

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

NGUYỄN KIM NGÂN

PHÁT TRIỂN VĂN HÓA TỔ CHỨC
TẠI ĐÀI TIẾNG NÓI VIỆT NAM

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

Hà Nội - 2015

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ LAO ĐỘNG-THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

NGUYỄN KIM NGÂN

**PHÁT TRIỂN VĂN HÓA TỔ CHỨC
TẠI ĐÀI TIẾNG NÓI VIỆT NAM**

Chuyên ngành : Quản trị nhân lực

Mã ngành : 60340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

CÁN BỘ HƯỚNG DẪN KHOA HỌC : TS. NGUYỄN CÔNG THOAN

Hà Nội - 2015

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan bản luận văn “**Phát triển văn hóa tổ chức tại Đài Tiếng nói Việt Nam**” 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

LỜI CẢM ƠN

Hoàn thành luận văn này, tôi xin dành những tình cảm trân trọng nhất và lời cảm ơn chân thành đến **TS. Nguyễn Công Thoan**, 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 Đài Tiếng nói Việt Nam 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 tôi tiếp tục hoàn thiện tốt hơn nữa đề tài luận văn của mình.

Xin chân thành cảm ơn!

MỤC LỤC

MỤC LỤC	I
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT	IV
DANH MỤC BẢNG BIỂU.....	V
DANH MỤC SƠ ĐỒ	VI
DANH MỤC HÌNH ẢNH	VII
MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG I: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN VĂN HÓA TỔ CHỨC	8
1.1. Một số khái niệm có liên quan.....	8
1.1.1. Khái niệm Văn hoá	8
1.1.2. Khái niệm Văn hoá tổ chức.....	8
1.1.3. Phát triển Văn hoá tổ chức	9
1.2. Đặc trưng văn hóa tổ chức.....	10
1.3 . Chức năng của Văn hóa tổ chức.....	12
1.4 Nội dung xây dựng Văn hóa tổ chức cho đơn vị cơ sở	12
1.4.1. Xác định sứ mệnh, tầm nhìn, triết lý kinh doanh, giá trị cốt lõi	12
1.4.2. Hoàn thiện hệ thống sản phẩm và những yếu tố thực hiện hữu hình.	13
1.4.3. Thễ chế hoạt động của đơn vị theo chuẩn mực trong một số lĩnh vực chủ yếu	16
1.5 Hoạt động phát triển văn hóa tổ chức.....	21
1.6. Tiêu chí đánh giá mức độ phát triển văn hóa tổ chức.....	25
1.7 Nhân tố ảnh hưởng đến văn hóa tổ chức	27
1.7.1 Văn hóa truyền thống dân tộc, phong tục tập quán.....	27
1.7.2 Lịch sử, truyền thống của tổ chức	27
1.7.3 Đặc điểm ngành nghề.....	28
1.8 Phương pháp đánh giá tình hình phát triển văn hoá tổ chức	28

1.8.1 Sử dụng phần mềm “Đo lường văn hóa tổ chức” CHMA để đánh giá kiểu văn hóa tổ chức	28
1.8.2 Đánh giá tình hình phát triển văn hóa tổ chức dựa vào bảng danh mục trọng số văn hóa tổ chức	29
1.9. Kinh nghiệm phát triển văn hóa tổ chức tại một số đơn vị hiện nay	31
1.9.1 Phát triển văn hóa doanh nghiệp tại VNPT Bắc Giang.....	31
1.9.2 Phát triển văn hóa tại Tập đoàn Optium	32
1.9.3. Phát triển văn hóa tại Công ty cổ phần FPT	33
CHƯƠNG II: THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG PHÁT TRIỂN VĂN HOÁ TỔ CHỨC TẠI ĐÀI TIẾNG NÓI VIỆT NAM.....	36
2.1 Tổng quan về Đài tiếng nói Việt Nam	36
2.1.1 Lịch sử hình thành	36
2.1.2 Nhiệm vụ và quyền hạn	38
2.1.3 Cơ cấu tổ chức bộ máy.....	39
2.1.4. Tình hình nguồn nhân lực	40
2.2 Thực trạng một số nhân tố chủ yếu ảnh hưởng đến văn hoá tổ chức tại Đài tiếng nói Việt Nam.	42
2.2.1 Văn hoá dân tộc, phong tục tập quán.....	42
2.2.2 Đặc điểm ngành nghề.....	44
2.2.3 Người lãnh đạo	47
2.3. Thực trạng văn hóa tổ chức tại Đài tiếng nói Việt Nam	48
2.3.1 Thực trạng sứ mệnh, tầm nhìn, triết lý kinh doanh.....	48
2.3.2. Thực trạng hệ thống sản phẩm và những yếu tố thực hiện hữu hình.	54
2.3.3 Thực trạng các hoạt động phát triển văn hóa tổ chức tại Đài tiếng nói Việt Nam	68
2.4. Đánh giá chung về thực trạng phát triển văn hóa tổ chức tại Đài tiếng nói Việt Nam	75

III

2.4.1 Những kết quả đạt được	75
2.4.2. Những hạn chế còn tồn tại	76
2.4.3. Nguyên nhân.....	76
CHƯƠNG III: MỘT SỐ GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN VĂN HOÁ TỔ	
CHỨC CỦA ĐÀI TIẾNG NÓI VIỆT NAM	78
3.1. Phương hướng phát triển văn hóa tổ chức tại Đài tiếng nói Việt	
Nam.....	78
3.1.1 Định hướng phát triển của Đài tiếng nói Việt Nam	78
3.1.2. Định hướng giá trị văn hóa của Đài tiếng nói Việt Nam.....	78
3.2. Một số giải pháp phát triển văn hóa tổ chức của Đài tiếng nói Việt	
Nam.....	80
3.2.1. Tăng cường các hoạt động hỗ trợ cho sự phát triển văn hoá tổ chức	80
3.2.2. Truyền thông về văn hoá tổ chức	82
3.2.3. Văn hoá tổ chức trở thành nguồn lực, sức mạnh cho sự phát triển Đài tiếng nói Việt Nam.....	83
3.2.4. Phát triển văn hoá đảm bảo tính trách nhiệm với xã hội	84
3.2.5. Phát triển văn hoá tổ chức dựa trên các biểu trưng phi trực quan .	84
3.2.6. Duy trì và đổi mới văn hóa tổ chức	87
3.2.7 Tạo ra một môi trường làm việc lành mạnh và cởi mở.....	90
3.2.8. Xây dựng đề cương chi tiết Sổ tay văn hóa tổ chức.....	92
KẾT LUẬN.....	94
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	96
Phụ lục 01	

IV

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

VHTC	: Văn hoá tổ chức
VHDN	: Văn hóa doanh nghiệp
CBCNVC	: Cán bộ công nhân viên chức

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 1. Danh mục trọng số văn hóa tốt chức	30
Bảng 2: Cơ cấu nguồn nhân lực của Đài tiếng nói Việt Nam.....	41
Bảng 3: Kết quả đánh giá về sứ mệnh, mục tiêu, chính sách.....	53
Bảng 4: Kết quả đánh giá về nhân tố sự phân quyền, làm việc nhóm, phát triển năng lực	59
Bảng 5: Kết quả đánh giá về nhân tố niềm tin và các giả định trong văn hóa tổ chức	61
Bảng 6: Kết quả đánh giá về nhân tố sự đồng thuận, hợp tác trong văn hóa tổ chức tại Đài tiếng nói Việt Nam	65
Bảng 7: Đánh giá trọng số văn hóa của đài tiếng nói Việt Nam.....	74

DANH MỤC SƠ ĐỒ

Sơ đồ 1: Cơ cấu tổ chức bộ máy.....	39
-------------------------------------	----

DANH MỤC HÌNH ẢNH

Hình 1. Phóng viên Đài Tiếng nói Việt Nam tác nghiệp tại Tây Bắc.....	43
Hình 2. Công việc của các biên tập viên, kỹ thuật viên tại phòng Kỹ thuật trường quay	45
Hình 3. Trụ sở Đài tiếng nói Việt Nam.....	54
Hình 4. Bàn ghế tại Kênh truyền hình Quốc hội Việt Nam được thiết kế theo hình các chữ cái VOVQH.....	55
Hình 5. Logo Đài tiếng nói Việt Nam.....	56
Hình 6. Bộ nhận diện thương hiệu.....	57
Hình 7. Tuyển dụng tại Đài Tiếng nói Việt Nam	58
Hình 8. Tết Trung thu năm 2015 tại Đài Tiếng nói Việt Nam.....	63
Hình 9. Hoạt động thể thao được tổ chức hàng năm.	64

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Cùng với xu thế phát triển hợp nhậ p vào kinh tế khu vực và thế giới, các doanh nghiệp, tổ chức ở Việt Nam chịu sức ép cạnh tranh ngày càng cao không chỉ từ phía các doanh nghiệp, tổ chức của nước ngoài, mà còn khốc liệt ngay cả với các tổ chức trong nước thậm chí ngay trong nội bộ mỗi cơ quan, tổ chức. Thực tế trong và ngoài nước đang chứng minh rằng, xây dựng môi trường văn hoá tích cực sẽ tạo ra nền tảng vững chắc góp phần tạo dựng thành công, thắng lợi trong cạnh tranh và tạo lập sự phát triển bền vững cho tổ chức, doanh nghiệp. Tuy nhiên, trong xu hướng toàn cầu hóa đó, nguy cơ đồng hóa về văn hóa có xu hướng tăng. Để tránh biến thành một thể thống nhất về văn hóa, mỗi tổ chức đều cần giữ gìn, phát huy nền văn hóa riêng của mình. Văn hóa quyết định sự trường tồn của tổ chức, giúp tổ chức phát triển vượt xa so với mốc khởi điểm của những người sáng lập và là tài sản vô hình của tổ chức đó. Văn hoá giúp cho tổ chức giảm xung đột; điều phối và kiểm soát; tạo động lực làm việc; tạo lợi thế cạnh tranh. Giảm xung đột, văn hoá giúp gắn kết các thành viên của tổ chức, các thành viên thống nhất về cách hiểu, cách đánh giá, lựa chọn và định hướng hành động. Khi tổ chức phải đối mặt với xu hướng xung đột lẫn nhau thì văn hoá chính là yếu tố giúp mọi người hoà nhập thống nhất lại với nhau. Khi phải ra một quyết định phức tạp, văn hoá giúp cho tổ chức thu hẹp phạm vi các lựa chọn phải xem xét, tạo động lực làm việc, giúp nhân viên thấy rõ mục tiêu, định hướng công việc mình làm, tạo mối quan hệ tốt đẹp giữa các nhân viên và một môi trường làm việc thoải mái, lành mạnh.

Văn hóa tổ chức có vai trò quan trọng không chỉ đối với việc nâng cao hiệu quả hoạt động toàn diện của tổ chức mà còn là một giải pháp quan trọng để nâng cao năng lực cạnh tranh. Văn hóa tạo ra sự khác biệt, giúp ta phân

biệt tổ chức này với tổ chức khác. Văn hóa tổ chức là tài sản tinh thần, là một nguồn lực quan trọng thúc đẩy phát triển bền vững.

Đài tiếng nói Việt Nam là một tổ chức lớn, mọi người đều có mối quan hệ gắn bó mật thiết với nhau, cùng hỗ trợ, giúp đỡ nhau hoàn thành tốt công việc. Tâm lý làm việc thoải mái, tinh thần gắn kết là yếu tố quyết định sự phát triển tổ chức. Tuy nhiên trong thời gian qua việc nghiên cứu xây dựng và phát triển văn hoá tổ chức của Đài tiếng nói Việt Nam vẫn còn nhiều hạn chế, chưa được hiểu và thực hiện một cách thấu đáo, rộng rãi . Với mong muốn đóng góp một phần công sức của mình cho sự phát triển và lớn mạnh của Đài tiếng nói Việt Nam, để duy trì và phát triển văn hóa của đơn vị trong giai đoạn tiếp theo, tôi đã chọn đề tài: "Phát triển văn hóa tổ chức tại Đài tiếng nói Việt Nam" làm đề tài luận văn Thạc sỹ của mình. Đề tài chọn góc độ văn hoá tổ chức để tiếp cận nhằm: hệ thống hoá về mặt lý luận, kiểm nghiệm, đánh giá thực trạng văn đề này tại cơ sở từ đó đưa ra giải pháp phù hợp phục vụ chiến lược phát triển của cơ quan trong giai đoạn tới

2. Tổng quan tình hình nghiên cứu

Những công trình nghiên cứu về văn hóa tổ chức

Văn hóa tổ chức là lĩnh vực còn khá mới mẻ ở nước ta. Số lượng các công trình nghiên cứu đã được công bố chưa tương xứng với vai trò tầm quan trọng của nó trong nền kinh tế thị trường và toàn cầu hoá hiện nay. Cho đến nay có một đề tài cấp Bộ nghiên cứu "Giải pháp xây dựng văn hóa tổ chức trong điều kiện hội nhập khu vực và thế giới, 2000" Đây là công trình nghiên cứu khá đầy đủ về văn hóa tổ chức. Thêm vào đó là cuộc hội thảo giữa phòng công nghiệp thương mại Việt Nam phối hợp với Học viện Hành chính Quốc gia tổ chức với chủ đề : Xây dựng văn hóa tổ chức ở Việt Nam nhằm nâng cao sự hiểu biết về văn hóa tổ chức cho các doanh nghiệp Việt Nam.

- PGS.TS. Nguyễn Mạnh Quân, (2004), "Đạo đức kinh doanh và văn hoá doanh nghiệp", *NXB Lao động xã hội*: Công trình này trình bày rõ khái

niệm, biểu hiện, các dạng văn hoá doanh nghiệp, nhằm tạo lập văn hoá doanh nghiệp.

- GS.TS Bùi Xuân Phong, (2006), ""Đạo đức kinh doanh và văn hoá doanh nghiệp", *NXB Thông tin và truyền thông*: Công trình này trình bày khái niệm, đặc điểm, biểu hiện của văn hoá doanh nghiệp, nguyên tắc và quy trình xây dựng văn hoá doanh nghiệp

Ngoài ra có nhiều công trình nghiên cứu được đăng trên các bài báo, tạp chí như:

- Th.s Nguyễn Viết Lộc, (2009), “Văn hóa tổ chức Đại học Quốc gia Hà Nội trong bối cảnh đổi mới và hội nhập”, *tạp chí khoa học ĐHQGHN, Kinh tế và kinh doanh*, 25, 230-238: Công trình đề cập đến các vấn đề như văn hóa tổ chức và văn hóa tổ chức trường đại học, các yếu tố cấu thành văn hóa tổ chức một trường đại học, đặc trưng văn hóa tổ chức Đại học quốc gia Hà Nội.

- PGS.TS Đinh Công Tuấn, (10/2012), “Văn hóa tổ chức ở Việt Nam trong thời kỳ hội nhập”, *Tạp chí cộng sản*: Công trình nghiên cứu đề cập đến các vấn đề như: Khái niệm văn hóa, văn hóa tổ chức, văn hóa tổ chức Việt Nam trong thời kỳ hội nhập.

- Nguyễn Thị Thu Thủy, Phạm Thị Thanh Hồng, (03/2015), “ Văn hóa tổ chức góp phần làm hài hòa quan hệ lao động”, *Tạp chí kinh tế và phát triển*: Công trình đề cập đến các vấn đề như văn hóa tổ chức, phương pháp tạo hài hòa trong quan hệ lao động, vai trò và tầm quan trọng văn hóa tổ chức.

- Phạm Quang Huân, Viện NCSP, Trường ĐHSP Hà Nội, “Văn hóa tổ chức trong nhà trường và phương hướng xây dựng”: Công trình đề cập đến các vấn đề như văn hóa tổ chức- hình thái cốt lõi của văn hóa nhà trường, những hình thái cấp độ thể hiện văn hóa tổ chức, tầm quan trọng văn hóa tổ chức nhà trường, đề xuất một số phương hướng xây dựng văn hóa tổ chức.

- TS. Đỗ Thị Thanh Vinh, Th.s Trương Hoàng Lâm, (11/2012), "Ảnh hưởng văn hóa tổ chức đến sự gắn bó cam kết với nhân viên, trường hợp của công ty hệ thống thông tin FPT", *Tạp chí kinh tế và phát triển*: Công trình đề cập đến các vấn đề như Phương pháp nghiên cứu và mô hình lý thuyết về văn hóa tổ chức, thực trạng văn hóa công ty.

Tuy nhiên, chưa có một công trình nghiên cứu một cách hệ thống và toàn diện cả về lý luận lẫn thực tiễn về vấn đề phát triển văn hóa tổ chức tại Đài tiếng nói Việt Nam.

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 tổ chức 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.

3.Mục đích, nhiệm vụ của luận văn

Mục đích nghiên cứu:

Luận văn được thực hiện với mục đích nghiên cứu, hệ thống hóa một số vấn đề cơ sở lý luận cơ bản về văn hoá tổ chức và phát triển văn hoá tổ chức; đánh giá kết quả việc xây dựng văn hoá đài tiếng nói Việt Nam VOV gắn với sự lớn mạnh, phát triển của Đài tiếng nói Việt Nam, đề xuất một số giải pháp để phát triển văn hoá tổ chức tại Đài tiếng nói Việt Nam.

Nhiệm vụ của luận văn

Trên cơ sở phân tích đối chiếu lý luận với thực tiễn theo các yếu tố cấu thành văn hoá tổ chức; Phân tích những khái niệm liên quan; Những biểu hiện của văn hoá tổ chức cả trực quan và phi trực quan; Quan điểm và quy trình phát triển văn hoá tổ chức; Đánh giá thực trạng duy trì và phát triển văn hoá tổ chức tại Đài tiếng nói Việt Nam, nhận rõ những thành tựu, những giá trị đã đạt được; Phân tích chỉ ra những hạn chế tồn tại và nguyên nhân; Phân tích những đặc thù đặc điểm hiện hữu của cơ sở Từ đó gợi mở những hướng phát triển văn hoá tổ chức cho đơn vị cơ sở, đưa ra phương pháp và tiến trình xây dựng phù hợp, những giải pháp có sức thuyết phục, có tính khả thi và đưa ra những kiến nghị có căn cứ khoa học nhằm phát triển văn hoá tổ chức cho đơn vị cơ sở

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu: Lý luận và thực tiễn phát triển văn hoá tổ chức tại Đài tiếng nói Việt Nam

- Phạm vi không gian: Luận văn tập trung nghiên cứu chủ yếu tại Đài tiếng nói Việt Nam bao gồm trụ sở chính và các đơn vị trực thuộc

- Phạm vi thời gian: Từ năm 2009 đến tháng 05/2015, định hướng hoạt động cho những những năm tiếp theo

5. Phương pháp nghiên cứu của luận văn

Luận văn sử dụng kết hợp nhiều phương pháp

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

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

Số lượng mẫu khảo sát: (120 phiếu)

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

Dữ liệu thứ cấp thu được từ tài liệu nghiên cứu có trước. Tiến hành thu thập dữ liệu trong nội bộ của Đài Tiếng nói Việt Nam qua tiếp cận và thu thập thông tin, số liệu trong 5 năm trở lại đây tại Ban tổ chức cán bộ và Ban Kế hoạch-Tài chính, Đài tiếng nói Việt Nam.

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

6.Những đóng góp mới của luận văn

Trình bày một cách hệ thống một số vấn đề lý luận cơ bản về văn hóa tổ chức, đi sâu phân tích các biểu trưng về văn hóa tổ chức cũng như lợi ích của việc phát triển văn hóa tổ chức. Qua phân tích và đánh giá các biểu trưng trực quan và phi trực quan về văn hóa tổ chức, giúp cho việc đánh giá đúng thực trạng duy trì và phát triển văn hóa tổ chức tại Đài tiếng nói Việt Nam, từ những hạn chế tồn tại qua thực tiễn đời sống, lần đầu tiên đề xuất một số giải pháp, để tiếp tục duy trì và phát triển văn hóa tổ chức tại Đài tiếng nói Việt Nam.

- Luận văn góp phần làm sáng tỏ được sự cần thiết của văn hóa tổ chức đối với các hoạt động của Đài tiếng nói Việt Nam nhằm định hướng cho Đài tiếng nói Việt Nam có những bước đi đúng đắn ở hiện tại và tương lai.

- Kết quả nghiên cứu của Luận văn là tài liệu tham khảo có giá trị trong tổng kết thực tiễn về tầm quan trọng của phát triển văn hóa tổ chức đối với Đài tiếng nói Việt Nam.

- Trên cơ sở tham khảo các cuốn Sổ tay văn hoá của nhiều cơ quan như: Bưu điện Việt Nam, Vietcombank Viettinbank ... Lần đầu tiên tác giả đã xây dựng trình lên cơ quan Đề cương chi tiết cuốn Sổ tay văn hoá Đài tiếng nói Việt Nam với tham vọng được cơ quan nghiên cứu xây dựng

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 I. Cơ sở lý luận về phát triển văn hoá tổ chức.

Chương II. Thực trạng hoạt động phát triển văn hoá tổ chức tại Đài tiếng nói Việt Nam

Chương III. Giải pháp phát triển văn hoá tổ chức tại Đài tiếng nói Việt Nam.

CHƯƠNG I

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN VĂN HÓA TỔ CHỨC

1.1. Một số khái niệm có liên quan

1.1.1. Khái niệm Văn hoá

Văn hóa bao gồm tất cả những sản phẩm của con người, bao gồm cả khía cạnh vật chất và phi vật chất như ngôn ngữ, tư tưởng, giá trị, nhà cửa, quần áo... cả hai khía cạnh cần thiết để làm ra sản phẩm và đó là khía cạnh của văn hóa. Văn hóa bắt nguồn từ chữ la tinh ‘cultus’ có nghĩa là gieo trồng. Văn hóa là sản phẩm của loài người, văn hóa được tạo ra trong quan hệ qua lại giữa con người và xã hội.

Theo Đại từ điển tiếng Việt, nhà xuất bản Văn hóa thông tin, 1998: Văn hóa là những giá trị vật chất, tinh thần do con người sáng tạo trong lịch sử.

1.1.2. Khái niệm Văn hoá tổ chức

Do tính chất trừu tượng của VHTC mà đã có rất nhiều cách tiếp cận khác nhau về việc đưa ra khái niệm Văn hóa tổ chức:

Theo Louis M.R, (JUL, 1980), "Career transition: Varieties commonalities", *the academy of management review*: Văn hóa tổ chức là tập hợp hệ thống các quan niệm chung của các thành viên trong tổ chức. Những quan niệm này phần lớn các thành viên hiểu ngầm với nhau và chỉ thích hợp cho tổ chức riêng của họ.

Theo W.B. Tunstall, (1983), "cultural transition at AT&T", *Sloan management review* 251: Văn hóa tổ chức có thể được mô tả như một tập hợp chung các tín ngưỡng, thông lệ, hệ thống giá trị, quy chuẩn và hành vi ứng xử, cách thức hành động riêng của từng tổ chức. Các mặt đó quy định mô hình hoạt động của tổ chức và cách ứng xử của từng thành viên tổ chức đó.

Theo Keup, J.R (2001), "organization institution transformation", *ERIC Clearn higher education washington DC*: Văn hóa tổ chức được hiểu là tổng

các quan niệm, niềm tin, giá trị- những yếu tố mà các thành viên của tổ chức chia sẻ, chuyển tải thông qua: làm cái gì, làm như thế nào, ai làm.

Theo quan điểm của cá nhân nghiên cứu:

Văn hoá tổ chức là toàn bộ các giá trị văn hoá được xây dựng nên trong suốt quá trình hình thành và phát triển của mỗi tổ chức, trở thành các giá trị, các quan niệm tập quán, truyền thống ăn sâu vào hoạt động của tổ chức đó, chi phối tình cảm, nếp suy nghĩ và hành vi của thành viên trong việc theo đuổi và thực hiện mục đích. Trong môi trường chung đó những quan niệm, tập quán, ứng xử của các thành viên trong doanh nghiệp dần được hình thành và trở thành những giá trị mặc định của doanh nghiệp, mà những nhân viên gia nhập buộc phải hoà nhập vào nền văn hóa đó.

1.1.3. Phát triển Văn hoá tổ chức

Phát triển văn hoá tổ chức là phát triển hệ thống những ý nghĩa, giá trị, niềm tin chủ đạo, cách nhận thức và phương pháp tư duy được mọi thành viên trong một tổ chức cùng thống nhất và có ảnh hưởng ở phạm vi rộng đến nhận thức và hành động của từng thành viên.

Phát triển văn hoá tổ chức có 3 điểm cần ghi nhớ:

- Mục đích: Đạt được sự thống nhất trong nhận thức, hình thành năng lực hành động.
- Nội dung: Hệ thống giá trị làm thước đo, triết lý làm động lực và cách vận dụng vào việc ra quyết định hàng ngày.
- Các tác dụng, giá trị, ý nghĩa giúp: chuyển hoá nhận thức thành động lực và chuyển hoá năng lực thành hành động.

Có thể nhận thấy rõ, triển khai văn hoá trong một tổ chức là hướng đến sự thống nhất về nhận thức/ý thức giữa các thành viên và phát triển năng lực hành động/hành vi thống nhất cho họ khi hành động.

1.2. Đặc trưng văn hóa tổ chức

- Văn hóa tổ chức mang “tính nhân sinh”, tức là gắn với con người. Tập hợp một nhóm người cùng làm việc với nhau trong tổ chức sẽ hình thành nên những thói quen, đặc trưng của đơn vị đó. Do đó, văn hóa tổ chức có thể hình thành một cách “tự phát” hay “tự giác”. Theo thời gian, những thói quen này sẽ dần càng rõ ràng hơn và hình thành ra “cá tính” của đơn vị. Nên, một tổ chức, dù muốn hay không, đều sẽ dần hình thành văn hoá của tổ chức mình. Văn hóa tổ chức khi hình thành một cách tự phát có thể phù hợp với mong muốn và mục tiêu phát triển của tổ chức hoặc không. Chủ động tạo ra những giá trị văn hoá mong muốn là điều cần thiết nếu tổ chức muốn văn hóa thực sự phục vụ cho định hướng phát triển chung, góp phần tạo nên sức mạnh cạnh tranh của mình.

- Văn hóa tổ chức có “tính giá trị”. Không có văn hóa tổ chức “tốt” và “xấu” (cũng như cá tính, không có cá tính tốt và cá tính xấu), chỉ có văn hoá phù hợp hay không phù hợp (so với định hướng phát triển của tổ chức). Giá trị là kết quả thẩm định của chủ thể đối với đối tượng theo một hoặc một số thang độ nhất định; và những nhận định này được thể hiện ra thành “đúng-sai”, “tốt-xấu”, “đẹp-xấu”..., nhưng hàm ý của “sai” của “xấu”, về bản chất, chỉ là “không phù hợp”. Giá trị cũng là khái niệm có tính tương đối, phụ thuộc vào chủ thể, không gian và thời gian. Trong thực tế, người ta hay áp đặt giá trị của mình, của tổ chức mình cho người khác, đơn vị khác, nên dễ có những nhận định “đúng-sai” về văn hoá của một tổ chức nào đó.

- Văn hóa tổ chức có “tính ổn định”. Cũng như cá tính của mỗi con người, văn hoá tổ chức khi đã được định hình thì “khó thay đổi”. Qua thời gian, các hoạt động khác nhau của các thành viên tổ chức sẽ giúp các niềm tin, giá trị được tích lũy và tạo thành văn hoá. Sự tích lũy các giá trị tạo nên tính ổn định của văn hoá.

