

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO      BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI  
**TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI**

**LÊ THỊ DUNG**

PHÁT TRIỂN VĂN HÓA DOANH NGHIỆP  
TẠI CÔNG TY TNHH NHÀ NƯỚC MỘT THÀNH VIÊN THƯƠNG MẠI  
VÀ XUẤT NHẬP KHẨU VIETTEL

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã ngành: 60340404

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC**

CÁN BỘ HƯỚNG DẪN KHOA HỌC : PGS.TS. NGUYỄN THỊ MINH NHÀN

Hà Nội - 2015

## **LỜI CAM ĐOAN**

Tôi xin cam đoan bản luận văn “**Phát triển văn hóa doanh nghiệp tại Công ty TNHH Nhà nước một thành viên Thương mại và Xuất Nhập khẩu Viettel**” này là công trình nghiên cứu của riêng tôi.

Các số liệu được sử dụng trung thực và kết quả nêu trong luận văn này chưa từng được công bố tại bất kỳ công trình nào khác

**Hà nội, ngày      tháng      năm 2015**

**Tác giả luận văn**

**LÊ THỊ DUNG**

## LỜI CẢM ƠN

Hoàn thành luận văn này, tôi xin dành những tình cảm trân trọng nhất và lời cảm ơn chân thành đến **PGS.TS. Nguyễn Thị Minh Nhàn**, người đã tận tình hướng dẫn, giúp đỡ tôi trong suốt quá trình thực hiện luận văn.

Tôi xin chân thành cảm ơn đến Ban Giám hiệu nhà trường và Khoa Sau Đại học - Trường Đại học Lao động – Xã hội, xin chân thành cảm ơn quý thầy cô giáo đã quan tâm, nhiệt tình giúp đỡ, tạo điều kiện cho tôi trong suốt thời gian học tập và nghiên cứu tại trường.

Xin chân thành cảm ơn đến Lãnh đạo và tập thể CBCNV Công ty Thương mại và Xuất Nhập khẩu Viettel đã hướng dẫn, giúp đỡ và cung cấp số liệu để tôi hoàn thành luận văn này.

Mặc dù tác giả đã rất cố gắng tìm hiểu, nghiên cứu để có thể hoàn thành nội dung đề tài một cách tốt nhất. Song, công trình luận văn này chắc chắn không tránh khỏi những hạn chế, thiếu sót. Chính vì vậy, rất mong nhận được các ý kiến đóng góp quý báu của các thầy, các cô và bạn bè...để tác giả tiếp tục hoàn thiện tốt hơn nữa đề tài luận văn của mình.

*Xin chân thành cảm ơn!*

## MỤC LỤC

<b>DANH MỤC KÝ HIỆU VÀ CÁC CHỮ VIẾT TẮT .....</b>	<b>iv</b>
<b>DANH MỤC CÁC BẢNG HÌNH .....</b>	<b>v</b>
<b>PHẦN MỞ ĐẦU .....</b>	<b>1</b>
1. Tính cấp thiết của đề tài... ..	1
2. Tổng quan tình hình nghiên cứu .....	2
3. Mục đích, nhiệm vụ của luận văn .....	4
4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu .....	5
5. Phương pháp nghiên cứu của luận văn .....	5
6. Những đóng góp của luận văn .....	7
7. Kết cấu luận văn.....	9
<b>Chương 1: Cơ sở lý luận về phát triển văn hóa doanh nghiệp .....</b>	<b>10</b>
<b>1.1. Một số khái niệm cơ bản .....</b>	<b>10</b>
1.1.1. Khái niệm văn hóa.....	10
1.1.2. Khái niệm văn hóa doanh nghiệp.....	11
1.1.3. Khái niệm phát triển văn hóa doanh nghiệp.....	12
<b>1.2. Các biểu hiện của văn hoá doanh nghiệp .....</b>	<b>13</b>
1.2.1. Các biểu trưng trực quan của văn hóa doanh nghiệp.....	14
1.2.2. Các biểu trưng phi trực quan của văn hóa doanh nghiệp.....	19
<b>1.3. Các hoạt động phát triển văn hóa doanh nghiệp .....</b>	<b>21</b>
1.3.1. Nhận thức đúng đắn về phát triển văn hóa doanh nghiệp.....	21
1.3.2. Nâng cao hình ảnh thông qua các biểu trưng trực quan .....	23
1.3.3. Nâng cao hình ảnh thông qua các biểu trưng phi trực quan.....	24
1.3.4. Truyền thông nội bộ và truyền thông ngoại vi của văn hóa doanh nghiệp.....	25
1.3.5. Đưa văn hóa doanh nghiệp vào các hoạt động của doanh nghiệp.....	29
<b>1.4. Một số yếu tố ảnh hưởng đến phát triển văn hóa doanh nghiệp .....</b>	<b>31</b>
1.4.1. Văn hóa dân tộc.....	31
1.4.2. Văn hóa Công ty mẹ.....	32
1.4.3. Văn hóa lãnh đạo.....	33
1.4.4. Văn hóa từ quá trình hội nhập .....	34
<b>1.5. Một số bài học kinh nghiệm phát triển văn hóa doanh nghiệp ở trên thế giới và trong nước.....</b>	<b>36</b>
1.5.1. Văn hóa doanh nghiệp của Tập đoàn Toyota Nhật Bản .....	36
1.5.2. Văn hóa doanh Nghiệp của Công ty FPT.....	39
1.5.3. Bài học từ những kinh nghiệm phát triển văn hóa doanh nghiệp của Công ty FPT và Tập đoàn Toyota Nhật Bản. ....	41
<b>Chương 2: Thực trạng phát triển văn hóa doanh nghiệp tại Công ty Thương mại và Xuất Nhập khẩu Viettel .....</b>	<b>42</b>

<b>2.1. Giới thiệu về Công ty Thương mại và Xuất Nhập khẩu Viettel .....</b>	<b>42</b>
2.1.1. Tổng quan về Công ty Thương mại và Xuất Nhập khẩu Viettel .....	42
2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ và cơ cấu tổ chức Công ty TM&XNK Viettel .....	43
2.1.3. Ngành nghề kinh doanh.....	44
2.1.4. Một số kết quả hoạt động kinh doanh chủ yếu.....	44
<b>2.2. Thực trạng các biểu hiện VHDN tại Công ty TM&amp;XNK Viettel.....</b>	<b>46</b>
2.2.1. Thực trạng các biểu trưng trực quan tại Công ty TM&XNK Viettel.....	46
2.2.2. Thực trạng các biểu trưng phi trực quan tại Công ty TM&XNK Viettel .....	58
<b>2.3. Thực trạng hoạt động phát triển VHDN tại Công ty TM&amp;XNK Viettel ....</b>	<b>63</b>
2.3.1. Thực trạng nhận thức về phát triển văn hóa doanh nghiệp tại Công ty TM&XNK Viettel.....	63
2.3.2. Thực trạng nâng cao hình ảnh thông qua các biểu trưng trực quan tại Công ty TM&XNK Viettel.....	65
2.3.3. Thực trạng nâng cao hình ảnh thông qua các biểu trưng phi trực quan tại Công ty TM&XNK Viettel.....	67
2.3.4. Thực trạng truyền thông văn hóa doanh nghiệp tại Công ty TM&XNK Viettel .....	68
2.3.5. Thực trạng đưa văn hóa doanh nghiệp vào các hoạt động của Công ty TM&XNK Viettel.....	69
<b>2.4. Phân tích yếu tố ảnh hưởng đến phát triển VHDN tại Công ty TM&amp;XNK Viettel.....</b>	<b>70</b>
2.4.1. Ảnh hưởng từ văn hóa dân tộc Việt Nam đến phát triển văn hóa doanh nghiệp tại Công ty TM&XNK Viettel .....	70
2.4.2. Ảnh hưởng từ văn hóa Công ty mẹ.....	72
2.4.3. Ảnh hưởng từ văn hóa lãnh đạo.....	74
2.4.4. Ảnh hưởng từ quá trình hội nhập.....	75
<b>2.5. Đánh giá chung về phát triển văn hóa doanh nghiệp tại Công ty TM&amp;XNK Viettel.....</b>	<b>76</b>
2.5.1. Những kết quả đạt được và nguyên nhân.....	76
2.5.2. Những tồn tại và nguyên nhân.....	77
<b>Chương 3: Một số giải pháp phát triển văn hóa doanh nghiệp tại Công ty Thương mại và Xuất nhập khẩu Viettel .....</b>	<b>81</b>
<b>3.1. Phương hướng và một số mục tiêu phát triển đến năm 2020 .....</b>	<b>81</b>
3.1.1. Phương hướng chung .....	81
3.1.2. Một số mục tiêu phát triển chủ yếu.....	86
<b>3.2. Quan điểm phát triển văn hóa doanh nghiệp tại Công ty .....</b>	<b>86</b>
3.2.1. Phát triển văn hóa Công ty trên nền tảng lấy con người làm gốc .....	86

3.2.2. Phát triển văn hóa Công ty thông qua việc xây dựng môi trường làm việc lành mạnh .....	87
3.2.3. Phát triển văn hóa hướng tới lợi ích khách hàng.....	87
3.2.4. Phát triển văn hóa Công ty mang tính dân tộc và hội nhập .....	88
3.2.5. Phát triển văn hóa Công ty thông qua việc thâm thấu vào các hoạt động cụ thể .....	89
<b>3.3. Một số giải pháp phát triển văn hóa doanh nghiệp tại Công ty TM&amp;XNK Viettel.....</b>	<b>89</b>
3.3.1. Nâng cao nhận thức của cán bộ công nhân viên Công ty về vai trò của văn hóa doanh nghiệp .....	91
3.3.2. Hoàn thiện các biểu trưng trực quan Của Công ty .....	92
3.3.3. Hoàn thiện các biểu phi trưng trực quan của Công ty .....	96
3.3.4. Nâng cao chất lượng truyền thông văn hóa doanh nghiệp của Công ty.....	99
3.3.5. Đẩy mạnh đưa văn hóa doanh nghiệp vào các hoạt động của Công ty .....	99
<b>KẾT LUẬN .....</b>	<b>104</b>

## DANH MỤC KÝ HIỆU VÀ CÁC CHỮ VIẾT TẮT

BQP	- Bộ Quốc phòng
CBCNV	- Cán bộ công nhân viên
CNTT	- Công nghệ thông tin
CTV	- Cộng tác viên
CNVQP	- Công nhân viên quốc phòng
GD	- Giám đốc
HĐLĐ	- Hợp đồng lao động
HĐDV	- Hợp đồng dịch vụ
HĐQT	- Hội đồng quản trị
KD	- Kinh doanh
LĐ	- Lao động
NCDN	- Nhân cách doanh nhân
QNCN	- Quân nhân chuyên nghiệp
SQ	- Sĩ quan
SXKD	- Sản xuất kinh doanh
TM&XNK Viettel	- Tên viết tắt của Công ty Trách nhiệm hữu hạn Nhà nước một thành viên Thương mại và Xuất Nhập khẩu Viettel.
TMĐT	- Thương mại điện tử
TNHH	- Trách nhiệm hữu hạn
VHDN	- Văn hóa doanh nghiệp
VHKD	- Văn hóa kinh doanh
VTQĐ	- Viễn thông Quân đội
Viettelimex	- Là tên gọi quốc tế của Công ty Trách nhiệm hữu hạn Nhà nước một thành viên Thương mại và Xuất Nhập khẩu Viettel.

## DANH MỤC CÁC BẢNG, HÌNH

Bảng 1.1 Các biểu trưng của văn hóa doanh nghiệp.....	13
Bảng 1.2. Bốn loại nghi lễ trong tổ chức và tác động tiềm năng.....	17
Hình 2.1. Mô hình cơ cấu bộ máy tổ chức của Công ty TM&XNK Viettel .....	43
Hình 2.2. Doanh thu và lời nhuận trước thuế từ năm 2010 – 2015.....	45
Hình 2.3. Tốc độ phát triển siêu thị .....	45
Hình 2.4. Tình hình nhân lực trong Công ty .....	45
Hình 2.5. Phối cảnh bên ngoài Công ty .....	46
Hình 2.6. Nội thất phòng khách Công ty.....	46
Hình 2.7. Logo khẩu hiệu của Công ty mẹ.....	48
Hình 2.8. Logo nhận diện của Công ty.....	48
Hình 2.9. Châm ngôn hành động trong Công ty.....	50
Bảng 2.1. Các lễ nghi và lễ hội hàng năm của Công ty.....	52
Bảng 2.2. Trích quy tắc ứng xử của Công ty.....	56
Bảng 2.3. Kết quả phiếu điều tra khảo sát về các biểu trưng trực quan tại Công ty.....	57
Bảng 2.4 . Kết quả phiếu điều tra khảo sát về các biểu trưng phi trực quan tại Công ty .....	62
Bảng 2.5. Kết quả điều tra về sự tác động của nhận thức đến việc thực hiện văn hóa doanh nghiệp.....	64
Bảng 3.1. Kết quả điều tra giải pháp phát triển văn hóa doanh nghiệp tại Công ty.....	90



## TÓM LƯỢC

### LUẬN VĂN THẠC SĨ KHOA HỌC KINH TẾ

Họ và tên học viên: LÊ THỊ DUNG

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực                      Niên khóa: 2013-2015

Người hướng dẫn khoa học: PGS. TS. NGUYỄN THỊ MINH NHÀN

Tên đề tài: ***“Phát triển văn hóa doanh nghiệp tại Công ty TNHH nhà nước một thành viên Thương mại và Xuất Nhập khẩu Viettel”***

Đề tài ***“Phát triển văn hóa doanh nghiệp tại Công ty TNHH nhà nước một thành viên Thương mại và Xuất Nhập khẩu Viettel”*** đã tập trung đi sâu vào những vấn đề sau:

- Hệ thống hóa những lý luận cơ bản về phát triển văn hóa doanh nghiệp. Luận văn làm rõ một số khái niệm liên quan đến văn hóa, văn hóa doanh nghiệp, phát triển văn hóa doanh nghiệp, các hoạt động phát triển văn hóa doanh nghiệp, các yếu tố ảnh hưởng đến văn hóa doanh nghiệp.

- Phân tích thực trạng phát triển văn hóa doanh nghiệp của công ty Thương mại và Xuất Nhập khẩu Viettel. Luận văn khái quát lịch sử hình thành phát triển của Công ty TM&XNK Viettel từ năm 2010 đến năm 2014. Đồng thời đánh giá thực trạng các biểu trưng trực quan, biểu trưng phi trực quan và thực trạng các hoạt động phát triển văn hóa doanh nghiệp Công ty TM&XNK Viettel. Từ đó, luận văn rút ra những kết luận về thành công, tồn tại và nguyên nhân của những thực trạng đó.

- Đề xuất một số giải pháp phát triển văn hóa doanh nghiệp của Công ty TM&XNK Viettel. Trên cơ sở định hướng phát triển văn hóa doanh nghiệp của Công ty TM&XNK Viettel đến năm 2020. Luận văn đưa ra các giải pháp phát triển văn hóa doanh nghiệp của Công ty TM&XNK Viettel nhằm phát triển hơn nữa nền văn hóa doanh nghiệp của Công ty TM&XNK Viettel.

## MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài

Trong nền kinh tế thị trường, nếu người ta coi phần cứng của một doanh nghiệp bao gồm cấu trúc mô hình, tổ chức, các hệ thống, quy trình, quy định, các kênh phân phối, kênh báo cáo, giao tiếp, cơ chế giao quyền, cơ chế khoán... thì phần mềm của doanh nghiệp đó, chính là những giá trị, niềm tin, lối sống, chuẩn mực hành vi, phương châm hành động...hay nói cách khác, văn hoá chính là phần mềm của một tổ chức. Giống như hoạt động của một chiếc máy tính, phần mềm chính là cái mang lại sức sống cho phần cứng, văn hoá chính là sức sống của doanh nghiệp. Nói như vậy để chúng thấy rõ hơn, tính cấp thiết phải phát triển văn hoá trong doanh nghiệp hiện nay.

Trong thời kỳ hội nhập, cạnh tranh ngày càng quyết liệt, vai trò của văn hoá doanh nghiệp (VHDN) ngày càng trở nên quan trọng. Theo các nhà nghiên cứu kinh tế, VHDN chính là yếu tố quyết định sức cạnh tranh của doanh nghiệp. VHDN chính là tài sản vô hình, là sự kết dính màu nhiệm con người với tổ chức, con người với con người, là chất xúc tác phát triển nhân rộng và kết nối từng giá trị nguồn lực riêng lẻ. Bất kỳ một doanh nghiệp nào nếu thiếu đi yếu tố văn hoá, tri thức thì có thể khẳng định, không thể phát triển bền vững trong xu thế toàn cầu hoá hiện nay.

Công ty TM&XNK Viettel là một doanh nghiệp nhà nước trực thuộc Tập đoàn Viễn thông Quân đội (Viettel), được thành lập vào ngày 10/4/1997, với những ngành nghề kinh doanh chủ yếu là xuất nhập khẩu trang thiết bị Viễn thông – Công nghệ thông tin, các sản phẩm thiết bị đầu cuối. Công ty là đơn vị đứng đầu trong khối hạch toán độc lập về doanh thu và lợi nhuận, đã đạt được nhiều kết quả đáng kể góp phần vào hoạt động sản xuất kinh doanh chung của Tập đoàn. Năm 2014, trong bối cảnh khó khăn chung của nền kinh tế, Công ty TM&XNK Viettel vẫn tiếp tục kinh doanh hiệu quả, hoàn thành kế hoạch tăng trưởng doanh thu với tổng doanh thu sản xuất kinh doanh (SXKD) đạt trên 8.950 tỷ đồng (trên tổng doanh thu 14.170 tỷ, kể cả doanh thu nội bộ), hoàn thành 190,6% kế hoạch đề ra, tăng 46,4% so với năm 2013; lợi nhuận ước đạt 160,8 tỷ đồng, hoàn thành 111% kế hoạch đề ra cả năm, tăng 80,8% so với năm 2013.

Những thành công to lớn của Công ty TM&XNK trong giai đoạn vừa qua có được do nhiều nguyên nhân, như nhiều chuyên gia kinh tế nhận định, là “thiên thời, địa lợi, nhân hoà”, trong đó, yếu tố “nhân hoà” chính là sự đề

cập đến vai trò quyết định của VHDN. VHDN tại Công ty TM&XNK Viettel phát triển khá thống nhất với hệ thống nền tảng tư tưởng, giá trị cốt lõi văn hoá Viettel (Công ty mẹ - Tập đoàn Viễn thông quân đội), từ những giá trị văn hoá trực quan như biển hiệu, logo, slogan, hệ thống khẩu hiệu hành động, mang mặc đồng phục, bộ quy tắc ứng xử... cho đến những giá trị phi trực quan như triết lý kinh doanh, triết lý thương hiệu, tầm nhìn thương hiệu, các giá trị cốt lõi... Với sự nhận thức đúng đắn về vai trò tầm quan trọng của VHDN của lãnh đạo chỉ huy Công ty, nhiệm vụ truyền thông xây dựng VHDN trong Công ty TM&XNK đã được triển khai một cách có hệ thống và bài bản, thống nhất từ Công ty xuống từng Chi nhánh, đến tận hệ thống cửa hàng, siêu thị... Văn hoá Viettel đã thực sự thấm thấu, ánh xạ vào trong nhận thức, hành động của từng CB, CNV. Và dĩ nhiên, với những đặc thù trong nhiệm vụ và cách thức tổ chức SXKD, Công ty cũng đã tạo ra được những giá trị văn hoá riêng trong tổ chức, sản xuất kinh doanh, trong ứng xử với đối tác, với khách hàng và với chính mình.

Bên cạnh những thành tựu đạt được, việc phát triển VHDN trong Công ty hiện nay cũng đứng trước không ít khó khăn thách thức, đặc biệt khi bộ máy Công ty ngày càng to ra, địa bàn ngày càng mở rộng; hệ thống cửa hàng, siêu thị phát triển sâu xuống đến cấp huyện, đội ngũ giao dịch viên chủ yếu là cộng tác viên, hưởng lương theo doanh thu, ít gắn bó với tổ chức, nguy cơ mất kiểm soát ngày càng lớn. Quan trọng hơn, Công ty đang khẩn trương nghiên cứu, xây dựng đề án mở rộng kinh doanh ra nước ngoài, trước mắt tại một số nước mà Viettel đang đầu tư. Việc duy trì *bộ gen* riêng của mình trong điều kiện đa địa phương bản sắc là một thách thức không nhỏ.

Để có thể duy trì, phát triển VHDN và áp dụng nó vào trong công tác quản trị nhân sự, hướng tới sự phát triển, hiệu quả hoạt động của mình, làm thế nào để đội ngũ cộng tác viên (trong tương lai gần có cả yếu tố nước ngoài) nhận thức, hành động và ứng xử đúng với văn hoá của Viettel... Công ty TM&XNK Viettel phải tiếp tục có những bước đi vững chắc, có định hướng rõ ràng, có những giải pháp hữu hiệu hơn.

Vì những lý do trên, tôi đã chọn đề tài: "Phát triển văn hóa doanh nghiệp tại Công ty TNHH nhà nước một thành viên Thương mại và Xuất nhập khẩu Viettel" làm đề tài cho luận văn của mình, với mong muốn góp phần xây dựng văn hóa doanh nghiệp tại đơn vị của mình đang công tác ngày càng tốt hơn.

## **2. Tổng quan tình hình nghiên cứu**

VHDN có vai trò quan trọng không chỉ đối với việc nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp mà còn là một giải pháp quan trọng để nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. VHDN là tài sản tinh thần của doanh nghiệp, là một nguồn lực quan trọng thúc đẩy doanh nghiệp phát triển bền vững, định hướng các hoạt động, tạo ra sự đồng thuận trong tư tưởng và hành động, kết nối từng thành viên trong doanh nghiệp. VHDN chính là bản sắc, là đặc điểm để phân biệt giữa doanh nghiệp này với doanh nghiệp khác, mang tính di truyền qua nhiều thế hệ thành viên. Phát triển VHDN cũng chính là sự xây dựng một bộ phống cho doanh nghiệp phát triển; khuyến khích sáng tạo những cái mới, cái tiến bộ, bởi xét cho cùng, bản chất văn hóa cũng là sự sáng tạo.

Nghiên cứu VHDN, trên thế giới đã có rất nhiều công trình, nhiều nhà nghiên cứu, nhà khoa học tiếp cận, vì đối với các nước phát triển, VHDN chính là thương hiệu của doanh nghiệp. Ở Việt Nam, khái niệm VHDN xuất hiện muộn, nhưng cũng đã được nhiều nhà khoa học, nhà nghiên cứu quan tâm, đầu tư nghiên cứu. Rất nhiều công trình nghiên cứu khoa học về VHDN ra đời, kết hợp được cả lý luận, thực tiễn, cả thực trạng và giải pháp, được đưa vào nghiên cứu giảng dạy cũng như làm cẩm nang trong nhiệm vụ xây dựng và phát triển VHDN ở nước ta.

### **2.1. Những nghiên cứu về văn hóa doanh nghiệp trong nước**

TS. Đỗ Minh Cường (2011) – “*Nhân cách doanh nhân và văn hóa kinh doanh Việt Nam, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2010*”; “*Đổi mới văn hóa lãnh đạo, quản lý: lý luận và thực tiễn, NXB Lao động, Hà Nội*”. Đây là những công trình trình bày có hệ thống trên cả lý luận và thực tiễn về các vấn đề văn hóa kinh doanh, văn hoá doanh nhân, VHDN của thế giới và Việt Nam

PGS.TS. Nguyễn Mạnh Quân (2012) – Giáo trình Đạo đức Kinh doanh và Văn hóa Công ty (Tái bản lần thứ nhất, có sửa đổi bổ sung) NXB Đại học Kinh tế Quốc dân. Giáo trình cung cấp những vấn đề về đạo đức kinh doanh, các triết lý đạo đức trong kinh doanh và các nghĩa vụ trong trách nhiệm xã hội của công ty; Vận dụng trong quản lý - tạo lập bản sắc văn hóa công ty.

PGS.TS Dương Thị Liễu (chủ biên 2012) – Giáo trình Văn hoá kinh doanh – Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân. Giáo trình xây dựng trên cơ sở các giáo trình về đạo đức kinh doanh, văn hóa doanh nghiệp, tinh thần kinh doanh của nhóm tác giả có uy tín...trong và ngoài nước. Thông qua lý luận và khảo sát, tổng kết thành công cũng như thất bại của các doanh nghiệp nổi

tiếng trong và ngoài nước, giáo trình trang bị cho người học những kiến thức chung về văn hóa kinh doanh và những kỹ năng cần thiết để tổ chức, ứng dụng và phát triển các kiến thức về văn hóa kinh doanh trong hoạt động kinh tế, kinh doanh...

GS.TS Bùi Xuân Phong (2006): “*Đạo đức kinh doanh và VHDN*” - NXB. Thông tin và truyền thông. Công trình này trình bày khái niệm, đặc điểm, biểu hiện của VHDN, các nhân tố tạo lập VHDN; nguyên tắc và quy trình xây dựng VHDN.. Ngoài ra công trình cũng trình bày văn hóa trong các hoạt động kinh doanh như hoạt động marketing, văn hóa trong ứng xử, trong đàm phán và thương lượng....Ngoài ra, trong lĩnh vực bưu chính viễn thông, GS.TS Bùi Xuân Phong có công bố một số tác phẩm như:

- “*Duy trì và phát triển VHDN nhằm phát triển bền vững và hội nhập quốc tế VNPT*” (3/2010); “*Bàn về quy trình xây dựng VHDN*”. (4/2010); “*Duy trì và phát triển VHDN nhằm phát triển VNPT bền vững và hội nhập quốc tế*” (6/2010). Trên góc độ của một nhà nghiên cứu, tác giả đã đưa ra những vấn đề lý luận và thực tiễn trong xây dựng văn hoá doanh nghiệp, tầm quan trọng của VHDN đối với sự phát triển bền vững của tổ chức, cụ thể là VNPT. Tác giả tập trung đánh giá công tác xây dựng VHDN tại VNPT, những giải pháp trước mắt và lâu dài để phát triển văn hoá VNPT trong quá trình phát triển và hội nhập quốc tế.

Phùng Xuân Nhạ (2010), “*Nhân cách doanh nhân và văn hóa kinh doanh ở Việt Nam trong tiến trình đổi mới và hội nhập quốc tế*”, là đề tài cấp nhà nước, Mã số: KX.03.06/06-10, 2007-2010. Trên cơ sở kế thừa những quan điểm lý luận của các công trình nghiên cứu đã có, tác giả đã xây dựng các mô hình cấu trúc nhân cách doanh nhân (NCDN) và VHKD Việt Nam trong thời kỳ đổi mới và hội nhập quốc tế dưới hình thức mô hình cấu trúc phân tầng với bảng thang các giá trị chi tiết NCDN Việt Nam và VHKD. Đề tài cũng tập trung tìm hiểu nhân cách doanh nhân và văn hóa kinh doanh ở một số nước trên thế giới để tìm ra những điểm tương đồng và khác biệt trong NCDN và VHKD giữ Việt Nam với các nước đặc biệt ở hai “khu vực văn hóa” – phương Đông (Nhật Bản, Trung Quốc) và phương Tây (Mỹ, Do Thái) để rút một số bài học kinh nghiệm cho Việt Nam. Tác giả đã tiến hành phân tích kết quả khảo sát là cơ sở để khẳng định tính hợp lý của các mô hình cấu trúc NCDN và VHKD, đồng thời là căn cứ thực tiễn quan trọng để đề xuất các quan điểm, giải pháp cho phát triển NCDN và VHKD Việt Nam trong tiến trình đổi mới và hội nhập quốc tế. Từng quan điểm, giải pháp được phân

tích với các luận cứ cụ thể. Cũng thông qua đề tài tác giả đã dự báo xu hướng biến đổi của NCDN và VHKD trong thời gian tới.

TS. Đỗ Thị Phi Hoài, (2009)– “*Văn hóa doanh nghiệp*” – NXB Tài chính. Công trình này có đề cập đến khía cạnh văn hóa doanh nghiệp, bao gồm khái niệm, các cấp độ văn hóa doanh nghiệp, tác động của văn hóa doanh nghiệp đến hoạt động kinh doanh; các nhân tố ảnh hưởng đến văn hóa doanh nghiệp, giai đoạn hình thành và cơ cấu thay đổi văn hóa doanh nghiệp; các dạng văn hóa doanh nghiệp.

## **2.2. Những nghiên cứu về văn hóa tổ chức của nước ngoài**

*Greert Hofstede- Gert Jan Hofstede- Michael Minkov (2010), Culture and Organizations, NXB Mc Graw*: Đây là cuốn sách nghiên cứu toàn diện văn hóa của 70 quốc gia trên thế giới và trong vòng 40 năm viết về những đặc điểm văn hóa, những mặt tích cực và tiêu cực của văn hóa, sự hình thành văn hóa và những ảnh hưởng của nó tới văn hóa tổ chức.

*Edgar H. Schein (2012), Văn hóa doanh nghiệp và sự lãnh đạo, NXB Thời đại*: Cuốn sách là bao gồm những nghiên cứu về văn hóa tổ chức. Những đặc điểm, loại hình văn hóa tổ chức. Vai trò của người lãnh đạo trong việc sáng tạo và thiết kế văn hóa trong tổ chức. Những cách thức quản lý của lãnh đạo khi có sự thay đổi về văn hóa tổ chức.

Ở diễn đàn văn hóa doanh nghiệp Trung Quốc – ASEAN (2010) do Vụ văn hóa doanh nghiệp, Cục liên lạc văn hóa đối ngoại thuộc Bộ văn hóa Trung Quốc và Sở văn hóa khu tự trị dân tộc Choang Quảng Tây cùng đứng ra tổ chức sẽ diễn ra từ ngày 28-31/10/2010 tại thành phố Nam Ninh. Diễn đàn lần này có chủ đề là “*Học hỏi lẫn nhau và hợp tác cùng có lợi*”. Để hiểu sâu hơn về chủ đề, diễn đàn còn tổ chức 4 cuộc hội thảo với các chủ đề “*Hợp tác và học hỏi lẫn nhau trong phát triển văn hóa doanh nghiệp Trung Quốc – ASEAN*”, “*Xây dựng và thúc đẩy môi trường giao lưu hợp tác mới về văn hóa doanh nghiệp Trung Quốc – ASEAN*”, “*Tác dụng của văn hóa doanh nghiệp trong việc thiết lập và xây dựng khu vực mậu dịch tự do Trung Quốc – ASEAN*” và “*Vai trò của việc hợp tác, giao lưu trong diễn đàn văn hóa doanh nghiệp Trung Quốc – ASEAN*” càng làm cho chủ đề của diễn đàn có thêm tính sâu rộng.

Như vậy, cho đến thời điểm hiện tại đã có rất nhiều công trình nghiên cứu kể cả trong nước cũng như nước ngoài về văn hoá doanh nghiệp. Tuy nhiên ở Công ty Thương mại và Xuất nhập khẩu Viettel thì vấn đề này vẫn

chưa được nghiên cứu một cách tổng thể, vì vậy đây là vấn đề không bị trùng lặp với các công trình nghiên cứu đã có. Trên cơ sở tham khảo, kế thừa những kết quả của các tác giả đã nghiên cứu trước đó, kết hợp những kết quả nghiên cứu, những quan điểm cá nhân thông qua các hoạt động thực tiễn, tác giả đã chọn đề tài: "*Phát triển văn hóa doanh nghiệp tại Công ty TNHH nhà nước một thành viên Thương mại và Xuất nhập khẩu Viettel*" để nghiên cứu. Đây là một đề tài mang tính thời sự và xuất phát từ nhu cầu khách quan của doanh nghiệp.

### **3. Mục đích, nhiệm vụ của luận văn**

#### **3.1. Mục đích của luận văn**

Đề xuất một số giải pháp phát triển văn hoá doanh nghiệp tại Công ty Thương mại và XNK Viettel.

#### **3.2. Nhiệm vụ của luận văn**

- Hệ thống hóa những lý luận cốt yếu của phát triển VHDN.
- Phân tích thực trạng phát triển VHDN tại Công ty TM&XNK Viettel.
- Nghiên cứu định hướng và quan điểm phát triển VHDN tại Công ty TM&XNK Viette làm cơ sở cho những đề xuất giải pháp.

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

**4.1. Đối tượng nghiên cứu:** Phát triển văn hóa doanh nghiệp nói chung và của Công ty TM&XNK Viettel nói riêng.

#### **4.2. Phạm vi nghiên cứu:**

- *Phạm vi về không gian:* Công ty Thương mại và Xuất nhập khẩu Viettel
- *Phạm vi về thời gian:* Dữ liệu thực tế phục vụ nghiên cứu đề tài phản ánh tình hình tại doanh nghiệp từ năm 2010 – 2015. Khảo sát thực tế được thực hiện vào năm 2015, giải pháp đề xuất đến năm 2020.

### **5. Phương pháp nghiên cứu của luận văn**

- *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:*

- Mục đích: 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.
- Cách thức triển khai: Thiết kế bảng hỏi, câu hỏi khảo sát về tổng quan văn hoá doanh nghiệp, thực tiễn quá trình xây dựng phát triển văn hoá doanh nghiệp tại Công ty, đánh giá mức độ hài lòng của CBCNV về môi trường làm việc, về công việc, ứng xử, cơ hội thăng tiến...
- Đối tượng khảo sát: CBCNV Công ty TM&XNK Viettel tại trụ sở chính của Công ty.
- Mẫu điều tra: Tiến hành điều tra 250 người tại Công ty.
  - Ø Trong đó: Lãnh đạo Công ty: 04 người; Quản lý cấp trung: 26 người; Nhân viên: 218 người.
  - Ø Số phiếu phát ra là 250 phiếu, số phiếu thu về 250 phiếu, trong đó 248 phiếu hợp lệ, 02 phiếu không hợp lệ.

+ *Phương pháp Phỏng vấn:*

- Mục đích: Phỏng vấn những người có am hiểu hoặc có liên quan đến văn hoá trong Công ty, phỏng vấn ngẫu nhiên một số thành viên trong các phòng ban, tại các đơn vị SXKD trực tiếp... để làm rõ những vấn đề mà các loại hồ sơ hoặc khảo sát điều tra chưa làm rõ được. Việc thu thập thông tin từ những cảm nhận, tâm tư tình cảm trực tiếp của các thành viên trong tổ chức là sự phản ánh rõ nét nhất về ảnh hưởng của văn hoá doanh nghiệp đối với Công ty.
- Cách thức triển khai: Kết hợp hài hoà giữa phỏng vấn có chuẩn bị trước (có mẫu), phỏng vấn không có chuẩn bị trước (không có mẫu) hoặc chuẩn bị trước một phần (câu hỏi mở) để đánh giá một cách chính xác về nhận thức, hành vi của CBCNV trong Công ty về văn hoá doanh nghiệp. Tổ chức phỏng vấn nhẹ nhàng, gọi mở theo lối trao đổi để thu thập thông tin chính xác, tránh việc gây căng thẳng cho người được phỏng vấn.

+ *Phương pháp quan sát trực tiếp:*



- Mục đích: 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.
- Cách thức triển khai: Kết hợp quan sát theo mức độ có chuẩn bị về những biểu trưng văn hoá có sẵn và quan sát ngẫu nhiên, công khai về các hành vi ứng xử của cá nhân, tập thể.

+ *Phương pháp nghiên cứu tài liệu:*

- Mục đích: 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
- Cách thức thực hiện: phân tích nguồn tài liệu sẵn có tại doanh nghiệp, phân tích tác giả, phân tích nội dung và tổng hợp tài liệu.

- *Phương pháp xử lý, phân tích thông tin:* Tiếp cận và thu thập thông tin, đánh giá số liệu trong 5 năm (2010-2015) trở lại đây tại Phòng Kế hoạch, Phòng Chính trị Công ty. 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. Những đóng góp của luận văn**

- Về Lý luận: Tác giả đã nghiên cứu, trình bày một cách có hệ thống, toàn bộ lý luận, mô tả, phân tích các giá trị VHDN, vai trò, tầm quan trọng và những tác động thực tiễn của VHDN đối với doanh nghiệp Việt Nam nói chung và Công ty Thương mại & Xuất nhập khẩu Viettel nói riêng.

