triển văn hóa doanh nghiệp tại VNPT Long An*”, Luận văn thạc sỹ ngành Quản trị kinh doanh Đại học kinh tế Tp Hồ Chí Minh.
- [5]. Đỗ Minh Cương (2001), “*Văn hóa kinh doanh và triết lý kinh doanh*”, Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
- [6]. Đỗ Tiến Long (2015), “Đánh giá văn hóa doanh nghiệp trong doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam”, *Tạp chí Khoa học Đại học Quốc Gia Hà Nội: Kinh tế và Kinh doanh*, Tập 31 (Số 1), Trang 22-30.
- [7]. Edgar H.Schein, Nguyễn Phúc Hoàng dịch (2012), “*Văn hóa doanh nghiệp và sự lãnh đạo*”, Nxb Thời Đại
- [8]. Huỳnh Quốc Thắng (2012), “*Văn hóa kinh doanh – Văn hóa doanh nghiệp*”, Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn, Đại học Quốc Gia Tp Hồ Chí Minh.
- [9]. Lê Thị Thúy Huyền (2015), “*Văn hóa doanh nghiệp Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam*”, Luận văn thạc sỹ ngành Quản trị kinh doanh Trường Đại học kinh tế Tp Hồ Chí Minh.
- [10]. Mai Hải Oanh (2012), “Phát triển văn hóa doanh nghiệp ở Việt Nam”, *Tạp chí Cộng Sản*, (Số 840), Trang 52-57.
- [11]. Nguyễn Mạnh Quân (2012), “*Chuyên đề Văn hóa doanh nghiệp*”, Bộ kế hoạch và đầu tư, Cục phát triển doanh nghiệp, Hà Nội.
- [12]. Nguyễn Thị Bích Thảo (2020), “Tác động của văn hóa doanh nghiệp đến quá trình chuyển đổi số” (<https://ictvietnam.vn/tac-dong-cua-van-hoa-doanh->

nganh-qm.vnpt.vn/tin-tuc/van-hoa-vnpt/581128/dan-nhap-van-hoa-vnpt) , Truy cập ngày 23 tháng 1 năm 2022

- [13]. Nguyễn Thị Lan Hương (2015), “*Phát triển văn hóa doanh nghiệp tại Tập đoàn Viễn Thông Quân Đội*”, Luận văn thạc sỹ ngành Quản trị kinh doanh Trường Đại học Kinh tế, Đại học Quốc Gia Hà Nội.
- [14]. Shane Green, Mai Lan dịch (2018), “*Văn hóa doanh nghiệp trong thời đại công nghệ số*”, Nxb Lao động
- [15]. Vita Share Community (2008), “*Ứng dụng thang đo khoa học vào quản trị doanh nghiệp*” (<https://congnu.vita-share.com/chma>) , Truy cập ngày 2 tháng 1 năm 2022.
- [16]. VNPT (2021), *Dẫn nhập văn hóa VNPT* (<http://congdoan.vnpt.vn/tin-tuc/van-hoa-vnpt/581128/dan-nhap-van-hoa-vnpt>) , Truy cập ngày 15 tháng 1 năm 2022

TIẾNG ANH

- [17]. Cameron, K. S., & Quinn, R.E. (2011), “*Diagnosing and Changing Organiztional Culture: Based on the Competing Values Framework (3rd ed.)*”, San Fancisco: Jossey-Bass.
- [18]. Daniel R. Denison (1990), “*Corporate Culture and Organizational Effectiveness*”, John Wiley, University of Michigan.

PHỤ LỤC 1: BẢNG CÂU HỎI

Xin chào Quý Anh/chị

Tôi là Nguyễn Thị Thúy Mong, hiện đang là học viên cao học khóa I năm 2020, Khoa Quản trị kinh doanh, Trường Học Viện Công Nghệ Bưu Chính Viễn Thông. Hiện tại, tôi đang thực hiện Luận văn tốt nghiệp với đề tài “**VĂN HÓA DOANH NGHIỆP TẠI TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT - HẢI DƯƠNG**”.

Nhằm khảo sát đánh giá hiện trạng và đề xuất các giải pháp phát triển văn hóa doanh nghiệp của TTKD VNPT – Hải Dương, kính mong quý Anh/Chị vui lòng dành chút thời gian để điền vào Phiếu khảo sát dưới đây. Những thông tin của Anh/Chị rất có ý nghĩa và quan trọng cho việc xây dựng môi trường văn hóa doanh nghiệp và nâng cao hiệu quả kinh doanh của đơn vị, đồng thời cũng góp phần vào sự thành công trong công trình nghiên cứu của tôi. Xin chân thành cảm ơn sự giúp đỡ và hợp tác của Anh/Chị

Tôi cam đoan các thông tin anh chị cung cấp sẽ được bảo mật và chỉ phục vụ cho nghiên cứu này.

