

**HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG**

---



**NGUYỄN NGỌC LINH**

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

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

**HÀ NỘI – NĂM 2019**

**HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG**

-----



**NGUYỄN NGỌC LINH**

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

**Chuyên ngành: Quản trị Kinh doanh**

**Mã số: 8.34.01.01**

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

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS VŨ TRỌNG PHONG**

**HÀ NỘI – 2019**

## **LỜI CAM ĐOAN**

Tôi xin cam đoan luận văn: “Văn hóa doanh nghiệp giai đoạn sau tái cơ cấu của Tập đoàn Bru chính Viễn thông Việt Nam” là công trình nghiên cứu riêng của tôi. Các số liệu trong luận văn được sử dụng trung thực. Kết quả nghiên cứu được trình bày trong luận văn này chưa từng được công bố tại bất kỳ công trình nào khác.

**Người cam đoan**

**Nguyễn Ngọc Linh**

## LỜI CẢM ƠN

Trước tiên, tác giả trân trọng cảm ơn các thầy cô giáo đã tham gia giảng dạy khóa học của chúng tôi trong thời gian qua, những người đã tận tình truyền đạt kiến thức và tạo điều kiện để tác giả học tập và hoàn thành tốt khóa học.

Đồng thời, tác giả cũng xin trân trọng gửi lời cảm ơn tới Khoa Đào tạo sau đại học, các thầy cô giáo Khoa Quản trị Kinh doanh, các Lãnh đạo, CBCNV Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông và đặc biệt là thầy TS. Vũ Trọng Phong đã trực tiếp hướng dẫn, chỉ bảo cho tôi trong suốt quá trình nghiên cứu đề tài.

Tôi xin chân thành gửi lời cảm ơn đến Ban lãnh đạo và các anh, chị đồng nghiệp Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam và Công đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam đã nhiệt tình giúp đỡ tôi trong quá trình thu thập thông tin cũng như các số liệu có liên quan đến đề tài nghiên cứu, tạo điều kiện tốt nhất để tôi hoàn thành được luận văn tốt nghiệp này.

Mặc dù đã hết sức cố gắng, nhưng do hạn chế về thời gian và kinh nghiệm, những vấn đề trình bày trong bản luận văn này chắc chắn khó tránh khỏi những sai sót, tác giả rất mong nhận được sự đóng góp của các thầy cô, bạn bè và các đồng nghiệp để vấn đề nghiên cứu được hoàn thiện hơn.

Trân trọng!

**Tác giả luận văn**

**Nguyễn Ngọc Linh**

## MỤC LỤC

<b>LỜI CAM ĐOAN .....</b>	<b>I</b>
<b>LỜI CẢM ƠN .....</b>	<b>..ii</b>
<b>CÁC CHỮ VIẾT TẮT TRONG LUẬN VĂN .....</b>	<b>V</b>
<b>DANH MỤC BẢNG - BIỂU.....</b>	<b>VI</b>
<b>DANH MỤC HÌNH ẢNH.....</b>	<b>VII</b>
<b>MỞ ĐẦU .....</b>	<b>1</b>
<b>CHƯƠNG I CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ VĂN HÓA DOANH NGHIỆP .....</b>	<b>6</b>
<b>1.1 Khái quát về Văn hóa doanh nghiệp .....</b>	<b>6</b>
<i>1.1.1 Khái niệm .....</i>	<i>6</i>
<i>1.1.2 Các yếu tố của văn hoá doanh nghiệp .....</i>	<i>8</i>
<i>1.1.3 Đặc điểm của văn hoá doanh nghiệp .....</i>	<i>10</i>
<b>1.2 Các khía cạnh của văn hóa doanh nghiệp.....</b>	<b>10</b>
<i>1.2.1. Các khía cạnh trực quan.....</i>	<i>10</i>
<i>1.2.2. Các khía cạnh phi trực quan .....</i>	<i>15</i>
<b>1.3 Xây dựng văn hóa doanh nghiệp.....</b>	<b>20</b>
<i>1.3.1 Quan điểm chủ yếu xây dựng văn hóa doanh nghiệp .....</i>	<i>20</i>
<i>1.3.2. Quy trình xây dựng văn hóa doanh nghiệp .....</i>	<i>21</i>
<b>1.4 Tái cơ cấu doanh nghiệp và những vấn đề về Văn hóa doanh nghiệp đặt ra .....</b>	<b>28</b>
<i>1.4.1. Sự cần thiết phải tái cơ cấu .....</i>	<i>28</i>
<i>1.4.2. Nguyên tắc tái cơ cấu doanh nghiệp cung cấp dịch vụ viễn thông .....</i>	<i>29</i>
<i>1.4.3. Xu hướng tái cơ cấu doanh nghiệp cung cấp dịch vụ viễn thông.....</i>	<i>30</i>
<i>1.4.4. Những vấn đề văn hóa doanh nghiệp sau tái cơ cấu.....</i>	<i>31</i>
<b>Kết luận chương 1 .....</b>	<b>34</b>
<b>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 .....</b>	<b>35</b>
<b>2.1. Khái quát về Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam.....</b>	<b>35</b>
<i>2.1.1. Giới thiệu chung .....</i>	<i>35</i>

2.1.2. Lĩnh vực kinh doanh .....	36
2.1.3. Cơ cấu tổ chức bộ máy của VNPT.....	37
2.1.4. Quá trình tái cơ cấu của VNPT .....	38
2.1.5. Tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh giai đoạn sau tái cơ cấu (2014-2018) của VNPT.....	40
<b>2.2. Thực trạng Văn hóa doanh nghiệp sau tái cơ cấu tại VNPT giai đoạn 2014 - 2018.....</b>	<b>43</b>
2.2.1. Các khía cạnh trực quan.....	43
2.2.2. Các khía cạnh phi trực quan .....	48
2.2.3. Khảo sát ý kiến của CBCNV về triển khai văn hóa doanh nghiệp giai đoạn 2014 - 2018 .....	54
<b>2.3. Đánh giá chung về Văn hóa doanh nghiệp tại VNPT .....</b>	<b>64</b>
2.3.1. Kết quả đạt được.....	64
2.3.2. Một số vấn đề còn tồn tại.....	65
<b>Kết luận chương 2 .....</b>	<b>67</b>
<b>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 .....</b>	<b>68</b>
<b>3.1. Định hướng phát triển của Tập đoàn VNPT (đến năm 2030).....</b>	<b>68</b>
3.1.1. Quan điểm phát triển .....	68
3.1.2. Mục tiêu .....	69
3.1.3. Định hướng phát triển .....	69
<b>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 .....</b>	<b>72</b>
3.2.1. Nhóm giải pháp về khía cạnh trực quan.....	72
3.2.2. Nhóm giải pháp về khía cạnh phi trực quan .....	72
3.2.3. Một số giải pháp khác.....	75
<b>Kết luận chương 3 .....</b>	<b>91</b>
<b>KẾT LUẬN .....</b>	<b>92</b>
<b>DANH MỤC CÁC TÀI LIỆU THAM KHẢO .....</b>	<b>95</b>
<b>PHỤ LỤC.....</b>	<b>96</b>

## **CÁC CHỮ VIẾT TẮT TRONG LUẬN VĂN**

CB	Cán bộ
CBCNV	Cán bộ công nhân viên
CNTT	Công nghệ thông tin
DN	Doanh nghiệp
DNNN	Doanh nghiệp nhà nước
NV	Nhân viên
VNPT	Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam
VNPT - IT	Công ty công nghệ thông tin VNPT
VNPT – Vinaphone	Tổng công ty dịch vụ Viễn Thông
VNPT - Net	Tổng công ty hạ tầng mạng
VNPT – Media	Tổng công ty truyền thông
VHDN	Văn hóa doanh nghiệp
SXKD	Sản xuất kinh doanh

## **DANH MỤC BẢNG - BIỂU**

Bảng 2. 1: Một số chỉ tiêu về hoạt động sản xuất kinh doanh của VNPT .....	40
Biểu đồ 2. 1: Thị phần (doanh thu) các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ viễn thông cố định mặt đất .....	41
Biểu đồ 2. 2: Thị phần (doanh thu) các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ truy nhập Internet băng rộng cố định .....	41
Biểu đồ 2. 3: Thị phần (doanh thu) các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ viễn thông di động mặt đất .....	42
Biểu đồ 2. 4: Thị phần (thuê bao) các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ truy nhập Internet băng rộng cố định mặt đất .....	42
Biểu đồ 2. 5: Thị phần (thuê bao) các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ băng rộng di động mặt đất .....	43

## DANH MỤC HÌNH

Hình 1. 1: Các khía cạnh trực quan của văn hóa doanh nghiệp.....	10
Hình 1. 2: Các khía cạnh phi trực quan của văn hóa doanh nghiệp.....	15
Hình 2. 1: Mô hình tổ chức VNPT trước tái cơ cấu.....	37
Hình 2. 2: Mô hình tổ chức VNPT sau tái cơ cấu.....	38
Hình 2. 3: Trụ sở Tập đoàn VNPT, 57 Huỳnh Thúc Kháng, Đống Đa, Hà Nội.....	44
Hình 2. 4: Logo VNPT.....	46
Hình 2. 5: Khẩu hiệu của VNPT .....	47
Hình 2. 6: Biểu tượng (icon) của VNPT .....	48

## **MỞ ĐẦU**

### **1. Lý do chọn đề tài**

VNPT hiện là Tập đoàn Bưu chính Viễn thông hàng đầu tại Việt Nam. Kế thừa hơn 70 năm xây dựng, phát triển và gắn bó trên thị trường viễn thông Việt Nam, VNPT vừa là nhà cung cấp dịch vụ đầu tiên đặt nền móng cho sự phát triển của ngành Bưu chính, Viễn thông Việt Nam, vừa 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.

Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam (Tập đoàn VNPT) là doanh nghiệp có bề dày truyền thống gắn liền với lịch sử, truyền thống của ngành Bưu Điện Việt Nam, một truyền thống hào hùng, vẻ vang được xây đắp nên bởi mồ hôi và cả xương máu của các thế hệ người Bưu Điện và được đúc kết bởi 10 chữ Vàng “Trung thành - Dũng cảm - Tận tụy - Sáng tạo - Nghĩa tình”.

Với văn hóa truyền thống ấy, ngành Bưu Điện và Tập đoàn VNPT đã làm nên kỳ tích tăng tốc phát triển, hiện đại hóa Bưu chính Viễn thông Việt Nam ngang tầm thế giới, được Đảng, Nhà nước và Nhân dân ghi nhận là ngành đi đầu trong sự nghiệp Đổi mới.

Ngày 10/6/2014 Thủ tướng chính phủ đã ban hành Quyết định số 888/QĐ-TTg về việc phê duyệt đề án tái cơ cấu Tập đoàn VNPT. Đến nay, Tập đoàn đã tái cơ cấu được gần 5 năm, trong đó việc chuyển đổi lớn nhất của Tập đoàn là thành lập 03 Tổng công ty: VNPT-Net, VNPT-Vinaphone, VNPT-Media; trong đó: Tổng công ty VNPT-Net là đơn vị trực thuộc, hạch toán phụ thuộc Công ty mẹ - Tập đoàn VNPT; Tổng công ty VNPT-Vinaphone và Tổng công ty VNPT-Media là công ty con do VNPT đầu tư, sở hữu 100% vốn điều lệ. Ngoài ra, ngày 01/3/2018, Tập đoàn VNPT đã thành lập Công ty Công nghệ thông tin VNPT là đơn vị trực thuộc, hạch toán phụ thuộc Công ty mẹ - Tập đoàn VNPT.

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.

Bởi vậy, tôi đã chọn đề tài “Văn hóa doanh nghiệp giai đoạn sau tái cơ cấu của Tập đoàn Bru 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**

Văn hóa doanh nghiệp là toàn bộ các giá trị văn hóa được xây dựng trong suốt quá trình tồn tại và phát triển của doanh nghiệp, chi phối tình cảm, nếp suy nghĩ và hành vi của mọi thành viên của doanh nghiệp; tạo nên sự khác biệt giữa các doanh nghiệp và được coi là truyền thống riêng của mỗi doanh nghiệp.

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:

- GS.TS Bùi Xuân Phong: “Đạo đức kinh doanh và Văn hóa doanh nghiệp” - NXB. Thông tin và truyền thông, (2006). Công trình này trình bày khái niệm, đặc điểm, biểu hiện của Văn hóa doanh nghiệp, các nhân tố tạo lập Văn hóa doanh nghiệp; nguyên tắc và quy trình xây dựng Văn hóa doanh nghiệp. Ngoài ra công trình cũng trình bày văn hóa trong các hoạt động kinh doanh như hoạt động marketing, văn hóa trong ứng xử, trong đàm phán và thương lượng...[7]
- PGS.TS. Nguyễn Mạnh Quân - “Đạo đức kinh doanh và văn hóa công ty” - NXB. Đại học Kinh tế Quốc dân, (2011). Đây là giáo trình của Trường Đại

học Kinh tế Quốc dân. Công trình này trình bày rõ khái niệm, biểu hiện, các dạng VHDN, nhân tố tạo lập VHDN. [9]

- PGS.TS Dương Thị Liễu – Văn hóa kinh doanh – NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, 2011). Công trình này có đề cập đến khía cạnh văn hóa doanh nghiệp, bao gồm khái niệm, các cấp độ văn hóa doanh nghiệp, tác động của văn hóa doanh nghiệp đến hoạt động kinh doanh; các nhân tố ảnh hưởng đến văn hóa doanh nghiệp, giai đoạn hình thành và cơ cấu thay đổi văn hóa doanh nghiệp; các dạng văn hóa doanh nghiệp. [6]

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. Luận văn đã hệ thống một số vấn đề về văn hóa doanh nghiệp, đánh giá thực trạng văn hóa doanh nghiệp tại Công ty Mobifone và một số giải pháp để xây dựng văn hóa doanh nghiệp tại Công ty Mobifone. [3]
- 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. Luận văn đã hệ thống một số vấn đề về văn hóa doanh nghiệp, đánh giá thực trạng văn hóa doanh nghiệp tại Công ty VDC và một số giải pháp để xây dựng văn hóa doanh nghiệp tại Công ty VDC. [4]
- 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. Luận văn đã hệ thống một số vấn đề về văn hóa doanh nghiệp, đánh giá thực trạng văn hóa doanh nghiệp tại Tổng công ty PTI và một số giải pháp để xây dựng văn hóa doanh nghiệp tại Tổng công ty PTI. [1]
- 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. Luận văn đã hệ thống và làm rõ một số vấn đề về văn hóa doanh nghiệp, đánh giá được thực trạng văn hóa doanh nghiệp tại Viettel và

đề xuất một số giải pháp mang tính khả thi nhằm duy trì và phát triển văn hóa doanh nghiệp Viettel để phát triển bền vững và hội nhập quốc tế. [5]

- Trần Thị Thu Hà (2013), “*Xây dựng văn hóa doanh nghiệp tại công ty dịch vụ viễn thông Vinaphone*”, Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông. Luận văn đã hệ thống một số vấn đề về văn hóa doanh nghiệp, đánh giá thực trạng văn hóa doanh nghiệp tại Công ty VinaPhone và một số giải pháp để xây dựng văn hóa doanh nghiệp tại Công ty VinaPhone. [2]

GS.TS Bùi Xuân Phong cũng đã công bố một số bài viết trong lĩnh vực bưu chính viễn thông, trên ấn phẩm Khoa học công nghệ và Kinh tế bưu điện Tập đoàn BCVT Việt Nam như: [8]

- “Duy trì và phát triển Văn hóa doanh nghiệp nhằm phát triển bền vững và hội nhập quốc tế VNPT” (3/2010).
- “Bản về quy trình xây dựng Văn hóa doanh nghiệp”. (4/2010).
- “Duy trì và phát triển Văn hóa doanh nghiệp nhằm phát triển VNPT bền vững và hội nhập quốc tế”. (6/2010).