Thông qua nghiên cứu lý luận trong quá trình phát triển VHDN tại Công ty Thương mại & Xuất nhập khẩu Viettel, tác giả cũng mạnh dạn chỉ ra những tồn tại, hạn chế, khó khăn trên con đường từ lý luận đến thực tiễn công tác phát triển VHDN ở Việt Nam cũng như ở Viettel, giúp doanh nghiệp có thể đánh giá đúng và điều chỉnh kịp thời theo đúng phương châm hành động “lấy thực tiễn để kiểm nghiệm chân lý” của Viettel.

- Về thực tiễn: Tác giả đã phân tích và đánh giá VHDN tại Công ty Thương mại & Xuất nhập khẩu Viettel theo quá trình, theo lát cắt, đánh giá trên cả “vỏ” và “lõi” văn hoá Viettel, theo các biểu trưng trực quan và phi trực quan... để đánh giá đúng và toàn diện thực trạng văn hóa doanh nghiệp

tại Công ty TM&XNK Viettel. Từ những điểm mạnh và hạn chế tồn tại qua thực tiễn đời sống SXKD, đề xuất một số giải pháp, chính sách, chiến lược để tiếp tục củng cố, xây dựng văn hóa doanh nghiệp tại Công ty TM&XNK Viettel.

### **7. Kết cấu luận văn**

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

Chương 1: Cơ sở lý luận về phát triển văn hoá doanh nghiệp

Chương 2: Thực trạng phát triển văn hóa doanh nghiệp tại Công ty TM&XNK Viettel.

Chương 3: Một số giải pháp phát triển văn hóa doanh nghiệp tại Công ty TM&XNK Viettel.

## CHƯƠNG 1

### CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP

#### 1.1. Một số khái niệm cơ bản

##### 1.1.1. Khái niệm văn hóa

Văn hóa gắn liền với sự ra đời của nhân loại. Phạm trù văn hóa rất đa dạng và phức tạp. Nó là một khái niệm có rất nhiều lớp nghĩa được dùng với nội hàm khác nhau về đối tượng tính chất và hình thức biểu hiện.

Theo nhà nhân loại học người Anh Edward Burnett Tylor (1832-1917) văn hóa hay văn minh theo nghĩa rộng trong dân tộc học là một tổng thể phức hợp gồm nhiều kiến trúc, đức tin, nghệ thuật, đạo đức, luật pháp, phong tục, và bất cứ những khả năng, tập quán nào mà con người thu nhận được với tư cách là một thành viên của xã hội.

Edward Sapir (1884-1939), nhà nhân loại học, ngôn ngữ học người Mỹ cho rằng văn hóa chính là bản thân con người, cho dù là những người hoang dã nhất sống trong một xã hội tiêu biểu cho một hệ thống phức hợp của tập quán, cách ứng xử và quan điểm được bảo tồn theo truyền thống.

Pitirim Alexandrovich Sorokin (1889-1968), nhà xã hội học người Mỹ gốc Nga, người sáng lập khoa học xã hội của Đại học Harvard lại khẳng định: Với nghĩa rộng nhất, văn hóa chỉ tổng thể những gì được tạo ra, hay được cải biến bởi hoạt động có ý thức hay vô thức của hai hay nhiều cá nhân tương tác với nhau và tác động đến lối ứng xử của nhau.

Trong Từ điển tiếng Việt của Viện Ngôn ngữ học, do NXB Đà Nẵng và trung tâm từ điển học xuất bản năm 2014 đưa ra quan niệm: Văn hóa là tổng thể nói chung những giá trị vật chất và tinh thần do con người sáng tạo ra trong quá trình lịch sử. Văn hóa là một hệ thống hữu cơ các giá trị vật chất và tinh thần do con người sáng tạo, tích lũy qua quá trình hoạt động thực tiễn, trong sự tương tác giữa con người với môi trường tự nhiên, xã hội.

Như vậy, văn hóa là sản phẩm của loài người, được tạo ra và phát triển trong quan hệ qua lại giữa con người và xã hội. Song chính văn hóa lại tham gia vào việc tạo nên con người, duy trì sự bền vững và trật tự xã hội. Văn hóa được truyền từ thế hệ này sang thế hệ khác thông qua quá trình xã hội hóa. Văn hóa được tái tạo và phát triển trong quá trình hành động và tương tác xã hội của con người. Văn hóa là trình độ phát triển của con người và của xã hội

được biểu hiện trong các kiểu và hình thức tổ chức đời sống và hành động của con người cũng như trong giá trị vật chất và tinh thần do con người tạo ra.

Từ những quan điểm khác nhau về văn hóa trên đây, luận văn đề xuất khái niệm về văn hóa như sau:

*Văn hóa là một hệ thống hữu cơ các giá trị vật chất và tinh thần do con người sáng tạo và tích lũy trong quá trình hoạt động thực tiễn, trong sự tương tác giữa con người với môi trường tự nhiên, xã hội.*

### **1.1.2. Khái niệm văn hóa doanh nghiệp**

Theo tổ chức Lao động quốc tế (ILO) thì: “VHDN là sự trộn lẫn đặc biệt các giá trị, các tiêu chuẩn, thói quen và truyền thống, những thái độ ứng xử và lễ nghi mà toàn bộ chúng là duy nhất đối với một tổ chức đã biết”.

Ông Georges De Saite Maire, chuyên gia người Pháp về doanh nghiệp vừa và nhỏ đưa ra định nghĩa như sau: “VHDN là tổng hợp các giá trị, các biểu tượng, huyền thoại, nghi thức, các điều cấm kỵ, các quan điểm triết học, đạo đức tạo thành nền móng sâu xa của doanh nghiệp”.

Văn hóa doanh nghiệp nhìn từ góc độ vốn xã hội, là một nguồn vốn phát triển của doanh nghiệp cần được tạo dựng và phát triển, là một tài sản của doanh nghiệp cần được sử dụng và phát huy nhằm đóng góp tạo ra hiệu quả cao cho hoạt động sản xuất kinh doanh và vốn này đang ngày càng trở thành một nhân tố quan trọng cho sự phát triển bền vững của doanh nghiệp, không kém phần quan trọng so với các nguồn vốn khác (lao động, tài chính, vật chất...).

Nhìn từ góc độ xã hội, văn hóa doanh nghiệp có thể coi là chất kết dính vô hình các thành viên trong xã hội (nhóm, cộng đồng...) với nhau tạo nên mạng lưới xã hội phát huy tác động lan tỏa cả trong và ngoài mạng lưới.

Theo Tiến sỹ Hoàng Đình Phi - Chủ tịch HĐQT Tập đoàn Sannam VNN – ([www.nguoi lanhdao.vn](http://www.nguoi lanhdao.vn)) giá trị văn hóa của doanh nghiệp bao gồm các biểu trưng trực quan và các biểu trưng phi trực quan như sau:

*Các biểu trưng trực quan:* Trong nhóm các yếu tố nền tảng của trình độ văn hóa doanh nghiệp, người ta có thể dễ dàng nhận ra các yếu tố hữu hình của văn hóa như: Kiến trúc trụ sở, văn phòng, biểu hiệu, tên gọi, khẩu hiệu, trang phục, ngôn ngữ sử dụng... Đây chính là hình thức thể hiện bên ngoài của văn hóa.

*Các biểu trưng phi trực quan:* Được thể hiện thông qua các đặc trưng của hành vi giao tiếp, ứng xử trong giao dịch (lịch sự, ân cần, tận tình, chu

đạo...), lòng tin (sự tin cậy, tính nhất quán trong hành động...). sự cố kết, gắn bó cộng đồng (tính tập thể, tính cộng đồng, tình thương yêu, giúp đỡ lẫn nhau...), uy tín của doanh nghiệp (sự tín nhiệm, sự trung thực, sự minh bạch...).

Văn hóa doanh nghiệp luôn là sự thống nhất và tương hỗ hữu cơ, hài hòa của các biểu trưng trực quan và phi trực quan, trong đó các biểu trưng trực quan là hình thức thể hiện bản chất; cốt lõi bên trong là các biểu trưng phi trực quan. Bản sắc văn hóa của doanh nghiệp thể hiện cả ở các biểu trưng trực quan và phi trực quan và bên cạnh những nét văn hóa chung tạo nên những nét riêng, dấu ấn riêng để nhận biết đối với doanh nghiệp.

Hệ thống các biểu trưng trực quan và phi trực quan trở thành động lực và chủ yếu nhất để thúc đẩy mọi người làm việc, là hạt nhân liên kết mọi người trong doanh nghiệp với nhau, liên kết doanh nghiệp và xã hội. Văn hóa doanh nghiệp tạo được nét bản sắc riêng, phân biệt doanh nghiệp này với doanh nghiệp khác. Chính nhờ bản sắc này mà doanh nghiệp được xã hội chấp nhận và có được sức mạnh cũng như lợi thế cạnh tranh. Nó trở thành truyền thống, có giá trị lâu bền và được lưu luyến qua nhiều thế hệ nhân viên làm việc trong doanh nghiệp.

Từ những phân tích trên có thể hiểu:

*“Văn hóa doanh nghiệp là toàn bộ những yếu tố biểu trưng trực quan và phi trực quan được doanh nghiệp chọn lọc, tạo ra, sử dụng và biểu hiện trong hoạt động kinh doanh, tạo nên bản sắc của doanh nghiệp”.*

Với sự cấu thành của những yếu tố riêng có của doanh nghiệp, văn hóa doanh nghiệp mang những đặc điểm như: Văn hoá doanh nghiệp có tính thực chứng; có tính tập thể; có tính quy phạm; có tính độc đáo và tính thực tiễn.

### ***1.1.3. Khái niệm phát triển văn hóa doanh nghiệp***

Phát triển là khái niệm dùng để khái quát những vận động theo chiều hướng tiến lên từ thấp đến cao, từ đơn giản đến phức tạp, từ kém hoàn thiện đến hoàn thiện; cái mới ra đời thay thế cái cũ, cái tiến bộ ra đời thay thế cái lạc hậu.

Phát triển văn hóa là một khái niệm đa nghĩa, bao gồm sự thay đổi văn hóa theo xu thế tiến bộ, trước hết là ở những lĩnh vực cơ bản của đời sống văn hóa dân tộc như phát triển con người, phát triển môi trường văn hóa cùng với các lĩnh vực hoạt động văn hóa cơ bản như: giáo dục – đào tạo, khoa học – công nghệ, văn hóa – nghệ thuật, thông tin đại chúng, phát triển công nghiệp

hóa, hiện đại hóa và dịch vụ văn hóa, bảo vệ và phát huy di sản văn hóa; đảm bảo sự đa dạng văn hóa giữa các dân tộc... Sự phát triển văn hóa không phải là sự phát triển đơn tuyến mà là sự đa tuyến, đa dạng.

Phát triển văn hóa doanh nghiệp phải đi theo cả chiều rộng và chiều sâu, tức là làm cho các yếu tố cấu thành nên văn hóa của một doanh nghiệp thăng hoa lên, ngày càng đi lên phát triển theo hướng tiến bộ dựa trên các giá trị chuẩn mực về văn hóa của doanh nghiệp. Đây là một mục tiêu không thể thiếu của mỗi doanh nghiệp trong nền kinh tế thị trường. Bởi nó chính là “chìa khóa vạn năng” giúp cho doanh nghiệp nâng cao được hình ảnh, uy tín và đạt được hiệu quả trong hoạt động kinh doanh của mình.

*Phát triển văn hóa doanh nghiệp là bảo tồn, duy trì những giá trị văn hóa truyền thống tốt đẹp và hoàn thiện, tiếp thu những giá trị văn hóa mới phù hợp.*

Để phát triển văn hóa doanh nghiệp cần thực hiện các biện pháp phù hợp để phát triển các yếu tố biểu trưng trực quan và phi trực quan cấu thành nên văn hóa doanh nghiệp.

## 1.2 Các biểu hiện của văn hóa doanh nghiệp

Những biểu hiện của văn hóa doanh nghiệp được thể hiện thông qua những dấu hiệu, biểu hiện, biểu trưng điển hình. Biểu trưng là bất kỳ thứ gì có thể được sử dụng làm phương tiện thể hiện nội dung của văn hóa doanh nghiệp, triết lý, giá trị, niềm tin chủ đạo, cách nhận thức và phương pháp tư duy nhằm hỗ trợ các thành viên trong quá trình nhận thức để phản ánh mức độ nhận thức của thành viên và của toàn tổ chức.

Các biểu trưng được sử dụng để thể hiện nội dung của văn hóa doanh nghiệp gọi là các biểu trưng trực quan, đó là những biểu trưng giúp mọi người dễ dàng nhìn thấy, nghe thấy. Các biểu trưng phi trực quan là những dấu hiệu đặc trưng thể hiện mức độ nhận thức đạt được ở các thành viên về văn hóa doanh nghiệp.

**Bảng 1.1. Các biểu trưng của văn hóa doanh nghiệp**

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

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

Các biểu trưng trực quan được xem xét khi đi từ ngoài vào, chúng bao gồm tất cả những hiện tượng và sự vật, sự việc mà ta có thể nhìn, nghe, cảm nhận... Khi tiếp xúc với nền văn hóa của một tổ chức như: Logo, khẩu hiệu, kiến trúc, trụ sở, cách bài trí tại phòng làm việc của doanh nghiệp, hình thức nhãn mác của sản phẩm dịch vụ, ứng xử giao tiếp trong doanh nghiệp, trang phục, các nghi lễ nội bộ... Đây chính là hình thức thể hiện bên ngoài của văn hóa doanh nghiệp, nó mang lại một hình ảnh riêng biệt, đặc trưng của doanh nghiệp trong mắt khách hàng và đối tác.

#### ***1.2.1.1. Kiến trúc***

Những kiến trúc đặc trưng của một doanh nghiệp gồm kiến trúc ngoại thất và thiết kế nội thất công sở. Nhìn vào kiến trúc xây dựng bên ngoài cũng như bên trong của doanh nghiệp, khách hàng hay đối tác phần nào cũng có thể đánh giá được văn hóa của doanh nghiệp ấy. Bởi kiến trúc của doanh nghiệp cũng có ảnh hưởng quyết định đến ấn tượng ban đầu của khách hàng hay đối tác. Nếu kiến trúc của doanh nghiệp mà không được thiết kế, bài trí, sắp xếp sao cho hài hòa thì rất dễ dẫn tới rối mắt người quan sát, từ đó có thể dẫn đến cái nhìn sai lệch về văn hóa của doanh nghiệp.

Thiết kế kiến trúc mang ý nghĩa văn hóa được các tổ chức rất quan tâm vì những lý do sau:

- Kiến trúc ngoại thất có thể có ảnh hưởng quan trọng đến hành vi con người về phương diện cách thức giao tiếp, phản ứng và thực hiện công việc. Ví dụ như kiến trúc Nhà thờ tạo ấn tượng quyền lực, thâm nghiêm; Chùa chiền tạo ấn tượng thanh bạch, thoát tục; thư viện tạo ấn tượng thông thái, tập trung cao độ...

- Công trình kiến trúc có thể được coi là một “linh vật” biểu thị một ý nghĩa, giá trị nào đó của một tổ chức, xã hội. Ví dụ, tháp Eiffel của Pháp, Tháp Đôi của Malaysia, tháp truyền hình của một số nước, Vạn lý Trường Thành của Trung Quốc, Kim Tự Tháp của Ai Cập; Văn Miếu, Chùa Một Cột ở Hà Nội... đã trở thành biểu tượng về một giá trị tinh thần quốc gia, địa phương.

Trong mỗi công trình kiến trúc của doanh nghiệp đều chứa đựng những giá trị lịch sử gắn liền với sự ra đời và trưởng thành của tổ chức, các thế hệ cán bộ, nhân viên.

#### ***1.2.1.2. Logo khẩu hiệu***

Là những câu nói cô đọng, kiến trúc và màu sắc trang trí, thôi thúc và thu hút thể hiện được sứ mệnh, tầm nhìn. Khẩu hiệu, logo là cách diễn đạt đơn giản nhất của doanh nghiệp về triết lý kinh doanh, hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Thường là những câu từ ngắn gọn nhưng lại bao hàm những nội dung sâu sắc, mang triết lý và tầm nhìn chiến lược và là giá trị cốt lõi của doanh nghiệp, có tác dụng động viên, khích lệ tinh thần làm việc của từng thành viên. Khẩu hiệu, logo không chỉ được treo, dán khắp nơi mà cần được phổ biến sâu rộng để ăn sâu tiềm thức mọi người. Khẩu hiệu là kim chỉ nam để định hướng và nhắc nhở hành vi của các thành viên trong doanh nghiệp cũng như thu hút khách hàng. Logo, khẩu hiệu thể hiện bản chất mong muốn của mỗi doanh nghiệp, và quan trọng, phải độc đáo và khác biệt.

Ví dụ, logo khẩu hiệu của ngân hàng Thương mại Cổ phần Quân đội (MB) - Ngôi sao màu đỏ: biểu trưng cho ý chí quyết tâm, hy vọng, chiến thắng, ánh hào quang ấy luôn là niềm tin, sức mạnh chỉ lối cho MB vững bước đi lên.

- Chữ MB màu xanh lam: biểu trưng cho sự vững vàng, tin cậy (đối với khách hàng), cho niềm tin và hy vọng (đối với MB). Đồng thời sự mềm mại của hai chữ MB cũng thể hiện sự linh hoạt, năng động của MB.

- Ý nghĩa: MB là chữ viết tắt của Ngân Hàng Quân đội (Military Bank) - một ngân hàng mang truyền thống của quân đội nhưng hai chữ viết tắt MB, cũng có thể mang ý nghĩa khác:

- + M là *Hành vi* (Manner): đó là sự phục vụ tận tình chu đáo của tất cả các nhân viên MB đúng như giá trị cốt lõi của Ngân hàng: chăm sóc khách hàng, sáng tạo, chuyên nghiệp, hiệu quả.
- + B là *Trụ cột* (Backbone): MB là "cánh tay phải", là địa chỉ tin cậy của khách hàng. Phương châm của MB là đa dạng hóa lợi ích của khách hàng. Vì vậy khách hàng luôn gửi trọn niềm tin nơi MB





### 1.2.1.3. *Ấn phẩm điển hình*

Là những tư liệu chính thức có thể giúp đối tác khách hàng có thể nhận thấy rõ hơn về cấu trúc văn hóa của một tổ chức. Chúng là những sản phẩm như: Sách, đĩa, kỷ yếu, nội san, khẩu hiệu hành động, cặp file tài liệu, thiệp chúc mừng, lịch giấy, tiêu đề phong bì Công ty, name card, tờ rơi... Những sản phẩm này góp phần làm rõ mục tiêu của tổ chức, phương châm hành động, niềm tin và giá trị chủ đạo, triết lý quản lý, thái độ với lao động, với Công ty, với 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. Đối với những đối tượng hữu quan bên ngoài đây chính là những căn cứ để xác định tính khả thi và hiệu lực của văn hóa công ty.

### 1.2.1.4. *Giai thoại*

Khi triển khai các hoạt động trong thực tiễn, thường xuất hiện những sự kiện, tấm gương điển hình cho việc thực hiện thành công hay thất bại một giá trị, triết lý mà tổ chức, doanh nghiệp có thể sử dụng làm bài học kinh nghiệm hay minh họa điển hình, mẫu mực, dễ hiểu về văn hóa công ty. Những câu chuyện này thường là những câu chuyện được truyền miệng từ những sự kiện có thực, điển hình về những giá trị, triết lý của văn hóa công ty được các thành viên trong tổ chức truyền bá cho những thế hệ sau, cho người mới. Một số câu chuyện trở thành những giai thoại do những sự kiện mang tính lịch sử và có thể được khái quát hóa hoặc hư cấu thêm.

Trong các giai thoại thường xuất hiện những tấm gương điển hình, có thể được nhân cách hóa thành huyền thoại với những phẩm chất và tính cách, những giá trị và niềm tin có thể đại diện cho cả tổ chức. Các mẫu chuyện có tác dụng duy trì sức sống cho các giá trị ban đầu của tổ chức và giúp tổ chức thống nhất về nhận thức của tất cả mọi thành viên.

### 1.2.1.5. *Nghi lễ, hội họp*

*Nghi lễ*: Một trong số biểu trưng của văn hoá doanh nghiệp là nghi lễ. Đó là loại hình văn hóa có yếu tố chính trị hoặc tín ngưỡng, tâm linh được tập thể doanh nghiệp tôn trọng giữ gìn. Đây là giá trị văn hóa điển hình của một doanh nghiệp. Nó có thể là các nghi lễ trong hội họp, các sinh hoạt tập thể, giao lưu văn hóa văn nghệ... Những hoạt động này tạo nên nét đặc sắc trong văn hóa riêng của từng doanh nghiệp. Bởi khi nhắc đến một doanh nghiệp, có thể người ta sẽ nghĩ ngay đến nét văn hóa điển hình trong nghi lễ, cách họ tổ chức hội họp, hoạt động tập thể, là thế mạnh của một doanh nghiệp.

Có 4 loại nghi lễ cơ bản: Chuyển giao, củng cố, nhắc nhở, liên kết, được thể hiện như sau:

**Bảng 1.2. Bốn loại nghi lễ trong tổ chức và tác động tiềm năng**

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

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

Nghi lễ thường được tiến hành theo một cách thức nhất định, các nghi thức thường được thiết kết một cách kỹ lưỡng và sử dụng như những hình thức chính thức để thực hiện nghi lễ. Đặc điểm về hình thức và nội dung của nghi thức không chỉ thể hiện những giá trị và triết lý của văn hóa công ty mà tổ chức muốn nhấn mạnh, chúng còn thể hiện quan điểm và cách tiếp cận của những người quản lý. Mức độ nghiêm túc trong việc thực hiện nghi thức là dấu hiệu phản ánh nhận thức của các thành viên tổ chức về ý nghĩa và tầm quan trọng của các giá trị và triết lý.

*Hội họp:* Hội họp là một hoạt động quan trọng trong quá trình tiến hành công việc của một tổ chức. Hội họp là một chế độ thường xuyên, định kỳ, quyết định chất lượng công việc của tổ chức, nên chúng phải được tổ chức sao cho có thể phát huy hiệu quả cao nhất. Đó là những cuộc họp giao ban ngày, tháng, quý, năm; họp triển khai công việc của tổ chức, sơ, tổng kết hoặc các hội nghị, đại hội của doanh nghiệp...

#### 1.2.1.6. Trang phục

Người ta sẽ đánh giá văn hóa của một công ty thông qua trang phục của nhân viên. Vì vậy, khi thiết kế trang phục, các nhà quản trị trong công ty cần chú ý đến sự năng động, trang nhã, lịch sự, văn minh, hiện đại mà trang phục đó sẽ mang lại khi nhân viên của mình khoác nó lên người. Đồng phục cũng góp phần gắn kết các nhân viên trong doanh nghiệp lại gần nhau hơn. Những công ty lớn, các nhân viên ở các bộ phận không thể biết nhau, nhưng thông qua trang phục họ có thể dễ dàng nhận ra đồng nghiệp. Ngoài ra, trang phục cũng là cái mang lại sự khác biệt giữa doanh nghiệp này với doanh nghiệp khác, giữa văn hóa của doanh nghiệp này với doanh nghiệp khác.

Đồng phục đẹp còn cho thấy trình độ văn hóa cũng như thẩm mỹ của cán bộ nhân viên doanh nghiệp, nó là diện mạo tạo nên ấn tượng tốt cho hình ảnh doanh nghiệp đó, đồng thời đóng góp một phần không nhỏ vào thành công của họ. Thiết kế đồng phục cho nhân viên là một cuộc đầu tư có lãi cho doanh nghiệp, bởi họ chính là những công cụ quảng bá thương hiệu hữu hiệu nhất và có sức thuyết phục nhất khi khoác lên mình bộ đồng phục mang thương hiệu của công ty, và nhờ đó mà doanh nghiệp ấy sẽ có thêm nhiều đối tác, khách hàng mới.

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

Ngôn ngữ sử dụng để giao tiếp giữa các nhân viên với cấp trên; giữa nhân viên với nhân viên; với khách hàng, đối tác... là những yếu tố quan trọng nhất, góp phần làm nên một nền văn hóa doanh nghiệp đậm đà bản sắc. Khi các nhân viên của doanh nghiệp sử dụng những ngôn ngữ trang trọng, lịch sự, thân thiện với khách hàng, đối tác thì sẽ mang lại cho họ cảm giác tin tưởng, dễ chịu. Khi các nhà quản trị sử dụng ngôn ngữ thân mật, vui vẻ, nhân viên cũng cảm thấy tin tưởng, yêu công ty, yêu công việc hơn... Ứng xử giao tiếp trong công ty là cái “không mất tiền mua” nhưng mang lại giá trị tinh thần vô cùng to lớn. Vì vậy, người sử dụng nó luôn phải cân nhắc, suy nghĩ kỹ trước khi nói, ứng xử không đúng cách có thể khiến người nghe bực tức, mất thiện cảm,... Ngôn ngữ giao tiếp chính là cái tạo nên văn hóa của cá nhân, cộng đồng sử dụng nó.

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

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

Đó 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 giữ gìn, 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. Lịch sử phát triển và truyền thống là một nhân tố cấu thành VHDN, bởi chúng có tác dụng giáo dục truyền thống, lưu truyền các giá trị và tôn vinh các cá nhân xuất sắc, hướng doanh nghiệp đến sự phát triển bền vững, sự tiếp nối giữa các thế hệ.

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

*Sứ mệnh:* Là lý do để tổ chức tồn tại, các tổ chức thường thể hiện sứ mệnh của mình bằng một "tuyên bố sứ mệnh" súc tích, ngắn gọn, giải thích tổ chức đó tồn tại để làm gì và phải làm gì để tồn tại? Tuyên bố sứ mệnh của tổ chức cần đưa ra thông tin để trả lời 3 câu hỏi sau:

- + Mục tiêu của tổ chức là gì?
- + Tổ chức sẽ làm gì và phục vụ ai (lĩnh vực hoạt động, khách hàng)
- + Những nguyên tắc và giá trị nào là kim chỉ nam cho các hoạt động của tổ chức?

*Một bản tuyên bố sứ mệnh có hiệu quả thường phải đáp ứng các tiêu chí sau:*

- + Rõ ràng, dễ hiểu. Ngắn gọn và cô đọng.
- + Chỉ ra được tại sao ta làm việc đó và lý do tồn tại của tổ chức là gì?
- + Phải đưa ra được định hướng cho các hoạt động thích hợp và không quá hẹp
- + Phải thể hiện được các cơ hội và chỉ ra được cái mà xã hội nhớ đến chúng ta.
- + Phù hợp với các khả năng riêng có của tổ chức.
- + Phải thấy được cam kết của chúng ta.

*Những sai lầm thường gặp với sứ mệnh của tổ chức:*

- + Không có tuyên bố sứ mệnh;
- + Đồng nhất chức năng nhiệm vụ với sứ mệnh;
- + Các mục tiêu nhiệm vụ mâu thuẫn với sứ mệnh hoặc đi chệch hướng đề ra trong sứ mệnh.
- + Sứ mệnh không được mọi người hiểu và ủng hộ.
- + Sứ mệnh không được rõ ràng hoặc không được truyền đạt rõ ràng tới cá nhân trong tổ chức, không thể hiện rõ phương hướng hoạt động của tổ chức.

*Tầm nhìn:* Là một hình ảnh, tiêu chuẩn, hình tượng độc đáo và lý tưởng trong tương lai, là những điều doanh nghiệp muốn đạt tới hoặc trở thành. Người lãnh đạo phải đặt câu hỏi, ví dụ như 5 năm nữa, 10 năm nữa...mục tiêu

của doanh nghiệp là gì, lãnh đạo sẽ dẫn dắt tổ chức tới đâu? Vị thế doanh nghiệp sẽ phát triển ra sao?

*Giá trị cốt lõi:* Là các nguyên tắc, nguyên lý nền tảng và bền vững của tổ chức. Có những nguyên tắc tồn tại không phụ thuộc vào thời gian. Tự thân, không cần sự phản biện bên ngoài, có giá trị và tầm quan trọng với bên trong tổ chức. Giá trị cốt lõi qua việc sàng lọc tính chân thực, có thể nhận diện nhờ xác định giá trị nào thực sự là trung tâm và mặt khác phải bền vững trước kiểm định của thời gian. Một công ty lớn cần xác định cho chính mình những giá trị được giữ làm cốt lõi, độc lập với môi trường hiện tại, với yêu cầu cạnh tranh và cách thức quản trị. Như vậy việc xác định tầm nhìn, sứ mệnh và giá trị cốt lõi là sự tuyên bố chiến lược của tổ chức, là một sự trấn trở để thiết kế, xây dựng chứ không phải chỉ là câu chữ đơn thuần, chỉ để phát biểu cho hay.

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

Về bản chất, giá trị là khái niệm phản ánh nhận thức của con người về những gì họ theo đuổi, những chuẩn mực đạo đức mà họ cho rằng cần phải thực hiện. Giá trị luôn được con người tôn trọng. Niềm tin là khái niệm đề cập đến việc mọi người cho rằng thế nào là đúng, thế nào là sai, là “điểm tựa tinh thần” và tạo nên động lực của con người. Trong niềm tin luôn chứa đựng những giá trị và triết lý đã nhận thức và là nguồn sức mạnh giúp con người hành động. 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.

#### 1.2.2.4. *Triết lý kinh doanh*

Là các ý tưởng, tôn chỉ hành động trong hoạt động kinh doanh của một doanh nghiệp. Thường đề cập tới những vấn đề cơ bản về sứ mệnh, phương châm hoạt động, cách ứng xử, giao tiếp trong nội bộ công ty và với bên ngoài. Triết lý kinh doanh thể hiện quan điểm riêng của một doanh nghiệp, được tạo dựng bởi các nhà lãnh đạo của doanh nghiệp ấy. Nó được duy trì, bổ sung phát triển trong quá trình hình thành và phát triển của doanh nghiệp.

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

Là các động lực thúc đẩy hành động của các cá nhân, và môi trường “động lực chung” của tổ chức. Các yếu tố động lực này sẽ biểu hiện ra ngoài bằng những hành vi hàng ngày của các cá nhân trong doanh nghiệp.

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

### ***1.3.1. Nhận thức đúng đắn về phát triển văn hóa doanh nghiệp***

Thế giới đang thay đổi và phát triển trong mô hình phẳng. Một tổ chức biến động tiêu cực có thể mang đến những tác động tích cực hoặc tiêu cực tới toàn cầu. Tính chất toàn cầu hóa trong quá trình thay đổi và phát triển ấy đặt ra nhiều vấn đề đối với mỗi quốc gia nói chung và từng doanh nghiệp nói riêng, trong đó có vấn đề xây dựng, phát triển và phát huy nhân tố văn hóa trong hoạt động kinh doanh.

Văn hóa doanh nghiệp là văn hóa của chủ thể doanh nghiệp trong hoạt động sản xuất kinh doanh. Văn hóa doanh nghiệp là một khái niệm không mới đối với thế giới nhưng vẫn còn lạ lẫm đối với số đông doanh nghiệp Việt Nam – lại đang được công nhận là một yếu tố mang ý nghĩa quyết định trong quá trình phát triển sản xuất kinh doanh.

Sự xuất hiện phổ biến và trở thành tất yếu của khái niệm này gắn liền với quá trình toàn cầu hóa nền kinh tế và hội nhập kinh tế quốc tế. Điều này có nghĩa là việc tham gia vào sân chơi chung là nền kinh tế toàn cầu cần tới một cách thức quan hệ, ứng xử trong quan hệ kinh doanh hay nói rộng hơn là cần tới một văn hoá kinh doanh vừa thể hiện bản sắc riêng vừa phù hợp với sự đa dạng bản sắc trên thế giới, đặc biệt là trong các công ty toàn cầu.

Văn hoá doanh nghiệp dưới góc nhìn như là nguồn vốn xã hội - một trong 5 loại vốn (hay nguồn vốn) là: vốn tự nhiên (được ban tặng), vốn con người (thể lực và trí lực), vốn vật chất (do con người tạo ra), vốn tài chính (quy ra giá trị) và vốn xã hội. Vốn xã hội cũng là một khái niệm mới được thừa nhận trong thập kỷ 90 của thế kỷ 20, tạo cơ sở mới cho nhiều lý thuyết phát triển hiện đại.

Văn hoá doanh nghiệp là một thực thể không thể chia tách, vì một hành vi văn hoá, dù là “vỏ” hay “lõi” đều đã nói lên bản chất văn hoá của thực thể đó. Tuy nhiên nếu trên góc độ nghiên cứu, nếu tạm nhận thức phần “vỏ” văn hoá chính là những yếu tố bên ngoài (mang mặc, nói năng, nhận diện, quy tắc ứng xử...), thì những giá trị cốt lõi chính là toàn bộ những giá trị niềm tin, lý tưởng, ý chí của cả một tập thể, được tạo nên bởi lịch sử và ý chí của các thế hệ đi trước.

Khi một tổ chức bắt đầu to ra, bắt đầu có nhiều thành phần, nhiều bộ phận, sẽ bắt đầu có những cách làm, cách nghĩ khác nhau. Khi một tổ chức to ra, bắt đầu thiếu đi sự gắn kết, sự thống nhất, bắt đầu mất đi sự khác biệt của mình. Lúc này, văn hoá doanh nghiệp có vai trò của *hệ thống phanh* trên cỗ xe phát triển. Nó giúp cỗ xe điều chỉnh được tốc độ tiến lên, giữ được thăng

bằng qua những khúc cua rẽ ngoặt, lên dốc xuống đồi. Một hệ thống phanh tốt, an toàn là điều kiện quyết định để cỗ xe có thể tham gia lưu thông trên mọi ngã đường.

Nếu như cái vỏ văn hoá là thứ có thể bắt chước nhau, có thể nhanh chóng xây dựng quy định để thực hiện thì giá trị cốt lõi của văn hoá doanh nghiệp không tự nhiên mà có. Nó hình thành từ lịch sử của tổ chức, từ triết lý kinh doanh, từ mục đích mà mọi thành viên cùng hướng tới. Chính vì vậy, giá trị cốt lõi của doanh nghiệp này sẽ không giống của bất cứ doanh nghiệp kia. Nó tạo nên sự khác biệt, và sự khác biệt sẽ tạo ra thế mạnh.

Vậy, hiểu thế nào về giá trị cốt lõi của văn hoá doanh nghiệp? Quá nhiều định nghĩa, nhưng ta có thể hiểu một cách đơn giản nhưng đầy đủ: *Giá trị cốt lõi của văn hóa doanh nghiệp, suy cho cùng là cách từng thành viên nhận thức, điều hành, thực hiện và hoàn thành mọi công việc như thế nào? Đó chính là sợi dây mà từng thành viên cùng neo bám vào đó để cùng thực hiện nhiệm vụ, để sống và làm việc với nhau, cùng nhau vượt qua khó khăn, cùng nhau thụ hưởng thành quả...*

Các giá trị văn hoá cốt lõi được đúc rút từ lịch sử hình thành, phát triển và triết lý kinh doanh của doanh nghiệp, từ mong muốn của lãnh đạo và các thế hệ đi trước, phải dựa trên cơ sở khoa học của chủ nghĩa duy vật biện chứng và duy vật lịch sử và phù hợp với truyền thống văn hoá nhân loại, văn hoá dân tộc. Nhưng quan trọng hơn cả, đó là phải vận dụng ánh xạ được những giá trị đó vào suy nghĩ nhận thức của từng thành viên, tạo nên sức mạnh phát triển của tổ chức và cơ hội phát triển của từng cá nhân.

Một điều cần chú ý, khi tiếp cận và nhận thức những giá trị cốt lõi của văn hoá doanh nghiệp, điều quan trọng nhất là không phải nhớ chính xác và suy luận trên từng con chữ, mà mỗi người cần nhận thức đúng tinh thần và tư tưởng của các giá trị này. Bởi câu chữ chỉ là cái vỏ ngôn ngữ của tư tưởng và hầu như không bao giờ bao trùm được hết tất cả các nội dung của nó. Nếu sa đà vào suy luận câu từ sẽ dẫn đến sự hiểu thô thiển, lệch lạc, gây bế tắc trong quá trình vận dụng hoặc ít ra là bó hẹp phạm vi tác động của tư tưởng ấy.

Trong doanh nghiệp đã có những giá trị văn hoá cốt lõi, mức độ nhận thức hiện có và những giá trị nhận thức mong muốn tất yếu có khoảng cách. Nhiệm vụ của doanh nghiệp là làm thế nào để thu hẹp khoảng cách giữa những giá trị hiện có và những giá trị tổ chức mong muốn. Các khoảng cách

này nên đánh giá theo 4 tiêu chí: phong cách làm việc, ra quyết định, giao tiếp, đối xử.