- **Dấu hiệu đặc trưng văn hóa tổ chức**

Biểu trưng là bất kỳ thứ gì có thể được sử dụng làm phương tiện thể hiện nội dung của văn hoá tổ chức: 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 hoặc để phản ánh mức độ nhận thức của thành viên và của toàn tổ chức.

Biểu trưng văn hoá tổ chức thể hiện dưới nhiều hình thức khác nhau, phong phú, đa dạng tùy theo sự sáng tạo của mỗi tổ chức nhằm hai mục đích sau: Thể hiện những giá trị, triết lý, nguyên tắc muốn thể hiện và mong muốn được các đối tượng hữu quan nhận biết một cách đúng đắn; hỗ trợ cho những đối tượng hữu quan bên trong trong quá trình nhận thức và thực hiện khi ra quyết định và hành động.

Các biểu trưng trực quan điển hình bao gồm: đặc điểm kiến trúc; nghi thức đặc trưng, biểu trưng ngôn ngữ, biểu trưng phi ngôn ngữ, mẫu chuyện, tấm gương, ấn phẩm, tài liệu văn hóa tổ chức, truyền thống.

Nhận thức và sự thay đổi nhận thức diễn ra thường xuyên trong mỗi cá nhân, chúng rất khó nhận thấy được bằng những biểu hiện trực quan; tùy theo mức độ nhận thức, trạng thái biểu cảm và tính chủ động trong hành vi, các biểu trưng phi trực quan có thể được chia thành bốn cấp độ từ thấp đến cao là:

- Giá trị, biết những việc cần phải làm, những yêu cầu cần đáp ứng, những hành vi cần thực hiện, những quy định cần tuân thủ;
- Thái độ, hiểu được ý nghĩa của những việc cần phải làm, những yêu cầu cần đáp ứng, những hành vi cần thực hiện, những quy định cần tuân thủ;
- Niềm tin, thấy được lợi ích/giá trị của những việc cần phải làm, những yêu cầu cần đáp ứng, những hành vi cần thực hiện, những quy định cần tuân thủ đối với bản thân và mọi người;
- Nguyên tắc coi việc thực hiện của những việc cần phải làm, những yêu cầu cần đáp ứng, những hành vi cần thực hiện, những quy định cần tuân thủ là cách hành động đúng đắn, tốt nhất đối với bản thân

1.3 . Chức năng của Văn hóa tổ chức

- Văn hóa có chức năng xác định ranh giới, nghĩa là văn hóa tạo ra sự khác biệt giữa tổ chức này với tổ chức khác.
- Văn hóa có chức năng lan truyền chủ thể cho các thành viên trong tổ chức.
- Văn hóa thúc đẩy phát sinh các cam kết của nhân viên đối với những gì lớn hơn so với lợi ích riêng của cá nhân họ.
- Văn hóa làm tăng sự ổn định của hệ thống xã hội. Văn hóa là một chất keo dính, giúp gắn kết tổ chức lại thông qua việc đưa ra các tiêu chuẩn thích hợp để người lao động biết họ cần làm gì và nói gì.
- Văn hóa có tác dụng kiểm soát để định hướng và hình thành nên thái độ và hành vi của người lao động. Chức năng này có ý nghĩa đặc biệt đối với mỗi chúng ta.

1.4 Nội dung xây dựng Văn hóa tổ chức cho đơn vị cơ sở

1.4.1. Xác định sứ mệnh, tầm nhìn, triết lý kinh doanh, giá trị cốt lõi

- *Sứ mệnh*: Mỗi một tổ chức ra đời đều mang một sứ mệnh, sứ mệnh của tổ chức trả lời cho câu hỏi: Tại sao ta lập tổ chức, mục đích lâu dài của tổ chức là gì? tổ chức làm gì để tồn tại và phát triển?

Khi sứ mệnh của tổ chức được tuyên bố rõ ràng thì các thành viên sẽ dễ dàng hơn trong việc ra quyết định sẽ làm gì và làm như thế nào để tổ chức luôn luôn đi đúng hướng và thực hiện được sứ mệnh của mình. Khi nhân viên hiểu biết về sứ mệnh của tổ chức sẽ tin tưởng hơn vào con đường mà mình đang đồng hành cùng tổ chức, thấy rõ ý nghĩa của công việc mình đang thực hiện. Do vậy, chỉ có sứ mệnh rõ ràng, vì mục đích lớn lao, lâu dài, thì tổ chức mới trường tồn.

- *Tầm nhìn chiến lược*: Tầm nhìn được hiểu như một hành động hay một sức mạnh mà con người ta đoán được rằng nó sẽ xảy ra trong tương lai. Tầm nhìn chỉ ra phương hướng rõ ràng cho một tổ chức. Tầm nhìn (hay còn

gọi là viễn cảnh) là bức tranh lý tưởng về tổ chức trong tương lai. Nếu như sứ mệnh trả lời câu hỏi "Tổ chức làm gì?" thì Tầm nhìn lại trả lời câu hỏi "Tổ chức sẽ đạt được gì, sẽ đi đến đâu?"

- *Triết lý kinh doanh*: Triết lý kinh doanh là những giá trị cốt lõi mà một tổ chức luôn hướng tới và đảm bảo để nó được thực hiện một cách tốt nhất. Triết lý kinh doanh là động lực và cũng là thước đo để một tổ chức hướng tới. Không những vậy, nó còn là nét đặc trưng riêng của mỗi tổ chức, do các thành viên trong tổ chức sáng tạo ra và trở thành quan niệm, ăn sâu vào tiềm thức của mỗi thành viên trong tổ chức, đồng thời có tác dụng định hướng, là kim chỉ nam trong sự nghiệp phát triển của tổ chức.

- *Cam kết hành động*: Cam kết hành động của tổ chức thông qua việc xây dựng và thực hiện hệ thống các quy định về quản lý của tổ chức, bằng phương pháp quản lý thích hợp trên cơ sở tuân thủ pháp luật hiện hành, nhằm kết hợp hài hoà lợi ích của tổ chức, người lao động, Nhà Nước và xã hội, là việc ứng xử trong quan hệ lao động của tổ chức nhằm đảm bảo lợi ích của người lao động, tổ chức, đối tác và cộng đồng.

1.4.2. Hoàn thiện hệ thống sản phẩm và những yếu tố thực hiện hữu hình.

- *Hệ thống sản phẩm*: Sản phẩm là biểu tượng lớn nhất của tổ chức. Do vậy, xét về mặt giá trị, sản phẩm cũng là một yếu tố của Văn hóa tổ chức.

- *Kiến trúc*: Kiến trúc đặc trưng gồm kiến trúc ngoại thất và kiến trúc nội thất công sở được sử dụng như những biểu tượng và hình ảnh về tổ chức, để tạo ấn tượng thân quen, thiện chí.

Kiến trúc ngoại thất như kiến trúc cổng, mặt tiền trụ sở, bố cục các bộ phận... Phần lớn các tổ chức thành công hay đang trên đà phát triển đều muốn gây ấn tượng đối với mọi người về sự độc đáo, sức mạnh và thành công của tổ chức mình bằng những công trình kiến trúc đặc biệt và đồ sộ.

Không chỉ những kiến trúc bên ngoài mà những kiến trúc nội thất bên trong cũng được các tổ chức quan tâm. Tất cả đều được sử dụng để tạo ấn tượng thân quen, thiện chí và được quan tâm.

- *Môi trường làm việc*: Ai trong mỗi chúng ta cũng đều mong muốn làm việc trong một môi trường xanh, sạch, đẹp và an toàn. Tổ chức xanh sạch đẹp tạo nên môi trường làm việc thoải mái, hiệu quả, giúp người lao động gắn bó hơn với tổ chức và tạo nên ấn tượng tốt không chỉ đối với cán bộ công nhân viên làm việc tại tổ chức mà còn có ảnh hưởng tích cực đối với đối tác, khách hàng và với người dân trong những khu vực lân cận.

Bản thân tổ chức phải xây dựng được môi trường làm việc nhiều cây xanh, không gian làm việc thoáng đãng, trang thiết bị làm việc an toàn, các nhu cầu thiết yếu của người lao động cần được đảm bảo. .

Tổ chức phải nghiêm túc thực hiện chủ trương của Đảng và Nhà nước về phong trào An toàn vệ sinh lao động – Phòng chống cháy nổ nhằm bảo đảm an toàn tính mạng, sức khỏe người lao động, bảo vệ tài sản của Nhà nước và cơ sở lao động, giảm thiểu mức thấp nhất hoặc không để xảy ra cháy nổ, tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp. Quan tâm đúng mức công tác An toàn vệ sinh lao động – Phòng chống cháy nổ không chỉ là trách nhiệm của các cấp các ngành, của tổ chức mà còn là trách nhiệm của bản thân người lao động.

- *Khẩu hiệu, logo*:

+ Khẩu hiệu là hình thức dễ nhập tâm và được cả nhân viên của tổ chức, các khách hàng và những người khác luôn nhắc tới. Đây là những câu nói cô đọng, thôi thúc và thu hút thể hiện được sứ mệnh, tầm nhìn và giá trị cốt lõi của tổ chức. Khẩu hiệu không chỉ được treo, dán khắp nơi mà cần phải được phổ biến sâu rộng để ăn sâu vào tiềm thức mọi người. Khẩu hiệu là kim chỉ nam để định hướng và nhắc nhở hành vi của các thành viên tổ chức cũng như thu hút khách hàng. Khẩu hiệu ngoài thể hiện bản chất mong muốn của

mỗi tổ chức còn phải độc đáo và khác biệt. Nhiều tổ chức chưa hiểu rõ giá trị nên thường thì không có hoặc có thì rất chung chung.

+ Biểu tượng logo là sự biểu trưng những giá trị, những ý nghĩa tiềm ẩn bên trong của tổ chức thông qua các biểu tượng vật chất cụ thể. Những đặc trưng của biểu tượng đều được chứa đựng trong các công trình kiến trúc, lễ nghi, giai thoại, khẩu hiệu. Bởi lẽ thông qua những giá trị vật chất cụ thể, hữu hình, các biểu trưng này đều muốn truyền đạt những giá trị, ý nghĩa tiềm ẩn bên trong cho những người tiếp nhận theo các cách thức khác nhau.

Một biểu tượng hay nói cách khác là logo là một tác phẩm sáng tạo được thiết kế để thể hiện hình tượng về một tổ chức, doanh nghiệp bằng ngôn ngữ nghệ thuật phổ thông. Các biểu tượng vật chất này thường có tầm ảnh hưởng rất lớn vì chúng hướng sự chú ý của mọi người vào những điểm nhấn cụ thể của nó. Vì vậy nó có thể diễn đạt được giá trị chủ đạo mà tổ chức, tổ chức muốn tạo ấn tượng, để lại dấu ấn đến đối tượng cần quan tâm. Logo là loại biểu trưng đơn giản nhưng lại có ý nghĩa rất lớn nên được các tổ chức hết sức coi trọng. Xây dựng logo của thương hiệu phải có ý nghĩa văn hoá đặc thù, mang bản sắc của một nền văn hoá. Logo của thương hiệu phải có khả năng thích nghi trong các nền văn hoá hay ngôn ngữ khác nhau.

- *Giai thoại, những tấm gương anh hùng*: Giai thoại thường được sưu tập, thêm thắt, hư cấu từ những sự kiện, những nhân vật có thực được mọi thành viên trong tổ chức cùng chia sẻ và nhắc lại với những thành viên mới. Nhiều mẫu chuyện kể về những nhân vật anh hùng của tổ chức như những mẫu hình lý tưởng về những chuẩn mực và giá trị Văn hóa tổ chức. Một số mẫu chuyện trở thành những giai thoại do những sự kiện đã mang tính lịch sử và có thể được thêm thắt. Một số khác có thể biến thành huyền thoại chứa đựng những giá trị và niềm tin trong tổ chức và không được chứng minh bằng các bằng chứng thực tế. Các mẫu chuyện có tác dụng duy trì sức sống cho các

giá trị ban đầu của tổ chức và giúp thống nhất về nhận thức của tất cả mọi thành viên.

1.4.3. Thể chế hoạt động của đơn vị theo chuẩn mực trong một số lĩnh vực chủ yếu

1.4.3.1. Văn hóa tinh thần cá nhân

Bản thân mỗi tổ chức phải gắn với thực hiện tốt nhiệm vụ tuyên truyền, giáo dục tư tưởng chính trị, pháp luật tới mỗi một người lao động, giúp họ hiểu và cùng tham gia thực hiện với tinh thần thoải mái, hợp tác, làm việc đam mê trong một môi trường thân thiện, trong sạch:

- Ban Giám đốc phải quán triệt đường lối, quan điểm, nghị quyết, chỉ thị của Đảng, pháp luật của nhà nước; triển khai nhiệm vụ chính trị tới người lao động nhằm thực hiện có hiệu quả nhiệm vụ sản xuất, kinh doanh; kiểm tra giám sát tổ chức Đảng và đảng viên trong việc thực hiện nhiệm vụ được giao; Lãnh đạo thực hiện các chủ trương của Đảng về kết hợp phát triển kinh tế-xã hội với quốc phòng, giữ gìn an ninh chính trị, trật tự an toàn xã hội và bí mật quốc gia.

- Công tác chính trị, tư tưởng: Ban lãnh đạo phải thường xuyên làm công tác giáo dục chính trị tư tưởng cho cán bộ, đảng viên, công nhân và người lao động thực hiện đúng đường lối, chủ trương của Đảng, chính sách, pháp luật của Nhà nước, hoàn thành tốt nhiệm vụ chính trị của tổ chức, đơn vị; Giáo dục phẩm chất chính trị, đạo đức, lối sống; xây dựng văn hoá tổ chức, giữ gìn bản sắc dân tộc trong hội nhập kinh tế quốc tế; Bồi dưỡng nâng cao trình độ, kiến thức, năng lực hoạt động thực tiễn, ý thức tổ chức kỷ luật cho cán bộ, đảng viên.

- Công tác xây dựng tổ chức Đảng: Nhà máy phải chú trọng tới xây dựng Đảng bộ, chi bộ trong sạch vững mạnh; thực hiện đúng Điều lệ Đảng và các quy định của Trung ương về nguyên tắc tổ chức sinh hoạt và quản lý Đảng viên; thực hiện tốt công tác phát triển đảng viên; đánh giá chất lượng

khen thưởng, kỷ luật tổ chức Đảng và đảng viên theo quy định của Trung ương.

Bên cạnh đó, bản thân trong mỗi tổ chức văn hóa quan tâm chia sẻ cần được thực hiện, lưu giữ và phát huy, giúp đời sống tinh thần người lao động phong phú hơn. Qua đó, người lao động thể hiện được tình cảm, tinh thần trách nhiệm, tinh thần đồng đội với mọi người trong một môi trường làm việc tập thể. Nét văn hóa này được thể hiện thông qua các hành động cụ thể như: Lãnh đạo kịp thời quan tâm, động viên tới người lao động; sự chia sẻ hỗ trợ lẫn nhau giữa những đồng nghiệp; thăm hỏi khi có việc hiếu hỷ, ốm đau...

1.4.3.2 Văn hóa trang phục

Trong thời đại văn minh công nghiệp hiện nay, văn hóa đồng phục - có thể coi là một trong những nét đẹp thể hiện bản sắc và đặc trưng của thời đại mới, thời đại của nền kinh tế thị trường, của văn hóa tổ chức thời hội nhập với những nhu cầu mạnh mẽ và bức thiết trong việc thể hiện cá tính và thương hiệu của mình.

Đồng phục trong mỗi tổ chức không đơn thuần chỉ là sự lặp lại giống nhau, nó là sự thể hiện của tinh thần hòa đồng, đoàn kết và tính chuyên nghiệp, đóng vai trò quan trọng tạo nên sức mạnh tập thể. Nhìn vào bộ đồng phục của một công ty, một đơn vị, người ta có thể nhận diện ra được bạn là ai, tính chất công việc của bạn ra sao, môi trường làm việc như thế nào.

Hơn thế nữa, đồng phục đẹp còn cho thấy trình độ văn hóa cũng như thẩm mỹ của cán bộ nhân viên một tổ chức, nó là diện mạo tạo nên ấn tượng tốt cho hình ảnh tổ chức đó, đồng thời đóng góp một phần không nhỏ vào thành công của họ. Thiết kế đồng phục cho nhân viên là một sự đầu tư có lãi đối với tổ chức, bởi họ chính là những công cụ quảng bá thương hiệu hữu hiệu và có sức thuyết phục.

1.4.3.3. Văn hóa làm việc

- Văn hóa tuyên dụng, sử dụng lao động:

Muốn xây dựng văn hóa tổ chức mạnh, các tổ chức hãy bắt đầu từ việc xây dựng “văn hóa tuyển dụng”. Đây là cửa ngõ giao tiếp đầu tiên giữa tổ chức với ứng viên, những người lao động tương lai của tổ chức. Một ấn tượng đẹp ban đầu bao giờ cũng là tiền đề cho sự hợp tác lâu dài và gắn kết. Thông qua quá trình tuyển dụng sẽ phần nào nói lên văn hóa tổ chức và tính cách của cấp quản lý tổ chức đó. Vì thế, tổ chức cần phải có quy trình tuyển dụng chuyên nghiệp, có thái độ tôn trọng ứng viên và phải coi ứng viên là một đối tác và mục đích của cuộc phỏng vấn là hai bên cùng tìm hiểu nhau, cùng tìm kiếm cơ hội hợp tác nhằm xây dựng hình ảnh tốt đẹp của đơn vị.

Bên cạnh đó, việc bố trí sử dụng lao động, chế độ làm việc nghỉ ngơi trong tổ chức phải hợp lý, giao cho nhân viên quyền tự quyết, tự chủ và tự chịu trách nhiệm trong phạm vi công việc nhất định, tạo môi trường làm việc hài hòa nhằm phát huy tối đa khả năng của người lao động, tạo điều kiện học tập và cơ hội thăng tiến cho bất kỳ ai có khả năng.

- Văn hóa hội họp:

Hội họp là một trong những phương thức để thực hiện quản lý. Đồng thời đây cũng là một trong những kênh giao tiếp xã hội.

Trong một tổ chức, cuộc họp đóng vai trò khá quan trọng, vì đó là nơi mà bầu không khí và văn hoá của tổ chức được duy trì, là một trong những cách thức để các tổ chức nói với đội ngũ nhân viên của mình rằng: “Bạn là một thành viên của tập thể”. Văn hóa hội họp không chỉ phản ánh chất lượng cuộc hội họp, mà nó còn biểu hiện trình độ nhận thức và hành vi ứng xử giữa con người với con người trong môi trường làm việc. Những cuộc họp kém chất lượng và diễn ra dày đặc, kéo dài sẽ ảnh hưởng tới chất lượng công việc và khiến cho các nhân viên sẽ hình thành suy nghĩ mình đang làm việc cho một tổ chức kém hiệu quả và không biết quý trọng thời gian. Vì vậy, một cuộc họp có hiệu quả phải có nội dung cụ thể, cách làm việc khoa học và mang lại hiệu quả thiết thực: đúng giờ, đúng thành phần, tập trung; họp ít,

hiệu quả nhiều; thảo luận bình đẳng, thẳng thắn, lấy cái đúng và lấy lợi ích của tổ chức làm gốc.

- Văn hóa điều hành, tác nghiệp, kiểm tra giám sát:

Ban lãnh đạo tổ chức phải điều hành, chỉ đạo cán bộ công nhân viên hoàn thành tốt các nhiệm vụ đã đề ra, phải tạo được niềm tin trong người lao động để họ nghiêm túc thực hiện các quyết định của lãnh đạo, cùng góp sức vào sự phát triển của tổ chức. Bên cạnh đó, tổ chức phải xây dựng được môi trường làm việc công minh: người lao động được thẳng thắn bày tỏ ý kiến, góp ý với ban lãnh đạo khi có những quyết định sai; lãnh đạo biết chịu trách nhiệm, tiếp thu ý kiến, sẵn sàng và kịp thời sửa sai.

Đồng thời, tổ chức phải nghiêm túc thực hiện các quy trình làm việc, quy định tổ chức, quy chế dân chủ cơ sở, pháp luật Nhà nước một cách tự giác bởi các quy định, quy chế, pháp luật có vai trò đặc biệt quan trọng. Đây là phương tiện không thể thiếu bảo đảm cho sự tồn tại, vận hành bình thường của xã hội nói chung và của tổ chức nói riêng. Đối với một tổ chức, việc thực hiện tốt quy định pháp luật sẽ tạo môi trường thuận lợi cho sự phát triển của ý thức đạo đức, làm lành mạnh hoá đời sống cán bộ, người lao động và góp phần bồi đắp nên những giá trị mới trong tổ chức.

Để làm tốt công tác này, cần có sự chỉ đạo, thường xuyên giám sát và kiểm tra của ban lãnh đạo Nhà máy một cách công minh và công tâm, thẳng thắn đưa ra những góp ý, có kết luận, báo cáo và nghiêm túc xử lý những vi phạm để xây dựng môi trường làm việc trong sạch.

1.4.3.4 Văn hóa lễ hội, vui chơi

Đây là yếu tố cấu thành văn hoá tổ chức bề nổi, phản ánh đời sống, sinh hoạt của tổ chức. Tuy không trực tiếp ảnh hưởng đến kết quả kinh doanh, nhưng ảnh hưởng của nó đối với mọi hoạt động của tổ chức cũng rất lớn. Nó tuyên truyền phổ biến đường lối, chính sách của tổ chức, tạo ra sự khác biệt

của tổ chức với bên ngoài, tạo hình ảnh tốt cho tổ chức trước cộng đồng qua đó góp phần xây dựng thương hiệu.

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

1.4.3.5. Văn hóa ứng xử

- Văn hóa ứng xử giữa lãnh đạo và cán bộ công nhân viên

Người quản lý, lãnh đạo chính là người xác định hướng đi và tạo lập phong cách văn hóa của tổ chức. Nhân viên sẽ nhìn vào cách làm việc, cách ứng xử của người quản lý để điều chỉnh phong cách của họ cho phù hợp. Phương pháp người lãnh đạo trong tổ chức thúc đẩy các mối quan hệ, giao tiếp với cấp dưới sẽ hình thành nên cách nghĩ và hành động của hầu hết nhân viên trong tổ chức. Có thể nói, lãnh đạo chính là người đặt nền móng xây dựng văn hóa tổ chức, quan trọng hơn họ phải là người truyền đạt, duy trì và biến chúng thành một hệ thống quy tắc ứng xử trong toàn tổ chức. Vì vậy, ban lãnh đạo phải là tấm gương về hành vi ứng xử, giao tiếp trong tổ chức về: cách xưng hô, nói năng, chào hỏi (thái độ thân thiện, bình đẳng, khuyến khích các nhân viên đưa ra quan điểm cá nhân, đóng góp sáng kiến đẩy mạnh thi đua hay đưa ra quan điểm, tránh thái độ lạnh lùng, né tránh xa cách). Họ phải biết phát hiện tài năng, tuyển chọn và sử dụng nhân viên “dụng nhân như dụng mộc”, đưa ra chế độ trả lương, thưởng - phạt công minh, biết cách thu

phục nhân viên, lắng nghe, tiếp nhận thông tin phản hồi từ nhân viên, biết giải quyết mâu thuẫn, xung đột nội bộ có hiệu quả.

Bên cạnh đó, những giá trị, chuẩn mực do nhà lãnh đạo tạo nên sẽ không được gọi là văn hóa tổ chức khi không được phổ biến đến mọi thành viên của tổ chức, hoặc phổ biến nhưng không được số đông đồng thuận. Do đó, văn hóa tổ chức phải được xây dựng từ nền tảng ý kiến của số đông và phải phục vụ lợi ích của số đông này.

- Văn hóa ứng xử với khách hàng, đối tác

Mỗi tổ chức có văn hóa ứng xử riêng, mang đặc điểm riêng, phù hợp với văn hóa ứng xử của cộng đồng. Văn hóa ứng xử bên ngoài tổ chức là một trong những nhân tố góp phần tạo nên hình ảnh tổ chức được thể hiện thông qua cách ứng xử giữa tổ chức với khách hàng, đối tác có ảnh hưởng lớn tới hiệu quả công việc và sự thành công của tổ chức. Xây dựng, củng cố các mối quan hệ bên ngoài tổ chức, chính là cách xây dựng, phát triển văn hóa tổ chức.

- Văn hóa ứng xử với xã hội

Việc thực hiện trách nhiệm xã hội của tổ chức thể hiện rất rõ văn hoá và những giá trị của tổ chức trong quy trình phát triển của tổ chức đó. Trách nhiệm xã hội của tổ chức bao gồm những việc làm mang tính nhân văn, và những hành động mang tính phát triển bền vững của tổ chức về mặt kinh tế, xã hội, môi trường, quản lý và văn hoá.

Trách nhiệm xã hội của tổ chức thể hiện được cam kết của tổ chức. Nó cũng là một bộ qui tắc ứng xử của tổ chức, bộ qui tắc này vừa góp phần định hướng việc đánh giá tác động của tổ chức đối với vùng lãnh thổ vừa góp phần định hướng cho việc cải thiện hệ sinh thái.

1.5 Hoạt động phát triển văn hóa tổ chức

Để xây dựng văn hoá tổ chức một cách hiệu quả cần phải đảm bảo yêu cầu: Thấu hiểu văn hóa, hành động, tham gia, hợp tác, trách nhiệm giải trình. Khi xây dựng văn hóa tổ chức cần phải có những biện pháp cụ thể. Biện pháp

đầu tiên là phải xây dựng một hệ thống định chế của tổ chức, bao gồm: Chính danh, tự kiểm soát, phân tích các công việc, các yêu cầu. Sau đó xây dựng các kênh thông tin; xây dựng các thể chế và thiết chế tập trung và dân chủ như: Đa dạng hoá các loại hình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực; tiêu chuẩn hoá các chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn; xây dựng cơ chế kết hợp hài hoà các lợi ích để trở thành ngôi nhà chung, là con thuyền vận mệnh của mọi người.

Trong quá trình xây dựng và phát triển văn hóa tổ chức cần chú ý đến các yếu tố sau:

- Các hạt nhân văn hóa tổ chức
- Phát triển văn hóa giao lưu của tổ chức
- Xây dựng các tiêu chuẩn về văn hóa tổ chức
- Văn hóa tập đoàn đa quốc gia
- Văn hóa gia đình

Xét về góc độ vĩ mô: Hiện nay, việc xây dựng văn hóa tổ chức ở nước ta cần chú ý đồng bộ 5 phương diện sau: xây dựng quan niệm lấy con người làm gốc, xây dựng quan niệm hướng tới thị trường, xây dựng quan niệm khách hàng là trên hết, xí nghiệp trong quá trình phát triển phải tăng cường ý thức đạo đức chung, quan tâm đến an sinh xã hội, xây dựng tinh thần trách nhiệm xã hội.

Xét về góc độ vi mô: Mỗi tổ chức khi xây dựng và phát triển văn hoá cần phải có những biện pháp cụ thể, trong đó cần chú trọng một số vấn đề sau đây:

- Tuyển dụng những người có thái độ tốt (phù hợp với văn hoá của tổ chức) hơn là những người có thái độ xấu.
- Đề cho mọi người được là chính mình trong công việc, thể hiện chân thực tính cách của mình

- Phác hoạ rõ ràng về những gì mà tổ chức dự định sẽ làm và lý do đưa mọi người tham gia vào công việc đó luôn chào đón ngay lập tức những thành quả mà nhân viên đạt được,

- Giải quyết từng vấn đề của nhân viên một cách riêng rẽ, kịp thời và cụ thể, thể hiện sự coi trọng những trường hợp xuất sắc cả về tinh thần lẫn hành động, tạo dựng niềm tự hào về thành tựu đạt được cùng với tâm lòng luôn luôn nghĩ tới người khác.

