

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



NGUYỄN NGỌC LINH

**VĂN HÓA DOANH NGHIỆP GIAI ĐOẠN SAU TÁI CẤU
CỦA TẬP ĐOÀN BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG VIỆT NAM**

CHUYÊN NGÀNH : QUẢN TRỊ KINH DOANH
MÃ SỐ : 8.34.01.01

TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

HÀ NỘI - 2019

Luận văn được hoàn thành tại:

Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông

Người hướng dẫn khoa học:

TS. Vũ Trọng Phong

Phản biện 1:

.....

Phản biện 2:

.....

Luận văn sẽ được bảo vệ trước hội đồng chấm luận văn tại

Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông

Vào lúc: giờ ngày tháng năm

Có thể tìm hiểu luận văn tại:

- Thư viện Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Thành công của Tập đoàn VNPT trong giai đoạn tái cơ cấu có được là do nhiều yếu tố, trong đó Văn hóa doanh nghiệp (VHDN) có vị trí, vai trò rất quan trọng trong sự phát triển bền vững và đặc biệt trong giai đoạn hội nhập, sau tái cơ cấu, thời kỳ của cuộc Cách mạng Công nghiệp 4.0 như hiện nay.

Để phù hợp với mục tiêu được Chính phủ, Bộ Thông tin và Truyền thông giao VNPT chuyển đổi từ doanh nghiệp viễn thông sang doanh nghiệp số theo định hướng chiến lược phát triển của Tập đoàn, việc phát triển Văn hóa doanh nghiệp sao cho phù hợp với định hướng mới của Tập đoàn giai đoạn sau tái cơ cấu là một sự tất yếu. Việc chọn đề tài “Văn hóa doanh nghiệp giai đoạn sau tái cơ cấu của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam” làm đề tài nghiên cứu luận văn của mình nhằm không ngừng hoàn thiện, duy trì, phát triển văn hoá doanh nghiệp VNPT với bản sắc riêng, cập nhật và nhân rộng các giá trị văn hóa doanh nghiệp, hỗ trợ hiệu quả cho hoạt động sản xuất kinh doanh của Tập đoàn, giúp cho Tập đoàn vượt qua thách thức và ngày càng phát triển.

2. Tổng quan về vấn đề nghiên cứu

Nhận thức rõ vai trò quan trọng của Văn hóa doanh nghiệp, một số công trình nghiên cứu của các tác giả cụ thể như sau: PGS.TS. Nguyễn Mạnh Quân - “Đạo đức kinh doanh và văn hóa công ty”; GS.TS Bùi Xuân Phong: “Đạo đức kinh doanh và Văn hóa doanh nghiệp” - NXB. Thông tin và truyền thông, (2006).

Về luận văn thạc sĩ hiện có một số nghiên cứu đề cập đến Văn hóa doanh nghiệp trong ngành như: Đỗ Thị Hà Hạnh (2010), “*Phát triển văn hóa doanh nghiệp của công ty thông tin di động*”, Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông.; Nguyễn Quang Huy (2010), “*Văn hóa doanh nghiệp tại Công ty Điện toán và Truyền số liệu*”, Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông..Đỗ Thị Vân Anh (2013), “*Văn hóa doanh nghiệp tại Tổng công ty cổ phần bảo hiểm bưu điện*”, Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông. Trần Thị Huyền (2013), “*Duy trì và phát triển Văn hóa doanh nghiệp Viettel để phát triển bền vững và hội nhập quốc tế*”, Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông.

Như vậy cho đến nay chưa có một công trình nào nghiên cứu chuyên sâu, toàn diện đến văn hóa doanh nghiệp giai đoạn sau tái cơ cấu của Tập đoàn VNPT .

3. Mục đích nghiên cứu

Mục đích nghiên cứu: Từ cơ sở lý luận và nghiên cứu bài luận văn “Văn hóa doanh nghiệp giai đoạn sau tái cơ cấu của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam” để đề xuất các giải pháp nhằm duy trì và phát triển văn hóa doanh nghiệp tại VNPT.

Nhiệm vụ nghiên cứu: (i)Nghiên cứu, tìm hiểu, hệ thống hóa những vấn đề lý luận về Văn hóa doanh nghiệp.(ii) Phân tích, đánh giá thực trạng việc thực hiện

Văn hóa doanh nghiệp tại Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam giai đoạn 2014-2018.(iii) Đề xuất một số giải pháp nhằm duy trì và phát triển văn hóa doanh nghiệp giai đoạn sau tái cơ cấu của Tập đoàn VNPT.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của luận văn là văn hoá doanh nghiệp giai đoạn sau tái cơ cấu của Tập đoàn VNPT.

Phạm vi nghiên cứu của luận văn nêu lên cơ sở lý luận về văn hóa doanh nghiệp; thực trạng triển khai văn hoá doanh nghiệp tại VNPT giai đoạn 2014-2018 và một số giải pháp nhằm duy trì và phát triển văn hóa doanh nghiệp giai đoạn sau tái cơ cấu của Tập đoàn VNPT.

5. Phương pháp nghiên cứu của đề tài

Luận văn áp dụng những phương pháp nghiên cứu sau:

- Phương pháp thu thập số liệu thứ cấp: Các số liệu thống kê được thu thập thông qua các giáo trình, sách, báo chí, tài liệu tham khảo và các tài liệu thống kê, báo cáo đã được công bố.
- Phương pháp nghiên cứu thu thập số liệu sơ cấp: Thông qua khảo sát thực tế trong tháng 10/2018 tại Tập đoàn VNPT về việc đánh giá việc triển khai Văn hóa VNPT giai đoạn 2014-2018.

6. Bố cục của đề tài

Ngoài phần mở đầu, kết luận và danh mục tài liệu tham khảo, luận văn được kết cấu thành 3 chương: *Chương 1: Cơ sở lý luận về văn hóa doanh nghiệp. Chương 2: Thực trạng văn hóa doanh nghiệp giai đoạn sau tái cơ cấu (2014-2018) tại Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam. Chương 3: Một số giải pháp tiếp tục duy trì và phát triển văn hóa doanh nghiệp giai đoạn sau tái cơ cấu của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam.*

CHƯƠNG I

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

1.1. Khái quát về Văn hóa doanh nghiệp

1.1.1. Khái niệm

1.1.1.1. Văn hóa: Phạm trù văn hóa rất đa dạng và phức tạp. Nó là một khái niệm có rất nhiều nghĩa được dùng để chỉ những khái niệm có nội hàm khác nhau về đối tượng tính chất và hình thức biểu hiện. Văn hóa được phân loại thành văn hóa vật chất và văn hóa tinh thần, hay nói đúng hơn, theo cách phân loại này văn hóa bao gồm văn hóa vật thể (tangible) và văn hóa phi vật thể (intangible). Tựu trung lại có thể hiểu: "Văn hóa là toàn bộ những giá trị vật chất và tinh thần mà loài người tạo ra trong quá trình lịch sử".

1.1.1.2. Văn hóa doanh nghiệp: Có nhiều định nghĩa VHDN. Trong phạm vi luận văn này trên cơ sở kế thừa những nghiên cứu của các học giả và hệ thống nghiên cứu logic về văn hoá và văn hoá kinh doanh, văn hoá doanh nghiệp được định nghĩa như sau: *"Văn hoá doanh nghiệp là toàn bộ những nhân tố văn hoá được doanh nghiệp chọn lọc, tạo ra, sử dụng và biểu hiện trong hoạt động kinh doanh tạo nên bản sắc kinh doanh của doanh nghiệp đó"*.

1.1.2. Các yếu tố của văn hoá doanh nghiệp

(i) Triết lý quản lý và kinh doanh (ii) Quy trình quy định (iii) Hệ thống trao đổi thông tin (iv) Phong trào, nghi lễ, nghi thức

1.1.3 Đặc điểm của văn hoá doanh nghiệp

- Văn hoá doanh nghiệp liên quan đến nhận thức.
- Văn hoá doanh nghiệp có tính thực chứng.

1.2. Các khía cạnh của văn hóa doanh nghiệp

1.2.1. Các khía cạnh trực quan

1.2.1.1. Kiến trúc đặc trưng

Những kiến trúc đặc trưng của một doanh nghiệp gồm kiến trúc ngoại thất và thiết kế nội thất công sở. Thiết kế kiến trúc được các doanh nghiệp rất quan tâm là vì những lý do sau:

- Kiến trúc ngoại thất có thể có ảnh hưởng quan trọng đến hành vi con người về phương diện cách thức giao tiếp, phản ứng và thực hiện công việc.
- Công trình kiến trúc có thể được coi là một linh vật biểu thị một ý nghĩa, giá trị nào đó của một doanh nghiệp.
- Kiểu dáng kết cấu có thể được coi là biểu tượng cho phương châm chiến lược của doanh nghiệp.
- Công trình kiến trúc trở thành một bộ phận hữu cơ trong các sản phẩm của doanh nghiệp.