Để ánh xạ được các giá trị cốt lõi vào nhận thức của từng thành viên trong tổ chức, phải tổ chức “truyền lửa” từ những người đứng đầu doanh nghiệp đến với nhân viên một cách thường xuyên. Không có gì hiệu quả hơn khi những người đứng đầu trực tiếp phân tích, định hướng, truyền cảm hứng, đưa những mong ước, chiến lược phương châm hành động, niềm tin, lý tưởng... đến với cán bộ, công nhân viên. Lãnh đạo phải là người trực tiếp 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... bằng những quyết định của mình. Lãnh đạo cũng đóng vai trò quan trọng trong việc xoa tan những mối lo sợ và thiếu an toàn của nhân viên, đồng thời cách giao tiếp, đối xử của lãnh đạo cũng là những yếu tố quyết định để nhân viên học tập, noi theo.

Tiếp tục thể chế hóa, mô hình hóa và củng cố bổ sung các giá trị văn hóa; tiếp tục đánh giá văn hóa doanh nghiệp và thiết lập các chuẩn mực mới. Văn hoá, kể cả các giá trị cốt lõi - không phải bất biến, vì vậy khi ta đã xây dựng được một nền tảng 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, đồng thời lược bỏ những giá trị không còn phù hợp.

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

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

Để nâng cao hình ảnh của doanh nghiệp thông qua các biểu trưng trực quan, doanh nghiệp cần tập trung nâng cao một số hình ảnh trọng tâm, nổi bật mà đối tác khách hàng dễ nhìn thấy như: Kiến trúc nội ngoại thất; nghi lễ, hội họp, trang phục... như sau:

*Kiến trúc nội ngoại thất:* Kiến trúc ngoại thất chính là một phần nhận diện quan trọng, cần phải lựa chọn màu sắc, kiến trúc cho hợp lý, trang nhã, đảm bảo tính hiện đại và dân tộc, tránh việc bố trí các màu sắc quá nóng, loè loẹt, gây phản cảm (mà hệ thống Bếp ga Ngọn lửa thần – sơn bên ngoài bằng



màu đỏ rực, tồn khá nhiều giấy bút báo chí, là một ví dụ). Nội thất bài trí, sắp xếp bên trong màu sắc phải ấm áp, thân thiện, kích thích sáng tạo. Sắp xếp công năng văn phòng hợp lý, mỗi người có một không gian riêng nhưng hài hòa với bối cảnh chung, không bố cục lộn xộn, bừa bộn và phù hợp với môi trường làm việc của từng bộ phận. Phần lớn các công ty khi xây dựng kiến trúc văn phòng, trụ sở đều muốn lồng ghép trong các công trình kiến trúc những nét văn hoá riêng biệt, độc đáo, biểu hiện sức mạnh và thành công của doanh nghiệp.

*Nghi lễ, hội họp:* Xác định đây là một trong những hoạt động góp phần tạo nên nét văn hóa riêng của từng doanh nghiệp. Phải duy trì và phát triển các nghi lễ theo đúng bản sắc ngành nghề, phát huy tối đa những nét văn hoá đặc trưng đã tạo nên dấu ấn doanh nghiệp. Ví dụ, ở Viettel, các nghi lễ vẫn dựa trên nền tảng nghi lễ quân đội, nghiêm trang, chặt chẽ, nhưng ở FPT, các nghi lễ thường diễn ra có phần thoải mái, không phân biệt lãnh đạo, nhân viên. Tất nhiên các nghi lễ, sinh hoạt tập thể, dù chỉ bó hẹp trong một tổ chức, một cộng đồng nhỏ vẫn cần tuân thủ những giá trị văn hoá truyền thống của dân tộc.

*Trang phục:* Trang phục cần được quan tâm đến sự năng động hướng đến sự sang trọng, lịch sự, từ kiểu dáng cho đến chất liệu vải và quan trọng hơn là nhìn vào trang phục ta thấy được thương hiệu của doanh nghiệp ấy. Mỗi doanh nghiệp phải thiết kế, phối màu cho trang phục, tạo nên bản sắc riêng, tạo thương hiệu qua trang phục, nhìn trang phục có thể “nhận diện” được nhân viên của doanh nghiệp nào, thậm chí có thể cá thể hoá, biết được người làm bộ phận nào trong từng doanh nghiệp.

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

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

Xây dựng văn hoá từ các biểu trưng phi trực quan không phải là một lát cắt mà là một quá trình, cần thực hiện liên tục “mưa dầm thấm lâu”, phát huy những giá trị truyền thống, những giá trị cốt lõi biến những niềm tin, nhận thức và hành động. Người gắn bó với doanh nghiệp chưa hẳn đã là những người giỏi nhất, nhưng phải là những người phù hợp nhất về văn hoá, cách làm. Doanh nghiệp phải có chiến lược rõ ràng, có những giải pháp hữu hiệu

để tổ chức giáo dục, truyền thông, kết hợp với các hoạt động tập thể, lồng ghép khéo léo các giá trị văn hoá phi trực quan để từng thành viên “ngấm” và hành động theo các giá trị đó. Các hoạt động truyền thông, giáo dục phải được đổi mới, dễ hiểu, dễ làm, dễ tiếp thu, tránh hô hào, khô cứng. Chỉ khi tất cả các thành viên sống và làm việc theo những giá trị, những niềm tin, những lý tưởng đó, hình ảnh thông qua các biểu trưng phi trực quan mới được củng cố và nâng cao.

Trong các giá trị phi trực quan, có lẽ chỉ có sứ mệnh, tầm nhìn chiến lược là những biểu trưng có thể thay đổi theo từng giai đoạn. Sau mỗi giai đoạn, cần tổng kết, phân tích, đưa ra những định hướng mới, bổ sung vào sứ mệnh, tầm nhìn chiến lược cho phù hợp với từng giai đoạn phát triển. Ví dụ, ở Tập đoàn Viettel, giai đoạn 2000-2008, tầm nhìn chiến lược là tập trung phát triển hạ tầng mạng lưới, tổ chức SXKD hiệu quả tại thị trường trong nước. Đến giai đoạn 2008-2015, bên cạnh giữ vững vị trí số 1 ở thị trường trong nước, Viettel lại tập trung đầu tư ra nước ngoài, mục tiêu chiếm lĩnh thị trường 100 triệu dân và phát triển mảng công nghiệp quốc phòng, nghiên cứu chế tạo trang bị khí tài quân sự, phục vụ an ninh quốc phòng. Việc điều chỉnh tầm nhìn chiến lược sẽ tác động đến việc xây dựng các biểu trưng phi trực quan như thái độ, động lực cá nhân...

#### ***1.3.4. Truyền thông nội bộ và truyền thông ngoại vi văn hóa doanh nghiệp***

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

##### ***1.3.4.1. Truyền thông nội bộ***

Kênh truyền thông này liên quan chặt chẽ đến sự tương tác giữa đội ngũ lãnh đạo với nhân viên cũng như giữa nhân viên với nhau, ảnh hưởng trực tiếp tới sự hình thành văn hóa doanh nghiệp.

- *Nội dung truyền thông*: Sự tác động của truyền thông nội bộ được biểu hiện trước hết ở quan hệ giao tiếp giữa nhà quản lý với đội ngũ nhân viên. Nhân viên luôn mong muốn nhận được đầy đủ những thông tin về doanh nghiệp, nhất là những thông tin về tình hình phát triển và định hướng của doanh nghiệp; nếu những thông tin này bị bung bít thì sẽ tạo cho họ cảm giác

doanh nghiệp thiếu minh bạch, có điều gì đó khuất tất, nhân viên không tin tưởng vào lãnh đạo. Vì vậy, quá trình truyền thông hai chiều từ lãnh đạo đến nhân viên và từ nhân viên đến người lãnh đạo được thông suốt sẽ giúp người lãnh đạo hiểu được tâm tư nguyện vọng của nhân viên, sự cảm thông chia sẻ những khó khăn, những ý kiến đóng góp, đặc biệt là gợi mở những sáng kiến cải tiến kỹ thuật nhằm nâng cao năng suất, chất lượng sản phẩm của đơn vị.

Việc truyền đi thông điệp nội bộ phải đồng bộ và thống nhất với chiến lược, mục đích của doanh nghiệp, và cần phải rõ ràng, đi đúng vào vấn đề, đúng đối tượng. Người phát đi thông điệp cần thể hiện mong muốn của mình, để biến thông điệp thành hành động của nhân viên, nhằm đạt được kết quả tối ưu. Nhiều doanh nghiệp đã căn cứ vào đặc điểm của mình để thiết lập truyền thông nội bộ một cách phù hợp, không áp dụng rập khuôn theo các công ty khác, vì mỗi doanh nghiệp có mục tiêu, cơ cấu tổ chức và văn hóa khác nhau. Truyền thông nội bộ cũng cần có sự tương tác đa chiều, xuyên suốt, không đơn thuần là những mệnh lệnh, vì mỗi thành viên đều có nhu cầu được thông tin, được phát biểu ý kiến của mình và được tôn trọng. Các nhà quản lý cũng đừng quá chú trọng đến thông điệp mà quên đi thái độ, tình cảm của người tiếp nhận. Mỗi nhân viên đều có mặt mạnh và mặt yếu, nên tập trung khai thác mặt mạnh thể hiện trong nội dung thông điệp nhằm phát huy tính sáng tạo của họ.

- *Hình thức truyền thông*: Trong thời đại bùng nổ về thông tin, nhân viên có thể nhận thông tin từ rất nhiều nguồn, thậm chí có thể bị nhiễu loạn thông tin theo “*cơ chế tin đồn*” nếu như không có những kênh truyền thông nội bộ chính thức và thông điệp chính thức từ lãnh đạo doanh nghiệp. Có rất nhiều phương thức để truyền thông như Cổng thông tin nội bộ, Website nội bộ, bản tin nội bộ gửi qua email, ấn phẩm truyền thông nội bộ, các thông điệp, khẩu hiệu đưa lên màn hình chờ máy tính....

Có thể thấy rằng, mỗi phương thức đều có thể phát huy những thế mạnh riêng, có thể truyền tải những thông điệp khác nhau. Ví dụ, Cổng thông tin, website nội bộ là nơi có thể truyền thông một cách đầy đủ, chi tiết các thông điệp của doanh nghiệp. Có nhiều hình thức để chuyển tải thông điệp một cách hấp dẫn, uyển chuyển, đi vào nhận thức, tâm tư, tình cảm của con người và tạo ra những forum riêng. Cán bộ, nhân viên có thể tham gia thảo luận, đóng góp trực tiếp, lãnh đạo doanh nghiệp có thể tham gia để định hướng cho từng forum, qua đó, hướng nhận thức của nhân viên theo định hướng của doanh nghiệp.

Các bản tin nội bộ, đăng tải trên Nội san, gửi qua email là hình thức truyền thông một chiều, không có feedback. Các thông điệp có thể dưới nhiều hình thức phong phú, cuốn hút, cũng là những mô hình đang được nhiều doanh nghiệp áp dụng.

Ngoài ra, những thông điệp ngắn, các khẩu hiệu hành động, các sản phẩm mới của doanh nghiệp...có thể cập nhật đến cán bộ, nhân viên thông qua các phương tiện trong cơ quan như màn hình trong thang máy, màn hình chờ máy tính...Nó cũng thực sự phát huy được ưu thế về tần suất, thời gian, đảm bảo nhanh, liên tục, dễ nhớ. Ví dụ, một khẩu hiệu hành động, đưa lên màn hình ở thang máy, nơi sinh hoạt công cộng của doanh nghiệp, mọi người sẽ “ngắm” rất nhanh. Hoặc doanh nghiệp vừa ra một sản phẩm mới, sản phẩm được đưa lên ngay màn hình chờ máy tính, cứ sau 30 giây máy tính ở chế độ nghỉ, toàn bộ hình dáng, tính năng, giá cả...hiện lên tại màn hình chờ. Và trước khi đến với khách hàng, sản phẩm phải ăn sâu vào nhận thức của từng cán bộ nhân viên. Họ có thể đóng góp, sửa lỗi, họ chính là những nhân viên PR cho chính sản phẩm đó khi cần (trong thực tiễn, rất nhiều nhân viên không biết rõ tính năng tác dụng giá...của các sản phẩm của doanh nghiệp mình).

Tất nhiên, dù doanh nghiệp trang bị đầy đủ các phương tiện truyền thông như website, email, nội san như trên đã đề cập, nhưng truyền thông trên những phương tiện đó vẫn không thể thay thế cho những cuộc gặp gỡ trao đổi trực tiếp, những cuộc *truyền lửa* của lãnh đạo doanh nghiệp. Ở đó, nhân viên được thể hiện chính kiến của mình, được đề đạt ý kiến, đóng góp cho chiến lược phát triển của công ty, đồng thời cùng tháo gỡ giải tỏa được những vướng mắc trong công việc và cuộc sống.

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

Ví dụ: Có doanh nghiệp sẽ lựa chọn cách truyền thông là sử dụng loa phát thanh của hệ thống phát thanh trong đơn vị mình, phát vào đầu giờ sáng hoặc cuối giờ chiều vào các ngày trong tuần. Có doanh nghiệp lại tổ chức truyền thông, thông báo thời sự vào Chào cờ đầu tháng...

#### 1.3.4.2. Truyền thông ngoại vi

- *Nội dung truyền thông:* Trong quá trình phát triển doanh nghiệp không thể thiếu việc giới thiệu, quảng bá những giá trị của doanh nghiệp ra bên ngoài. Kênh truyền thông này liên quan chặt chẽ với mối quan hệ giữa doanh nghiệp - khách hàng. Nó đòi hỏi những thông tin chuyển tải tới khách hàng phải chính xác, trung thực. Những thông tin về tiêu chuẩn chất lượng sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp phải được thực hiện đúng như thông báo, tránh tình trạng “treo đầu dê, bán thịt chó”. Đây là vấn đề nhạy cảm liên quan đến văn hóa, đạo đức của doanh nghiệp.

Thực tế, có nhiều doanh nghiệp cho in trên bao bì sản phẩm của mình nhiều chỉ số tiêu chuẩn cao, phẩm chất tốt nhằm thu hút khách hàng, nhưng khi đưa vào thẩm định thì không đảm bảo. Thậm chí có doanh nghiệp còn đánh lừa người tiêu dùng, tung ra thị trường những sản phẩm có chứa những chất gây hại đến sức khỏe người sử dụng, như nước tương có chất 3-MCPD gây ung thư vượt mức cho phép, sữa có chất melamine, hay vàng nữ trang không đủ tuổi, thuốc quá hạn sử dụng... Lại có doanh nghiệp thông tin rầm rộ các chương trình khuyến mãi chăm sóc khách hàng với nhiều ưu đãi hấp dẫn nhưng lại không thực hiện đầy đủ như thông báo. Có doanh nghiệp thông tin ra bên ngoài nhiều chương trình xã hội “hoành tráng” của mình nhưng lại có những việc làm vô trách nhiệm với cộng đồng, như lén xả nước thải độc hại xuống sông, hồ; tùy tiện đổ chất thải rắn độc hại chưa xử lý ra môi trường... Những việc làm “tiền hậu bất nhất”, lời nói không đi đôi với việc làm sẽ làm mất uy tín, gây ấn tượng xấu về doanh nghiệp.

- *Hình thức truyền thông:* Các doanh nghiệp thường lựa chọn các hình thức như: Quảng cáo qua truyền hình, sách, báo và các phương tiện truyền thông khác... Bên cạnh đó các doanh nghiệp còn lựa chọn các hoạt động từ thiện và các hoạt động xã hội như: Chương trình áo ấm miền cao, internet đến trường học... vừa mang mục đích xã hội, vừa xây dựng hình ảnh, mang lợi ích kinh doanh cho doanh nghiệp, ngoài ra sự giao tiếp, ứng xử giữa nhân viên doanh nghiệp với khách hàng cũng tác động đáng kể tới uy tín của doanh nghiệp, đây cũng là hình thức truyền thông với bên ngoài. Vì văn hóa giao tiếp, ứng xử đòi hỏi nhân viên phải có thái độ đúng mực, lịch sự, thân thiện, sẵn sàng giúp đỡ khách hàng. Sự không tôn trọng khách hàng, thái độ cáu gắt, trả lời nhát gừng (trực tiếp hoặc qua điện thoại)... của nhân viên sẽ làm tổn hại hình ảnh của doanh nghiệp, và không ít trường hợp khiến khách hàng quay lưng với thương hiệu.

- *Thời điểm truyền thông*: Tùy từng tình hình thực tế tại doanh nghiệp để đưa ra thời điểm truyền thông thích hợp. Có thể truyền thông khi có sản phẩm mới mà doanh nghiệp cần truyền thông đến người tiêu dùng để họ biết đến sản phẩm đó, có thể truyền thông định kỳ trên sách báo hay các phương tiện thông tin đại chúng, hoặc doanh nghiệp đang muốn gửi thông điệp đến đối tác khách hàng nhằm mục đích quảng bá thương hiệu và nâng cao hình ảnh cho doanh nghiệp mình...Điều quan trọng là phải chọn thời điểm thích hợp để truyền thông sao cho hài hòa lợi ích của doanh nghiệp và lợi ích của khách hàng, đánh trúng vào tâm lý của khách hàng ở từng thời điểm như vậy mới đạt hiệu quả cao.

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

Trên cơ sở nhận thức đúng đắn, đầy đủ về các giá trị cốt lõi, việc biến từng nhận thức riêng rẽ thành những hành động chung cũng là một quá trình khó khăn, phức tạp của tổ chức. Bởi mỗi người được đào tạo, rèn luyện trong một môi trường văn hoá khác nhau, tập hợp lại trong một môi trường mới với những giá trị, niềm tin, lý tưởng chung, cần phải có thời gian để từng người điều chỉnh. *Nhận thức và nói ra* là một chuyện, còn *thực hiện* lại là một vấn đề khác hoàn toàn. Con người Việt Nam chịu khó, lam làm, nhưng có điểm xấu là rất bảo thủ. Phải có những quy định, chế tài để quy định những hành vi ứng xử của nhân viên với tổ chức, với công việc, với khách hàng đối tác...để tìm ra những người *phù hợp* với tổ chức.

Để chứng tỏ sự đúng đắn của những giá trị đó, điều quan trọng là đưa được lý luận vào thực tiễn. Phải đưa được các phương châm hành động từ những giá trị cốt lõi vào hành động thực tiễn. Nói là làm phải trùng khít, phải đi đôi với nhau. Doanh nghiệp cần lồng ghép các giá trị cốt lõi vào quá trình xây dựng các nội quy, quy chế, quy định trên cơ sở các văn bản pháp quy của Nhà nước ban hành và triển khai áp dụng đảm bảo chặt chẽ, phù hợp (Nội quy lao động; Quy chế tuyển dụng, sử dụng lao động, Định mức lao động; Quy chế trả lương, thưởng; Quy chế thực hiện dân chủ ở cơ sở tại nơi làm việc, đảm bảo chế độ chính sách cho người lao động; tổ chức Hội nghị người lao động tại các cấp, tổ chức đối thoại định kỳ tại nơi làm việc...) và thực hiện triệt để. Phải thực thi những phương châm ấy theo đúng tinh thần và tư tưởng của nó. Ví dụ, khi phát động phong trào Sáng kiến ý tưởng với phương châm “ghi nhận từ những ý tưởng nhỏ nhất”, doanh nghiệp nhất định phải làm đúng, ghi nhận, tôn vinh từ những ý tưởng đơn giản nhất. Mọi người sẽ thấy

mình được tôn trọng, ý kiến của mình có mang lại lợi ích cho doanh nghiệp. Và hơn thế, nhận thức và hành động văn hoá của doanh nghiệp trùng khít nhau, chính là sự ánh xạ đúng đắn những giá trị đó vào đời sống, chứng tỏ sự đúng đắn của nó.

Để đưa những triết lý đó vào đời sống sản xuất kinh doanh, doanh nghiệp phải kiên trì thực hiện theo đúng mục tiêu, lý tưởng của nó.

Phải ánh xạ, đưa triết lý của doanh nghiệp vào ngay trong việc sáng tạo ra sản phẩm, trong các hoạt động quảng bá sản phẩm, xây dựng thương hiệu, thông qua những đóng góp của doanh nghiệp cho cộng đồng, xã hội. Phải gắn chặt việc tạo ra sản phẩm và tổ chức kinh doanh; ngoài việc mang về doanh thu, lợi nhuận, doanh nghiệp cần xác định sản phẩm đó dành cho ai, hướng tới tầng lớp khách hàng nào, có đóng góp gì cho an sinh xã hội, cộng đồng...

Doanh nghiệp phải coi triết lý kinh doanh, tầm nhìn thương hiệu như một *bệ đỡ tư tưởng* vững chắc cho mọi hoạt động, ánh xạ vào trong từng kế hoạch, từng hành động, trong phát triển sản phẩm mới, chương trình ISO 9000, chương trình phát triển nguồn nhân lực, trong các hoạt động sinh hoạt tập thể, văn hoá văn nghệ, thể dục thể thao...

Ví dụ, Tôn Hoa sen, doanh nghiệp đang rất thành công tại Việt Nam với triết lý kinh doanh “Trung thực – Cộng đồng – Phát triển”, ông Lê Phước Vũ, Chủ tịch HĐQT - Tổng Giám đốc khẳng định: “Tiền bạc chỉ là phương tiện, đức mới là cứu cánh, vì vậy tôi mang đức đến cho mọi người”. Chữ Tâm của Tôn Hoa sen không dừng lại ở lời nói của ông Chủ tịch, mà nhờ sự kiên trì của lãnh đạo, nó đã được chuyển tải đến sâu rộng trong toàn thể cán bộ, nhân viên, thành phương châm hành động của mỗi người. Hệ thống bán lẻ đã được xây dựng quy mô hàng đầu Việt Nam với trên 80 chi nhánh khắp đất nước, đưa sản phẩm đến tận tay người tiêu dùng. Số tiền làm từ thiện, tài trợ hàng chục tỷ mỗi năm, đóng góp tích cực vào sự phát triển của cộng đồng và an sinh xã hội.

Bên cạnh đó, nếu doanh nghiệp làm ăn theo kiểu chộp giật, phi văn hoá, tất yếu những triết lý kinh doanh mà doanh nghiệp đưa ra sẽ là những giá trị ảo, không mang lại lợi ích cho xã hội, và chắc chắn, cán bộ nhân viên cũng sẽ “tự diễn biến”, chộp giật và phi văn hoá theo hành vi của tổ chức.

#### **1.4. Một số yếu tố ảnh hưởng đến phát triển văn hóa doanh nghiệp**

##### ***1.4.1. Văn hoá dân tộc***

Sự phản chiếu của văn hoá dân tộc lên VHĐN là một điều tất yếu. Bản thân VHĐN là một nền tiểu văn hoá nằm trong văn hoá dân tộc. Mỗi cá nhân đứng trong VHĐN cũng thuộc về một nền văn hoá dân tộc nhất định và khi tập hợp thành một nhóm hoạt động vì mục tiêu lợi nhuận, một doanh nghiệp, những cá nhân này sẽ mang theo những nét nhân cách được nuôi dưỡng, giáo dục trong một môi trường văn hóa dân tộc trước đó. Tổng hợp những nét nhân cách này làm nên một phần nhân cách của doanh nghiệp - đó là các giá trị văn hoá dân tộc, không thể phủ nhận được.

VHĐN sẽ bị ảnh hưởng bởi văn hóa dân tộc trên các khía cạnh về hệ thống giá trị chung, các chuẩn mực, quan niệm, cách ứng xử, giao tiếp, truyền thống, thói quen, tập tục trong sinh hoạt... Điều này có nghĩa là khi một doanh nghiệp muốn xây dựng hay phát triển văn hóa riêng của doanh nghiệp mình, luôn cần phải chú ý tới văn hóa của vùng, miền, lãnh thổ mà mình đang hoạt động kinh doanh như thế nào, từ đó để có những ứng xử, phương thức hoạt động cho phù hợp với văn hóa dân tộc đó, tránh gây ra những việc làm không phù hợp, vi phạm đến lối sống, quan niệm, bản sắc văn hóa dân tộc ấy. Nếu doanh nghiệp vi phạm đến văn hóa của một cộng đồng, dân tộc thì có nghĩa là doanh nghiệp đang dần loại bỏ mình ra khỏi lãnh địa của cộng đồng, dân tộc ấy.

Phát triển văn hóa doanh nghiệp phải luôn gắn liền với việc phát huy những giá trị truyền thống tốt đẹp của dân tộc như: ý chí tự lực, tự cường của dân tộc, tinh thần đoàn kết; ý thức cộng đồng gắn kết với cá nhân; đạo đức; sự tinh tế trong ứng xử... Đồng thời cần khắc phục, hạn chế những nhược điểm cố hữu như: làm việc tùy tiện, không theo một chuẩn mực nhất định, không có nề nếp (như việc nhân viên thường xuyên tụ tập để buôn chuyện trong giờ làm việc, đi muộn về sớm...). Ngoài ra, một số nhược điểm cần khắc phục như: tật xuề xòa, đại khái, ỷ lại; làm việc theo kiểu chụp giạt, không có kế hoạch làm việc cụ thể; lối sống thực dụng ích kỷ, chỉ biết vun vén lợi ích về mình, không quan tâm đến đồng nghiệp, người xung quanh...

Một ví dụ cụ thể về văn hóa Nhật Bản ảnh hưởng đến văn hóa doanh nghiệp Nhật Bản: Nhật Bản là một đất nước vốn dĩ nghèo nàn về tài nguyên, nhiều thiên tai, kinh tế chủ yếu là nông - ngư nghiệp và sự ảnh hưởng của Tam Giáo Đồng nguyên du nhập, nên người Nhật Bản coi trọng Tinh thần tập thể - Hòa hòa Thiên Nhân Địa - Đề cao sự hợp lý và sự ứng xử theo thứ tự coi trọng Lễ, Tín, Nghĩa, Trí, Nhân. Người dân Nhật Bản tự biết mình thiếu rất



nhiều điều kiện, cần phải nỗ lực khẳng định chính mình, nên có khuynh hướng du nhập và cải biến những gì du nhập vào để chúng mang tinh thần Nhật Bản. Chính vì thế, Văn hóa doanh nghiệp Nhật Bản có sự giao thoa, kết hợp đỉnh cao các yếu tố Tây/Đông/Nhật Bản, phát huy rất tốt tính ổn định văn hoá phương Đông và tính sáng tạo văn hoá phương Tây, góp phần quan trọng trong phát triển doanh nghiệp, phát triển kinh tế đất nước.

#### **1.4.2. Văn hóa Công ty mẹ**

Văn hóa Công ty mẹ có vai trò rất quan trọng đến sự định hình các giá trị, phát triển và cá thể hoá đến văn hóa của Công ty con. Thực tế, phát triển VHDN trên thế giới, đa số các doanh nghiệp con khi xây dựng và phát triển văn hoá, đều thừa hưởng những giá trị cốt lõi từ Công ty mẹ. Những giá trị cốt lõi đó chính là điểm tựa, là tiền đề, để từ đó, doanh nghiệp con phát triển một cách thống nhất với sứ mệnh, tầm nhìn, triết lý kinh doanh của Công ty mẹ, không bị pha tạp, trộn lẫn với những doanh nghiệp khác.

Những thương hiệu tên tuổi, có mặt tại rất nhiều nước trên thế giới như Sony, Toyota, Honda, Samsung với hàng chục, hàng trăm công ty con, văn hoá công ty mẹ vẫn luôn là *bộ gen trội*, để bất cứ đâu, quốc gia nào, doanh nghiệp con vẫn phải thể hiện rõ nét văn hoá Công ty mẹ, từ nề nếp lao động, cung cách phục vụ, chất lượng sản phẩm, mẫu mã, thái độ ứng xử của doanh nghiệp với khách hàng, với truyền thông, với chính nội bộ.

Ta có thể dễ dàng nhận thấy, một người máy Asimo đã được Honda mang đi suốt cả một chiến dịch PR trên khắp thế giới. Vẫn là một người máy cao 1,3m thân thiện, gần gũi với trẻ em lứa tuổi tiểu học, được cá thể hoá ngôn ngữ của từng nước, nhưng nó vẫn là bản sắc của người Nhật, văn hoá của người Nhật, lễ phép cung kính như người Nhật...qua giao lưu, vừa “biết chơi” với trẻ em, đi vào nhận thức của trẻ em, lại vừa “đánh” vào thị hiếu của bố mẹ (với lứa tuổi tiểu học, trẻ em đến giao lưu phải có bố mẹ đưa đi). Đây chính là bộ gen văn hoá Honda, đã được lưu giữ, di truyền, phát triển một cách đồng nhất đến tất cả các công ty Honda con trên thế giới.

#### **1.4.3. Văn hóa lãnh đạo**

Nếu ví doanh nghiệp như một con thuyền thì lãnh đạo là thuyền trưởng chèo lái con thuyền đó. Lãnh đạo là người có vai trò quyết định trong việc xây dựng, duy trì và phát triển những yếu tố gắn kết con người với nhau trong doanh nghiệp - chính là văn hoá doanh nghiệp. Nếu không nhận thức được vai

trò này của mình, nhà lãnh đạo sẽ không thể tạo dựng được một nền văn hóa phát triển bền vững trong doanh nghiệp.

*Nhà lãnh đạo là người hình thành nên văn hóa doanh nghiệp:* Nhà lãnh đạo là người tạo ra những đặc thù của văn hóa doanh nghiệp, ghi dấu ấn đậm nét nhất lên văn hóa doanh nghiệp, khi họ ở vị trí là người sáng lập doanh nghiệp. Nhà lãnh đạo xây dựng tầm nhìn cho doanh nghiệp và lựa chọn hướng đi, môi trường hoạt động, các nguyên tắc chung của doanh nghiệp. Văn hóa doanh nghiệp phản ánh phong cách riêng, văn hóa riêng của mỗi nhà lãnh đạo.

*Nhà lãnh đạo là người xây dựng tầm nhìn cho doanh nghiệp:* Những nhà lãnh đạo xuất sắc thường xây dựng tầm nhìn cho doanh nghiệp rất rõ ngay từ khi mới bắt đầu thành lập doanh nghiệp hoặc trong quá trình phát triển doanh nghiệp. Họ xác định cụ thể những giá trị, mục đích cũng như mục tiêu lớn lao mà họ mong muốn hướng tới. Họ tìm mọi cách để đạt được, truyền bá, lôi cuốn mọi người để thực hiện công việc hướng tới mục tiêu đó. Đó chính là nền tảng để doanh nghiệp phát triển.

*Nhà lãnh đạo là người xác định hướng đi, môi trường và các nguyên tắc hoạt động nói chung cho doanh nghiệp:* Trong thời kỳ thành lập doanh nghiệp, nhà lãnh đạo có nhiệm vụ lựa chọn đường lối hoạt động, phát triển, các nguyên tắc, quy định...cho mọi hoạt động của doanh nghiệp. Sự lựa chọn ấy được mọi thành viên trong doanh nghiệp chấp nhận và trở thành chuẩn mực đánh giá các hoạt động của doanh nghiệp sau này. Các yếu tố này gắn kết mọi thành viên trong doanh nghiệp với nhau và tạo nên tinh thần tập thể vững mạnh trong doanh nghiệp.

*Nhà lãnh đạo là người phát triển văn hóa doanh nghiệp:* Lãnh đạo là người đóng vai trò quan trọng đầu tiên trong quá trình xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp, mặc dù văn hóa doanh nghiệp là sản phẩm chung của mọi thành viên trong doanh nghiệp. Nhà lãnh đạo luôn có xu hướng tuyển chọn những người có quan điểm chung với mình, luôn truyền bá, tạo động lực để các thành viên thực hiện theo những giá trị mà họ đã lựa chọn. Nhà lãnh đạo luôn luôn cố gắng là hình mẫu để mọi người trong doanh nghiệp noi theo.

Nhà lãnh đạo là người truyền bá, tạo động lực để các thành viên trong doanh nghiệp thực hiện theo những giá trị mà mình lựa chọn.

Để duy trì và phát triển những yếu tố văn hóa mình tạo ra nhà lãnh đạo thường lựa chọn những người có khát vọng, mong muốn, giá trị, niềm

tin...tương đối giống mình vào đội ngũ nhân sự của doanh nghiệp. Đặc biệt ở những vị trí quan trọng như quản lý lãnh đạo cấp thấp, nhà lãnh đạo rất chú ý lựa chọn những người đồng minh với mình.

*Nhà lãnh đạo là người thay đổi văn hóa doanh nghiệp:* Thay đổi văn hóa doanh nghiệp là một trong những thách thức lớn, đòi hỏi nhà lãnh đạo phải có những hoạt động tích cực và thận trọng. Vì vậy, họ thường là người thay đổi đầu tiên rồi từ đó họ tạo nên sự thay đổi ở mọi thành viên trong doanh nghiệp.

Nhà lãnh đạo không chỉ là người quyết định cơ cấu tổ chức, công nghệ của doanh nghiệp mà còn là người sáng tạo ra các biểu tượng, ngôn ngữ, nghi lễ...của doanh nghiệp. Quá trình xây dựng và quản lý doanh nghiệp mang phong cách của người lãnh đạo sẽ được in dấu lên văn hóa doanh nghiệp.

#### ***1.4.4. Văn hóa từ quá trình hội nhập***

Xây dựng văn hóa kinh doanh vừa là mục tiêu, vừa là thách thức lớn đối với hầu hết các doanh nghiệp, trong xu hướng phát triển gia nhập WTO và toàn cầu hóa hiện nay. Thách thức lớn nhất là nguy cơ tụt hậu, là hiệu quả kinh tế và năng lực cạnh tranh thấp. Hơn lúc nào hết, chúng ta cần nhận thức rõ những hạn chế, bất cập trong phát triển VHDN ở Việt Nam. Từ đó, tìm ra hướng đi cho các doanh nghiệp Việt Nam tích cực, chủ động trong hội nhập, đảm bảo xây dựng một nền VHDN Việt Nam tiên tiến, đậm đà bản sắc văn hóa dân tộc, làm nền tảng cho sự phát triển bền vững của nền kinh tế Việt Nam.

Trong quá trình hội nhập WTO, các doanh nghiệp phải đối diện với sự cạnh tranh của các doanh nghiệp khác trên toàn cầu. Trong nền kinh tế hội nhập đa địa phương bản sắc, có sự tổng hòa các yếu tố văn hóa của các dân tộc trên thế giới, đòi hỏi các doanh nghiệp càng phải chú ý tạo dựng những nét văn hóa đậm đà bản sắc Việt Nam. Đây mới chính là con đường ngắn nhất, hiệu quả và phù hợp với xu thế phát triển chung trong kinh doanh và cạnh tranh.

Những giá trị được học hỏi kế thừa từ các doanh nghiệp quốc tế thường rất phong phú, phổ biến là: những kinh nghiệm quản lý doanh nghiệp, những giá trị văn hoá doanh nghiệp tiên bộ được các doanh nghiệp nước ngoài tạo dựng và phát triển thành công; những xu hướng hoặc trào lưu xã hội đang phổ biến trên thế giới... được kế thừa, chuyển hóa thành nét văn hóa của doanh nghiệp mình. Đó chính là tác phong làm việc khoa học, chuyên nghiệp, sáng

tạo, là dòng chảy thông tin, cách thức xử lý khủng hoảng, sự phối hợp nhóm...

- *Hội nhập kinh tế và những tác động đến văn hóa doanh nghiệp*

- *Về đối tác quốc tế:* Toàn cầu hóa kinh tế tạo ra những cơ hội tiếp cận thị trường thế giới rộng lớn nhưng cũng buộc các doanh nghiệp, doanh nhân Việt Nam phải đối mặt với một môi trường nhiều rủi ro hơn và cạnh tranh gay gắt hơn. Hội nhập kinh tế đồng nghĩa với cam kết tham gia vào thị trường thế giới được điều tiết bằng những luật chơi rõ ràng, những định mức, tiêu chuẩn khắt khe; phải tuân thủ các luật lệ, cam kết về không phân biệt đối xử, giảm thuế, mở cửa thị trường, bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ, các tiêu chuẩn về lao động và cam kết xã hội...