- Coi trọng chất lượng quản lý, hiệu quả công việc

- Coi trọng giao tiếp bằng tình cảm

- Bản thân người lãnh đạo cần nhiệt thành với những công việc của mình, với đồng sự.

Quan điểm chủ yếu xây dựng và phát triển văn hóa tổ chức

- VHTC là nền tảng cho sự phát triển của tổ chức. VHTC là bản sắc riêng, là bộ gen được duy trì, kế thừa và trường tồn qua nhiều thế hệ thành viên, nó là tài sản tinh thần, chất keo kết dính các thành viên lại với nhau. Trong quá trình xây dựng và phát triển văn hoá , cần có nhận thức rõ ràng về một số quan điểm cơ bản như sau:

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

Thứ hai, VHTC là tài sản tinh thần, không thể mua mà xây dựng được ngay trong ngày một ngày hai mà đòi hỏi một quá trình phấn đấu bền bỉ, gian khổ, hình thành nên những những quan niệm giá trị, xu hướng tâm lý và sắc thái văn hoá chung

Thứ ba, VHTC do toàn thể các thành viên tạo nên.

Thứ tư, xây dựng VHTC chỉ được coi là thành công khi nó tạo ra được sức mạnh thực tiễn từ sự nỗ lực cống hiến của tổ chức đó trong hoạt động

Thứ năm, VHTC phải được tiếp cận như là một bộ phận cấu thành của hệ thống quản trị, có nghĩa là VHTC phải được xây dựng trong sự gắn bó chặt chẽ với hệ thống quản trị.

Thứ sáu, VHTC không phải là cái nhất thành bất biến; là cái phù hợp, ổn định và cần thiết đối với tổ chức này có thể trở nên bất hợp lý, không phù hợp

Xây dựng VHTC thông thường trải qua các giai đoạn sau:

- Phổ biến kiến thức thức chung
- Định hình VHTc
- Triển khai xây dựng VHTC
- Ổn định và phát triển VHTC

Vậy hoạt động phát triển văn hoá tổ chức thực chất là:

- Xác định sứ mệnh của tổ chức
- Xác định tầm nhìn chiến lược
- Xác định giá trị cốt lõi của tổ chức
- Hoàn thiện: Khẩu hiệu, logo, Hình ảnh
- Người hùng của tổ chức.
- Xây dựng chuẩn mực và tạo thói quen

Triển khai phát triển văn hoá tổ chức là một quá trình phát triển về nhận thức và năng lực hành động. Quá trình này diễn ra đối với một tổ chức cũng như đối với từng cá nhân, thành viên của tổ chức, doanh nghiệp đó. Quá trình diễn ra theo một trình tự các bước cơ bản: Bắt đầu từ việc tổ chức tiếp nhận, sàng lọc thông tin từ môi trường sống về đối tượng mục tiêu, giá trị, mong muốn và kỳ vọng được họ tôn trọng. Tiến đến là quá trình phân tích, lựa chọn, chất lọc và chuyển hoá các giá trị, kỳ vọng của đối tượng hữu quan thành giá trị, triết lý và nhận thức của tổ chức, doanh nghiệp. Những giá trị, triết lý, mục tiêu và nhận thức này tiếp tục được chuyển hoá thành những nội

dung văn hoá tổ chức, nhằm tạo thuận lợi cho quá trình chuyển hoá thành nhận thức của các cá nhân, thành viên của tổ chức, doanh nghiệp. Quá trình chuyển hoá ở các cá nhân, thành viên tổ chức được thực hiện với sự hỗ trợ và hậu thuẫn của các chính sách, biện pháp quản lý, nhằm giúp mỗi cá nhân và thành viên tổ chức nhận thức đúng và hình thành năng lực hành động phù hợp để thể hiện các giá trị, triết lý, nhận thức của tổ chức, doanh nghiệp thành hành động cụ thể trên cương vị của mình trong mỗi trường hợp khi đối đầu với thực tế cuộc sống.

1.6. Tiêu chí đánh giá mức độ phát triển văn hóa tổ chức

- *Các phong trào, nghi lễ, nghi thức*

Các hoạt động này cấu thành văn hoá bề nổi, phản ánh đời sống, sinh hoạt của Cơ quan. Nó thể hiện được nội hàm của văn hoá tổ chức, cần kết hợp hài hoà giữa nghi lễ quân đội nghiêm trang, chỉnh chu với những nét sôi động của một tổ chức công nghệ hiện đại. 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 tổ chức sẽ tự ngấm vào tư tưởng tình cảm mỗi người. Nếu lần nào cũng giống nhau, cũng con người đấy, nội dung đấy, thậm chí hô hào, gượng ép, thô mộc thì CBCNV không thể cảm nhận được.

- *Niềm tin tổ chức*

Xây dựng niềm tin vào Cơ quan, 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 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.

- *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 tổ chức. Tổ chức đã 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.

- *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. Thực hiện tốt nội quy, kỷ luật cơ quan. Không thực hiện các hành vi tén người 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...). Không hút thuốc lá trong phòng làm việc và trong hội họp (hút thuốc là phải đúng vị trí có biển báo cho phép)

1.7 Nhân tố ảnh hưởng đến văn hóa tổ chức

1.7.1 Văn hóa truyền thống dân tộc, phong tục tập quán

Các giá trị, niềm tin này chịu ảnh hưởng rất lớn bởi môi trường văn hóa, xã hội nơi tổ chức đó hoạt động. Chúng không thể đi ngược lại những giá trị truyền thống của dân tộc, đất nước, con người bao quanh tổ chức. Vì vậy, thay vì cố đi tìm "nét riêng" để phân biệt, nhiều khi trái với truyền thống, đạo lý, nhiều tổ chức tập trung xây dựng những giá trị cốt lõi phù hợp với truyền thống tốt đẹp chung của xã hội và của nghề kinh doanh, rồi từ đó truyền bá, áp dụng trong tổ chức mình, hình thành nét văn hóa chung của những người cùng làm việc trong tổ chức, không quan trọng nét văn hóa này có "khác biệt" so với các tổ chức khác hay không.

Mặt khác mối quan hệ giữa các thành viên trong tổ chức sẽ là yếu tố ảnh hưởng rất mạnh mẽ đến văn hóa tổ chức cũng như sự tồn tại và phát triển của tổ chức. Từ đó, tổ chức có thể phát huy được cao nhất nguồn lực con người như năng lực quản lý, nghiên cứu, tiếp thu và vận dụng công nghệ, năng lực khám phá thị trường. Với ý nghĩa như vậy, nguồn lực con người luôn có tính quyết định, đồng thời giúp tổ chức vượt qua được những rủi ro lớn.

1.7.2 Lịch sử, truyền thống của tổ chức

Đây là yếu tố tuy không mang vai trò quyết định nhưng cần phải kể đến trước tiên. Bởi vì, trên thực tế, mỗi tổ chức đều có lịch sử phát triển của mình. Qua mỗi thời kỳ tồn tại, mỗi tổ chức đều có những đặc điểm mang tính đặc thù cả về cơ cấu tổ chức, cơ chế hoạt động và đặc trưng văn hóa. Nếu một tổ chức có một nền văn hóa truyền thống với những bản sắc riêng đã hình thành trong tâm trí của mọi thành viên trong tổ chức thì văn hoá càng có khả năng, có cơ hội phát triển đạt mức cao hơn và ngược lại. Như với truyền thuyết, câu chuyện về sự phát triển của tổ chức, của thành viên điển hình sẽ

tiếp thêm sức mạnh và sự gắn bó có tính cam kết vô hình giữa các thành viên với tổ chức, xây dựng lòng tự hào trong mỗi thành viên.

1.7.3 Đặc điểm ngành nghề

Giữa các tổ chức có ngành nghề kinh doanh khác nhau sẽ có văn hóa khác nhau. Văn hóa ngành nghề cũng là một yếu tố tác động quan trọng đến kết quả kinh doanh của từng tổ chức. Chính vì vậy để thu được thành công trong quản lý, các nhà quản lý của tổ chức cần phải hiểu biết sâu sắc và chính xác về văn hóa và các giá trị của phía đối tác từ đó mới có các hành vi phù hợp tránh các mâu thuẫn và bất đồng không cần thiết.

1.8 Phương pháp đánh giá tình hình phát triển văn hoá tổ chức

1.8.1 Sử dụng phần mềm “Đo lường văn hóa tổ chức” CHMA để đánh giá kiểu văn hóa tổ chức

Đây là phần mềm “Đo lường văn hóa tổ chức” CHMA(<http://congcu.vita-share.com/chma>) được KMCsoft lập trình trên cơ sở một nghiên cứu cấp Tiến sĩ về Văn Hóa của tổ chức giáo dục Vita-share.

Để đo lường các yếu tố này, phần mềm KMC-CHMA sẽ tiến hành tính toán dựa trên bài trắc nghiệm văn hóa tổ chức của bạn và cho ra một đồ thị về văn hoá hiện tại (now) cũng như văn hoá kỳ vọng (wish) ở tương lai mà bạn muốn thay đổi cho tổ chức.

Văn hoá một tổ chức luôn là phối hợp của 4 kiểu C, H, M, A với tỉ lệ khác nhau sao cho tổng $C+H+M+A = 100\%$. Vì vậy nếu muốn tăng một kiểu này thì phải giảm một, hai hoặc cả 3 kiểu còn lại.

- C: Kiểu gia đình, có cha mẹ, anh chị em yêu thương gắn bó. Nơi doanh nghiệp hướng nội và linh hoạt.

- H: Kiểu thứ bậc, tôn ti trật tự. Có cấp trên cấp dưới làm việc theo quy trình hệ thống chặt chẽ, kỷ luật. Nơi doanh nghiệp hướng nội và kiểm soát.

- M: Kiểu thị trường, có tướng lĩnh, có đội ngũ máu lửa, lao ra thị trường tập trung giành chiến thắng, đạt mục tiêu doanh thu và lợi nhuận. Nơi

doanh nghiệp hướng ngoại và kiểm soát.

- A: Kiểu sáng tạo, người quản lý giàu trí tưởng tượng, đổi mới, cải tiến liên tục. Nơi doanh nghiệp hướng ngoại và linh hoạt

1.8.2 Đánh giá tình hình phát triển văn hóa tổ chức dựa vào bảng danh mục trọng số văn hóa tổ chức

Phương pháp này dựa trên cách phân loại các yếu tố mang tính chất tương đối. Bản thân các yếu tố trong mỗi tổ chức là khác nhau do bị ảnh hưởng bởi các yếu tố lịch sử, yếu tố văn hoá doanh nhân, yếu tố sản phẩm dịch vụ.

Các yếu tố trong phần 17 yếu tố dưới đây chia làm 3 loại như sau:

- Yếu tố 1: có ý nghĩa quan trọng nhất đến văn hoá tổ chức gồm các yếu tố về sản phẩm, biểu tượng, ngôn ngữ, khẩu hiệu, phong cách giao tiếp, sứ mạng tổ chức, triết lý kinh doanh, tri thức doanh nghiệp, tính cách doanh nghiệp, niềm tin. Các yếu tố này có hệ số 2 (7 yếu tố).

- Các yếu tố 2: Các nghi lễ, giai thoại, quy trình thủ tục hướng dẫn, biểu tượng, phong cách lãnh đạo, lý tưởng, chuẩn mực đạo đức, Các yếu tố này có hệ số 1,5 (7 yếu tố).

- Các yếu tố 3 còn lại có hệ số 1.0 (3 yếu tố).

Bảng phân loại trọng số như sau:

- Có 17 yếu tố thuộc yếu tố 1, yếu tố 2 , yếu tố 3 đã nêu trên. Ta coi tổng trọng số là “10” với yếu tố 1 có tầm quan trọng gấp 2 lần yếu tố 3 và yếu tố 2 gấp 1,5 lần yếu tố 3. Gọi “x” là trọng số của yếu tố 3

Áp dụng phương trình tổng các yếu tố $1 \cdot 2.0 + \text{tổng các yếu tố 2} \cdot 1.5 + \text{tổng các yếu tố 3} = 10$

$7x \cdot 2 + 7x \cdot 1.5 + 3x \cdot 1.0 = 27.5x = 10 \rightarrow x = 10/27.5 = 0.367$. Vậy trọng số thuộc yếu tố 3: $x = 0,367$. Ta có bảng danh mục trọng số với 17 yếu tố như sau:

Bảng 1. Danh mục trọng số văn hóa tổ chức

STT	Yếu tố	Trọng số	Diễn giải
1	Kiến trúc của tổ chức(3)	0.367	0.367*1
2	Sản phẩm(2)	0.551	0.367*1.5
3	Máy móc, công nghệ(3)	0.367	0.367*1
4	Các nghi lễ(2)	0.551	0.367*1.5
5	Giai thoại(2)	0.551	0.367*1.5
6	Biểu tượng(1)	0.734	0.367*2
7	Ngôn ngữ, khẩu hiệu(1)	0.734	0.367*2
8	Phong cách giao tiếp ngôn ngữ(1)	0.734	0.367*2
9	Sứ mạng tổ chức, triết lý kinh doanh (1)	0.734	0.367*2
10	Tri thức doanh nghiệp(1)	0.734	0.367*2
11	Quy trình thủ tục, hướng dẫn các biểu mẫu(2)	0.551	0.367*1.5
12	Phong cách lãnh đạo(2)	0.551	0.367*1.5
13	Sự phân chia quyền lực(3)	0.367	0.367*1
14	Tính cách doanh nghiệp(1)	0.734	0.367*2
15	Lý tưởng(2)	0.551	0.367*1.5
16	Niềm tin(1)	0.734	0.367*2
17	Chuẩn mực đạo đức(2)	0.551	0.367*1.5

Ứng dụng

- Nếu tổ chức nào có tổng trọng số mà có tổng các yếu tố nhỏ hơn 8 thì tổ chức đó đánh giá là mức độ phát triển văn hóa tổ chức kém
- Nếu tổ chức nào có tổng trọng số mà có tổng các yếu tố bắt đầu từ 8 đến 12 thì tổ chức đó đánh giá là mức độ triển văn hóa tổ chức trung bình.
- Nếu tổ chức nào có tổng trọng số mà có tổng các yếu tố bắt đầu từ 12 đến

17 thì tổ chức đó đánh giá là mức độ phát triển văn hóa tổ chức tương đối tốt.

1.9. Kinh nghiệm phát triển văn hóa tổ chức tại một số đơn vị hiện nay

1.9.1 Phát triển văn hóa doanh nghiệp tại VNPT Bắc Giang

- *Văn hóa giai thoại*

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. 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 tổ chức. 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 tổ chức. Các hoạt động tập thể hàng năm lồng ghép và coi giai thoại như những câu chuyện truyền thống “ôn nghèo, kẻ 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.

- *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. 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 tổ chức với điều kiện phải có sự chọn lọc và kế thừa trên nền tảng giá trị văn hóa cốt lõi của tổ chức. Tổ chức 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 tổ chức 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 tổ chức và các đối tác, khách hàng, nhà cung cấp.

- *Tổ chức luân chuyển nhân viên giữa các vùng miền*

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. Tổ chức 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. 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.

1.9.2 Phát triển văn hóa tại Tập đoàn Optium

Optium là tập đoàn chuyên về hệ thống mạng. Optium luôn tin tưởng và xem Văn hóa doanh nghiệp chính là tài sản chiến lược then chốt. Văn hóa của Optium được đặc trưng khắc họa bằng 3 từ sau: “Lanh lợi, Khéo léo, Đáng tin cậy,,.

Lanh lợi: Ngành Viễn thông không ngừng phát triển và ngày càng trở nên phức tạp, đồng thời rất khó có thể tiên lượng được hết mọi vấn đề. Để tồn tại trong bầu không khí như vậy, toàn thể công ty phải thật sự lanh lợi, hoạt bát và nhanh nhạy trên đôi chân của mình trong môi trường kinh doanh đầy biến động. Optium thường nhấn mạnh tới sự phát triển nhanh chóng của sản phẩm cùng với việc sản xuất, kinh doanh linh hoạt với khối lượng lớn dựa trên các nguyên tắc có sở cứ, có định hướng. Optium tin tưởng rằng một kế hoạch có tính chiến lược là một văn bản hoạt động cần được xem xét thường xuyên căn cứ vào nhu cầu thị trường và những thách thức cạnh tranh. Chính

vì lý do đó Optium đặt ra tiêu chí cho mình phải luôn là những con người quyết đoán.

Khéo léo: Optium đã chiêu tập được đội ngũ các nhà lãnh đạo và kỹ sư có óc sáng tạo nhất trong lĩnh vực hoạt động của mình. Họ luôn đánh giá cao luồng sản phẩm liên tục đổi mới mang tính khác biệt, cụ thể hàng quý có 2-3 sản phẩm mới được ra đời. Optium mong muốn, ủng hộ đội ngũ hoạt động và nhân lực của Tập đoàn luôn ứng dụng các quan điểm mới mẻ vào trong hoạt động của ngành để đạt được lợi thế nổi trội về khả năng cạnh tranh đồng thời khai thác mọi con đường, mọi cách thức để tăng trưởng, phát triển và nâng cao giá trị thông qua những việc làm mang tính sáng tạo như sáp nhập, mua lại và hợp tác.

Đáng tin cậy: Optium cho rằng điều quan trọng là cần phải thực hiện và đáp ứng những cam kết đối với tất cả những đối tượng có liên quan như: khách hàng luôn mong đợi những sản phẩm mang tầm quốc tế với mức giá cạnh tranh, 100% phân phối đúng hạn, thời gian từ khi bắt đầu cho tới khi kết thúc quá trình sản xuất ngắn, không có sự hoàn trả sản phẩm, và không có sự thất bại. Còn các nhà đầu tư thì mong muốn Tập đoàn đáp ứng một cách nhất quán các giai đoạn đầu tư quan trọng với thời hạn nhanh nhất và điều căn bản là sự gia tăng doanh thu và khả năng sinh lời theo cách có thể dự đoán được. Đội ngũ nhân viên của Tập đoàn luôn mong muốn được đối đãi và trả công một cách công bằng, được học hỏi sâu rộng, được thử thách và được hưởng những cơ hội để phát triển nghề nghiệp và gia tăng về tài chính. Các nhà cung cấp của Tập đoàn cũng mong muốn được đền đáp, đối đãi công bằng và kịp thời, có được những cơ hội để phát triển.

1.9.3. Phát triển văn hóa tại Công ty cổ phần FPT

Có thể nói FPT thành công do biết xây dựng Văn hóa Doanh nghiệp, dựa trên sự kế thừa văn hoá truyền thống, và học hỏi có chọn lọc kinh nghiệm từ các Doanh nghiệp thành đạt trên Thế giới trong lĩnh vực công nghệ thông tin. Văn hoá FPT có đặc trưng sau:

- *Sự kế thừa văn hoá dân tộc.* Khởi đầu cho chiến lược phát triển công ty, Ban Giám đốc FPT đã cho xây dựng một mô hình, được gọi nôm na là “chiến tranh nhân dân” trong đó toàn công ty được bố trí theo kiểu quân đội, và có phối hợp chặt chẽ với môi trường bên ngoài. Vì vậy trong công ty có nhóm hoạt động dưới các tên gọi tiểu đội trinh sát (nghiên cứu thị trường); bộ đội chủ lực (lập trình viên); câu lạc bộ sỹ quan (lãnh đạo bộ phận)...ý tưởng này hình thành từ quá trình nghiên cứu lịch sử Việt Nam, cũng như tham khảo ý kiến các nhà cổ vấn. FPT thấy rằng, trong lịch sử Việt Nam những trang oanh liệt nhất, thu phục lòng người nhất đều được tạo nên nhờ sức mạnh của nhân dân, thông minh mưu trí, lấy yếu thắng mạnh, ít địch nhiều, có sự phối hợp tiến công của toàn bộ nhân dân. Từ đó Ban Giám đốc cho rằng công nghệ thông tin nói chung và lĩnh vực sản xuất phần mềm nói riêng quan niệm “chiến tranh nhân dân” có thể hiểu như sau: chúng ta không có được kinh nghiệm Quốc tế như các công ty khác của các nước tư bản, nhưng xét về con người, FPT có những lập trình viên nhiệt tình và sức sáng tạo lớn. Và thực tế đã chứng tỏ tính đúng đắn của chiến lược này. FPT còn tích cực nỗ lực tổ chức những hoạt động kỷ niệm ngày lễ lớn của đất nước, với mục đích ôn lại truyền thống dân tộc và giáo dục cho cán bộ công nhân viên trong công ty lòng yêu nước, và yêu chính công ty của mình. Các hoạt động kỷ niệm ngày 30/04, 01/05, 02/09, 27/07...được tổ chức đều đặn và điều đáng nói là các hoạt động này của họ không hề mang tính hình thức, áp đặt.

- *FPT coi con người là nguồn tài nguyên quý báu nhất của công ty.* Các hoạt động thể thao, bóng đá, bóng chuyền trong công ty diễn ra hàng năm nhằm khơi lại nguồn cảm hứng cho cán bộ trong công ty. Các hoạt động thể thao văn hoá nói trên đều tổ chức vào các ngày lễ lớn, lặp đi lặp lại hàng năm thành thông lệ, có ý nghĩa như những lễ hội truyền thống của công ty. Yếu tố con người luôn được FPT đề cao coi như là “selling point” (điểm hấp dẫn khách hàng) và thực tế đã là “selling point” quan trọng. Trong công ty, lãnh đạo chỉ có vai trò hướng dẫn, nên cá nhân phải có khả năng học tập và tự

ngiên cứu rất cao. Việc đầu tư cho đào tạo và trang thiết bị cũng là thế mạnh của công ty bởi lẽ hướng đầu tư này chứng tỏ cam kết làm ăn lâu dài với khách hàng và một tầm nhìn xa của lãnh đạo công ty.

- *Nền văn hoá mở*. Để xây dựng nền văn hoá mở, FPT đã nghiên cứu học hỏi và tiếp thu kinh nghiệm từ các công ty nước ngoài, trong đó có những công ty tên tuổi như IBM, Microsoft, Hewlett Parkard... là những đại gia trong ngành công nghệ thông tin và có những công ty ít hoặc chưa có tên tuổi nhưng có triển vọng phát triển lớn, và có văn hoá công ty tiêu biểu. Nhờ tư tưởng cởi mở như vậy mà cho đến nay FPT không chỉ trở thành công ty tin học hàng đầu Việt Nam mà còn mở được văn phòng đại diện tại Mỹ và công ty con tại Ấn Độ.

- *Phác thảo tương lai*. Nói là phác thảo nhưng quả là tương lai của bất kỳ tổ chức nào đều có cội nguồn từ năm tháng đã qua và những gì đang diễn ra trong cuộc sống. Một tập đoàn kinh tế vững mạnh với nền văn hoá đặc trưng là những gì tập thể lãnh đạo và nhân viên hy vọng ở tương lai. Năm 2003 đánh dấu một bước mới có tính quyết định đến sự phát triển của FPT khi bắt đầu thực hiện mô hình quản lý kinh doanh theo hướng tập đoàn kinh tế.

Bài học kinh nghiệm rút ra cho Đài tiếng nói Việt Nam

- Xác lập các tiêu chí để xây dựng khung kiến thức cơ bản cho mọi người, theo đó thường xuyên xem xét lại những điểm mạnh, điểm yếu khi đánh giá về văn hoá để tuyên truyền, nhắc nhở mọi người về trách nhiệm và nghĩa vụ của mỗi cá nhân trong cộng đồng và trong tổ chức..

- Xây dựng chiến lược đầu tư cho con người để phát huy tài năng và sức sáng tạo lao động của mỗi cá nhân trong tổ chức qua đó nâng cao hiệu quả hoạt động.

- Tích cực tuyên truyền, phổ biến các kiến thức pháp luật và kiến thức chuyên ngành cho tất cả mọi thành viên trong tổ chức.

- Tổ chức các cuộc thi, giao lưu văn hoá và tìm hiểu biết pháp luật giữa các thành viên của tổ chức.

CHƯƠNG II

THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG PHÁT TRIỂN VĂN HOÁ TỔ CHỨC TẠI ĐÀI TIẾNG NÓI VIỆT NAM

2.1 Tổng quan về Đài tiếng nói Việt Nam

2.1.1 Lịch sử hình thành

Đài Tiếng nói Việt Nam (tên tiếng Anh là "Radio The Voice of Vietnam", viết tắt là VOV), còn gọi là Đài Phát thanh Tiếng nói Việt Nam, là đài phát thanh quốc gia trực thuộc Chính phủ Việt Nam, có nhiệm vụ thông tin, tuyên truyền đường lối, chính sách của Đảng Cộng sản Việt Nam và pháp luật của Nhà nước Cộng hòa Xã hội Chủ nghĩa Việt Nam; Đài được thành lập vào năm 1945, buổi phát thanh đầu tiên của Đài diễn ra vào lúc 11 giờ 30 phút ngày 7 tháng 9 năm 1945, kéo dài 30 phút, nội dung chính là toàn văn Tuyên ngôn độc lập của Hồ Chí Minh. Hiện Đài Tiếng nói Việt Nam có đủ cả bốn loại hình báo chí: phát thanh, truyền hình, báo in, báo điện tử.

Trụ sở chính: số 58 phố Quán Sứ, Hà Nội.

Điện thoại: Tel 04.8255694 . Fax: 04.8265875

Website : <http://tnvn.gov.vn>

Trải qua hơn 60 năm kể từ lúc hình thành, Đài Tiếng nói Việt Nam đã được Nhà nước Việt Nam tặng thưởng nhiều huân chương và danh hiệu: Huân chương Kháng chiến chống Pháp hạng nhất (1958), Huân chương Lao động hạng nhất (1960), Huân chương Kháng chiến chống Mỹ hạng nhất (1973), Huân chương Lao động hạng Nhất (1980), Huân chương Hồ Chí Minh (1990), Huân chương Sao vàng (1995), Danh hiệu Anh hùng Lao động thời kỳ đổi mới (2001), Danh hiệu Anh hùng Lực lượng vũ trang nhân dân (2009), Huân chương Hồ Chí Minh (2010)

Những mốc lịch sử quan trọng

- Ngày 01/6/1946: Đài Tiếng nói Nam Bộ ra đời, Đài có khi lấy tên là Đài Tiếng nói Đồng Tháp Mười hay Đài Tiếng nói miền Nam Việt Nam

- Ngày 21/1/1947: Hồ Chủ tịch đến Đài Tiếng nói Việt Nam đọc thơ chúc Tết gửi đồng bào và chiến sỹ cả nước. Hồ Chủ tịch viết tặng sư cụ chùa Trầm mấy chữ trên giấy hồng điều: “Kháng chiến tất thắng, kiến quốc tất thành”. Cũng tại đây, Đài Tiếng nói Việt Nam đã ghi âm lời Chủ tịch Hồ Chí Minh gửi đồng bào và chiến sỹ Nam Bộ.

- Ngày 2/1/1970: Bộ Biên tập triệu tập họp để trao đổi về việc phát thử một Chương trình truyền hình nhân dịp 25 năm thành lập Đài Tiếng nói Việt Nam.

- Ngày 23/12/1972: Máy bay B52 của Mỹ đã rải thảm bom xuống khu vực Đài phát sóng phát thanh Mễ Trì và Đài Bạch Mai (đồng thời là khu tập thể lớn), phá huỷ cả hai cơ sở phát sóng lớn tại Hà Nội. Hơn 100 gia đình cán bộ của Đài bị mất nhà cửa. Đài Tiếng nói Việt Nam phải ngừng phát sóng 9 phút. Sau đó, Đài Tiếng nói Việt Nam lại tiếp tục phát sóng.

