

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

TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SỸ

(Theo định hướng ứng dụng)

Hà Nội - 2022

Luận văn được hoàn thành tại:

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG

Người hướng dẫn khoa học: TS. NGUYỄN THỊ VIỆT LÊ

Phản biện 1: PGS.TS. Lê Thị Lan Hương

Phản biện 2: TS. Trần Ngọc Minh

Luận văn này được bảo vệ trước Hội đồng chấm luận văn thạc sĩ tại Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông

Vào lúc:

Có thể tìm hiểu luận văn này tại:

Thư viện của Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Trong công cuộc toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế quốc tế, Việt Nam đang dần hội nhập cùng xu hướng thế giới. Sự hội nhập kinh tế quốc tế một cách sâu rộng đã và đang đem lại cho các doanh nghiệp Việt Nam nhiều cơ hội phát triển hơn nữa, nhưng đồng thời cũng khiến các doanh nghiệp phải đương đầu với một sự cạnh tranh gay gắt chưa từng có. Trong bối cảnh đó, các doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển được cần phải tìm ra lợi thế cạnh tranh đặc biệt khác ngoài yếu tố công nghệ kỹ thuật. Xây dựng văn hóa trong kinh doanh và văn hóa doanh nghiệp chính là một lời giải cho vấn đề này.

Học viên hiện đang công tác tại Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương. Trong xu thế phát triển chung của ngành viễn thông – công nghệ thông tin Việt Nam, với đặc thù 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 phát triển vượt bậc. Nhưng cùng với đó cũng là sự cạnh tranh gay gắt giữa các doanh nghiệp viễn thông. Nếu như trước đây VNPT là doanh nghiệp viễn thông đầu tiên của Việt Nam, chiếm thị phần lớn nhất thì cùng với sự phát triển hội nhập kinh tế quốc tế, các doanh nghiệp viễn thông khác lần lượt ra đời và tham gia vào thị trường viễn thông đang rất sôi động. Về thị trường di động là sự cạnh tranh giữa ba doanh nghiệp Viettel, VNPT và MobiFone (Viettel chiếm 55,35%, VNPT chiếm 20,50%, MobiFone chiếm 18,60% - số liệu theo công bố sách trắng CNTT và truyền thông VN năm 2020) còn về thị trường băng rộng, cố định là sự cạnh tranh giữa Viettel, VNPT và FPT (thị phần băng rộng cố định mặt đất Viettel chiếm 38,61%, VNPT chiếm 39,33%, FPT chiếm 15,56% - số liệu theo công bố sách trắng CNTT và truyền thông VN năm 2020). Trong bối cảnh đó để giữ được thị phần và phát triển VNPT nói chung và TTKD VNPT – Hải Dương nói riêng cũng đã có những thay đổi, văn hóa trong doanh nghiệp cũng đang dần có những nét đổi mới và đạt được nhiều thành tựu nhất định. Tuy nhiên, phát triển văn hoá doanh nghiệp tại TTKD-VNPT Hải Dương cũng gặp không ít những khó khăn, thách thức, đặc biệt trong điều kiện phát triển nền kinh tế số, khi các mối quan hệ càng trở nên phức tạp, sự gắn bó giữa các nhân viên và tổ chức doanh nghiệp đã có nhiều thay đổi. Liệu những nét thay đổi đó có phù hợp với tầm nhìn, chiến lược và giá trị cốt lõi mà VNPT cũng như TTKD – VNPT Hải Dương muốn xây dựng trong tương lai hay không? Vì vậy, cần có những nghiên cứu đánh giá, phân tích mô hình văn hóa doanh nghiệp hiện hữu, những nét thay đổi trong mô hình hiện tại và so sánh với mô hình mong muốn xây dựng trong tương lai làm cơ sở cho quá trình hoàn thiện và phát triển văn hóa doanh

ng nghiệp trong tương lai. Do đó, tác giả đã quyết định chọn đề tài **“Văn hóa doanh nghiệp tại Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương”** làm luận văn với mong muốn kết quả nghiên cứu sẽ là tài liệu hữu ích cho ban lãnh đạo TTKD VNPT – Hải Dương tham khảo để nâng cao văn hóa doanh nghiệp tại trung tâm.

2. Tổng quan về vấn đề nghiên cứu

Văn hóa doanh nghiệp giữ vai trò quan trọng đối với sự phát triển của doanh nghiệp vì nó tạo lập sức mạnh tinh thần, kích lệ quá trình đổi mới và sáng tạo, phát triển bền vững của doanh nghiệp với tư cách là một thành tố thúc đẩy sự phát triển của nền kinh tế quốc dân. Vì thế, việc xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp vừa là một nhu cầu nội tại của doanh nghiệp, vừa là một đòi hỏi khách quan của quá trình xây dựng và phát triển kinh tế - xã hội hiện nay.