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

1.2.1.2. Nghi lễ: Một trong số biểu trưng của VHDN là nghi lễ. Đó là những hoạt động đã được dự kiến từ trước và chuẩn bị kỹ lưỡng với các hình thức hoạt động, sự kiện văn hoá - xã hội chính thức, nghiêm trang, tình cảm được thực hiện định kỳ hay bất thường nhằm thắt chặt mối quan hệ doanh nghiệp và thường được doanh nghiệp vì lợi ích của những người tham dự. Có bốn loại lễ nghi cơ bản: chuyển giao, củng cố, nhắc nhở và liên kết.

1.2.1.3. Giai thoại: Giai thoại thường được thu thập từ những sự kiện có thực được mọi thành viên trong doanh nghiệp cùng chia sẻ và nhắc lại với những thành viên mới. nhiều mẫu chuyện kể về những nhân vật anh hùng của doanh nghiệp như những mẫu hình lý tưởng về những chuẩn mực và giá trị VHDN.

1.2.1.4. Biểu tượng: Một công cụ khác biểu thị đặc trưng của văn hoá doanh nghiệp là biểu tượng. Biểu tượng là một thứ gì đó biểu thị một thứ gì đó không phải là chính nó có tác dụng giúp mọi người nhận ra hay hiểu được thứ mà nó biểu thị.

1.2.1.5. Ngôn ngữ, khẩu hiệu: Một dạng biểu trưng quan trọng khác thường được sử dụng để gây ảnh hưởng đến văn hoá doanh nghiệp là ngôn ngữ. Nhiều doanh nghiệp đã sử dụng những câu chữ đặc biệt, khẩu hiệu, ví von, ẩn dụ hay một sắc thái ngôn từ để truyền tải một ý nghĩa cụ thể đến nhân viên của mình và những người hữu quan. Khẩu hiệu là hình thức dễ nhập tâm và được không chỉ nhân viên mà cả khách hàng và nhiều người khác luôn nhắc đến.

1.2.1.6. Ấn phẩm điển hình: là những tư liệu chính thức có thể giúp những người hữu quan có thể nhận thấy rõ hơn về cấu trúc văn hoá của một doanh nghiệp. Chúng có thể là bản tuyên bố sứ mệnh, báo cáo thường niên, “brochures”, tài liệu giới thiệu về doanh nghiệp, sổ vàng truyền thống, ấn phẩm định kỳ hay đặc biệt, tài liệu quảng cáo giới thiệu sản phẩm và doanh nghiệp, các tài liệu, hồ sơ hướng dẫn sử dụng bảo hành. . .

1.2.2. Các khía cạnh phi trực quan

1.2.2.1. Lý tưởng

Lý tưởng khác với niềm tin thông thường trên ba phương diện sau:

- ▶ Niềm tin được hình thành một cách có ý thức và có thể xác minh tương đối dễ dàng, trong khi lý tưởng được hình thành một cách tự nhiên và khó giải thích được một cách rõ ràng.
- ▶ Niềm tin có thể được đưa ra diễn giải, tranh luận, đối chứng, trong khi không thể làm như vậy được đối với lý tưởng, vì vậy niềm tin có thể thay đổi dễ dàng hơn so với lý tưởng.
- ▶ Niềm tin chỉ là trình độ nhận thức ở mức độ đơn giản, trong khi lý tưởng được hình thành không chỉ từ niềm tin hay đức tin mà còn gồm cả những giá trị và cảm xúc của con người. Như vậy, lý tưởng đã nảy mầm trong tư

duy, tình cảm của con người trước khi người đó ý thức được điều đó, vì vậy chúng là trạng thái tình cảm rất phức tạp và không thể mang ra để đối chứng với nhau.

Xét từ góc độ nào đó, có thể nhận thấy sự tương đồng giữa lý tưởng với động cơ và giữa niềm tin và mục đích.

Lý tưởng có thể được phản ánh qua nhận thức của con người hay doanh nghiệp trên năm phương diện sau:

- *Mối quan hệ mang tính nhân văn đối với môi trường.*
- *Bản chất của sự thực là lẽ phải.*
- *Bản chất con người.*
- *Bản chất hành vi con người:*
- *Bản chất mối quan hệ con người.*

1.2.2.2. Niềm tin: **Niềm tin** là khái niệm đề cập đến việc mọi người cho rằng thế nào là đúng, thế nào là sai. Ví dụ nhiều doanh nghiệp tin vào việc tăng chi phí cho quảng cáo sẽ dẫn đến tăng doanh thu, hay việc trả lương theo sản phẩm sẽ kích thích được người lao động tăng năng suất.

Trong thực tế, khó tách rời được hai khái niệm này bởi trong niềm tin luôn chứa đựng những giá trị..

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

1.2.2.4. Thái độ: **Thái độ** là chất gắn kết niềm tin với giá trị thông qua tình cảm. Thái độ được định nghĩa là một thói quen tư duy theo kinh nghiệm để phản ứng theo một cách thức nhất quán mong muốn hoặc không mong muốn đối với sự vật, hiện tượng.

1.2.2.5. Lịch sử phát triển và truyền thống văn hoá: Khó có thể coi lịch sử phát triển và truyền thống văn hoá là một nhân tố cấu thành của văn hoá doanh nghiệp, bởi lẽ chúng có trước và tồn tại bất chấp mong muốn và quan điểm thiết kế của người quản lý hiện nay.

1.3. Xây dựng văn hóa doanh nghiệp

1.3.1. Quan điểm chủ yếu xây dựng văn hóa doanh nghiệp

Thứ nhất, người chủ (người sáng lập) hay nhà quản trị cấp cao nhất doanh nghiệp đóng vai trò quyết định trong việc xây dựng văn hoá doanh nghiệp. *Thứ hai*, văn hoá doanh nghiệp là tài sản tinh thần của doanh nghiệp, không thể muốn mà xây dựng được ngay trong ngày một ngày hai mà đòi hỏi một quá trình phấn đấu bền bỉ, gian khổ, hình thành nên những những quan niệm giá trị, xu hướng tâm lý và sắc thái văn hoá chung của doanh nghiệp. *Thứ ba*, văn hoá doanh nghiệp gắn

liên với văn hoá dân tộc và văn hoá kinh doanh. *Thứ tư*, văn hoá doanh nghiệp do toàn thể các thành viên trong doanh nghiệp tạo nên. *Thứ năm*, văn hoá doanh nghiệp phải được tiếp cận như là một bộ phận cấu thành của hệ thống quản trị doanh nghiệp, có nghĩa là văn hoá doanh nghiệp phải được xây dựng trong sự gắn bó chặt chẽ với hệ thống quản trị doanh nghiệp. *Thứ sáu*, văn hoá doanh nghiệp là cái phù hợp, ổn định và cần thiết đối với doanh nghiệp này có thể trở nên bất hợp lý, không phù hợp với doanh nghiệp khác.

1.3.2. Quy trình xây dựng văn hóa doanh nghiệp

1.3.2.1. Xây dựng triết lý kinh doanh

- *Mục đích kinh doanh:*
- *Phương châm hành động:*
- *Cách ứng xử trong quan hệ nội bộ và với bên ngoài:*

1.3.2.2. Xây dựng các quy chế, truyền thống, tập tục, thói quen, nghi lễ

1.3.2.3. Các biểu trưng, biểu hiện ra bên ngoài: Các biểu tượng của doanh nghiệp như logo, biển hiệu, màu sắc, cách thức trang trí doanh nghiệp, kiểu dáng, mẫu mã, chất lượng sản phẩm dịch vụ sẽ đem lại hình ảnh của văn hóa doanh nghiệp đến với khách hàng và cộng đồng xã hội. Các biểu trưng cần phải được thiết kế sao cho ý nghĩa của nó phù hợp với những giá trị văn hóa doanh nghiệp.