- Năm 1973: Đài Tiếng nói Việt Nam được tặng thưởng Huân chương kháng chiến hạng nhất. Cục Kỹ thuật phát thanh được tặng Huân chương chiến công hạng Nhất.

- Năm 1984: Đài Tiếng nói Việt Nam và Đài Truyền hình Việt Nam được tách ra khỏi cơ cấu của Ủy ban Phát thanh và Truyền hình, trực thuộc Ban Bí thư TW Đảng.

- Năm 1990: Đài Tiếng nói Việt Nam được tặng thưởng Huân chương Hồ Chí Minh.

- Ngày 16/8/1993: Chính phủ ban hành Nghị định số 53-CP, qui định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và tổ chức của Đài Tiếng nói Việt Nam.

- Ngày 02/11/1998: Báo Tiếng nói Việt Nam, tờ báo in của Đài Tiếng nói Việt Nam ra số đầu tiên.

- Ngày 04/02/2008: Chính phủ ban hành Nghị định số 16/2008/NĐ-CP, quy định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và cơ cấu tổ chức của Đài Tiếng nói Việt Nam.

2.1.2 Nhiệm vụ và quyền hạn

- Trình Chính phủ quy định, sửa đổi, bổ sung chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và cơ cấu tổ chức của Đài Tiếng nói Việt Nam.

- Trình Thủ tướng Chính phủ thành lập mới, tổ chức lại, giải thể các tổ chức của Đài Tiếng nói Việt Nam thuộc thẩm quyền quyết định của Thủ tướng.

- Tổng giám đốc Đài Tiếng nói Việt Nam ban hành các văn bản cá biệt, văn bản quy phạm nội bộ thuộc phạm vi, trách nhiệm quản lý của Đài và không được ban hành văn bản quy phạm pháp luật.

- Quyết định chương trình, thời lượng, phương án và địa điểm sản xuất, phát sóng của Đài Tiếng nói Việt Nam theo quy định của pháp luật.

- Quản lý, khai thác và sử dụng có hiệu quả hệ thống kỹ thuật chuyên dùng của Đài Tiếng nói Việt Nam.

- Tổ chức thực hiện dự toán ngân sách hàng năm của Đài Tiếng nói Việt Nam sau khi được phê duyệt; quản lý tài chính, tài sản được giao theo quy định của pháp luật.

- Tổ chức, chỉ đạo việc nghiên cứu khoa học, ứng dụng tiến bộ khoa học và công nghệ phát thanh.

- Thực hiện hợp tác quốc tế về phát thanh theo quy định của pháp luật.

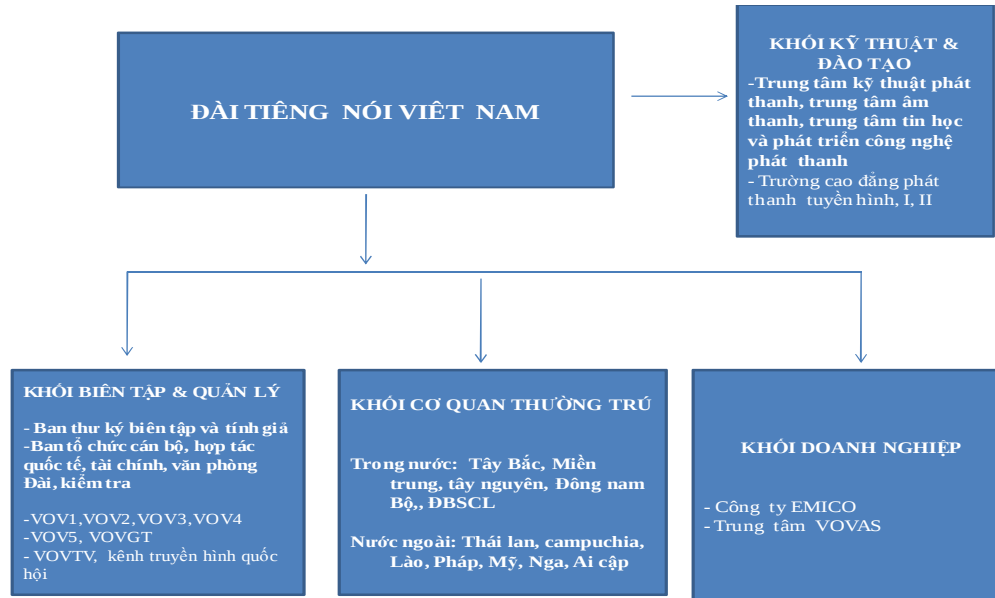
- Tổ chức các hoạt động dịch vụ theo quy định của pháp luật.

- Tham gia xây dựng chiến lược, quy hoạch phát triển của hệ thống phát thanh Việt Nam.

- Báo cáo Chính phủ, Thủ tướng Chính phủ và các cơ quan nhà nước có thẩm quyền.

- Thực hiện một số nhiệm vụ khác do Chính phủ, Thủ tướng Chính phủ giao hoặc theo quy định của pháp luật

2.1.3 Cơ cấu tổ chức bộ máy



Sơ đồ 1: Cơ cấu tổ chức bộ máy

(Nguồn: Đài tiếng nói Việt Nam)

VOV1 (Hệ Thời sự - Chính trị - Tổng hợp): Từ ngày 1 tháng 1 năm 2010 VOV1 được phát sóng 24 giờ mỗi ngày

VOV2 (Hệ Văn hoá - Đời sống - Khoa giáo): Hiện mỗi ngày phát sóng 19 giờ

VOV3 (Hệ Âm nhạc - Thông tin - Giải trí): Phát sóng lần đầu tiên vào 7 giờ ngày 7 tháng 9 năm 1990 trên sóng FM tần số 102,7 megahertz. Hiện mỗi ngày phát sóng 24 giờ

VOV4 (Hệ phát thanh dân tộc): Chính thức phát sóng từ ngày 1 tháng 10 năm 2004, Hiện phát thanh bằng 12 thứ tiếng dân tộc thiểu số là tiếng H'Mông, tiếng Dao, tiếng Thái, tiếng Ê Đê, tiếng Gia Rai, tiếng Ba Na, tiếng Xơ Đăng, tiếng K'ho, tiếng Chăm, tiếng Khmer, tiếng M'nông, tiếng Cơ Tu, và tiếng Việt (trong chương trình Dân tộc và Phát triển phát trên hệ VOV1)

VOV5 (Hệ phát thanh đối ngoại): Chương trình phát thanh đối ngoại của Đài Tiếng nói Việt Nam được phát sóng lần đầu tiên ngày 7 tháng 9 năm 1945.

Kênh Truyền hình Đài Tiếng nói Việt Nam, gọi tắt là VOVTV, tên gọi ban đầu của kênh là Hệ phát thanh có hình Đài Tiếng nói Việt Nam, viết tắt là VOVTV, bắt đầu phát sóng thử nghiệm từ chiều ngày 7 tháng 9 năm 2008. Sau khi Bộ Thông tin và Truyền thông cấp phép hoạt động cho Đài Tiếng nói Việt Nam bằng quyết định số 871/GP-BTTTT ký ngày 23 tháng 5 năm 2012, ngày 24 tháng 5 năm 2012, Hệ phát thanh có hình Đài Tiếng nói Việt Nam đổi tên thành Kênh truyền hình Đài Tiếng nói Việt Nam, tên gọi tắt vẫn là VOVTV.

Kênh Truyền hình Quốc hội Việt Nam, gọi tắt là kênh Quốc hội: Chính thức phát sóng ngày 6 tháng 1 năm 2015, là cơ quan ngôn luận chính thức của Quốc hội Việt Nam, có nhiệm vụ cung cấp thông tin về các hoạt động của Quốc hội Việt Nam và đời sống chính trị, xã hội. Tháng 6 năm 2012, Ủy ban Thường vụ Quốc hội Việt Nam giao cho Đài Tiếng nói Việt Nam tiến hành thành lập Kênh Truyền hình Quốc hội Việt Nam. Trong quá trình chuẩn bị phát sóng chính thức, từ tháng 10 năm 2014 một số chương trình của Kênh Truyền hình Quốc hội Việt Nam sau này đã được phát sóng hàng ngày trên kênh VOVTV.

2.1.4. Tình hình nguồn nhân lực

Thủ tướng Chính phủ đã ban hành Quyết định 752/QĐ-TTg ngày 2/6/2015 giao cho Bộ Thông tin và Truyền thông chịu trách nhiệm chuyển giao nguyên trạng tổ chức bộ máy, lao động, tài chính - tài sản (bao gồm cả mạng truyền dẫn phát sóng và các khoản nợ phải thu, phải trả từ việc đầu tư hình thành tài sản) của Đài Truyền hình Kỹ thuật số VTC về VOV. Cũng theo quyết định này, VOV có trách nhiệm tiếp nhận, quản lý bảo đảm hoạt động liên tục và hiệu quả Đài Truyền hình Kỹ thuật số VTC. Thủ tướng Chính phủ

giao các Bộ Tài chính, Bộ Kế hoạch và Đầu tư, Bộ Lao động- Thương binh và Xã hội sẽ phối hợp với VOV giải quyết vấn đề phát sinh (nếu có). Tại thời điểm bàn giao, VTC có tổng số 944 người lao động, trong đó các phòng ban chuyên môn 873 người, đơn vị trực thuộc có 71 người.

VTC đã trải qua 11 năm phát triển, có đội ngũ cán bộ giỏi nghiệp vụ, trải nghiệm qua rất nhiều hoạt động, thích ứng với thiết bị công nghệ hiện đại. Đội ngũ 944 cán bộ đó là tài sản quý giá trong phát triển truyền thông đa phương tiện. Tính đến thời điểm hiện tại nhân lực của VOV đang là 3.000 người với 944 cán bộ VTC chuyển về để làm việc ở 4 khối loại hình báo chí.

Bảng 2: Cơ cấu nguồn nhân lực của Đài tiếng nói Việt Nam

(Đơn vị :Người)

TT	CBCNV	Số lao động	Tỷ trọng (%)	Giới tính	
				Nam	Nữ
		3000	100%	1725	1275
1	Trình độ sau ĐH	360	12%	200	160
	-Tiến sỹ	5	0.17%	3	2
	-Thạc sỹ	355	11.83%	156	199
2	Trình độ ĐH	2400	80%	1350	1050
3	Trình độ dưới ĐH	240	8%	175	65
	- Cao Đẳng	200	6.67%	152	48
	- TC, Sơ cấp	40	1.33%	26	14

(Nguồn: Đài Tiếng nói Việt Nam, 2015)

Trong đó, Cán bộ công nhân viên, phóng viên đạt trình độ ngoại ngữ 40% (1200 người), đạt trình độ tin học 90% (2700 người), và 100% (3000 người) cán bộ công nhân viên đạt trình độ lý luận trung, cao cấp.

Nhận xét: Qua bảng cơ cấu nguồn nhân lực của Đài tiếng nói Việt Nam ta thấy trình độ cán bộ, nhân viên có trình độ Đại học, trên Đại học là cao, tuy nhiên vẫn còn phần nhỏ chưa qua đào tạo điều này cũng ảnh hưởng phần nào đến việc phát triển văn hóa cho VOV như phong cách làm việc mới, trang phục, ứng xử nơi công sở...đưa vào họ cần phải có thời gian thích ứng. Họ chưa nhận thức được tầm quan trọng trong việc xây dựng văn hóa tổ chức.

2.2 Thực trạng một số nhân tố chủ yếu ảnh hưởng đến văn hoá tổ chức tại Đài tiếng nói Việt Nam.

2.2.1 Văn hoá dân tộc, phong tục tập quán

Văn hóa vùng miền có ảnh hưởng rất nhiều đến văn hóa tổ chức của Đài tiếng nói Việt Nam. Những đặc tính của mỗi vùng miền, dân tộc ăn sâu vào lối suy nghĩ, hành động của mỗi cá nhân khi tham gia vào hoạt động tổ chức. Khối cơ quan thường trú có ở nhiều nơi trên đất nước như Tây Bắc, Đông nam bộ, Thành phố Hồ Chí Minh, Tây Nguyên, Miền Trung, ĐBSCL. Đài tiếng nói Việt Nam có cả cơ quan thường trú ở nước ngoài như Thái Lan, Campuchia, Mỹ, Ai cập cũng chịu ảnh hưởng bởi cách sống, lối suy nghĩ, phong tục tập quán của mỗi vùng miền. Việc phát thanh, lên sóng chương trình còn căn cứ vào đặc điểm địa lý, phong tục tập quán, kinh tế chính trị của từng vùng miền. Nhân sự của khối cơ quan thường trú chủ yếu sử dụng tại địa phương hay vùng miền có cơ quan thường trú vì chỉ có con người sinh sống tại đó mới có thể hiểu hết và lên chương trình cho VOV ngày càng thêm sinh động, phong phú cuốn hút người nghe, xem truyền hình. Mỗi cá nhân sinh sống, công tác tại vùng miền nào chịu ảnh hưởng phong tục, nếp sống, thói quen sinh hoạt tại khu vực đó. Họ buộc phải hòa đồng trong môi trường sống chung, hình thành lễ văn hóa đa dạng cho Đài tiếng nói Việt Nam VOV. Các kênh phát thanh hiện nay đã có phát thanh tiếng H.Mông, Khome và một số kênh phát thanh cho dân tộc thiểu số khác. Việc sử dụng ngôn ngữ, tín ngưỡng cần phải theo đặc điểm của từng dân tộc, giá trị thẩm mỹ phải theo

từng nếp sống, giáo dục, điều kiện vật chất, trình độ dân trí. Mọi kênh phát thanh phải được kiểm nghiệm về mặt nội dung và chất lượng. Quá trình mở rộng tần số lên sóng, kênh phát thanh, chương trình đưa tin có nhiều nội dung phong phú không chỉ giới hạn ở dân tộc kinh mà còn mở rộng đến dân tộc thiểu số, người Việt ở nước ngoài đã góp phần tạo lên một giá trị văn hóa đa sắc tộc cho Đài tiếng nói Việt Nam.



Hình 1. Phóng viên Đài Tiếng nói Việt Nam tác nghiệp tại Tây Bắc

2.2.2 Đặc điểm ngành nghề

Chương trình truyền hình ra đời năm 1928 nhiều người bắt đầu mừng tượng ra "kết cục" của đài phát thanh, rồi đến những năm 1955 cùng với sự bùng nổ và phát triển nhanh chóng của truyền hình ở nhiều nước phát triển, hầu hết mọi người đều nghĩ rằng truyền hình sẽ tiến tới thay thế rồi loại bỏ đài phát thanh. Nhưng đài phát thanh vẫn phát triển như bản chất vốn có của nó. Sau hơn 6 thập kỉ, đài phát thanh vẫn đứng vững và phát triển để khẳng định vị thế của mình trong đời sống của con người với những thay đổi "thú vị" để phù hợp hơn với xu thế phát triển. Nhiều người nghĩ rằng truyền hình ra đời sẽ không cần phải nghe đài nữa, rằng TV sẽ thay thế chiếc đài truyền thống với những tính năng vượt trội hơn rất nhiều, đặc biệt là có hình ảnh sinh động. Tuy nhiên, họ lại quên mất rằng đài phát thanh cũng có những ưu điểm mà truyền hình không thể làm được, xã hội càng phát triển thì những đặc điểm ấy càng được chứng minh.

2.2.2.1 Đài tiếng nói Việt Nam là một cơ quan cung ứng dịch vụ công có chi phí lớn, liên quan đến chính sách của chính phủ

- Đài tiếng nói Việt Nam là ngành có chi phí cố định lớn, hầu hết các chi phí phát sinh trong quá trình sản xuất các chương trình và trong quá trình phân phối các chương trình đó đến người xem truyền hình, ví dụ như hệ thống đường phát sóng như qua vệ tinh, cáp quang, hay qua các trạm thu phát sóng. Kết hợp nhiều phương thức truyền dẫn, phát sóng nhằm mở rộng và nâng cao chất lượng phủ sóng đối nội; đầu tư, nâng cấp, mở rộng hệ thống phát sóng đối ngoại bằng sóng ngắn kết hợp phát sóng trực tiếp qua vệ tinh; tăng cường thời lượng và số ngữ phát triển trên mạng Internet, báo điện tử bằng công nghệ "online" và "offline". Tiếp tục thực hiện Quy hoạch truyền dẫn và phát sóng phát thanh đã được phê duyệt, có điều chỉnh, bổ sung phù hợp với thực tế. Tăng cường hệ thống truyền dẫn và phát sóng tương ứng với số hệ chương

trình phát thanh, đáp ứng yêu cầu truyền tải, trao đổi các chương trình phát thanh.

Phủ sóng đối nội : đến năm 2015 phủ sóng được 99% dân số cả nước, ổn định cả ngày và đêm, tiến tới phủ sóng 100% dân số cả nước; tập trung mở rộng, nâng cao chất lượng phủ sóng các vùng miền núi phía Bắc, miền Trung, Tây Nguyên, khu vực quần đảo Trường Sa và thiết lập mạng đài FM một tần số dọc đường quốc lộ 1A, đường Hồ Chí Minh; đầu tư nâng cấp, mở rộng hệ thống phát sóng đối nội tương ứng với các hệ chương trình VOV1, VOV2, VOV3 và VOV4.

Phủ sóng đối ngoại : tăng cường mạng phát sóng FM chương trình VOV5 tại các địa bàn trọng điểm dành cho người nước ngoài ở Việt Nam; tiếp tục thuê nước thứ 3 phát sóng ngắn đến các nước, các khu vực xa, mở rộng vùng phủ sóng phát trực tiếp từ Việt Nam qua vệ tinh; cải thiện chất lượng phủ sóng hiện có bằng cách thay thế thiết bị phù hợp để phủ sóng đối ngoại tại hầu hết các khu vực quan trọng trên thế giới.



Hình 2. Công việc của các biên tập viên, kỹ thuật viên tại phòng Kỹ thuật trường quay

- Đài tiếng nói Việt Nam tuân theo những chu kỳ kinh doanh nhất định, có độ rủi ro rất lớn và đòi hỏi phải có vốn lớn để có thể tồn tại trong thời kỳ khó khăn. Những công ty dịch vụ truyền thông nào sở hữu cả các kênh truyền hình lại phối hợp sản xuất phim thì những công ty đó sẽ thu được lợi nhuận cao, rủi ro ít hơn, và tốc độ tăng trưởng cao hơn.

2.2.2.2. Đài tiếng nói Việt Nam VOV có xu hướng toàn cầu hóa

Sự kết hợp của hai yếu tố là môi trường kinh doanh của ngành và đặc điểm của ngành đã tạo ra sự phát triển ngành dịch vụ truyền thông trên quy mô toàn cầu, với việc tập trung cổ phần vào các công ty truyền thông chính. Trong xu hướng sát nhập, các công ty có vốn đầu tư nước ngoài chiếm ưu thế cao nhất trong ngành, do những nguyên nhân như sau:

Các công ty có vốn nước ngoài có nhiều kinh nghiệm nhất trong việc sản xuất phim và các Show-game truyền hình, kênh truyền hình, sách báo và tạp chí truyền hình

Toàn cầu hóa đem lại là một thị trường lớn với số dân đông, hứa hẹn thu được nhiều lợi nhuận. Nó cũng là thị trường đi tiên phong với nhiều chương trình truyền hình nổi tiếng trên khắp thế giới.

Các công ty có vốn đầu tư nước ngoài có công nghệ sản xuất phim và các chương trình truyền hình hiện đại.

2.2.2.3 Đài tiếng nói Việt Nam là một kênh truyền thông

- Đài tiếng nói Việt Nam định hướng mục tiêu một cách hiệu quả: hướng đến người nghe một cách hiệu quả vì các lịch phát sóng khác nhau thu hút thính giả khác nhau. Ví dụ người nghe VOV giao thông khác với người nghe Chương trình Làn sóng xanh. Điều này cho phép các nhà quảng cáo truyền tải thông điệp một cách có chọn lọc đến những nhóm mà họ quan tâm nhất. Ngoài ra, VOV1, VOV2, VOV3, VOV4, VOV5, VOVTV, Kênh truyền hình Quốc hội phát sóng theo các khu vực/vùng miền. Đặc điểm này cho phép thương hiệu của bạn hiện diện hiệu quả nhất ở các khu vực thị trường

chính. Kênh Truyền hình Quốc Hội Việt Nam là Kênh Thông tin - Tin tức về Quốc Hội và các hoạt động của Đảng và Nhà nước trong Quốc Hội và các cử tri cả nước

- Đài tiếng nói Việt Nam đến với người nghe, xem tại thời điểm và nơi có tính gọi nhớ cao: Phần lớn người nghe, xem thường nghe trong khi bận làm việc khác. Điều này có nghĩa là người quảng cáo có thể tiếp cận với người nghe tại những “thời điểm tiếp xúc”, đó là khi họ đi học trên xe buýt, lướt web, trước lúc ra ngoài vào tối thứ Sáu, ... Hiện nay mọi người có thể nghe radio qua điện thoại di động, trên internet. Do đó những thời điểm tiếp xúc này càng trở nên nhiều hơn. Các nghiên cứu chỉ ra rằng các quảng liên quan đến một hoạt động khác của người nghe có 60% khả năng được nhớ lại.

- Đài tiếng nói Việt Nam là một người bạn: Người ta nghe VOV vì những lý do cảm xúc, đó là để tinh thần phấn chấn, để tránh cho bản thân cảm giác buồn tẻ khi trong xe hoặc cô đơn khi làm việc vất hàng ngày. Những lý do này khiến họ xem chiếc VOV như một người bạn. Điều này rất có giá trị cho người đi quảng cáo. Thậm chí còn đáng giá hơn nếu các quảng cáo mở rộng thành các nội dung có mục đích xây dựng hình ảnh – tài trợ chương trình và xúc tiến bán hàng. Khi phát thanh viên của một kênh radio nói về “những người bạn của chúng ta tại công ty X” thì người nghe đang nghe thấy một người bạn của bạn. Điều này có tác động mạnh trong việc mang thương hiệu đến gần hơn với người nghe

2.2.3 Người lãnh đạo

Nhà lãnh đạo không chỉ là người quyết định cơ cấu tổ chức và công nghệ của tổ chức, mà còn là người sáng tạo ra các biểu tượng, các ý thức hệ, ngôn ngữ, niềm tin, nghi lễ và huyền thoại. Qua quá trình xây dựng và quản lý. Hệ tư tưởng và tính cách của nhà lãnh đạo sẽ được phản chiếu lên văn hoá. Để hình thành nên hệ thống giá trị, niềm tin và đặc biệt là quan niệm chung

trong toàn tổ chức đòi hỏi một quá trình lâu dài, thông qua nhiều hình thức khác nhau, có thể liệt kê một số cách thức sau đây

Tăng cường tiếp xúc giữa nhà lãnh đạo và nhân viên:

Những lời phát biểu suông tại các cuộc họp, những lời huấn thị từ văn phòng điều hành sẽ không thuyết phục bằng chính hành động của nhà lãnh đạo và sự tiếp xúc thường xuyên với các nhân viên của mình. Có thể coi quá trình tiếp xúc này là quá trình truyền đạt những giá trị, niềm tin, quy tắc của nhà lãnh đạo tới nhân viên. Qua thời gian, những giá trị và quy tắc sẽ được kiểm nghiệm và công nhận, trở thành “hệ thống dẫn đạo” chung cho toàn tổ chức.

Cũng có thể sử dụng các chuyện kể huyền thoại, truyền thuyết... Như một phương thức hiệu quả để truyền đạt và nuôi dưỡng những giá trị văn hoá chung. Chúng thổi sinh khí vào mọi hành động, ý nghĩ của nhân viên, làm cho nhân viên thực sự hãnh diện về tổ chức của mình, coi tổ chức là môi trường thân thuộc để cống hiến và phát huy mọi năng lực.

Các lễ kỉ niệm, buổi gặp mặt, biểu tượng, phù hiệu... cũng đóng vai trò rất lớn trong việc truyền đạt hệ thống giá trị, niềm tin, quy tắc... Góp phần tạo ra những nét đặc thù riêng của tổ chức.

2.3. Thực trạng văn hóa tổ chức tại Đài tiếng nói Việt Nam

2.3.1 Thực trạng sứ mệnh, tầm nhìn, triết lý kinh doanh

2.3.1.1 Sứ mệnh

Kết nối mọi người.

- Hội tụ con người đầy nhiệt huyết, khát khao thể hiện mình và cống hiến liên tục nhằm tạo ra giá trị sống đích thực. Con người là tài sản lớn nhất, cam kết tạo môi trường làm việc tốt nhất, thu nhập tốt nhất và cơ hội thăng tiến cao nhất: Đề cao lòng trung thành, Tính Kỷ luật, Sự Nhiệt huyết, Chăm chỉ và sáng tạo để phát triển.

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

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

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

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

Triết lý: Quần chúng nhân dân và khách hàng là trung tâm. Chất lượng là linh hồn. Hiệu quả là thước đo.

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

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

Đạo đức: Tín với Nhà nước. Tín với Cộng đồng. Tín với Khách hàng. Tín với Người lao động.

VOV coi trọng chữ “Tín” trong đạo đức nghề nghiệp. Đó chính là việc kế thừa truyền thống “trung thành” của lớp lớp người Bưu Điện - chữ “Tín” dù trong bất kỳ hoàn cảnh nào cũng vẫn giữ nguyên giá trị. Trong môi trường kinh doanh hiện đại chữ “Tín” trở nên quý giá hơn bao giờ hết, nó không chỉ biểu hiện cho triết lý kinh doanh bền vững mà sâu xa hơn- là nhân cách, là đạo đức của đội ngũ lao động.

Phấn đấu xây dựng, giữ gìn chữ “Tín” cho VOV là việc làm bền bỉ và thường xuyên, nó đòi hỏi những nhà quản lý sáng suốt, đội ngũ nhân viên đồng tâm, tận tụy và đam mê; tôn trọng và thực hiện bằng được cam kết và lời hứa với Đảng, Nhà nước, nhân dân, với cộng đồng, khách hàng và với chính đội ngũ lao động của VOV.

Giá trị: Chuyên biệt - Khác biệt - Hiệu quả

- VOV nỗ lực phấn đấu, chuyên biệt hóa các lĩnh vực hoạt động để tạo ra những sản phẩm dịch vụ Thông tin và truyền thông tốt nhất, đáp ứng mọi nhu cầu của đại bộ phận dân cư.

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

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

VOV – kết nối mọi người.

Thông qua giai điệu trẻ trung, mạnh mẽ, với tiết tấu nhanh, rộn ràng, bằng ngôn ngữ ca từ chọn lọc, mang tính hành khúc, VOV kết nối mọi người như là một thông điệp về trách nhiệm, nghĩa vụ, niềm tự hào và lời hứa của đội ngũ lao động VOV gửi tới các tầng lớp nhân dân trong toàn xã hội

2.3.1.2 Tầm nhìn

- Nỗ lực không ngừng để trở thành ngành dịch vụ truyền thông hàng đầu Việt Nam, tiên phong, chủ đạo trong lĩnh vực thông tin, truyền thông

- Khẳng định đẳng cấp trong lĩnh vực truyền thông, mở rộng phát triển hợp tác toàn cầu.

- Luôn là sự lựa chọn số 1 của khách hàng trong sử dụng dịch vụ Viễn thông, Công nghệ Thông tin và Truyền thông.