Kinh doanh thời kỳ hội nhập dựa trên một loạt các thông lệ và quy chuẩn. Các thông lệ và quy chuẩn này là thành tựu chung của loài người. Chúng cấu thành nên một phần không thể thiếu của văn hóa doanh nghiệp. Không nắm vững các thông lệ và quy chuẩn khó có thể được coi là có văn hóa trong kinh doanh, và cũng rất khó kinh doanh. Khi hội nhập, văn hóa doanh nghiệp sẽ thay đổi và trở thành thách thức, mọi nhân viên thuộc doanh nghiệp sẽ phải thay đổi thích nghi với các quy trình kinh doanh mới, được chuẩn hóa.

Ở một cấp độ cao hơn, còn có thể xảy ra "xung đột văn hóa" trong nội bộ doanh nghiệp. Khi tham gia WTO và kinh doanh trong "thế giới phẳng", các doanh nghiệp phải vượt qua chính mình, phải hiểu biết và thành thạo "luật chơi" mới, biết liên kết với đối tác đáng tin cậy trên toàn cầu.

- *Về nhân lực quốc tế:* Một khó khăn cho các doanh nghiệp Việt Nam khi hội nhập quốc tế, đó là chất lượng nhân lực quốc tế đi trước chúng ta hàng trăm năm. Tay nghề nhân lực Việt Nam khéo léo, cần cù, chịu khó, nhưng tính chuyên nghiệp, sức sáng tạo, khả năng phối hợp trong nguồn nhân lực...chúng ta thua kém rất nhiều so với nhân lực các nước phát triển. Bên cạnh đó, cung cách làm ăn theo kiểu sai đâu sửa đấy, thiếu tính liên kết cộng đồng; nặng về quan hệ, chạy chọt...đang là những rào cản nặng nề của doanh nghiệp Việt trong quá trình hội nhập. Khả năng cạnh tranh của nhân lực kém hơn, từ tác phong làm việc đến chất lượng sản phẩm. Thực tế, đã có những xung đột khá nặng nề trong các doanh nghiệp nước ngoài sử dụng lao động Việt Nam.

Có thể nói, đến thời điểm hiện tại, doanh nghiệp Việt Nam nhìn chung vẫn còn có phần “bỡ ngỡ” với các tiêu chuẩn cho hội nhập như trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (Corporate Social Responsibility - CSR), an toàn vệ

sinh lao động và hệ thống quản lý môi trường; phong cách làm việc chuyên nghiệp; tính sáng tạo, đổi mới, sẵn sàng hợp tác. Văn hoá kinh doanh của doanh nghiệp Việt Nam vẫn còn nặng theo lối lạc hậu, tùy tiện, phong cách thiếu chuyên nghiệp, một số chưa thực sự coi trọng chữ tín, cầu thả trong ký kết và thực hiện hợp đồng, thậm chí gian dối theo kiểu “buôn bán thật thà chỉ có mà ăn cám”, dẫn đến trốn thuế, lậu thuế, lách luật...không phù hợp với môi trường kinh doanh văn minh, hiện đại, nhất là khi chúng ta đã là thành viên của WTO.

Tham gia với sân chơi quốc tế, mỗi doanh nghiệp Việt Nam cũng xác định phải là “Công ty toàn cầu”, với ý nghĩa là có tầm nhìn toàn cầu, hoài bão toàn cầu, ý chí kinh doanh toàn cầu, và từ đó, đề ra và quyết định những giải pháp để đưa doanh nghiệp của mình ra toàn cầu một cách thắng lợi, giảm thiểu những thua thiệt có thể xảy ra. "Tầm nhìn toàn cầu", đó là một tầm nhìn đủ rộng để bao quát hết thấy mọi vấn đề. Từ đó, họ sẽ góp phần giải quyết những vấn đề của dân tộc, của thế giới qua các sản phẩm, dịch vụ của mình.

Văn hóa kinh doanh của doanh nghiệp Việt Nam cần phải thay đổi theo hướng sẵn sàng liên kết, hợp tác để đôi bên cùng có lợi thay vì chỉ nghĩ đến quyền lợi của chính bản thân mình. Tinh thần hợp tác, cùng làm ăn, cùng có lợi, và cùng làm giàu phải được xem trọng và đặt chữ tín lên hàng đầu để thay đổi một hình ảnh dân tộc Việt Nam chỉ thích làm ăn riêng lẻ, nghĩ đến quyền lợi của cá nhân thay vì quyền lợi của cả cộng đồng, đồng thời có những chiến lược lâu dài, quyết liệt trong xây dựng, phát triển nguồn nhân lực với những yêu cầu cao về tính chuyên nghiệp, tay nghề và văn hoá doanh nghiệp, đáp ứng yêu cầu hội nhập quốc tế hiện nay.

### **1.5. Một số bài học kinh nghiệm phát triển văn hóa doanh nghiệp ở trên thế giới và trong nước.**

#### ***1.5.1. Văn hóa doanh nghiệp của Tập đoàn Toyota Nhật Bản***

Với “đại gia” Toyota, một thương hiệu ô tô hàng đầu thế giới của Nhật Bản, văn hoá doanh nghiệp từ lâu đã trở thành những chuẩn mực mang tính nguyên tắc, rất chặt chẽ, được tuân thủ dựa trên lợi ích to lớn của nhân viên, của doanh nghiệp và của người tiêu dùng trên khắp thế giới.

Thành công của Toyota bắt nguồn từ sự kết hợp giữa tài năng kinh doanh thiên bẩm cá nhân và những giá trị văn hóa truyền thống của người Nhật. Ông tổ của Tập đoàn Toyota là Sakichi Toyoda, một người Nhật tài hoa và đầy tự trọng. Với việc nhìn thấy những chiếc ô tô Mỹ trong khi đi tìm thị trường cho chiếc

máy dệt tự động của mình, lòng tự trọng của người Nhật đã khiến ông bỏ vốn đầu tư, mày mò nghiên cứu sản xuất ra chiếc ô tô, mang tên chính dòng họ Toyoda.

Văn hoá của Toyota hình thành ngay sau khi người con trai Kiichiro tiếp quản công ty Sakichi Toyoda từ bố mình. Ông đã đặt lại cái tên Toyota bằng cách thay chữ cái "d" bằng chữ cái "t" trong từ Toyoda. Cái tên "Toyota" phát âm không rõ như Toyoda, nhưng nó thích hợp hơn đối với tâm lý quảng cáo. Và theo quan niệm truyền thống của người Nhật chữ Toyota có 8 nét, con số 8 mang lại sự may mắn và tượng trưng cho sự lớn mạnh không ngừng, trong khi đó Toyoda lại có 10 nét - theo quan niệm của người Nhật số 10 là một số tròn trĩnh, không phát triển. Bản thân Kiichiro lại còn một ý thức khác cho việc chọn lựa biểu tượng này, đó là ông muốn tách cái tên Toyota ra khỏi phạm vi của một gia đình, dòng họ để vươn ra tầm quốc gia, thế giới. Tháng 4/1937, Toyota chính thức được đăng ký bản quyền thương mại. Và kể từ đó, thương hiệu Toyota trở thành một trong những biểu tượng, là niềm tự hào của mọi người dân Nhật Bản và của thế giới.

Văn hoá Toyota thể hiện rất rõ từ logo, triết lý kinh doanh, phương châm hành động. Logo của Toyota bao gồm 3 hình eclipse lồng vào nhau (tượng trưng cho 3 trái tim) mang ý nghĩa: 1/Thể hiện sự quan tâm đối với khách hàng; 2/Tượng trưng cho chất lượng sản phẩm; 3/Những nỗ lực phát triển khoa học công nghệ không ngừng.

“Cương lĩnh Toyota” đã được Toyoda Kiichiro viết thành văn bản, đó là: Trên dưới một lòng, trung thành phụng sự, tạo thành quả để lập công báo quốc. Dốc tâm vào việc nghiên cứu và chế tạo, luôn đi trước thời đại. Tránh xa những điều hoa mỹ, đạt đến mức vững chãi kiên cường. Phát huy tình thân ái đối với bạn bè bằng hữu, xây dựng thuần phong mỹ tục trong gia đình. Tôn trọng những điều răn của Thần Phật, sống một cuộc đời cảm tạ báo ân....Cương lĩnh Toyota đã trở thành những phương châm hành động của những công ty con của Toyota, Tập quán tư duy của Sakichi vẫn đang tiếp tục chảy trong huyết mạch của những công ty thuộc hệ thống Toyota ngày nay.

Triết lý kinh doanh của Toyota là một hệ thống triết lý kinh doanh sâu sắc, được thực hiện nhất quán trong suốt quá trình phát triển. Đó là Hệ thống sản xuất Toyota (TPS) “Sản xuất tinh gọn; Bình chuẩn hóa; Sản xuất tức thời; Cải tiến liên tục”.

Ngoài ra, Toyota còn xây dựng các *Nguyên lý kinh doanh* bao gồm 12 nguyên lý; rồi các *nguyên tắc kinh doanh* của Toyota bao gồm 14 nguyên tắc, cũng được thực hiện nhất quán và chặt chẽ trên toàn cầu.

Ngoài những giá trị cốt lõi trên, là một Công ty toàn cầu, Toyota đã đề ra những *nguyên tắc dẫn đường hoạt động* của Toyota, tại Tập đoàn cũng như toàn bộ hệ thống chi nhánh của mình trên khắp thế giới (được đưa ra lần đầu tiên vào năm 1990 sau đó được sửa đổi vào năm 1997) bao gồm những nguyên tắc cơ bản sau:

- Tôn vinh những quy định và tinh thần luật pháp mọi quốc gia, đồng thời tiến hành hợp tác đúng mực và cởi mở nhằm trở thành một công dân doanh nghiệp tốt trên thế giới.

- Tôn trọng văn hóa và tập quán của mọi quốc gia, đồng thời đóng góp vào sự phát triển kinh tế xã hội thông qua các hoạt động kinh doanh tại các nước sở tại.

- Tận tụy hết mình để đưa ra những sản phẩm sạch và an toàn, đồng thời cải thiện chất lượng cuộc sống tại mọi nơi thông qua tất cả các hoạt động của Toyota

- Sáng tạo và phát triển các công nghệ hiện đại đồng thời cung cấp những sản phẩm và dịch vụ vượt trội có thể đáp ứng các nhu cầu của khách hàng trên khắp thế giới.

- Theo đuổi sự phát triển hài hòa với cộng đồng toàn cầu qua việc quản trị sáng tạo.

- Nuôi dưỡng một nền văn hóa doanh nghiệp có thể thúc đẩy sự sáng tạo cá nhân và các giá trị tập thể cùng với việc đề cao sự tin cậy lẫn nhau, bên cạnh sự tôn trọng giữa người lao động và Ban giám đốc.

- Hợp tác với các đối tác trong việc nghiên cứu và sáng chế nhằm đạt tới một sự phát triển lâu bền, ổn định và những lợi ích cho đôi bên, trong khi vẫn luôn rộng mở với những đối tác mới.

Có thể đánh giá, với những chuẩn mực trong xây dựng chiến lược, tổ chức sản xuất kinh doanh và xây dựng văn hoá doanh nghiệp, Toyota đã được từng thành viên, từng chi nhánh trên toàn cầu chấp nhận, tuân thủ, được khách hàng trên toàn thế giới tin cậy...

### ***1.5.2. Văn hóa doanh nghiệp Công ty FPT***

Ở Việt Nam, FPT là một trong số ít những công ty có ý thức xây dựng phong cách văn hóa riêng của mình ngay từ những ngày đầu thành lập. Thế hệ lãnh đạo đầu tiên của công ty đã ý thức được rằng, để đảm bảo sự phát triển bền vững của một công ty, ngoài lợi nhuận, công nghệ, con người thì môi trường văn hóa chính là nền móng vững chãi của doanh nghiệp. Toàn bộ văn hóa FPT được đúc kết trong một tư liệu có tên “Tài liệu gen FPT” của ông Trương Gia Bình - Chủ tịch Hội đồng quản trị FPT. Từ một ý tưởng rất đơn giản: “Một sinh vật sống quanh ta đều có gốc tồn tại từ hàng chục triệu năm trước đó và đều có cấu trúc gen. Tương tự như vậy, các tổ chức xã hội lâu bền đều có cấu trúc gen. Phải chăng gen là lời giải cho sự trường tồn? Nếu vậy, sao không xây dựng gen cho doanh nghiệp?” Từ đó, Ông Trương Gia Bình đã đề xuất ra công thức sau:

**Doanh nghiệp = Các nhân viên + “Gen” của họ**

Ở đây chúng ta hiểu “gen” như là hệ cấu trúc thông tin nội tại của doanh nghiệp, thỏa mãn các đặc tính sau: Là bản ngã của doanh nghiệp; Có tính đồng nhất đối với các thành viên; Có tính bảo thủ, bất biến và khả năng “di truyền”.

Tiền thân của FPT hôm nay là Công ty Công nghệ chế biến thực phẩm (Food Processing Technology - FPT), gọi tắt là công ty Công nghệ thực phẩm. Trong bối cảnh kinh tế, chính trị, xã hội nước ta những năm 80 của thế kỷ trước, cái tên đó được lý giải là “mục tiêu lâu dài của FPT là hoạt động trong lĩnh vực tin học ứng dụng, song bước đầu nên chọn công ty sao cho dễ được chấp nhận của xã hội khi đó và thu hút sự chú ý của nước ngoài với mục tiêu nhân đạo”. Ngày 27/10/1990, Công ty đã đổi tên thành Công ty Phát triển Đầu tư Công nghệ FPT với tên giao dịch quốc tế là The Corporation for Financing and Promoting Technology.

Có lẽ, vì khởi nguồn từ một công ty công nghệ non trẻ ở một đất nước còn kém phát triển, vào thời kỳ đó rất cần khẳng định những cái “tôi”, để từng thành viên tin tưởng vào tương lai, để học tập, để nghiên cứu, để làm việc...do vậy trong văn hoá FPT, cái tôi cá nhân được đề cao, trở thành một hiện tượng văn hoá của người FPT, rất riêng, tự do, phóng khoáng.

*Lễ hội* là một phần không thể thiếu được của văn hoá FPT. Ngày 13/09 hàng năm là lễ hội quan trọng nhất của Tập đoàn, được tổ chức để kỷ niệm ngày thành lập Tập đoàn (13/09/1988). Nội dung bao gồm: Olympic thể thao FPT, hội diễn văn nghệ STCo (sáng tác Công ty)



Ở FPT có những lễ hội như: *Hội làng*, *lễ sắc phong Trưng nguyên, lễ tổng kết năm kinh doanh*

*Hoạt động văn hoá thể thao*: Các giải bóng đá, bao gồm giải Vô địch FPT (tháng 5, tháng 6), Cúp Liên đoàn FFF (tháng 10, tháng 11). Các giải bóng đá luôn là những sự kiện thể thao hàng đầu đối với người FPT.

*Các hoạt động khác*: Các hội diễn văn nghệ, hội quán, gặp gỡ giao lưu với các nghệ sĩ, các câu lạc bộ thể thao như bơi lội, khiêu vũ...và hàng ngàn hoạt động khác diễn ra thường xuyên hàng tuần, hàng tháng tại các công ty/chi nhánh.

*Ấn phẩm*: Các ấn phẩm là kết tinh của những giá trị FPT, là nguồn thông tin, tư liệu phong phú về FPT, về con người và lịch sử phát triển, là tình cảm của mỗi thành viên FPT gửi gắm vào đó. Các ấn phẩm gồm :

Các cuốn sử ký( Sử ký 10 năm FPT, sử ký 13 năm, sử ký 15 năm bao gồm các bài viết của người FPT). Các bộ phận FPT cũng có sử ký riêng của mình. Các Tuyển tập nhân vật : Đỗ Cao Bảo tuyển tập, Hùng Râu, Hoàng tuyển, .. bao gồm các bài viết của các nhân vật hoặc viết về các nhân vật nổi tiếng trong FPT. Sách *Đồng đội*, Báo *Chúng ta* cũng là những ấn phẩm được duy trì và phát hành vào thứ 5 hàng tuần tới tất cả các thành viên của FPT. Các bản tin nội bộ khác của các đơn vị cũng truyền tải những nội dung và hoạt động của các đơn vị, là món ăn tinh thần cho các thành viên của đơn vị đó.

Có thể nói, văn hoá doanh nghiệp tại FPT là những giá trị riêng biệt, chỉ riêng có ở FPT, mang nặng dấu ấn của những lãnh đạo Công ty, đề cao giá trị của cái tôi cá nhân, tạo nên những bản sắc hơi khác lạ so với văn hoá doanh nghiệp nói chung ở Việt Nam.

Tuy nhiên, cũng có những điểm hạn chế nhất định trong xây dựng và phát triển văn hoá FPT, đó là sự tự do có phần thái quá. Điển hình là phong trào Sáng tác công ty (STC - người FPT thường nói là phong trào Sờ - ti - cô), là phong trào sáng tác quần chúng của nhân viên FPT, chủ yếu là đặt lời trên các giai điệu của các bài hát nổi tiếng, một thứ “nhạc chế” hơi nhuộm màu dung tục đã bị xã hội phản ứng. Cái tôi cá nhân được đề cao quá mức, theo kiểu “lãnh đạo đang nói cũng có thể bị nhân viên giành micro phản biện”. Đặc biệt “sự cố Arena” là một “cú sốc” trong văn hoá FPT mà báo chí đã tốn khá nhiều giấy mực.

### ***1.5.3. Bài học từ những kinh nghiệm phát triển VHDN của Công ty FPT và Tập đoàn Toyota Nhật Bản.***

- Xây dựng Văn hoá doanh nghiệp là nhiệm vụ quan trọng hàng đầu của một doanh nghiệp. “Chữ TIỀN chỉ có thể tạo ra những nhân viên làm hết việc; chữ TÌNH mới tạo ra những nhân viên làm việc hết mình”. Và phải đặt con người làm yếu tố trung tâm trong xây dựng và phát triển văn hoá doanh nghiệp. Một doanh nghiệp có một nền văn hoá riêng sẽ tạo nên một sự khác biệt đối với các doanh nghiệp khác, và nó trở thành một yếu tố quyết định sự cạnh tranh, chất lượng sản phẩm và sự hài lòng của khách hàng. Đồng thời, văn hoá doanh nghiệp sẽ là sợi dây neo bám vững chắc, giúp từng thành viên và doanh nghiệp đi qua những khó khăn; tạo ra sự cố kết, tính thống nhất cao, hướng tới những mục tiêu mà doanh nghiệp đã vạch ra bằng những hành động tự nguyện, phối hợp nhịp nhàng. Thực tiễn cho thấy hệ thống thể chế, đặc biệt là thể chế chính trị, thể chế kinh tế, thể chế hành chính, thể chế văn hóa... tác động rất sâu sắc đến việc hình thành và hoàn thiện văn hóa doanh nghiệp. Vì vậy, qua những kinh nghiệm của các doanh nghiệp trên ta rút ra được những bài học:

+ Phát triển văn hóa Công ty TM&XNK Viettel trên nền tảng lấy con người làm gốc

+ Phát triển văn hóa Công ty thông qua việc xây dựng môi trường làm việc lành mạnh

+ Phát triển văn hóa hướng tới lợi ích khách hàng

+ *Nâng cao công tác đào tạo về văn hóa doanh nghiệp trong Công ty*

+ Tổ chức các hoạt động nhằm nâng cao vai trò của văn hóa doanh nghiệp

- Thực tiễn cũng cho thấy, những mặt trái của văn hóa doanh nghiệp đã bộc lộ, một khi văn hóa doanh nghiệp quá khác biệt, không nhận được sự đồng cảm từ cộng đồng bên ngoài, thậm chí đi ngược lại với những chuẩn mực chung, thì lúc đó, doanh nghiệp sẽ bị cô lập. Điều này không mang lại lợi ích gì cho xã hội, và sẽ mang lại bất lợi cho chính các cá nhân trong doanh nghiệp.

\*\*\*

## CHƯƠNG 2

### THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN VĂN HÓA DOANH NGHIỆP TẠI CÔNG TY THƯƠNG MẠI VÀ XUẤT NHẬP KHẨU VIETTEL

#### 2.1. Giới thiệu về Công ty Thương mại và Xuất nhập khẩu Viettel

##### 2.1.1. Tổng quan về Công ty

Tập đoàn Viễn thông Quân đội (Viettel) được thành lập theo Nghị định số 58/HĐBT ngày 01/06/1989 của Hội đồng Bộ trưởng với tên gọi ban đầu là Tổng Công ty điện tử thiết bị thông tin (SIGELCO), là một Doanh nghiệp Nhà nước trực thuộc Binh chủng thông tin liên lạc – Bộ Quốc phòng. Ngày 06/04/2005, Bộ Quốc phòng ra quyết định số 45/2005/QĐ-BQP về việc thành lập Tổng công ty Viễn thông Quân đội. Đến cuối năm 2009, Tổng công ty Viễn thông Quân đội chính thức trở thành Tập đoàn Viễn thông Quân đội với vốn điều lệ là 50 nghìn tỷ đồng do Nhà nước sở hữu và chi phối, kinh doanh đa ngành nghề với các lĩnh vực viễn thông, đầu tư tài chính, thương mại điện tử, dịch vụ kho vận, bất động sản,... Ngoài ra Tập đoàn còn có nhiệm vụ triển khai hệ thống thông tin liên lạc đảm bảo thông tin quân sự phục vụ nhiệm vụ an ninh, quốc phòng.

Công ty Trách nhiệm hữu hạn Nhà nước một thành viên Thương mại và Xuất nhập khẩu Viettel là thành viên trực thuộc Tập đoàn Viễn thông Quân đội, do Tập đoàn sở hữu 100 % vốn điều lệ, tiền thân là Phòng Xuất nhập khẩu trực thuộc Công ty Điện tử Viễn thông quân đội.

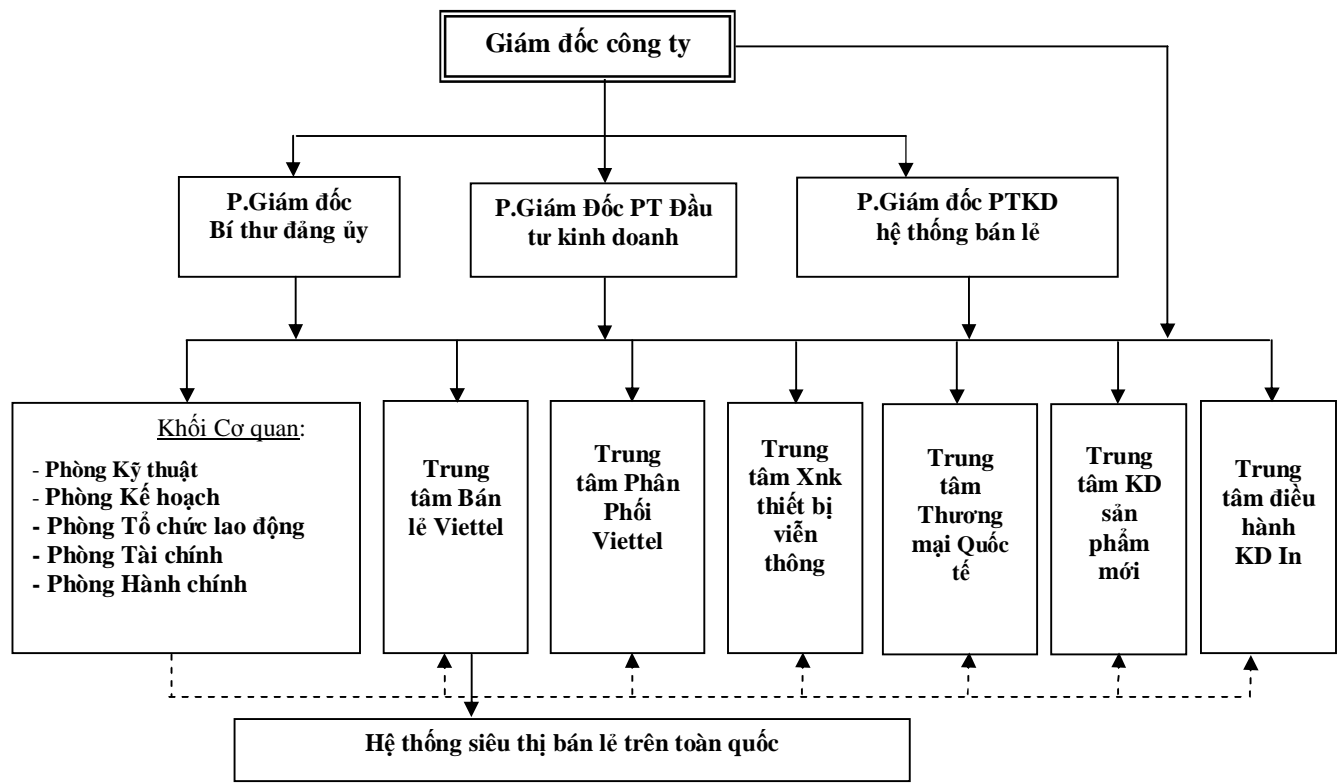
Đầu năm 1997, do thị trường có sự thay đổi so với những năm trước, đòi hỏi cần có một cơ quan chức năng chuyên trách thực hiện nhiệm vụ xuất nhập khẩu các vật tư thiết bị thông tin, viễn thông, đáp ứng yêu cầu phát triển trong thời kỳ mới, ngày 06/4/1997, Bộ Tư lệnh Thông tin liên lạc quyết định thành lập Phòng Xuất nhập khẩu trực thuộc Công ty Điện tử Viễn thông Quân đội. Phòng Xuất nhập khẩu có nhiệm vụ quan hệ với các đối tác trong và ngoài nước, làm các thủ tục mua bán, nhập khẩu các thiết bị phục vụ các dự án của Công ty, Bộ Quốc phòng và tham gia thực hiện đấu thầu các dự án về công nghệ thông tin, viễn thông, đo lường, điều khiển tự động hóa trong và ngoài quân đội.

Năm 1999, thực hiện chủ trương phát triển hạ tầng mạng lưới, tiến tới kinh doanh các dịch vụ trên thị trường viễn thông trong nước, để đáp ứng yêu cầu nhập khẩu cung cấp thiết bị và triển khai kinh doanh điện tử viễn thông, công nghệ thông tin, Đảng ủy, Ban Giám đốc Công ty Điện tử Viễn thông

Quân đội đã xây dựng kế hoạch tổ chức lực lượng và đề nghị Bộ tư lệnh Thông tin Liên lạc thành lập Trung tâm Xuất nhập khẩu.

Ngày 12 tháng 01 năm 2006, Bộ trưởng Bộ Quốc phòng ra Quyết định số 11/2006/QĐ-BQP thành lập Công ty Trách nhiệm hữu hạn Nhà nước một thành viên Thương mại và Xuất nhập khẩu Viettel (viết tắt là Viettelimex) thuộc Tổng Công ty Viễn thông Quân đội. Từ đây, Công ty chính thức thực hiện chế độ hạch toán độc lập trong cơ chế thị trường với số vốn điều lệ ban đầu là 35 tỷ đồng, lấy ngày 06/4/1997 là ngày truyền thống của Công ty.

### 2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ và cơ cấu tổ chức của Công ty



- > Hướng chỉ đạo quản lý, điều hành  
 - - - - -> Hướng chỉ đạo, hướng dẫn chuyên môn nghiệp vụ

**Hình 2.1. Mô hình cơ cấu bộ máy tổ chức của Công TM&XNK Viettel.**

(Nguồn: Phòng Tổ chức lao động Công ty)

Bộ máy, cơ cấu tổ chức của Công ty Thương mại & Xuất nhập khẩu Viettel trong giai đoạn vừa qua đã được tái cấu trúc nhiều lần, với mục tiêu

tĩnh trong động, tĩnh trên, động dưới nhằm đảm bảo vừa ổn định, vừa linh hoạt.

Giám đốc Công ty điều hành chung và ủy quyền cho các Phó Giám đốc chuyên trách các bộ phận, điều hành xử lý và giải quyết những việc được Giám đốc ủy quyền, các Phó Giám đốc chịu trách nhiệm trước Giám đốc và pháp luật những nhiệm vụ được uỷ quyền. Các phòng ban, trung tâm, chi nhánh liên tục được cấu trúc, tổ chức lại theo đúng thực tiễn đời sống SXKD từng giai đoạn, với mô hình ngày càng phẳng hơn, tinh gọn hơn; dòng chảy công việc và luồng điều hành rõ ràng, chặt chẽ, thực sự đóng vai trò là cơ quan tham mưu giúp việc cho Đảng uỷ Ban Giám đốc lãnh đạo điều hành Công ty, tổ chức SXKD hiệu quả.

### **2.1.3. Ngành nghề kinh doanh**

- Xuất nhập khẩu các thiết bị toàn bộ, thiết bị lẻ, vật tư công trình, thiết bị công cụ sản xuất ngành bưu chính - viễn thông, điện, điện tử, tin học, phát thanh, truyền hình, công nghệ thông tin (CNTT), đo lường, điều khiển, y tế.

- Kinh doanh các loại vật tư, thiết bị công trình, thiết bị công cụ sản xuất bưu chính - viễn thông, điện, điện tử, tin học, phát thanh, truyền hình, CNTT, đo lường, điều khiển;

- Kinh doanh các dịch vụ tư vấn, chuyển giao công nghệ, dịch vụ kỹ thuật, các thiết bị, vật tư, công trình, thiết bị công cụ sản xuất bưu chính - viễn thông, điện, điện tử, tin học, phát thanh, truyền hình, CNTT, đo lường, điều khiển;

- Lắp ráp, sản xuất, sửa chữa, bảo trì, bảo hành thiết bị, vật tư, công trình, thiết bị công cụ sản xuất bưu chính - viễn thông, điện, điện tử, tin học, phát thanh, truyền hình, CNTT, đo lường, điều khiển.

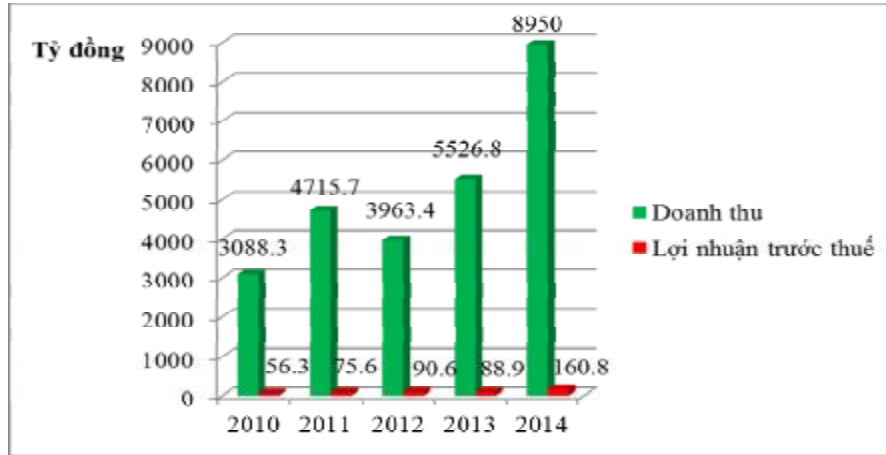
- Kinh doanh in ấn.

### **2.1.4. Một số kết quả hoạt động kinh doanh chủ yếu**

*Doanh thu:* Doanh thu giai đoạn 2010-2014 đạt 26.662 tỷ đồng. Tăng trưởng trung bình năm đạt 35%. Năm 2014, tổng doanh thu SXKD đã đạt 8.950 tỷ đồng, vượt 10,5 % so với mục tiêu đề ra. *(Nếu tính cả doanh thu thực hiện nhiệm vụ nội bộ, lũy kế doanh thu năm 2014 đã đạt 14.701 tỷ đồng)*

*Lợi nhuận trước thuế:* Lợi nhuận trước thuế 2010 - 2014 đạt 474,5 tỷ đồng. Tăng trưởng trung bình 47%/năm.

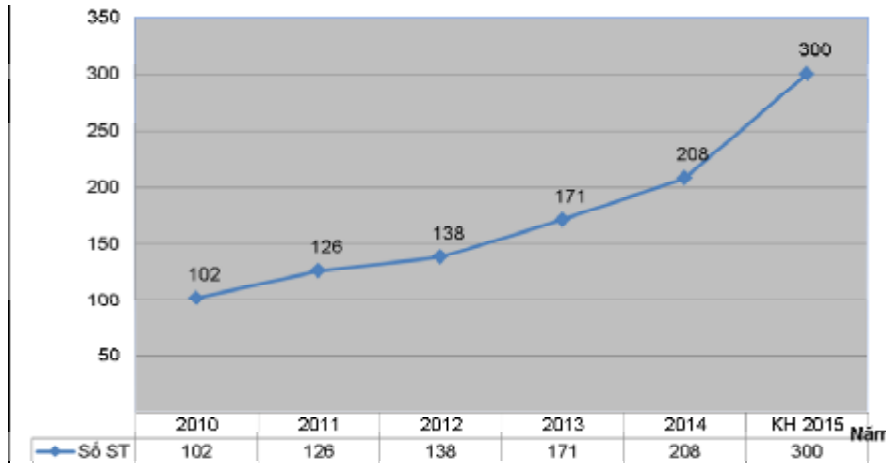
*Nộp ngân sách nhà nước:* Nộp ngân sách nhà nước 2010-2014 là: 326 tỷ đồng. Năm 2014 nộp ngân sách nhà nước 105 tỷ đồng, gấp 3 lần so với năm 2010.



**Hình 2.2. Doanh thu và lợi nhuận trước thuế từ năm 2010-2015**

(Nguồn: Phòng kế hoạch Công ty TM&XNK Viettel)

*Phát triển Hệ thống Siêu thị mới:* Phát triển mới giai đoạn 2010- 2015 là 136 Siêu thị bán lẻ, đưa tổng số Siêu thị lên 240 Siêu thị, gấp 2 lần số Siêu thị năm 2010 (104 Siêu thị)



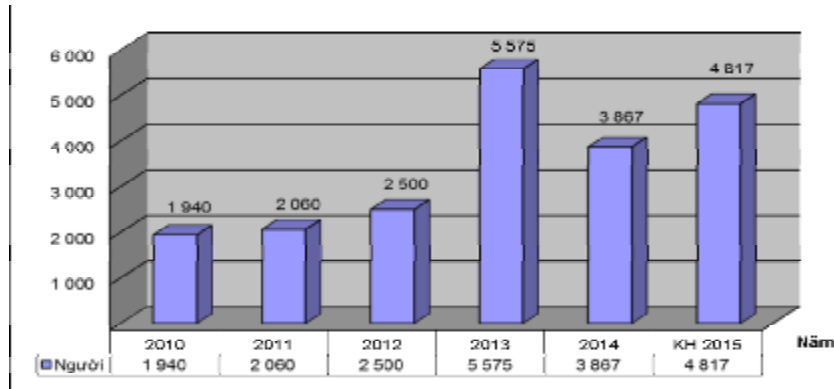
**Hình 2.3. Tốc độ phát triển siêu thị của Công ty**

(Nguồn: Phòng Kế hoạch Công ty)

*Nguồn Nhân lực đến năm 2015:* Theo biểu đồ Lao động cuối kỳ (hình 2.3) cho thấy thấy năm 2010 công ty có 1.940 người, đến năm 2015 tăng lên 4.817 người, tăng 2.877 người (60%). Trong đó: Sỹ quan:17, QNCN: 34, CNVQP: 29, HĐLĐ: 1420, HĐDV: 1563, CTV: 696.

*Năng suất Lao động năm 2014:* 3,7 tỷ đồng/người/năm

*Thu nhập bình quân đầu người:* Trong danh sách: 14,7 tr đ/người/tháng; ngoài danh sách: 6,61 tr đ/người/tháng (năm 2014).