1.4. Tái cấu trúc doanh nghiệp và những vấn đề về Văn hóa doanh nghiệp đặt ra

1.4.1. Sự cần thiết phải tái cấu trúc

1.4.2. Nguyên tắc tái cấu trúc doanh nghiệp cung cấp dịch vụ viễn thông

1.4.3. Xu hướng tái cấu trúc doanh nghiệp cung cấp dịch vụ viễn thông

1.4.4. Những vấn đề văn hóa doanh nghiệp sau tái cấu trúc

Khi VHDN không còn giữ được vai trò, tác dụng của nó. Tức là khi: (1) không còn là nền tảng tinh thần của DN, khi mà các tư tưởng, giá trị, chuẩn mực và sản phẩm của nó không còn ảnh hưởng tích cực, thực sự đối với đời sống của nhân viên và hoạt động kinh doanh của DN; (2) khi VHDN hiện tại không còn khả năng tạo động lực, tâm thế tốt cho toàn bộ đội ngũ CB, NV của DN làm việc, thực hiện các mục tiêu và trách nhiệm của mình; (3) khi VHDN không còn là một phương pháp, công cụ quản trị doanh nghiệp có hiệu quả và theo phương thức phát triển bền vững.

Song, sự thay đổi hệ thống văn hoá của DN còn bị nhiều nguyên nhân khách quan quyết định hoặc chi phối như: (1) Do hoàn cảnh, điều kiện kinh doanh có sự biến đổi sâu sắc dẫn đến sự thay đổi đường lối chiến lược. Ví dụ, một số DN lớn nước ta như Viettel, FPT... mở rộng địa bàn kinh doanh ra ngoài nước, cần thay đổi VHDN phù hợp. (2) Do chính sách quản lý, quy định của Nhà nước hoặc công ty mẹ; ví dụ, chính sách tái cơ cấu DNNN của Chính phủ, quy định các tập đoàn không kinh doanh đa ngành, ngoài ngành... (3) Khi một DN bị mua bán, sát nhập

và thay đổi cả ban lãnh đạo như tình trạng một số ngân hàng thương mại cổ phần tư nhân gần đây. Trong trường hợp này, DN đã mất khả năng lãnh đạo tổ chức cũng có nghĩa là mất quyền kiểm soát sự thay đổi của VHDN.

Tùy nguyên nhân mà mức độ của sự thay đổi về VHDN có sự khác nhau. Các DN thành công, phát triển bền vững thường được quản trị tốt dựa trên nền tảng VHDN vững và đẹp.

Không nên khuyến khích sự thay đổi về VHDN. Nhưng khi DN thực sự cần thiết thay đổi VHDN, thì cần chủ động quản trị việc này một cách khoa học và hiệu quả.

Kết luận chương 1: Những lý luận chung về văn hoá doanh nghiệp đã được trình bày trong chương 1. Những kiến thức đó là nền tảng cơ bản để nhìn nhận, đánh giá thực trạng văn hoá doanh nghiệp của Tập đoàn VNPT giai đoạn 2014-2018, đồng thời đưa ra những giải pháp hữu hiệu nhằm duy trì và phát triển văn hoá doanh nghiệp của Tập đoàn VNPT trong hai chương tiếp theo.

CHƯƠNG II

THỰC TRẠNG VĂN HÓA DOANH NGHIỆP GIAI ĐOẠN SAU TÁI CƠ CẤU (2014 – 2018) TẠI TẬP ĐOÀN BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG VIỆT NAM

2.1. Khái quát về Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam

2.1.1. Giới thiệu chung

VNPT là một doanh nghiệp chủ lực của Nhà nước trong lĩnh vực viễn thông – công nghệ thông tin, được tổ chức hoạt động theo mô hình các Tổng Công ty mạnh (Tổng công ty 91) của Nhà nước. Hiện nay, VNPT là doanh nghiệp có cơ sở hạ tầng rộng lớn nhất trong các doanh nghiệp khai thác viễn thông. VNPT cũng là một trong những nhà cung cấp dịch vụ đầu tiên trong nước đặt nền móng cho sự phát triển ngành Bưu chính, Viễn thông Việt Nam, đồng thời là Tập đoàn có vai trò chủ chốt trong việc đưa Việt Nam trở thành 1 trong 10 quốc gia có tốc độ phát triển Bưu chính Viễn thông nhanh nhất toàn cầu.

Slogan: VNPT – Cuộc sống đích thực

Logo



Logo VNPT mô phỏng chuyển động của vệ tinh xoay quanh địa cầu, vẽ nên hình chữ V là chữ cái đầu tiên trong tên viết tắt VNPT. Sự uyển chuyển của hình khối kết hợp ngôn ngữ âm dương thể hiện sự vận động không ngừng của thông tin, sự bền vững cùng sự hội nhập thế giới với khoa học và công nghệ hiện đại.

Địa chỉ liên hệ: Trụ sở chính: Tòa nhà VNPT, số 57 Huỳnh Thúc Kháng, Phường Láng Hạ, Quận Đống Đa, Hà Nội

Website: www.vnpt.com.vn

Email: vanphong@vnpt.vn

2.1.2. Lĩnh vực kinh doanh

- Dịch vụ và sản phẩm viễn thông, CNTT và truyền thông đa phương tiện;
- Khảo sát, tư vấn, thiết kế, lắp đặt, khai thác, bảo dưỡng, sửa chữa, cho thuê các công trình viễn thông, công nghệ thông tin;
- Nghiên cứu, phát triển, chế tạo, sản xuất thiết bị, sản phẩm viễn thông, công nghệ thông tin;
- Thương mại, phân phối các sản phẩm thiết bị viễn thông, công nghệ thông tin;
- Dịch vụ quảng cáo, nghiên cứu thị trường, tổ chức hội nghị hội thảo, triển lãm liên quan đến lĩnh vực viễn thông, công nghệ thông tin;
- Kinh doanh bất động sản, cho thuê văn phòng;

- Dịch vụ tài chính trong lĩnh vực viễn thông, công nghệ thông tin và truyền thông đa phương tiện;

2.1.3. Cơ cấu tổ chức bộ máy của VNPT

2.1.4. Quá trình tái cơ cấu của VNPT

- Giai đoạn 1 (từ 01/4/2014 đến 31/12/2014)
- Giai đoạn 2 (từ 01/01/2015 đến 30/9/2015)
- Giai đoạn 3 (từ ngày 01/10/2015 đến 28/02/2018)
- Giai đoạn 4 (từ 01/03/2018)
- Cùng với triển khai BSC/KPI, VNPT cũng triển khai đồng bộ cơ chế trả lương và tạo động lực theo phương pháp 3P..
- *Đổi mới cơ chế giao quỹ tiền lương đối với các đơn vị*
- *Xây dựng và ban hành quy chế đánh giá người đứng đầu:*
- *Ban hành hệ thống chức danh, khung năng lực và mô tả công việc.*
- *Đảm bảo việc làm đồng thời từng bước tối ưu hóa lực lượng lao động*

2.1.5. Tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh giai đoạn sau tái cơ cấu (2014-2018) của VNPT

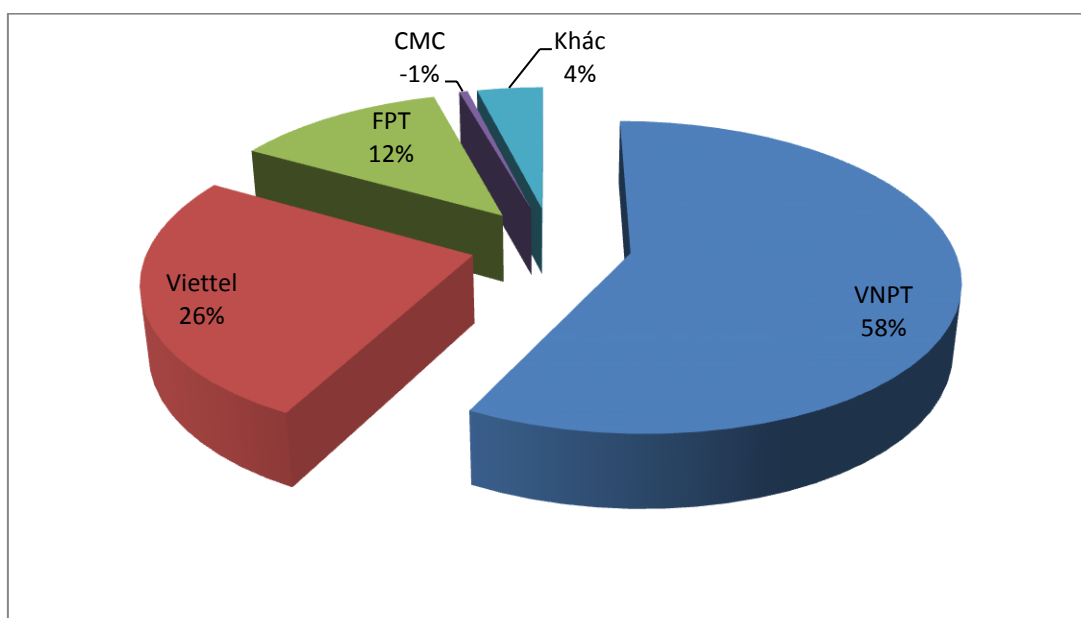
Một số chỉ tiêu về hoạt động sản xuất kinh doanh của VNPT từ năm 2014 đến năm 2018 được thể hiện như bảng 2.1.