2.3.1.3 Triết lý kinh doanh

Uy tín, chất lượng

- Cung cấp giải pháp kỹ thuật và thiết bị phát thanh truyền hình, viễn thông và công nghệ thông tin cho các đơn vị trong ngành truyền thông.

- Đầu tư dây truyền sản xuất và cung cấp thiết bị đầu thu số

- Thực hiện sản xuất chương trình truyền thông, đặc biệt là bản tin thời tiết với công nghệ làm tin hiện đại.

- Tham gia công tác tư vấn các dự án đầu tư, các dự án sản xuất chương trình thông tin truyền thông.

- Không ngừng cải tiến, nâng cao chất lượng sản phẩm dịch vụ, góp phần khẳng định uy tín và đẳng cấp của một tổ chức hàng đầu trong lĩnh vực truyền thông tại Việt Nam

- Hợp tác mạnh mẽ với các đối tác trong và ngoài nước, tiến tới mở rộng quy mô ra khắp thị trường thế giới.

2.3.1.4 Trách nhiệm của Đài tiếng nói Việt Nam

Với Nhà nước: Thực thi pháp luật

VOV thượng tôn pháp luật; chấp hành chủ trương, chính sách của Đảng, pháp luật của Nhà nước. Không làm bất cứ việc gì gây tổn hại cho lợi ích của dân tộc, của Đảng, của Nhân dân.

Với khách hàng: Luôn làm hài lòng

VOV coi khách hàng là trung tâm và là mục tiêu trong chiến lược phát triển. Mọi thành viên của VOV luôn chú ý phải chân thành, nhã nhặn, chú ý lời chào, lời cảm ơn. Lắng nghe nhu cầu; giải thích cặn kẽ, rõ ràng. Tôn trọng lời hứa, đúng thời gian, không sách nhiễu hoặc gây phiền hà cho khách hàng.

Với đối tác: Hợp tác cùng phát triển

VOV coi hợp tác, hỗ trợ giúp đỡ đối tác cũng chính là giúp mình. VOV coi trọng mở rộng hợp tác, VOV luôn là đối tác tin cậy của bạn hàng và xây dựng các quan hệ hợp tác bình đẳng, hữu nghị, hợp tác cùng có lợi.

Với cộng đồng xã hội: Chung vai góp sức

VOV luôn thể hiện trách nhiệm với cộng đồng, xã hội; chủ động, tích cực tham gia các chương trình an sinh xã hội, chung tay, chung sức cùng cộng đồng vượt qua khó khăn, góp phần giải quyết các vấn đề của xã hội.

Với người lao động: Tôn trọng và bảo vệ

VOV xác định đội ngũ lao động là tài sản quý giá nhất của VOV, là những người làm nên lịch sử truyền thống hào hùng, cũng như đang tạo dựng những bậc thang cho tương lai, do vậy mọi chủ trương, ý tưởng, cơ chế, chính sách hay giải pháp triển khai cũng đều hướng về người lao động.

Với môi trường: Vì một hành tinh xanh

VOV coi trọng và đang làm tất cả những gì có thể để góp sức bảo vệ môi trường, giữ cho môi trường sống và làm việc luôn xanh, sạch, đẹp, an toàn. Không chỉ thực hiện tốt các giải pháp mang tính nội bộ, VNPT tham gia các chương trình của cộng đồng, của xã hội trong bảo vệ môi trường (nguồn nước, không khí, rừng, tài nguyên, khoáng sản...).

Qua điều tra, kết quả thu được như sau

Bảng 3: Kết quả đánh giá về sứ mệnh, mục tiêu, chính sách

Tiêu chí	Số quan sát	Trung bình
Anh/chị hiểu rõ các chính sách của tổ chức mình.	120	2,83
Tổ chức có một sứ mệnh rõ ràng mang lại ý nghĩa và định hướng công việc cho anh/chị.	120	2,94
Anh/chị có đồng ý về các mục tiêu của tổ chức	120	3,98
Công việc của anh/chị có đóng góp rất lớn cho việc hoàn thành mục tiêu của tổ chức.	120	3,09
Anh/chị được chia sẻ thông tin về tầm nhìn trong tương lai của tổ chức.	120	2,78
Hiểu rõ về tầm nhìn của tổ chức sẽ khuyến khích anh/chị làm việc tốt hơn.	120	3,34

(Nguồn: Kết quả xử lý số liệu)

Nhìn chung, các tiêu chí đánh giá đều ở xấp xỉ mức điểm 3. Đây là mức điểm khá thấp trong thang điểm 5. Trong đó, yếu tố mục tiêu được đánh giá tương đối cao hơn. Điều đó cho thấy rằng, VOV đã có những quan tâm nhất định trong việc thiết lập các mục tiêu nhằm góp phần nâng cao hiệu quả, giúp nhân viên hiểu và định hướng nhân viên trong việc hoàn thành công việc. Tuy nhiên, các yếu tố như chiến lược, tầm nhìn, sứ mệnh chưa thực sự tác động và phát huy hiệu quả của nó đối với người lao động. Như vậy, văn hóa tổ chức được đánh giá khá thấp trên phương diện các nhân tố về mục tiêu, chiến lược, sứ mệnh. Nguyên nhân là do nhân viên chưa có sự quan tâm cần thiết và nhận thức đầy đủ về nhân tố này. Đồng thời, việc chia sẻ thông tin, phương pháp tuyên truyền của Ban quản trị về nhân tố này đối với nhân viên còn hạn chế.

2.3.2. Thực trạng hệ thống sản phẩm và những yếu tố thực hiện hữu hình.

a) Kiến trúc đặc trưng

Kiến trúc bên ngoài: VOV được xây dựng khang trang tại 58 Quán sứ, Hà Nội. Nằm ở vị trí trung tâm của Hà Nội nên nhân dân rất thuận tiện trong việc giao dịch và liên lạc.



Hình 3. Trụ sở Đài tiếng nói Việt Nam

Nội thất và trang thiết bị bên trong: VOV được trang bị tương đối đầy đủ trang thiết bị làm việc, hệ thống bàn ghế, máy tính mới, hiện đại. Cách bày trí các phòng rộng rãi, thoáng đãng tạo cảm giác làm việc thoải mái cho cán bộ nhân viên. VOV còn thiết kế phòng tiếp khách để kiến nghị với Ban giám đốc giải quyết những vấn đề còn vướng mắc nhằm đem đến cho nhân dân sự hài lòng cao nhất. Ngoài ra tại các bộ phận sản xuất, VOV còn xây dựng hệ thống thông gió thoáng mát, thiết bị máy móc, bảo hộ hiện đại, an toàn tạo điều kiện cho người cán bộ yên tâm công tác



Hình 4. Bàn ghế tại Kênh truyền hình Quốc hội Việt Nam được thiết kế theo hình các chữ cái VOVQH

b) Môi trường làm việc

Đài tiếng nói Việt Nam đã xây dựng được văn hóa đẹp và tạo được sự uy tín với xã hội, khách hàng, với người lao động thì cần phải xây dựng môi trường làm việc xanh - sạch - đẹp - an toàn vệ sinh lao động - đảm bảo tốt công tác phòng chống cháy nổ. Ngay từ khi mới thành lập, VOV đã quy hoạch mặt bằng, khuôn viên trồng cây xanh, xây dựng vườn hoa cây cảnh, tổ chức tập huấn, huấn luyện thực hiện theo quy trình kiểm tra an toàn bảo hộ lao động, tổ chức thực hiện công tác an toàn bảo hộ lao động. Môi trường làm việc sạch sẽ thông thoáng. Hưởng ứng tuần lễ Quốc gia về “An toàn vệ sinh lao động – phòng chống cháy nổ,, hàng năm và xác định được tầm quan trọng của phong trào “Xanh, sạch, đẹp, đảm bảo an toàn vệ sinh lao động Bên cạnh đó, VOV đẩy mạnh công tác tuyên truyền, treo khẩu hiệu tranh ảnh bảo hộ lao động tại trụ sở làm việc, tổ chức các hoạt động “Vì màu xanh thân yêu,, “Bảo vệ môi trường, bảo vệ chúng ta,, và thực hiện thu gom rác thải tại nơi làm việc, phát động trồng cây. VOV cũng đã quan tâm thực hiện các quy định của

Nhà nước về chữa cháy và cứu hộ, cứu nạn, đã có bảng nội quy, quy định về an toàn phòng cháy chữa cháy, đăng ký cam kết bảo đảm an toàn phòng cháy chữa cháy với Sở Cảnh sát Phòng cháy và chữa cháy thành phố Hà Nội, xây dựng kế hoạch, phối hợp với các doanh nghiệp, cơ sở lân cận có phương án chữa cháy và khắc phục kịp thời khi có tình huống hỏa hoạn xảy ra

c) Nhạc hiệu và lời xướng

Đầu các chương trình thời sự và đầu buổi phát sóng mỗi ngày trên các kênh phát thanh của Đài đều có phát một đoạn nhạc không lời gọi là "nhạc hiệu" của Đài cùng một câu giới thiệu tên gọi và vị trí của Đài được gọi là "lời xướng" do một nam và một nữ lần lượt đọc. Nhạc hiệu của Đài là bài "Diệt phát xít" của Nguyễn Đình Thi, được dùng từ khi thành lập Đài cho đến nay*

Lời xướng của Đài dùng từ buổi phát thành đầu tiên năm 1945 đến 1976 (do Việt Khoa và Tuyết Mai thể hiện)

“Đây là Tiếng nói Việt Nam, phát thanh từ Hà Nội, thủ đô nước Việt Nam Dân chủ Cộng hòa.”

Lời xướng dùng từ 11 giờ 30 phút ngày ngày 2 tháng 7 năm 1976 đến nay (do Hà Phương và Hoàng Yến thể hiện):

“Đây là Tiếng nói Việt Nam, phát thanh từ Hà Nội, thủ đô nước Cộng hòa Xã hội Chủ nghĩa Việt Nam”.

d) Logo và Bộ nhận diện thương hiệu



Hình 5. Logo Đài tiếng nói Việt Nam

Bộ nhận diện thương hiệu



Hình 6. Bộ nhận diện thương hiệu

e) Văn hóa trang phục

Cùng với sự phát triển của xã hội hiện đại, văn hóa đồng phục đã trở thành một yếu tố quan trọng trong mỗi một tổ chức. Nó thể hiện cho đặc trưng môi trường làm việc, tính chất công việc hay thương hiệu của tổ chức đó. Bản thân VOV đã trang bị cho đội ngũ lao động trực tiếp đồng phục làm việc với thiết kế thoải mái và tiện lợi, phù hợp với yêu cầu công việc. Việc thiết kế đồng phục chính là sự lựa chọn sáng suốt của tổ chức trong mục tiêu tạo ấn tượng tốt về tính chuyên nghiệp, văn hóa thương hiệu.

f) Văn hóa làm việc

Văn hóa tuyển dụng, sử dụng lao động:

Quy trình tuyển dụng của VOV diễn ra theo đúng quy trình từ bước lập kế hoạch, phương pháp và nguồn tuyển dụng, địa điểm thời gian, tìm kiếm

lựa chọn ứng viên, đánh giá, hướng dẫn nhân viên mới hòa nhập vào môi trường mới. Trong quá trình làm việc, VOV rất chú trọng tới việc phân chia công việc, giao quyền tự quyết, tự chủ và tự chịu trách nhiệm cho bản thân nhân viên. Đồng thời, VOV cũng sẽ cung cấp các phương tiện, nguồn lực cần thiết nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho người lao động hoàn thành nhiệm vụ.



Hình 7. Tuyển dụng tại Đài Tiếng nói Việt Nam

Để khuyến khích nhân viên học hỏi, năng động và sáng tạo trong công việc, VOV thực hiện chính sách phân phối thu nhập như sau:

- Lương theo vị trí công việc: mỗi vị trí công việc có mức lương nhất định phù hợp với trình độ, kinh nghiệm, năng lực của từng người;
- Lương theo năng lực: nghĩa là CBCNV làm công việc như nhau nhưng có năng lực khác nhau thì có mức lương khác nhau;
- Thưởng theo hiệu quả công việc: thưởng theo kết quả công việc, từng dự án, công trình cụ thể.

Bảng 4: Kết quả đánh giá về nhân tố sự phân quyền, làm việc nhóm, phát triển năng lực

(Đơn vị: Số quan sát)

Tiêu chí	Số quan sát	Trung bình
Anh/chị nhận được thông báo đầy đủ các công việc được giao.	120	4,19
Anh/chị nhận thấy mình có một ảnh hưởng tích cực đối với tổ chức.	120	3,57
Làm việc nhóm được thực hiện và khuyến khích trong tổ chức của anh/chị.	120	4,05
Các anh/chị có thể phối hợp tốt với đồng nghiệp ở bộ phận khác.	120	4,32
Năng lực của con người được xem như là một nguồn lực quan trọng tạo nên lợi thế cạnh tranh trong tổ chức của anh/chị.	120	4,21
Các kỹ năng của Anh/chị được cải thiện từng ngày khi làm việc ở tổ chức.	120	3,96

(Nguồn: Kết quả xử lý số liệu)

Nhìn chung, các yếu tố về sự phân công công việc, làm việc nhóm hay vấn đề phát triển nhân lực hiện nay được người lao động đánh giá ở mức trung bình. Tuy nhiên trong 3 yếu tố này, yếu tố làm việc nhóm được đánh giá cao nhất với điểm số trung bình là 4,19. Điều này phản ánh đúng thực trạng hiện tại của VOV, bởi mọi hoạt động, công việc trong tổ chức đều được thực hiện dựa trên các nhóm. Các nhóm được xây dựng từ các phòng ban, tổ đội nhằm tạo sự thuận tiện và nâng cao hiệu quả công việc cho nhân viên trong quá trình làm việc.

Về Đời sống vật chất, tinh thần

Việc chăm lo đời sống vật chất, tinh thần cho cán bộ cũng luôn được quan tâm hàng đầu. VOV đảm bảo các chế độ, chính sách được trả bằng hoặc

cao hơn yêu cầu của pháp luật lao động. VOV cũng áp dụng chế độ ngày làm việc và ngày nghỉ lễ tết, ốm đau theo chế độ nhà nước quy định.

VOV còn áp dụng một số ngày nghỉ khác như sau:

- Nghỉ ngày lễ: Tết dương lịch 01 ngày, Tết âm lịch 04 ngày, Quốc tế lao động 01 ngày, Quốc khánh 01 ngày.

- Nghỉ phép hàng năm: 12 ngày – 18 ngày/ năm tùy trường hợp cụ thể theo quy định của Bộ luật lao động. Nghỉ phép hàng năm có thể thực hiện trong năm đó hoặc sang năm sau nhưng không quá năm kế tiếp theo liền kề.

- Nghỉ việc riêng: Được hưởng lương trong các trường hợp: kết hôn nghỉ 03 ngày, con kết hôn nghỉ 01 ngày, bố mẹ hai bên vợ hoặc chồng chết, con chết nghỉ 03 ngày.

- Nghỉ ốm: theo quy định của pháp luật, nhưng phải có xác nhận của cơ quan y tế có thẩm quyền. Nếu không có xác nhận chỉ được hưởng 50% lương nhưng không quá 02 ngày nghỉ ốm.

- Lao động nữ: sẽ được nghỉ 06 tháng trước và sau khi sinh con. Nếu sinh đôi trở lên thì tính từ con thứ hai trở đi, cứ mỗi con người mẹ được nghỉ thêm 30 ngày. Hết thời hạn nghỉ thai sản, nếu có nhu cầu người lao động nữ có thể nghỉ thêm một thời gian không lương sau khi có đơn và được sự chấp thuận của lãnh đạo đơn vị.

- Nghỉ điều dưỡng: mỗi lần trong năm đối với cán bộ công nhân viên đã qua thời gian công tác ít nhất một năm theo sự sắp xếp của đơn vị. Thời gian nghỉ vẫn được hưởng nguyên lương.

Khi có nhu cầu hoàn thành khẩn trương công việc, lãnh đạo có quyền yêu cầu cán bộ công nhân viên làm thêm giờ hoặc ngày chủ nhật và các ngày lễ. Người lao động có nghĩa vụ thực hiện nhiệm vụ đó, trừ trường hợp có lý do chính đáng. Về thời gian làm thêm, người lao động sẽ được nghỉ bù hoặc hưởng mức thù lao hợp lý. Giờ nghỉ giữa hai ca sáng và chiều cách nhau 1 giờ 30 phút, thời gian đó đủ cho công nhân ăn trưa và nghỉ ngơi. Hầu hết tất

cả các công nhân viên trong VOV đều thực hiện đúng nội quy về thời gian làm việc. Việc sắp xếp thời gian hợp lý đã giúp cho cán bộ công nhân viên có tinh thần hăng say, thái độ làm việc nghiêm túc và tin tưởng, tận tâm hơn vào công việc mình lựa chọn.

Bảng 5: Kết quả đánh giá về nhân tố niềm tin và các giả định trong văn hóa tổ chức

((Đơn vị: Số quan sát)

Tiêu chí	Số quan sát	GTTB
Anh/chị có niềm tin vững chắc về sự phát triển của tổ chức trong tương lai.	120	3,77
Anh/chị tin tưởng vào các đồng nghiệp của mình trong công việc.	120	3,29
Anh/chị tin tưởng vào lòng trung thành của khách hàng đối với tổ chức mình.	120	3,36
Anh/chị có niềm tin về triển vọng tương lai phát triển của ngành mình đang làm.	120	3,82

(Nguồn: Kết quả xử lý số liệu)

Theo kết quả điều tra tại VOV đã chỉ ra các tiêu chí trên được nhân viên đánh giá ở mức trung bình, trên mức 3 điểm (mức bình thường) và dưới mức 4 điểm (mức đồng ý). Trong đó yếu tố niềm tin vào triển vọng tương lai phát triển của ngành được đánh giá tương đối cao hơn với số điểm là 3,82. Điều này cho thấy các nhân viên chú trọng đặt niềm tin vào tương lai phát triển ngành của họ đang làm.

Văn hóa hội họp

Phần lớn cán bộ công nhân viên làm việc đã có sự nhận diện tương đối rõ nét về văn hóa hội họp, hiểu được tầm quan trọng, vai trò của văn hóa hội họp. Vấn đề này liên quan chặt chẽ đến nhân tố con người, nâng cao các giá

trị xã hội và tăng cường kỷ luật. Tuy nhiên, trong thực tế các hành vi ứng xử trong văn hóa hội họp như: chấp hành quy định về thời gian, nghiêm túc chú ý tới cuộc họp... trong VOV vẫn đang gặp nhiều bất cập. Các tình trạng như: làm việc riêng, nói chuyện, đến muộn, ăn mặc không phù hợp... vẫn xảy ra.

g) Văn hóa lễ hội, vui chơi

Hàng năm, đơn vị thường tổ chức lễ kỷ niệm ngày thành lập VOV. Mỗi năm, chương trình tổ chức đều có sự thay đổi và gây bất ngờ cho CBCNV từ nội dung đến địa điểm tổ chức nhằm khẳng định và củng cố nét văn hóa. Đồng thời, mỗi dịp tổ chức sinh nhật của tổ chức cũng là những chuyến du lịch hè cho CBCNV được tổ chức tại các địa điểm nổi tiếng trong nước. Bên cạnh đó, mỗi dịp tổ chức lễ kỷ niệm thành lập VOV cũng là buổi đánh giá những thành tích đã đạt được trong năm, và phương hướng phát triển trong giai đoạn tiếp theo.

Vào các dịp lễ tết, kỷ niệm VOV đều tổ chức các buổi mít tinh, cán bộ nhân viên cơ quan đều tham gia hưởng ứng rất nhiệt tình.

VOV đã thành lập các đội bóng đá, đội cầu lông, đội bóng chuyền và thường xuyên tổ chức các trận thi đấu giao hữu với các công ty, tổ chức, tổ chức khác. Mục đích chính là rèn luyện sức khỏe và giao lưu giữa các đơn vị với nhau, thể hiện tinh thần đoàn kết tập thể.



Hình 8. Tết Trung thu năm 2015 tại Đài Tiếng nói Việt Nam



Hình 9. Hoạt động thể thao được tổ chức hàng năm.

h) Văn hóa ứng xử

- Văn hóa ứng xử giữa lãnh đạo và cán bộ công nhân viên

Phong cách giao tiếp và trao đổi giữa lãnh đạo và cán bộ công nhân viên đã được quy định, phổ biến tới toàn bộ lãnh đạo, tập thể cán bộ nhân viên được thực hiện khá tốt:

- Giao tiếp của cán bộ nhân viên với lãnh đạo, quản lý:
 - + Tôn trọng cấp trên và cư xử đúng mực khi giao tiếp;
 - + Có ý tưởng rõ ràng khi thực hiện giao tiếp với lãnh đạo, quản lý;
 - + Diễn đạt ngắn gọn, rõ ràng, mạch lạc, trọng tâm những vấn đề cần nói;
 - + Luôn tỏ thái độ cầu thị và kiên trì thuyết phục cấp trên khi cần thiết;
 - + Tuân thủ quyết định của cấp trên, làm tốt bổn phận của mình khi được cấp trên giao phó;
 - + Khiêm nhường trước những thành tích và những lời khen ngợi của cấp trên đối với bản thân và đồng nghiệp.

- Giao tiếp của lãnh đạo, quản lý với nhân viên:
 - + Tạo không khí thân thiện, hòa đồng, quần chúng;
 - + Nói sự thật, không dấu diếm khó khăn trở ngại, không hứa suông, hứa vượt quá khả năng, thực hiện phương châm lời nói đi đôi với việc làm;
 - + Đối xử công bằng với nhân viên, công minh trong mọi trở ngại;
 - + Bao dung độ lượng đối với những lỗi ngẫu nhiên, không cố ý của nhân viên;
 - + Quan tâm đến hoàn cảnh gia đình, đời sống của họ;
 - + Truyền đạt thông tin một cách rõ ràng, mạch lạc và nhất quán;
 - + Tôn trọng, lắng nghe chân thành, khuyến khích nhân viên bày tỏ chứng kiến.

Bảng 6: Kết quả đánh giá về nhân tố sự đồng thuận, hợp tác trong văn hóa tổ chức tại Đài tiếng nói Việt Nam

((Đơn vị: Số quan sát))

Tiêu chí	Số quan sát	Trung bình
Các nhà lãnh đạo và quản lý thực hiện tốt những gì họ đã hứa với anh/chị trong công việc.	120	3,53
Tổ chức luôn xây dựng các chính sách rõ ràng và nhất quán nhằm điều chỉnh các hành vi của anh/chị phù hợp với các giá trị được thiết lập trong tổ chức	120	3,78
Tổ chức có một thỏa thuận và quy định rõ ràng về những việc làm đúng và sai trong công việc của anh/chị.	120	4,14
Khi có bất đồng xảy ra với nhân viên khác, anh/chị thường giải quyết theo hướng hai bên cùng có lợi.	120	3,86

(Nguồn: Kết quả xử lý số liệu)

Qua bảng số liệu trên, có thể thấy rằng sự đồng thuận, kết hợp giữa những người lao động khá tốt, được nhân viên đánh giá cao nhất, đạt mức điểm trung bình là 4 điểm. Đây cũng là tiêu chí về sự thỏa thuận trong việc xây dựng giá trị tổ chức, mọi nhân viên khi được nhận vào làm việc đều phải biết được điều này thông qua tự tìm hiểu hoặc qua các chương trình đào tạo cho nhân viên.

k) Hệ thống hoá, văn bản hoá bộ quy tắc ứng xử

Quy định chào hỏi:

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. Khi gặp nhau thì nam chào nữ trước, cấp dưới chào cấp trên, trẻ chào già trước, người mới đến chào người đã đến trước, người từ ngoài vào chào người ở trong phòng. Khi thủ trưởng bước vào phòng, đứng dậy để chào hoặc xoay hẳn người lại, nhìn thủ trưởng để chào. Khi thủ trưởng đi cùng khách thì phải chào cả thủ trưởng và khách. Khi thủ trưởng đi ra nhân viên cũng đứng dậy chào. Kết thúc một ngày làm việc, công chức cùng phòng nên chào nhau hoặc chào những người gặp ở nhà để xe. Kết thúc một tuần làm việc, chào thủ trưởng hay đồng nghiệp bằng một lời chúc "Chúc ngày nghỉ vui vẻ".

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. Nguyên tắc bắt tay được tiến hành cụ thể như: Bắt tay chắc chắn nếu thủ trưởng là đàn ông thì chìa tay ra. Nếu thủ trưởng không chìa tay thì bạn chỉ nên chào rõ ràng và hơi cúi đầu kính cẩn chứ đừng cố bắt tay thủ trưởng. Nếu là phụ nữ chìa tay ra bạn cũng nên bắt tay chắc chắn, nhưng đừng bóp quá mạnh hoặc giữ tay phụ nữ quá lâu. Kể cả

người cùng giới, bạn cũng đừng nên giữ tay đối phương quá lâu, hoặc giắt tay lâu và mạnh thái quá. Khi bắt tay nên dịu dàng, hồn nhiên, chân thành, còn nếu bóp mạnh là thô bạo, hời hợt là vô lễ, vồ vập là sỗ sàng. Mùa đông giá lạnh khi bắt tay phải tháo găng, phụ nữ có thể không cần tháo găng khi bắt tay nam giới. Không được đút tay trong túi áo, túi quần còn một tay đưa ra bắt tay người khác. Người chưa quen thì không chủ động bắt tay khách, nên chờ người giới thiệu hoặc chủ động giới thiệu để làm quen rồi mới bắt tay. Tay đang ướt, đang bẩn có thể xin lỗi không bắt tay người khác chìa ra nhưng phải nói lời xin lỗi: "Xin lỗi, tay đang bẩn". Không chủ động bắt tay người có cương vị cao hơn mình, nhất là đối với khách phụ nữ. Cần đứng dậy, người hơi cúi bắt tay người có cương vị cao hơn mình nhưng không khúm núm, cong gập người. Khi có nhiều người cùng giới tay cho mình bắt, phải bắt tay người có tuổi tác, cương vị cao hơn trong xã hội. Không nên dùng hai tay nắm chặt tay phụ nữ, nhưng để tỏ rõ sự tôn kính thì nên đưa cả hai tay ra đón lấy tay người hơn mình về cương vị xã hội và tuổi tác. Không nên bắt tay người nọ chéo tay người kia mà phải kiên nhẫn đợi đến lượt mình. Không được dùng đồng thời hai tay phải, trái để bắt tay hai người. Không được vừa bắt tay vừa hút thuốc, hoặc tay kia đút túi quần. Khi bắt tay không ngoảnh mặt sang hướng khác.

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

Việc giữ vệ sinh nơi làm việc, nơi công cộng trong cơ quan, Sắp xếp đồ đạc tại nơi làm việc được thực hiện ngăn nắp, gọn gàng, sạch đẹp. Có ý thức bảo vệ cây xanh, giữ gìn tài sản, trang thiết bị của cơ quan. Thực hiện tốt nội quy, kỷ luật cơ quan. Thực hành tiết kiệm trong các hoạt động (tiết kiệm điện, nước, ga, sử dụng ô tô, văn phòng phẩm...). Không hút thuốc lá trong phòng làm việc và trong hội họp (hút thuốc là phải đúng vị trí có biển báo cho phép). Không mặc áo quần màu sắc hoa hòe sặc sỡ, may cầu kỳ, màu quá chói mắt như; đỏ, vàng chói, xanh lá cây rực rỡ....Không đến công sở với bộ đồ nhàu nát. Không mặc quần áo quá chật, vải quá mỏng, quá ôm sát, vào người (nhất

là đối với nữ giới) như: áo pull, quần jean, váy quá ngắn, áo không cổ hoặc cổ áo quá rộng, dùng sơ mi, quần âu hay com-lê, màu sắc trang nhã phù hợp. Khi dự lễ những nơi trang trọng nữ nên mặc áo dài hay com-lê, nam thắt cà vạt hoặc mặc vét-ton thêm phần lịch sự.