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 để từ đó đưa ra biện pháp duy trì và phát triển văn hóa doanh nghiệp cho đơn vị. Đây là đối tượng và mục đích nghiên cứu của Luận văn này.

### **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:

Để đạt được mục đích nêu trên, luận văn cần thực hiện các nhiệm vụ cụ thể sau:

- Nghiên cứu, tìm hiểu, hệ thống hóa những vấn đề lý luận về Văn hóa doanh nghiệp.
- 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.

- 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.
- Phương pháp phân tích, so sánh, đối chứng để đánh giá thực trạng văn hóa doanh nghiệp, trên cơ sở đó nghiên cứu giải pháp duy trì và phát triển văn hóa doanh nghiệp của Tập đoàn VNPT trong thời gian tới.

#### **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

Chương 1 trình bày và hệ thống cơ sở lý luận về văn hoá doanh nghiệp. Đây là khung pháp lý cần thiết để nghiên cứu đánh giá thực trạng văn hoá doanh nghiệp sau tái cơ cấu tại Tập đoàn Bru chính Viễn thông Việt Nam và nghiên cứu đề xuất giải pháp tiếp tục duy trì và phát triển văn hóa doanh nghiệp giai đoạn sau tái cơ cấu của Tập đoàn Bru chính Viễn thông Việt Nam.

### 1.1 Khái quát về Văn hóa doanh nghiệp [6],[7],[8],[9]

#### 1.1.1 Khái niệm

##### 1.1.1.1. Văn hóa

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

Ở phương Tây, *văn hóa* - culture (trong tiếng Anh, tiếng Pháp) hay kultur (tiếng Đức)... đều xuất phát từ chữ Latinh - cultus có nghĩa là khai hoang, trồng trọt, trông nom cây lương thực. Sau đó từ cultus được mở rộng nghĩa, dùng trong lĩnh vực xã hội chỉ sự vun trồng, giáo dục, đào tạo và phát triển mọi khả năng của con người.

Ở phương Đông, trong tiếng Hán cổ, từ *văn hóa* bao gồm hàm ý nghĩa "văn" là vẻ đẹp của nhân tính, cái đẹp của tri thức, trí tuệ con người có thể đạt được bằng sự tu dưỡng của bản thân và cách thức cai trị đúng đắn của nhà cầm quyền. Còn chữ "hóa" là đem cái văn (cái đẹp, cái tốt, cái đúng) để cảm hóa, giáo dục và hiện thực hóa trong thực tiễn, đời sống. Vậy, văn hóa chính là nhân hóa hay nhân văn hóa.

Như vậy, *văn hóa* trong từ nguyên của cả phương Đông và phương Tây đều có một nghĩa chung căn bản là sự giáo hóa, vun trồng nhân cách con người (bao gồm cá nhân, cộng đồng và xã hội loài người), cũng có nghĩa làm cho con người và cuộc sống trở nên tốt đẹp hơn.

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 khái niệm: "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

Trong một xã hội rộng lớn, mỗi doanh nghiệp được coi là một xã hội thu nhỏ. Xã hội lớn có nền văn hoá lớn, xã hội nhỏ (doanh nghiệp) cũng cần xây dựng cho mình một nền văn hoá riêng biệt. Nền văn hoá ấy chịu ảnh hưởng và đồng thời cũng là một bộ phận cấu thành nền văn hoá lớn. Như Edgar Schein, một nhà quản trị nổi tiếng người Mỹ đã nói: “ăn hoá doanh nghiệp gắn với văn hoá xã hội, là một bước tiến của văn hoá xã hội, là tầng sâu của văn hoá xã hội. Văn hoá doanh nghiệp đòi hỏi vừa chú ý tới năng suất và hiệu quả sản xuất, vừa chú ý quan hệ chủ thợ, quan hệ giữa người với người. Nói rộng ra nếu toàn bộ nền sản xuất đều được xây dựng trên một nền văn hoá doanh nghiệp có trình độ cao, nền sản xuất sẽ vừa mang bản sắc dân tộc, vừa thích ứng với thời đại hiện nay”.

Vào đầu những năm 70, sau sự thành công rực rỡ của các công ty Nhật Bản, các công ty Mỹ chú ý tìm hiểu nguyên nhân dẫn đến thành công đó. Cụm từ Corporate culture (văn hoá doanh nghiệp) đã được các chuyên gia nghiên cứu về tổ chức và các nhà quản lý sử dụng để chỉ một trong những tác nhân chủ yếu dẫn tới sự thành công của các công ty Nhật trên khắp thế giới.

Đầu thập kỷ 90, người ta bắt đầu đi sâu nghiên cứu tìm hiểu về những nhân tố cấu thành cũng như những tác động to lớn của văn hoá đối với sự phát triển của một doanh nghiệp. Đã có rất nhiều khái niệm văn hoá doanh nghiệp được đưa ra nhưng cho đến nay vẫn chưa có một định nghĩa chuẩn nào được chính thức công nhận.

Ông Georges de Saite Marie, chuyên gia người Pháp về doanh nghiệp vừa và nhỏ đưa ra định nghĩa như sau: “Văn hoá doanh nghiệp là tổng hợp các giá trị, các

biểu tượng, huyền thoại, nghi thức, các điều cấm kỵ, các quan điểm triết học, đạo đức tạo thành nền móng sâu xa của doanh nghiệp”.

Một định nghĩa khác của tổ chức lao động quốc tế: “Văn hoá doanh nghiệp là sự trộn lẫn đặc biệt các giá trị, các tiêu chuẩn, thói quen và truyền thống, những thái độ ứng xử và lễ nghi mà toàn bộ chúng là duy nhất đối với một tổ chức đã biết”.

Tuy nhiên, định nghĩa phổ biến và được chấp nhận rộng rãi nhất là định nghĩa của chuyên gia nghiên cứu các tổ chức Edgar Schein: “Văn hoá công ty là tổng hợp những quan niệm chung mà các thành viên trong công ty học được trong quá trình giải quyết các vấn đề nội bộ và sử lý các vấn đề với môi trường xung quanh”.

Các khái niệm trên đều đã đề cập đến những nhân tố tinh thần của văn hoá doanh nghiệp như: Các quan niệm chung, các giá trị, các huyền thoại, nghi thức... của doanh nghiệp nhưng chưa đề cập đến nhân tố vật chất- nhân tố quan trọng của văn hoá doanh nghiệp.

Do đó, 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***

Cấu trúc của văn hóa doanh nghiệp gồm 5 lớp:

#### **1.1.2.1. Triết lý quản lý và kinh doanh**

Đây là lớp trong cùng và quan trọng nhất của văn hóa doanh nghiệp, bao gồm những triết lý quản lý và kinh doanh cốt lõi nhất, căn bản nhất. Đây là cơ sở xây dựng định hướng hoạt động của doanh nghiệp và chi phối các quyết định quản lý; là niềm tin, là giá trị bền vững không thay đổi bất chấp thời gian và ngoại cảnh. Vì vậy, điều kiện tiên quyết để quá trình xây dựng văn hóa doanh nghiệp thành công là sự cam kết của những người lãnh đạo cao nhất của doanh nghiệp. Bởi, phần quan trọng nhất, trái tim và khối óc của doanh nghiệp nằm ở lớp trong cùng của văn hóa, xin nhắc lại, đó là triết lý kinh doanh, phương châm quản lý của doanh nghiệp và

chỉ có những nhà quản lý cao nhất của doanh nghiệp mới đủ khả năng tác động đến lớp văn hóa cốt lõi này.

Hệ thống trao đổi thông tin là lớp cấu thành thứ tư trong văn hoá doanh nghiệp đáp ứng nhu cầu thông tin quản lý đa dạng, đa chiều, chính xác và kịp thời.

#### 1.1.2.2. Động lực của cá nhân và tổ chức

Lớp yếu tố quan trọng thứ hai của văn hóa doanh nghiệp chính là các động lực thúc đẩy hành động của các cá nhân, và môi trường “động lực chung” của tổ chức. Các yếu tố động lực này sẽ biểu hiện ra ngoài bằng những hành vi hàng ngày của các cá nhân trong doanh nghiệp.

#### 1.1.2.3. Quy trình quy định

Quy trình, quy định, chính sách giúp doanh nghiệp hoạt động ổn định, theo chuẩn. Đây cũng là cấu thành giúp doanh nghiệp đáp ứng các yêu cầu ngày càng cao về chất lượng sản phẩm dịch vụ của doanh nghiệp, góp phần tạo tính ổn định và nâng cao hiệu quả của doanh nghiệp với nỗ lực làm hài lòng khách hàng và xã hội.

#### 1.1.2.4. Hệ thống trao đổi thông tin

Đây là lớp cấu thành thứ tư trong văn hóa doanh nghiệp đáp ứng nhu cầu thông tin quản lý đa dạng, đa chiều, chính xác và kịp thời. Hệ thống này cần đảm bảo mọi thông tin cần thiết cho doanh nghiệp đều được thu thập, truyền đạt, lưu trữ và xử lý; đồng thời đảm bảo cho mọi thành viên doanh nghiệp dễ dàng tiếp cận và sử dụng các thông tin cần thiết cho các hoạt động thường nhật cũng như công tác lập kế hoạch, xây dựng định hướng chiến lược.

#### 1.1.2.5. Phong trào, nghi lễ, nghi thức

Đây là cấu thành văn hóa bề nổi, phản ánh đời sống, sinh hoạt của công ty. Tuy không trực tiếp ảnh hưởng đến kết quả kinh doanh, nhưng ảnh hưởng của nó đối với mọi hoạt động của doanh nghiệp cũng rất lớn. Nó tuyên truyền phổ biến đường lối, chính sách của công ty, tạo ra sự khác biệt của công ty với bên ngoài, tạo hình ảnh tốt cho công ty trước cộng đồng qua đó góp phần xây dựng thương hiệu ... Do vậy, để thực sự tạo ra “cá tính” của doanh nghiệp, tạo ra sức mạnh cạnh tranh

cho doanh nghiệp, doanh nhân, cán bộ quản lý cấp cao, các nhà lãnh đạo và quản lý các cấp khác phải nhất thiết tham gia vào quá trình xây dựng văn hoá của tổ chức mình.

### 1.1.3 Đặc điểm của văn hoá doanh nghiệp

Văn hoá doanh nghiệp có 2 đặc điểm chính:

- Văn hoá doanh nghiệp liên quan đến nhận thức. Các cá nhân nhận thức được văn hoá của doanh nghiệp thông qua những gì họ nhìn thấy, nghe được trong phạm vi doanh nghiệp. Cho dù các thành viên có thể có trình độ hiểu biết khác nhau, vị trí công tác khác nhau, họ vẫn luôn có xu thế mô tả văn hoá doanh nghiệp theo cách tương tự. Đó chính là sự chia sẻ về văn hoá doanh nghiệp.

- Văn hoá doanh nghiệp có tính thực chứng. Văn hoá doanh nghiệp đề cập đến cách thức các thành viên nhận thức về doanh nghiệp. Có nghĩa là chúng mô tả chứ không đánh giá hệ thống các ý nghĩa và giá trị của doanh nghiệp.

## 1.2 Các khía cạnh của văn hóa doanh nghiệp [1],[6],[7],[8],[9]

### 1.2.1. Các khía cạnh trực quan

Văn hoá doanh nghiệp của một doanh nghiệp được thể hiện bằng những yếu tố trực quan điển hình là (a) kiến trúc đặc trưng, (b) nghi lễ, (c) giao thoại, (d) biểu tượng, (e) ngôn ngữ, (f) ấn phẩm điển hình.



Hình 1. 1: Các khía cạnh trực quan của văn hóa doanh nghiệp

#### 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.

Phần lớn những doanh nghiệp thành đạt hoặc đang phát triển muốn gây ấn tượng đối với mọi người về sự khác biệt, thành công và sức mạnh của họ bằng những công trình kiến trúc đặc biệt và đồ sộ. Những công trình kiến trúc này được sử dụng như biểu tượng và hình ảnh về doanh nghiệp. Có thể thấy trong thực tế những ví dụ minh họa ở các công trình kiến trúc lớn của các nhà thờ, trường đại học . . . ở Mỹ và Châu Âu. Các công trình này rất được các doanh nghiệp chú trọng như một phương tiện thể hiện tính cách đặc trưng của doanh nghiệp.

Những thiết kế nội thất cũng rất được các doanh nghiệp quan tâm. Từ những vấn đề rất lớn như tiêu chuẩn hóa về màu sắc, kiểu dáng của bao bì đặc trưng, thiết kế nội thất như mặt bằng, quầy, bàn ghế, phòng, giá để hàng, lối đi, loại dịch vụ, trang phục . . . đến những chi tiết nhỏ nhất như đồ ăn, vị trí công tắc điện, thiết bị và vị trí của chúng trong phòng vệ sinh . . . tất cả đều được sử dụng để tạo ấn tượng thân quen, thiện chí và được quan tâm.

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 văn hoá doanh nghiệp 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. Những người quản lý có thể sử dụng lễ nghi như một cơ hội quan trọng để giới thiệu về những giá trị được doanh nghiệp coi trọng. Đó cũng là dịp đặc biệt để nhấn mạnh những giá trị riêng của doanh nghiệp, tạo cơ hội cho mọi thành viên cùng chia sẻ cách nhận thức về những sự kiện trọng đại, để 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 doanh nghiệp.

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 văn hoá doanh nghiệp. Một số mẫu chuyện trở thành những giai thoại do những sự kiện đã mang tính lịch sử và có thể được thu thập thêm. Một số khác có thể biến thành huyền thoại chứa đựng những giá trị và niềm tin trong doanh nghiệp 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 doanh nghiệp và giúp thống nhất về nhận thức của tất cả mọi thành viên.

#### 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. Các công trình kiến trúc, lễ nghi, giai thoại, khẩu hiệu đều chứa đựng những đặc trưng của biểu tượng, bởi 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 khác là logo hay một tác phẩm sáng tạo được thiết kế để thể hiện hình tượng về một doanh nghiệp bằng ngôn ngữ nghệ thuật phổ thông. Các biểu tượng vật chất này thường có sức mạnh rất lớn vì chúng hướng sự chú ý của người thấy nó vào một (vài) chi tiết hay điểm nhấn cụ thể có thể diễn đạt được giá trị chủ đạo mà doanh nghiệp muốn tạo ấn tượng, lưu lại hay truyền đạt cho người thấy nó. Logo là loại biểu trưng đơn giản nhưng lại có ý nghĩa rất lớn nên được các tổ chức doanh nghiệp rất chú trọng.

#### 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. Khẩu hiệu thường rất ngắn gọn, hay sử dụng các ngôn từ đơn giản, dễ nhớ; do đó đôi khi có vẻ “sáo rỗng” về hình thức. Khẩu hiệu là cách diễn đạt cô đọng nhất của triết lý hoạt động kinh doanh của một doanh nghiệp. Vì vậy chúng cần được liên hệ với bản tuyên bố sứ mệnh của doanh nghiệp để hiểu được ý nghĩa tiềm ẩn của chúng.

#### 1.2.1.6. Ấn phẩm điển hình

Những 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. . .