- Luận văn thạc sĩ của Đặng Hoàng Đạo (2020) nghiên cứu: “Ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp tới kết quả hoạt động kinh doanh tại tập đoàn truyền thông Bizman”. Luận văn thực hiện phân tích nhằm đưa ra hiện trạng những mặt lợi và hạn chế tại doanh nghiệp, sự tác động và tầm ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến hoạt động kinh doanh. Từ việc làm rõ hiện trạng, đặc biệt là những tồn tại, yếu điểm hiện nay tại Tập đoàn truyền thông Bizman, tác giả đề xuất các giải pháp hướng tới một môi trường lành mạnh, chuyên nghiệp hơn để phù hợp với đặc thù của doanh nghiệp.

Qua tìm hiểu cũng như tổng hợp các công trình nghiên cứu có liên quan tới văn hóa doanh nghiệp cho thấy vấn đề này đã được quan tâm nghiên cứu trên nhiều khía cạnh, nhiều ngành nghề, địa phương, doanh nghiệp. Tuy nhiên, vấn đề văn hóa doanh nghiệp tại Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương thì chưa được đề cập nghiên cứu. Nhận thấy văn hóa doanh nghiệp có mối quan hệ mật thiết với hiệu quả hoạt động và sức cạnh tranh của doanh nghiệp, đánh giá văn hóa doanh nghiệp là biện pháp giúp ban lãnh đạo Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương hiểu được những điểm mạnh, điểm yếu trong hệ thống tổ chức, thực thi chiến lược và sự cam kết của đội ngũ nhân viên với các chính sách và triết lý, từ đó đưa ra những điều chỉnh nhằm củng cố và phát triển văn hóa doanh nghiệp, nâng cao hiệu quả và sức cạnh tranh của Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương trong giai đoạn sắp tới. Do 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.

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
- Đề 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. 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, do đó khái niệm văn hóa cũng đa nghĩa, tùy theo góc độ tiếp cận mà mỗi người có một cách hiểu riêng dẫn đến nhiều quan niệm khác nhau về khái niệm văn hóa.

1.1.1.2. Khái niệm văn hóa doanh nghiệp

Trong khuôn khổ luận văn này, tác giả đồng tình với cách hiểu chung nhất của TS. Đỗ Minh Cương (2001): “*VHDN (Văn hóa công ty) là một dạng của văn hóa tổ chức bao gồm những giá trị, những nhân tố văn hóa mà doanh nghiệp tạo ra trong quá trình sản xuất, kinh doanh, tạo nên cái bản sắc của doanh nghiệp và tác động tới tình cảm, lý trí và hành vi của tất cả các thành viên của nó*” (Đỗ Minh Cương, 2001, trang 15).

1.1.2. Đặc điểm văn hóa doanh nghiệp

Có thể hiểu văn hóa của doanh nghiệp giống như “cá tính” của doanh nghiệp. Ở mỗi cá nhân, cá tính giúp phân biệt người này với người khác, “văn hóa” cũng chính là bản sắc riêng giúp một doanh nghiệp không thể lẫn với doanh nghiệp khác dù có cùng hoạt động trong một lĩnh vực và cung cấp những sản phẩm tương tự ra thị trường.

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.

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.

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.

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.

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.

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,...).

Tạo môi trường làm việc hiệu quả: 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