2.3.3 Thực trạng các hoạt động phát triển văn hóa tổ chức tại Đài tiếng nói Việt Nam

Bản sắc văn hóa VOV được thể hiện ở khẩu hiệu lãnh đạo tâm huyết, đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp, năng động. Văn hóa được khơi nguồn từ người lãnh đạo trong tổ chức, đó là sự tận tâm, tâm huyết với Ngành, là sự tận tâm tin cậy nhân viên. Lãnh đạo VOV luôn đi đầu trong việc đưa ra những nhiệm vụ có tính đột phá, đón đầu. Đặc biệt chú trọng đến việc tuyển dụng, đào tạo nhân viên, đến việc tạo thu nhập cao cho nhân viên, trang bị phương tiện làm việc tiện nghi, hiện đại cho nhân viên làm việc hiệu quả và năng suất cao, đến việc tổ chức các lễ hội, các hoạt động tập thể để tạo bầu không khí vui vẻ ấm cúng, gần gũi gắn bó với cơ quan. Kể từ khi ra đời đến nay đội ngũ nhân viên VOV được đánh giá chất lượng cao nhất trong lĩnh vực thông tin truyền thông. Nhân viên làm việc tâm huyết, chuyên nghiệp và năng động. Điểm đáng chú ý nhất về nhân sự là hầu hết nhân sự giỏi ở đây đều gắn bó với cơ quan từ ngày đầu thành lập. Bên cạnh đó cơ quan không ngừng tuyển dụng những nhân sự mới trẻ năng động và đam mê với công việc. Tại VOV, Lãnh đạo ưu tiên trong việc xây dựng môi trường làm việc mà ở đó con người được thể hiện, được cống hiến, thử thách và cơ hội phát huy hết khả năng của mình để có sự nghiệp bền vững và cuộc sống gia đình đầy đủ. Khẩu hiệu “làm việc vì VOV” đã được đưa ra làm cầu nối và tiếng nói chung cho toàn bộ cán bộ công nhân viên. Do được đánh giá đối xử tốt nên mỗi nhân viên đều tự hào về truyền thống và thương hiệu. Cơ quan thường xuyên thực hiện chương trình truyền thông tới toàn bộ cán bộ công nhân viên tìm hiểu văn hóa cơ quan. Văn hóa thường xuyên được duy trì, phát triển để phát huy để có thể phát huy tác dụng một cách có hiệu quả nhất. Do vậy, bồi dưỡng văn hóa luôn

được cán bộ, nhân viên quan tâm. VOV là một tập thể đoàn kết nhất trí, trình độ chuyên môn, quản lý tốt. Giữa lãnh đạo và nhân viên luôn được tôn trọng lẫn nhau, tổ chức nề nếp có trên có dưới. Bên cạnh đó, VOV luôn xác định chia sẻ, quan tâm, giúp đỡ cộng đồng là một nét văn hóa. Để không ngừng hoàn thiện, nâng cao giá trị và văn hóa bằng biện pháp tuyên truyền giáo dục văn hóa. Ngoài ra, qua các hoạt động tuyên truyền, thuyết phục thông qua các nghi lễ, xây dựng điển hình, cán bộ công nhân viên hiểu hơn về vai trò văn hoá tổ chức mình từ đó ý thức xây dựng, phát huy văn hoá tổ chức, xây dựng hình ảnh cơ quan đồng thời tạo môi trường làm việc sôi nổi, đoàn kết, gắn bó trong nội bộ đơn vị. Chuẩn mực trong các hoạt động quản trị nhân sự như hoạt động giao tiếp, truyền đạt thông tin, tuyển dụng và đào tạo góp phần nhân việc làm việc chuyên nghiệp hơn ,nâng cao hiệu quả công việc. Bên cạnh đó các hoạt động giao lưu văn hoá văn nghệ, nghỉ mát, quan tâm chăm sóc đến cán bộ công nhân viên cũng thể hiện giá trị văn hoá, tạo không khí phấn khởi gắn bó giữa người lao động và người sử dụng lao động. Xây dựng văn hoá tổ chức hướng tới khách hàng, lấy khách hàng là mục tiêu chính để thu lợi ích và lợi thế cạnh tranh.

Đài tiếng nói Việt Nam đưa ra chuẩn mực đạo đức để phát triển văn hóa tổ chức

Trung Thành – Trách Nhiệm – Sáng Tạo – Hiệu Quả

1. Trung thành với Tổ quốc, với lý tưởng cách mạng của Đảng, với sự phát triển bền vững của Tổng công ty.
2. Sẵn sàng nhận và hoàn thành mọi nhiệm vụ khi được tổ chức phân công.
3. Đoàn kết, đổi mới, sáng tạo, không ngừng nâng cao năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc.
4. Thực hành tiết kiệm, chống lãng phí trong nhận thức và hành động ở mọi lúc, mọi nơi.

5. Việc hôm nay chớ để ngày mai, nói đi đôi với làm.

“Trách Nhiệm - Tiết Kiệm

Nâng Cao Kỹ Năng Nghiệp Vụ - Tôn Trọng Kỷ Cương”

1. Sáng tạo và dám chịu trách nhiệm ở bất cứ lúc nào và bất cứ việc gì là góp phần vào sự nghiệp phát triển bền vững của VOV vì lợi ích của từng cán bộ, đảng viên, công nhân viên.
2. Sẵn sàng nhận và hoàn thành mọi nhiệm vụ khi được tổ chức phân công,
3. Tiết kiệm được đưa vào thực hành trong mọi công việc và đời sống hàng ngày.
4. Tôn trọng kỷ cương, đoàn kết nội bộ, giúp đỡ nhau cùng tiến bộ, xây dựng nếp sống văn hóa, văn minh trong Cơ quan.
5. Việc “Hôm nay” đừng để “Ngày mai”.

Đảng bộ Đài Tiếng nói Việt Nam

1. Đối với cán bộ, đảng viên, CNV:

a. Chuẩn mực đạo đức trong lối sống:

- Có lập trường tư tưởng chính trị vững vàng, kiên định với đường lối và sự nghiệp đổi mới của Đảng, trung thành với Chủ nghĩa Mác-Lênin và tư tưởng Hồ Chí Minh; không dao động trước khó khăn và thử thách; tuân thủ các nguyên tắc của Đảng, vì mục tiêu dân giàu, nước mạnh, xã hội công bằng, dân chủ văn minh; Không nói, viết và làm trái với chủ trương đường lối của Đảng, chính sách pháp luật của Nhà nước, quy chế quy định của Đảng bộ, cơ quan và nơi cư trú.

- Gương mẫu thực hiện tốt nhiệm vụ của người đảng viên và những điều đảng viên không được làm; trau dồi tư tưởng, đạo đức, lối sống; là tấm gương để quần chúng noi theo.

- Gương mẫu trong thực hành tiết kiệm, chống tham ô, lãng phí; thực hiện khẩu hiệu của Hồ Chủ Tịch “Cần – kiệm – liêm – chính – chí công vô tư”.

- Quan tâm, sâu sát tới đời sống vật chất và tinh thần của cán bộ, quần chúng; lắng nghe, chia sẻ ý kiến của quần chúng.

- Chống các biểu hiện mất đoàn kết và các biểu hiện tiêu cực; Chân thành, hợp tác, giúp đỡ đồng nghiệp trong công việc và cuộc sống.

- Sảng suốt, công tâm, thẳng thắn phê bình và tự phê bình để không ngừng trau dồi phẩm chất, đạo đức của bản thân và cán bộ trong đơn vị

- Định hướng và tạo điều kiện để phát triển các hoạt động Đảng, đoàn thể;

- Xây dựng cơ quan đơn vị đoàn kết, trong sạch, vững mạnh

- Có lối sống lành mạnh, giản dị. Xây dựng gia đình văn hóa.

b. Chuẩn mực đạo đức nghề nghiệp

- Nắm vững nghiệp vụ chuyên môn, xây dựng công việc một cách khoa học, sáng tạo, rút ngắn thời gian và nâng cao chất lượng xử lý công việc; phấn đấu hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

- Xây dựng tác phong gần gũi với mọi người, nâng cao vai trò, trách nhiệm của đồng nghiệp và bạn bè.

- Khi tiếp xúc với tổ chức, cá nhân liên hệ công tác phải thật sự hòa nhã, lịch sự và tôn trọng tổ chức, cá nhân.

- Không lợi dụng chức vụ, quyền hạn để thực hiện hành vi trái pháp luật, gây phiền hà, khó khăn cho tổ chức, cá nhân.

2. Đối với cán bộ lãnh đạo quản lý: Thực hiện tốt các nội dung chuẩn mực đạo đức chung nêu trên, đồng thời cần chú trọng một số vấn đề cơ bản sau đây:

a. Ý thức trách nhiệm cao:

- Bản thân và gia đình gương mẫu chấp hành tốt chủ trương, chỉ thị, nghị quyết của Đảng, chính sách, pháp luật của Nhà nước và những quy định của cơ quan, địa phương, đơn vị.

- Thực hiện dân chủ, duy trì đoàn kết, thống nhất nội bộ, xây dựng lối sống giản dị, khiêm tốn, gần gũi quý trọng nhân dân, phòng chống quan liêu, tham nhũng, lãng phí, tiêu cực.

- Ý thức trách nhiệm cao trước công việc được giao; thực sự gương mẫu, phát huy vai trò người lãnh đạo quản lý dám làm, dám chịu trách nhiệm; lời nói đi đôi với việc làm.

b. Nâng cao trình độ kiến thức khoa học

- Tích cực học tập nâng cao trình độ chính trị, chuyên môn, quản lý, am hiểu xã hội, đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ được giao.

- Có hiểu biết chuyên sâu về lĩnh vực được phân công.

c. Tự phê bình và phê bình.

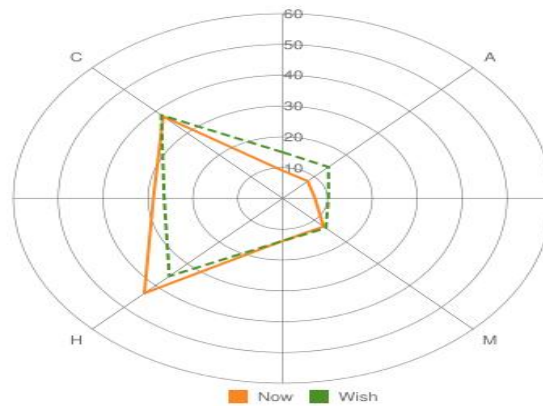
- Nghiêm túc tự phê bình và phê bình, thường xuyên rút kinh nghiệm để hoàn thiện mình.

- Lắng nghe, tôn trọng ý kiến cán bộ, đảng viên và nhân dân kịp thời điều chỉnh tác phong công tác; phương pháp làm việc khoa học.

- Có giải pháp, việc làm cụ thể để khắc phục kịp thời những hạn chế, yếu kém của bản thân và cơ quan, đơn vị trong thực hiện nhiệm vụ chính trị được giao.

v Đánh giá tình hình phát triển văn hoá tổ chức tại Đài Tiếng nói Việt Nam

Phần mềm “Đo lường văn hóa tổ chức” CHMA: Sử dụng phương pháp trắc nghiệm trực tuyến ngẫu nhiên theo nhận định chủ quan cá nhân nghiên cứu (<http://congcu.vita-share.com/chma>) Đài tiếng nói Việt Nam được đánh giá là kiểu văn hóa loại H(kiểu tôn ti, trệnh tự).



Sử dụng danh mục trọng số văn hóa tổ chức để đánh giá tình hình phát triển văn hóa tổ chức

Các yếu tố trong phần 17 yếu tố dưới đây chia làm 3 loại như sau:

- Yếu tố 1: có ý nghĩa quan trọng nhất đến văn hoá tổ chức gồm các yếu tố về sản phẩm, biểu tượng, ngôn ngữ, khẩu hiệu, phong cách giao tiếp, sứ mạng tổ chức, triết lý kinh doanh, tri thức doanh nghiệp, tính cách doanh nghiệp, niềm tin. Các yếu tố này có hệ số 2(7 yếu tố).
- Các yếu tố 2: Các nghi lễ, giai thoại, quy trình thủ tục hướng dẫn, biểu tượng, phong cách lãnh đạo, lý tưởng, chuẩn mực đạo đức, Các yếu tố này có hệ số 1,5 (7 yếu tố).
- Các yếu tố 3 còn lại có hệ số 1.0 (3 yếu tố).

Bảng phân loại trọng số như sau:

$$7x*2 + 7x*1.5 + 3x*1.0 = 27.5x = 10 \rightarrow x = 10/27.5 = 0.367.$$

Bảng 7: Đánh giá trọng số văn hóa của đài tiếng nói Việt Nam

STT	Yếu tố	Trọng số	Diễn giải
1	Kiến trúc của tổ chức(3)	0.367	0.367*1
2	Sản phẩm(2)	0.551	0.367*1.5
3	Máy móc, công nghệ(3)	0.367	0.367*1
4	Các nghi lễ(2)	0.551	0.367*1.5
5	Giai thoại(2)	0.551	0.367*1.5
6	Biểu tượng(1)	0.734	0.367*2
7	Ngôn ngữ, khẩu hiệu(1)	0.734	0.367*2
8	Phong cách giao tiếp ngôn ngữ(1)	0.734	0.367*2
9	Sứ mạng tổ chức, triết lý kinh doanh (1)	0.734	0.367*2
10	Tri thức doanh nghiệp(1)	0.734	0.367*2
11	Quy trình thủ tục, hướng dẫn các biểu mẫu(2)	0.551	0.367*1.5
12	Phong cách lãnh đạo(2)	0.551	0.367*1.5
13	Sự phân chia quyền lực(3)	0.367	0.367*1
14	Tính cách doanh nghiệp(1)	0.734	0.367*2
15	Lý tưởng(2)	0.551	0.367*1.5
16	Niềm tin(1)	0.734	0.367*2
17	Chuẩn mực đạo đức(2)	0.551	0.367*1.5

Nhận xét

Đài tiếng nói Việt Nam có tổng trọng số của 17 yếu tố do đó tổ chức đó đánh giá là mức độ phát triển văn hóa tổ chức tương đối tốt.

2.4. Đánh giá chung về thực trạng phát triển văn hóa tổ chức tại Đài tiếng nói Việt Nam

2.4.1 Những kết quả đạt được

Trong thời gian vừa qua cùng với việc hình thành và phát triển, VOV đang từng bước xây dựng cho mình một VHTC mang đặc trưng của riêng của mình. Các giá trị Văn hóa tổ chức dần được hình thành và phát triển theo thời gian, được người lao động gìn giữ và phát huy cũng như phát triển nó lên một tầm cao mới. Đó là những cơ sở và điều kiện cơ bản, cần thiết cho quá trình hình thành xây dựng và phát triển một nền Văn hóa tổ chức. Điều đó được thể hiện rõ nét qua một số thành tựu đáng kể như:

VOV đã xây dựng được các yếu tố hữu hình như: đặc điểm kiến trúc, logo, khẩu hiệu, môi trường làm việc lành mạnh, năng động và hiệu quả, phát huy tối đa năng lực làm việc và tính sáng tạo của mỗi cán bộ nhân viên.

Các phong trào, hoạt động tập thể trong VOV được tổ chức thường xuyên thể hiện sự quan tâm của ban lãnh đạo, luôn chăm lo đời sống vật chất cũng như tinh thần của người lao động như: hàng năm người lao động đều được nghỉ phép, tham dự các buổi thăm quan du lịch, giải trí, nghỉ mát .

Các hoạt động xã hội, cộng đồng ngày càng được chú trọng với những hoạt động thiết thực thể hiện trách nhiệm xã hội với sự tham gia của toàn thể cán bộ nhân viên. Song song với các hoạt động đó, VOV đang ngày càng chú trọng đến hành vi ứng xử (trong nội bộ cũng như với bên ngoài), có những chính sách khen thưởng, kỷ luật, đãi ngộ hợp lý để tạo môi trường cạnh tranh lành mạnh, khích lệ tinh thần, tạo cơ hội thăng tiến trong công việc.

VOV đã đạt được một số thành công trong việc xây dựng bản sắc thương hiệu, các giá trị theo đuổi như tầm nhìn chiến lược, sứ mệnh kinh doanh, triết lý kinh doanh, cam kết hành động, slogan...

Được khách hàng đánh giá và ghi nhận văn hóa của cơ quan

Bước đầu thể hiện được những nét văn hóa tổ chức nổi trội ra công chúng và bên trong nội bộ Cơ quan

2.4.2. Những hạn chế còn tồn tại

VOV đã xác định được tầm nhìn, sứ mệnh, mục tiêu phát triển của tổ chức. Tuy nhiên, việc xác lập hệ thống nhận diện thương hiệu, kế hoạch phát triển VHTC để có được bản sắc đặc thù, tạo ấn tượng tốt trong mắt nhân dân thì vẫn chưa được xác định, tổ chức bài bản rõ ràng.

Chính sách đãi ngộ, khen thưởng, kỷ luật cũng như các chính sách gìn giữ và phát huy những người cán bộ có tài đức, có trình độ, kỹ năng chuyên môn... chưa được thực hiện khách quan.

Tình hình thực hiện quy chế dân chủ cơ sở hiện tại chưa được Ban lãnh đạo quan tâm đúng mức. Công đoàn và ban lãnh đạo tổ chức chưa phối hợp chặt chẽ với nhau trong việc giải quyết các mâu thuẫn, chưa tháo gỡ những khó khăn, vướng mắc của cán bộ công nhân viên .

Văn hóa của Đài tiếng nói Việt Nam được duy trì trong một thời gian dài mà chưa có sự hoàn thiện gắn với từng giai đoạn phát triển.

Văn hóa tổ chức của Đài tiếng nói Việt Nam chưa mang màu sắc đặc trưng, dễ nhận biết và chưa được nhận diện chính thức.

Chưa có đơn vị phụ trách phát triển văn hóa tổ chức

Công tác truyền thông và phát triển văn hóa tổ chức trong tiềm thức mỗi nhân viên chưa được thực hiện tốt

2.4.3. Nguyên nhân

Văn hóa tổ chức là khái niệm khá mới mẻ tại Việt Nam, mới được quan tâm trong một số năm gần đây, còn chưa có nhiều điều kiện để phát triển. Đài tiếng nói Việt Nam là cơ quan cung ứng dịch vụ công giữ vị trí độc quyền cung ứng dịch vụ thông tin truyền thông trong một thời gian dài, ít nhiều chịu ảnh hưởng của phong cách quản lý và làm việc bao cấp, độc quyền trước đây.

- Số lượng lao động của đài tiếng nói Việt Nam lớn, trải rộng khắp đất nước với những sự khác nhau về văn hóa vùng miền tạo nên rào cản cho công tác truyền thông về văn hóa tổ chức và tính thống nhất của văn hóa tổ chức.

- Lực lượng lao động của VOV được thuê qua nhiều đối tác với số lượng lớn, đặc biệt là đối tượng lao động tiếp xúc với khách hàng dẫn đến việc khó đào tạo, quản lý về văn hóa tổ chức cho nhóm đối tượng quan trọng này. .

- Đài tiếng nói Việt Nam chưa xác định được tiêu chí đánh giá công việc đối với hoạt động của các đơn vị trực thuộc và của từng cá nhân người lao động

- Việc xử lý những phản tử thoái hoá biến chất trong nội bộ chưa nghiêm. Tinh thần tự phê bình và phê bình sa sút ở nhiều cấp bộ. Nội dung giáo dục tư tưởng, chính trị trong sinh hoạt đảng và các đoàn thể rất yếu.

- Trong lãnh đạo và quản lý có những biểu hiện buông lỏng, né tránh, hữu khuynh. Mức đầu tư ngân sách cho văn hoá còn thấp. Chính sách đào tạo, bồi dưỡng, sử dụng, đãi ngộ cán bộ làm công tác văn hoá còn nhiều bất hợp lý. Những lệch lạc và việc làm sai trái trong văn hoá chưa được kịp thời phát hiện, việc xử lý bị buông trôi hoặc có khi lại dùng những biện pháp hành chính không thích hợp.

- Chưa có cơ chế và chính sách phát huy nội lực; chưa tạo được phong trào mạnh mẽ tham gia phát triển văn hoá, xây dựng nếp sống văn minh, bảo vệ văn hoá dân tộc. Chưa coi trọng bồi dưỡng, giáo dục và phát huy khả năng của tuổi trẻ là lực lượng chính, là đối tượng chủ yếu của hoạt động văn hoá.

CHƯƠNG III

MỘT SỐ GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN VĂN HOÁ TỔ CHỨC CỦA ĐÀI TIẾNG NÓI VIỆT NAM

3.1. Phương hướng phát triển văn hóa tổ chức tại Đài tiếng nói Việt Nam

3.1.1 Định hướng phát triển của Đài tiếng nói Việt Nam

- Khai thác nhanh và triệt để mọi dịch vụ cơ bản và dịch vụ gia tăng trong lĩnh vực thông tin truyền thông.
- Nghiên cứu và phát triển những ứng dụng mới để tạo ra các dịch vụ giá trị gia tăng khác biệt so với các đối thủ cạnh tranh.
- Liên kết, sát nhập để trở thành tổ chức đa ngành hàng đầu trong ngành truyền thông của Việt Nam.
- Hoàn thiện hệ thống quản trị hiện đại theo tiêu chuẩn quốc tế.
- Định dạng và phát triển văn hoá của VOV phù hợp với điều kiện kinh doanh mới.

3.1.2. Định hướng giá trị văn hóa của Đài tiếng nói Việt Nam

Kế thừa và phát triển các chuẩn mực giá trị văn hóa nền tảng

Khi nhắc đến VOV, khách hàng và đối tác sẽ cảm nhận được văn hóa VOV, nét văn hóa này được hình thành từ 5 chuẩn mực cơ bản và “8 cam kết” phục vụ khách hàng: Đây chính là giá trị văn hóa cốt lõi của cơ quan trong một thời gian dài, là kim chỉ nam cho sự vận hành của Cơ quan, từ ban Lãnh đạo đến từng cán bộ công nhân viên. Sự lớn mạnh của Cơ quan, vì lẽ đó cũng được khởi nguồn từ hạt nhân này. Trong bối cảnh cạnh tranh mới, gay gắt hơn, bình đẳng hơn, chiến lược duy trì, thu hút và phát triển khách hàng trung thành có tính quyết định đối với sự sống còn của cơ quan. Vì vậy, các giá trị văn hóa hướng tới khách hàng cần được phát triển sâu hơn nữa, không chỉ để tạo thêm giá trị hữu dụng khi sử dụng sản phẩm dịch vụ mà còn in sâu trong mỗi khách hàng giá trị cảm nhận về cơ quan. Trong đa số trường hợp, để duy

trì sự phát triển và tồn tại lâu dài trước sức ép của cạnh tranh, tổ chức phải đổi mới chiến lược kinh doanh và cũng phải điều chỉnh văn hóa của tổ chức cho phù hợp với chiến lược. Gắn với yêu cầu của các chuẩn mực quốc tế về quản trị cơ quan và cổ phần hóa, những năm tới chuẩn mực về sự minh bạch trong hoạt động. VOV muốn không ảnh hưởng đến vị trí dẫn đầu của mình trong lĩnh vực dịch vụ thông tin di động sẽ không thể không minh bạch trong hoạt động của mình.

Hướng tới các chuẩn mực quốc tế về quản trị cơ quan

Trong bối cảnh hội nhập, cùng với các doanh nghiệp Việt Nam tham gia vào WTO, VOV không thể đứng ngoài các chuẩn mực, các thông lệ, các quy tắc kinh doanh quốc tế. Đây là các nhân tố hết sức quan trọng mà VOV phải xem xét trong định hướng chiến lược phát triển văn hóa của mình.

Phát triển văn hoá tổ chức mạnh

Văn hóa tổ chức mạnh phải thể hiện rằng các nguyên tắc và giá trị cơ bản được thấm sâu và phổ biến rộng rãi, gây ảnh hưởng lớn tới mọi thành viên trong đơn vị mình. Người lao động càng hiểu sâu sắc đối với các nguyên tắc bao nhiêu thì mức độ cam kết của họ càng mạnh bấy nhiêu, đó là nền tảng cho sự phát triển bền vững của tổ chức. Muốn có một Văn hóa tổ chức mạnh thì công tác tuyên truyền phải sâu rộng và thường xuyên, mức độ luân chuyển nhân công ít và thời gian phải bền vững. Muốn xây dựng và phát triển Văn hóa tổ chức mạnh, cần phải xác định rõ ràng thứ tự quan trọng đối với các qui tắc và chuẩn mực, đâu là qui tắc hàng đầu và đâu là thứ yếu. Việc chọn lọc các giá trị để loại bỏ hay kế thừa là cần thiết nếu muốn đổi mới

Phát triển văn hoá mạnh gắn với đảm bảo tính trách nhiệm xã hội

Ngày nay ý thức trách nhiệm xã hội đang là vấn đề bắt buộc đối với hoạt động của cơ quan. Các vấn đề đó bao gồm lòng nhân ái, quan hệ con người với con người, bảo vệ thiên nhiên môi trường, chất lượng hàng hoá, quyền lợi người tiêu dùng... Văn hóa tổ chức là bộ phận góp phần tạo nên hoạt

động nên muốn tồn tại và phát triển bền vững phải ý thức được việc xây dựng một Văn hóa tổ chức đảm bảo các trách nhiệm mà xã hội yêu cầu. Văn hóa tổ chức phải là phương tiện cho hoạt động với quan điểm giải quyết khó khăn của xã hội, góp phần tạo ra cuộc sống no đủ và nâng cao chất lượng cuộc sống thì đó mới là một văn hoá bền vững. Cụ thể hơn một chính sách Văn hóa đảm bảo được việc đào tạo và nuôi dưỡng con người, thu hút đông đảo lực lượng lao động, giảm thiểu thất nghiệp, chú trọng thu hút và giữ chân nhân tài, nâng cao đời sống vật chất và tinh thần cho con người.

Xây dựng, phát triển và đổi mới văn hóa tổ chức phải đảm bảo giá trị truyền thống dân tộc

Việc hình thành và phát triển Văn hóa là một quá trình lâu dài. Do vậy việc xây dựng và đổi mới Văn hóa không phải là việc có thể làm ngay trong ngày một ngày hai, mà đòi hỏi phải có thời gian và sự hoạch định lâu dài. Một cuộc cải cách quá đột ngột sẽ gây ra nhiều phản ứng tiêu cực, có thể gọi là “sốc” về văn hoá nếu không dựa trên những nền tảng truyền thống.

3.2. Một số giải pháp phát triển văn hóa tổ chức của Đài tiếng nói Việt Nam

3.2.1. Tăng cường các hoạt động hỗ trợ cho sự phát triển văn hoá tổ chức

Để phát triển văn hóa tổ chức, Ban lãnh đạo Đài tiếng nói Việt Nam VOV trước hết cần có những hoạt động mang tầm chiến lược và lâu dài trong công tác quản lý điều hành nhằm tăng cường các hoạt động hỗ trợ cho sự phát triển văn hóa tổ chức.

- Tạo dựng khả năng và thói quen tư duy chiến lược, đảm bảo sự công bằng trong cơ quan.