Những tài liệu này có thể giúp làm rõ mục tiêu của doanh nghiệp, phương châm hành động, niềm tin và giá trị chủ đạo, triết lý quản lý, thái độ đối với lao động, doanh nghiệp, người tiêu dùng, xã hội. Chúng cũng giúp những người nghiên cứu so sánh, đối chiếu sự đồng nhất giữa những biện pháp được áp dụng với những

triết lý được tổ chức tôn trọng. Đối với những đối tượng hữu quan bên ngoài, đây chính là những căn cứ để xác định tính khả thi và hiệu lực của văn hoá doanh nghiệp; đối với những người hữu quan bên trong đây là những căn cứ để nhận biết và thực thi văn hoá doanh nghiệp.

Các biểu trưng trực quan luôn chứa đựng những giá trị tiềm ẩn mà doanh nghiệp muốn truyền đạt cho những người hữu quan bên trong và bên ngoài. Những biểu trưng bên ngoài này cố làm nổi bật những giá trị tiềm ẩn về văn hoá. Chính vì vậy, những người quản lý thường sử dụng những biểu trưng này để thể hiện những giá trị tiềm ẩn trong việc phục vụ khách hàng và sự quan tâm dành cho nhân viên.

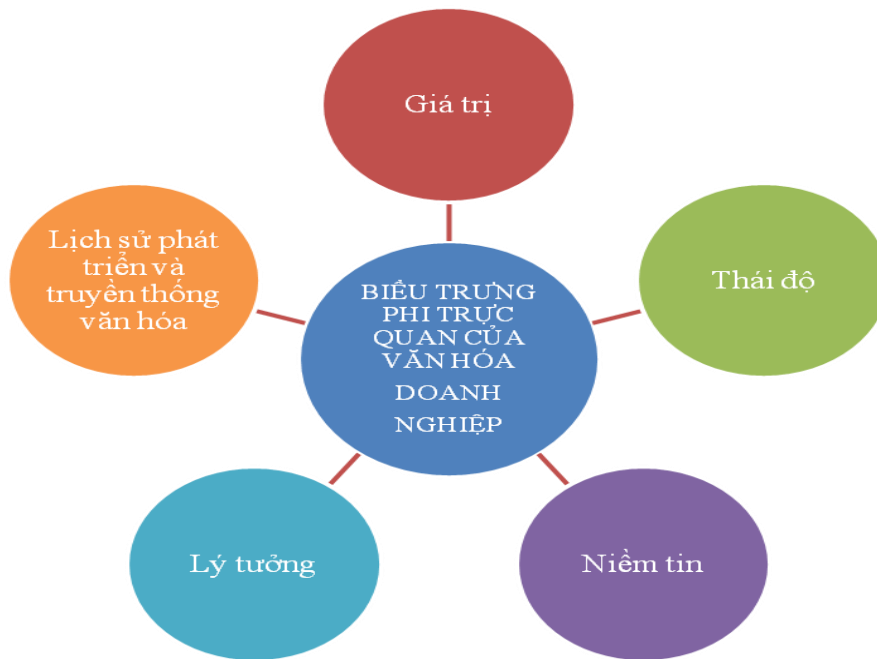
Sức mạnh của văn hoá doanh nghiệp được đặc trưng bởi sự thống nhất giữa các thành viên trong doanh nghiệp về tầm quan trọng của các giá trị cụ thể. Nếu có sự đồng thuận, văn hoá doanh nghiệp làm cho các thành viên trở nên gắn kết với nhau và tạo ra một sức mạnh tổng hợp. Khi đó doanh nghiệp có một nền văn hoá mạnh. Một nền văn hoá mạnh được thể hiện qua việc sử dụng thường xuyên và có kết quả các biểu trưng. Những yếu tố này làm tăng thêm sự quyết tâm của các thành viên phấn đấu vì các giá trị và các chiến lược chung của doanh nghiệp. Văn hoá doanh nghiệp thể hiện những giá trị mà mỗi thành viên cần cân nhắc khi quyết định hành động.

Người quản lý có thể có những đóng góp quan trọng vào việc phát triển và duy trì một nền văn hoá doanh nghiệp mạnh. Sử dụng các biểu trưng trực quan một cách hữu hiệu là rất quan trọng. Tuyển chọn thành viên mới có năng lực, nhiệt huyết, ý thức, gắn bó với công việc và giúp họ nhanh chóng hoà nhập với văn hoá doanh nghiệp là một yêu cầu đối với người quản lý để xây dựng một môi trường văn hoá tích cực. Giao cho nhân viên mới bắt đầu làm việc những công việc vất vả và yêu cầu họ tự tìm hiểu và xác định chuẩn mực hành vi, niềm tin giá trị chủ đạo của doanh nghiệp và thứ tự ưu tiên đối với chúng. Họ cũng được yêu cầu phải tham gia vào các hoạt động kinh doanh để học cách làm chủ, tự chủ và độc lập. Bằng cách đó các nhân viên có điều kiện để hoà đồng niềm tin và quan điểm giá trị của họ với niềm tin và giá trị chung của doanh nghiệp. Xét từ góc độ quản lý, các thủ tục này

chính là những cơ hội doanh nghiệp có thể sử dụng nhằm hoà nhập sức mạnh cá nhân với văn hoá doanh nghiệp thành vũ khí chiến lược.

### 1.2.2. Các khía cạnh phi trực quan

Những yếu tố phi trực quan của văn hoá doanh nghiệp về cơ bản có thể phân thành các nhóm: (a) lý tưởng, (b) niềm tin, giá trị chủ đạo và thái độ, (c) lịch sử phát triển và truyền thống văn hoá.



**Hình 1. 2: Các khía cạnh phi trực quan của văn hóa doanh nghiệp**

#### 1.2.2.1. Lý tưởng

Một quan niệm được nhiều nhà nghiên cứu lý thuyết và thực hành chấp nhận là có thể định nghĩa văn hoá doanh nghiệp như một lý tưởng với nghĩa là sự vận dụng lý thuyết vào thực tiễn. Cách định nghĩa này muốn nhấn mạnh những động lực, ý nghĩa, giá trị cao cả, căn bản, sâu sắc giúp con người cảm thông, chia sẻ, và dẫn dắt con người trong nhận thức, cảm nhận và xúc động trước sự vật, hiện tượng. Lý tưởng 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.* Con người và doanh nghiệp có nhận thức khác nhau về khả năng làm chủ vận mệnh của mình. Một số cho rằng họ có thể chi phối được những gì xung quanh họ; số khác cho rằng cần phải hoà nhập vào môi trường hay tìm cách “luồn lách” vào những khoảng trống an toàn. Những cá nhân, tổ chức cực đoan cho rằng họ hoàn toàn bị môi trường chi phối và phải chấp nhận những gì số phận ban cho họ.

- *Bản chất của sự thực là lẽ phải.* Có vô số cách hình thành quan niệm về lẽ phải và đi đến quyết định trong doanh nghiệp. Ở một số doanh nghiệp, lẽ phải được xác định bởi niềm tin truyền thống hay sự tin tưởng đối với những người lãnh đạo. Trong một doanh nghiệp khác, lẽ phải được coi là kết quả của những quá trình phân tích có tình có lý với những quy định thủ tục phức tạp. Một số doanh nghiệp lại cho rằng lẽ phải là những gì có thể đứng vững được sau những xung đột, cọ xát, tranh biện. Cũng có những doanh nghiệp đặt ra nguyên tắc rất thực dụng rằng “những gì tồn tại, đều là đúng đắn (lẽ phải)”.

- *Bản chất con người.* Liên quan đến bản chất con người đã có nhiều tác giả nghiên cứu, một trong những lý thuyết điển hình về bản chất con người là thuyết X,

thuyết Y của McGregor . Trong thực tế, có nhiều doanh nghiệp rằng có thể tạo động lực cho con người bằng các lợi ích vật chất hay tiền lương; trong khi đó nhiều người lao động ở nhiều nghề nghiệp lại rất coi trọng sự công nhận và tôn vinh của đồng nghiệp, doanh nghiệp hay xã hội về những đóng góp hay năng lực, nhân cách của họ.

- *Bản chất hành vi con người:* Về hành vi, con người được đánh giá rất khác nhau giữa các nước phương Tây và phương Đông. Văn hoá phương Tây coi trọng sự chuyên cần, nỗ lực hết mình, năng lực hoàn thành nhiệm vụ và lối sống “*định hướng hành động*” (doing- orientation) hay “*cố chứng tỏ bằng cái gì đó*”. Trong khi đó ở nhiều nền văn hoá khác, lối sống “*định hướng vị thế*” (being-orientation) hay “*cố chứng tỏ mình là ai đó*” là chủ đạo. Một lối sống nữa cũng thấy xuất hiện ở nhiều nền văn hoá là lối sống “*định hướng địa vị xã hội*” (being-in-becoming orientation) hay “*cố để trở thành ai đó*”.

- *Bản chất mối quan hệ con người.* Các doanh nghiệp cũng có thể phân biệt với nhau về những gì họ muốn thấy trong mối quan hệ giữa các thành viên trong doanh nghiệp. Có những doanh nghiệp coi trọng thành tích và sự nỗ lực cá nhân; trong khi những doanh nghiệp khác lại coi trọng tính tập thể và tinh thần hợp tác. Triết lý quản lý của nhiều doanh nghiệp có thể rất coi trọng tính tự lập, tự chủ (tự quyết và tự hành động); nhưng cũng có thể nhấn mạnh vai trò tiên phong, gương mẫu của một số nhân cách điển hình, hoặc ngược lại, tôn trọng cơ chế dân chủ. Bằng cách nghiên cứu về vai trò của các cá nhân trong mối quan hệ với đồng nghiệp có thể dễ dàng xác minh triết lý và tư tưởng chủ đạo trong 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. Ví dụ những người coi trọng tính trung thực, nhất quán và cởi mở luôn tin tưởng rằng chỉ có thể hành động một cách thật thà, kiên định và thẳng thắn mới có thể làm cho doanh nghiệp hoạt động một cách có kết quả. Giá trị còn được coi là những niềm tin vững chắc về một cách thức hành động hay trạng thái nhất định.

Niềm tin của những người lãnh đạo dần dần được chuyển hoá thành niềm tin của tập thể thông qua những giá trị. Tuy nhiên, có thể sẽ xuất hiện những khó khăn do những trở ngại về thông tin. Khi phải đương đầu với một vấn đề (ví dụ lợi nhuận bị giảm sút), người lãnh đạo sẽ đưa ra một đề nghị về cách giải quyết vấn đề, ví dụ như “cần phải tăng năng suất” vì tin rằng “tăng năng suất chính là cách để nâng cao lợi nhuận”. Những thành viên khác của doanh nghiệp lại có thể nhìn nhận niềm tin này của người lãnh đạo như những giá trị cần tôn trọng, tức là họ phải tìm cách tăng năng suất khi thấy có một vấn đề xuất hiện. Nếu giải pháp đó (không) may mắn được chứng tỏ là đúng đắn trong việc giải quyết vấn đề (nâng cao lợi nhuận), mọi người sẽ dần dần chấp nhận giá trị này như một quy tắc về sự vận động của thế giới. Một khi cách hành động này trở thành thói quen và tỏ ra hữu hiệu, chúng sẽ chuyển hoá dần thành niềm tin không phải bàn cãi; dần dần chúng có thể trở thành một phần lý tưởng của những người trong doanh nghiệp này.

#### 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. Như vậy thái độ luôn cần đến những phán xét dựa trên cảm giác, tình cảm. Ví dụ, nếu

người lãnh đạo tin rằng “nhóm chất lượng” có khả năng củng cố sự nhiệt tình của người lao động và vì thế sẽ làm tăng năng suất và chất lượng. Khi đánh giá tác dụng của “nhóm chất lượng”, những người lãnh đạo nhận thấy những dấu hiệu gia tăng về lòng nhiệt tình, năng suất và chất lượng, họ có thể yêu cầu mọi người có thái độ tích cực, ủng hộ đối với “nhóm chất lượng”. Ngược lại những người quản lý trung gian có thể cho rằng “nhóm chất lượng” chỉ là những buổi họp hành tốn thời gian, thảo luận vô bổ, có nguy cơ dẫn đến mâu thuẫn và làm họ mất dần quyền lực. Khi đó những người quản lý trung gian có thể có thái độ tiêu cực, không ủng hộ “nhóm chất lượng”. Thái độ được định hình theo thời gian từ những phán xét và những khuôn mẫu điển hình, thay vì từ những sự kiện cụ thể; thái độ của con người là tương đối ổn định và có những ảnh hưởng lâu dài đến động cơ của người lao động.

#### 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. Tuy nhiên, không thể phủ nhận vai trò quan trọng và ảnh hưởng của chúng đến việc xây dựng, điều chỉnh và phát triển những đặc trưng văn hoá doanh nghiệp mới của một doanh nghiệp. Vai trò của lịch sử phát triển và truyền thống văn hoá đối với việc xây dựng các đặc trưng văn hoá mới cho doanh nghiệp thể hiện ở việc cho chúng ta hiểu được đầy đủ quá trình vận động và thay đổi của các đặc trưng văn hoá., những nguyên nhân và ảnh hưởng của chúng đến quá trình vận động và thay đổi về văn hoá doanh nghiệp. Thực tế cho thấy, những doanh nghiệp có lịch sử phát triển lâu đời về bề dày truyền thống thường khó thay đổi về doanh nghiệp hơn doanh nghiệp mới, non trẻ chưa định hình rõ phong cách hay đặc trưng văn hoá. Những truyền thống, tập quán, nhân tố văn hoá đã định hình và xuất hiện trong lịch sử vừa là chỗ dựa, nhưng cũng có thể trở thành những “rào cản tâm lý” không dễ vượt qua trong việc xây dựng và phát triển những đặc trưng văn hoá mới.

### 1.3 Xây dựng văn hóa doanh nghiệp [1], [6],[7],[8],[9]

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

Văn hoá doanh nghiệp là nền tảng cho sự phát triển của doanh nghiệp. Như trên đã nói, văn hoá doanh nghiệp 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. Vì vậy, doanh nghiệp nào biết chú trọng xây dựng nền văn hoá doanh nghiệp thực sự thì doanh nghiệp ấy phát triển bền vững. Trong quá trình xây dựng và phát triển văn hoá doanh nghiệp, 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 doanh nghiệp đóng vai trò quyết định trong việc xây dựng văn hoá doanh nghiệp. Bên cạnh đó, sự chia sẻ đồng thuận và cùng nhau thực hiện của mọi thành viên trong doanh nghiệp cũng là yếu tố không thể thiếu.

Văn hoá doanh nghiệp chỉ có thể tạo lập khi người chủ hay nhà quản trị cấp cao nhất doanh nghiệp có đủ sức, đủ tài để sáng tạo ra hệ thống giá trị, xác lập ý nghĩa hoạt động của doanh nghiệp. Họ phải là người khởi xướng, cổ vũ, bên vực và lan truyền các giá trị văn hoá trong khắp các doanh nghiệp. Người chủ trước hết phải hiểu thấu đáo và sâu sắc các giá trị mà họ khởi xướng, sau đó phải gương mẫu và thực hiện nghiêm túc những tập tục, thói quen và tuân thủ những chuẩn mực chung.

*Thứ hai*, văn hoá doanh nghiệp là tài sản tinh thần của doanh nghiệp, không thể muốm 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. Điều đó đòi hỏi phải có sự tổng kết thực tiễn, phát hiện những hành vi tiêu biểu, những giá trị cao đẹp...khuyến khích mọi người làm theo, thực hiện duy trì và nuôi dưỡng lâu bền để trở thành truyền thống, tập tục và những thói quen không gì thay đổi được.