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

1.2.1.2. Nghi lễ, nghi thức

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

1.2.1.3. Biểu tượng, logo

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

1.2.1.5. Ngôn ngữ, khẩu hiệu

1.2.1.6. Ấn phẩm điển hình

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

1.2.2.1. Lý tưởng/ sứ mệnh

1.2.2.2. Giá trị, niềm tin và thái độ

1.2.2.3. Lịch sử phát triển và truyền thống văn hóa

1.3. Xây dựng văn hóa doanh nghiệp

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

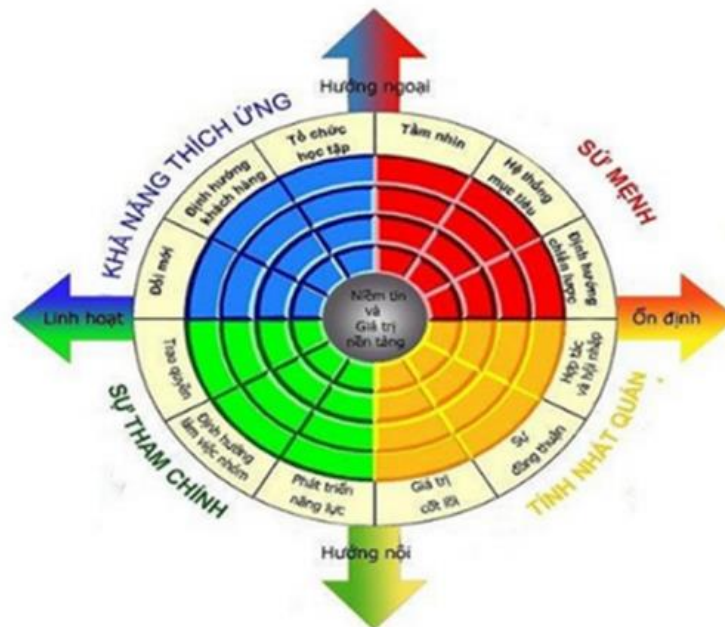
1.3.2. Quy trình xây dựng văn hóa doanh nghiệp

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.

1.4. Một số mô hình đánh giá văn hoá doanh nghiệp

1.4.1. Mô hình văn hóa doanh nghiệp của Denison

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

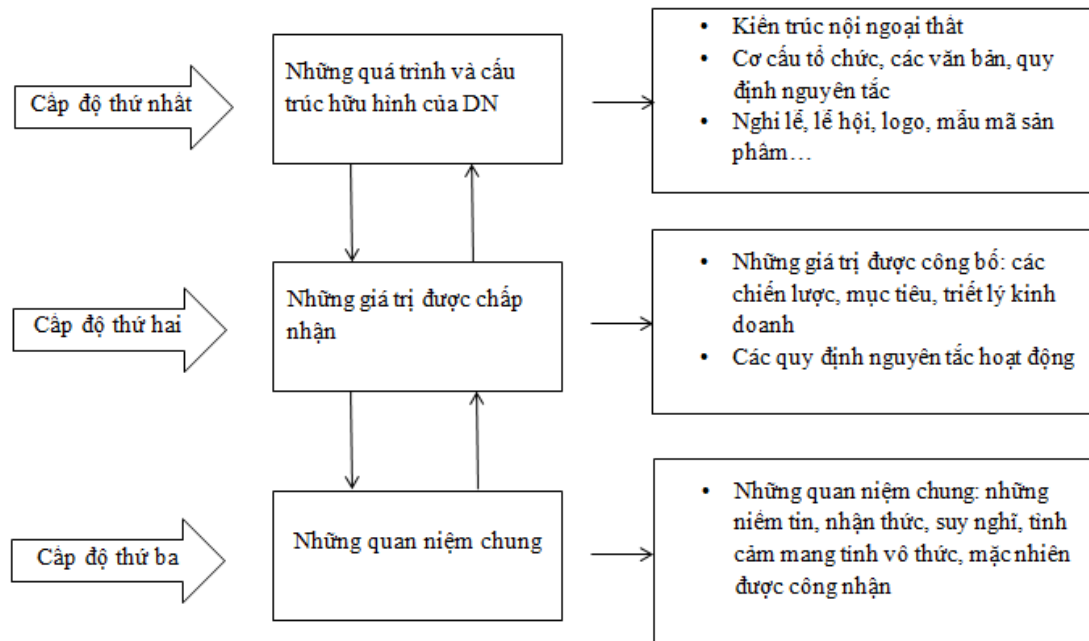


(Nguồn: Daniel R. Denison (1990), *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*)

Hình 1.1 – Mô hình văn hóa doanh nghiệp Denison

1.4.2. 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)