- Xây dựng và thực hiện hệ thống quy chế, nội quy, quy định, chia sẻ trách nhiệm và quyền hạn xuống cấp dưới nhiều hơn, khuyến khích tinh thần cộng đồng.

- Xây dựng kế hoạch chiến lược tổng thể và sử dụng những kế hoạch chiến lược đó như một chuẩn mực, vận dụng nó một cách nhanh nhẹn và linh hoạt các hoạt động trong phạm vi của kế hoạch đó.

- Thực hiện một cơ chế công bằng, công khai rõ ràng kế hoạch xây dựng, phát triển nhân viên, giúp họ thấy được tương lai của mình.

- Ban lãnh đạo Cơ quan cần ý thức được sự thay đổi to lớn của môi trường xung quanh, và biết cách tạo ra những thay đổi bước ngoặt, sáng tạo để xuất hiện tư tưởng mới, tạo điều kiện cho sự thay đổi văn hoá trong tổ chức mình, thích nghi nhanh chóng hơn với những thay đổi của môi trường kinh doanh.

- Thường xuyên rà soát lại cơ cấu tổ chức của Cơ quan, để hướng các bộ phận vào luồng công việc, phù hợp với định hướng giá trị, nhiệm vụ của Cơ quan.

- Khi mở rộng hoạt động, thay đổi nhiệm vụ và định hướng lại các giá trị cơ bản, cần xây dựng lại hệ thống các văn bản quy định trong nội bộ. Bên cạnh những tác động đến từ phía Lãnh đạo Cơ quan, tổ chức công đoàn cũng phải đặc biệt quan tâm tới việc xây dựng văn hóa, hướng đến mục tiêu cải thiện quan hệ lao động tại nơi làm việc, cùng tổ chức nâng cao năng suất lao động.

- Biên soạn hệ thống tài liệu chuẩn mực ứng xử thống nhất trong nội bộ: Việc biên soạn hệ thống tài liệu chuẩn mực là một nội dung quan trọng. Trên thực tế, hệ thống tài liệu là một khối tài liệu đồ sộ, quy định những đối tượng khai thác và cách thức khai thác cho hiệu quả. Cần xây dựng hệ thống tài liệu để mỗi thành viên trong tập đoàn có thể truy cập những tài liệu chung mang hình ảnh hoặc những nội dung mang giá trị cốt lõi nhất khi gia nhập vào ngôi nhà chung.

- Nâng cao nhận thức về văn hoá tổ chức trong mỗi CBCNV bằng nhiều hình thức sinh động . Bồi dưỡng cho cán bộ, nhân viên một cách hệ thống

ngay buổi đầu họ hội nhập là một công việc quan trọng của lãnh đạo. Trong các chương trình đào tạo nguồn lãnh đạo cũng còn tiếp tục công việc này. Đây là một truyền thống trong quản trị nguồn nhân lực cần tiếp tục duy trì và phát triển trong thời kỳ mới,

- Phát huy vai trò của tổ chức đảng, đoàn thể trong chỉ đạo, phối hợp với chính quyền trong thực hiện văn hoá: Cần phải nâng cao vai trò của các tổ chức này trong quá trình xây dựng, gìn giữ và phát triển văn hóa của mình. Đó là vai trò sát cánh cùng chính quyền, triển khai từ bước tuyên truyền cho đến kiểm soát việc thực hiện và đề xuất cải tiến liên tục.

3.2.2. Truyền thông về văn hoá tổ chức

- *Xây dựng các kênh thông tin.*

Ban lãnh đạo cần xây dựng cho tổ chức mình một kênh thông tin chung để tương tác với khách hàng, đối tác, xã hội. Cơ quan có thể thiết kế cho mình một website với những thông tin cơ bản: tình hình hoạt động, các sản phẩm công trình thực hiện, hoạt động xã hội... Có thể thấy đây là một kênh thông tin khá hiệu quả và rất kinh tế cho tổ chức. Thông qua kênh thông tin này sẽ giúp cơ quan quảng bá về sản phẩm, về tổ chức một cách nhanh chóng, mang tính cập nhật tốt và làm gia tăng tính chuyên nghiệp của tổ chức. Cơ quan cần tăng cường các kênh đối thoại giữa người lao động và người sử dụng lao động. Cơ quan nên lập hòm thư góp ý, một kênh thông tin có thể nắm bắt được tâm tư, nguyện vọng cũng như những bức xúc của người lao động, hội nghị người lao động, các cuộc đối thoại trực tiếp nơi làm việc thông qua hoạt động của Công đoàn cơ sở hoặc thông qua các cuộc họp triển khai công tác của các phòng, ban,...

Xây dựng và truyền bá các tiêu chuẩn đạo đức và thái độ cho cán bộ, nhân viên trong toàn tổ chức

Bộ tiêu chuẩn về hành vi và thái độ cho cán bộ, nhân viên cần phải xác định dựa trên một số đặc điểm sau: Vị trí làm việc và tính chất công việc của các cán bộ, nhân viên, Đối tượng tiếp xúc của các cán bộ, nhân viên đó là ai?

Bên cạnh việc xây dựng các tiêu chuẩn về hành vi và thái độ cho cán bộ, nhân viên thì công tác truyền bá cũng cần được quan tâm. Có thể thực hiện các giải pháp sau: Đưa bộ tiêu chuẩn về hành vi và thái độ của các cán bộ, nhân viên vào quy định chung động viên mọi người thấm nhuần thực hiện, Tổ chức đánh giá định kỳ về hành vi và thái độ của các cán bộ và nhân viên trong toàn tổ chức, Thực hiện chế độ thưởng, phạt đối với các cán bộ, nhân viên trong việc thực hiện các tiêu chuẩn về hành vi và thái độ trong tổ chức.

3.2.3. Văn hoá tổ chức trở thành nguồn lực, sức mạnh cho sự phát triển Dài tiếng nói Việt Nam

Trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế hiện nay cần chú trọng tạo dựng và bảo vệ thương hiệu của mình, vì thương hiệu chính là một bộ phận không thể thiếu của văn hóa tổ chức, thể hiện uy tín, vị thế của sản phẩm, là niềm tự hào của tổ chức, tạo ra niềm tin của người tiêu dùng đối với sản phẩm và dịch vụ cung ứng. Đồng thời, Cơ quan cần chú trọng vào thế giới của những đối thủ cạnh tranh, vào khách hàng hay những thay đổi của xã hội, nhằm tăng sức cạnh tranh trên thị trường. Cần xây dựng văn hóa hành vi ứng xử trong nội bộ, điều này sẽ giúp cho bộ máy điều hành vận hành trơn tru với những người có trình độ cao, tuân thủ nguyên tắc chung. Hơn thế nữa, để có thể phát triển và khẳng định vị thế của mình trên thị trường Việt Nam và quốc tế, Cơ quan phải có một tầm nhìn rộng lớn, tham vọng lâu dài, xây dựng được một nền văn hóa có bản sắc riêng, thể hiện sự khác biệt vượt trội. Văn hóa mạnh mà tổ chức cần xây dựng trước hết phải là một tổng thể có kết cấu thống nhất và mạnh mẽ dựa trên các thành tố: sứ mệnh, mục tiêu, chiến lược, chiến thuật, chính sách; các quá trình nội bộ, hoạt động kinh doanh hàng ngày, công tác quản lý; các hệ thống lương, kế toán, thiết kế công việc bố trí

văn phòng; các giá trị, con người, sinh hoạt, giao tiếp biểu hiện qua sự duy trì kỷ luật, thống nhất quan điểm, tư tưởng, hành động; chuẩn hoá mọi hoạt động quản lý, sản xuất, kinh doanh cùng hướng tới một định hướng rõ ràng, thể hiện qua những mối quan hệ với khách hàng và đối tác, hệ thống dịch vụ, chăm sóc khách hàng hoàn hảo, linh hoạt trong ứng xử.

3.2.4. Phát triển văn hoá đảm bảo tính trách nhiệm với xã hội

Văn hoá là bộ phận góp phần tạo nên hoạt động của tổ chức nên muốn tồn tại và phát triển bền vững thì phải ý thức được việc xây dựng một văn hoá đảm bảo tất cả các trách nhiệm mà xã hội yêu cầu. Văn hoá phải là phương tiện cho hoạt động của tổ chức với quan điểm giải quyết khó khăn của xã hội, góp phần tạo ra cuộc sống no đủ và nâng cao chất lượng cuộc sống thì đó mới là một văn hoá bền vững.

Trong kế hoạch, chiến lược phát triển văn hóa tổ chức, VOV cần chú ý tới những nội dung sau:

- Quan hệ với con người: lòng nhân ái, coi trọng nhân viên, khách hàng và các đối tượng công chúng; thể hiện ở chính chế độ đãi ngộ nội bộ, chính sách với khách hàng, với nhà cung cấp.
- Đảm bảo chất lượng dịch vụ, giá cả phù hợp, luôn đặt quyền lợi của khách hàng lên hàng đầu, không dùng thủ đoạn để thu lợi nhuận.
- Tôn trọng luật pháp và hỗ trợ các chính sách phát triển của Nhà nước.
- Chủ động thực hiện các chương trình vì cộng đồng, gắn liền với những thế mạnh

3.2.5. Phát triển văn hoá tổ chức dựa trên các biểu trưng phi trực quan

Thứ nhất, xây dựng niềm tin: Niềm tin của nhân viên vào tổ chức khi họ làm việc đó là một điều hết sức quan trọng trong việc khai thác hết các tiềm năng, năng lực của họ vào các hoạt động. Niềm tin chính là động lực quan trọng của con người trong mọi hành động. Chính vì vậy xây dựng niềm tin của mỗi thành viên vào công ty luôn là mục tiêu hàng đầu trong chiến

lược về xây dựng nguồn nhân lực cho. Muốn xây dựng được niềm tin cho cán bộ công nhân viên thì trước hết phải tạo được sự an tâm trong công tác của mỗi thành viên. trong công tác của mỗi thành viên tổ chức. Một số mục tiêu mà giải pháp xây dựng niềm tin của mỗi thành viên vào cần đạt được là:

- Tạo ra các mối quan hệ tốt giữa cấp trên với cấp dưới và giữa những người đồng cấp. Mọi người đều có quyền bày tỏ ý kiến chính đáng đóng góp vào những quyết định chung của tập thể.

- Tạo hứng khởi làm việc.

- Xây dựng và củng cố sự hợp tác giữa các thành viên trên tinh thần thiện chí và cùng có những hành động tích cực như nhau ở các thành viên trước các vấn đề cần giải quyết.

Các bước để thực hiện giải pháp này là:

- Xây dựng tầm nhìn, sứ mệnh, chiến lược phát triển của tổ chức rõ ràng và lâu dài.

- Xây dựng cơ chế chính sách, quy trình, quy định hợp lý, rõ ràng về các hoạt động để làm cơ sở điều chỉnh hành vi, thái độ của từng thành viên..

- Có cơ chế khuyến khích, thu hút, đào tạo nhân tài đảm bảo giữ chân được những nhân viên có trình độ cao làm việc..

Đứng trên góc độ của người lao động thì với từng tổ chức, từng giai đoạn làm việc cho đơn vị đó họ cũng có những nhu cầu riêng mà họ có thể cung cấp ngoài nguồn trợ cấp về kinh tế. Các yếu tố ngoài kinh tế này sẽ đảm bảo cho niềm tin của nhân viên và sự trung thành của họ với đơn vị. Các yếu tố này sẽ giúp cho sự gắn bó và cống hiến lâu dài của nhân viên với tổ chức mà họ đang làm việc và họ có thể tự hào rằng đơn vị là của “chúng tôi”.

Các yếu tố này được thể hiện dưới các góc độ sau:

- Đảm bảo cơ sở vật chất cho các hoạt động của nhân viên.

- Xây dựng chế độ đào tạo và phát triển kỹ năng nghề cùng với văn hóa cơ quan

- Xây dựng phong cách quản lý cho lãnh đạo mang triết lý văn hóa.

Thứ hai, xây dựng các tiêu chuẩn về hành vi và thái độ cho cán bộ, nhân viên. Các hành vi, thái độ này được xây dựng dựa trên các nguyên tắc pháp lý chung và đạo đức chung của xã hội, cần phải có một sự thống nhất chung trong toàn tổ chức và được đông đảo nhân viên chấp nhận, coi đó như những chuẩn mực, thước đo. Những chuẩn mực này bao hàm các khía cạnh pháp lý nhưng trong chừng mực nhất định đã có tác dụng hình thành và củng cố niềm tin sâu sắc vào tiền độ phát triển cao của đơn vị. Nội dung của các hệ thống chuẩn mực này phải được những nhà quản lý, lãnh đạo đơn vị quán triệt sâu sắc và thể hiện bằng những hành động chấp hành cụ thể. Và đến lượt mình, những người quản lý phải giúp đỡ những người dưới quyền ý thức sâu sắc về ý nghĩa to lớn của hệ thống chuẩn mực. Nếu các chuẩn mực mà đơn vị đưa ra được quán triệt nghiêm túc thì sáng kiến của mọi người sẽ có định hướng rõ rệt, hiệu suất lao động sẽ có khả năng đạt tới giới hạn tối đa. Chuẩn mực cũng sẽ là cơ sở tạo cho mỗi người lao động có những căn cứ pháp lý và đạo đức để đánh giá hành vi xã hội chung của tổ chức và là tiêu chí để mọi người hành động, để nhóm làm việc biểu dương và khích lệ, phê bình hay uốn nắn các hành vi lệch chuẩn so với nội quy, quy chế đơn vị đã đề ra.

Thứ ba, giao lưu kinh tế đi liền với giao lưu văn hóa: Với VOV thời điểm hiện nay, cũng như các đơn vị kinh doanh viễn thông công nghệ thông tin nói chung thì việc kết hợp lại với nhau cùng phát triển, mở rộng thị trường là điều tất yếu. Toàn cầu hóa nền kinh tế không chỉ là động lực mà còn là thách thức đối với đơn vị. Giải pháp bao gồm các bước sau:

- Xây dựng và giữ vững mối liên kết chặt chẽ giữa các thành viên

- Nâng cao đạo đức trong quản lý và kinh doanh trong thời đại mới.

Đạo đức

càng phải được coi trọng khi p tham gia vào thương mại quốc tế.

- Song song với việc bảo tồn văn hoá trong nội bộ , một trong những bí quyết để có một nền văn hóa toàn diện đó là quảng bá được văn hoá đó ra bên ngoài.

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

Bộ tiêu chuẩn về hành vi, thái độ của mỗi cán bộ, nhân viên cần phải xác định dựa trên một số đặc điểm sau:

- Vị trí làm việc và tính chất công việc của người nhân viên.
- Đối tượng tiếp xúc của người nhân viên đó
- Địa điểm làm việc

Đề xuất giải pháp xây dựng bộ tiêu chuẩn hành vi, thái độ của cán bộ công nhân viên.

- Đối với nhân viên hỗ trợ khách hàng
- Đối với nhân viên khối quản lý
- Đối với nhân viên khối kỹ thuật

3.2.6. Duy trì và đổi mới văn hóa tổ chức

Khi văn hóa đã được hình thành thì các hoạt động thực tế trong tổ chức đóng vai trò duy trì văn hóa thông qua việc giới thiệu cho người lao động một số kinh nghiệm tương tự. Quá trình tuyển chọn, các tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc, các biện pháp khen thưởng, các hoạt động đào tạo và phát triển nghề nghiệp, và các thủ tục đề bạt đảm bảo rằng những người được tuyển vào làm việc phù hợp với văn hóa của tổ chức, tổ chức sẽ thưởng cho những ai ủng hộ văn hóa của tổ chức và phạt (thậm chí đuổi việc) những ai thách thức với nó. Có 3 yếu tố đóng vai trò quyết định trong việc duy trì văn hóa tổ chức, đó là: những biện pháp tuyển chọn người lao động, các hành động của Ban giám đốc và phương pháp hòa nhập.

Thứ nhất là sự tuyển chọn. Mục tiêu rõ ràng của quá trình tuyển chọn là tuyển chọn những người có trình độ, có kỹ năng và có khả năng để thực hiện các công việc trong tổ chức. Nhưng thường thì sẽ có nhiều hơn một ứng cử viên đáp ứng được tất cả các yêu cầu công việc đặt ra. Quyết định cuối cùng về việc ai sẽ được tuyển chọn sẽ chịu ảnh hưởng đáng kể bởi sự phán xét của người ra quyết định về ứng cử viên đó sẽ thích hợp như thế nào với tổ chức. Bản thân quá trình tuyển chọn cũng cung cấp cho các ứng viên những thông tin về tổ chức. Những ứng cử viên nhận thức được sự mâu thuẫn giữa những giá trị của họ với các giá trị của tổ chức có thể tự loại bỏ mình ra khỏi cuộc thi. Theo cách này, quá trình tuyển chọn sẽ duy trì được văn hóa của một tổ chức thông qua việc loại bỏ những cá nhân có thể xung đột hoặc làm sứt mẻ các giá trị cơ bản của văn hóa tổ chức.

Thứ hai là Ban giám đốc. Các hành động của Ban giám đốc cũng có ảnh hưởng quan trọng với văn hóa của một tổ chức. Thông qua những gì họ nói, và cách họ xử sự, các nhà quản trị cấp cao xây dựng nên những chuẩn mực thấm sâu vào tổ chức chẳng hạn như, Các nhà quản lý cho phép cấp dưới của họ tự do ở mức độ nào? Trang phục của nhân viên thế nào là phù hợp? Những hành động nào thì sẽ được thưởng bằng tăng lương, đề bạt và một số đãi ngộ khác tương tự?

Thứ ba là quá trình hòa nhập vào tổ chức. Cho dù tốt như thế nào, thì những người lao động mới được tuyển chọn cũng không được truyền bá một cách đầy đủ về văn hóa của tổ chức. Do họ còn xa lạ với văn hóa trong tổ chức nên những người lao động mới được tuyển là những nhân tố tiềm tàng làm đảo lộn các tập quán, niềm tin trong tổ chức hiện tại. Do đó, tổ chức muốn giúp người lao động mới được tuyển vào công ty thích ứng với văn hóa của tổ chức. Quá trình thích nghi này được gọi là sự hòa nhập vào tổ chức. Hòa nhập có thể được xem như là một quá trình gồm 3 giai đoạn: Giai đoạn trước khi gia nhập: Đó là giai đoạn xảy ra trước khi nhân viên gia nhập tổ chức, do đó, hoặc người lao động này sẽ đến với tổ chức với một tập hợp các

giá trị, thái độ, và kỳ vọng đã được hình thành trong họ về cả công việc sẽ phải làm và về cả tổ chức. Giai đoạn đương đầu với thực tế: Đó là giai đoạn mà người lao động mới xem xét tổ chức thực sự muốn gì và phải sẵn sàng đối mặt với khả năng rằng, những kỳ vọng của họ và thực tế ở tổ chức có thể rất khác biệt.

Duy trì và đổi mới văn hóa tổ chức: Tiến hành qua 7 bước:

Bước 1: Tuyên truyền sâu rộng vai trò, tầm quan trọng, nội dung, sự cần thiết khách quan phải xây dựng VHTC mạnh trong toàn đơn vị. Chủ động tuyên truyền vai trò, lợi ích, nội dung, các yếu tố cấu thành VHTC bằng nhiều hình thức như thông qua các trò chơi tập thể, hái hoa dân chủ, các buổi dã ngoại, giao lưu văn hóa văn nghệ... nếu phù hợp, kể cả bằng các khẩu hiệu, pa nô, treo ở nơi có nhiều người qua lại hoặc vị trí thích hợp (phòng họp, tiền sảnh...) theo mẫu thiết kế đẹp.

Bước 2: Đặt ra một định hướng và tầm nhìn mang tính chiến lược, những giá trị cốt lõi... trên cơ sở cải tiến khi đã có hoặc xác định mới khi chưa có, đưa ra trung cầu ý kiến tập thể.

Bước 3 Xây dựng thể chế chuẩn mực VHTC mạnh trong đơn vị: Ban chỉ đạo xây dựng Văn hóa đơn vị tổ chức dự thảo các thể chế theo các bộ phận hợp thành, chia sẻ phương pháp triển khai giá trị cốt lõi trên bình diện chung, lấy ý kiến rộng rãi, tổng hợp phân tích quyết định và công bố.

Bước 4: Tạo lập thói quen tự giác thực hiện, Thúc đẩy toàn thể cán bộ chủ chốt, cán bộ công nhân viên của đơn vị thi đua hòa mình vào sự chia sẻ, kiểm soát hướng dẫn hành vi, sẵn sàng chấp nhận rủi ro do đổi mới gây ra. Lãnh đạo, cán bộ chủ chốt và cán bộ nhân viên xây dựng chương trình hành động của cá nhân, thể hiện được ý chí quyết tâm tự nguyện thực hiện chương trình đề ra. Tham chiếu các thể chế để hiện thực hóa và tạo thói quen qua ứng xử hàng ngày trong các hoạt động nội bộ và kinh doanh theo các tiêu chuẩn văn hóa đã thiết lập cho đơn vị. Thường xuyên tham chiếu các tiêu chuẩn đã

chuẩn hoá với hoạt động thực tiễn để kiểm soát sự phù hợp cần thiết phải điều chỉnh kịp thời. Kiểm tra chéo giữa các bộ phận, nhắc nhở kịp thời các biểu hiện thực hiện chưa nghiêm túc các giá trị văn hóa mà đơn vị đang xây dựng. Định kỳ tổ chức phát động phong trào thi đua xây dựng hình ảnh văn hóa của đơn vị. Lồng ghép nội dung thi đua sáng tạo, xây dựng hình ảnh văn hóa trong các đợt thi đua khác của đơn vị tổ chức cơ quan, công đoàn trong các buổi sơ kết, tổng kết của đơn vị, công đoàn, đoàn thanh niên, phụ nữ.

Bước 5: Tôn vinh văn hóa đơn vị: Xây dựng cách đánh giá rõ ràng về hiệu quả hoạt động: Thực hiện khen chê trên cơ sở công bằng, dân chủ, Xây dựng hệ thống giải thưởng để trao cho các bộ phận, cá nhân có thành tích xuất sắc vì sự nghiệp xây dựng văn hóa và thương hiệu văn hóa đơn vị, Xây dựng các hình thức xử lý vi phạm VHTC, Xây dựng quy trình bình chọn và tổ chức trao giải thưởng.

Bước 6: Tạo môi trường xanh sạch đẹp lành mạnh cởi mở sôi động văn minh dân chủ, văn hoá văn nghệ, thể thao vui chơi giải trí, trên cơ sở lãnh đạo hoà nhập gương mẫu, tập thể đoàn kết chia sẻ, Tăng cường các hoạt động lễ hội vui chơi giao lưu hiếu hỷ, nghiêm túc thực hiện chủ trương của Đảng và Nhà nước về phong trào An toàn vệ sinh lao động – Phòng chống cháy nổ nhằm bảo đảm an toàn tính mạng, sức khỏe người lao động, bảo vệ tài sản của Nhà nước và cơ sở lao động, giảm thiểu mức thấp nhất hoặc không để xảy ra cháy nổ, tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp.

Bước 7: Đề xuất điều chỉnh, bổ sung, thay đổi khi cần thiết: Các chuẩn mực đã xây dựng có thể thay đổi khi không còn phù hợp hoặc hiệu quả thấp, Trong trường hợp cần điều chỉnh, bổ sung, đơn vị, cá nhân có thể gửi đề xuất các nội dung cần điều chỉnh, bổ sung vào thời điểm thích hợp.

3.2.7 Tạo ra một môi trường làm việc lành mạnh và cởi mở.

Xây dựng môi trường làm việc lành mạnh giúp giữ được sự cam kết và trung thành trong nhân viên trong giai đoạn mà chúng ta đòi hỏi họ phải làm

được nhiều hơn với ít nhân lực hơn. Từ “lành mạnh” ở đây không đề cập đến yếu tố sức khỏe như phải có nhiều không khí trong lành, ít hóa chất độc hại xung quanh, mà đề cập đến yếu tố tâm lý trong môi trường làm việc, trong đó sự công nhận cho những nhân viên làm việc tiêu biểu được thực hiện thường xuyên. Có nhiều yếu tố chính để đạt được điều này:

Giao tiếp cởi mở: Môi trường nào ngăn cản lực lượng lao động tiếp cận với những gì diễn ra trong tổ chức là môi trường độc hại. Sự nghi ngờ, mất lòng tin và bất mãn tăng lên sẽ kéo theo kết quả là những người có vai trò quan trọng trong tổ chức "dứt áo ra đi". Hãy để tất cả nhân viên biết rằng tổ chức đang hướng về đâu; kế hoạch đạt được điều đó như thế nào, công việc của họ đóng vai trò thế nào trong kế hoạch tổng thể; và tại sao họ lại quan trọng đối với sự thành công của tổ chức.

Xây dựng bầu không khí tin cậy: trong đó, các quản lý tự động thúc đẩy năng suất làm việc tốt nhất từ các thành viên và họ sẽ phản ứng theo chiều hướng tích cực.

Việc xây dựng môi trường làm việc lành mạnh tiến hành cụ thể:

- Có các quy định rõ ràng về công việc và quy trình thực hiện công việc: Khi người lao động nắm rõ các công việc được giao một cách rõ ràng thì họ có khả năng thực hiện nó và thực hiện có hiệu quả. Khi phân giao công việc cấp trên cần phải thống nhất nội dung và mục tiêu công việc với người lao động, các nội dung này phải ngắn gọn súc tích nhưng vẫn phải đầy đủ, giúp người lao động có thể dễ nhớ và cấp trên dễ quản lý. Điều này đòi hỏi phải có sự phối hợp khi làm việc giữa người lao động với nhau.

- Bồi dưỡng và suy tôn hình tượng lãnh đạo, nhà quản lý, nhà quản trị cởi mở gần gũi với người lao động. Họ chính là biểu tượng để người lao động noi theo: Giao tiếp thường xuyên với người lao động, Xây dựng phong cách

của người lãnh đạo, nhà quản trị gương mẫu. Tạo ra môi trường làm việc kích thích sáng tạo tôn trọng và thúc đẩy các người lao động đưa ra các sáng kiến.