**Hình 2.4. Tình hình nhân lực của Công ty**  
(Nguồn: Phòng Kế hoạch Công ty)

## 2.2. Thực trạng các biểu hiện VHDN tại Công ty TM&XNK Viettel

### 2.2.1. Các biểu trưng trực quan của văn hoá doanh nghiệp tại Công ty TM&XNK Viettel

#### 2.2.1.1. Kiến trúc:



**Hình 2.5. Phối cảnh bên ngoài Công ty**  
(Nguồn: Phòng Hành chính Công ty)



**Hình 2.6. Nội thất phòng khách Công ty**  
(Nguồn: Phòng Hành chính Công ty)

#### *Kiến trúc ngoại thất*

Nhìn vào hình ảnh ta thấy, kiến trúc ngoại thất văn phòng Công ty vẫn dựa trên cơ sở kiến trúc chung của Tập đoàn. Mặc dù trong giai đoạn xây dựng trụ sở chính thức, Công ty hiện tại đang thuê toà nhà, nhưng vẫn đảm bảo ngay từ khi thiết kế, toà nhà Công ty đã mang kiến trúc đặc trưng của Viettel. Toà nhà văn phòng Công ty đảm bảo khang trang, lịch sự. Màu sắc kiến trúc dựa trên các màu chủ đạo trên nhận diện thương hiệu Viettel. Tuy

nhiên, xét về vị trí, văn phòng Công ty không thực sự quan trọng bằng vị trí đặt chuỗi siêu thị, cửa hàng bán lẻ của Công ty, vì hệ thống siêu thị cửa hàng là nơi bán hàng, giao diện trực tiếp với khách hàng. Công ty đã chú trọng xây dựng, phát triển chuỗi siêu thị, cửa hàng với những vị trí đắc địa, dễ tìm, dễ quan sát và quan trọng nữa là đảm bảo phù hợp với văn hóa của cộng đồng dân cư xung quanh (Hình 2.6.) .

#### *Kiến trúc nội thất*

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

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

Với hệ thống 240 siêu thị cửa hàng bán lẻ nằm tại các thủ phủ huyện, thành phố lớn trên toàn quốc, hệ thống nhận diện trên chuỗi bán lẻ giai đoạn 2010-2015 đã có những điều chỉnh cho phù hợp với tình hình SXKD, cả về chất liệu, màu sắc. Xác định đây chính là bộ mặt, là hình ảnh, giao diện chủ yếu của mình với khách hàng, đối tác, Công ty đã nghiên cứu, xây dựng một hệ thống nhận diện thống nhất, xuyên suốt trên toàn quốc, từ khu trưng bày sản phẩm, khu trải nghiệm sản phẩm, dịch vụ, khu vực giao dịch, đảm bảo tính khoa học, thân thiện. Màu sắc trang nhã, lịch sự, dễ gây thiện cảm (với bàn thủy tinh, ghế trắng, khu trải nghiệm màu xanh, quầy giao dịch màu nâu nhạt...)(Hình 2.5.)

#### *2.2.1.2. Lô gô khẩu hiệu:*





## Hãy nói theo cách của bạn

### Hình 2.7. Logo khẩu hiệu của Công ty mẹ

(Nguồn: Phòng Chính trị Công ty)



## Hệ thống bán lẻ toàn quốc

### Hình 2.8. Logo nhận diện của Công ty

(Nguồn: Phòng Chính trị Công ty)

*Logo khẩu hiệu của Công ty mẹ:* Hiện nay tất cả các đơn vị trong Tập đoàn Viễn thông Quân đội đều sử dụng chung bộ nhận diện thương hiệu của Công ty mẹ Viettel, nó là bộ mặt chung của người Viettel, xuyên suốt từ trên xuống dưới, dù ở trong nước hay quốc tế, nếu có thay đổi thì cũng chỉ thay đổi một số chi tiết nhỏ để phù hợp hơn với đặc điểm ngành nghề kinh doanh, còn về cơ bản vẫn dựa trên bộ nhận diện này.

Ý nghĩa logo: Logo được thiết kế dựa trên ý tưởng lấy từ hình tượng dấu ngoặc kép. Khi bạn trân trọng câu nói của ai đó, bạn sẽ trích dẫn trong dấu ngoặc kép. Điều này cũng phù hợp với Tầm nhìn thương hiệu và Slogan mà Viettel đã lựa chọn. Viettel luôn coi khách hàng như những cá thể riêng biệt để trân trọng quan tâm lắng nghe và đáp ứng tối đa nhu cầu cá nhân của mỗi khách hàng.

Từ hình tượng dấu ngoặc kép, logo Viettel được thiết kế cách điệu, mang hình elipse, đi từ nét nhỏ đến nét lớn, nét lớn lại đến nét nhỏ - biểu tượng cho sự chuyển động liên tục, sáng tạo không ngừng (Văn hóa phương Tây) và cũng biểu tượng cho âm dương hòa quyện, bền vững (Văn hóa phương Đông).

Ba màu trên logo cũng có những ý nghĩa đặc biệt: màu xanh (thiên), màu vàng (địa), và màu trắng (nhân). Sự kết hợp giao hòa giữa trời, đất và con người thể hiện cho sự phát triển bền vững của thương hiệu Viettel.

Slogan: “*Hãy nói theo cách của bạn*”

Viettel luôn mong muốn phục vụ khách hàng như những cá thể riêng biệt. Viettel hiểu rằng, muốn làm được điều đó phải luôn lắng nghe và thấu hiểu khách hàng, đáp ứng từng nhu cầu nhỏ nhất của khách hàng. Và vì vậy, khách hàng được khuyến khích nói theo cách mà họ mong muốn và bằng tiếng nói của chính mình – “*Hãy nói theo cách của bạn*”.

*Nhận diện của Công ty Thương mại và Xuất Nhập khẩu Viettel*

Với tính chất kế thừa truyền thống từ logo của Công ty mẹ, Công ty Thương mại và Xuất Nhập khẩu Viettel đã thiết kế nhận diện thương hiệu riêng cho mình, đảm bảo phù hợp với một Công ty xuất nhập khẩu thiết bị và bán lẻ thiết bị đầu cuối, để phân biệt với hệ thống nhận diện của Viettel Telecom, Viettel Network, Viettel Distribution... Trong môi trường kinh doanh khốc liệt, đối thủ cạnh tranh không ngừng thay đổi, vì vậy Công ty cũng không ngừng đổi thay để định vị, tạo dấu ấn riêng trong nhận thức của khách hàng.

Nhìn vào bộ nhận diện này, chúng ta thấy màu sắc không có gì thay đổi, vẫn là những màu chủ đạo của logo Viettel chung (xanh, trắng, vàng đất), nhưng thiết kế đã được biến đổi, khách quan nhìn vào vẫn nhận biết được đó là Viettel nhưng đã toát lên tính chất ngành nghề kinh doanh. Thiết kế đơn giản hơn, dễ nhìn hơn và điều quan trọng là phù hợp hơn khi lấy làm backdrop cho toàn hệ thống siêu thị và cửa hàng bán lẻ của Công ty.

Khác với hệ thống siêu thị của FPT và Thế giới di động, lấy luôn website làm nhận diện (FPTshop.com và Thegioididong.com), Viettel Store với ý nghĩa là Siêu thị Viettel (từ Mỹ), cũng có thể hiểu là kho hàng hóa Viettel (từ Anh). Nó mang ý nghĩa tích trữ, dồi dào, đáp ứng được nhu cầu của mọi tầng lớp khách hàng.

### 2.2.1.3. Ấn phẩm

Trong giai đoạn vừa qua, Công ty đã nỗ lực trong việc xây dựng nên những ấn phẩm như bộ Sách kỷ yếu “Công ty Thương mại và Xuất Nhập khẩu Viettel 15 năm xây dựng và phát triển (1997-2012)”; website Viettelstore.vn; các khẩu hiệu, châm ngôn hành động, những ấn phẩm quảng cáo trên báo chí, phong bì, file tài liệu, túi đựng quà... Các ấn phẩm được thiết kế thân thiện, hiện đại, dễ đọc, dễ nhớ, mang tính toàn cầu và được chuyển đến tất cả cán bộ, công nhân viên. Bắt đầu từ 2015, cán bộ, công nhân viên có thể đăng ký để gia đình cũng có thể nhận được những ấn phẩm của Công ty với mục đích tạo nên một mối quan hệ thân thiết, sự hiểu biết và thông cảm chung giữa gia đình, cơ quan và người lao động.

Ngoài các ấn phẩm chính, các ấn phẩm khác như tờ rơi, châm ngôn hành động, chỉ tiêu kỹ thuật, chỉ tiêu kinh doanh... luôn được làm mới với giao diện thân thiện, dễ nhớ. Tại các phòng họp, nơi sinh hoạt tập thể, Công ty đã xây dựng các hệ thống bảng biểu về 8 giá trị cốt lõi, phương châm hành động, các mục tiêu chuyên dịch, các chỉ tiêu phấn đấu trong từng năm... được đúc rút,

tóm tắt, trình bày đẹp mắt, ngắn gọn để mọi người có thể nhìn thấy hàng ngày.



**Hình 2.9. Châm ngôn hành động trong Công ty**

(Nguồn: Phòng Hành chính Công ty)

Để phát triển văn hóa doanh nghiệp của Công ty Thương mại và Xuất Nhập khẩu Viettel thì tập thể ban lãnh đạo công ty cũng xác định phải tạo ra được những ấn phẩm có chất lượng, mang giá trị chuyển tải cao, tạo ra được nét riêng biệt đặc trưng riêng của Công ty nhưng cũng phải hài hòa với sản phẩm của mình, phù hợp với văn hóa của dân tộc Việt Nam. Chính vì vậy mà có đến 132/228 CBCNV (chiếm 53,2%) cho rằng hình thức ấn phẩm chính là yếu tố cấu thành quan trọng, góp phần phát triển văn hóa Công ty Thương mại và Xuất Nhập khẩu Viettel ngày càng tiến bộ, hoàn thiện.

#### 2.2.1.4. Giai thoại

Một Công ty trẻ, hầu như các thế hệ cán bộ, nhân viên từ những ngày đầu cho đến những người mới, đều đang sống và làm việc cùng nhau. Những câu chuyện giai thoại về những ngày đầu gian khó vẫn còn rất sống động, như mới xảy ra hôm qua, hôm kia, và toát lên những nét văn hóa làm việc hết mình, quyết liệt, triệt để của những người lính kinh doanh. Giai thoại được nhắc nhiều nhất, có lẽ là việc đàm phán với VNPT để kết nối của những ngày đầu của đương kim Giám đốc Trần Thanh Tịnh. Với việc tìm đủ lý do để trì hoãn hoặc gây rất nhiều khó khăn kết nối mạng từ VNPT, Trần Thanh Tịnh cũng “dai như đĩa”, “một tác không đi, một ly không rời” khiến đối thủ nản chí, phải ký kết nối chỉ để “không phải nhìn thấy cái đầu húi cua” của anh hàng ngày. Hoặc chuyện đàm phán mua sắm thiết bị của nguyên Giám đốc

Công ty Đỗ Ngọc Cường. Chỉ với sự quyết liệt, bền bỉ đàm phán cùng một vài động tác để “dọa” đối tác cung cấp nước ngoài (bằng cách cho mời cùng lúc nhiều đối tác cung cấp sừng sỏ trên thế giới, hãng này được chứng kiến hãng kia vào đàm phán, và nắm được đặc điểm các hãng đang trong giai đoạn khủng hoảng thừa thiết bị di động GSM 2G), anh đã cùng với BGD Tập đoàn tiết kiệm được hàng trăm triệu đô la khi nhập khẩu thiết bị so với báo giá ban đầu. Hoặc giai thoại về những người thành công nhất Công ty chính là những người bị kỷ luật nhiều nhất (các Phó giám đốc đương nhiệm Nguyễn Duy Tuấn, Nguyễn Văn Tới). Làm sai, làm hỏng thì phải chịu kỷ luật, nhưng không vì kỷ luật mà đánh đổ người đó. Những người chịu khó “phá” nhất, chính là những người quyết tâm nhiều nhất và có được thành công nhất, trở thành những người lãnh đạo Công ty hôm nay.

Hàng năm, những dịp Tổng kết năm, tôn vinh các gương điển hình tiên tiến, các giai thoại vẫn được những người trong cuộc kể lại, như những nét văn hóa riêng “trưởng thành qua những thách thức và thất bại” của Viettel.

#### 2.2.1.5. Nghi lễ, hội họp

Nghi lễ hội họp của Viettel nói chung và Công ty TM&XNK Viettel nói riêng kế thừa từ sự nghiêm túc, chuẩn mực của nghi lễ quân đội. Trước khi bước vào nghi lễ, hội họp, trực ban thực hiện chỉnh đốn trang phục, chào báo cáo chỉ huy, thực hiện đúng mệnh lệnh của người chủ trì.

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

Nghi lễ được tổ chức thường xuyên trong năm là các ngày kỷ niệm lớn của đất nước, quân đội và ngày truyền thống của Tập đoàn, Công ty. Các ngày lễ lớn, nghi lễ thường được tổ chức với sự hỗ trợ của Đoàn nghi lễ Quân đội, tạo nên những chuẩn mực và thực sự là những ngày hội của cán bộ, công nhân viên.

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

**Bảng 2.1. Các lễ nghi và lễ hội hàng năm của Công ty**

STT	Các nghi lễ	Ý nghĩa	Thời gian
01	Đại hội đại biểu người lao động	Hàng năm, Công ty đều tổ chức Đại hội đại biểu người lao động để đánh giá kết quả SXKD của năm trước, triển khai nhiệm vụ năm sau, bầu ban thanh tra nhân dân. Người lao động được tham gia vào quá trình xây dựng, triển khai kế hoạch SXKD hàng năm; được thể hiện những tâm tư, nguyện vọng của mình và đóng góp ý kiến nhằm đưa tổ chức ngày càng đi lên, phát triển.	Được tổ chức hàng năm
02	Lễ chào đón năm mới và lễ ra quân đầu năm	Theo thông lệ Công ty, ngày đầu tiên đi làm sau nghỉ Tết Nguyên Đán là ngày phát động Lễ ra quân đầu năm. Lãnh đạo Công ty phát đi thông điệp năm mới và chúc Tết toàn Công ty. Từng đồng chí trong Ban lãnh đạo phát biểu cảm tưởng của mình, có cả các chương trình văn hóa văn nghệ cây nhà lá vườn của chính cán bộ, công nhân viên... Và phần cuối cùng của lễ ra quân chào đón năm mới là mỗi người sẽ được nhận lì xì năm mới từ Giám đốc Công ty - một nét văn hóa cổ truyền dân tộc, một sự gửi gắm may mắn của lãnh đạo Công ty gửi đến mọi người.	Được tổ chức vào ngày đầu tiên của năm mới
03	Lễ thành lập doanh nghiệp	Được Công ty tổ chức thường niên vào ngày 10/4. Và 5 năm một lần, được tổ chức thành một sự kiện lớn của toàn Công ty, là dịp đánh giá tổng kết những thành tựu sau 5 năm, tôn vinh những tập thể cá nhân có thành tích tốt, tri ân những đối tác, khách hàng đã đồng hành cùng sự lớn mạnh của	Tổ chức vào ngày 10/4 hàng năm

STT	Các nghi lễ	Ý nghĩa	Thời gian
		Công ty.	
04	Ngày Sáng tạo Viettel	Được tổ chức vào ngày 01/6 hàng năm (là ngày thành lập Tập đoàn). Đây được coi là ngày cán bộ, nhân viên tự do nhất, được làm gì tùy thích. Có thể tổ chức sinh hoạt theo nhóm, theo phòng, ban, chi nhánh, mỗi người sẽ đưa ra 01 ý tưởng sáng tạo, cho chính công việc của mình hoặc tập thể với quan điểm: ý tưởng sáng tạo đó phải làm cho công việc của hôm nay tốt hơn hôm qua, ngày mai tốt hơn hôm nay. Các ý tưởng đều được ghi nhận, những sáng kiến mang lại giá trị làm lợi, tác giả được hưởng 5% giá trị làm lợi. Chỉ riêng Ngày sáng tạo năm 2015, toàn Công ty đã có trên 900 ý tưởng sáng tạo, trong đó có trên 100 ý tưởng có thể đưa vào áp dụng ngay trong quá trình sản xuất kinh doanh.	Được tổ chức vào ngày 01/6 hàng năm (ngày thành lập Công ty mẹ)
05	Tổ chức các ngày lễ, ngày kỷ niệm	Được tổ chức vào các ngày lễ, ngày kỷ niệm trọng đại của đất nước, quân đội, của ngành. Các ngày kỷ niệm của các tổ chức quần chúng như Đoàn thanh niên, Công đoàn, Phụ nữ cũng được quan tâm, tổ chức sôi nổi, rộng khắp. Ngoài việc gắn các hoạt động của các tổ chức quần chúng với đời sống SXKD, cách thức tổ chức các ngày lễ, ngày kỷ niệm của quần chúng đã thực sự tạo ra những nét riêng trong sinh hoạt văn hóa. Đặc biệt hơn, từ năm 2014, Ban lãnh đạo Công ty còn đứng ra tổ chức các Đêm dạ hội cho chị em (thi trang phục dạ hội, thi tài năng, chơi các trò chơi...). Những hoạt động này mang tính chất thường kỳ và được dàn dựng kỹ lưỡng, đầu tư công phu với nhiều ý nghĩa thiết thực.	Được tổ chức vào các ngày lễ, ngày kỷ niệm trọng đại của đất nước, quân đội, của ngành (ví dụ: Ngày 30/5 và 01/5; ngày 22/12; ngày 8/3...)

(Nguồn: Phòng Chính trị Công ty)

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

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

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

Tất nhiên, ngoài một số hạn chế như trên, công tác tổ chức các sự kiện tập thể của Công ty đã được tổ chức bài bản, chặt chẽ, mang lại những hiệu quả và dấu ấn tích cực. Các hoạt động nhận được sự ủng hộ nhiệt tình từ phía nhân viên. Các nghi lễ đã giúp nhân viên có cơ hội giao lưu, thắt chặt mối đoàn kết thống nhất, tăng cường sự cảm thông, gắn bó và chia sẻ tình cảm giữa lãnh đạo chỉ huy với nhân viên, giữa các thành viên với nhau trong Công ty.

*Chế độ tổ chức hội họp:* Trong Công ty, chế độ hội họp được duy trì thường xuyên như chế độ giao ban ngày, tuần, sơ kết tháng, quý, tổng kết năm. Chế độ giao ban ngày được thực hiện thông qua phòng họp chính và trên 70 cầu truyền hình trên cả nước, do trực Chỉ huy Công ty chủ trì. Giao ban tuần, sơ kết tháng, quý, tổng kết năm do Giám đốc Công ty chủ trì.

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

Về cảm nhận của CBCNV với các hoạt động nghi lễ, hội họp trong Công ty, qua thăm dò ý kiến cho thấy, có 143/248 CBCNV (chiếm khoảng 57,6%) khi được hỏi về cảm nhận của họ với các nghi lễ, hoạt động nội bộ của Công ty.

#### *2.2.1.6. Trang phục*

Công ty Thương mại và Xuất Nhập khẩu Viettel là doanh nghiệp Quân đội, vì vậy trang phục có phân khác so với những doanh nghiệp khác, quy định cụ thể như sau:

*Ngày làm việc bình thường:* Đối với Cán bộ, công nhân viên khối văn phòng Công ty mang mặc trang phục lịch sự đúng với quy định (trang phục nam là sơ mi, quần âu; nữ là trang phục văn phòng theo mùa, đeo biển tên nhân viên ở ngực trái).

Còn CBCNV khối siêu thị, cửa hàng bán lẻ mặc đồng phục theo quy định của Công ty. Trang phục của nhân viên siêu thị cửa hàng được thiết kế kiểu dáng mang được những nét trẻ trung, năng động, hiện đại, đúng với vị thế của một Công ty công nghệ. Màu sắc trang phục vẫn dựa trên hai mảng chính màu nâu vàng và xanh da trời, trắng (ba màu chính trên logo thương hiệu).

*Trang phục hội họp:* Chế độ hội họp giao ban ngày, tuần; sơ kết tháng, quý; tổng kết năm; thành phần đi dự họp nếu là sĩ quan, quân nhân chuyên nghiệp thì mặc quân phục theo mùa, còn CBCNV là hợp đồng lao động mang mặc lịch sự. Tuy nhiên, những cuộc họp nội bộ giữa các phòng, ban, trung tâm trong Công ty với nhau thì không nhất thiết quân nhân phải mặc quân phục. Tương tự các cuộc họp với đối tác bên ngoài, tùy vào tính chất quan trọng của cuộc họp, đơn vị chủ trì sẽ yêu cầu trang phục với thành phần tham gia.

*Lễ hội:* Đối với những ngày lễ hay hội nghị, đại hội trong Công ty như Lễ đón năm mới, Lễ phát động thi đua, Hội nghị Thi đua điển hình tiên tiến, Đại hội Đảng... Đối với Quân nhân tham dự mặc tiêu lễ phục theo mùa, nữ mặc áo dài truyền thống, nam mặc comle thắt cà vạt.

Một điểm khác biệt tại Công ty, ngày thứ 6 hàng tuần là ngày tự do (free style) trong mang mặc trang phục. Mỗi người (trừ lực lượng bán hàng trực tiếp tại các siêu thị bán lẻ) có thể lựa chọn cho mình một bộ trang phục đẹp nhất, tạo cảm giác thoải mái thay vì những bộ đồng phục thường ngày, thành những nét chấm phá đầy màu sắc sau một tuần làm việc vất vả.

Tuy nhiên, theo kết quả thăm dò ý kiến, có đến 132/248 (chiếm khoảng 53,2%) CBCNV chưa thực sự hài lòng về đồng phục của nhân viên bán hàng siêu thị.

#### 2.2.1.7. Ứng xử và giao tiếp trong Công ty

Ngôn ngữ giao tiếp và cách ứng xử giữa nhân viên – nhân viên; nhân viên – lãnh đạo, nhân viên, lãnh đạo – khách hàng là yếu tố quan trọng trong việc phát triển văn hóa doanh nghiệp tại Công ty Thương mại và Xuất Nhập khẩu Viettel.



Ứng xử và giao tiếp trong Công ty Thương mại và Xuất Nhập khẩu Viettel được quy định một cách cụ thể (*trích bộ quy tắc ứng xử của Công ty Thương mại và Xuất Nhập khẩu Viettel*) như sau:

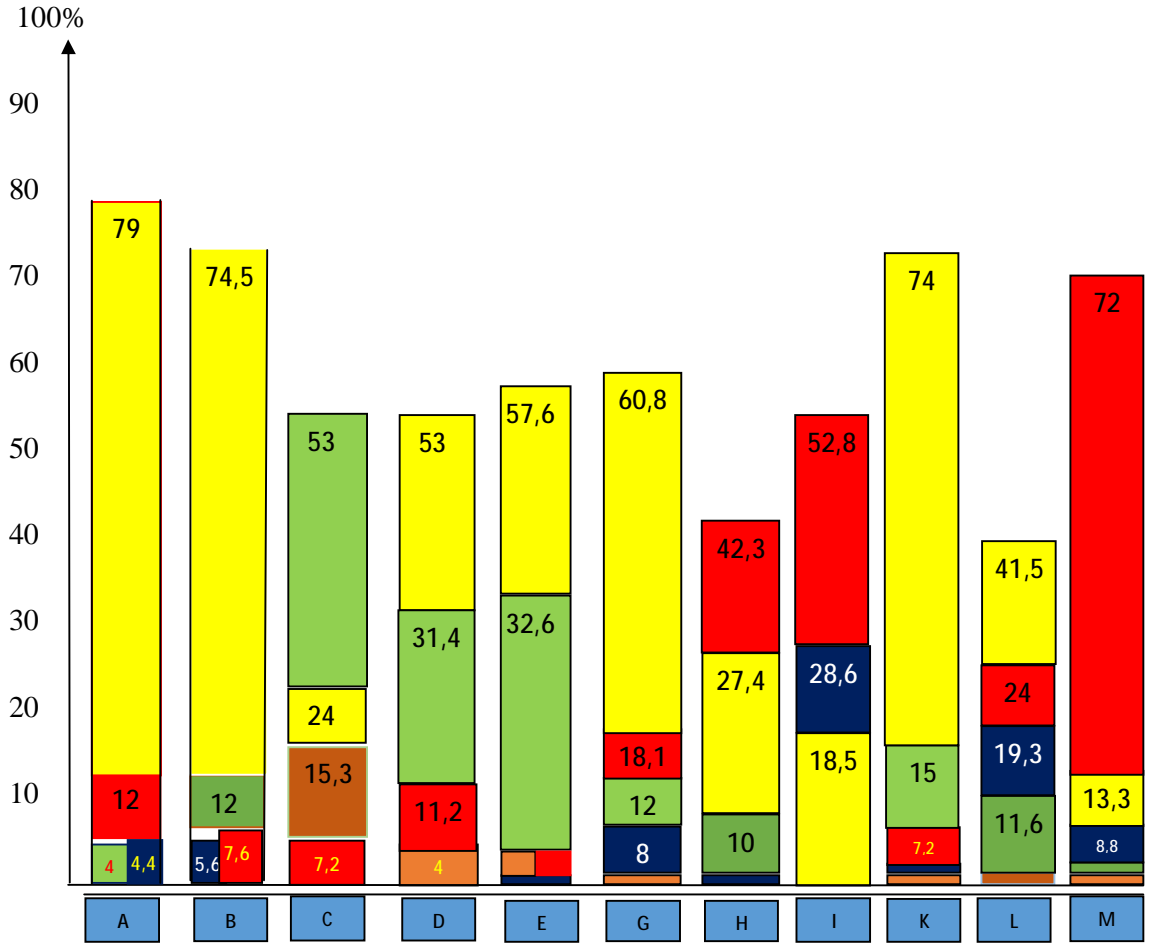
**Bảng 2.2. Trích bộ quy tắc ứng xử của Công ty**

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

(Nguồn: Phòng Chính trị Công ty)

Nhìn chung, về ứng xử, các thành viên trong Công ty luôn ứng xử với nhau một cách thân thiện, bình đẳng. CBCNV trong Công ty khi tiếp xúc với khách hàng đều tỏ rõ sự ân cần, lắng nghe mọi ý kiến trao đổi của khách hàng về dịch vụ, sản phẩm cũng như nhiệt tình giải đáp những khúc mắc của khách hàng, mang đến cho khách hàng sự hài lòng, thoải mái nhất. Điều đó đã tạo nên một nét đẹp đặc sắc trong văn hóa Công ty Thương mại và Xuất Nhập khẩu Viettel.

**Bảng 2.3: Kết quả phiếu điều tra khảo sát về các biểu trưng trực quan tại Công ty**



\* Chú dẫn:

	- <i>Tình hình thực tế diễn ra:</i>	- <i>Màu thể hiện:</i>
A	Kiến trúc nội thất, ngoại thất kang trang hiện đại	Hoàn toàn không đồng ý
B	Logo dễ nhận biết, nổi bật, mang bản sắc riêng của Công ty	Không đồng ý
C	Đồng phục nhân viên gọn gàng, lịch sự	ý/không ý kiến
D	Ấn phẩm điển hình sinh động có tính truyền thông cao	Bình thường
E	Lễ nghi/ hội họp tổ chức trang trọng, chuyên nghiệp	Đồng ý
G	Công ty có nhiều câu chuyện, giai thoại nổi tiếng	Hoàn toàn đồng ý
H	Ngôn từ được sử dụng lịch sự, thân thiện	ý
I	Hoạt động từ thiện được chú trọng và thường xuyên	
K	Chế độ hợp hành hợp lý	
L	Các hoạt động ngoài giờ được tổ chức thường xuyên	
M	Bộ quy tắc ứng xử chi tiết dễ sử dụng	

## ***2.2.2. Các biểu trưng phi trực quan của văn hóa doanh nghiệp tại Công ty TM&XNK Viettel***

### ***2.2.2.1. Lịch sử hình thành và phát triển Công ty:***

Qua 26 năm xây dựng, phát triển và lớn mạnh, từ một doanh nghiệp nhỏ trực thuộc Binh chủng Thông tin, Tập đoàn Viễn thông Quân đội đã thực sự trở thành một “Thánh Gióng” của thời hiện đại, trở thành một tập đoàn toàn cầu, đứng trong top 20 doanh nghiệp viễn thông hàng đầu thế giới, trở thành niềm tự hào của cả dân tộc Việt Nam, quân đội nhân dân Việt Nam trong thời kỳ hội nhập.

Công ty Trách nhiệm hữu hạn Nhà nước một thành viên Thương mại và Xuất nhập khẩu Viettel là thành viên trực thuộc Tập đoàn Viễn thông Quân đội, do Tập đoàn sở hữu 100% vốn điều lệ, tiền thân là Phòng Xuất nhập khẩu, trực thuộc Công ty Điện tử Viễn thông quân đội, được thành lập vào ngày 10/4/1997.

Từ Phòng Xuất nhập khẩu trực thuộc Công ty Điện tử Viễn thông quân đội, trước yêu cầu nhiệm vụ và mô hình tổ chức, năm 1999, được nâng cấp thành Trung tâm Xuất nhập khẩu trực thuộc Công ty Viễn thông quân đội, có nhiệm vụ nhập khẩu các vật tư thiết bị phục vụ lắp đặt tuyến cáp quang quân sự 1B và vật tư, thiết bị phục vụ công tác triển khai lắp đặt hệ thống VoIP, hệ thống các trạm BTS của mạng di động Viettel Mobile. Đến tháng 01 năm 2006, Bộ trưởng Bộ Quốc phòng đã ra Quyết định số 11/2006/QĐ-BQP thành lập Công ty Trách nhiệm hữu hạn Nhà nước một thành viên Thương mại và Xuất nhập khẩu Viettel (viết tắt là Viettelimex) thuộc Tổng Công ty Viễn thông Quân đội. Từ đây, Công ty chính thức thực hiện chế độ hạch toán độc lập trong cơ chế thị trường với số vốn điều lệ ban đầu là 35 tỷ đồng.

### ***2.2.2.2. Sứ mệnh, tầm nhìn, giá trị cốt lõi***

#### ***Sứ mệnh:***

Viettelimex luôn lấy sáng tạo là sức sống, lấy thích ứng nhanh làm sức mạnh cạnh tranh, không ngừng phấn đấu tạo ra những sản phẩm và dịch vụ chất lượng cao với giá hợp lý để đóng góp vào mục tiêu tăng trưởng của khách hàng; luôn coi khách hàng như một cá thể riêng biệt. Đưa sản phẩm đến tay người tiêu dùng một cách tối ưu nhất.

#### ***Tầm nhìn:***

Trở thành Công ty đứng đầu trong lĩnh vực kinh doanh bán lẻ, hệ thống của hàng, siêu thị, phân phối sản phẩm công nghệ kiểu mới hàng đầu tại Việt Nam trong đó lấy sản phẩm thiết bị đầu cuối công nghệ thông tin và viễn thông làm chủ lực, hướng tới sự phát triển bền vững.

*Giá trị cốt lõi: Có 8 giá trị cốt lõi*

- Giá trị thứ nhất: Thực tiễn là tiêu chuẩn kiểm nghiệm chân lý.
- Giá trị thứ hai: Trưởng thành qua những thách thức và thất bại.
- Giá trị thứ ba: Thích ứng nhanh là sức mạnh cạnh tranh.
- Giá trị thứ tư: Sáng tạo là sức sống.
- Giá trị thứ năm: Tư duy hệ thống.
- Giá trị thứ sáu: Kết hợp Đông - Tây.
- Giá trị thứ bảy: Truyền thống và cách làm người lính.
- Giá trị thứ tám: Viettel là ngôi nhà chung.

#### 2.2.2.3. *Giá trị, niềm tin và thái độ*

- *Về giá trị:* Cán bộ, nhân viên Công ty Thương mại và Xuất Nhập khẩu Viettel luôn thấm nhuần các tư tưởng đề cao tinh thần tự giác học hỏi trau dồi nâng cao trình độ về mọi mặt. Học tập không ngừng là trách nhiệm của mỗi cá nhân, Công ty chỉ tạo điều kiện để thành một Công ty học tập. Khuyến khích các thành viên được sáng tạo, được cống hiến, được tạo ra giá trị và được ghi nhận.

- *Về niềm tin:* Cuộc khủng hoảng kinh tế toàn cầu (giai đoạn 2009-2012), ảnh hưởng không nhỏ đến nền kinh tế Việt Nam. Hàng trăm nghìn doanh nghiệp trong nước phá sản, dừng hoạt động. Viettelimex cũng không nằm ngoài cái khó khăn chung đó. Hơn nữa, đây cũng là giai đoạn Công ty bắt đầu hạch toán độc lập với Tập đoàn, khó khăn lại càng thêm chồng chất, lương của CBCNV bắt đầu giảm. Mặc dù vậy, trước định hướng và tầm nhìn chiến lược của lãnh đạo các cấp, CBCNV Công ty đều tin tưởng vào các quyết sách do Ban giám đốc đề ra để tăng trưởng doanh thu cũng như thắt chặt mọi chi phí trong Công ty, mở rộng thêm hệ thống kênh phân phối để tranh thủ đẩy mạnh doanh thu... Dần dần từng bước Công ty đã đứng vững trên thị trường Việt Nam và đang bắt đầu đầu tư ra một số thị trường nước ngoài (Lào, Campuchia...). Sự tin tưởng vào đường lối lãnh đạo của nhân viên là điều hết sức quan trọng để xây dựng Công ty ngày càng phát triển cả về văn hóa lẫn kinh doanh.

- Về thái độ: Gắn với giá trị “truyền thống và cách làm người lính” nên CBCNV luôn nêu cao tinh thần đoàn kết, không sợ khó khăn, nhiệm vụ nào cũng hoàn thành với thái độ đúng đắn, tuyệt đối tin tưởng vào đường lối lãnh đạo của Đảng, của Quân đội, cụ thể là Ban lãnh đạo Công ty. Nhờ vào các giá trị, niềm tin và thái độ mà Công ty Thương mại và Xuất Nhập khẩu Viettel đã dày công xây dựng được, văn hóa doanh nghiệp tại Công ty đã được hình thành trên cơ sở nhận thức tự giác và luôn có nhu cầu hoàn thiện đối với từng cá nhân, bộ phận, cụ thể như:

Đối với Ban giám đốc: Mọi chuẩn mực đạo đức và hành vi luôn được họ coi trọng và thực hiện nghiêm túc, đi làm đúng giờ, mọi hoạt động đều dựa trên các quy định ban hành do tổ chức đề ra. Các quyết sách liên quan đến Công ty đều được Đảng uỷ, Ban giám đốc thông qua các bộ phận liên quan tham khảo và cho ý kiến. Về các hoạt động ngoại khóa, dù rất bận rộn nhưng mọi thành viên trong Ban giám đốc đều tham gia, góp vui vào các chương trình (Đại hội thanh niên, kỷ niệm các ngày 8/3, 26/3, 20/10...). Không những tham gia, nhiều chương trình, lãnh đạo còn thể hiện vai trò hạt nhân trong các sự kiện.

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

#### 2.2.2.4. Triết lý kinh doanh

- Mỗi khách hàng là một con người – một cá thể riêng biệt, cần được tôn trọng, quan tâm và lắng nghe, thấu hiểu và phục vụ một cách riêng biệt. Liên tục đổi mới, cùng với khách hàng sáng tạo ra các sản phẩm, dịch vụ ngày càng hoàn hảo.

- Nền tảng cho một doanh nghiệp phát triển là xã hội. Viettel cam kết tái đầu tư lại cho xã hội thông qua việc gắn kết các hoạt động sản xuất kinh doanh với các hoạt động xã hội, hoạt động nhân đạo.

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

Viettel nói chung và Viettelimex nói riêng được sinh ra trong bối cảnh ngành bưu chính viễn thông Việt Nam độc quyền suốt mấy chục năm, gần như không có khái niệm khách hàng mà chỉ có khái niệm *thuê bao*. Muốn kinh

doanh thành công, Viettel phải nghĩ khác những công ty còn lại. Có nghĩa Viettel phải làm ngược lại họ, phải coi mỗi khách hàng là một cá thể riêng biệt, một con người cụ thể, họ cần được lắng nghe và được phục vụ một cách riêng biệt. Họ không phải là một "thuê bao" mà là một "con người", với những nhu cầu, xúc cảm có thật, cần được đáp ứng.