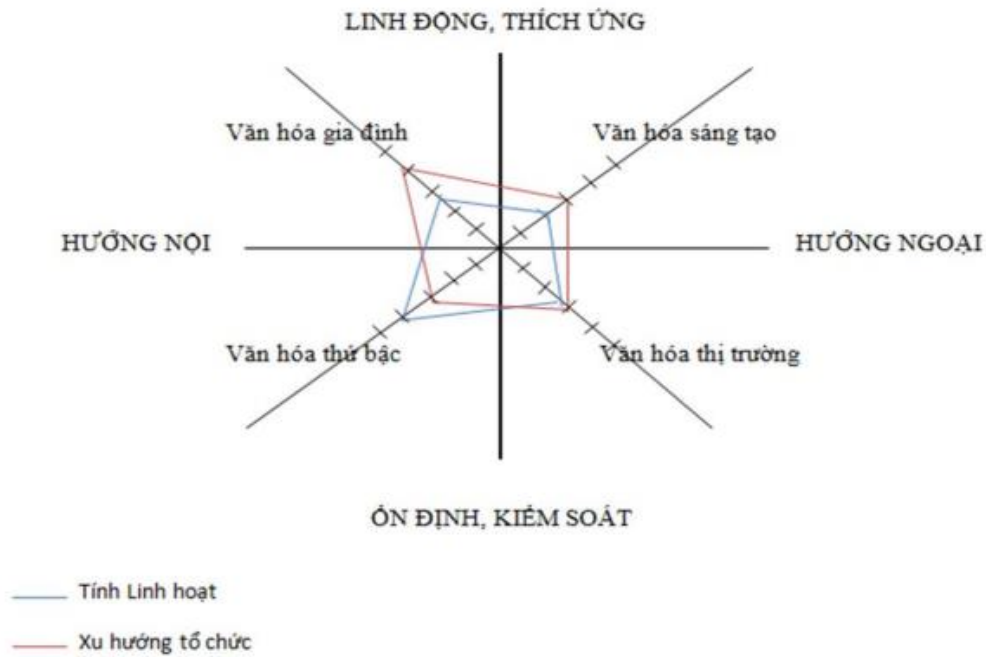
Hình 1.2 – Sơ đồ các cấp độ văn hóa doanh nghiệp

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

1.4.3.2. *Cấp độ thứ ba: những quan niệm chung*

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

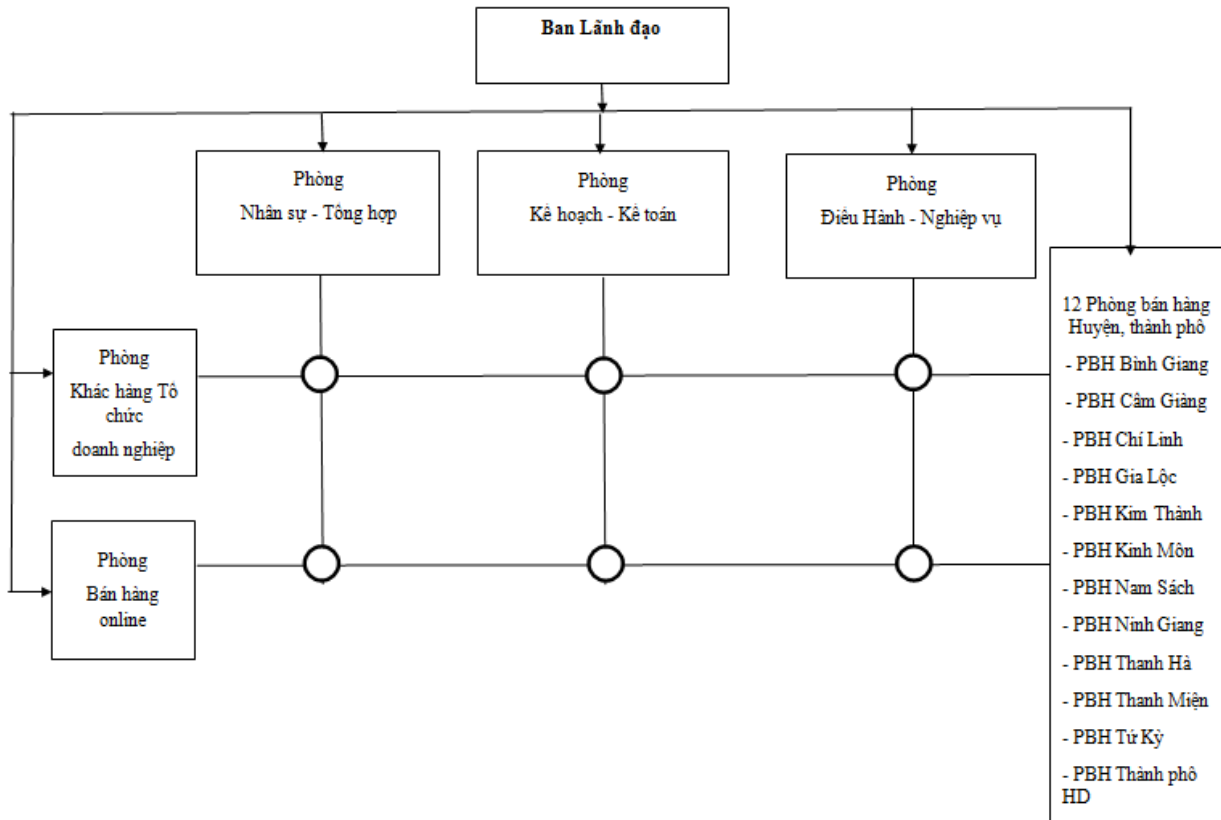
- 1.4.3.1. Mô hình văn hóa gia đình (Clan)
- 1.4.3.2. Mô hình văn hóa sáng tạo (Adhocracy)
- 1.4.3.3. Mô hình văn hóa thị trường (Market)
- 1.4.3.4. Mô hình văn hóa cấp bậc (Hierarchy)
- 1.4.3.5. Thang đo VHDN CHMA