*Thứ ba*, văn hoá doanh nghiệp gắn liền với văn hoá dân tộc và văn hoá kinh doanh. Không doanh nghiệp nào xây dựng được nền văn hoá mạnh nếu nó đứng ngoài tác động của văn hoá xã hội. Vì thế, khi xây dựng văn hoá doanh nghiệp phải

tính đến những dấu ấn, truyền thống, tập quán, giá trị chung... của văn hoá dân tộc và văn hoá kinh doanh. Chẳng hạn như truyền thống quý báu của văn hoá Việt Nam là “tinh thần yêu nước nồng nàn và khả năng sáng tạo dồi dào”.

*Thứ tư*, văn hoá doanh nghiệp do toàn thể các thành viên trong doanh nghiệp tạo nên. Vì thế, xây dựng văn hoá doanh nghiệp đòi hỏi phải giáo dục văn hoá cho các thành viên trong doanh nghiệp, nâng cao tri thức, trình độ đạo đức, thẩm mỹ... làm cho họ hiểu và thấm nhuần những chuẩn mực và giá trị cơ bản của văn hoá doanh nghiệp. Chỉ khi nào các thành viên hiểu rõ được các giá trị, các chuẩn mực, truyền thống, tập tục... trong nền văn hoá doanh nghiệp của mình, thừa nhận nó và tự giác tuân thủ thì khi đó doanh nghiệp mới thành công trong việc xây dựng cho mình một nền văn hoá thực sự.

*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. Không thể có một nền văn hoá doanh nghiệp thực sự nếu như các yếu tố khác của hệ thống quản trị doanh nghiệp không được xác lập phù hợp như cơ cấu tổ chức, sứ mệnh và mục tiêu của doanh nghiệp, hệ thống quản trị nhân sự, công tác kiểm soát...

*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. Vì vậy, khi nghiên cứu tham khảo kinh nghiệm xây dựng văn hoá doanh nghiệp không được tùy tiện áp dụng (bắt chước) các triết lý, giá trị, chuẩn mực, hành vi ứng xử... của nền văn hoá khác hay của tổ chức (doanh nghiệp) khác trong doanh nghiệp của mình.

### ***1.3.2. Quy trình xây dựng văn hóa doanh nghiệp***

#### ***1.3.2.1. Xây dựng triết lý kinh doanh***

Triết lý kinh doanh là nội dung cốt lõi, nền tảng của văn hóa doanh nghiệp, thường được phát biểu trong những nội dung hết sức cô đọng. Nội dung của nó thường hàm chứa ba bộ phận cơ bản: Mục đích kinh doanh, phương châm hành động, cách ứng xử trong quan hệ nội bộ và với bên ngoài.

- *Mục đích kinh doanh*: Đây không phải là mục tiêu doanh nghiệp đặt ra cho một giai đoạn cụ thể nào mà muốn nói tới sứ mệnh, lý tưởng hay ý nghĩa hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp là gì? Nói cách khác, nó trả lời câu hỏi “doanh nghiệp tồn tại để làm gì?”. Mục đích kinh doanh muốn nói tới lẽ sinh tồn của doanh nghiệp. Vì vậy, phát biểu về điều này các doanh nghiệp không đặt ra mục tiêu là không phải kiếm nhiều tiền hay tối đa hóa lợi nhuận mà thường là những lý tưởng cao đẹp, chẳng hạn mục đích là đem lại giá trị và những tiện ích thực sự cho xã hội. Điều này cũng giống như lẽ sống của mỗi cá nhân, tiền là phương tiện quan trọng của cuộc sống nhưng không phải là mục đích của cuộc sống. Tuy nhiên, còn tùy thuộc vào quan điểm của người sáng lập, ban lãnh đạo mà mục đích kinh doanh của các doanh nghiệp được phát biểu theo nhiều cách khác nhau.

- *Phương châm hành động*: Đây là phần nội dung tiếp theo rất quan trọng của triết lý kinh doanh, nó trả lời câu hỏi “Doanh nghiệp sẽ thực hiện mục tiêu, sứ mệnh của mình theo những phương châm cơ bản như thế nào?”. Các doanh nghiệp thường nhấn mạnh tính đạo đức và hợp pháp trong phương châm hành động của họ. Phương châm hành động của mỗi doanh nghiệp có tính đặc thù cao phụ thuộc vào đặc điểm kinh doanh, thị trường, môi trường kinh doanh cũng như triết lý quản trị của người lãnh đạo doanh nghiệp. Nội dung của phương châm hành động thường được thể hiện dưới dạng các giá trị được đúc kết, thừa nhận và chia sẻ trong nội bộ doanh nghiệp. Nó là tư tưởng chỉ đạo cơ bản trong hành động hay là các quy phạm cơ bản, điều tiết rất có hiệu quả hành vi và thái độ của các thành viên. Các quan niệm giá trị nêu lên trong phương châm hành động thường gắn chặt với hệ thống quản trị doanh nghiệp, có khi còn được gọi là các triết lý quản trị doanh nghiệp. Các mục tiêu, sứ mệnh của doanh nghiệp là một phần của hệ thống quản lý doanh nghiệp, phương thức quản lý doanh nghiệp sẽ quyết định doanh nghiệp thực hiện các mục tiêu và sứ mạng của nó như thế nào và như vậy sẽ quy định các giá trị trong phương châm hành động mà nó muốn đưa vào trong nội bộ doanh nghiệp. Chính vì vậy mà việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp cần được tiếp cận ở góc độ

quản trị doanh nghiệp, là vấn đề gắn liền với công tác quản trị doanh nghiệp, không thể xây dựng văn hóa doanh nghiệp nếu hệ thống quản trị doanh nghiệp không phù hợp

- *Cách ứng xử trong quan hệ nội bộ và với bên ngoài*: Nội dung triết lý kinh doanh của doanh nghiệp thường giành một phần quan trọng để đề cập tới nguyên tắc ứng xử trong nội bộ và với bên ngoài. Phần này trả lời câu hỏi “Doanh nghiệp sẽ ứng xử với con người trong doanh nghiệp thế nào? Với khách hàng và cộng đồng xã hội ra sao? Vai trò và bổn phận của mỗi cá nhân như thế nào trong các mối quan hệ trên”.

Doanh nghiệp là một cộng đồng người, việc xác định các nguyên tắc đối xử với con người trong nội bộ là nền tảng cơ bản để tạo nên một tập thể thống nhất đoàn kết, nền tảng cơ bản cho việc phát triển các mối quan hệ với bên ngoài và cho sự phát triển bền vững của doanh nghiệp.

Doanh nghiệp nào cũng tồn tại trong một môi trường kinh doanh nhất định, trong đó có mối quan hệ với xã hội bên ngoài: Chính quyền, khách hàng, đối thủ cạnh tranh, cộng đồng dân cư. Vấn đề có tính sống còn là cần duy trì, phát triển các mối quan hệ xã hội để phục vụ cho công việc kinh doanh, giải quyết tốt các mối quan hệ này nhằm tạo ra môi trường thuận lợi và hơn thế nữa là tạo ra nguồn lực phát triển của nó.

Mỗi doanh nghiệp có thể xây dựng cho mình một triết lý kinh doanh riêng, nó có thể chỉ bao hàm một, hai nội dung hoặc liên quan đến cả ba nội dung ở trên. Triết lý kinh doanh được hình thành theo hai cách: Hoặc là được những người sáng lập doanh nghiệp khởi xướng và tạo lập ngay từ đầu làm định hướng phát triển, hoặc là được đúc rút, xây dựng dần dần qua quá trình kinh doanh, quản lý, trải nghiệm của các nhà lãnh đạo doanh nghiệp và có sự đóng góp của các thành viên trong doanh nghiệp.

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

Nếu như triết lý kinh doanh hình thành nên những giá trị nền tảng là linh hồn của văn hóa doanh nghiệp thì những quy chế, truyền thống, tập tục, thói quen, nghi lễ được xây dựng, thực hiện và duy trì trong nội bộ doanh nghiệp cũng là một bộ

phần trọng yếu, nó thể hiện trong cách sinh hoạt và lễ lối làm việc hàng ngày của con người trong doanh nghiệp. Đến một doanh nghiệp quan sát về cách thức sinh hoạt và lễ lối làm việc trong doanh nghiệp đó, có thể nhận định và đánh giá được văn hóa doanh nghiệp.

Cần chú ý là các quy chế, truyền thống, tập tục, thói quen, nghi lễ phải được xây dựng phù hợp với các giá trị văn hóa trong triết lý kinh doanh. Dựa trên các khía cạnh khác nhau trong nề nếp sinh hoạt và làm việc mà nội dung này được xây dựng. Khi thành công trong việc tạo ra những truyền thống, tập tục, thói quen.. trong nề nếp sinh hoạt và làm việc, thì đó chính là những chuẩn mực chung, những giá trị về mặt đạo đức mà các thành viên phải cùng nhau tuân thủ hàng ngày trong nội bộ doanh nghiệp.

Dựa trên nề nếp sinh hoạt và làm việc hàng ngày, một số giá trị sẽ được đưa vào thực hiện. Cái nào không được các thành viên đồng tình ủng hộ hoặc bị từ chối thì sẽ bị loại bỏ. Cái nào được chấp nhận, duy trì, thực hiện lâu bền thì dần sẽ trở thành những chuẩn mực, những ngầm định và mới là những nét văn hóa doanh nghiệp thực sự.

- Các chuẩn mực trong thái độ, hành vi ứng xử, giao tiếp nội bộ: Sự giao tiếp, ứng xử là một phần không thể thiếu trong quá trình sinh hoạt và làm việc hàng ngày của con người trong doanh nghiệp. Cách ứng xử, giao tiếp trong nội bộ doanh nghiệp Việt nam sẽ phải tuân thủ những chuẩn mực, truyền thống, tập tục của người Việt Nam. Doanh nghiệp cần chú trọng đến khía cạnh này để xây dựng cho mình những chuẩn mực và nét đẹp trong hành vi ứng xử, giao tiếp.

- Môi quan hệ giữa các cá nhân và bầu không khí làm việc: Doanh nghiệp là một cộng đồng người làm việc dựa trên tinh thần tập thể, sức mạnh và hiệu quả của nó phụ thuộc vào sự gắn kết và hợp tác giữa các cá nhân. Vì vậy, mối quan hệ giữa các cá nhân như thế nào có ảnh hưởng trực tiếp tới sự phối hợp trong công việc và ảnh hưởng tới hiệu quả công việc. Có thể phân biệt hai môi quan hệ cơ bản là quan hệ giữa cấp trên – cấp dưới và quan hệ giữa các đồng sự với nhau.

Muốn tạo ra một đội ngũ năng động, linh hoạt và tràn đầy sức sống thì giữa cấp trên và cấp dưới phải có sự giao lưu đối thoại công khai và chân thành, hơn nữa phải bình đẳng. Khởi thông quan hệ không phải là lên bục diễn thuyết mà là trực tiếp gặp gỡ, trò chuyện, giao lưu, trong đó lắng nghe là quan trọng hơn nói. Đó là một quá trình tác động lẫn nhau thường xuyên để đạt tới nhận thức chung. Mục tiêu là tạo ra một tập thể có nhận thức nhất trí, tin tưởng công việc của mình và cùng nhau đạt được kết quả tốt hơn. Tránh việc cấp trên là bậc thầy về chỉ tay năm ngón, còn cấp dưới thì giống hệt các cháu học sinh ngoan ngoãn vâng lời trong lớp học.

- Môi quan hệ giữa các đồng sự góp phần quan trọng tạo nên bầu không khí làm việc nhân văn, ở đó doanh nghiệp không chỉ là nơi làm việc để có thu nhập mà còn là một môi trường xã hội mà cá nhân đạt được những nhu cầu khác – những nhu cầu xã hội của họ như nhu cầu được trao đổi, chia sẻ với với những người khác; nhu cầu được tham gia vào một nhóm bạn bè; nhu cầu nhận được tình cảm, sự quan tâm, yêu thương của những người xung quanh, mối quan hệ con người, bầu không khí làm việc của tập thể thể nào có ảnh hưởng trực tiếp đến năng suất và hiệu quả lao động. Trong một tập thể có bầu không khí nặng nề, căng thẳng, có sự mâu thuẫn và chia rẽ thì không thể nói tới hiệu quả công việc cao.

Để tạo ra một bầu không khí làm việc tốt đẹp và xây dựng các mối quan hệ đồng thuận gắn bó, đoàn kết, ngoài việc chú trọng đến các sinh hoạt tập thể cần phải nhấn mạnh đến một số giá trị của một bầu không khí làm việc tốt đẹp để cùng nhau xây dựng, đó là một bầu không khí cởi mở, chân thành, minh bạch, thẳng thắn, mọi người hiểu biết, tin tưởng và tôn trọng lẫn nhau. Đó là các giá trị có thể làm nảy nở và phát huy tốt nhất các mối quan hệ con người, cơ sở cho sự hợp tác và phối hợp chặt chẽ trong công việc với việc thiết lập các mối quan hệ đồng sự tốt đẹp, ngoài việc chú trọng tới các sinh hoạt tập thể để tăng cường giao lưu, hiểu biết lẫn nhau, chia sẻ và đoàn kết cần phải nhấn mạnh tới những giá trị của một bầu không khí làm việc tốt đẹp.

- Các quy trình công việc: Một doanh nghiệp có một cơ cấu tổ chức hợp lý, các quy trình công việc rõ ràng, ở đó mỗi bộ phận và cá nhân biết được nhiệm vụ và

trách nhiệm của mình đến đâu, cần phải phối hợp với các bộ phận và cá nhân nào trong công việc thì đó sẽ là nền tảng cơ bản để có được một nề nếp làm việc khoa học và rõ ràng. Trong doanh nghiệp, sẽ diễn ra song hành nhiều loại quy trình công việc khác nhau, cần phải nghiên cứu, áp dụng các phương pháp làm việc khoa học và xây dựng các quy trình công việc hợp lý, thực hiện lâu bền dần sẽ trở thành nề nếp, chuẩn mực trong công việc. Các quy trình công việc được xây dựng như thế nào sẽ ảnh hưởng trực tiếp tới phong cách làm việc cũng như sự phối hợp trong công việc của các cá nhân.

- Cách truyền đạt thông tin, xử lý vấn đề: Một doanh nghiệp làm việc dựa trên nỗ lực tập thể, vì vậy để đạt được mục tiêu chung và ứng phó nhanh với sự thay đổi từ bên ngoài, cần có sự truyền đạt thông tin thông suốt trong nội bộ, đây là vấn đề quan trọng. Nếu không mỗi người chỉ biết đến phần việc của mình, không hiểu những người và bộ phận khác đang làm gì, không hiểu ý nghĩa chung của công việc thì không thể hợp tác và phối hợp với nhau. Thông tin truyền đạt trong nội bộ càng nhanh và chính xác bao nhiêu thì càng tạo ra sức mạnh cho doanh nghiệp và giúp cho doanh nghiệp có thể phản ứng mau lẹ với những thay đổi từ bên ngoài. Thông tin truyền đạt trong doanh nghiệp phải qua nhiều đầu mối và khâu trung gian, vì vậy có thể bị nghẽn, bị sai lệch so với ban đầu. Hơn nữa thông tin là quyền lực, nhiều cán bộ quản lý có thể giữ chặt lấy, bùng bít thông tin. Vì vậy doanh nghiệp cần xác lập và có quy định rõ ràng về cách truyền đạt thông tin trong nội bộ.

Trong quá trình hoạt động, sẽ có hàng loạt các vấn đề xảy ra trong nội bộ doanh nghiệp, các vấn đề phức tạp nảy sinh từ các mối quan hệ con người, trong công việc. Vậy cách thức chuẩn mực để xử lý các vấn đề này như thế nào, chẳng hạn cách xử lý phải quang minh chính đại, các bên phải thiện chí, cùng nhau “đặt vấn đề lên bàn” để giải quyết. Coa doanh nghiệp xây dựng “chế độ khiếu nại” để giải quyết những vấn đề “oan, sai” của nhân viên. Cũng như vậy, xử lý các vấn đề trong công việc cũng phải được quy định rõ, như phải đúng nguyên tắc, quy chế, không được tùy tiện, nhưng phải có lý, có tình.