Bảng 2. 1: Một số chỉ tiêu về hoạt động sản xuất kinh doanh của VNPT

Đơn vị tính: tỷ đồng

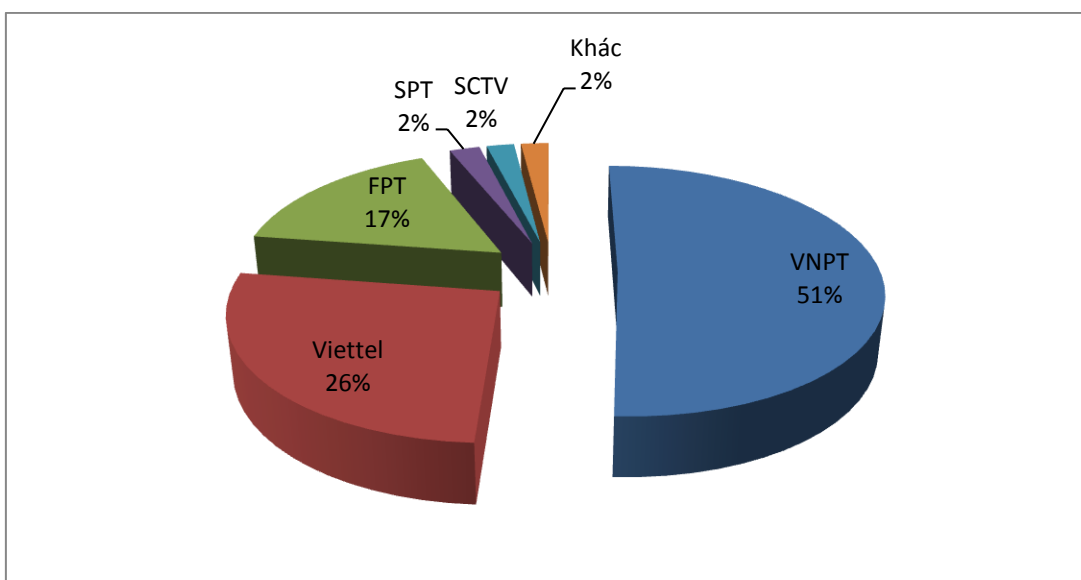
TT	Chỉ tiêu	Năm 2014	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018
1	Tổng doanh thu	51.151	50.586	53.139	55.830	55.711
2	Lợi nhuận trước thuế	2.627	3.453	4.140	5.156	6.447
3	Nộp ngân sách	4.241	3.367	3.600	4.491	5.195
4	Tổng lao động	42.175	39.578	38.662	37.564	36.253
5	Tổng quỹ lương	7.472,5	8.381,2	8.636,5	8.842,6	8.976,8

(Nguồn: www.vnpt.vn)



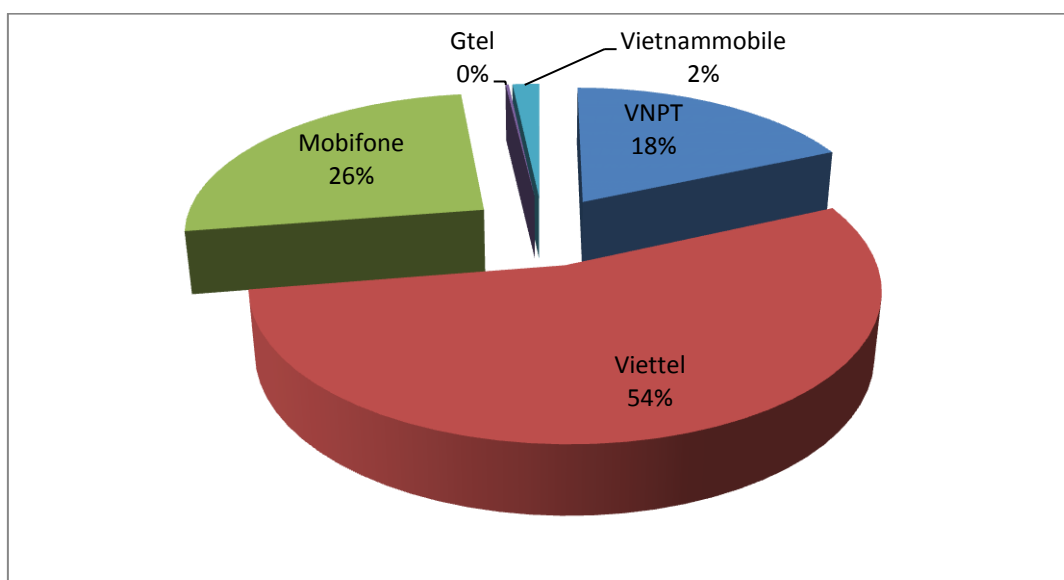
Biểu đồ 2. 1: Thị phần (doanh thu) các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ viễn thông cố định mặt đất năm 2017

(Nguồn: Bộ Thông tin và Truyền thông)



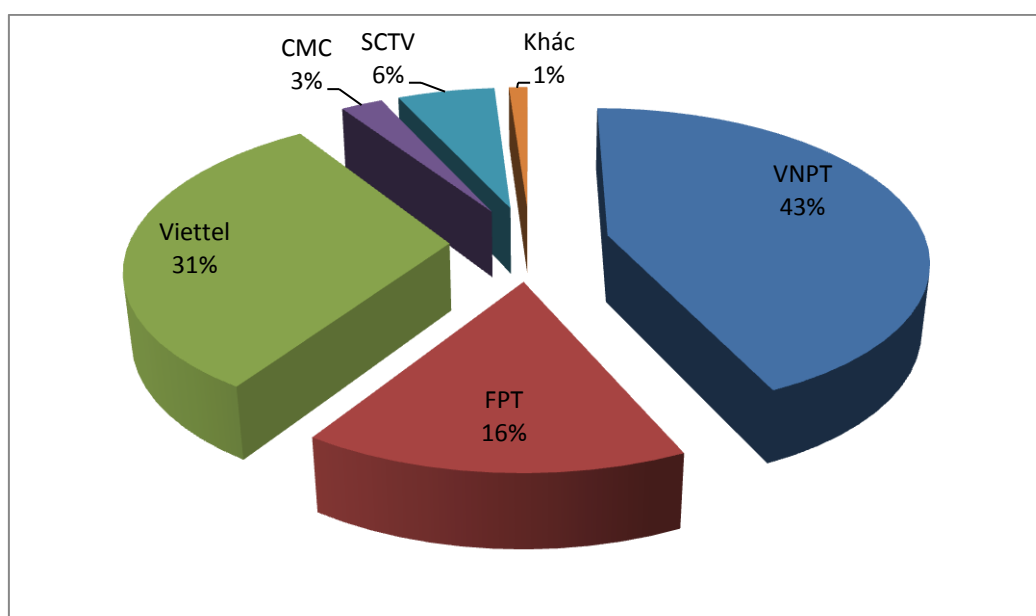
Biểu đồ 2. 2: Thị phần (doanh thu) các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ truy nhập Internet băng rộng cố định năm 2017

(Nguồn: Bộ Thông tin và Truyền thông)



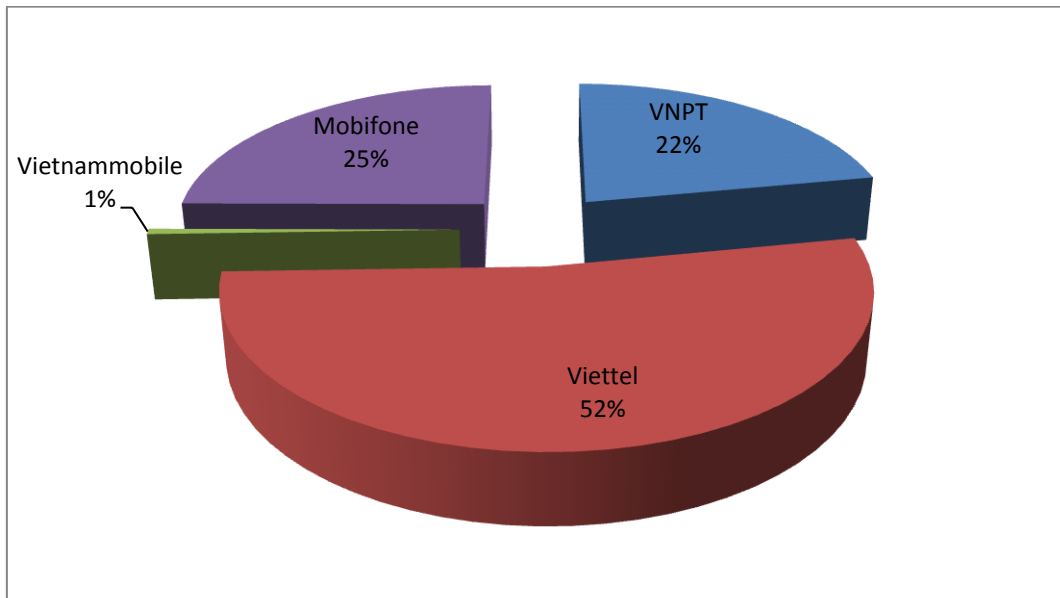
Biểu đồ 2. 3: Thị phần (doanh thu) các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ viễn thông di động mặt đất năm 2017