Trên thực tế, những năm qua, thay vì tập trung quảng cáo nhãn hiệu, sản phẩm, Viettelimex đã làm tốt việc gắn các hoạt động SXKD với các hoạt động từ thiện, nhân đạo. Các Chương trình xuyên suốt từ năm 2005-2006 đến nay như "*Tiếp lửa truyền thống*", "*Nụ cười cho em*", "*Trái tim cho em*", tài trợ Chương trình "*Lục lạc vàng*", Chương trình "*101 cách thoát nghèo*" trị giá hàng chục tỷ đồng, đã góp phần "đóng đinh" thương hiệu Viettelimex vào tình cảm, nhận thức của xã hội, khách hàng

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

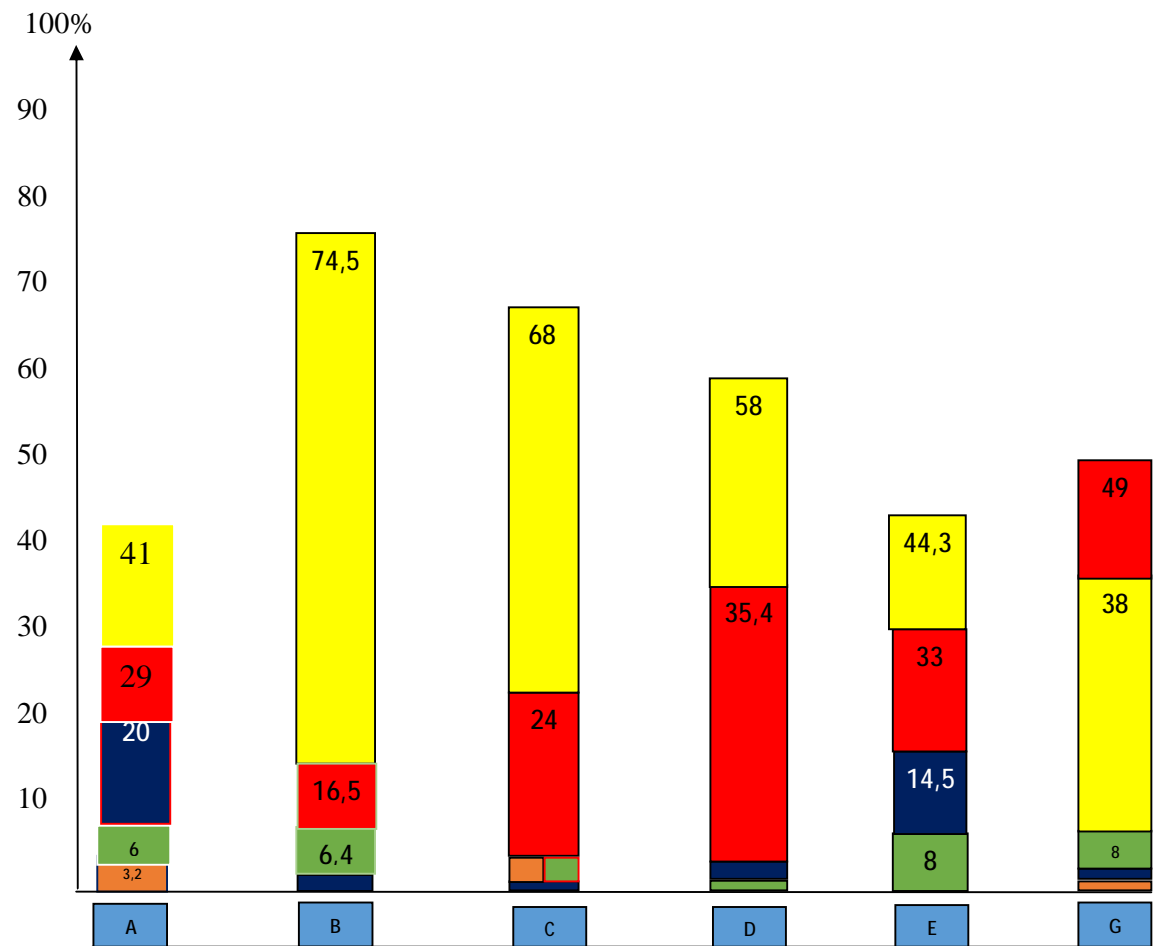
Viettelimex đã từng tuyên bố: "Con người vĩ đại vì được làm những việc vĩ đại chứ bản thân không phải là người vĩ đại. Những thách thức vĩ đại sẽ tạo nên những con người vĩ đại". Có nghĩa càng khó khăn bao nhiêu nếu vượt qua thì mình càng thành con người giỏi bấy nhiêu. Ở Viettelimex việc cần đầu tiên ở một con người là có tấm lòng với công việc, tổ chức. Thứ hai là ý chí vượt qua khó khăn, thứ ba mới tới tài năng, mà tài năng là do làm nhiều mà thành tài. Con người có năng lực tiềm ẩn rất lớn, chỉ cần có thách thức thì những năng lực đó sẽ được "phát tiết".

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

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

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

**Bảng 2.4: Kết quả phiếu điều tra khảo sát về các biểu trưng phi trực quan tại Công ty**



\* Chú dẫn:

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

## **2.3. Thực trạng hoạt động phát triển văn hóa doanh nghiệp tại Công ty TM&XNK Viettel**

### ***2.3.1. Thực trạng nhận thức về phát triển văn hóa doanh nghiệp tại Công ty TM&XNK Viettel***

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

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

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

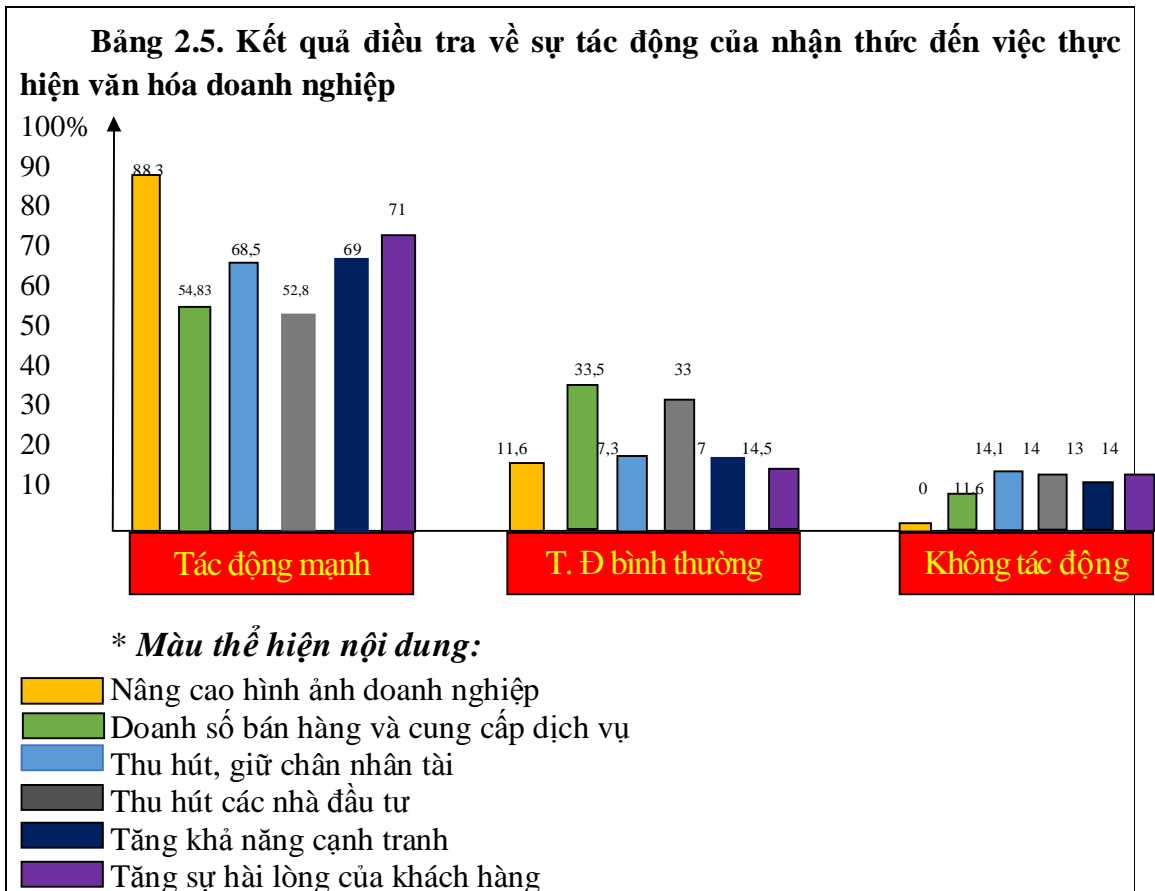
Bên cạnh đó, phải xây dựng được một môi trường làm việc lành mạnh, phát huy tối đa năng lực của từng cá nhân là một yêu cầu xuyên suốt trong quá trình phát triển VHDN tại Viettelimex. Một môi trường mà trong đó từng thành viên đoàn kết, gắn bó, chia sẻ với nhau, mọi người đều có cơ hội thăng tiến, sẽ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



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

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

Tuy nhiên, nhận thức của CBCNV chưa thực sự đồng đều. ý muốn của lãnh đạo đôi lúc chưa trùng khớp với nhận thức của nhân viên, đặc biệt là nhân viên lớp dưới. Do áp lực SXKD bận rộn, căng thẳng nên tại các đơn vị cơ sở, có chiều hướng “nghe tai này, ra tai nọ”. Còn có hiện tượng “học tử”, tập trung đọc, nhớ, tham gia thi nhận thức...một thời gian sau kiểm tra lại, nhiều nhân viên không nắm được những khái niệm cơ bản.



### **2.3.2. Thực trạng nâng cao hình ảnh thông qua các biểu trưng trực quan tại Công ty TM&XNK Viettel**

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

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

- Về kiến trúc ngoại thất:
  - + Thể hiện được sự hài hòa chung với cảnh quan.
  - + Thể hiện được sự tiện lợi trong hoạt động sản xuất kinh doanh và những đặc thù của Viettel.
  - + Thể hiện được nét văn hóa riêng của đơn vị thông qua những biểu trưng về nhãn hiệu của doanh nghiệp về màu sắc, bố cục.
  - + Thể hiện được một phần hoặc toàn bộ triết lý kinh doanh của Viettel.
- Về Kiến trúc nội thất:
  - + Bố trí trang thiết bị, tủ đựng sản phẩm, cách thức trưng bày, quầy giao dịch hợp lý và khoa học theo tiêu chuẩn 5S: “*Sàng lọc, sắp xếp, sạch sẽ, sẵn sàng*”.
  - + Không gian làm việc thoáng đãng tạo cảm giác thoải mái cho nhân viên và khách hàng.
  - + Khu trải nghiệm hiện đại, đầy đủ sản phẩm, dịch vụ.
  - + Phòng chờ giao dịch có nước uống, báo đọc, tờ rơi sản phẩm, ấn phẩm văn hoá Viettel và hoa tươi để khách hàng có thể nghiên cứu, thư giãn.
  - + Nhân viên có trang thiết bị làm việc hiện đại, thuận tiện, đáp ứng cao nhất nhu cầu khách hàng và phát triển kỹ năng cá nhân.

#### **2.3.2.2. Phát triển các hoạt động nghi lễ mang tính quân chúng cao**

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

Các nghi lễ chủ yếu tại Công ty tập trung vào:

- + Nghi lễ chào đón nhân viên mới
- + Nghi lễ ra mắt các lãnh đạo mới được bổ nhiệm
- + Tôn vinh gương điển hình tiên tiến.
- + Nghi lễ chia tay nhân viên về hưu, chuyển công tác

+ Nghi lễ trao thưởng trong các cuộc thi

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

#### *2.3.2.3. Đề cao, tô điểm những nét mới về những giai thoại trong đơn vị*

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

Một nét mới, từ năm 2015, Công ty đã tổ chức treo ảnh lãnh đạo qua các thời kỳ trong phòng Giám đốc. Đây là sự ghi nhận, cũng là sự bắt buộc “soi mình” của lãnh đạo đương nhiệm với lịch sử, truyền thống của Công ty, gắn trách nhiệm của mình với sự lớn mạnh và trao gửi của các thế hệ đi trước.

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

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

#### *2.3.2.4. Phát triển giao tiếp ứng xử tạo thành nét riêng của đơn vị mình*

Trong Công ty việc giao tiếp giữa lãnh đạo, nhân viên và giữa các thành viên với nhau là sự ứng xử thường xuyên. Công ty đã có những quy định cụ thể trong ứng xử giao tiếp. Trong giao tiếp công việc, hội họp, theo quy định

quân đội, tuân thủ cách xưng hô gọi “Đồng chí”, xưng “Tôi”. Sau “Đồng chí” có thể kèm cấp bậc, chức vụ, họ tên người mình tiếp xúc. Với cấp trên, có thể gọi “Thủ trưởng” và xưng “Tôi”. Nghe gọi đến tên, nhân viên phải trả lời “Có”, khi nhân lệnh xong, phải trả lời “Rõ”.

Trong sinh hoạt hàng ngày, CNCNV có thể xưng hô theo tập quán thông thường.

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

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

### ***2.3.3. Thực trạng nâng cao hình ảnh thông qua các biểu trưng phi trực quan tại Công ty Thương mại và XNK Viettel***

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

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

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

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

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

#### ***2.3.4. Thực trạng truyền thông văn hóa doanh nghiệp tại Công ty TM&XNK Viettel***

##### *- Nội dung truyền thông tại Công ty TM&XNK Viettel*

Trải qua 18 năm xây dựng, trưởng thành, văn hoá Viettel tại Công ty TM&XNK Viettel đã được xây dựng, đúc rút, hoàn thiện qua các thế hệ nối tiếp nhau. Các giá trị ngày càng mang tính phổ quát cao, được kiểm nghiệm qua thực tiễn lao động sản xuất và trở thành một phần trong tình cảm, nhận thức và hành động của cán bộ công nhân viên.

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

##### *- Hình thức truyền thông:*

Thông qua lao động sản xuất, người lao động sẽ tiếp tục được truyền thông, được truyền lửa từ các cấp lãnh đạo. Hàng năm, các hoạt động văn hoá bổ trợ sẽ được tổ chức có hệ thống, bài bản. Các bài giảng về đạo đức Người Viettel, văn hoá Viettel là những nội dung bắt buộc, các cấp lãnh đạo là người

trực tiếp lên đoàn...Qua đó, truyền thông cho cán bộ nhân viên nhận thức đúng, hành động đúng. Cuối năm cán bộ nhân viên đều phải trải qua kỳ thi kiểm tra về văn hoá, truyền thống, nhận thức về những mục tiêu, chiến lược của Công ty, Tập đoàn, giữ gìn và phát triển những giá trị, bản sắc văn hoá của Công ty, Tập đoàn (qua hệ thống Elearning).

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

- *Thời điểm truyền thông:*

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

**2.3.5. Thực trạng đưa văn hóa doanh nghiệp vào các hoạt động của Công ty TM&XNK Viettel**

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

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

- Công ty thường xuyên huy động tối đa được sự nỗ lực của từng CBCNV qua việc phát động các đợt thi đua cao điểm phần đầu hoàn thành nhiệm vụ SXKD như: “120 ngày đêm về đích trước thời gian”; “45 ngày đêm hoàn thành nhiệm vụ trước thời hạn”; các cuộc thi “Bán hàng giỏi”, “Chăm

sóc khách hàng giỏi”...Qua các hoạt động đó, ban lãnh đạo đánh giá được năng lực thực sự của từng CBCNV, từ đó sẽ hiểu nhau hơn giữa lãnh đạo các cấp và nhân viên. Cùng với phong trào thi đua, Công đoàn với các cơ quan thường xuyên quan tâm đến đời sống vật chất, tinh thần cho người lao động, đảm bảo đầy đủ các chế độ, chính sách cho người lao động như Bảo hiểm xã hội, Bảo hiểm y tế, Bảo hiểm thân thể; tổ chức thăm khám sức khỏe định kỳ cho CBCNV hàng năm, tổ chức thăm hỏi hiếu hỷ... quan tâm gia đình, con cái nhân viên...

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

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

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

#### **2.4. Phân tích yếu tố ảnh hưởng đến phát triển văn hóa doanh nghiệp tại Công ty TM&XNK Viettel**

##### ***2.4.1. Ảnh hưởng từ văn hóa dân tộc Việt Nam đến phát triển văn hóa doanh nghiệp tại Công ty TM&XNK Viettel***

Văn hóa doanh nghiệp là một bộ phận của văn hóa dân tộc, văn hóa xã hội. Vì vậy, sự phản chiếu của văn hóa dân tộc, văn hóa xã hội lên nền văn hóa kinh doanh của Công ty là một điều tất yếu. Mỗi cá nhân trong Công ty đều mang nền tảng văn hóa dân tộc, nhận thức và làm việc theo các giá trị chung trong văn hóa dân tộc. Hoạt động kinh doanh của Công ty TM&XNK Viettel trải rộng phân tán trên khắp lãnh thổ Việt Nam, nhân viên đến từ cả 63 tỉnh thành, đa địa phương bản sắc. Những tập tục, thói quen, nghi lễ, lối sống, tư tưởng tôn giáo, thu nhập của dân chúng, vai trò của các tổ chức kinh tế, chính trị, xã hội... của từng địa phương đều có tác động mạnh mẽ đến hoạt động của Công ty. Việc cán bộ, nhân viên ứng xử với khách hàng cũng đã là vấn đề nóng trong suốt một thời gian dài, vì các guiline cho Miền Bắc có thể sẽ không áp dụng được cho Miền Tây hoặc Tây Nguyên. Thói quen sử dụng sản phẩm, dịch vụ cũng khác nhau, cách nói năng ứng xử cũng khác nhau. Trong mỗi một cửa hàng, siêu thị đều có thể có cả nhân viên người Bắc, người Nam...do đó, việc từng người nhận thức và hành động theo đúng những giá trị văn hoá Viettel dù nhiều thách thức nhưng lại là chìa khoá để thống nhất tư tưởng, hành động.

*Những ảnh hưởng cụ thể như sau:*

+ Ảnh hưởng đến tư tưởng: Người Việt Nam vốn dĩ rất chịu khó, cần cù, khéo léo và quan trọng hơn hết là tinh thần đoàn kết. Vì vậy mà trải qua bao nhiêu cuộc chiến tranh từ thời Bắc thuộc đến thời chống Pháp, chống Mỹ...Đến nay, tinh thần đoàn kết và cần cù, chịu thương chịu khó đó vẫn được phát huy trong Viettelimex.

Với gần 5 nghìn lao động đến từ 63 tỉnh thành, để thống nhất được quan điểm, tư tưởng, lãnh đạo Công ty đã có những chính sách hiệu quả, thiết thực, sát với thực tiễn văn hoá vùng miền, không làm thui chột những bản sắc riêng và có chung một nhận thức, mỗi người là một viên gạch để xây dựng Công ty ngày càng vững mạnh, phát triển, hội nhập kinh tế quốc tế. Vận dụng những giá trị tốt đẹp của người Việt, ban lãnh đạo Công ty đã dần dần tiếp cận và đã thổi hồn vào người lao động, dù là đến từ địa phương nào, nhưng tất cả đều bình đẳng, chung một lý tưởng, chung *một mái nhà*. Tất nhiên, các chính sách của Công ty khá linh hoạt, phù hợp với đại đa số người lao động, có cá thể hoá đến yếu tố vùng miền (từ mang mặc, xưng hô, ứng xử...), nhưng không đi chệnh ra khỏi nền tảng tư tưởng Viettel.



+ Ảnh hưởng đến quan niệm: Ở Công ty Thương mại và Xuất Nhập khẩu Viettel luôn luôn có khẩu hiệu: “làm hết sức, chơi hết mình, sẵn sàng nhận nhiệm vụ khó để hoàn thành”. Câu nói đó đã ăn sâu vào tiềm thức mỗi người, để chơi ra chơi, làm ra làm. Quan điểm của lãnh đạo đã thấm nhuần và được đông đảo người lao động chấp nhận, thành một nét đẹp trong văn hoá Công ty.

+ Ngôn ngữ: Với 54 dân tộc anh em, ngôn ngữ nói phong phú và đa dạng, cũng là một khó khăn thách thức với Công ty, bởi lẽ hệ thống siêu thị cửa hàng phân tán đến tận huyện, có những huyện vùng sâu vùng xa, phục vụ chủ yếu cho bà con dân tộc. Vì thế Công ty đã có chính sách riêng, địa phương hóa đến từng siêu thị, tuyển chọn nhân viên biết nhiều thứ tiếng dân tộc. Đây cũng là phương châm có thể áp dụng với các thị trường nước ngoài về sau.

+ Lễ hội: Với hàng trăm lễ hội dân gian suốt từ Bắc vào Nam, trong lễ hội các lễ nghi, tín ngưỡng, phong tục tập quán, hình thức sinh hoạt của một cộng đồng đã được tái hiện một cách sinh động. Công ty cũng khá linh hoạt, dựa vào tính chất của từng lễ hội để xây dựng các chương trình, sản phẩm phục vụ lễ hội, vừa được đắm mình trong các lễ hội dân gian của dân tộc, vừa “tranh thủ” xây dựng thương hiệu trên tại các địa phương đóng quân.

+ Văn hóa thờ cúng tổ tiên: Xuất phát từ văn hóa thờ cúng tổ tiên của người Việt, Công ty TM&XNK Viettel cũng tổ chức xây dựng Phòng tưởng niệm Chủ tịch Hồ Chí Minh, được đặt ở tầng 5 của Công ty và tại các Chi nhánh tỉnh, tổ chức khang trang, linh thiêng và thống nhất. Đứng trước anh linh của Bác, để biết ơn, để sống và làm việc tốt hơn là nét đẹp tâm linh trong tâm hồn người Việt. Hơn nữa, đó cũng là cách tạo nên một gia đình lớn Viettel, có nguồn cội, có hiện tại, đạt được những nhu cầu của CBVNV trong thờ cúng tổ tiên.

#### ***2.4.2. Ảnh hưởng từ văn hóa Công ty mẹ***

Có thể nói, ảnh hưởng văn hoá của Công ty TM&XNK từ Công ty mẹ Tập đoàn Viễn thông Quân đội là chủ đạo. Với quan điểm nhất quán về nhận thức, hành động của người Viettel trên toàn cầu, các giá trị văn hoá cốt lõi Viettel được truyền bá và ánh xạ xuyên suốt mọi hoạt động sản xuất kinh doanh. Tuy có những giá trị riêng biệt, nhưng nhìn chung có sự thống nhất và ổn định cao so với văn hoá Công ty mẹ. Ở mỗi tỉnh thành, dù có phân chia rõ ràng về mặt chính quyền, nhiệm vụ, tồn tại 3 Công ty (Công ty Viễn thông

Viettel, Công ty TM&XNK Viettel, Công ty Bưu chính Viettel) nhưng những hoạt động văn hoá tại các tỉnh thường không có sự phân biệt. Hàng năm, ngày hội gia đình Viettel, các hoạt động văn hoá vẫn được tổ chức chung cho cả 3 Chi nhánh tại các tỉnh, thành phố.

Mặc dù Công ty Thương mại và Xuất Nhập khẩu Viettel là Công ty hạch toán độc lập, nhưng triết lý, giá trị cốt lõi, phương châm hành động không có sự khác biệt lớn với khối phụ thuộc. Viettelimex chịu ảnh hưởng từ công ty mẹ ở một số điểm, đó là như:

- *Ảnh hưởng bên ngoài:*

+ Kiến trúc: Các tòa nhà của Viettel thường có bố cục giống nhau, kể cả mỗi tòa một kiểu dáng thì vẫn có những đặc điểm nhận dạng khá rõ trong màu sắc, bố cục, tiền sảnh, bảo vệ....

+ Logo khẩu hiệu: Hiện nay Logo, slogan, khẩu hiệu hành động của Viettel được dùng chung, Công ty Thương mại và Xuất Nhập khẩu Viettel cũng không ngoại lệ. Trên nhận diện thương hiệu, Công ty biến tấu trên nhận diện thương hiệu chung, cá thể hoá một vài đặc điểm trên bố cục, màu sắc để tạo ra nhận diện của hệ thống bán lẻ trên toàn quốc.

+ Trang phục: Quy định trang phục cho CBCNV được Tập đoàn quy định, Công ty con dựa vào đặc điểm tình hình của mình để quy định cho phù hợp. Công ty chỉ thiết kế riêng trang phục cho nhân viên bán hàng, giao dịch, áo dài của phụ nữ Công ty.

- *Ảnh hưởng từ bên trong doanh nghiệp*

+ Triết lý kinh doanh, Giá trị cốt lõi: Như đã phân tích, triết lý kinh doanh và Giá trị cốt lõi Viettel là những giá trị gần như không thay đổi, được thực hiện xuyên suốt trong mười mấy năm qua, thống nhất từ Tập đoàn xuống các Công ty, Chi nhánh tỉnh thành phố. Công ty Thương mại và Xuất nhập khẩu đã ánh xạ triệt để các nội dung Triết lý kinh doanh, 8 giá trị cốt lõi Viettel vào trong quá trình SXKD, từ khâu sáng tạo sản phẩm, bán hàng, tham gia các hoạt động xã hội, thực hiện các phương châm hành động đến ứng xử giữa người Viettel với nhau, ứng xử giữa Viettel và đối tác, khách hàng.

Trong quá trình triển khai thực hiện, Công ty đã có những điều chỉnh, đưa ra những giá trị, tiêu chí cá thể hoá cho phù hợp với thực tiễn đời sống SXKD (khác với Bưu chính, Công trình, Viễn thông...), phù hợp với một đơn

vị xuất nhập khẩu thiết bị, bán thiết bị đầu cuối (tính hơn so với kinh doanh viễn thông, xây dựng công trình), ví dụ như “5S”, “4 biết”, “4 chịu”..

+ Chỉ tiêu sản xuất kinh doanh: Là đơn vị hạch toán độc lập, nhưng chỉ tiêu SXKD, Ban giám đốc phải xây dựng và bảo vệ trước lãnh đạo Tập đoàn, phân tích rõ các điều kiện khó khăn, thuận lợi, thách thức, cơ hội, xác định mục tiêu, chỉ tiêu của từng giai đoạn, thời kỳ, từng năm. Khi được Tập đoàn phê duyệt kế hoạch, nghĩa là văn bản đã có tính pháp lý, lãnh đạo Công ty phải tập trung xây dựng giải pháp để tổ chức SXKD, hoàn thành chỉ tiêu Tập đoàn giao.

### **2.4.3. Ảnh hưởng từ văn hóa lãnh đạo**

Viettel là doanh nghiệp mang nặng dấu ấn của lãnh đạo trong xây dựng văn hoá doanh nghiệp. Trước tiên, lãnh đạo Tập đoàn là những người tài ba, có tầm nhìn chiến lược, năng động, sáng tạo, thực sự là đầu tàu cho sự phát triển của Tập đoàn. Các thế hệ lãnh đạo của Tập đoàn đã tìm tòi, sáng tạo, từ không đến có, từ một doanh nghiệp chỉ vài chục nhân viên và mười mấy tỷ đồng vốn đã phát triển thành một Tập đoàn lớn nhất Việt Nam, thực sự đã trở thành huyền thoại. Lời nói, việc làm của lãnh đạo chính là tấm gương sáng cho các thế hệ cán bộ, nhân viên noi theo. Với đa số cán bộ, nhân viên, những lần được trao đổi, tiếp xúc với Nguyên Tổng Giám đốc Tập đoàn Hoàng Anh Xuân, Tổng Giám đốc Nguyễn Mạnh Hùng, Phó Tổng Giám đốc Hoàng Sơn... là những lần được học tập được rất nhiều bài học quý báu từ tác phong, trí tuệ, khả năng phân tích, đánh giá, những giá trị văn hoá hiệu quả sâu sắc nhất.

Nói về yếu tố ảnh hưởng từ văn hoá lãnh đạo Công ty, có lẽ người đứng đầu Công ty là người có ảnh hưởng lớn nhất đến quá trình xây dựng và phát triển văn hoá của Viettelimex.

Đại tá Trần Thanh Tịnh – Giám đốc Công ty vừa là người điều hành vừa là người tổ chức, lời nói đi đôi với việc làm. Anh đã khai thác hiệu quả năng lực cũng như sáng tạo, yêu nghề, luôn học hỏi, tìm tòi của cán bộ công nhân viên công ty. Anh luôn quan niệm rằng một trong những điều quan trọng nhất đối với một người lãnh đạo là nghệ thuật sử dụng con người. Bởi vì phải có con người thì mới làm nên việc; một doanh nghiệp có hoài bão lớn, phải có được những con người có hoài bão lớn. Chính vì vậy, Công ty TM&XNK Viettel luôn hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ chính trị trung tâm, trách nhiệm xã hội mà Tập đoàn, Quân đội giao phó. Cụ thể, Công ty đã chủ động tìm tòi

những lĩnh vực mới, những thị trường mới để chiếm lĩnh và triển khai kinh doanh như: Bán điện thoại di động, các linh phụ kiện, kinh doanh in ấn, phát triển các dịch vụ mới... nhằm thúc đẩy doanh thu, tăng lợi nhuận. Có thể nói bộ máy lãnh đạo của Công ty dưới sự dẫn dắt của anh đã phát huy được tối đa “công suất”, khai thác và sử dụng hiệu quả các nguồn lực Công ty, tổ chức SXKD hiệu quả, đời sống vật chất, tinh thần của CBCNV được nâng cao.

Đại tá Trần Thanh Tịnh luôn dành thời gian để nói chuyện trực tiếp với CBCNV. Theo kinh nghiệm của anh, một trong những cách mà có thể sử dụng hiệu quả để truyền thông cách nghĩ cách làm cho cấp dưới là các cuộc họp giao ban hàng tuần đôi. Qua những cuộc họp như thế anh có thể hiểu chính xác người dưới quyền của mình cần gì, họ nắm công việc đến đâu và có thực sự quyết tâm với công việc đang làm hay không.

Với một nhà doanh nghiệp, dùng tài tất phải chọn nhân tài, chọn tài là để dùng tài cho tốt hơn. Những năm qua tình hình khủng hoảng kinh tế cũng đã ảnh hưởng không nhỏ đến tình hình kinh doanh của Công ty. Dưới sự lãnh đạo quyết liệt của anh và Ban giám đốc, Công ty đã có những kế hoạch đúng đắn hiệu quả để từng bước đưa Công ty chiếm lĩnh những đỉnh cao.

Anh khẳng định rằng cách đào tạo tốt nhất là cho nhân viên cọ xát thực tế, gánh vác trách nhiệm, nhằm tạo ra những con người biết học hỏi để vươn ra thế giới. Để có được đội ngũ hàng mấy chục cán bộ “tinh nhuệ”, nhanh nhạy với thời cuộc, Giám đốc đã tổ chức hàng chục đợt đi học tập, trao đổi kinh nghiệm với các đơn vị trong Tập đoàn và đưa CBCNV đi học tập tại nước ngoài.

Anh thực sự là là một tấm gương trong phong cách lãnh đạo, ứng xử văn hoá cho toàn thể CBCNV noi theo.

#### ***2.4.4. Ảnh hưởng văn hóa từ quá trình hội nhập***

Ở Công ty TM&XNK Viettel, đặc thù nhiệm vụ SXKD là phải giao diện, tiếp xúc với các đối tác nước ngoài. Để đạt được những hiệu quả tốt nhất, bắt buộc phải nghĩ theo cách nước ngoài nghĩ, phải làm theo cách nước ngoài làm, phải nói tiếng nước ngoài. Hàng năm có hàng nghìn lượt cán bộ nhân viên đi học tập, công tác, tiếp thu sản phẩm, công nghệ mới tại nước ngoài, do vậy tác phong, cách làm việc tất yếu có ảnh hưởng khá lớn từ văn hoá hội nhập.

Ảnh hưởng văn hoá hội nhập gần như là yếu tố bắt buộc khi đối tác, khách hàng của Công ty đa số có yếu tố nước ngoài. Từ công tác lễ tân, đón tiếp, phong cách ăn uống, sinh hoạt... có bộ phận đối ngoại nghiên cứu kỹ trước khi đón tiếp, làm việc.

Ngoài ra, hàng năm, với đặc thù là một Tập đoàn toàn cầu, Viettel có những cuộc giao lưu văn hoá văn nghệ, thể dục thể thao giữa tất cả các nước đang đầu tư. Từ những hoạt động lễ hội tại vùng Caribe, Mozambique, Cameroon, Lào, Cambodia đều đã xuất hiện trong những lễ hội của Công ty, Tập đoàn, tạo nên những nét chấm phá đầy màu sắc trong sinh hoạt văn hoá của Công ty.

## **2.5. Đánh giá chung về phát triển văn hóa doanh nghiệp tại Công ty TM&XNK Viettel**

### ***2.5.1. Những kết quả đạt được và nguyên nhân***

#### ***2.5.1.1. Những kết quả đạt được:***

Trải qua 18 năm (từ năm 1997) hình thành và phát triển, Công ty Thương mại và Xuất Nhập khẩu Viettel đã tạo cho mình một chỗ đứng vững chắc trên thị trường. Công ty phát triển nhanh, bền vững, trong đó lĩnh vực văn hoá doanh nghiệp đã đóng một vai trò then chốt. Có thể đánh giá quá trình phát triển văn hoá tại Công ty đã đạt được những kết quả sau:

*Một là*, Công ty đã xây dựng được thương hiệu Viettelimex trở thành một thương hiệu mạnh trên thị trường xuất nhập khẩu và bán lẻ, được khách hàng, đối tác tin tưởng, hài lòng. Sản phẩm cung ứng ngày càng đa dạng, phong phú, từ các khâu trước và sau bán hàng, bảo hành.

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

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

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

#### *2.5.1.2 Nguyên nhân*

Những thành công trong xây dựng và phát triển văn hoá của Công ty TM&XNK Viettel giai đoạn vừa qua đến từ những nguyên nhân sau:

*Một là*, Công ty được thừa hưởng một nền tảng tư tưởng, văn hoá vững chắc, một bộ *gen trội* từ Công ty Mẹ - Tập đoàn Viễn thông quân đội là một trong những doanh nghiệp đầu tiên của Việt Nam chú trọng xây dựng văn hoá kinh doanh ngay từ khi mới thành lập.

*Hai là*, Công ty TM&XNK Viettel có đội ngũ lãnh đạo, quản lý có trình độ, năng lực, giàu kinh nghiệm, hiểu biết sâu rộng về văn hoá và phương pháp xây dựng văn hoá, Nhất quán trong suy nghĩ, hành động.

*Ba là*, Đã kết hợp hài hoà, chặt chẽ trong truyền thông ánh xạ văn hoá Viettel nói chung và tìm tòi, xây dựng phát triển những nét đặc trưng của văn hoá Công ty TM&XNK.

### **2.5.2. Những tồn tại và nguyên nhân**

#### *2.5.2.1. Những tồn tại*

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

- *Thứ hai, về các biểu trưng trực quan:* Hệ thống nhận diện siêu thị, cửa hàng đã được nghiên cứu, điều chỉnh nhưng chưa thực sự bắt mắt, chưa thực sự để lại ấn tượng mạnh với khách hàng. Đặc biệt tại những nơi có nhiều

cây xanh, hệ thống nhận diện, bảng biểu của Công ty - chủ yếu là màu xanh thương hiệu, dễ bị nhòa, lẫn.

Đồng phục của nhân viên siêu thị chưa được đồng nhất, màu chưa thực sự đẹp (chủ yếu màu nâu vàng thương hiệu), chưa thực sự mang lại dấu ấn quảng cáo hình ảnh Công ty.

Bố cục trưng bày tại cửa hàng, siêu thị có nơi còn tùy tiện, chưa khoa học. Lực lượng kiểm tra kiểm soát làm việc liên tục nhưng vẫn tồn tại những khuyết điểm đáng kể trong trưng bày, trải nghiệm.

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

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

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

Mặc dù đời sống và lương, thưởng của Công ty khá cao so với mặt bằng chung xã hội và các doanh nghiệp cùng ngành, tuy nhiên so với các đơn vị hạch toán phụ thuộc (Công ty là đơn vị hạch toán độc lập), lương của CBCNV còn thấp, chỉ bằng 55% lương so với các đơn vị hạch toán phụ thuộc trong Tập đoàn. Do vậy, Công ty còn gặp khó khăn trong việc giữ chân người tài, vẫn có xu hướng tìm cách chuyển về làm việc tại các đơn vị hạch toán phụ thuộc; cũng có tác động đến tâm tư, tình cảm và văn hoá ứng xử của người lao động.

2.5.2.2. *Nguyên nhân:* Qua phân tích, có thể thấy một số nguyên nhân hạn chế tồn tại, đó là:

- *Thứ nhất, về nhận thức:* Vẫn còn một số cán bộ quản lý nhận thức chưa ngang tầm về lãnh đạo và quản lý; đang nặng về quản lý điều hành hơn

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

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

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

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

- *Thứ năm, việc đưa văn hóa doanh nghiệp vào các hoạt động của Công ty:* Phương châm hành động của Viettel giai đoạn vừa qua là “cái duy nhất không thay đổi chính là sự thay đổi”, việc thay đổi nhiều, nhanh chính là động lực để phát triển, nhưng cũng có lúc chưa thể hiện được những giá trị



văn hoá, chưa thực sự kết hợp được giữa “tĩnh” và “động”, giữa phát triển và bền vững.