- Truyền thuyết, giai thoại: là những câu chuyện được xây dựng và lưu truyền qua nhiều thế hệ thành viên, dựa trên những sự kiện có thật trong quá khứ, có thêm thắt một vài tình tiết hư cấu. Nội dung của nó thường tập trung vào các khía cạnh quá trình hình thành và phát triển của doanh nghiệp; câu chuyện về các thời kỳ lãnh đạo, về những năm tháng thăng trầm trong sự phát triển đi lên của doanh nghiệp.

Câu chuyện về quá trình hình thành và phát triển, về những giai đoạn phát triển thăng trầm của doanh nghiệp có thể hiểu là các bài học về lịch sử, truyền thống của doanh nghiệp. Các thành viên và các thế hệ nối tiếp của doanh nghiệp phải hiểu được các giá trị lịch sử của nó để lấy đó là niềm tự hào, noi gương các thế hệ đi trước, có trách nhiệm kế thừa, phát huy truyền thống lịch sử và tiếp tục phát triển sự nghiệp kinh doanh của doanh nghiệp tốt hơn.

Những người sáng lập hoặc các thế hệ lãnh đạo doanh nghiệp xuất hiện trong các câu chuyện truyền tụng bên trong doanh nghiệp như những người mà thành công trong công việc của họ, các giá trị mà họ để lại, phong cách quản lý, đạo đức, tính cách là những tấm gương cho các thế hệ sau noi theo. Các Tập đoàn và công ty lớn trên thế giới thường truyền tụng những giai thoại hay truyền thuyết về người sáng lập và đây là một nội dung quan trọng của văn hóa doanh nghiệp. Các câu chuyện có thể có những tình tiết hư cấu nhưng cơ bản là phải dựa vào sự thật.

- Các sinh hoạt tập thể về văn hóa, văn nghệ, thể thao trong doanh nghiệp: Đây là phần không thể thiếu và là phần dễ hiểu nhất của văn hóa một cộng đồng người. Con người có những nhu cầu xã hội, họ đến làm việc trong doanh nghiệp ngoài động cơ chính là thu nhập, họ còn mong muốn được thỏa mãn những nhu cầu về mặt tinh thần, được trao đổi và chia sẻ niềm vui, nỗi buồn, sở thích và nguyện vọng với những người khác.

Những sinh hoạt tập thể về văn hóa, văn nghệ, thể thao, những nghi lễ là những khía cạnh cực kỳ quan trọng để tạo nên một tập thể hiểu biết lẫn nhau, đoàn kết, gắn bó; hơn nữa qua đó mang lại cho các thành viên một đời sống tinh thần

phong phú. Mọi người trong doanh nghiệp phải cảm thấy doanh nghiệp của họ không phải chỉ là nơi làm việc mà còn là mái ấm gia đình thứ hai của họ.

Các sinh hoạt tập thể này có thể được tạo ra một cách phong phú vào các dịp lễ. Khi nó được tạo dựng và thực hiện lâu bền trong doanh nghiệp thì sẽ trở thành những truyền thống, tập tục của văn hóa cộng đồng người trong doanh nghiệp.

#### 1.3.2.3. Các biểu trưng, biểu hiện ra bên ngoài

Những người bên ngoài dễ nhận thấy nhất về văn hóa doanh nghiệp chính là thông qua hành vi ứng xử, giao tiếp của mọi thành viên trong doanh nghiệp. Mỗi thành viên khi tiếp xúc và giao tiếp với người bên ngoài là đại diện cho hình ảnh của doanh nghiệp. Nền văn hóa bên trong doanh nghiệp như giá trị được thừa nhận, phong cách làm việc, các chuẩn mực ứng xử, giao tiếp bên trong sẽ quyết định cách mà các thành viên ứng xử với bên ngoài, với khách hàng, các đối tác và cộng đồng. Chính vì vậy, nhiều doanh nghiệp cho rằng các nhà quản lý phải biết cách tôn trọng và đối xử tốt với nhân viên và mong rằng họ cũng tôn trọng và đối xử với khách hàng như vậy.

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 cơ cấu doanh nghiệp và những vấn đề về Văn hóa doanh nghiệp đặt ra [1],[6],[7],[8],[9]**

#### ***1.4.1. Sự cần thiết phải tái cơ cấu***

Trong nền kinh tế thị trường, cạnh tranh là sự sống còn của mỗi doanh nghiệp, trong đó có doanh nghiệp cung cấp dịch vụ viễn thông. Cạnh tranh đảm nhận một số chức năng quan trọng đối với nền kinh tế. Đó là đảm bảo điều chỉnh giữa cung và cầu về các dịch vụ viễn thông; hướng việc sử dụng các yếu tố kinh doanh vào những nơi có hiệu quả nhất. Cạnh tranh tạo ra môi trường thuận lợi để sản xuất cung cấp dịch vụ viễn thông thích ứng với sự biến động của cầu và công

nghệ sản xuất cung cấp các dịch vụ. Ngoài ra cạnh tranh còn là động lực thúc đẩy đổi mới hoạt động kinh doanh dịch vụ viễn thông.

Khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp cung cấp dịch vụ viễn thông là khả năng tạo ra được lợi thế cạnh tranh, có khả năng tạo ra năng suất và chất lượng cao hơn đối thủ cạnh tranh, chiếm lĩnh thị phần lớn, tạo ra thu nhập cao và phát triển bền vững. Để đánh giá năng lực cạnh tranh, có thể dựa vào nhiều tiêu chí như thị phần, doanh thu, lợi nhuận và tỷ suất lợi nhuận, thu nhập bình quân, phương pháp quản lý, uy tín dịch vụ, tài sản doanh nghiệp, nhất là tài sản vô hình, tỷ lệ lao động lành nghề, tỷ lệ đội ngũ quản lý giỏi, nghiên cứu và sáng tạo... Những yếu tố đó tạo cho doanh nghiệp cung cấp dịch vụ viễn thông có lợi thế cạnh tranh, tức là có khả năng triển khai các hoạt động với hiệu suất cao hơn đối thủ cạnh tranh, tạo ra giá trị cho khách hàng dựa trên sự khác biệt hoá trong các yếu tố của chất lượng hoặc chi phí thấp, hoặc cả hai.

Chuyển sang nền kinh tế thị trường, các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ viễn thông phải đối mặt nhiều hơn với cạnh tranh. Trong cuộc cạnh tranh gay gắt đó, một số doanh nghiệp cung cấp dịch vụ viễn thông đã đạt được những thành tích đáng khích lệ. Tuy nhiên tình hình đang đặt ra cho các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ viễn thông nhiệm vụ phải không ngừng nâng cao khả năng cạnh tranh, có các giải pháp nâng cao khả năng cạnh tranh để đảm bảo cạnh tranh thắng lợi trong lĩnh vực cung cấp dịch vụ viễn thông. Một trong những giải pháp quan trọng để nâng cao khả năng cạnh tranh đó chính là tái cơ cấu doanh nghiệp.

#### ***1.4.2. Nguyên tắc tái cơ cấu doanh nghiệp cung cấp dịch vụ viễn thông***

- Tái cơ cấu doanh nghiệp cung cấp dịch vụ viễn thông phải nhằm giảm chi phí và tăng hiệu suất hoạt động kinh doanh. Tận dụng được nguồn tài chính vốn có, bố trí lại cơ cấu tài chính của các nguồn vốn trong doanh nghiệp, sử dụng nguồn tài trợ một cách hợp lý. Tăng trưởng hoạt động kinh doanh trong kỳ vọng.

- Tái cơ cấu phải tăng cường thị phần, có thể mở rộng quy mô hoặc bố trí sắp xếp lại quy mô cũ để tăng lợi nhuận.

- Tái cơ cấu doanh nghiệp cung cấp dịch vụ viễn thông phải thiết lập kỹ năng thương thuyết và xác lập mối quan hệ có hiệu quả hơn với những bên có liên quan đến doanh nghiệp như khách hàng sử dụng dịch vụ viễn thông, các nhà cung cấp.

- Tái cơ cấu phải sử dụng công nghệ thông tin để trang bị và hỗ trợ về quản trị trong doanh nghiệp, giảm chi phí giao dịch, nâng cao năng suất và hiệu quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

#### ***1.4.3. Xu hướng tái cơ cấu doanh nghiệp cung cấp dịch vụ viễn thông***

Các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ viễn thông với quy mô tương đối lớn, hoạt động điều hành trở nên phức tạp hơn. Doanh nghiệp có khi phải ra hàng trăm quyết định mỗi ngày về thị trường, nhân sự, hành chính, công nghệ, sản xuất, tài chính kế toán. Các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ viễn thông nhận thức sâu sắc và nỗ lực triển khai việc tái cơ cấu lại doanh nghiệp, nhất là bộ máy nhân lực. Doanh nghiệp viễn thông hy vọng khi có bộ máy nhân lực mạnh, sẽ tạo ra sự chuyển biến mạnh mẽ về hoạt động kinh doanh, tiếp thị, tài chính kế toán...sẵn sàng có chế độ đãi ngộ cao để thu hút nhân tài, đặc biệt là cán bộ quản trị cấp trung và cấp cao. Tính chuyên nghiệp trong quản trị của đội ngũ nhân lực mới này tạo nên những chuyển biến rất mạnh mẽ trong công tác quản trị của doanh nghiệp.

Tuy nhiên trong quá trình tái cơ cấu, các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ viễn thông có những khó khăn nhất định, đó là:

- Chi phí cho việc chuẩn hóa bộ máy và hình thức quản trị tiên tiến rất cao và cao hơn nhiều so với sự gia tăng về doanh thu, lợi nhuận. Từ đó phát sinh những nghi ngại, những đánh giá không tốt của lãnh đạo doanh nghiệp về năng lực quản trị đội ngũ nhân lực mới. Nói cách khác, kỳ vọng về một sự thay đổi mang tính đột biến chưa được đáp ứng.

- Sự phân cấp chưa đủ mạnh, cảm giác bị mất quyền lực, cùng với những thói quen can thiệp vào mọi công việc của lãnh đạo doanh nghiệp gây ra những khó khăn trong triển khai các công việc của các nhân sự mới.

- Khoảng cách về tính chuyên nghiệp trong quản trị giữa lực lượng quản trị mới được tuyển dụng và lực lượng hiện hữu sẽ dẫn đến những mâu thuẫn nhất định

trong nội bộ doanh nghiệp. Mâu thuẫn này gây nhiễu thông tin và bất lợi cho công tác quản trị của nhân sự mới.

Hiện nay doanh nghiệp cung cấp dịch vụ viễn thông thường tái cơ cấu theo các xu hướng sau đây:

- Thứ nhất Tái cơ cấu doanh nghiệp trong những giai đoạn chuyển đổi của nền kinh tế vĩ mô: Do nền kinh tế vĩ mô chuyển đổi, nên quản lý kinh tế của nhà nước cũng chuyển đổi theo. Kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa ở nước ta, nhiều thành phần kinh tế tồn tại song song, bình đẳng kinh doanh, nên doanh nghiệp cung cấp dịch vụ viễn thông phải tái cơ cấu lại. Diễn hình trong công cuộc tái cơ cấu lại doanh nghiệp là thực hiện một lộ trình cổ phần hóa một số bộ phận, đơn vị và đã đạt được một số kết quả nhất định.

- Thứ hai Tái cơ cấu về mặt tài chính của doanh nghiệp cung cấp dịch vụ viễn thông: Tái cơ cấu doanh nghiệp về mặt tài chính cũng có thể hiểu là điều kiện thay đổi lại mối quan hệ giữa tỷ trọng nợ trên vốn chủ sở hữu. Chính vì vậy khi tái cơ cấu về tài chính của doanh nghiệp cung cấp dịch vụ viễn thông là một sự thay đổi quan trọng. Một doanh nghiệp cung cấp dịch vụ viễn thông tiến hành hoạt động tái cơ cấu khi nó thật sự gặp phải các vấn đề nghiêm trọng có thể khiến doanh nghiệp lâm vào tình thế “hiểm nghèo”. Thông qua việc tái cơ cấu, doanh nghiệp cung cấp dịch vụ viễn thông hy vọng giải quyết được các khó khăn tài chính và cải thiện tình hình hoạt động kinh doanh.

- Thứ ba Tái cơ cấu do đổi mới và chuyển dịch cơ cấu dịch vụ viễn thông trong nền kinh tế hội nhập: Tái cơ cấu doanh nghiệp để đáp ứng yêu cầu chuyển dịch của cơ cấu dịch vụ viễn thông, tăng tỷ trọng một số loại dịch vụ viễn thông, nhằm tạo ra những động lực mới về sức sản xuất, chất lượng, hiệu quả và thị trường tiêu thụ, khuyến khích đầu tư vào những lĩnh vực dịch vụ viễn thông mới, chuyển dịch cơ cấu dịch vụ và cơ cấu lao động theo cấu trúc mới.

#### ***1.4.4. Những vấn đề văn hóa doanh nghiệp sau tái cơ cấu***

Từ nguyên lý “vô thường” của Đạo Phật đến phép biện chứng duy vật của Chủ nghĩa Mac – Lenin đều đã chứng minh không có gì trên thế giới này là bất

biến. Văn hoá doanh nghiệp (VHDN) cũng cần và phải thay đổi sau khi tái cơ cấu doanh nghiệp. Tuy nhiên, VHDN là ổn định, ít thay đổi hơn và khác với sự thay đổi của các kế hoạch, chiến lược kinh doanh hay công nghệ, quy chế, quy định của DN.

Vậy khi nào VHDN cần thay đổi? Đó là 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. Nói cách khác, khi niềm tin của nhân viên đối với lãnh đạo và các quy phạm đạo đức của DN bị xuống thấp dưới mức trung bình. Từ góc độ quản trị VHDN khoa học, các chuyên gia có thể thực hiện khảo sát, phỏng vấn nguồn nhân lực của DN, đánh giá định lượng được thực trạng “sức khoẻ” của VHDN và nhu cầu, mong muốn sự thay đổi của họ. Đó là sự thay đổi có nguyên nhân từ chính chủ thể của VHDN.

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.

Các DN này có chung đặc điểm là rất trung thành với sứ mệnh và truyền thống của mình. Cho dù hoàn cảnh, môi trường kinh doanh thay đổi, họ có thể bổ sung, lọc bỏ một số nội dung, song không phải viết lại VHDN của mình, nhất là đối với triết lý kinh doanh và các giá trị cốt lõi... Nền tảng cho sự phát triển bền vững của họ là một hệ thống VHDN chất lượng, có thể sử dụng như một công cụ lãnh đạo, quản lý DN có hiệu quả và lâu dài.

Cần quản trị cách thức thay đổi của VHDN. Vì VHDN là một thứ tài sản quý giá, là nguồn lực phát triển lớn nên cần được quản trị một cách khoa học. Quản trị VHDN nghĩa là cần thực hiện đầy đủ các chức năng, nhiệm vụ cơ của chủ thể quản lý - quản trị với nó như: hoạch định, tổ chức, lãnh đạo, kiểm soát. Công việc này đối với các DN lớn không kém quan trọng hơn so với các công việc cùng loại như quản trị nguồn nhân lực, quản trị sản xuất, quản trị marketing, quản trị tài chính... Khái niệm “quản trị VHDN” bao hàm việc xây dựng VHDN, phát huy, phát triển và hoàn thiện VHDN... và cả quản trị sự thay đổi của VHDN.