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

2.1.2. Cơ cấu tổ chức

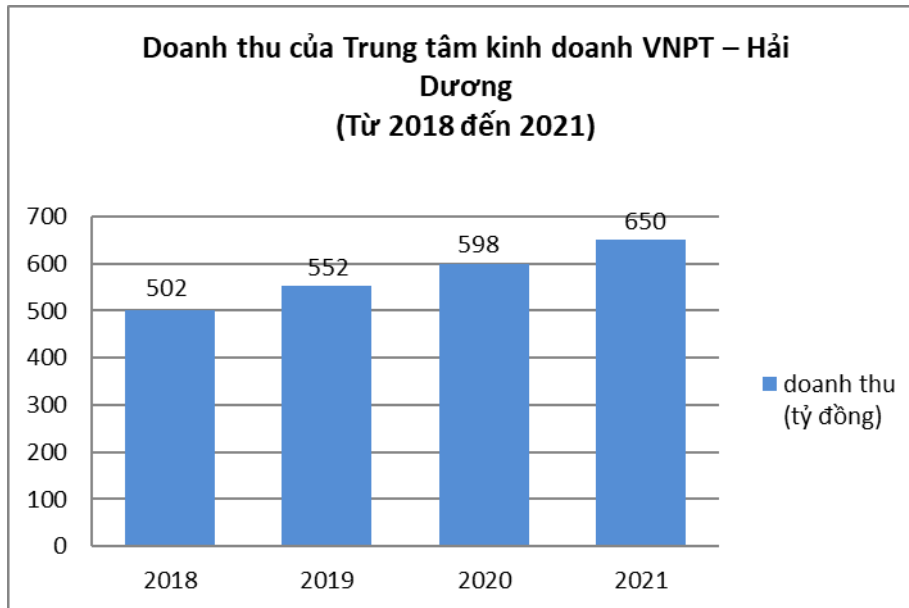


Hình 2.1 Sơ đồ tổ chức Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương

Nguồn: Phòng NSTH – TTKD VNPT – Hải Dương

2.1.3. Cơ cấu nhân sự

2.1.4. Hoạt động sản xuất kinh doanh



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

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:

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.

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.

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.

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.

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...

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 chẵn chu, chuyên nghiệp của đội ngũ nhân viên.

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

2.2.2.3. *Các biểu trưng phi trực quan*

Sứ mệnh: “Kết nối mọi người”

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

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

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

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.*

2.3.2.3. *Kết quả khảo sát*

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.

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.

- *Nghi 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.

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.

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;

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.

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.

b. 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".

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

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*

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. *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.

3.2.2.3. *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.

3.2.2.4. Phát huy ngôn ngữ, khẩu hiệu của đơn vị

TTKD VNPT – Hải Dương cần xây dựng và phát triển một ngôn ngữ chung, đặc trưng của doanh nghiệp, làm sao để mọi người trong đơn vị nghe và thấu hiểu ngay ngôn ngữ đó, cùng hướng đến mục tiêu phát triển VHDN tại đơn vị.

"Cuộc sống đích thực" là khẩu hiệu thâm thúy nhưng chưa chắc mọi người lao động trong VNPT nói chung và TTKD VNPT – Hải Dương nói riêng đều có thể hiểu hết đầy đủ ý nghĩa của nó; vì thế TTKD VNPT – Hải Dương cần có kế hoạch tuyên truyền sâu rộng đến người lao động về ý nghĩa của khẩu hiệu này, để khẩu hiệu luôn là kim chỉ nam của mọi hành động cho người lao động.

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

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.

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.

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. 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 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.

3.2.2.4. 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,

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, chắt lọc và áp dụng sẽ giúp hoàn thiện hơn VHDN của đơn vị.

3.2.3. *Giải pháp phát triển mô hình VHDN*

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...;
- 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.

3.2.3.1. *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.
- **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 VNPT – 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.

➤ **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 thuận thuận 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.

3.2.3.2. *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.

➤ 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.

➤ 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

3.2.4.1. 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.

3.2.4.2. 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.

3.2.4.3. 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...

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.

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.