Ngoài sự thay đổi, cũng như nhiều doanh nghiệp khác, trong Công ty cũng vẫn còn tồn tại một số đối tượng nhân viên thuộc đối tượng chính sách. Những người không tự *tìm được việc làm*, đồng nghĩa còn có hạn chế nhất định về năng lực, cách nghĩ, cách làm, thậm chí còn là những đối tượng thích hưởng thụ, đua đòi (những lại rất khó để xử lý, sa thải), đây cũng là những tác nhân gây nên tâm lý bình quân chủ nghĩa, ty nạnh, nhìn nhau trong công việc.

\*\*\*

### CHƯƠNG 3

## MỘT SỐ GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN VĂN HÓA DOANH NGHIỆP TẠI CÔNG TY THƯƠNG MẠI VÀ XUẤT NHẬP KHẨU VIETTEL

### 3.1. Phương hướng và một số mục tiêu phát triển đến năm 2020

#### 3.1.1. Phương hướng chung

Nâng cao năng lực lãnh đạo, sức chiến đấu của Đảng bộ, đổi mới tư duy, hành động, thực hiện thành công 6 nhiệm vụ chiến lược trong kinh doanh Bán lẻ, Phân phối, Xuất nhập khẩu, Sản phẩm mới, in, Thương mại điện tử hướng đột phá - Khác biệt - Bền vững, xây dựng Công ty trở thành Tổng Công ty hùng mạnh”. Trong đó xác định:

Kinh doanh Bán lẻ là nòng cốt, với mục tiêu vĩ đại “Trở thành nhà Bán lẻ thiết bị thông minh và dịch vụ Viễn thông CNTT hàng đầu Việt Nam”.

Phát triển mạnh kinh doanh Thương mại Điện tử. Từng bước dịch chuyển từ bán hàng trên kênh Siêu thị, Cửa hàng sang bán Thương mại Điện tử, làm bùng nổ TMĐT vào năm 2020.

Xác định xuất khẩu sản phẩm của Viettel ra nước ngoài và kinh doanh phân phối, bán lẻ tại thị trường nước ngoài là bước đột phá. Đến năm 2020 mở Công ty/Văn phòng đại diện: 3-5 thị trường nước ngoài. Có 80-100 Siêu thị/Cửa hàng tại nước ngoài. Xuất khẩu hàng hóa tới 4-5 quốc gia.

Xây dựng Công ty vững mạnh toàn diện, có môi trường làm việc “thân thiện, văn minh, nghĩa tình, Viettelimex là một gia đình”, dựa trên nền tảng tư tưởng Viettel và truyền thống Công ty TM&XNK Viettel. 100% CBCNV tận tụy, yêu mến gắn bó với Công ty; đơn vị an toàn tuyệt đối về mọi mặt. Phần đầu Công ty đạt danh hiệu cao quý của Đảng, Nhà nước trao tặng (Huân chương lao động hạng Nhất) nhân kỷ niệm 20 năm ngày truyền thống Công ty TM&XNK Viettel (10/4/1997-10/4/2017).

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

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

**\* Kinh doanh bán lẻ:**

- Tập trung vào kinh doanh các sản phẩm, dịch vụ viễn thông, công nghệ thông tin phục vụ nhu cầu tiêu dùng cá nhân như: Điện thoại di động, máy tính, phụ kiện, dịch vụ viễn thông; mở rộng kinh doanh các sản phẩm, dịch vụ mới như: dịch vụ nội dung, thiết bị văn phòng, thiết bị mạng,... với chất lượng tốt nhất, sản phẩm phong phú nhất.

- Tiếp tục đầu tư mở mới Siêu thị, hướng đến mục tiêu có 500 Siêu thị vào năm 2020, có mặt tại tất cả các tỉnh thành trên toàn quốc, thâm nhập vào thị trường các tuyến huyện; tìm kiếm, lựa chọn các vị trí đắc địa để triển khai kinh doanh.

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

- Nghiên cứu mở rộng ra nước ngoài khi thị trường trong nước đã vững chắc (chiếm khoảng 20% thị phần).

**\* Kinh doanh phân phối:**

*Phát triển lĩnh vực phân phối theo hướng sâu rộng, đa ngành, đa sản phẩm. Lấy nhu cầu của thị trường làm động lực phát triển. Xây dựng Trung tâm Phân phối thành Nhà phân phối lớn mạnh hàng đầu Việt Nam. Mở rộng thị trường phân phối cả trong và ngoài nước.*

- Mục tiêu doanh thu năm 2020 là: 5.000-5.500 tỷ đồng (tăng 3 lần so với năm 2014).

- Phát triển thêm từ 3 - 5 hãng cung cấp, lĩnh vực phân phối để đa dạng hóa sản phẩm, nghiên cứu triển khai phân phối các sản phẩm có lợi thế khác.

- Mở hướng phát triển kinh doanh ra nước ngoài từ 1 đến 2 quốc gia (Cambodia & Myanmar) với mục tiêu doanh thu từ 10-20 triệu USD/năm.

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

- Chuyển dịch từ kinh doanh đơn thuần các sản phẩm CNTT sang mở rộng thêm các ngành hàng mới có tốc độ tăng trưởng cao (doanh thu/lợi nhuận >10%) như ngành điện thoại thông minh (Smartphone), ngành điện tử dân dụng và ngành phụ kiện dành cho ô tô xe máy (săm lốp, định vị GPS, audio),... Mục tiêu doanh thu từ 2000-3000 tỷ. Từ kinh doanh dàn trải CNTT sang tập trung vào sản phẩm chủ đạo có hiệu quả.

- Chuyển dịch từ việc chỉ tập trung vào các kênh Tổng đại lý (Master) sang các kênh cấp 2. Từ việc chỉ tập trung thị trường Khu vực HN và HCM sang phát triển kinh doanh khu vực miền Trung và Đồng bằng sông Cửu Long. Từ việc chỉ kinh doanh trong nước sang nghiên cứu thị trường nước ngoài để bán hàng.

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

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

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

**\* Kinh doanh Điện thoại di động thương hiệu Viettel-OEM (Trung tâm kinh doanh sản phẩm mới):**

*Trở thành đơn vị Kinh doanh Sản phẩm mới chuyên nghiệp. Thực hiện chuyển dịch từ một đơn vị làm OEM cho nội bộ Tập đoàn sang một đơn vị OEM cho xã hội và thị trường, có thương hiệu sản phẩm riêng.*

- Năm 2020: Doanh thu đạt 2.000-2.200 tỷ đồng, tăng trưởng trung bình năm là 10-15%.

- Nghiên cứu nhu cầu của người tiêu dùng về sản phẩm thông minh Smart Device, tìm kiếm hợp tác phát triển sản phẩm với nhà cung cấp, đóng gói dịch vụ tạo sự khác biệt, tổ chức bán hàng và bao tiêu sản phẩm nhanh.

- Chuyển dịch từ kinh doanh điện thoại OEM sang bước đầu chuyển dịch hoạt động SXKD hướng đến thị trường đại trà: Tìm kiếm các sản phẩm Smart Device đóng gói (+) với dịch vụ khác, tạo sự khác biệt sản phẩm với các sản phẩm khác (Cable, Settopbox, Fast connecter, Optical receive),...

- Chuyển dịch từ việc chỉ bán cho VTT, VTG sang nghiên cứu kênh khác ngoài Viettel. Xây dựng thương hiệu riêng cho sản phẩm OEM (không sử dụng thương hiệu Viettel) khi bán ra kênh bên ngoài....

- Tìm kiếm các đối tác Chiến lược, Xây dựng Văn phòng đại diện tại nước ngoài, thực hiện khép kín từ nghiên cứu xác định nhu cầu thị trường – OEM sản phẩm – bán cho người tiêu dùng. Tối ưu hóa các chi phí, tối đa hóa

lợi nhuận. Nâng cao chất lượng KCS và công tác bảo hành,...

**\* Xuất nhập khẩu**

*Phát triển trở thành doanh nghiệp Xuất nhập khẩu chuyên nghiệp, hàng đầu tại Việt Nam. Năm 2020, Doanh thu Xuất nhập khẩu đạt 1.900 - 2.500 tỷ đồng tăng trưởng doanh thu trung bình năm tối thiểu từ 20-30%; Tỷ suất LNTT/DT: 2-3%.*

- Chuyển dịch từ một đơn vị kinh doanh các lĩnh vực dịch vụ Xuất nhập khẩu trở thành một Công ty kinh doanh Xuất nhập khẩu và đầu tư ra thị trường nước ngoài. Từ một đơn vị chỉ kinh doanh trong nước đã định hướng mở rộng hoạt động kinh doanh vươn ra thị trường nước ngoài. Chuyển dịch về cơ cấu doanh thu: từ doanh thu trong nội bộ Tập đoàn đã tìm kiếm doanh thu bên ngoài với tỉ trọng (nội bộ chiếm 20%, bên ngoài 80%). Tập trung chuyên sâu công tác nghiệp vụ Xuất nhập khẩu cho Tập đoàn và Công ty.

- Phát triển kinh doanh Logistics: Có khả năng cạnh tranh cao, đảm bảo sự hài lòng tốt nhất về dịch vụ đối với khách hàng. Xây dựng chuỗi dịch vụ khép kín: Khai báo thông quan, vận chuyển quốc tế.

- Phát triển các tuyến vận chuyển có nhiều kinh nghiệm, có lợi thế về giá cả, dịch vụ (Châu Phi và Nam Mỹ, các tuyến Tập đoàn đầu tư) với các doanh nghiệp ngoài Tập đoàn nếu có cơ hội.

- Hoạt động Kinh doanh Xuất khẩu: Xác định bán nhóm sản phẩm của Tập đoàn gồm xi măng, một số thiết bị đầu cuối, cáp, phần mềm, sản phẩm in, thẻ thông minh... tại các thị trường nước ngoài.

**\* Kinh doanh in ấn:**

*Xây dựng Trung tâm Điều hành Kinh doanh in thành đơn vị in ấn hàng đầu thị trường Việt Nam về phân khúc bao bì trung bày cao cấp. Từ năm 2018, phấn đấu cơ cấu doanh thu nội bộ/thị trường bên ngoài đạt mức 30%/70%, phấn đấu trở thành nhà cung cấp số 1 Việt Nam về sản phẩm tem nhãn có tích công nghệ in truyền thống, công nghệ thông tin và viễn thông.*

- Doanh thu năm 2020 đạt 900-1000 tỷ đồng, tăng trưởng trung bình 12%-15%/ năm. Tỷ suất lợi nhuận sau thuế/vốn chủ sở hữu đạt 15%.

- Với sản phẩm vỏ hộp thường: Khai thác tối đa công suất máy móc đáp ứng cho nhu cầu của khách hàng mục tiêu hiện tại, tối đa hiệu quả trên sản phẩm cũ, mở rộng đầu tư để đáp ứng khai thác trên sản phẩm mới.

- Với sản phẩm vỏ hộp bồi: Nghiên cứu quy trình đánh giá nhà cung cấp, yêu cầu kỹ thuật đòi hỏi từ các dòng sản phẩm điện tử cao cấp để khai thác

thành công nhóm khách hàng điện tử.

- Với sản phẩm tem nhãn: Nghiên cứu công nghệ sản xuất đóng chai, yêu cầu kỹ thuật đòi hỏi từ các dòng sản phẩm nhãn mác cao cấp để khai thác thành công nhóm khách hàng bia rượu, hóa mỹ phẩm. Bên cạnh các sản phẩm tem nhãn in truyền thống, nghiên cứu phát triển dòng sản phẩm “Giải pháp tem nhãn” có tích hợp giữa in truyền thống với Công nghệ thông tin và Viễn thông làm gia tăng giá trị sản phẩm, tận dụng tối đa lợi thế của Viettel và đáp ứng nhu cầu thực tế thị trường phát triển.

- Với sản phẩm thẻ cào: Khai thác tối đa nhu cầu nội bộ và quốc tế.

- Về đầu tư, tiếp tục đầu tư máy móc, thiết bị hình quy trình sản xuất khép kín đồng bộ, đáp ứng tốt nhu cầu sản xuất sản phẩm cốt lõi của khách hàng.

- Về thị trường: Tại thị trường trong nước, phát triển khách hàng mới chiến lược: Omron, Samsung với sản phẩm vỏ hộp bồi, Habeco, Sabeco, Unilever, Masan với sản phẩm tem nhãn, ... Tại thị trường nước ngoài, từng bước mở rộng bán hàng ra thị trường nước ngoài với sản phẩm in offset, từ năm 2015 – 2018 tiến hành xuất khẩu sản phẩm được sản xuất tại Việt Nam ra thị trường nước ngoài, từ 2018-2020 xem xét, đánh giá, đề xuất khả năng đầu tư nhà máy in tại nước ngoài có thị trường hoặc lợi thế cạnh tranh về sản phẩm.

- Phát huy tối đa bán hàng, chuyên nghiệp hóa khâu bán hàng và sản xuất

**\* Kinh doanh đầu tư nước ngoài và các lĩnh vực khác**

*Xác định đầu tư, kinh doanh tại thị trường nước ngoài là một bước đột phá của Công ty, là tất yếu khách quan để Công ty trở thành một Tổng Công ty Hùng mạnh.*

- Mở Công ty/ Văn phòng đại diện của Công ty tại một số thị trường. Xây dựng hệ thống Phân phối/ bán lẻ thiết bị đầu cuối, và các sản phẩm khác tại một số thị trường. Đưa các sản phẩm thế mạnh của Công ty bán ra nước ngoài, như: in ấn và sản xuất tem nhãn, vỏ hộp cao cấp,...

- Năm 2015 tập trung nghiên cứu các thị trường: Campuchia, Myanmar, Mozambique, Cuba, Mozambique, Burundi. Mục tiêu xây dựng được Hệ thống Siêu thị, Phân phối thiết bị đầu cuối tại 3-5 thị trường. Đến năm 2020 có 80-100 Siêu thị/Cửa hàng tại thị trường nước ngoài. Doanh thu nước ngoài

1.000-2.000 tỷ đồng.

- Nghiên cứu, triển khai kinh doanh Thiết bị hạ tầng viễn thông.

### **3.1.2. Một số mục tiêu phát triển chủ yếu**

- *Doanh thu*: Năm 2020 Tổng doanh thu là **22.000-25.000** tỷ đồng (1 tỷ USD), tăng trưởng trung bình 20-25%/năm. Trong đó: Doanh thu kinh doanh trong nước là: 21.000-23.000 tỷ đồng. Doanh thu kinh doanh tại thị trường nước ngoài là: 1.000 – 2.000 tỷ đồng.

- *Lợi nhuận*: Lợi nhuận trước thuế đạt 450-550 tỷ đồng. Tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu: 2-2,5%, tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu 15-20%.

- *Vốn chủ sở hữu*: 2500-3000 tỷ đồng

- *Nộp ngân sách nhà nước*: 200-250 tỷ đồng

- *Phát triển Hệ thống Siêu thị mới*: Đến năm 2020 Hệ thống kênh trong nước: có 450-500 Siêu thị, Triển khai bán máy 500-550 Cửa hàng của Tổng Công ty Viễn thông. Hệ thống kênh nước ngoài có: 80-100 Siêu thị/Cửa hàng tại thị trường nước ngoài.

- *Nhân lực năm 2020*: 6000-6500 người.

- *Năng suất lao động*: 3,8-4.0 tỷ đồng/người/năm.

- *Thu nhập bình quân đầu người*: Lao động trong danh sách 22-25 triệu đ/người/tháng, lao động ngoài danh sách: 10-12 triệu đ/người/tháng.

## **3.2. Quan điểm phát triển văn hóa doanh nghiệp tại Công ty Thương mại và Xuất Nhập khẩu Viettel**

### **3.2.1. Phát triển văn hóa Công ty TM&XNK Viettel trên nền tảng lấy con người làm gốc**

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

Ban lãnh đạo Công ty luôn quan tâm đến việc bồi dưỡng kiến thức nghề nghiệp, tinh thần đoàn kết trong doanh nghiệp đối với các nhân viên. Hướng cho họ những suy nghĩ tích cực, cho họ thấy được những lợi ích cụ thể mà

từng cá nhân cũng như Công ty sẽ đạt được khi Công ty phát triển và lớn mạnh, trong đó văn hoá doanh nghiệp đóng một vai trò then chốt. Quan tâm sâu sắc tới số phận của từng cá nhân, lấy đó làm động lực để gắn bó giữa gia đình, cá nhân, tổ chức.

### ***3.2.2. Phát triển văn hóa Công ty thông qua việc xây dựng môi trường làm việc lành mạnh***

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

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

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

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

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



Công ty TM&XNK Viettel đã luôn chú trọng đến cảm nhận, suy nghĩ của khách hàng và trên thực tế, cách thức tiếp cận, ứng xử của Viettelimex đã được khách hàng ủng hộ, đánh giá cao.

#### **3.2.4. Phát triển văn hóa Công ty mang tính dân tộc và hội nhập**

Việc kế thừa và phát huy các giá trị văn hóa truyền thống trong bối cảnh toàn cầu hóa vừa có tính cấp bách, trước mắt, vừa mang tính chiến lược, lâu dài nhằm xây dựng và phát triển nền văn hóa Việt Nam tiên tiến, đậm đà bản sắc dân tộc.

Góp phần xây dựng nhân cách con người phù hợp với yêu cầu, để văn hóa thực sự là nền tảng, là động lực thúc đẩy phát triển SXKD của Công ty. Dựa vào các giá trị văn hóa truyền thống cơ bản của dân tộc ta bao gồm: chủ nghĩa yêu nước, lòng thương yêu, quý trọng con người, tinh thần đoàn kết, ý thức cộng đồng; lòng dũng cảm, bất khuất, đức tính cần, kiệm, khiêm tốn, giản dị, trung thực, thủy chung, lạc quan...

Để kế thừa và phát huy giá trị văn hóa truyền thống Việt Nam trong bối cảnh hội nhập hiện nay, cần bảo đảm các yêu cầu cơ bản sau:

- *Kế thừa có tính phê phán, chọn lọc*

Với những nét giá trị truyền thống mang đậm bản sắc dân tộc, đã được kiểm nghiệm, đánh giá của lịch sử, thời gian, được cộng đồng thừa nhận thì cần kế thừa và phát huy. Trái lại, đối với những mặt lạc hậu, lỗi thời, cản trở sự tiến bộ thì phải khắc phục hoặc kiên quyết loại bỏ. Ví dụ như: tư tưởng tiểu nông (cục bộ địa phương “phép vua thua lệ làng”, bình quân chủ nghĩa...).

- *Kế thừa phải gắn với quá trình xây dựng xã hội mới, nền văn hóa mới và con người mới.*

Các giá trị truyền thống không có nghĩa là bất biến, trái lại, nó liên tục được bổ sung cho phù hợp với cuộc sống đang diễn ra. Bởi lẽ, trong kế thừa văn hóa, cái mới bao giờ cũng ra đời dựa trên cái cũ, cái cũ là tiền đề để cái mới ra đời và phát triển. Điều này cũng có nghĩa là, nếu không có truyền thống thì sẽ chẳng có hiện tại và tương lai. Muốn phát triển doanh nghiệp theo hướng công nghiệp hóa, hiện đại hóa không thể không dựa trên nền tảng truyền thống. Nghị quyết Trung ương 5 (khóa VIII) đã nêu rõ: Nền văn hóa tiên tiến bao gồm những đặc trưng: yêu nước và tiến bộ; có nội dung cốt lõi là độc lập dân tộc và chủ nghĩa xã hội; nhằm mục tiêu tất cả vì con người v.v... “Bản sắc văn hóa dân tộc của văn hóa Việt Nam gồm những giá trị bền vững, những tinh hoa được vun đắp nên qua lịch sử hàng ngàn năm đấu tranh dựng

nước và giữ nước, Đó là lòng yêu nước nồng nàn, ý chí tự cường dân tộc, tinh thần đoàn kết, ý thức cộng đồng gắn kết cá nhân - gia đình - làng xã - Tổ quốc; lòng nhân ái, khoan dung, trọng nghĩa tình, đạo lý, đức tính cần cù, sáng tạo trong lao động; sự tinh tế trong ứng xử, tính giản dị trong lối sống...

- *Kế thừa và phát huy các giá trị văn hóa truyền thống gắn với tiếp thu tinh hoa văn hóa nhân loại.*

Bản sắc dân tộc phải gắn kết với mở rộng giao lưu quốc tế, tiếp thu có chọn lọc cái hay, cái tiến bộ trong văn hóa các dân tộc khác. Giao lưu văn hóa như là một tất yếu khách quan bởi chính nhờ giao lưu hội nhập mà bản sắc văn hóa dân tộc được bổ sung những yếu tố ngoại lai để làm phong phú bản sắc của mình.

### ***3.2.5. Phát triển văn hóa Công ty thông qua việc thâm thấu vào các hoạt động cụ thể***

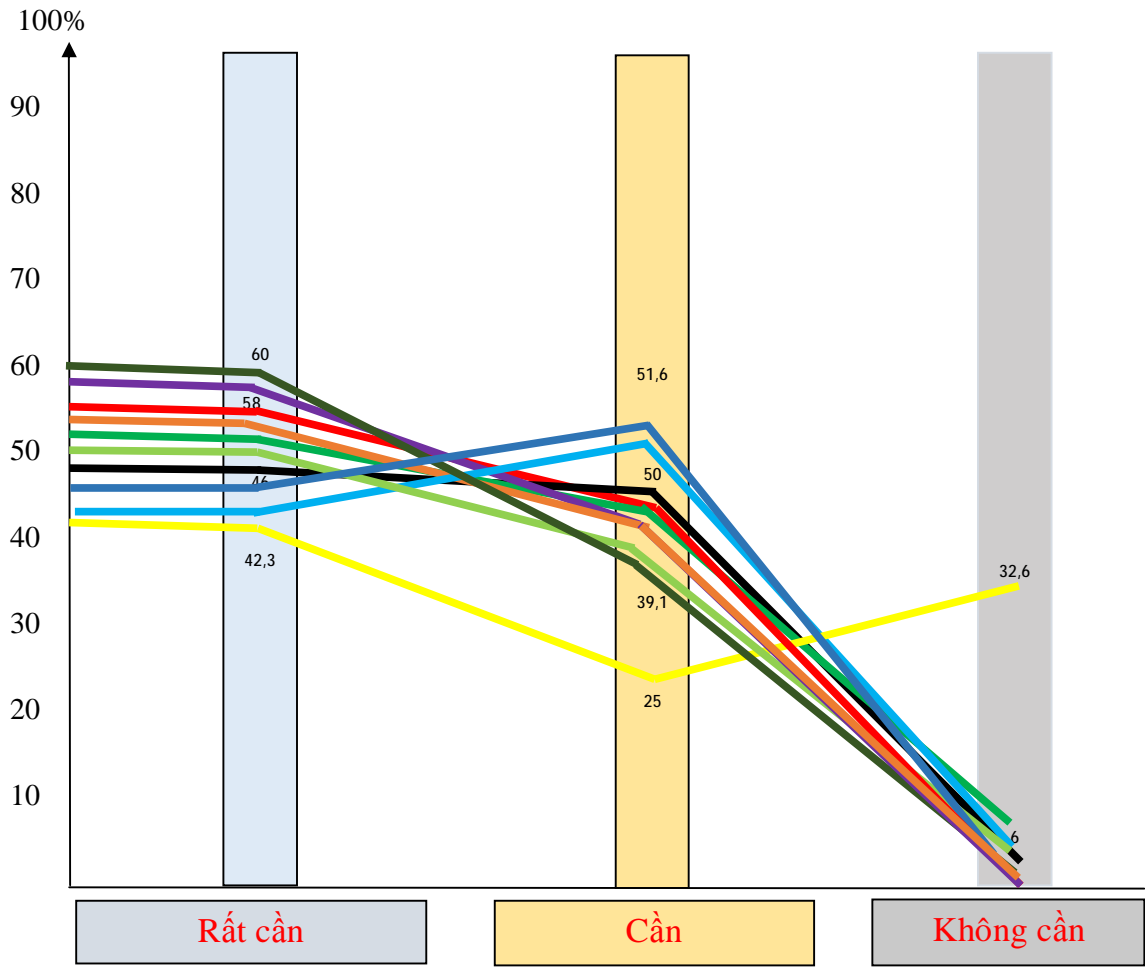
Xây dựng và nâng cao chất lượng các hoạt động, đặc biệt các hoạt động nghi lễ, hoạt động tập thể, văn hoá văn nghệ với quan điểm phải đổi mới cả về nội dung lẫn hình thức thể hiện. Lòng ghép các hoạt động văn hoá vào các hoạt động tập thể, để văn hoá đi vào nhận thức hành động của mỗi người một cách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

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

### **3.3. Một số giải pháp phát triển văn hóa doanh nghiệp tại Công ty Thương mại và Xuất Nhập khẩu Viettel**

Nhìn vào bảng 3.1. về kết quả điều tra giải pháp phát triển văn hóa doanh nghiệp tại Công ty ta thấy, hầu hết CBCNV đều đồng ý với các giải pháp mà tác giả đưa ra, điều đó cho thấy các giải pháp tác giả đưa ra là phù hợp với tình hình phát triển văn hóa doanh nghiệp tại Công ty.

**Bảng 3.1. Kết quả điều tra giải pháp phát triển văn hóa doanh nghiệp tại Công ty**



\* Chú dẫn:

- Đường thể hiện nội dung và giải pháp:	- Màu thể hiện:
— Tiếp tục hoàn thành các chỉ tiêu kinh doanh và kế hoạch SXKD đến năm 2020 mà Tập đoàn giao cho	<span style="background-color: #d9e1f2; border: 1px solid black; display: inline-block; width: 15px; height: 10px;"></span> Rất cần
— Phát triển văn hóa Công ty trên nền tảng lấy con người làm gốc	<span style="background-color: #f4d03f; border: 1px solid black; display: inline-block; width: 15px; height: 10px;"></span> Cần
— Phát triển văn hóa Công ty thông qua việc xây dựng môi trường lành mạnh	<span style="background-color: #a6a6a6; border: 1px solid black; display: inline-block; width: 15px; height: 10px;"></span> Không cần
— Phát triển văn hóa Công ty hướng tới lợi ích khách hàng	
— Nâng cao công tác đào tạo về văn hóa doanh nghiệp trong Công ty	
— Tổ chức các hoạt động nhằm nâng cao vai trò của VHDN	
— Nâng cao nhận thức của CBCNV Công ty về vai trò của VHDN	
— Xây dựng các giải pháp đối với các biểu trưng trực quan và phi trực quan	
— Xây dựng các giải pháp đối với công tác truyền thông tại Công ty	
— Phát triển các hoạt động VHDN tại Công ty	

Căn cứ vào thực trạng, kết quả điều tra khảo sát, phương hướng và mục tiêu phát triển của Công ty, quan điểm phát triển văn hóa doanh nghiệp tại Công ty, tác giả đưa ra một số giải pháp phát triển văn hóa doanh nghiệp như sau:

### ***3.3.1. Nâng cao nhận thức của CBCNV Công ty về vai trò, bản chất của Văn hóa doanh nghiệp***

Một tổ chức chỉ có thể thay đổi khi từng cá nhân thay đổi. Một tổ chức chỉ có thể vĩ đại khi từng cá nhân vĩ đại. Mỗi cá nhân đều có thể trở thành vĩ đại bởi vì sự vĩ đại không chỉ phụ thuộc vào sức khỏe, trí tuệ, tầm nhìn mà còn phụ thuộc vào khát vọng và ý chí. Công ty cần tập trung động viên từng cá nhân phát huy tối đa tính sáng tạo, nhìn vào những tấm gương Hàn Quốc và Israel để thấy khát vọng và ý chí có ý nghĩa quyết định đến sự phát triển.

Những tấm gương sáng về đạo đức, lòng yêu nghề, sự hy sinh của thế hệ trước luôn là bài học quý giá đối với thế hệ sau, giúp thế hệ sau hiểu hơn về ý nghĩa, lý tưởng còn đường mà họ đã chọn.

Mỗi CBCNV của Công ty phải ý thức rõ vai trò, trách nhiệm của Công ty với sự phát triển kinh tế - xã hội, cam kết tận tâm trách nhiệm, sáng tạo và hiệu quả khi thực hiện những chủ trương, chính sách của Đảng.

Tại Công ty Thương mại và Xuất Nhập khẩu Viettel đã có nhiều giải pháp để đưa vào áp dụng, truyền thông và phát triển văn hoá. Tuy nhiên kết quả chưa thực sự như mong muốn, còn tồn tại những hạn chế yếu kém nhất định. Vì vậy, để nâng cao nhận thức cho CBCNV về VHDN thì lãnh đạo Công ty cần thực hiện những công việc sau:

- Trước tiên, về nhận thức, phải nhất quán trong nhận thức, hành động của Đảng uỷ, Ban Giám đốc cũng như lãnh đạo các cơ quan đơn vị về tầm quan trọng của văn hoá doanh nghiệp đối với sự phát triển của Công ty, đặc biệt trong giai đoạn 2015-2010, khi miếng bánh thị phần trong ngành nhập khẩu và phân phối bán lẻ thiết bị ngày càng bé đi, cạnh tranh ngày càng quyết liệt. Giai đoạn này, văn hoá sẽ phát huy hết vai trò của sức mạnh mềm, quyết định sự phát triển nhanh, bền vững của Công ty.

- Đẩy mạnh chất lượng đào tạo về VHDN cho CBCNV. Xây dựng bộ tài liệu đào tạo chi tiết, dễ tiếp cận. Lên kế hoạch mời chuyên gia có kinh nghiệm về đào tạo, lãnh đạo Công ty nói chuyện, truyền lửa. Đào tạo đi đôi với kiểm tra nhận thức, xem mức độ tiếp thu, nhận thức để điều chỉnh phù hợp.

- Quan tâm và tập trung xây dựng phát triển văn hoá Công ty tại các Chi

nhánh tỉnh, thành phố, coi đây là việc làm quan trọng hàng đầu. Chú trọng tuyên truyền văn hoá, cách làm Viettel cho đội ngũ Công tác viên bán hàng, coi sự phù hợp văn hoá là tiêu chí quan trọng hàng đầu. Chú trọng ý kiến phản hồi, đóng góp của nhân viên từ sơ sở để tiếp tục hoàn thiện bộ quy tắc ứng xử, các nội quy, quy định; xây dựng hình ảnh đẹp của Viettelimex về tinh thần trách nhiệm cao, sự tận tâm, tận tụy trong công việc; giữ gìn và phát huy những giá trị đã có, hướng tới mục tiêu cao nhất là phát triển bền vững của Công ty.

- Xây dựng các chương trình hoạt động tập thể, nghi lễ, lồng ghép hài hoà việc truyền thông văn hoá vào các hoạt động, để văn hoá đi vào nhận thức của CBCNV một cách tự thân, không cưỡng ép. Tiếp tục đổi mới, hoàn thiện các ấn phẩm văn hoá để tuyên truyền, lan tỏa văn hoá Công ty đến mọi thành viên.

- Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Công ty, từ khâu tuyển dụng, đào tạo, sử dụng, trong đó yếu tố phù hợp về văn hoá là tiêu chí hàng đầu.

### **3.3.2. Hoàn thiện các giải pháp đối với các biểu trưng trực quan**

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

Kiến trúc đặc trưng của Công ty (Toà nhà văn phòng Công ty, chuỗi Siêu thị, cửa hàng bán lẻ) là điểm nhấn quan trọng biểu trưng trực quan. Trong giai đoạn tiếp theo, Công ty vẫn đóng tại toà nhà Số 11 - Phố Duy Tân – Phường Dịch Vọng Hậu – Quận Cầu Giấy - Hà Nội. Đây là trung tâm văn hóa, thương mại của Quận Cầu Giấy với rất nhiều tòa nhà mới xây dựng, kiến trúc đẹp, hiện đại (Tòa nhà CMC, Tòa nhà Học viện FPT, Tòa nhà Việt Á, Thái Bình...). Đây cũng là khu vực địa điểm đẹp, thuận tiện, dễ thiết kế kiến trúc đặc trưng.

Kiến trúc toà nhà Công ty cũng mới hoàn thiện năm 2014, vẫn đảm bảo về thẩm mỹ, khoa học, nhận diện; trang thiết bị hiện đại, đáp ứng yêu cầu nhận diện của một Công ty Công nghệ.

Về địa điểm đặt các siêu thị, so với Thế giới Di động, các vị trí lựa chọn đặt siêu thị của Công ty còn khá nhiều vị trí chưa đắc địa, chưa thuận lợi. Có thể do tính chất doanh nghiệp nhà nước, Viettelimex khó có thể xoay sở để thuê các vị trí tốt nhanh gọn như Thế giới Di động; nhưng Công ty cần rà soát, quy hoạch lại toàn bộ hệ thống bán lẻ, mạnh dạn huỷ bỏ những vị trí xấu, không thuận tiện, tìm đặt tại những vị trí đắc địa, nổi bật vì đây chính là thương hiệu.

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

Giải pháp có thể sử dụng như sau:

- Vẫn dựa trên 03 màu chủ đạo và nhận diện chung nhưng có thể phá cách đi để thay đổi, bắt mắt hơn, nổi bật hơn (ví dụ: từ màu vàng đất chuyển sang màu vàng cam, lấy màu cam làm màu chủ đạo cho thiết kế của mình).

- Thiết kế hình ảnh tinh gọn hơn, không rườm rà để tôn lên được điểm mà mình cần nhấn mạnh (ví dụ: có thể nhấn mạnh về logo hoặc màu sắc)

- Bên trong cửa hàng, siêu thị cần thay đổi về cách bày trí sản phẩm. Các loại sản phẩm cần được bày biện ngăn nắp, chia rõ từng loại cho từng quầy khác nhau. Không đặt nhiều quá sản phẩm lên các gian hàng, gây rối mắt, phản cảm cho người mua.

- Thiết kế bổ sung thêm hệ thống đèn màu nóng, dùng đèn để tăng cuốn hút thị giác.

### *3.3.2.2. Phát triển các phong trào, nghi lễ, nghi thức*

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

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

giống nhau, cũng con người đấy, nội dung đấy, thậm chí hô hào, gương ép, thô mộc thì CBCNV không thể cảm nhận được.

Tăng cường duy trì một số nét khác biệt trong nghi lễ của Công ty như việc tổ chức Chào cờ tháng tại Công ty và các trung tâm, chi nhánh tỉnh. Nó toát lên tính chính quy, chặt chẽ của quân đội, hướng mọi người tới trách nhiệm công dân của mình, mọi người sẽ ý thức hơn trong các hoạt động SXKD.

### *3.3.2.3. Trang phục*

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

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

### *3.3.2.4. Chú trọng đề cao về những giai thoại tốt trong Công ty*

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

Có thể khẳng định, Viettel là đơn vị có sự luân chuyển cán bộ nhanh nhất, nhiều nhất trong các doanh nghiệp Việt Nam. Ở Viettel sự duy nhất không thay đổi, đó là sự thay đổi, thay đổi là nhu cầu tự thân của doanh nghiệp, để làm mới mình, refresh lại chính mình. Đó là quan điểm chung của Tập đoàn, và đã được thực hiện triệt để. Có đơn vị, trong 5 năm qua, đã thay tới 6 lần giám đốc; có đơn vị chỉ 2 năm thay đổi cả ban giám đốc...

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

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

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

### ***3.3.3. Hoàn thiện các giải pháp đối với các biểu trưng phi trực quan***

#### ***3.3.3.1. Xây dựng niềm tin vào Công ty***

Xây dựng niềm tin vào Công ty, hơn hết đó là sự hài lòng của cán bộ, công nhân viên với công việc, nghề nghiệp, cơ hội, sự thăng tiến, thu nhập của mình.

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

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

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

Tiếp tục hệ thống hoá, văn bản hoá bộ quy tắc ứng xử, xây dựng các chế tài và đưa vào thực hiện, quy định những hành vi và thái độ của cán bộ, nhân



viên. Các chuẩn mực hành vi được đưa vào áp dụng cũng sẽ là căn cứ pháp lý và đạo đức để đánh giá mức độ phù hợp của từng thành viên với Công ty.