Quản trị sự thay đổi VHDN cũng đòi hỏi các chủ thể phải có đủ đức, tài và điều kiện để thực thi nhiệm vụ. Kinh nghiệm cho thấy việc này cần có quan tâm, cam kết và thống nhất từ cấp lãnh đạo cao nhất. Nên có một nhóm giúp việc, tham mưu cho lãnh đạo làm việc theo cơ chế dự án. Một số tập đoàn, DN lớn có bộ phận quản lý VHDN chuyên trách trực thuộc Hội đồng quản trị hoặc Đảng ủy. Đối với các việc khó họ còn mời thêm chuyên gia tư vấn.

Quản trị sự thay đổi VHDN cần thực hiện theo một quy trình, gồm các bước cơ bản: (1) Khảo sát, đánh giá thực trạng VHDN và xác định nhu cầu, mức độ, xu hướng thay đổi; (2) Nghiên cứu, dự báo trung và dài hạn về những thay đổi môi trường kinh doanh và những cơ hội, thách thức đối với DN; (3) Tổ chức soạn thảo nội dung, kế hoạch sự thay đổi phù hợp trình lãnh đạo; (4) Phát huy dân chủ, thảo luận đi đến sự đồng thuận, thống nhất trong tổ chức về sự thay đổi; (5) Sau khi lãnh đạo phê duyệt, tổ chức giáo dục, truyền thông và áp dụng vào công việc và đời sống của DN; (6) Đánh giá chất lượng, hiệu quả và kiểm soát sự thay đổi VHDN.

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**

Từ những lý luận chung ở chương 1, chương 2 sẽ đi sâu phân tích tình hình văn hoá doanh nghiệp giai đoạn sau tái cơ cấu 2014-2018 tại Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam. Để hiểu và phân tích văn hoá Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam, trước hết luận văn trình bày những thông tin khái quát về mô hình, lĩnh vực kinh doanh, cơ cấu tổ chức và tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của VNPT giai đoạn 2014-2018 của Tập đoàn. Sau đó, chương 2 sẽ nghiên cứu phân tích văn hoá doanh nghiệp tại VNPT và đưa ra những đánh giá về văn hoá doanh nghiệp VNPT giai đoạn 2014-2018.

#### **2.1. Khái quát về Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam [10]**

##### **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.

Năm 2016 là năm ghi dấu đặc biệt trong sự phát triển của VNPT với việc tái cơ cấu Tập đoàn một cách mạnh mẽ và quyết liệt, đặc biệt là trong khối viễn thông. Sau tái cơ cấu, ba Tổng Công ty (Tổng Công ty hạ tầng viễn thông – VNPT-Net; Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông – VNPT-Vinaphone; Tổng Công ty Truyền thông – VNPT-Media) đã chính thức đi vào hoạt động theo mô hình mới. Với sự ra đời của ba Tổng Công ty, hoạt động sản xuất kinh doanh của VNPT đã hình thành lên

một chuỗi giá trị từ nội dung đến hạ tầng và tới khách hàng. Trong các năm qua, quy mô mạng lưới của VNPT đã có những phát triển vượt bậc, cụ thể: VNPT sở hữu mạng di động có vùng phủ sóng rộng lớn nhất Việt Nam; VNPT sở hữu FiberVNN – internet cáp quang có thị phần lớn nhất Việt Nam. Đặc biệt, trong thời gian gần đây, VNPT đã cho ra mắt hàng loạt sản phẩm công nghệ cao, đi đầu trong việc ứng dụng công nghệ thông tin vào lĩnh vực thiết yếu của cuộc sống.

Với sứ mệnh mang những tiện ích, lợi ích của công nghệ thông tin và viễn thông đến cho người dùng Việt Nam trong suốt lịch sử phát triển, VNPT đã không ngừng tiến xa trên chiến lược đưa công nghệ thông tin và viễn thông của Việt Nam sánh ngang tầm thế giới.

***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](http://www.vnpt.com.vn)

Email: [vanphong@vnpt.vn](mailto:vanphong@vnpt.vn)

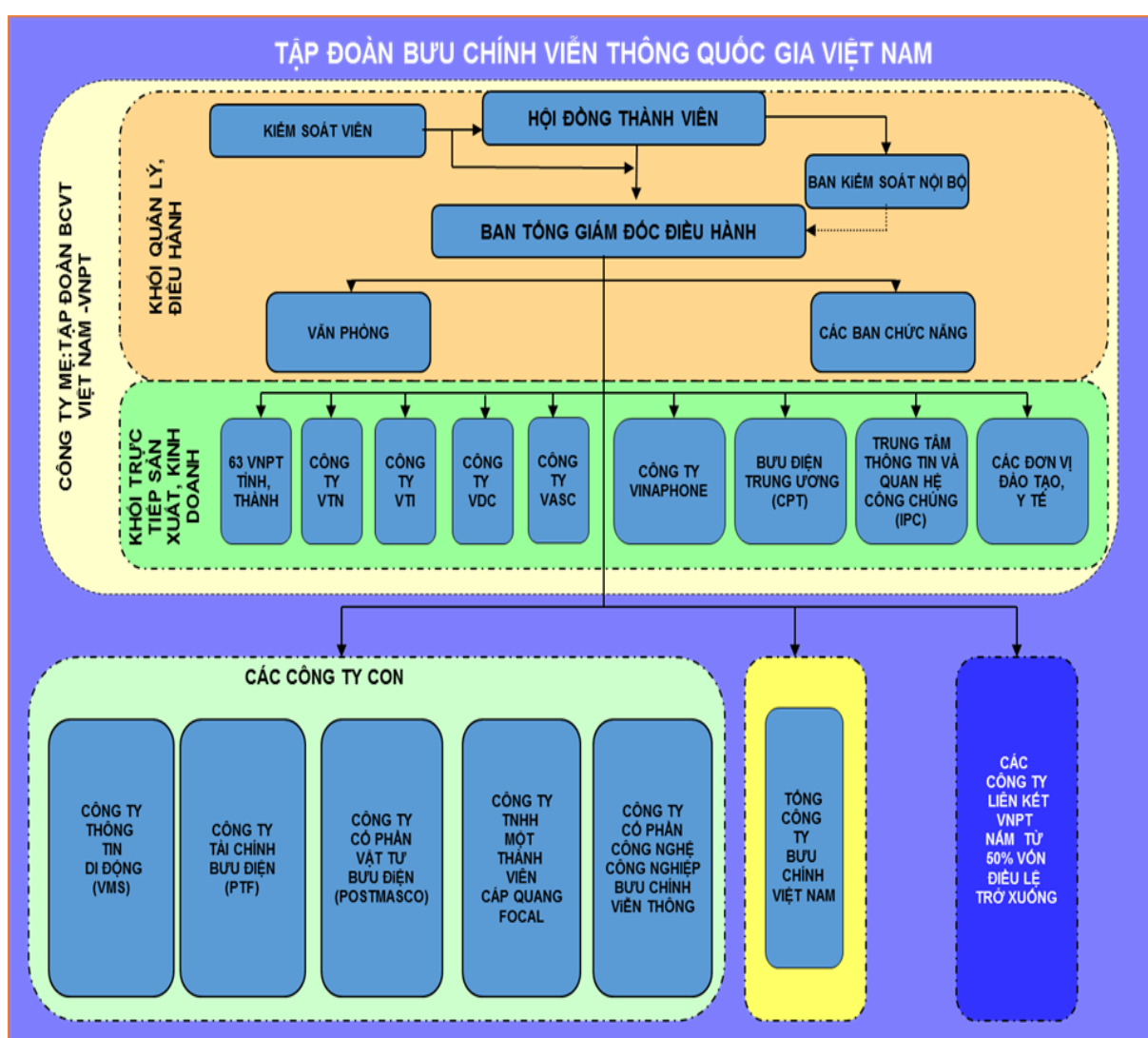
### ***2.1.2. Lĩnh vực kinh doanh***

- 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

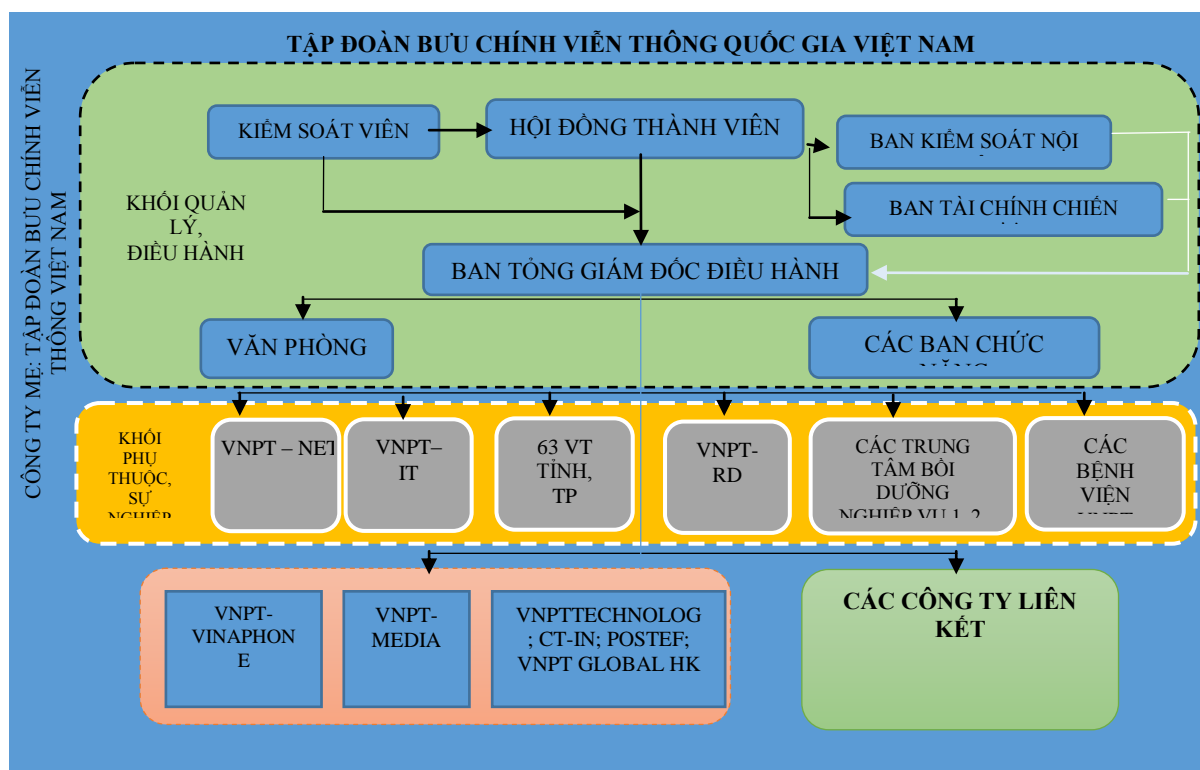
Mô hình tổ chức VNPT trước tái cơ cấu



Hình 2. 1: Mô hình tổ chức VNPT trước tái cơ cấu

(Nguồn: [www.vnpt.vn](http://www.vnpt.vn))

Mô hình tổ chức VNPT sau tái cơ cấu



Hình 2. 2: Mô hình tổ chức VNPT sau tái cơ cấu

(Nguồn: [www.vnpt.vn](http://www.vnpt.vn))

#### 2.1.4. Quá trình tái cơ cấu của VNPT

- Giai đoạn 1 (từ 01/4/2014 đến 31/12/2014): thành lập 63+5 Trung Tâm kinh doanh tại 63 Viễn thông tỉnh, thành phố và 5 Công ty dọc nhằm tách bạch và chuyên biệt hóa giữa hoạt động kinh doanh và kỹ thuật và hình thành một phần hệ thống kênh bán hàng toàn quốc đến tận phường/xã. Trong giai đoạn này cũng thành lập một số Trung tâm CNTT tại các Viễn thông tỉnh thành phố. Giảm tỷ lệ lao động quản lý tại các đơn vị kinh tế trực thuộc xuống còn gần 10%; lao động làm công tác kinh doanh tăng từ 4.000 người lên 15.000 người.

- Giai đoạn 2 (từ 01/01/2015 đến 30/9/2015): Thành lập 03 Tổng công ty: VNPT-Vinaphone để hình thành hệ thống kinh doanh toàn quốc, VNPT-Net để thống nhất quản lý hạ tầng, VNPT-Media để thống nhất về quản lý dịch vụ gia tăng và truyền thông, đi vào hoạt động từ ngày 01/7/2015.

- Giai đoạn 3 (từ ngày 01/10/2015 đến 28/02/2018): Tái cơ cấu bộ phận quản lý, điều hành Tập đoàn: Tổ chức, sắp xếp lại các đơn vị tham mưu, giúp việc Hội đồng thành viên, Tổng Giám đốc giảm từ 15 đầu mỗi còn 11 đầu mỗi. Giảm từ hơn 500 lao động xuống còn 300 lao động và chỉ tập trung vào công tác quản lý chiến lược, điều phối hoạt động và tổ chức kiểm tra, giám sát hoạt động của các doanh nghiệp thành viên.

- Giai đoạn 4 (từ 01/03/2018): Chuyển đổi chiến lược để đưa VNPT trở thành nhà cung cấp dịch vụ Số hàng đầu Việt Nam và Trung tâm giao dịch Số tại thị trường Đông Nam Á và châu Á. Thành lập Công ty VNPT-IT là đơn vị trụ cột để phát triển, cung cấp dịch vụ Công nghệ thông tin.

- Cùng với triển khai BSC/KPI, VNPT cũng *triển khai đồng bộ cơ chế trả lương và tạo động lực theo phương pháp 3P*. Trước đây, tiền lương của cá nhân chỉ gắn theo vị trí công việc và kết quả công việc thì đến nay, tiền lương của cá nhân được gắn theo cả 03 yếu tố: vị trí công việc P1; năng lực cá nhân P2; kết quả hoàn thành P3 (tỷ lệ khoán P3 tối thiểu 60%). Từ đó, VNPT đã bố trí đúng người đúng việc, xoá bỏ tình trạng ngồi nhầm chỗ, năng lực cá nhân không đáp ứng được công việc. Năng suất lao động tính theo lợi nhuận tăng trên 20%/năm.

- *Đổi mới cơ chế giao quỹ tiền lương đối với các đơn vị*: cơ chế mới về tiền lương thực hiện của đơn vị gồm: tiền lương duy trì và tiền lương tăng thêm. Tiền lương duy trì = 95% Quỹ tiền lương thực hiện năm trước. Tiền lương tăng (giảm) thêm: được xác định căn cứ chênh lệch thu chi không lương (tăng/giảm) năm nay so với năm trước và hiệu quả sử dụng tài sản cố định. Cơ chế này tạo ra áp lực và động lực để các đơn vị tăng trưởng doanh thu và giảm chi phí, tăng phần đóng góp vào kết quả hoàn thành chung của Tập đoàn.

- *Xây dựng và ban hành quy chế đánh giá người đứng đầu*: Quy định rõ các tiêu chí đánh giá người đứng đầu không hoàn thành nhiệm vụ, gắn với kết quả sản xuất kinh doanh của đơn vị. Hàng năm đánh giá người đứng đầu, cảnh báo người đứng đầu không hoàn thành nhiệm vụ, thay thế 10% giám đốc Trung tâm Kinh doanh không đạt chỉ tiêu.

- Ban hành hệ thống chức danh, khung năng lực và mô tả công việc để cụ thể hóa các mục tiêu tinh giản lao động gián tiếp, giảm lớp quản lý trung gian; tập trung lao động cho hoạt động kinh doanh, bán hàng, cung cấp sản phẩm/dịch vụ.