(Nguồn: Bộ Thông tin và Truyền thông)



Biểu đồ 2. 4: Thị phần (thuê bao) các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ truy nhập Internet băng rộng cố định mặt đất năm 2017

(Nguồn: Bộ Thông tin và Truyền thông)



Biểu đồ 2. 5: Thị phần (thuê bao) các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ băng rộng di động mặt đất năm 2017

(Nguồn: Bộ Thông tin và Truyền thông)

2.2. Thực trạng Văn hóa doanh nghiệp sau tái cơ cấu tại VNPT giai đoạn 2014 - 2018

2.2.1. Các khía cạnh trực quan

2.2.1.1. Kiến trúc đặc trưng



Hình 2.3: Trụ sở Tập đoàn VNPT, 57 Huỳnh Thúc Kháng, Đống Đa, Hà Nội

Công trình đã gây ấn tượng đối với mọi người về sự khác biệt, thành công và sức mạnh của Tập đoàn VNPT. Những thiết kế nội thất, màu sắc, tiền sảnh, lối đi, cách treo quốc kỳ, cờ VNPT, biển hiệu đều được chuẩn hóa, tạo ấn tượng thân quen, thiện chí và được quan tâm.

Sự khác biệt trước hết thể hiện ở nội quy tòa nhà, Bản Nội quy Tòa nhà VNPT được phê duyệt và ban hành để mỗi cá nhân khi tiếp cận Tòa nhà đều có trách nhiệm thực hiện các qui định trong bản quy chế hoạt động của Tòa nhà nhằm mục đích đảm bảo cho Tòa nhà VNPT hoạt động liên tục, an toàn và hiệu quả.

Sự khác biệt nữa là kiến trúc Tòa nhà VNPT như mái nhà chung của toàn thể cán bộ VNPT. Cơ quan Tập đoàn luôn mong muốn làm sao để CBCNV làm việc tại một Tòa nhà lớn xứng đáng được hưởng sự phục vụ tốt nhất. Nhiệm vụ của Cơ quan là giúp cho từng cán bộ nhân viên làm việc tại Tòa nhà VNPT và khách viếng

thăm Toà nhà VNPT ý thức và cảm nhận được chất lượng môi trường làm việc, luôn cảm thấy hài lòng, sử dụng các tiện ích của Toà nhà VNPT và một không gian làm việc hiệu quả. Việc tạo các điều kiện tốt nhất dẫn đến các CBCNV Cơ quan Tập đoàn cảm giác vui sướng, hài lòng và chúng có thể tạo động cơ thúc đẩy hoàn thành tốt công việc. Môi trường làm việc trong tòa nhà cũng được quy định như sau:

Khu vực công cộng: CBCNV và khách không được đặt bất cứ chương ngại vật nào ở sảnh, lối ra vào, hành lang, cầu thang, chỗ đỗ xe và các khu vực công cộng khác trong Toà nhà mà không được phép bằng văn bản của Lãnh đạo Tập đoàn.

Phòng làm việc: Trong việc bố trí phòng làm việc Cơ quan VNPT cũng yêu cầu các đơn vị quan tâm thực hiện tốt phong trào Xanh - Sạch - Đẹp, vì nơi đây thể hiện bộ mặt của Cơ quan. Sự gọn gàng, ngăn nắp, cách trang trí hài hòa, bố trí các phương tiện hợp lý, sạch sẽ sẽ làm cho khách có cảm tình tốt đẹp về Cơ quan Tập đoàn và về bản thân chuyên viên Tập đoàn.

2.2.1.2. Nghi lễ: Nghi lễ và thời gian tổ chức trong toàn Tập đoàn cho các sự kiện:

- Tết Dương Lịch. (Tổ chức Gala cuối năm Khối Cơ quan ngày 29-30/12)
- Tết niên: Trước Tết Âm lịch 01 ngày (khoảng 28-29/12 Âm lịch).
- Lễ Gặp mặt đầu Xuân.
- Ngày Quốc tế Phụ nữ 8/3.
- Ngày chiến thắng 30/4 và Quốc tế lao động 1/5.
- Ngày Quốc tế Thiếu nhi 1/6.
- Ngày Thương binh Liệt sĩ 27/7: Có hoạt động quan tâm đến các gia đình CBCNV có người thân trong gia đình là thương binh liệt sỹ.
- Nghỉ mát hè.
- Ngày Quốc khánh 2/9.
- Ngày Phụ nữ Việt Nam 20/10.
- Họp giao Ban hàng tháng.
- Bài hát truyền thống: Năm 2007, trong kế hoạch truyền thông quảng bá thương hiệu VNPT nhân Cuộc vận động sáng tác ca khúc về ngành BCVT-CNTT, Trung tâm Thông tin Bưu điện đã tổ chức 4 đoàn nhạc sỹ đi thực tế trên khắp mọi miền đất nước với mục tiêu đặt ra là thâm nhập thực tiễn hoạt động phục vụ và sản xuất, kinh doanh của CBCNV VNPT tại các vùng miền để tìm chất liệu, cảm hứng cho các ca khúc mới về Ngành nói chung và Tập đoàn BCVT Việt Nam nói riêng.
- Ca khúc VNPT kết nối mọi người của nhạc sỹ Xuân Phương đã được VNPT chọn làm Bài hát truyền thống.

2.2.1.3. Biểu tượng: Nhằm đảm bảo cho tên thương hiệu “**VNPT**” hoạt động dưới sự bảo hộ an toàn của pháp lý trong nước và quốc tế. VNPT đã tiến hành đăng ký độc quyền thương hiệu tại Việt Nam và Hoa Kỳ. Ngày 23/12/2002, Cục Sở hữu

công nghiệp thuộc Bộ Khoa học Công nghệ Việt Nam cũng đã cấp giấy chứng nhận đăng ký nhãn hiệu hàng hóa số 44590, công nhận thương hiệu logo (nhãn hiệu hàng hoá) của VNPT được bảo hộ tổng thể, bao gồm: quyền sở hữu trí tuệ; độc quyền sử dụng; quyền chuyển giao quyền sở hữu hoặc chuyển giao quyền sử dụng; quyền yêu cầu các cơ quan Nhà nước có thẩm quyền xử lý người vi phạm.

Ngày 10/8/2009, VNPT đã ban hành Cẩm nang thương hiệu và bộ nhận diện thương hiệu theo quyết định 204/QDD-TTBH-HĐQT. Việc vận dụng hệ thống nhận diện thương hiệu là một thuận lợi lớn đối với các đơn vị thuộc VNPT trong việc truyền thông, quảng bá, phát triển dịch vụ trên địa bàn. Về phía góc độ quản lý của Tập đoàn cũng thuận lợi trong việc tổ chức thực hiện, giám sát việc sử dụng thương hiệu thống nhất trong các hoạt động truyền thông, tiếp thị. Cụm đồ họa về hệ thống nhận diện thương hiệu VNPT thống nhất như sau:



Hình 2.4: Logo VNPT
(Nguồn: VNPT)

Logo VNPT gồm 2 phần: phần hình (graphic logo) là cách điệu của vệt quỹ đạo vệ tinh xoay quanh quả địa cầu vẽ lên chữ V, biểu hiện sự phát triển theo mạch vận động không ngừng. Phần text: VNPT (viết tắt của Vietnam Posts & Telecommunications).

VNPT đã xây dựng Logo với màu xanh chuẩn (Panton 293c); logo đặc trưng hình vệ tinh xoay quanh quả địa cầu đó là sự thể hiện bao trùm là mạch vận động không ngừng, hứa hẹn sự tăng trưởng vượt bậc trong tương lai. Hoạt động xây dựng thương hiệu và phát triển thương hiệu của VNPT trong thời gian qua đã có bước phát triển mạnh, đạt được một số thành tựu nhất định: trực tiếp nâng cao có hiệu quả rõ rệt về hình ảnh ngành VT-CNTT trong nước và quốc tế, đã tạo được một số điểm nhấn quan trọng có tính quyết định đưa thương hiệu VNPT lan toả sâu rộng trong các tầng lớp dân cư thông qua hệ thống nhận diện thương hiệu.