I. PHẦN THÔNG TIN VỀ NGƯỜI ĐƯỢC KHẢO SÁT:

*Cách trả lời: Anh/Chị đánh dấu chéo (x) vào lựa chọn tương ứng.

1. Anh/Chị là:

- Cán bộ lãnh đạo, quản lý từ phó phòng chức năng, đơn vị trực thuộc (hoặc tương đương) tr ☐ ền
- Các chức danh còn lại ☐

2. Giới tính: Nam ☐ Nữ ☐

3. Anh/Chị đang làm việc tại bộ phận:.....

II. PHẦN CÂU HỎI KHẢO SÁT NHẬN DẠNG MÔ HÌNH VĂN HÓA TẠI TTKD VNPT – HẢI DƯƠNG:

***Cách trả lời:** với mỗi nội dung, Anh/Chị vui lòng cho điểm từ 1 đến 5 vào trong hai cột dưới đây:

- **Cột hiện tại:** Anh/Chị vui lòng cho thang điểm theo mức độ giống với tình trạng hiện nay của TTKD VNPT – Hải Dương: 1=Hoàn toàn không giống, 2= Không giống, 3=Bình thường, 4= Giống, 5=Hoàn toàn giống.

- **Cột mong muốn:** Anh/Chị vui lòng xác định mức độ lý tưởng mà Anh/Chị mong muốn cho TTKD VNPT – Hải Dương theo thang điểm: 1= Hoàn toàn không nên có, 2 = Không nên có, 3= Bình thường, 4= Cần có, 5= Hoàn toàn cần có

STT	NỘI DUNG CÂU HỎI	HIỆN TẠI	MONG MUỐN
1	Không khí làm việc tại TTKD VNPT – Hải Dương luôn đầy ắp tình người, mọi người vui vẻ, đùa vui, chia sẻ và quan tâm nhau như anh em một nhà.		
2	Chiến thắng trên thị trường và dẫn đầu đối thủ chính là tiêu chí thành công của TTKD VNPT – Hải Dương		
3	TTKD VNPT – Hải Dương luôn lựa chọn chiến lược đổi mới. Luôn tìm kiếm cơ hội mới, thu nhận các nguồn lực mới và tạo ra những thách thức mới		
4	TTKD VNPT – Hải Dương kết dính với những người cần sự rõ ràng và minh bạch về chính sách, nội quy về quyền hạn và trách nhiệm		
5	Mọi người trong TTKD VNPT – Hải Dương làm việc độc lập, không bị ràng buộc về thời gian và công việc. Mỗi người sáng tạo theo cách độc đáo của mình		
6	Thân thiện, gần gũi, ân cần, hỗ trợ và bao dung là những đặc tính mà ai cũng nhìn thấy ở người lãnh đạo của TTKD VNPT – Hải Dương		
7	Ai vào TTKD VNPT – Hải Dương cũng cảm nhận được không khí nghiêm ngặt, luật lệ và kỷ luật. Mọi người chịu sự kiểm soát gắt gao bởi các quy trình hệ thống.		

8	Những người ưa thích sự tự do sẽ tìm thấy ở TTKD VNPT – Hải Dương một sức hút mãnh liệt. Môi trường luôn cho phép đổi mới sáng tạo, cải tiến và thay đổi		
9	Chiến lược nổi trội của TTKD VNPT – Hải Dương là bền vững và ổn định. Lấy việc kiểm soát, chất lượng, tiêu chuẩn và hoạt động nhịp nhàng làm con đường tới thành công.		
10	Sự tự do phá cách và sáng tạo là đặc tính nổi trội của TTKD VNPT – Hải Dương. Mọi người vô cùng năng động và chấp nhận mạo hiểm.		
11	Lãnh đạo ở TTKD VNPT – Hải Dương thể hiện đầy quyền lực, chi tiết và nghiêm nghị. Luôn có khoảng cách xa với nhân viên.		
12	Xây dựng đội ngũ là lựa chọn chiến lược hàng đầu của TTKD VNPT – Hải Dương. Luôn tuyển dụng, đào tạo, và phát triển những con người tin tưởng, cởi mở và kiên định cùng tổ chức.		
13	Lãnh đạo TTKD VNPT – Hải Dương cực kỳ thoải mái, luôn đổi mới, dám nghĩ dám làm, hải hước và cực kỳ mạo hiểm		
14	Cách quản lý nhân viên của TTKD VNPT – Hải Dương là tạo sự cạnh tranh quyết liệt trong nội bộ, mọi người làm việc áp lực cao và mãnh liệt vì thành tích		
15	TTKD VNPT – Hải Dương định nghĩa thành công là có các sản phẩm độc đáo nhất và mới nhất. Luôn đi tiên phong đổi mới về sản phẩm.		