- Đảm bảo việc làm đồng thời từng bước tối ưu hóa lực lượng lao động. Trong quá trình sắp xếp, đổi mới tổ chức hoạt động, VNPT thực hiện nguyên tắc đảm bảo mọi người đều có việc làm. Với những trường hợp đã được sắp xếp và thực hiện đào tạo lại nhưng không đáp được yêu cầu công việc, VNPT giải quyết đầy đủ chế độ, chính sách và có giải pháp hỗ trợ cho người lao động tự nguyện nghỉ xin nghỉ việc. Tổng số lao động thực tế bình quân của Tập đoàn VNPT giảm từ 44.448 người năm 2013 xuống còn 37.665 người năm 2018 (kể cả 02 Tổng công ty và 02 Bệnh viện); tỷ lệ lao động quản lý sau tái cơ cấu của các đơn vị đã giảm từ gần 25% xuống còn khoảng 10%.

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

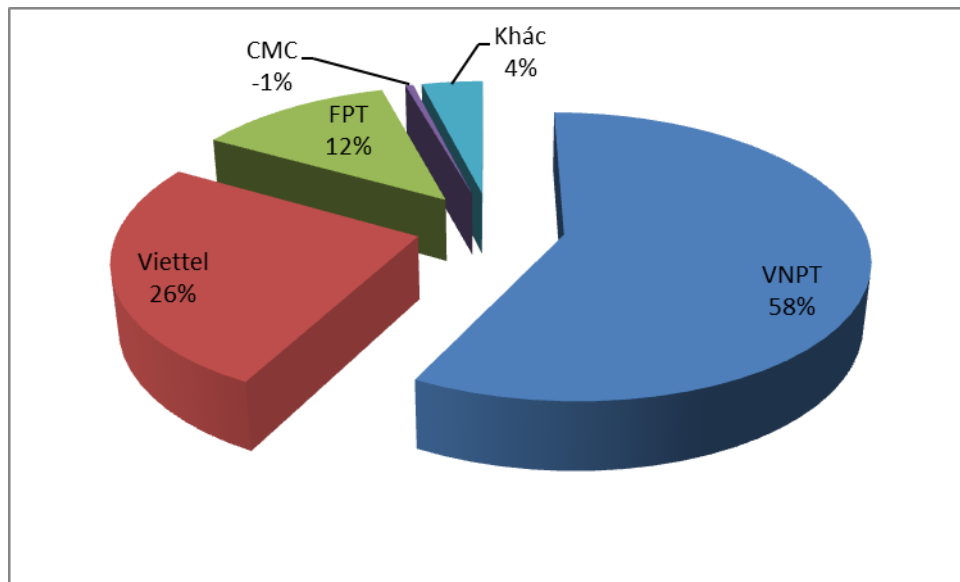
Một số chỉ tiêu về hoạt động sản xuất kinh doanh của VNPT từ năm 2014 đến năm 2018 được thể hiện như bảng 2.1.

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

*Đơn vị tính: tỷ đồng*

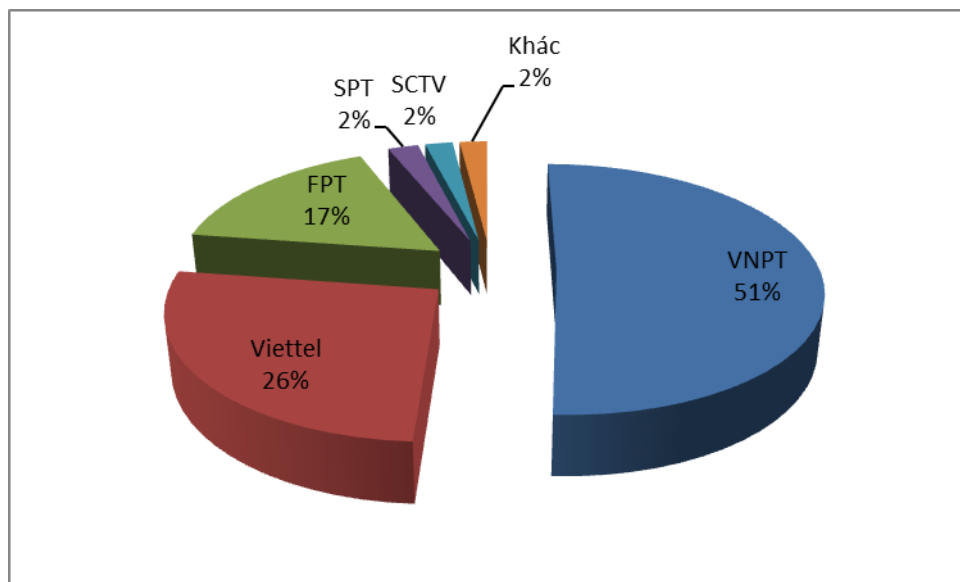
TT	Chỉ tiêu	Năm 2014	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018
1	Tổng doanh thu	51.151	50.586	53.139	55.830	55.711
2	Lợi nhuận trước thuế	2.627	3.453	4.140	5.156	6.447
3	Nộp ngân sách	4.241	3.367	3.600	4.491	5.195
4	Tổng lao động	42.175	39.578	38.662	37.564	36.253
5	Tổng quỹ lương	7.472,5	8.381,2	8.636,5	8.842,6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

(Nguồn: [www.vnpt.vn](http://www.vnpt.vn))



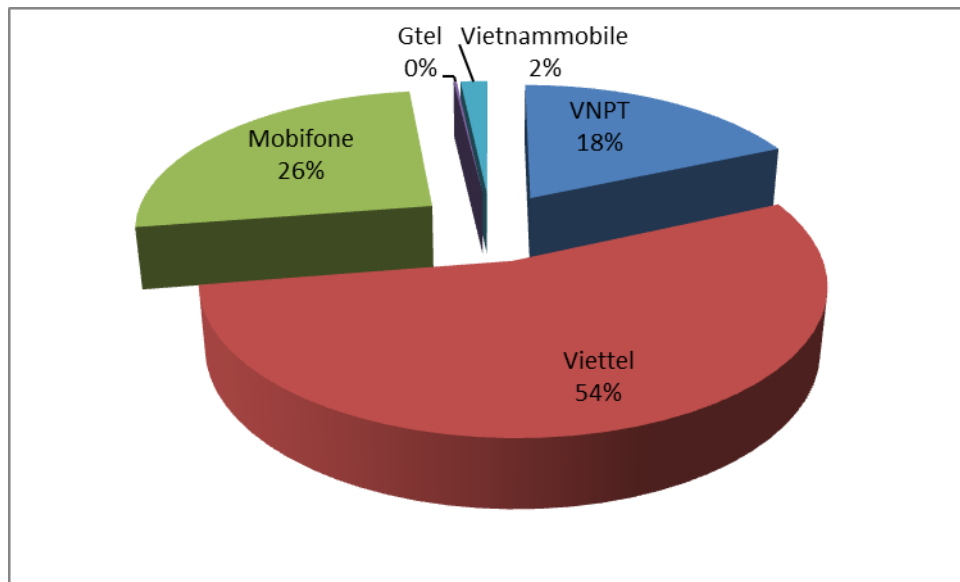
**Biểu đồ 2. 1: Thị phần (doanh thu) các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ viễn thông cố định mặt đất năm 2017**

(Nguồn: Bộ Thông tin và Truyền thông)



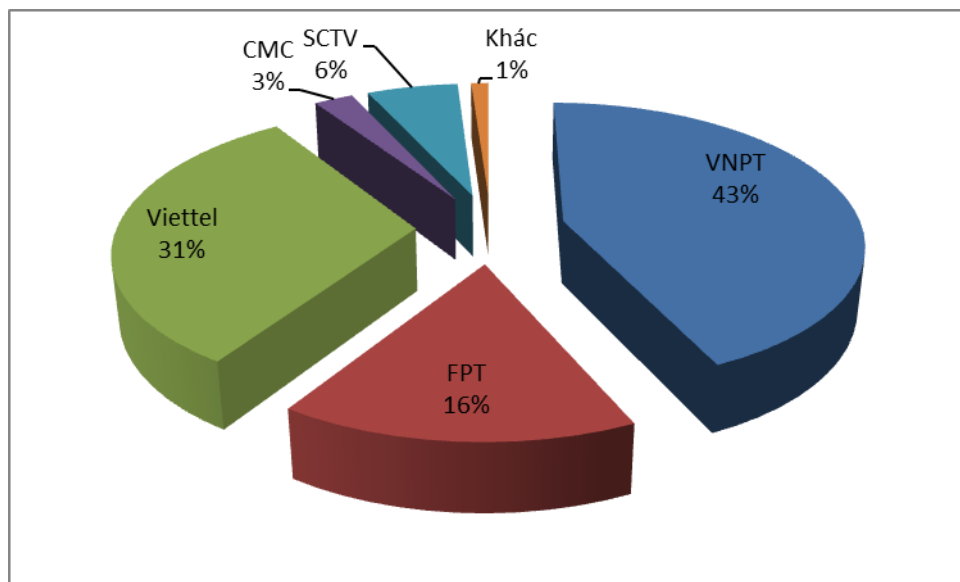
**Biểu đồ 2. 2: Thị phần (doanh thu) các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ truy nhập Internet băng rộng cố định năm 2017**

(Nguồn: Bộ Thông tin và Truyền thông)



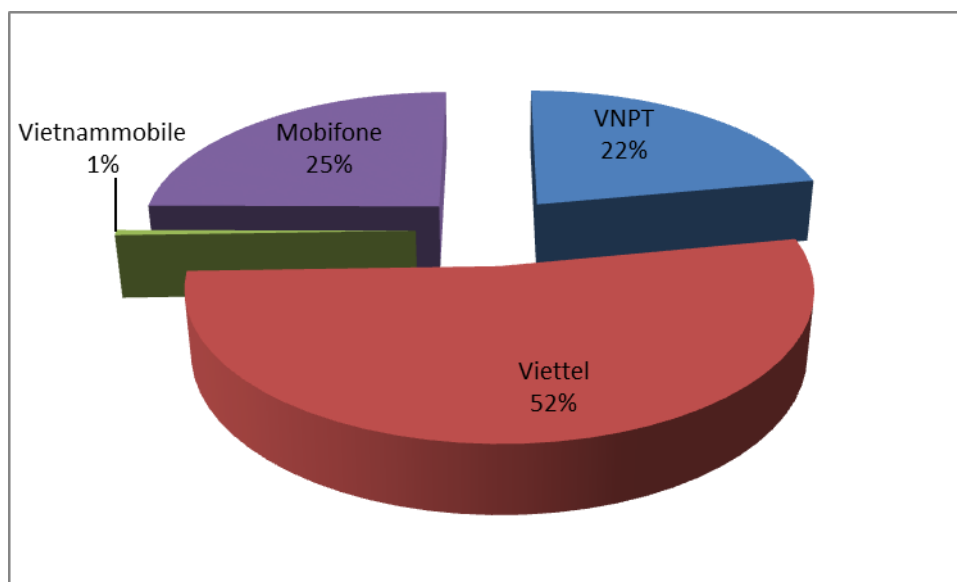
**Biểu đồ 2. 3: Thị phần (doanh thu) các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ viễn thông di động mặt đất năm 2017**

(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**

Công trình kiến trúc Tòa nhà VNPT, trụ sở chính của Tập đoàn (tại địa chỉ 57 Huỳnh Thúc Kháng, Đống Đa, Hà Nội) là một công trình tiêu biểu của thành phố Hà Nội và đạt cúp vàng chất lượng xây dựng năm 2010, có kiến trúc ấn tượng với 25 tầng nổi hình tròn và hình ô van cùng 2 tầng hầm, trên nóc đặt anten cao 20 mét, do kiến trúc sư người Pháp Claude Couverlie thiết kế. Theo đánh giá của Hội đồng tuyển chọn, đây là một công trình hiện đại đáp ứng nhu cầu cho các hoạt động trong lĩnh vực Bưu chính Viễn thông như Hình 2.3.



**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 Tòa 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 Tòa 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 chướng 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 Khôi 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 sĩ.
- Nghi mát hè.
- Ngày Quốc khánh 2/9.
- Ngày Phụ nữ Việt Nam 20/10.
- Hội 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 sĩ 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 15/08/2005, VNPT chính thức nhận bàn giao giấy chứng nhận được đăng ký tại Cơ quan Nhãn hiệu và Sáng chế Hoa Kỳ với những tiêu chuẩn được xác định là phù hợp với các yêu cầu của pháp luật và các quy định của Giám đốc Cơ quan Nhãn hiệu và Sáng chế Hoa Kỳ. Theo đó, bên cạnh biểu tượng được bảo hộ, VNPT sẽ có quyền bảo hộ đối với các thiết bị Bru chính, Viễn thông.

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: [www.vnpt.vn](http://www.vnpt.vn))

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: [www.vnpt.vn](http://www.vnpt.vn))

- + 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.

Cột mốc đầu tiên của sự thay đổi đã đến với VNPT kể từ năm 2003 khi đó VNPT đưa ra slogan đầu tiên cho sứ mệnh của mình "Nối liền mọi khoảng cách", và VNPT đặt mục tiêu cho năm 2003 là "Năm hành động tất cả vì khách hàng" và năm 2004 là "Năm cam kết vì sự phát triển của cộng đồng". Tuy nhiên, những nỗ lực lớn của VNPT lại đi kèm với những phương tiện truyền thông chưa thực sự hiệu quả và thiếu những chương trình quảng cáo thương hiệu nổi bật, khiến cho sự thay đổi của VNPT trong tâm trí của khách hàng khá mờ nhạt. Theo đánh giá thì chiến lược truyền thông của VNPT rời rạc, thiếu nhất quán, không chuyên nghiệp và chưa truyền tải được những thông tin cần thiết tới người tiêu dùng. Để khắc phục được tình trạng trên, cuối năm 2005 sau khi mở cuộc tổng điều tra về tình hình nhận diện và mức độ yêu thích của người tiêu dùng đối với thương hiệu VNPT thì hệ thống nhận diện thương hiệu mới đã ra đời với đầy đủ các yếu tố Logo, màu sắc, tầm nhìn, sứ mạng ... và đặc biệt với câu khẩu hiệu “**Cuộc sống đích thực**” hiện đang được sử dụng đã làm cho VNPT có một diện mạo mới nổi bật và vững vàng phát triển trong môi trường cạnh tranh khốc liệt.

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



**Hình 2. 6: Biểu tượng (icon) của VNPT**

(Nguồn: [www.vnpt.vn](http://www.vnpt.vn))

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 - Tiệm 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; Cống 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 Bưu điện.

\* *Trung thành, nhân tố cơ bản tạo dựng đội ngũ vững mạnh*: Trung thành là thể hiện sự phấn đấu đến cùng cho một VNPT phát triển; là lý tưởng, là lẽ sống của người VNPT. Từ đó dẫn đến hành động của Cán bộ VNPT: là trung thành với một sự nghiệp mà mình đã quyết tâm theo đuổi; Trung thành là thước đo giá trị đạo đức của người VNPT trong mọi điều kiện.

\* *Dũng cảm, một phẩm chất cao đẹp của chủ nghĩa Anh hùng cách mạng*: Dũng cảm là dám đương đầu với nguy hiểm để làm những việc nên làm; dám chấp nhận sự thay đổi từ cũ sang mới, từ lạc hậu sang tiên bộ. Từ đó dẫn đến hành động của Cán bộ VNPT: Dũng cảm là bản lĩnh và ý chí của người VNPT; Dũng cảm là trách nhiệm, nghĩa vụ của người VNPT.