2.2.1.4. Ngôn ngữ, khẩu hiệu

- Phân tích khẩu hiệu của VNPT
- + Tiếng Việt: "*Cuộc sống đích thực*"
- + Tiếng Anh: "*Real life*".



Hình 2.5: Khẩu hiệu của VNPT

(Nguồn: VNPT)

+ Đôi mắt thể hiện sự quan tâm, chia sẻ, minh họa cho giá trị nhân văn của VNPT.

+ Cụm đồ họa VNPT - cánh sóng cách điệu - đôi mắt: thể hiện VNPT luôn vì khách hàng, quan tâm chăm sóc khách hàng.

+ Sử dụng hình ảnh đôi mắt nam, nữ thể hiện sự cân bằng tự nhiên, sự đa dạng của khách hàng trong nước và quốc tế của VNPT, tạo sự thuận tiện về tính đối xứng với mỗi hạng mục thiết kế.

+ Ngôn ngữ đồ họa được sử dụng một cách hiện đại thông qua sự thể hiện mảng màu giữa xanh và trắng, vị trí, bố cục hình logo, chữ VNPT và câu slogan.

- Phân tích ý nghĩa của các biểu tượng (icon) trong thương hiệu của VNPT



Hình 2.6: Biểu tượng (icon) của VNPT

(Nguồn: VNPT)

Đây là 3 biểu tượng tượng trưng cho 3 lĩnh vực chính của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam.

- Bưu chính với biểu tượng truyền thông phong thư.
- Viễn thông với biểu tượng chiếc điện thoại.
- Internet biểu tượng chữ @ (còn được hiểu là CNTT).

2.2.2. Các khía cạnh phi trực quan

2.2.2.1. Giá trị: Hệ thống các giá trị văn hóa của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam (Văn hóa VNPT) là tài sản văn hóa vật chất và tinh thần, là sự kế thừa truyền thống và bản sắc văn hóa tốt đẹp của dân tộc Việt Nam, của ngành Bưu Điện từ khi hình thành, phát triển cho đến ngày nay.

Gìn giữ, phát huy, phát triển Văn hóa VNPT là nhiệm vụ quan trọng trong chiến lược phát triển VNPT đồng bộ với việc củng cố, tăng cường sức mạnh, thương hiệu, uy tín của VNPT trong môi trường sản xuất kinh doanh mới.

Các giá trị cốt lõi của văn hóa VNPT gồm:

- Tinh thần VNPT

Tâm nhìn: “Số 1 Việt Nam – Ngang tầm Thế giới”

Sứ mệnh: “Kết nối mọi người ”

Triết lý:

- + Khách hàng là trung tâm
- + Chất lượng là linh hồn
- + Hiệu quả là thước đo

Đạo đức:

- + Tín với Nhà nước

- + Tín với Cộng đồng
- + Tín với Khách hàng
- + Tín với Người lao động

Giá trị: Chuyên biệt – Khác biệt – Hiệu quả - Truyền thống VNPT

Ngày truyền thống: 15 tháng 8

Con người lịch sử: Chủ tịch Hồ Chí Minh – Người thầy của thông tin liên lạc cách mạng Việt Nam.

Hình ảnh lịch sử: Bác Hồ nói chuyện điện thoại



Câu nói lịch sử: “Việc liên lạc là một việc quan trọng bậc nhất trong công tác cách mệnh vì chính nó quyết định sự thống nhất chỉ huy, sự phân phối lực lượng và do đó đảm bảo thắng lợi”.

Biểu trưng truyền thống:



Danh hiệu cao quý

- + Tổ quốc ghi công: gần 1 vạn liệt sỹ ngành Bưu điện.
- + Khen thưởng: Ngành Bưu điện: Huân chương Sao Vàng năm 1995; Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam: Anh hùng Lao động năm 2009; Công đoàn Bưu điện Việt Nam: Huân chương Hồ Chí Minh năm 2007.

- **Sức mạnh VNPT**

Sức mạnh VNPT là bản sắc riêng của Văn hóa VNPT bao hàm các giá trị về truyền thống, thương hiệu, gắn kết, phát triển và kỷ cương của VNPT trước những yêu cầu mới của thực tiễn. Bản sắc ấy là nguồn sức mạnh vô giá để VNPT vượt qua mọi thách thức, vươn tới những đỉnh cao.

+ **Sức mạnh Truyền thống:** VNPT- Truyền thống vẻ vang. Đạo lý bền vững; Kế thừa, gìn giữ và phát huy truyền thống là nghĩa vụ, niềm tự hào và trách nhiệm của Người VNPT; Phẩm chất của người VNPT: “Trung thành - Dũng cảm - Tận tụy - Sáng tạo - Nghĩa tình”; Phương châm của người VNPT: “Nhanh chóng - Chính xác - An toàn - Tiềm lợi - Văn minh”

+ **Sức mạnh Thương hiệu:** VNPT – Cuộc sống đích thực. Sức mạnh Thương hiệu VNPT phải được tạo ra bằng các giá trị đích thực tự bên trong VNPT với Con người đích thực, Môi trường đích thực, Sản phẩm đích thực.

+ **Sức mạnh gắn kết:** VNPT – Mái nhà chung. Sức mạnh của VNPT là ở tinh thần và hành động vì Mái nhà chung với Hạ tầng chung - Sản phẩm chung - Thương hiệu chung - Lợi ích chung.

+ **Sức mạnh Phát triển:** VNPT - Nhanh, Vượt trội, Bền vững. Chỉ có phát triển nhanh, vượt trội, bền vững, VNPT mới có thể chiến thắng trong cạnh tranh và hội nhập.

+ **Sức mạnh Kỷ cương:** VNPT – Đoàn kết, Thống nhất, Trách nhiệm. Khẩu hiệu hành động: "Lãnh đạo tiên phong, trên dưới đồng lòng": Đoàn kết, Thống nhất, Trách nhiệm sẽ tạo ra sức mạnh kỷ cương vượt qua mọi khó khăn thử thách.

- Chuẩn mực VNPT

+ **Chuẩn mực chung:** Cuộc sống văn minh; Công hiến hết mình; Chân thành cởi mở

+ **Chuẩn mực tập thể:** Quản lý: Kỷ cương – Kỷ luật; Điều hành: Kiên quyết – Kịp thời; Nền tảng: Đoàn kết – Thống nhất.

+ **Chuẩn mực cá nhân**

+ **Chuẩn mực hình ảnh**

- Trách nhiệm VNPT

+ **Với nhà nước:** Thực thi pháp luật; Chấp hành và chịu trách nhiệm trước pháp luật; Bảo tồn và phát triển vốn của Nhà nước; Đóng góp vào sự phát triển Văn minh và CNTT của Việt Nam.

+ **Với khách hàng:** Luôn làm hài lòng; Tất cả vì khách hàng; Luôn mang đến sự hài lòng và niềm tin cho khách hàng.

+ **Với đối tác:** Hợp tác cùng phát triển; Xây dựng mối quan hệ bình đẳng, đề cao chữ tín, vì lợi ích đôi bên và cùng phát triển.

+ **Với cộng đồng xã hội:** Cùng chung vai góp sức; Tham gia trách nhiệm trong các hoạt động an sinh xã hội, khuyến học khuyến tài nhân đạo từ thiện, đưa dịch vụ thông tin về vùng sâu vùng xa vì sự phát triển chung của cộng đồng xã hội

+ **Với người lao động:** Tôn trọng và bảo vệ; Đảm bảo việc làm và điều kiện làm việc, nâng cao đời sống thu nhập, quan tâm chăm sóc sức khỏe, đánh giá đúng và khuyến khích tài năng và bảo vệ quyền lợi chính đáng hợp pháp của người lao động.

+ **Với môi trường:** Vì một hành tinh xanh; Cam kết xây dựng cơ quan Xanh - Sạch - Đẹp, bảo đảm an toàn, PCCN, ứng dụng công nghệ tiên tiến thân thiện và bảo vệ môi trường.

2.2.2.2. Thái độ: Đặt lợi ích của VNPT lên trên lợi ích của cá nhân. Không lạm

dụng chức quyền để tư lợi, gây khó khăn, cản trở công việc, ảnh hưởng đến uy tín của VNPT.

- Đổi mới, linh hoạt, chủ động thực hiện công việc đúng tiến độ. Giải quyết công việc đúng nguyên tắc, hợp tình hợp lý.