Công ty cần tổ chức thực hiện những quy định về lễ tiết tác phong, giao tiếp, ứng xử của CBCNV, thành một nét đẹp riêng trong sinh hoạt văn hoá:

*Quy định chào hỏi:* Đảm bảo phù hợp với tuổi tác, chức vụ và môi trường công tác. Tùy những mối quan hệ cụ thể mà có cách chào hỏi khác nhau, song nên tuân theo các quy tắc sau:

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

+ *Nguyên tắc bắt tay:*

+ Cấp trên, người lớn tuổi, phụ nữ sẽ là người chủ động đưa tay trước để bắt tay đối tượng giao tiếp.

+ Không bắt tay khi tay ướt, tay không sạch

+ Bắt tay phụ nữ phải nhẹ nhàng, không lắc, không nắm lâu.

+ Đang mang găng tay, đàn ông phải tháo găng trước khi bắt tay.

Phụ nữ không cần phải tháo găng tay khi bắt tay.

+ Quân nhân mặc quân phục: Chào theo điều lệnh quân đội.

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

+ Người được chào phải chào đáp lễ.

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

+ Giữ vệ sinh nơi làm việc, nơi công cộng trong cơ quan

+ Sắp xếp đồ đạc tại nơi làm việc ngăn nắp, gọn gàng, sạch đẹp

+ Trong giờ làm việc; đi lại, nói năng nhẹ nhàng, không gây ồn ào làm ảnh hưởng tới hoạt động của đồng nghiệp hay bộ phận khác.

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

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

+ Thực hiện tốt nội quy, kỷ luật cơ quan. Không thực hiện các hành vi tín ngưỡng như cúng lễ, bói toán, cờ bạc, mê tín dị đoan. Thực hành tiết kiệm

trong các hoạt động (tiết kiệm điện, nước, ga, sử dụng ô tô, văn phòng phẩm...)

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

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

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

### 3.3.3.3. *Giao lưu kinh tế gắn với giao lưu văn hóa*

Trong giao đoạn hội nhập, việc kết hợp và giao lưu văn hóa lại với nhau cùng phát triển là điều tất yếu. Văn hóa doanh nghiệp của Công ty Thương mại và Xuất Nhập khẩu Viettel có những nét chung của văn hóa của Tập đoàn và văn hóa doanh nghiệp Việt Nam nhưng bên cạnh đó cũng có những nét riêng của mình. Văn hoá cá nhân trong Viettelimex là văn hoá đa địa phương bản sắc, cũng chính là tài sản độc đáo của Công ty. Giao lưu văn hóa không làm mất đi bản sắc mà thông qua giao lưu, sẽ đem lại nhiều lợi thế về vị thế, sản xuất, kinh doanh của Công ty với điều kiện phải có sự chọn lọc và kế thừa trên nền tảng giá trị văn hóa cốt lõi của doanh nghiệp.

Công ty cần chủ động trong các hoạt động giao lưu kinh tế, giao lưu văn hoá với chính các đối tác, khách hàng của mình. Đặc biệt các đối tác nước ngoài, việc tổ chức giao lưu văn hoá cũng là sự mạnh dạn xoá đi những khoảng cách về màu da, sắc tộc, khoảng cách địa lý; tìm hiểu, tiếp thu những nét đẹp trong văn hoá doanh nghiệp của từng đối tác, từng địa phương, vùng miền, quốc gia, là cơ hội để phát triển những giá trị văn hoá mới của mình.

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

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

sức chuyển tải những giá trị văn hoá của Viettelimex trong các hoạt động giao lưu.

#### **3.3.4. Nâng cao chất lượng truyền thông văn hóa doanh nghiệp tại Công ty**

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

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

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

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

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

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

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

Bộ phận chuyên trách VHDN của Công ty cần chủ động lập nên những trang xã hội tập thể, kết nối các thành viên của Công ty. Hàng tuần, quản trị trang sẽ đưa ra những thông điệp văn hoá, những giá trị mới, những cách làm hay, thậm chí có thể đưa lên những hành động kém văn hoá để phê bình nhẹ nhàng (yêu cầu phải nhẹ nhàng, tinh tế, không hô hào khẩu hiệu), mọi người chắc chắn sẽ tham gia, đọc, bình luận (comment), các giá trị sẽ đi vào nhận thức một cách nhẹ nhàng nhất, văn hoá nhất. Để định hướng dư luận, phải có bộ phận quản trị từng trang để điều chỉnh khi cần thiết.

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

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

### ***3.3.5. Đẩy mạnh đưa văn hóa doanh nghiệp vào các hoạt động của Công ty***

Một tổ chức chỉ duy trì được văn hóa của mình khi các vấn đề của nó được ứng xử căn cứ trên cơ sở văn hóa. Văn hóa của Viettelimex chỉ có thể lan tỏa và có ý nghĩa khi nó thường xuyên được sử dụng, đưa vào hoạt động hàng ngày. Cán bộ, công nhân viên chỉ hiểu được giá trị thực sự của văn hóa khi các giá trị văn hóa ấy xuất hiện một cách thường xuyên trong mọi lĩnh vực, mọi hoạt động của Công ty. Nếu Công ty chỉ điều chỉnh, bịt các lỗ hỏng hệ thống bằng các quy trình, quy định thì bộ máy chắc chắn sẽ trở nên thận trọng, cứng nhắc.

Quá trình phát triển nhanh là điều bắt buộc trong môi trường cạnh tranh hiện nay, nhưng đều phải soi xét, quy chiếu bằng hệ thống triết lý, nền tảng văn hoá của Công ty, tránh việc lạm dụng những mệnh lệnh hành chính đơn thuần. Các kế hoạch, mục tiêu, chương trình hành động của Công ty và các đơn vị đều phải tính đến yếu tố văn hoá và tính lan toả, bền vững của tổ chức trong quá trình triển khai thực hiện. Có nghĩa, các kế hoạch, mục tiêu đều

phải tính toàn toàn diện các yếu tố con người, những ai làm, được trao quyền đến đâu; tổ chức làm thế nào, các yếu tố phương tiện đảm bảo, sự hỗ trợ, phối hợp; việc đánh giá, chế tài thưởng phạt ra sao...

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

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

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

Một ví dụ có thật, một nhân viên có giai đoạn thường xuyên đến muộn, công việc chệnh mảng, sai sót...đã bị nhắc nhở nhiều lần và đưa ra để xem xét kỷ luật. Tuy nhiên sau khi tìm hiểu ra, nhà đồng chí đó chỉ có một mẹ, một con. Mẹ ốm nặng, đồng chí vừa đi làm, lại vừa thức đêm trong bệnh viện chăm mẹ (tất yếu sáng ra không thể tinh táo và làm việc hiệu quả). Nếu xử lý kỷ luật theo quy định, tổ chức không sai, nhưng chắc chắn không giải quyết được tận gốc vấn đề. Khi biết hoàn cảnh, sự việc, lãnh đạo trung tâm đã xin lỗi đồng chí đó vì chưa nắm bắt kịp thời hoàn cảnh gia đình của nhân viên, đồng thời phân công chị em đồng nghiệp hỗ trợ chăm sóc người mẹ. Một hành vi văn hoá đã làm cho cả tập thể gắn bó, đoàn kết, trân trọng lẫn nhau, đã giải quyết trọn vẹn.

*3.3.5.1. Tiếp tục nâng cao chất lượng dịch vụ với khách hàng, phong cách giao tiếp của CBCNV*

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

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

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

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

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

### *3.3.5.2. Chủ động điều chỉnh, khắc phục các hoạt động, chống chủ nghĩa trung bình đang tồn tại*

Dù đang đứng trên đỉnh cao vẫn phải nhìn thấy được những nguy cơ. Một công ty muốn phát triển bền vững, muốn phát triển lâu dài thì cần có khả năng nhận biết, đối mặt và khả năng giải quyết các vấn đề, các thách thức và các nguy cơ đến từ văn hoá. Viettelimex cần có những người lùi ra phía sau để thấy trước các vấn đề của mình, nhìn thấy các nguy cơ tiềm ẩn khi mọi sự dường như vẫn đang ổn, tránh việc ngủ quên trên thành tích và sống bằng danh tiếng.

Việc xuất hiện chủ nghĩa trung bình là một nguy cơ. Chủ nghĩa trung bình sẽ không giết chết Viettelimex trong ngắn hạn, nhưng nó sẽ gặm nhấm làm xói mòn Viettelimex, sẽ như tổ mối trong một con đê lớn. Nếu không sớm có giải pháp, lúc nhận ra thì đã quá muộn.

Để tránh trung bình, Công ty phải xuất sắc. phải có từng cá nhân xuất sắc. Để xuất sắc, phải phát huy được tối đa tính sáng tạo. Phải tôn vinh, đãi ngộ xứng đáng cho những người sáng tạo (thậm chí cần phải được tặng thưởng ô tô, cho vay tiền mua nhà...) đối với những người xuất sắc, có đóng góp lớn cho Công ty, đồng thời xử lý nghiêm các trường hợp vi phạm, những yếu tố tiêu cực.

#### *3.3.5.3. Bổ sung văn hóa mang tinh thần thời chiến vào đời sống SXKD*

Thương trường vẫn luôn là chiến trường. Giai đoạn hiện nay, cạnh tranh ngày càng quyết liệt, nếu chùn chân dừng lại, tất yếu sẽ bị đối thủ vượt lên. Công ty phải xây dựng và truyền thông được những giá trị mới, mang được tinh thần thời chiến vào các hoạt động SXKD. Đó là việc giành lấy những lợi thế, tận dụng thời cơ, sẵn sàng đương đầu với thách thức, tất nhiên không cực đoan, không chiếm lĩnh bằng mọi giá.

Khi từng thành viên xác định được tinh thần thời chiến, sự đoàn kết, gắn bó, chia sẻ với đồng chí, đồng nghiệp. Phải tạo ta được “chiến trường”, tạo ra khó khăn để cùng vượt qua theo phương châm “quẳng vào chỗ chết để tìm ra đường sống”. Khó khăn thì đội ngũ mới cùng trăn trở, suy nghĩ. Khó khăn đòi hỏi toàn Công ty phải chung sức, đồng lòng, cùng gánh vác, chia sẻ, động viên nhau. Con người chỉ thực sự gắn bó với nhau khi thực sự khó khăn. Khi đứng trước việc khó, con người mới có xu hướng đi tìm những người đồng chí hướng. Còn khi không còn khó khăn, con người thường có xu hướng đi tìm những người đồng sở thích.

#### *3.3.5.4. Tiếp tục nghiên cứu văn hoá, đi trước đón đầu để chuẩn bị chiếm lĩnh các thị trường nước ngoài*

Văn hóa của mỗi một dân tộc là giá trị nhân cách, là niềm tự hào của mỗi dân tộc, quốc gia; là truyền thống, là kết tinh văn hóa của dân tộc đó, quốc gia đó...Muốn bơi ra biển lớn, đến quốc gia nào, Công ty phải hiểu được văn hóa của dân tộc đó. Khi hiểu được văn hoá, hiểu được tập quán, tính cách, cách hành xử .. của người dân, Công ty mới có thị trường và có thể chiếm lĩnh thị trường. Kinh nghiệm cho thấy, khi hiểu được, khi hoà nhập được vào cuộc

sống của người dân, người ta sẽ không coi Viettel là người ngoại quốc nữa, như vậy được hiểu là chiếm được thị trường.

Chính vì vậy, bộ phận quản lý văn hoá của Công ty cũng khẩn trương tìm hiểu, nghiên cứu, các giá trị văn hoá của các quốc gia mà Công ty đang có ý định đầu tư; đưa vào tài liệu, ấn phẩm, làm guilene, cầm nang trước khi tiến hành xúc tiến đầu tư.

#### *3.3.5.5. Tổ chức luân chuyển nhân viên giữa các vùng miền, tạo nên những mảng màu sắc sinh động trong văn hoá bán hàng*

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

Giải pháp tác giả muốn đưa ra, nên xây dựng chính sách luân chuyển có thời hạn 3-6 tháng đối với nhân viên bán hàng. Sẽ rất thú vị khi ở miền Tây Nam bộ có một giọng con gái Hà Nội hướng dẫn khách, bán hàng; tương tự, ở các siêu thị Tây Bắc lại có những giọng ngọt ngào của con gái Nam bộ... Đây cũng có thể là cách để từng nhân viên refresh, làm mới lại chính mình và cũng là điểm nhấn trong văn hoá giao tiếp, ứng xử và là thế mạnh của một Công ty toàn quốc



## KẾT LUẬN

Cùng với sự phát triển vượt bậc trên các mặt hoạt động sản xuất kinh doanh, đối đầu với sự cạnh tranh quyết liệt trên thị trường viễn thông và công nghệ thông tin, văn hoá doanh nghiệp ngày càng đóng vai trò quyết định đến sự phát triển nhanh, bền vững của Công ty TM&XNK Viettel. Văn hoá Công ty sẽ quyết định sức cạnh tranh, sự tồn tại và phát triển của Công ty những cũng là động lực để Công ty phát triển, tổ chức SXKD hiệu quả, hoàn thành xuất sắc những mục tiêu đã xác định.

Qua thời gian nghiên cứu và tìm hiểu tại Công ty Thương mại và Xuất nhập khẩu Viettel, những thành quả trong xây dựng phát triển văn hoá doanh nghiệp là rất đáng kể, đóng vai trò to lớn trong việc tập hợp, hiệu triệu lực lượng, động viên từng tập thể, cá nhân nỗ lực phấn đấu lao động sản xuất, và đạt được những thành quả to lớn.

Bản thân cũng nghiên cứu, đánh giá qua thực trạng phát triển văn hoá doanh nghiệp tại Viettelimex và đưa ra một số điểm hạn chế, tồn tại. Những điểm yếu này không lớn, nhưng cũng gây ra những nguy cơ thách thức trên con đường phát triển của Công ty, đặc biệt trong giai đoạn tiếp theo, khi cạnh tranh ngày càng quyết liệt, khi thương trường là chiến trường trong thời kỳ hội nhập. Qua đó, mạnh dạn đề xuất một số giải pháp để tiếp tục đẩy mạnh phát triển văn hoá tại Công ty.

Với công trình luận văn này, bản thân mong muốn đóng góp một phần công sức để tiếp tục giúp Công ty tham khảo, tiếp thu trong quá trình xây dựng phát triển văn hoá, bản sắc của mình.

Mặc dù bản thân đã cố gắng tìm tòi nghiên cứu để đưa ra những ý kiến, giải pháp nhằm đẩy mạnh hiệu quả phát triển văn hoá doanh nghiệp tại Công ty, song do còn có những hạn chế nhất định về kinh nghiệm và thời gian nghiên cứu, do còn có sự khác biệt giữa lý luận và thực tiễn, xử lý và phân tích số liệu nên luận văn tất yếu không tránh khỏi những thiếu sót, hạn chế.

Em cũng rất mong muốn tiếp tục được sự góp ý, sửa chữa, điều chỉnh của cô giáo hướng dẫn để em tiếp tục hoàn thiện luận văn của mình.

Xin trân trọng cảm ơn!

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Nguyễn Thị Ngọc Anh (2010), “Tìm hiểu hoạt động kinh doanh và văn hóa kinh doanh cổ truyền của người Việt Nam”, tạp chí Triết học (số 3).
2. Nguyễn Cảnh Chất (2003), *Văn hóa kinh doanh và triết lý kinh doanh*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
3. Đỗ Minh Cương (2001), *Văn hóa kinh doanh và triết lý kinh doanh*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
4. Đỗ Minh Cương, Phương Kỳ Sơn (1996), *Vai trò con người trong quản lý doanh nghiệp*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
5. David H, Maister (2005), *Bản sắc văn hóa doanh nghiệp*, NXB Thống kê.
6. Nguyễn Thị Doan, Đỗ Minh Cương (1999), *Triết lý kinh doanh với quản lý doanh nghiệp*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
7. Vũ Kim Dũng – TS Cao Thúy Xiêm (2003), *Kinh tế quản lý*. NXB Thống kê, Hà Nội.
8. Vũ Cao Đàm (2009), *Phương pháp luận nghiên cứu khoa học*, NXB Khoa học và kỹ thuật, Hà Nội.
9. Ngô Đình Giao (1997), *Môi trường Kinh doanh và Đạo đức Kinh doanh*, NXB Giáo dục, Hà Nội.
10. Harold Koontz (1999), *Những vấn đề cốt yếu của quản lý*, NXB Khoa học Kỹ thuật, Hà Nội.
11. Đỗ Thị Phi Hoài (2009), *Văn hóa doanh nghiệp*, NXB Tài Chính, Hà Nội.
12. Đào Duy Huân (2003), *Quản trị học trong xu thế hội nhập*, NXB Thống kê, Hà Nội.
13. Dịch giả Vũ Trọng Hùng (2002), *Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Thống kê, Hà Nội.
14. Dương Thị Liễu (2013), *Văn hóa kinh doanh*, NXB Đại học kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
15. Jonh C. Maxwell (2009), *21 nguyên tắc vàng của nghệ thuật lãnh đạo*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.

16. Bùi Thanh Nga (2013), *Văn hóa doanh nghiệp của Maritime Bank*, Luận văn thạc sỹ kinh tế, Đại học Kinh tế Quốc dân.
17. Bùi Xuân Phong (2006), *Đạo đức kinh doanh và văn hóa doanh nghiệp*, NXB Thông tin và truyền thông, Hà Nội.
18. Nguyễn Mạnh Quân (2004), *Giáo trình đạo đức kinh doanh và văn hóa doanh nghiệp*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
19. Nguyễn Thị Thu Trang (2015), *Nghiên cứu tác động của sự thay đổi tới văn hóa doanh nghiệp của Công ty TNHH MTV Thông tin M1*, Luận văn thạc sỹ kinh tế, Đại học Thương mại, Hà Nội.
20. Đỗ Thị Hằng (2013), *Phát triển văn hóa doanh nghiệp của Công ty Cổ phần Misa*, Luận văn thạc sỹ kinh tế, Đại học Thương mại, Hà Nội.
21. Cù Hải Nam (2011), *Văn hóa tổ chức ở các ngân hàng thương mại Việt Nam – Thực trạng và giải pháp*, Luận văn thạc sỹ kinh tế, Đại học Thương mại, Hà Nội.
22. Trần Thị Thu Hà (2013), *Xây dựng văn hóa doanh nghiệp tại Công ty Dịch vụ Viễn thông Vinaphone*, Luận văn thạc sỹ quản trị kinh doanh, Học viện Bưu chính Viễn thông, Hà Nội.
23. Trần Thị Huyền (2013), *Duy trì và phát triển văn hóa doanh nghiệp Viettel để phát triển bền vững và hội nhập quốc tế*, Học viện bưu chính Viễn thông, Hà Nội.

**Phụ lục 01**  
**MẪU PHIẾU ĐIỀU TRA**

(Đối tượng: Dành cho CBCNV Công ty TM&XNK Viettel)

Kính chào các anh chị!

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

*Xin chân thành cảm ơn anh/chị!*

**Phần I: Thông tin cá nhân và sự hiểu biết cơ bản về VHDN**

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

**Câu 1: Thông tin cá nhân**

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

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

- a. Đã từng nghe về vấn đề này
- b. Chưa từng nghe vấn đề này

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

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

**PHẦN II. THÔNG TIN CHI TIẾT VỀ VĂN HÓA DOANH NGHIỆP CÔNG TY** (Đánh dấu “X” với sự lựa chọn của Anh/chị)

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

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

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

<i><b>TT</b></i>	<i><b>Tình hình thực tế đang diễn ra</b></i>	<i><b>Hoàn toàn không đồng ý</b></i>	<i><b>Không đồng ý/không ý kiến</b></i>	<i><b>Bình thường</b></i>	<i><b>Đồng ý</b></i>	<i><b>Hoàn toàn đồng ý</b></i>
1	Kiến trúc nội thất, ngoại thất khang trang hiện đại					
2	Logo dễ nhận biết, nổi bật, mang bản sắc riêng của Công ty					
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	Công ty có nhiều câu chuyện, giai thoại nổi tiếng					
7	Ngôn từ được sử dụng lịch sự, thân thiện					
8	Văn hóa văn nghệ đặc sắc					
9	Hoạt động từ thiện được chú trọng và phát động thường xuyên					
10	Chế độ hợp hành hợp lý					
11	Các hoạt động ngoài giờ được tổ chức thường xuyên					
12	Bộ quy tắc ứng xử chi tiết dễ sử dụng					

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

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

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

1	Lãnh đạo là tấm gương về văn hóa doanh nghiệp					
2	Cán bộ quản trị có kinh nghiệm và năng lực, hướng dẫn chỉ đạo cấp dưới nhiệt tình					
3	Lãnh đạo và cán bộ quản lý thực hiện nghiêm túc, uy tín, gương mẫu trong việc thực hiện bộ quy tắc ứng xử và giá trị cốt lõi của Viettel					
4	Phong cách lãnh đạo của người đứng đầu có cá tính thể hiện bản sắc riêng					
5	Lãnh đạo và cán bộ quản lý luôn luôn tạo được niềm tin và sự khâm phục của nhân viên					

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

<b>TT</b>	<b>Nội dung giải pháp</b>	<b>Rất cần</b>	<b>Cần</b>	<b>Không cần</b>
1	Tiếp tục hoàn thành các chỉ tiêu kinh doanh và kế hoạch SXKD đến năm			

	2020 mà Tập đoàn giao cho			
2	Phát triển văn hóa Công ty trên nền tảng lấy con người làm gốc			
3	Phát triển văn hóa Công ty thông qua việc xây dựng môi trường lành mạnh			
4	Phát triển văn hóa Công ty hướng tới lợi ích khách hàng			
5	Nâng cao công tác đào tạo về văn hóa doanh nghiệp trong Công ty			
6	Tổ chức các hoạt động nhằm nâng cao vai trò của VHDN			
7	Nâng cao nhận thức của CBCNV Công ty về vai trò của VHDN			
8	Xây dựng các giải pháp đối với các biểu trưng trực quan và phi trực quan			
9	Xây dựng các giải pháp đối với công tác truyền thông tại Công ty			
10	Phát triển các hoạt động VHDN tại Công ty			

*Trân trọng cảm ơn Anh/chị!*

## Phụ lục 02

### CÂU HỎI PHÒNG VẤN

Kính thưa các đồng chí!

Tôi là Lê Thị Dung, hiện nay tôi đang làm luận văn Thạc sĩ, nghiên cứu về Đề tài: **“Phát triển văn hóa doanh nghiệp tại Công ty TNHH Nhà nước một thành viên Thương mại và Xuất Nhập khẩu Viettel”** – một doanh nghiệp quân đội, có những thành tích to lớn trong giai đoạn vừa qua. Để hoàn thành tốt được Đề tài Luận văn, cũng như có thể đưa ra được một số những giải pháp nhằm tiếp tục phát triển văn hóa doanh nghiệp của Công ty một cách hiệu quả, tôi rất cần sự chia sẻ, giúp đỡ của các đồng chí. Chính vì vậy, tôi muốn các đồng chí bớt chút thời gian để cho tôi phỏng vấn một số ý kiến xoay quanh vấn đề này.

Rất mong được sự giúp đỡ của các đồng chí!

**1. Xin đồng chí hãy cho biết động lực thúc đẩy phát triển văn hóa doanh nghiệp tại Công ty Thương mại và Xuất Nhập khẩu Viettel?**

**Đồng chí Trần Thanh Tịnh - Giám đốc Công ty TM&XNK Viettel:**

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

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

**2. Đồng chí cho biết sự cần thiết phải phát triển văn hóa doanh nghiệp của Công ty TM&XNK Viettel?**

**Đồng chí Nguyễn Đức Cường – Phó Giám đốc Công ty TM&XNK Viettel:**

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



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

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

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

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

***Đồng chí Trần Thanh Tịnh – Giám đốc Công ty Thương mại và Xuất Nhập khẩu Viettel:*** Văn hóa doanh nghiệp của Công ty Thương mại và Xuất Nhập khẩu Viettel dựa trên nền tảng văn hóa Viettel, được kế thừa và phát triển tại Công ty Thương mại và Xuất Nhập khẩu Viettel. Trước khi tiến hành thực hiện quá trình phát triển văn hóa doanh nghiệp của Công ty Thương mại và Xuất Nhập khẩu Viettel, chúng tôi cũng phải tìm hiểu tiến trình phát triển văn hóa doanh nghiệp chung nhất là như thế nào? Sau đó dựa trên cơ sở lý thuyết ấy, chúng tôi gắn với thực tế tại Công ty và đưa ra được quá trình phát triển văn hóa doanh nghiệp của Công ty. Chúng tôi sẽ phát triển văn hóa doanh nghiệp của Công ty dựa trên tất cả những đặc điểm chung về văn hóa của Công ty, những hoạt động của văn hóa doanh nghiệp, các giá trị cốt lõi và triết lý kinh doanh của Viettel... Theo chúng tôi, đây chính là biện pháp hay nhất để phát triển văn hóa doanh nghiệp của Công ty TM&XNK Viettel. Và trên thực tế, chúng tôi đang áp dụng những biện pháp này, đến nay đã đạt được những thành quả đáng kể về kinh doanh cũng như các lĩnh vực khác, góp phần tạo dựng nên một nền văn hóa Công ty tiên tiến, chuyên nghiệp, đậm đà bản sắc riêng và luôn phát triển đi theo hướng hiện đại, tiến bộ.

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

***Đồng chí Trần Thanh Tịnh:*** Để xây dựng được những nền tảng triết lý và những giá trị văn hoá Viettel như hôm nay là một quá trình vất vả và khó khăn với chúng tôi. Vì chúng ta đã biết, đất nước mở cửa hội nhập, nhiều giá trị văn

hoá truyền thống bị đứt gãy trước sự “đổ bộ” ồ ạt của văn hoá ngoại lai. Phương thức, tác phong lao động của người Việt vẫn nặng kiểu *nông nhàn*, lười biếng, trung bình chủ nghĩa, đến đâu hay đấy...trong khi doanh nghiệp Việt Nam vừa thoát ra khỏi thời bao cấp, dường như còn rất lạ lẫm với khái niệm văn hóa doanh nghiệp. Viettel bắt tay xây dựng văn hoá doanh nghiệp với kinh nghiệm gần như con số không tròn trĩnh, vừa học các doanh nghiệp trên thế giới, vừa xây dựng vừa điều chỉnh...cho đến hôm nay.

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

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

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

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

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

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

**Đồng chí Lê Quốc Tuấn:** Thực ra, văn hoá là một thực thể thống nhất, khó mà chia tách. Tuy nhiên, nếu tách ra để đánh giá, trong cả hai biểu trưng này thì biểu trưng nào cũng quan trọng. Bởi mỗi một yếu tố có vị trí, vai trò khác nhau trong quá trình phát triển văn hóa Công ty. Biểu trưng trực quan có vai trò thể hiện văn hóa Công ty bằng hiện vật, là những thứ có thể nhìn thấy, cảm, nắm.... còn biểu trưng phi trực quan là những giá trị văn hóa Công ty thông qua cảm nhận, cả của nhân viên Công ty lẫn khách hàng. Cả hai biểu trưng đó phải được chú trọng phát triển và gìn giữ như nhau.

**7. Theo đồng chí văn hóa dân tộc có ảnh hưởng như thế nào đến phát triển văn hóa Công ty Thương mại và Xuất Nhập khẩu Viettel?**

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

**8. Xin đồng chí cho biết Công ty có những biện pháp gì để khuyến khích sự sáng tạo của người lao động?**

**Đồng chí Trần Thanh Tịnh – Giám đốc Công ty:** Ban lãnh đạo và đội ngũ quản lý của Công ty luôn nhận thức rõ được tầm quan trọng của đội ngũ nhân viên thuộc tất cả các phòng ban trong Công ty. Bởi chính họ là những con người làm nên sự thành công và phát triển bền vững cho Công ty. Sáng tạo nằm tiềm ẩn trong mỗi một con người, chỉ có điều làm thế nào để nó “phát tiết” ra mà thôi. Chính vì vậy các phong trào “Sáng kiến ý tưởng” với khẩu hiệu “Suy nghĩ không cũ với các vấn đề không mới” luôn được quan tâm đẩy mạnh. Công ty thường xuyên tổ chức các cuộc thi sáng tạo để khuyến khích sự sáng tạo của từng CBCNV. Mới đây, ngày 01/6, Công ty đã tổ chức “Ngày sáng tạo Viettel” cho toàn bộ CBCNV trong Công ty, qua đó đã thu về trên 950 ý tưởng sáng tạo, trong đó, có trên 90 sáng kiến, ý tưởng có thể đưa vào áp dụng ngay. Quan điểm

của chúng tôi, không chỉ những ý tưởng lớn, sáng tạo chính là những ý tưởng nhỏ nhất có thể làm cho công việc của mỗi người hôm nay tốt hơn hôm qua, ngày mai tốt hơn hôm nay. Mọi ý tưởng dù là nhỏ nhất đều được tổ chức ghi nhận và Công ty dành cho họ những phần thưởng cũng tương xứng. Có như vậy thì mới khiến cho người lao động có hứng thú đóng góp cho những lần sau và cảm thấy mình được coi trọng. Tất cả những việc này dù lớn hay nhỏ cũng đều góp phần củng cố tinh thần cho mọi thành viên trong Công ty, tạo cho họ sự yêu mến và tin tưởng vào Công ty và công việc mà họ đang gắn bó. Để từ đó họ sẽ luôn cố gắng hết mình trong công việc, không ngừng sáng tạo để mang lại hiệu quả làm việc cao nhất có thể.

**9. Theo đồng chí, đội ngũ lãnh đạo có vai trò như thế nào trong việc phát triển văn hóa Công ty TM&XNK Viettel?**

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

**10. Trong bối cảnh hội nhập toàn cầu hóa như hiện nay, Công ty có những biện pháp gì để giữ gìn và phát triển bản sắc văn hóa của doanh nghiệp mình?**

**Đồng chí Trần Thanh Tịnh – Giám đốc Công ty:** Trong xu thế hội nhập toàn cầu hiện nay, yếu tố văn hóa quốc tế, ngoại lai cũng có ảnh hưởng một cách sâu sắc đến quan điểm, nhận thức của người Việt, đặc biệt Viettel là doanh nghiệp đi đầu trong việc bơi ra biển lớn, “mang chuông đi đánh nước người”, trong quá trình xây dựng một Công ty toàn cầu.

Hội nhập văn hoá là sự giao thoa văn hóa giữa các nước, văn hóa Công ty TM&XNK Viettel sẽ tiếp tục phải xây dựng làm sao để có một nền tảng tư tưởng văn hoá doanh nghiệp có giá trị, mang được cách suy nghĩ, cách làm Viettel nhưng có thể áp dụng với cả các thị trường các nước Viettel đang đầu tư, có cả Châu Á, Châu Mỹ và Châu Phi...

Tất nhiên, xây dựng văn hoá trong điều kiện như Viettel, chúng tôi phải chất lọc, loại bỏ những yếu tố không phù hợp, tiếp thu những giá trị hay, mới lạ

từ văn hóa doanh nghiệp của nước bạn để mang tinh hoa văn hóa ấy vào cách nghĩ cách làm của Người Viettel hôm nay, áp dụng vào thực tiễn của Công ty hôm nay để có những giải pháp duy trì, phát triển văn hóa Công ty một cách phù hợp nhất. Tức là hội nhập để cùng phát triển, song vẫn phải giữ gìn được những nét riêng có, độc đáo, mang đậm chất văn hóa của Công ty TM&XNK Viettel.

Có như vậy thì chúng tôi mới có thể tồn tại một cách bền vững và ngày càng tạo được sự tin tưởng, yêu quý nơi khách hàng, đối tác cũng cũng như của ngay chính các nhân viên thân yêu của chúng tôi.

Xin chân thành cảm ơn sự giúp đỡ và chia sẻ của các đồng chí.

Chúc Quý Công ty ngày càng phát triển thịnh vượng!

**Phụ lục 03**  
**KẾT QUẢ ĐIỀU TRA THỰC TẾ VỀ VĂN HÓA CÔNG TY**  
**TM&XNK VIETTEL**

Để đánh giá mức độ nhận thức của cán bộ nhân viên công ty TNHH nhà nước MTV Thương mại và Xuất Nhập khẩu Viettel về văn hóa doanh nghiệp, tác giả đã thực hiện khảo sát theo bảng hỏi (Phụ lục 01) đối với CBCNV Công ty TM&XNK Viettel.

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

- Phạm vi khảo sát: Khảo sát được tiến hành vào tháng 7/2015 tại trụ sở Công ty Thương mại và Xuất Nhập khẩu Viettel – Số 01, ngõ 11 Duy Tân – Phường Dịch Vọng Hậu, Cầu Giấy, Hà Nội.

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

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

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

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

Nội dung	Tác động mạnh		Tác động bình thường		Không tác động	
	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Nâng cao hình ảnh doanh nghiệp	219	88,3%	29	11,6%	0	0,0%
Doanh số bán hàng	136	54,83%	83	33,5%	29	11,6%

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

## **PHẦN II. THÔNG TIN CHI TIẾT VỀ VĂN HÓA DOANH NGHIỆP CÔNG TY**

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

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

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

<b>TT</b>	<b>Tình hình thực tế đang diễn ra</b>	<b>Hoàn toàn không đồng ý</b>	<b>Không đồng ý/không ý kiến</b>	<b>Bình thường</b>	<b>Đồng ý</b>	<b>Hoàn toàn đồng ý</b>
1	Kiến trúc nội thất, ngoại thất khang trang hiện đại	0	10	197	30	11
2	Logo dễ nhận biết, nổi bật, mang bản sắc riêng của Công ty	0	30	185	19	14
3	Đồng phục nhân viên gọn gàng, lịch sự	38	132	60	18	0
4	Ấn phẩm điển hình sinh động, đẹp mắt, có tính truyền thông cao	10	78	132	28	0
5	Lễ nghi/ hội họp tổ chức	10	81	143	10	4

	trang trọng, chuyên nghiệp					
6	Công ty có nhiều câu chuyện, giai thoại nổi tiếng	2	30	151	45	20
7	Ngôn từ được sử dụng lịch sự, thân thiện	0	25	68	105	2
8	Văn hóa văn nghệ đặc sắc	0	0	144	90	14
9	Hoạt động từ thiện được chú trọng và phát động thường xuyên	0	0	46	131	71
10	Chế độ hợp hành hợp lý	5	37	184	18	4
11	Các hoạt động ngoài giờ được tổ chức thường xuyên	8	29	103	60	48
12	Bộ quy tắc ứng xử chi tiết dễ sử dụng	5	9	33	179	22

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

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

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

1	Lãnh đạo là tấm gương về văn hóa doanh nghiệp	0	20	103	105	20
2	Cán bộ quản trị có kinh nghiệm và năng lực, hướng dẫn chỉ đạo cấp dưới nhiệt tình	19	55	106	38	30
3	Lãnh đạo và cán bộ quản lý thực hiện nghiêm túc, uy tín, gương mẫu trong việc thực hiện bộ quy tắc ứng xử và	11	25	80	101	31



	giá trị cốt lõi của Viettel					
4	Phong cách lãnh đạo của người đứng đầu có cá tính thể hiện bản sắc riêng	0	0	90	128	30
5	Lãnh đạo và cán bộ quản lý luôn luôn tạo được niềm tin và sự khâm phục của nhân viên	2	20	125	85	18

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

<b>TT</b>	<b>Nội dung giải pháp</b>	<b>Rất cần</b>	<b>Cần</b>	<b>Không cần</b>
1	Tiếp tục hoàn thành các chỉ tiêu kinh doanh và kế hoạch SXKD đến năm 2020 mà Tập đoàn giao cho	138	110	0
2	Phát triển văn hóa Công ty trên nền tảng lấy con người làm gốc	121	119	8
3	Phát triển văn hóa Công ty thông qua việc xây dựng môi trường lành mạnh	130	103	15
4	Phát triển văn hóa Công ty hướng tới lợi ích khách hàng	109	126	13
5	Nâng cao công tác đào tạo về văn hóa doanh nghiệp trong Công ty	146	102	0
6	Tổ chức các hoạt động nhằm nâng cao vai trò của VHDN	135	113	0
7	Nâng cao nhận thức của CBCNV Công ty về vai trò của VHDN	116	128	4
8	Xây dựng các giải pháp đối với các biểu trưng trực quan và phi trực quan	105	62	81
9	Xây dựng các giải pháp đối với công tác truyền thông tại Công ty	124	115	9
10	Phát triển các hoạt động VHDN tại Công ty	149	97	2