16	Mọi người trong TTKD VNPT – Hải Dương ai cũng thi thố khốc liệt để lập thành tích, được trọng thưởng, được tôn vinh, và được thăng tiến.		
17	TTKD VNPT – Hải Dương bảo đảm công việc ổn định lâu dài, có các nguyên tắc và chính sách rõ ràng, có tôn ti trật tự trong các mối quan hệ.		
18	Đối với TTKD VNPT – Hải Dương, thành công có nghĩa là nguồn nhân lực phát triển, tinh thần đồng đội, sự cam kết của nhân viên, và sự quan tâm lẫn nhau		
19	Quản lý của TTKD VNPT – Hải Dương giành phần lớn thời gian với khách hàng, luôn kiểm soát mục tiêu để chiến thắng bằng mọi giá		
20	Nhân viên TTKD VNPT – Hải Dương luôn thể hiện tinh thần làm việc đồng đội, yêu thương gắn bó nhau, tin tưởng và trung thành, hết mình vì tổ chức.		
21	Chất keo gắn kết mọi người trong TTKD VNPT – Hải Dương chính là danh vọng. Sự thăng tiến và chủ nghĩa cá nhân được đặt lên hàng đầu		
22	TTKD VNPT – Hải Dương cho rằng thành công có nghĩa là có hệ thống nội bộ tốt, hiệu quả, chủ động, phối hợp nhịp nhàng, và chi phí thấp.		
23	Cạnh tranh và dẫn đầu thị trường là chiến lược hàng đầu của TTKD VNPT – Hải Dương. Luôn sống với việc đạt mục tiêu và chiến thắng trên thị trường		
24	Mọi người trong TTKD VNPT – Hải Dương gắn kết nhau bằng tình yêu thương, sự trung thành và truyền thống của tổ chức. Cùng cam kết đưa tổ chức tiến xa		

III. PHẦN THAM KHẢO Ý KIẾN VỀ CÁC BIỂU TRƯNG VĂN HÓA CỦA TTKD VNPT – HẢI DƯƠNG

***Cách trả lời:** Anh/Chị đánh dấu chéo (x) vào lựa chọn tương ứng.

1. Anh/chị đánh giá gì về các biểu trưng trực quan tại TTKD VNPT - HẢI DƯƠNG qua các nhận định sau:

STT	Biểu trưng trực quan	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý/ không ý kiến	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	Kiến trúc nội thất, ngoại thất khang trang hiện đại					
2	Logo dễ nhận biết, nổi bật, mang bản sắc riêng của TTKD VNPT – Hải Dương					
3	Đồng phục nhân viên gọn gàng, lịch sự					
4	Ấn phẩm điển hình sinh động, đẹp mắt, có tính truyền thông cao					
5	Lễ nghi/ hội họp tổ chức trang trọng, chuyên nghiệp					
6	TTKD VNPT – Hải Dương có nhiều câu chuyện, giai thoại nổi tiếng					
7	Ngôn từ được sử dụng lịch sự, thân thiện					
8	Văn hóa văn nghệ đặc sắc					
9	Hoạt động từ thiện được chú trọng và phát động thường xuyên					
10	Chế độ hợp hành hợp lý					
11	Các hoạt động ngoài giờ được tổ chức thường xuyên					
12	Bộ quy tắc ứng xử chi tiết dễ sử dụng					

2. Anh/chị có đánh giá gì về các biểu trưng phi trực quan của TTKD VNPT
- HẢI DƯƠNG thông qua những nhận định sau:

STT	Biểu trưng phi trực quan	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý/ không ý kiến	Bình thườn g	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	Tuyên bố sứ mệnh, tầm nhìn rõ ràng					
2	Lịch sử hình thành và phát triển của TTKD VNPT – Hải Dương là cơ sở để phát triển VHDN					
3	Chiến lược kinh doanh phù hợp với định hướng phát triển của TTKD VNPT – Hải Dương					
4	Triết lý kinh doanh rõ ràng, súc tích					
5	Giá trị cốt lõi được nhân viên thấm nhuần					
6	Ở TTKD VNPT – Hải Dương mang đậm nét 1 gia đình lớn, “là ngôi nhà chung”					