- Làm hết việc, không phải làm hết giờ. Coi hiệu quả là kết quả, tất cả các trường hợp yêu cầu cần xử lý gấp, phải xử lý ngay trong ngày làm việc.

- Người VNPT không sợ thất bại.

2.2.2.3. Niềm tin: CBCNV luôn có niềm tin vào VNPT, nơi họ làm việc và cống hiến. Đây là một điều hết sức quan trọng. Để luôn mang đến niềm tin cho CBCNV của mình, ngoài việc thực hiện tốt các chính sách đảm bảo quyền lợi về kinh tế cho người lao động, các nhà Lãnh đạo VNPT còn thường xuyên chú trọng thực hiện nhiều yếu tố để đem lại niềm tin cho CBCNV như:

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

Chính các yếu tố này đã giúp cho sự gắn bó và cống hiến lâu dài của nhân viên với VNPT và người VNPT luôn tự hào về doanh nghiệp của mình.

2.2.2.4. Lịch sử phát triển và truyền thống văn hoá:Năm 1997 Tổng liên đoàn Lao động Việt Nam tặng VNPT mười chữ: “Trung thành - Dũng cảm - Tận tụy - Sáng tạo - Nghĩa tình” và trở thành 10 chữ vàng truyền thống của CBCNV ngành Bru điện.

2.2.3. Khảo sát ý kiến của CBCNV về triển khai văn hóa doanh nghiệp giai đoạn 2014 - 2018

2.2.3.1. Hình thức, nội dung, đối tượng khảo sát

a. Hình thức: để tăng hiệu quả, tạo điều kiện thuận lợi cho người tham gia, Công đoàn VNPT tổ chức khảo sát theo hình thức trực tuyến. Công đoàn VNPT đã xây dựng một phần mềm nhỏ, dạng add-on để sử dụng trên giao diện của website <http://congdoan.vnpt.vn>. CBCNV Tập đoàn tham gia khảo sát đăng nhập chương trình bằng email cá nhân của VNPT, thực hiện trả lời các câu hỏi khảo sát tương tự như trả lời trên bảng câu hỏi giấy.

b. Nội dung: có 6 câu hỏi được lựa chọn (bảng câu hỏi - kèm theo), tập trung vào 3 nhóm vấn đề (i) Nhận biết và đánh giá hiệu quả của Văn hóa VNPT trong hoạt động của Tập đoàn giai đoạn vừa qua.(ii) Sự quan tâm, mong muốn của CBCNV về Văn hóa VNPT trong giai đoạn hiện nay.(iii) Đề xuất hình thức triển khai Văn hóa VNPT để đạt hiệu quả cao.

c. Đối tượng khảo sát được phần mềm lựa chọn ngẫu nhiên theo tỷ lệ và thành phần dự kiến của Ban tổ chức, cụ thể:

- Tỷ lệ khảo sát: khoảng 5% số lao động, tương ứng khoảng 2000 CBCNV của Tập đoàn.

- Thành phần: 10% cán bộ quản lý (Trưởng phó phòng, Giám đốc TTVT, Phòng Bán hàng khu vực trở lên), 40% nhân viên văn phòng, 25% công nhân kỹ thuật và 25% nhân viên trực tiếp kinh doanh.

2.2.3.2. Kết quả khảo sát

Theo số liệu tổng hợp, đến hết ngày 15/10/2018, với 2000 người được hệ thống lựa chọn thuộc 135 Công đoàn cơ sở và CSTV (các Trung tâm Kinh doanh của Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông), đã có 1741 người đăng nhập hệ thống và trả lời khảo sát, chiếm tỷ lệ 87,05%.

Các công đoàn cơ sở cũng được đánh giá là khá tích cực trong việc đôn đốc, vận động đoàn viên tham gia khi có tới 56/135 đơn vị đạt tỷ lệ khảo sát 100%, có 79/135 đơn vị đạt tỷ lệ khảo sát trên 90% và 104/135 đơn vị đạt tỷ lệ khảo sát trên 75%.

Sau khi cá nhân đóng góp ý kiến, các câu trả lời trắc nghiệm được tổng hợp thành bảng số liệu (báo cáo kèm theo, đây là bảng số liệu đã rút gọn các thông tin cụ thể về người tham gia), các câu trả lời tự luận (khối lượng khá lớn, tương đương 300 trang giấy A4 tiêu chuẩn, Ban tổ chức chỉ in báo cáo một số nội dung chính) nhưng có nhiều nội dung trùng lặp giữa các cá nhân hoặc chưa sát với nội dung yêu cầu đã được tổng hợp, biên tập lại và báo cáo như sau:

- a. Về việc phổ biến, quán triệt, đào tạo học tập Văn hóa VNPT
- b. Về hình thức triển khai Văn hóa VNPT
- c. Những tác động của Văn hóa VNPT đối với cá nhân, tập thể và doanh nghiệp:
- d. Những giá trị cốt lõi của Văn hóa VNPT được quan tâm hiện nay:

Qua tổng hợp từ kết quả khảo sát và một số ý kiến đóng góp chung cho việc điều chỉnh, bổ sung Sổ tay Văn hóa VNPT, Công đoàn VNPT xin tổng hợp một số nội dung và báo cáo đề xuất, kiến nghị cụ thể như sau

Về việc phổ biến, đào tạo, học tập và triển khai Văn hóa VNPT

Qua khảo sát đã cho thấy sự tiếp cận sâu rộng của Văn hóa VNPT tới người lao động (98,43%) thông qua các kênh truyền thông hiện hữu của Tập đoàn; phát huy thế mạnh đó, Công đoàn VNPT đề nghị Tập đoàn tiếp tục xây dựng kế hoạch truyền thông phù hợp, sát thực và hiệu quả, đảm bảo đưa Văn hóa VNPT (sau khi đã được sửa đổi/bổ sung) đến từng người lao động, thông qua một số hình thức như kết quả khảo sát đã thể hiện:

2.3. Đánh giá chung về Văn hóa doanh nghiệp tại VNPT

2.3.1. Kết quả đạt được

VNPT đã xây dựng được các biểu trưng trực quan, vừa mang tính quảng bá hình ảnh thương hiệu VNPT vừa tạo được ấn tượng và niềm đam mê đối với các

cán bộ công nhân viên khi làm việc, thấy mình tự hào khi được làm việc và phát triển của một Tập đoàn lớn. Các biểu trưng trực quan đã đưa hình ảnh thương hiệu của VNPT đến với khách hàng dễ hơn, thân thiện hơn.

Đi cùng với các biểu trưng trực quan là các biểu trưng phi trực quan luôn khẳng định những cam kết, những ước muốn mang lại lợi ích tốt nhất cho khách. Cùng với sự phát triển bền vững và ổn định, VNPT luôn cố gắng nỗ lực để mang đến cho khách hàng chất lượng các sản phẩm và dịch vụ tốt nhất với chi phí cạnh tranh nhất.

2.3.2. Một số vấn đề còn tồn tại

VHDN thực sự đã được hình thành trong Tập đoàn nhưng chưa có được bản sắc riêng của nó. Các biểu hiện mang nặng tính lịch sử để lại và không được thống kê, ghi chép, sàng lọc và truyền tải một cách có hệ thống và có định hướng. Việc tạo lập bản sắc riêng không vượt qua những giá trị chuẩn mực chung và dị biệt sẽ tạo ảnh hưởng lớn không chỉ đối với các nhân viên trong VNPT mà còn đối với cả các khách hàng bên ngoài.

Các biểu tượng trực quan đã được xây dựng nhưng chưa được chú trọng phát triển để qua đó thể hiện những nét đặc trưng và tạo sự khác biệt riêng đối với VNPT, chưa thể hiện một phong cách đặc trưng riêng có.

Hệ thống nhận diện thương hiệu cũng như triết lý kinh doanh, sứ mệnh, tầm nhìn và giá trị cốt lõi của VNPT chưa được chú trọng trong hoạt động thường ngày và công tác truyền thông để dễ dàng nhận thấy và từ đó tạo ấn tượng cho khách hàng.

Kết luận chương 2

Chương 2 của luận văn cung cấp một cái nhìn tổng quát nhất về Tập đoàn VNPT và nghiên cứu thực trạng văn hoá doanh nghiệp VNPT và chương 3 sẽ đề xuất một số giải pháp nhằm duy trì và phát triển văn hoá doanh nghiệp giai đoạn sau tái cơ cấu của Tập đoàn VNPT.