3.2.8. Xây dựng đề cương chi tiết Sổ tay văn hóa tổ chức

Phần I: Những chặng đường phát triển Đài Tiếng nói Việt Nam

Phần II: Hệ giá trị văn hóa cốt lõi của Đài Tiếng nói Việt Nam

1. Tầm nhìn của tổ chức (nêu rõ lý do lựa chọn)
2. Sứ mệnh của tổ chức (nêu rõ lý do lựa chọn)
3. Triết lý kinh doanh (nêu rõ lý do)
4. Các giá trị cốt lõi (có giải thích rõ ràng)
5. Slogan (diễn giải ý nghĩa)
6. Logo (diễn giải ý nghĩa)

Phần III: Quy tắc trong đạo đức nghề nghiệp

1. Mục đích
2. Phạm vi đối tượng áp dụng
3. Nội dung của quy tắc đạo đức nghề nghiệp
 1. Quy tắc chung
 2. Quy tắc đạo đức nghề nghiệp trong quan hệ nội bộ
 3. Quy tắc đạo đức nghề nghiệp trong quan hệ với đối tác, tổ chức khác
 4. Quy tắc đạo đức nghề nghiệp trong bảo mật thông tin và tài sản
 5. Quy tắc đạo đức đối với cộng đồng
 6. Yêu cầu tuân thủ đạo đức nghề nghiệp

Phần IV: Văn hóa hành vi trong Đài Tiếng nói Việt Nam

1. Văn hóa giao tiếp
 - Văn hóa chào hỏi
 - Văn hóa nói chuyện và trao đổi
 - Văn hóa nghe

- Văn hóa giao tiếp điện thoại
- Giao tiếp giữa lãnh đạo, quản lý với cán bộ công nhân viên
- Giao tiếp qua thư điện tử

2. Văn hóa giao tiếp với đối tác

- Quy định chung
- Những lưu ý khi giao tiếp với đối tác

3. Hành vi cá nhân tại nơi làm việc

- Trang phục, diện mạo
- Tác phong làm việc
- Tác phong đi đứng
- Vệ sinh
- Ý thức với công việc và tập thể
- Ý thức tham gia hội họp
- Ứng xử khi tiếp nhận nhân viên mới

4. Văn hóa bài trí nơi làm việc

5. Văn hóa Đài Tiếng nói Việt Nam trong các hoạt động khác

- Các sự kiện văn hóa thường niên
- Văn hóa dự tiệc

KẾT LUẬN

Văn hóa đã và đang trở thành một nhân tố có tác động tới mọi khía cạnh hoạt động của Đài tiếng nói Việt Nam. Từ tổ chức quản lý hoạt động, các quan hệ trong và ngoài tổ chức cho đến phong thái, phong cách của người lãnh đạo và cách ứng xử giữa các thành viên trong cơ quan. Văn hoá tạo nên phong thái của tổ chức, giúp phân biệt tổ chức này với tổ chức khác. Văn hoá tổ chức tạo nên lực hướng tâm chung cho toàn tổ chức. Trong một nền văn hoá tổ chức mạnh, các thành viên nhận thức rõ ràng về vai trò của bản thân trong toàn bộ tổng thể, họ làm việc vì mục đích và mục tiêu chung. Văn hoá tổ chức còn khích lệ quá trình đổi mới và sáng chế. Xây dựng văn hóa tổ chức, suy cho cùng là tạo động lực và môi trường hình thành các giá trị mới, phù hợp với yêu cầu hiện tại và tương lai, định hướng suy nghĩ và hành động của các thành viên sao cho phát huy cao nhất những ưu thế sẵn có của nội lực, đồng thời khơi dậy và nhân lên các nguồn lực mới cho phát triển và nâng cao năng lực cạnh tranh của tổ chức. Về cơ bản văn hoá tổ chức được biểu hiện ra là những động cơ thúc đẩy lãnh đạo tổ chức. Khi ấy, VOV là niềm kiêu hãnh chung của tập thể, nhân tố con người được tổ chức và sử dụng hiệu quả nhất, mang lại chiến thắng cho tổ chức. Với nền văn hoá tổ chức mạnh mẽ định hướng cho hoạt động kinh doanh đúng hướng, tổ chức sẽ toả ra một nguồn năng lượng không ngừng. Văn hoá tổ chức không phải là cái bất biến mà nó cần phải được thay đổi theo yêu cầu của bộ máy tổ chức quản lý, phục vụ cho việc thực hiện mục tiêu của tổ chức. Nó phải được xây dựng dựa trên nền tảng là truyền thống và bản sắc dân tộc Việt Nam. Văn hoá tổ chức phải được sử dụng như một yếu tố nâng cao khả năng thích nghi và năng lực cạnh tranh của tổ chức. Với mục tiêu nghiên cứu lý luận về văn hoá tổ chức, thực trạng văn hoá tổ chức tại Đài tiếng nói Việt Nam VOV từ đó nghiên cứu, đề xuất một số giải pháp nhằm xây dựng và hoàn thiện văn hoá tổ chức. Tác giả không có tham vọng đi hết toàn bộ các vấn đề lý luận về văn hoá tổ chức và

nghiên cứu, đề xuất đầy đủ các giải pháp mà chỉ tập trung giải quyết và đã hoàn thành những nhiệm vụ đã đặt ra đối với VOV.

Thứ nhất, hệ thống hóa những vấn đề lý luận cơ bản về văn hoá tổ chức. Nghiên cứu và làm rõ bản chất văn hoá, văn hoá tổ chức; biểu hiện văn hoá tổ chức; các dạng văn hoá tổ chức; nhân tố tạo lập văn hoá tổ chức và kinh nghiệm xây dựng văn hoá tổ chức của một số Công ty đa quốc gia trên thế giới.

Thứ hai, vận dụng thích hợp các phương pháp đánh giá đúng thực trạng văn hóa tổ chức tại VOV. Luận văn đã đưa ra những kết quả mà đơn vị đạt được, những tồn tại. Từ kết quả đánh giá thực trạng, luận văn đã chỉ ra các nguyên nhân khách quan và nguyên nhân chủ quan dẫn đến những tồn tại đó.

Thứ ba, Luận văn đã nghiên cứu đề xuất được một số giải pháp cơ bản hữu hiệu nhằm góp phần xây dựng văn hoá tổ chức trong giai đoạn tới. Các giải pháp này khá đồng bộ và đều xuất phát từ tình hình hoạt động của đơn vị, cho nên có tính khả thi cao.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Nguyễn Hoàng Ánh (2002), Giải pháp để xây dựng văn hóa DN tại Việt Nam trong điều kiện hội nhập khu vực và thế giới, Đề tài cấp Bộ, Mã số 2002-40-17, Hà Nội.
2. Ban Tư tưởng Văn hoá Trung ương, Bộ Văn hoá - Thông tin, Viện Quản trị Kinh doanh (2001), Văn hoá và kinh doanh, Nxb Lao động, Hà Nội.
3. Báo Nhân dân số ra ngày 26/10/2004.
4. Bettina Buchel - Gillbert Probst Christiane Prange - Charles Clemens ruling (Biên dịch: Nguyễn Minh Hạnh - Minh Đức), (2002), Liên doanh và Quản lý liên doanh, Nxb Trẻ, Hà Nội.
5. Bộ môn VHKG - Trường Đại học Kinh tế Quốc dân (2004), VHKG trong các DN ở Hà Nội, Đề tài cấp Bộ, Mã số B2004-38-81.
6. Bộ môn VHKG - Trường Đại học Kinh tế Quốc dân (2006), Bài giảng VHKG, Nxb Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
7. Bộ môn VHKG - Trường Đại học Kinh tế Quốc dân (2007), Văn hoá doanh nhân của doanh nhân trên địa bàn Hà Nội, Đề tài cấp Bộ, Mã số B2006-06-18.
8. Đỗ Minh Cương (2000), Văn hóa và triết lý kinh doanh, Trường Đại học Thương mại, Hà Nội.
9. Nguyễn Văn Dân (2006), Văn hóa và Phát triển trong bối cảnh toàn cầu hóa, Nxb Khoa học xã hội, Hà Nội.
10. Đỗ Minh Cương (2001), Văn hóa kinh doanh và triết lý kinh doanh, NXB Chính trị Quốc gia.
11. Đỗ Thị Thanh Tâm (2009), “Văn hóa doanh nghiệp Việt Nam trong xu hướng hội nhập”, Trung tâm học liệu ĐH Kinh tế TP HCM
12. Hoàng Ngọc Hiến (2007), Văn hóa và văn minh, Văn hóa chân lý và văn hóa dịch lý, NXB Đà Nẵng

13. Hoàng Văn Hải (2010), Quản trị chiến lược, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.

14. Hoàng Văn Hải (chủ biên), Nguyễn Đăng Minh và Nhâm Phong Tuân (2012), Tinh thần doanh nghiệp Việt Nam trong hội nhập, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.

15. Lê Thế Giới, Nguyễn Thanh Liêm, Trần Hữu Hải (2009), Giáo trình Quản trị chiến lược, NXB Thống kê, TP Hồ Chí Minh.

16. Lê Trung Thành (2009), “Văn hóa doanh nghiệp: Cấu trúc và các loại”, Tạp chí Kinh tế và phát triển, Số 5, Tr.20

17. Nguyễn Hữu Lam (2010), “ Bài giảng Văn hóa tổ chức”, Trung tâm phát triển kỹ năng quản lý, TP HCM

18. Nguyễn Viết Lộc (2009), “Văn hóa tổ chức Đại học Quốc gia Hà Nội trong bối cảnh đổi mới và hội nhập”, Tạp chí Khoa học Đại học Quốc gia Hà Nội, Kinh tế và Kinh doanh, số 25, Tr.230.

19. Nguyễn Văn Dung, Phan Đình Quyền và Lê Việt Hưng (2010), Văn hóa tổ chức và lãnh đạo, NXB Giao thông vận tải.

20. Nguyễn Xuân Trường (2009), “Giáo dục Singapore, đôi điều cảm nhận”, Tạp chí Giáo dục, số 20, Tr.45.

23. Peter F.Drucker (2011), Tinh thần doanh nhân khởi nghiệp và sự đổi mới, NXB Đại học kinh tế quốc dân.

24. Phạm Thị Thu Phương và Phạm Thị Trâm Anh (2009), Văn hóa tổ chức trong doanh nghiệp nhà nước – Thực trạng và giải pháp, NXB Khoa học và Kỹ thuật, TP Hồ Chí Minh.

25. Phạm Minh Hạc (1996), Phát triển giáo dục, phát triển con người phục vụ phát triển kinh tế, NXB Khoa học xã hội, Hà Nội.

26. Phạm Xuân Nam (1998), Văn hóa và kinh doanh, NXB Khoa học và xã hội, Hà Nội.

19.Dương Thị Liễu (2004), Vai trò văn hoá trong phát triển kinh tế, Tạp chí Triết học, số 6.

20.Dương Thị Liễu (2005), VHKG và một số giải pháp xây dựng VHKG Việt Nam, Tạp chí Triết học, số 6 (196).

21.Lucinda Watson (2006), Vì sao họ thành công, Nxb Trẻ, Hà Nội.

22.Phạm Xuân Nam (1996), Văn hoá và Kinh doanh, Nxb Khoa học xã hội, Hà Nội.

22. Phạm Xuân Nam (1999), Văn hoá, đạo đức trong kinh doanh, Tạp chí Cộng sản, số 3 (561).

23.Đỗ Hoài Nam, Ngô Xuân Bình, Sung-Yeal Koo, (2005), Hợp tác kinh tế Việt Nam - Hàn Quốc trong bối cảnh hội nhập Đông Á. Nxb Khoa học xã hội, Hà Nội.

24.Phùng Xuân Nhạ và nhóm tác giả (MUTRAP II - Dự án hỗ trợ thương mại đa biên), (2007), Vị trí, vai trò và cơ chế hoạt động của Tổ chức Thương mại thế giới trong hệ thống thương mại đa phương, Nxb Lao động - Xã hội, Hà Nội.

25.Nguyễn Đức Nhuận (2007), Quan hệ kinh tế Việt Nam - Hàn Quốc giai đoạn 1992 đến nay, Luận văn thạc sỹ kinh tế đối ngoại, Trường Đại học Kinh tế - ĐHQGHN.

26.Trần Hữu Quang - Nguyễn Công Thắng (2007), VHKG - Những góc nhìn, Nxb Trẻ, Hà Nội.

27.Trần Ngọc Thêm (2004), Tìm về bản sắc văn hoá Việt Nam. Nxb Tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh.

Phụ lục 01

MẪU PHIẾU ĐIỀU TRA

(Đối tượng: Dành cho CBCNV Đài tiếng nói Việt Nam)

Kính chào các anh chị!

Để góp phần xây dựng và phát triển Văn hóa tổ chức 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 tổ chức tại Cơ quan. Thông qua kết quả này, chúng tôi sẽ tìm tòi, đề xuất những giải pháp nhằm đẩy mạnh phát triển văn hóa tổ chức ở Cơ quan, 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 VHTC

(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. PTTH

Câu 2: Anh/ chị đã từng nghe về văn hóa tổ chức 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 VHTC 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 tổ chức			
Chất lượng chương trình phát sóng và cung cấp dịch vụ công			
Thu hút, giữ chân người có trình độ chuyên môn			
Thu hút các nhà Tài trợ			
Tăng khả năng cạnh tranh			
Tăng sự hài lòng của quần chúng nhân dân			

PHẦN II.

THÔNG TIN CHI TIẾT VỀ VĂN HÓA ĐƠN VỊ CƠ SỞ

(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 VHTC tại Đài tiếng nói Việt Nam:

TT	Mức độ cần thiết, tầm quan trọng	Cần thiết và quan trọng	Bình thường	Không cần thiết và quan trọng
1	Các biểu trưng trực quan: Kiến trúc đặc trưng, logo khẩu hiệu, ấn phẩm điển hình, trang phục, chỗ làm việc, thiết bị.....			
2	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 Đài tiếng nói Việt Nam qua các nhận định sau:

TT	Tình hình thực tế đang diễn ra	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý/không ý kiến	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	Kiến trúc nội thất, ngoại thất khang trang hiện đại					
2	Logo dễ nhận biết, nổi bật, mang bản					

	sắc riêng					
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	Cơ quan 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 tổ chức thông qua những nhận định sau:

1	Tuyên bố sứ mệnh, tâm nhìn rõ ràng					
2	Lịch sử hình thành và phát triển của Cơ quan là cơ sở để phát triển VHTC					
3	Chính sách phù hợp với định hướng phát triển chung của Đài tiếng nói Việt Nam					
4	Triết lý kinh doanh rõ ràng, súc tích					
5	Giá trị cốt lõi được nhân viên thấm nhuần					
6	Ở cơ quan 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 Cơ quan trong việc phát triển văn hóa tổ chức thông qua những nhận định sau:

1	Lãnh đạo là tấm gương về văn hóa tổ chức					
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					
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 tổ chức

<i>TT</i>	<i>Nội dung giải pháp</i>	<i>Rất cần</i>	<i>Cần</i>	<i>Không cần</i>
1	Tiếp tục hoàn thành các chỉ tiêu và kế hoạch đến năm 2020			
2	Phát triển văn hóa tổ chức trên nền tảng lấy con người làm gốc			
3	Phát triển văn hóa thông qua việc xây dựng môi trường lành mạnh			
4	Phát triển văn hóa hướng tới lợi ích đại bộ phận quần chúng nhân dân			
5	Nâng cao công tác đào tạo về văn hóa tổ chức			
6	Tổ chức các hoạt động nhằm nâng cao vai trò của VHTC			
7	Nâng cao nhận thức của CBCNV về vai trò của VHTC			
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			
10	Phát triển các hoạt động VHTC			

Trân trọng cảm ơn Anh/chị!

Phụ lục 02

CÂU HỎI PHÒNG VẤN

Kính thưa các đồng chí!

Tôi là Nguyễn Kim Ngân, hiện nay tôi đang làm luận văn Thạc sĩ, nghiên cứu về Đề tài: ***“Phát triển văn hóa tổ chức tại Đài tiếng nói Việt Nam”***. 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 tổ chức 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 tổ chức tại Đài tiếng nói Việt Nam

Đồng chí Nguyễn Đăng Tiến - Tổng giám đốc Đài tiếng nói Việt Nam:

"Ngay từ khi thành lập, cùng với quá trình hoạt động, ban lãnh đạo đều có chung một suy nghĩ để có thể phát triển bền vững thì song song nhiệm vụ truyền bá, đưa tin, phổ biến kiến thức, thông tin đến đại bộ phận quần chúng nhân dân, Đài tiếng nói Việt Nam phải xây dựng và phát triển văn hóa tổ chức.

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 tổ chức phải có 1 dấu ấn, một bản sắc riêng. Trong khi các tổ chức trên thế giới đã có một bề dày đáng kể trong xây dựng phát triển văn hoá tổ chức thì ở Việt Nam, khái niệm này vẫn còn khá mới mẻ. 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 hoạt động hiệu quả, có thể

bơi ra biển lớn. Đó chính là động lực để thúc đẩy phát triển văn hoá tổ chức trong VOV giai đoạn vừa qua."

2. Đồng chí cho biết sự cần thiết phải phát triển văn hóa tổ chức

Đồng chí Ung Ngọc Dậu – Giám đốc Hệ chính trị - thời sự- tổng hợp

"Đối với bất cứ một doanh nghiệp nào cũng vậy, văn hóa tổ chức là điều kiện tiên quyết, quyết định sự phát triển bền vững.

Văn hóa tổ chức chính là bộ gen di truyền những quan điểm, niềm tin, lý tưởng của các thể hệ cán bộ, nhân viên; là nhân tố tạo ra bản sắc riêng, tạo nên sự gắn kết giữa các thành viên trong Cơ quan.

Nhận thức rõ được sự quan trọng của việc duy trì và phát triển văn hóa tổ chức, 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 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 tổ chức, bởi chỉ có như vậy mới có thể phát triển bền vững, và giữ được lòng tin của đông đảo nhân dân."

3. Xin đồng chí Giám đốc cho biết Cơ quan đã phát triển văn hóa tổ chức của mình như thế nào?

Đồng chí Trần Thị trí – Giám đốc Hệ văn hóa, đời sống, khoa giáo VOV2

"Văn hóa tổ chức của Hệ văn hóa, đời sống, khoa giáo VOV2 dựa trên nền tảng văn hóa Đài tiếng nói Việt Nam, được kế thừa và phát triển. Trước khi tiến hành thực hiện quá trình phát triển văn hóa tổ chức, chúng tôi cũng phải tìm hiểu tiến trình phát triển văn hóa tổ chức chung nhất là như thế nào? Sau đó dựa trên cơ sở lý thuyết ấy, chúng tôi gắn với thực tế tại Cơ quan và

đưa ra được quá trình phát triển văn hóa. Chúng tôi sẽ phát triển văn hóa tổ chức của Cơ quan dựa trên tất cả những đặc điểm chung về văn hóa của VOV. Theo chúng tôi, đây chính là biện pháp hay nhất để phát triển văn hóa. Và trên thực tế, chúng tôi đang áp dụng những biện pháp này, đến nay đã đạt được những thành quả đáng kể về hoạt động cũng như các lĩnh vực khác, góp phần tạo dựng nên một nền văn hóa Cơ quan 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 tổ chức, Đài tiếng nói Việt Nam đã gặp phải những khó khăn gì? Thưa đồng chí?

Nhạc sỹ Trọng Đài – Giám đốc Hệ âm nhạc , thông tin, giải trí

"Để xây dựng được những nền tảng triết lý và những giá trị văn hoá 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 kiêu *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 tổ chức. VOV 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 tổ chức, chúng tôi đã gặp rất nhiều khó khăn, từ các yếu tố cấu thành nên văn hóa tổ chức cho đến các yếu tố ảnh hưởng đến quá trình phát triển văn hóa tổ chức. Bởi để phát triển văn hóa tổ chức thì trước hết chúng tôi cần xác định các yếu tố cấu thành, lựa chọn yếu tố nào phù hợp nhất với thực tiễn. Sau đó là đến quá trình tiếp cận và truyền thông đến toàn bộ CBCNV, 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 .

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 Cơ quan 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 tổ chức có nên tách riêng ra khỏi quá trình hoạt động kinh doanh của Cơ quan hay không?

Đồng chí Nguyễn Thành Chung- Giám đốc Kênh VOV giao thông:

"Văn hóa tổ chức là yếu tố gắn liền với mọi hoạt động kinh doanh, cung ứng dịch vụ công. Nếu tách 1 bộ phận ra khỏi đời sống SXKD để chuyên tâm phát triển văn hoá tổ chức, chắc chắn đó là những giá trị văn hoá thiếu sức sống, vì văn hoá phải là sản phẩm của quá trình tương tác trong lao động sản xuất của Công ty. Văn hoá 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 ...sẽ tạo ra những giá trị văn hoá mới, hoàn thiện những giá trị cũ.

Có thể nói, từng thành viên đều rất tự hào về truyền thống và những giá trị văn hoá cốt lõi của VOV, nó mang được hồn vía, dấu ấn của người VOV, các thế hệ, vừa mang tính triết lý sâu sắc lại mang đậm chất trẻ trung, năng động, sáng tạo, vì con người."

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

Đồng chí Tạ Đức Toàn- Giám đốc Hệ phát thanh dân tộc VOV5

"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. Biểu trưng trực quan có vai trò thể hiện văn hóa bằng hiện vật, là những thứ có thể nhìn thấy, cầm, nắm....còn biểu trưng phi trực quan là những giá trị văn hóa tổ chức qua cảm nhận, cả của nhân viên. 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 VOV?

Đồng chí Tạ Đức Toàn: "Văn hóa dân tộc chính là những giá trị cốt lõi chung mà bất kỳ tổ chức hay cá nhân nào cũng phải lấy đó làm nền tảng. Đó là yếu tố tiên quyết, có vai trò quan trọng tạo nên nền văn hóa. Chúng ta hình dung, chúng ta xây dựng hoàn toàn “Tây hoá” nền tảng tư tưởng thì chắc chắn sẽ rất xa lạ với căn cốt của người Việt, và sẽ không được chấp nhận. Đối với VOV 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"

Xin đồng chí cho biết VOV có những biện pháp gì để khuyến khích sự sáng tạo của người lao động?

Đồng chí Ưông Ngọc Dậu: "Ban lãnh đạo và đội ngũ quản lý luôn nhận thức rõ được tầm quan trọng của đội ngũ nhân viên thuộc tất cả các phòng ban. Bởi chính họ là những con người làm nên sự thành công và phát triển bền vững. 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. VOV thường xuyên tổ chức các cuộc thi sáng tạo để khuyến khích sự sáng tạo của từng CBCNV. 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 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, 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."

8. Theo đồng chí, đội ngũ lãnh đạo có vai trò như thế nào trong việc phát triển văn hóa VOV?

Đồng chí Nguyễn Thành Chung: "Có nhiều ý kiến cho rằng văn hóa tổ chức 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 Cơ quan. 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 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 . Nhìn vào phong thái, cách ứng xử của lãnh đạo, chúng ta dễ dàng nhìn thấy văn hoá. Lãnh đạo cũng là tấm gương cho mọi người trong Cơ quan noi theo."

9. Trong bối cảnh hội nhập toàn cầu hóa như hiện nay, VOV có những biện pháp gì để giữ gìn và phát triển bản sắc văn hóa của tổ chức mình?

Đồng chí Trần Thị Trí: "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 VOV là tổ chức đi đầu trong việc bơi ra biển lớn, “mang chuông đi đánh nước người”.

Hội nhập văn hoá là sự giao thoa văn hóa giữa các nước, văn hóa VOV sẽ tiếp tục phải xây dựng làm sao để có một nền tảng tư tưởng văn hoá có giá trị, mang được cách suy nghĩ, cách làm VOV nhưng có thể áp dụng với cả các thị trường các nước.

Tất nhiên, xây dựng văn hoá trong điều kiện như VOV, chúng tôi phải chắt lọc, loại bỏ những yếu tố không phù hợp, tiếp thu những giá trị hay, mới lạ từ văn hóa tổ chức của nước bạn để mang tinh hoa văn hóa ấy vào cách nghĩ cách làm của Người VOV hôm nay, áp dụng vào thực tiễn hôm nay để có những giải pháp duy trì, phát triển văn hóa 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.

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."

Phụ lục 03

KẾT QUẢ ĐIỀU TRA THỰC TẾ

VỀ VĂN HÓA TỔ CHỨC CỦA ĐÀI TIẾNG NÓI VIỆT NAM

Để đánh giá mức độ nhận thức của cán bộ nhân viên Đài tiếng nói Việt Nam về văn hóa tổ chức, tác giả đã thực hiện khảo sát theo bảng hỏi (Phụ lục 01) đối với CBCNV của VOV.

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

- Phạm vi khảo sát: Khảo sát được tiến hành vào tháng 7/2015 tại trụ sở Đài tiếng nói Việt Nam

PHẦN I: THÔNG TIN CÁ NHÂN VÀ SỰ HIỂU BIẾT CƠ BẢN VỀ VHTC

STT	Cơ cấu	Số lượng	Tỷ lệ (%)
------------	---------------	-----------------	------------------

Câu 1

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	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%
--	---------	----	-------

Câu 2 ***Đã từng nghe về văn hóa tổ chức nói chung?***

	Đã từng nghe	202	81,4%
	Chưa từng nghe	46	18,5%

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

Nội dung	Tác động mạnh		Tác động bình thường		Không tác động	
Nâng cao hình ảnh	219	88,3%	29	11,6%	0	0,0%
Chất lượng phát sóng và cung cấp dịch vụ công	136	54,83%	83	33,5%	29	11,6%
Thu hút, giữ chân người có trình độ	170	68,5%	43	17,3%	35	14,1%
Thu hút các nhà tài trợ	131	52,8%	82	33%	35	14%
Tăng khả năng cạnh tranh	171	69%	42	17%	34	13,7%
Tăng sự hài lòng của nhân dân	177	71,3%	36	14,5%	35	14%

PHẦN II. THÔNG TIN CHI TIẾT VỀ VĂN HÓA TỔ CHỨC

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

TT	Mức độ cần thiết, tầm quan trọng	Cần thiết và quan trọng	Bình thường	Không cần thiết và quan trọng
1	Các biểu trưng trực quan: Kiến trúc đặc trưng, logo khẩu hiệu, ấn phẩm điển hình, trang phục, chỗ làm việc, thiết bị.....	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 qua các nhận định sau:

TT	Tình hình thực tế đang diễn ra	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý/không kiến	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
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	0	30	185	19	14
3	Đồng phục nhân viên	38	132	60	18	0

	gọn gàng, lịch sự					
4	Ấn phẩm điển hình sinh động, đẹp mắt, có tính truyền thông cao	10	78	132	28	0
5	Lễ nghi/ hội họp tổ chức trang trọng, chuyên nghiệp	10	81	143	10	4
6	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 họp 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 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 tổ chức là cơ sở để phát triển VHTC	0	16	185	41	6
3	Chính sách phù hợp với định hướng phát triển	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 VOV mang đậm nét 1 gia đình lớn, “là 2 ngôi nhà chung”	2	20	95	123	8

Câu 4: Anh/ chị cho ý kiến về đội ngũ quản lý, lãnh đạo của VOV trong việc phát triển văn hóa tổ chức thông qua những nhận định sau:

1	Lãnh đạo là tấm gương về văn hóa tổ chức	0	20	103	105	20
2	Cán bộ quản trị có kinh nghiệm và năng lực, hướng dẫn chỉ đạo cấp dưới nhiệt tình	19	55	106	38	30

3	Lãnh đạo và cán bộ quản lý thực hiện nghiêm túc, uy tín, gương mẫu trong việc thực hiện bộ quy tắc ứng xử và giá trị cốt lõi	11	25	80	101	31
4	Phong cách lãnh đạo của người đứng đầu có cá tính thể hiện bản sắc riêng	0	0	90	128	30
5	Lãnh đạo và cán bộ quản lý luôn luôn tạo được niềm tin và sự khâm phục của nhân viên	2	20	125	85	18

Câu 5: Xin Anh/chị cho ý kiến về giải pháp nhằm phát triển văn hóa tổ chức

TT	Nội dung giải pháp	Rất cần	Cần	Không cần
1	Tiếp tục hoàn thành các chỉ tiêu đến năm 2020	138	110	0
2	Phát triển văn hóa trên nền tảng lấy con người làm gốc	121	119	8
3	Phát triển văn hóa thông qua việc xây dựng môi trường lành mạnh	130	103	15
4	Phát triển văn hóa hướng tới lợi ích nhân dân	109	126	13

5	Nâng cao công tác đào tạo về văn hóa	146	102	0
6	Tổ chức các hoạt động nhằm nâng cao vai trò của VHTC	135	113	0
7	Nâng cao nhận thức của CBCNV vai trò của VHTC	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	124	115	9
10	Phát triển các hoạt động VHTC	149	97	2