CHƯƠNG III

MỘT SỐ GIẢI PHÁP TIẾP TỤC DUY TRÌ VÀ PHÁT TRIỂN VĂN HÓA DOANH NGHIỆP GIAI ĐOẠN SAU TÁI CƠ CẤU CỦA TẬP ĐOÀN BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG VIỆT NAM

3.1. Định hướng phát triển của Tập đoàn VNPT (đến năm 2030)

3.1.1. Quan điểm phát triển

- *Phát triển ổn định và bền vững, nâng cao hiệu quả trong kinh doanh:*
- *Tiếp tục đẩy mạnh thực hiện các giải pháp nâng cao quản trị doanh nghiệp:*

3.1.2. Mục tiêu

- * Mục tiêu tổng quát:*
- * Mục tiêu cụ thể:*

3.1.3. Định hướng phát triển

3.1.3.1. Phát triển dịch vụ, kinh doanh

3.1.3.3. Mô hình hoạt động

Để đạt được những mục tiêu trên, VNPT đang tiếp tục triển khai văn hoá doanh nghiệp

- Quán triệt tới toàn thể CBCNV, đoàn viên công đoàn của đơn vị về ý nghĩa, tầm quan trọng của Văn hóa VNPT, có trách nhiệm tuân thủ và tích cực hưởng ứng cuộc vận động xây dựng Văn hóa VNPT do Tập đoàn phát động, nhằm tạo ra bản sắc riêng của VNPT theo hướng: “Chuyên biệt - Khác biệt - Hiệu quả”, tạo ra sự đồng lòng của Lãnh đạo, nhân viên để cùng nhau phấn đấu vì một VNPT phát triển nhanh, vượt trội, bền vững.

3.2. Một số giải pháp tiếp tục duy trì và phát triển Văn hóa doanh nghiệp sau tái cơ cấu của Tập đoàn VNPT

3.2.1. Nhóm giải pháp về khía cạnh trực quan: Xây dựng các kiến trúc đặc trưng.

3.2.2. Nhóm giải pháp về khía cạnh phi trực quan

3.2.2.1. Xây dựng niềm tin vào VNPT

Niềm tin của nhân viên vào VNPT khi họ làm việc cho Tập đoàn đó là một điều hết sức quan trọng trong việc khai thác hết các tiềm năng, năng lực của họ vào các hoạt động sản xuất kinh doanh của VNPT. Đứng trên góc độ của người lao động thì với từng tập đoàn, từng giai đoạn làm việc cho VNPT đó họ cũng có những nhu cầu riêng mà Tập đoàn 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 vào VNPT và sự trung thành của họ với VNPT. Các yếu tố này sẽ giúp cho sự gắn bó và cống hiến lâu dài của nhân viên với VNPT mà họ đang làm việc và họ có thể tự hào rằng VNPT là của “chúng tôi”. Các yếu tố này được thể hiện dưới các góc độ sau:

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

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 VNPT 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 VNPT đã đề ra. Sự tác động của một hệ thống chuẩn mực do Tập đoàn xác định cho mình một cách chi tiết và cụ thể sẽ tạo lập được môi trường tâm lý xã hội ổn định, tạo cơ sở tinh thần cho việc củng cố ý thức kỷ luật và tổ chức, ý thức hội đoàn cho toàn VNPT, cũng như cho mỗi thành viên của VNPT. Đó cũng là chỗ hội tụ, chỗ gặp nhau của các thành viên trong khi so sánh, nhận định, xung đột có thể xuất hiện cũng như tiến tới chỗ hòa nhập và nhân nhượng nhau.

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

Trên một phạm vi lớn hơn thì việc giao lưu về văn hóa còn mang lại nhiều lợi thế cho VNPT trong quá trình hợp tác phát triển. Với những tiêu chí văn hóa doanh nghiệp, văn hóa ứng xử của VNPT có thể hòa nhập với thế giới sẽ làm cho phạm vi ảnh hưởng của VNPT hay của cả ngành mở rộng hơn. Với những ảnh hưởng đó, việc quảng bá, phát triển thị trường đối với VNPT lúc này sẽ có nhiều thuận lợi dựa trên những ảnh hưởng có từ trước. Việc du nhập lại những nét văn hóa của doanh nghiệp khác trên thế giới còn là cầu nối cho việc phát triển các kỹ năng nghề nghiệp với phong cách mới, phát triển vốn cho VNPT thông qua các hoạt động đầu tư.

3.2.3. Một số giải pháp khác

3.2.3.1. Duy trì và phát triển văn hóa doanh nghiệp dựa trên xây dựng văn hoá doanh nghiệp định hướng khách hàng

3.2.3.2. Xây dựng văn hóa doanh nghiệp tích cực, làm nền tảng cho sự phát triển bền vững của VNPT

Thứ nhất, văn hóa doanh nghiệp phải hướng về con người.

Thứ hai, văn hóa doanh nghiệp phải phù hợp với cả môi trường bên trong lẫn bên ngoài Tập đoàn.

3.2.3.3. Nâng cao ý thức về văn hóa doanh nghiệp cho các thành viên

a. Tuyển chọn nhân viên.

b. Hòa nhập.

c. Huấn luyện.

d. Đánh giá và thưởng phạt.

e. Tạo dựng những giá trị chung.

g. Xây dựng những hình tượng điển hình trong tập đoàn

3.2.3.4. Kết hợp truyền thống và hiện đại trong xây dựng văn hóa doanh nghiệp

3.2.3.5. Tăng cường đầu tư vật chất cho xây dựng văn hóa doanh nghiệp.

3.2.3.6. Phát huy tinh thần làm việc tập thể

3.2.3.7. Tăng cường các hoạt động hỗ trợ phát triển văn hoá doanh nghiệp phù hợp với mô hình VNPT sau khi thực hiện tái cơ cấu

3.2.3.8. Biên soạn hệ thống tài liệu chuẩn mực ứng xử thống nhất trong nội bộ

3.2.3.9. Thành lập bộ phận chuyên trách nhằm thực hiện “Dự án xây dựng văn hóa thời kì hội nhập quốc tế và sau tái cấu trúc”

3.2.3.10. Phát huy vai trò của tổ chức Đảng, đoàn thể trong chỉ đạo, phối hợp với chính quyền tổ chức các phong trào thi đua, văn nghệ, thể thao, từ thiện xã hội.

Kết luận chương 3

Trên cơ sở phân tích định hướng phát triển của Tập đoàn, và những phân tích tại chương 1 và chương 2, chương 3 đã đưa ra những giải pháp tổng quát và cụ thể nhằm duy trì và phát triển văn hóa doanh nghiệp sau tái cơ cấu của Tập đoàn VNPT. Các giải pháp này nhằm hỗ trợ hiệu quả cho SXKD, góp phần xây dựng niềm tin trong CBCNV, làm nền tảng cho việc triển khai thành công các mục tiêu, định hướng phát triển của Tập đoàn VNPT.

KẾT LUẬN

Xây dựng văn hoá doanh nghiệp suy cho cùng là tạo động lực và môi trường để 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 được 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 doanh nghiệp.

Với kết cấu gồm 3 chương, luận văn đã đề cập tới một số nội dung chung nhất về văn hóa doanh nghiệp, thực trạng văn hóa doanh nghiệp tại VNPT sau tái cấu trúc qua đó đã đưa ra một số giải pháp xây dựng văn hóa doanh nghiệp tại VNPT. Với mục tiêu đã đề ra ban đầu, luận văn đã giải quyết được một số vấn đề sau:

1. Hệ thống được một số vấn đề về văn hóa doanh nghiệp, các biểu trưng của văn hóa doanh nghiệp. Đồng thời nêu bật những lợi ích của việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp và quy trình xây dựng văn hóa doanh nghiệp. Trong điều kiện cạnh tranh trên thương trường không chỉ bằng thương hiệu mà còn cả bằng văn hóa doanh nghiệp.

2. Đánh giá được thực trạng văn hóa doanh nghiệp tại VNPT, từ đó áp dụng cơ sở lý luận và thực tiễn đề xuất một số giải pháp nhằm xây dựng văn hóa doanh nghiệp tại đơn vị. Xây dựng thương hiệu cùng với văn hóa doanh nghiệp là một trong những mục tiêu hàng đầu trước sự cạnh tranh gay gắt trên thị trường để nâng cao năng lực cạnh tranh so với các đối thủ.

3. Để xây dựng văn hóa doanh nghiệp tại VNPT cần tập trung vào một số giải pháp:

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

Trong khuôn khổ giới hạn của một luận văn tốt nghiệp cao học, cùng khả năng kiến thức còn hạn chế, chắc chắn bản luận văn này không tránh khỏi những thiếu sót và hạn chế, tác giả rất mong nhận được sự đóng góp ý kiến của các thầy cô giáo và đồng nghiệp.