\* *Tận tụy, nét đẹp truyền thống và nguồn gốc của hiệu quả phục vụ*: Tận tụy là hết lòng, hết sức với công việc được giao; làm việc với trách nhiệm cao, không vì lợi ích riêng, lợi ích cục bộ. Từ đó dẫn đến hành động của Cán bộ VNPT: lao động với sự cần cù, nhẫn nại, chịu đựng gian khổ, khó khăn; lao động với tác phong khoa học, chu đáo, tỉ mỉ .

\* *Sáng tạo tạo ra sức sống mới*: Sáng tạo là sức sống của VNPT. Sáng tạo là chìa khóa để gia tăng hiệu quả công việc. Sức sáng tạo của con người là vô hạn. Sáng tạo không ngừng sẽ tạo ra sự khác biệt, biến các khó khăn thành cơ hội để phát triển. Sáng tạo thể hiện phong cách tư duy không bị gò bó, phụ thuộc vào cái đã có, không bằng lòng với những cái đã trở thành lối mòn và không ngừng đổi mới tư duy để tạo nên những giá trị mới, sản phẩm mới, thị trường mới với mục tiêu hiệu quả hơn, chất lượng hơn. Sứ mệnh của VNPT là nỗ lực trong việc ứng dụng có hiệu quả công nghệ BC-VT-CNTT tiên tiến để mang đến cho người tiêu dùng, nhân dân Việt Nam những giá trị tốt đẹp trong cuộc sống, VNPT luôn phải tiên phong trong các hoạt động có tính đột phá về đầu tư mạng lưới hiện đại và đa dạng hóa các loại hình dịch vụ.

Từ đó dẫn đến hành động của Cán bộ VNPT: VNPT tạo dựng một sân chơi để khuyến khích mọi người hàng ngày, hàng giờ có thể sáng tạo ra những giá trị mới. “Sáng tạo VNPT” là nơi để: người VNPT thể hiện mọi ý tưởng sáng tạo của

mình; suy nghĩ và tìm kiếm những ý tưởng mới, những cơ hội mới với phương châm mỗi ngày một ý tưởng mới được áp dụng trong công việc; VNPT trân trọng, khuyến khích vận dụng những ý tưởng sáng tạo để tạo sự thay đổi có giá trị và vinh danh mọi ý tưởng sáng tạo dù là nhỏ nhất của mỗi người VNPT và của cả khách hàng.

\* *Nghĩa tình, một chuẩn mực của đạo lý bền vững*: Nghĩa tình là thể hiện mối quan hệ giữa con người và con người; là thái độ, hành vi làm việc vì người khác mà không mưu cầu lợi ích cho mình. Từ đó dẫn đến hành động của Cán bộ VNPT: quan tâm đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ hiện tại; chăm lo thế hệ tương lai; nghĩa tình với những người đi trước; có trách nhiệm với cộng đồng bằng nhiều hoạt động an sinh xã hội có ý nghĩa.

### **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:

- Nhận biết và đánh giá hiệu quả của Văn hóa VNPT trong hoạt động của Tập đoàn giai đoạn vừa qua.

- Sự quan tâm, mong muốn của CBCNV về Văn hóa VNPT trong giai đoạn hiện nay.

- 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 TTTV, 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

Trong thời gian nửa đầu tháng 10 năm 2018, Công đoàn VNPT đã tổ chức, hướng dẫn Công đoàn cơ sở triển khai tới các đối tượng được khảo sát theo thời gian quy định. Chương trình chạy, ghi nhận/thống kê kết quả trong giai đoạn từ ngày 8/10 đến hết ngày 15/10/2018.

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%.

Theo đánh giá, đây là con số khá cao trong điều kiện trên 50% đối tượng tham gia là công nhân trực tiếp sản xuất, phải thường xuyên công tác lưu động, thời gian tham gia trả lời chỉ được giới hạn trong 01 tuần.

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 được tổng hợp theo các phụ lục 1, 2, 3, 4, 5, 6 kèm theo.

##### *a. Về việc phổ biến, quán triệt, đào tạo học tập Văn hóa VNPT*

Qua khảo sát cho thấy, Tập đoàn ban hành bộ tài liệu Văn hóa VNPT từ năm 2014 (theo quyết định 65/QĐ-HĐTV), đồng thời với đó là các Chỉ thị liên tịch (năm 2014), tổ chức các cuộc thi tìm hiểu Văn hóa VNPT (2014, 2015), các hoạt động sân khấu hóa Văn hóa VNPT và kiểm tra thực hiện (2016, 2017)... và cơ bản đã đạt được mục đích đưa tinh thần Văn hóa VNPT tới từng người lao động.

Kết quả khảo sát đã thể hiện được sự tiếp cận sâu rộng của Văn hóa VNPT tới người lao động khi chỉ có 1,57% số người trả lời là chưa được đào tạo, học tập về Văn hóa VNPT (có thể là nhân viên mới được tuyển dụng, hoặc đã biết về Văn hóa VNPT nhưng chưa được học tập chính thống...). Với những đối tượng đã được đào tạo, học tập về Văn hóa VNPT, thứ tự đánh giá kênh tiếp cận như sau:

- Được chọn với tỷ lệ 71,54%, kênh tiếp cận do “Đơn vị tổ chức thông qua các hội thi, hội thảo, tập huấn...” chiếm tỷ lệ lớn nhất. Đây cũng là kết quả dễ hiểu cho việc truyền thông nội bộ trực tiếp tại cơ sở, dễ đạt được sự quan tâm/chú ý của người lao động.

- Xếp thứ hai về mức độ tiếp cận là qua kênh “Cuộc thi trực tuyến của Công đoàn VNPT” với 59,2% đánh giá nhưng không chênh lệch nhiều với kênh “Tự học tập và thông qua đồng nghiệp” – với 58,85% và qua kênh “Website của Tập đoàn” với 57,33% lựa chọn. Trên thực tế, cả 3 kênh này được đánh giá là có mức độ tác động tác động tương đương nhau tới nhận biết của người lao động trong thời đại tin học hóa hiện nay.

- Một số ý kiến khác (tỷ lệ 2,1%) cho thấy, dù đáp án “Sổ tay Văn hóa VNPT” không được đưa ra nhưng vẫn được người lao động chủ động lựa chọn (chiếm đa số trong tỷ lệ 2,1% này) là kênh để tiếp cận Văn hóa VNPT bên cạnh một số hình thức khác như qua truyền thông nội bộ, qua pano/khẩu hiệu, qua mạng xã hội, qua báo/tạp chí liên quan tới VT-CNTT, qua tài liệu ôn thi chuyên viên chính của Tập đoàn....

Như vậy, Ban tổ chức đánh giá kết quả khảo sát nội dung này là khá trung thực và chính xác, phản ánh được sự tiếp cận/nhận biết/ảnh hưởng của Văn hóa VNPT tới từng người lao động, là tiền đề cho việc điều chỉnh/bổ sung và truyền tải những nội dung mới của Văn hóa VNPT tới nhân viên Tập đoàn trong giai đoạn hiện nay.

#### *b. Về hình thức triển khai Văn hóa VNPT*

Việc khảo sát được tiến hành để đánh giá phương thức truyền tải nội dung Văn hóa VNPT tới người lao động sao cho hiệu quả nhất.

Với việc người tham gia khảo sát được lựa chọn đồng thời nhiều đáp án, kết quả khảo sát có tỷ lệ đánh giá mỗi nội dung là khá cao, thể hiện cụ thể:

- Với tỷ lệ 84,28%, nội dung “Qua các phong trào thi đua” được lựa chọn nhiều nhất; điều này cũng dễ hiểu khi hầu như toàn bộ các phong trào thi đua của Tập đoàn thời gian qua đều là sự cụ thể hóa những lời hứa, những cam kết của người lao động nhằm đạt được và giữ vững những giá trị cốt lõi của VNPT.

- Tiếp theo sau là 3 hình thức triển khai được lựa chọn với tỷ lệ chênh lệch rất nhỏ: 65,77% lựa chọn “Sử dụng ấn phẩm về Văn hóa VNPT”; 65,25% lựa chọn phương thức thông qua các “Cuộc thi” và 63,1% lựa chọn hình thức thông qua “Quy chế nội bộ của đơn vị”. Trên thực tế, đây cũng là những kênh truyền thông mà Tập đoàn thường xuyên sử dụng trong thời gian qua và kết quả khảo sát đã thể hiện đó là các sự lựa chọn đúng đắn và khá phù hợp.

- Hình thức thông qua “Website của Tập đoàn và Công đoàn VNPT” được lựa chọn với tỷ lệ 56,23%; kết quả này đặt ra yêu cầu phải tiếp tục đổi mới, nâng cao nội dung trên các website trên để thu hút hơn người lao động quan tâm, tìm hiểu về Văn hóa VNPT theo hình thức trực tuyến.

- Các đóng góp về hình thức khác ngoài đáp án cũng rất phong phú dù chỉ chiếm tỷ lệ 3,55% với nhiều đề xuất/ý tưởng được đưa ra. Cho dù có nhiều việc đã/đang được triển khai, hoặc có những việc chưa thể thực hiện ngay, nhưng cũng là những gợi ý đáng tham khảo, Ban tổ chức biên tập ý kiến đóng góp vào một số nội dung cụ thể:

Truyền thông: (1).lựa chọn nội dung trọng tâm để triển khai trong từng thời điểm phù hợp; (2).tăng cường tuyên truyền hàng ngày bằng âm thanh/hình ảnh/khẩu hiệu...tại nơi sản xuất; (3).truyền thông cho NLĐ qua SMS, email, qua các group kín trên mạng xã hội (facebook, zalo, viber....); (4).tăng cường hiển thị nội dung trong các hội nghị trực tuyến, trên các website điều hành tại Tập đoàn và cơ sở; (5).thuê truyền thông trên các phương tiện thông tin đại chúng lớn ngoài xã hội(báo/đài/truyền hình...).

Tổ chức hoạt động: (1).thi online hoặc đánh giá trắc nghiệm trực tuyến; (2).sân khấu hóa các nội dung, tổ chức ngày hội Văn hóa VNPT, đưa Văn hóa VNPT vào trong các sự kiện của Tập đoàn; (3).tăng cường tọa đàm, mời lãnh đạo hoặc chuyên gia trao đổi, phổ biến, truyền cảm hứng cho NLĐ tại các hội nghị tổng kết/triển khai công tác; (4).tổ chức thi tìm hiểu Văn hóa VNPT dành cho khách hàng.

Đổi mới hình thức truyền tải: (1).biên soạn tài liệu văn hóa VNPT thành phần mềm có trắc nghiệm, thành mini-game... để sử dụng thường xuyên trên smartphone; (2).biên soạn video clip Văn hóa VNPT đưa lên mạng xã hội; (3).đổi mới ấn phẩm, sổ tay Văn hóa VNPT cho trẻ trung, hấp dẫn, dễ đọc, dễ nhớ...

Hình thức phối hợp triển khai khác: đưa Văn hóa VNPT vào quy chế nội bộ, tiêu chuẩn chức danh, vào điểm BSC/Kpi, vào nội dung đào tạo ngắn hạn, thi tuyển dụng, thi nâng bậc/nâng ngạch, đánh giá năng lực, có chế tài kiểm tra giám sát.

### *c. Những tác động của Văn hóa VNPT đối với cá nhân, tập thể và doanh nghiệp*

Trên thực tế, tác động của văn hóa doanh nghiệp tới hoạt động sản xuất kinh doanh là không thể phủ nhận và tại đợt khảo sát này, đánh giá của người lao động Tập đoàn thể hiện như sau:

- Chiếm tỷ lệ rất lớn, 92,78% câu trả lời đã lựa chọn tác động “Thay đổi nhận thức, tinh thần, thái độ làm việc của cá nhân theo hướng tích cực”. Kết quả này cho thấy, trên thực tế, nhân viên VNPT khá thẳng thắn và cũng khá thực dụng khi lựa chọn đưa lên hàng đầu một tiêu chí mang tính cá nhân (trong khi đáp án có các tiêu chí mang tính tập thể khác như hiệu quả SXKD hay môi trường làm việc...).

- Tiếp sau là lựa chọn “Cải thiện môi trường làm việc, mối quan hệ, ứng xử với đồng nghiệp/khách hàng” với tỷ lệ 91,56%. Đây là đánh giá nhưng cũng chính là mong muốn thực tế của người lao động, khi tiếp tục cho rằng văn hóa doanh nghiệp sẽ góp phần cải thiện các mối quan hệ của cá nhân người lao động đối với bên ngoài (đồng nghiệp hoặc khách hàng).

- Được đánh giá tương đồng là hai tác động “Nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh” và “Khuyến khích tinh thần tự học tập, rèn luyện nâng cao trình độ cá nhân” với các tỷ lệ 72,53% và 71,36%. Đây cũng là điều dễ hiểu khi những giá trị trên là những đích nhắm mà Văn hóa VNPT, từ khi được nghiên cứu tới triển khai - đều hướng tới.

- Một số ý kiến khác, dù chiếm tỷ lệ không lớn (tỷ lệ 4,13%) nhưng cũng cho thấy sự tâm huyết của người lao động với Văn hóa VNPT, các ý kiến này được tổng hợp/biên tập thành một số đánh giá ngắn gọn như sau:

Văn hóa VNPT có tác động tới doanh nghiệp: (1) nâng cao giá trị thương hiệu, hình ảnh, vị thế, truyền đạt thương hiệu VNPT tới khách hàng; (2) tạo lập niềm tin của khách hàng, sự tôn trọng của đối thủ cạnh tranh; (3) thu hút nhân tài cho Tập đoàn; (4) lan tỏa giá trị đạo đức tốt đẹp của VNPT trong nội bộ và ra ngoài xã hội; (5) tạo nên tài sản vô hình cho VNPT.

Văn hóa VNPT có tác động tới cá nhân: (1).hình thành niềm tự hào cho người VNPT; (2) giúp NLĐ hiểu hơn về VNPT, yêu VNPT hơn; (3) tạo nên yếu tố tích cực trong cuộc sống hàng ngày của người VNPT; (4) tăng năng suất lao động, gắn kết con người VNPT; (5) tạo động lực, nâng cao sáng tạo cho NLĐ; (6) tạo sự đoàn kết, tự tin, tự hào, tự hoàn thiện bản thân; (7) góp phần định hướng hoạt động, quy tụ sức mạnh vì mái nhà chung VNPT; (8) cải thiện mối quan hệ giữa NLĐ và NSDLĐ; (9) thay đổi nhận thức nhân viên về giao tiếp/ứng xử, nhân viên trung thành, gắn bó lâu dài với VNPT; (10) giúp NLĐ nhận thức đúng về các giá trị truyền thống, sức mạnh và sứ mệnh.

Thông qua khảo sát đã cho thấy, người lao động trong Tập đoàn đánh giá rất cao tác động của Văn hóa VNPT tới từng cá nhân, tập thể và tất cả các hoạt động của Tập đoàn. Các nội dung khảo sát này cũng là những gợi mở và đặt ra những lưu ý cần thiết khi thực hiện sửa đổi Sổ tay Văn hóa VNPT để xác định trọng tâm, hướng các nội dung cần truyền tải tới người lao động và khách hàng của VNPT.

*d. Những giá trị cốt lõi của Văn hóa VNPT được quan tâm hiện nay*

Ban tổ chức đã khảo sát bằng cách sử dụng một câu hỏi mở, để người lao động tự luận hoàn toàn. Tuy nhiên, do không có đáp án hoặc bất kỳ gợi ý nào, nên dù có tới 1603 ý kiến nhưng đa số đều sử dụng những giá trị cốt lõi đã nằm trong tiềm thức cá nhân về Văn hóa VNPT hiện tại. Ban tổ chức tổng hợp như sau:

Khoảng 55% ý kiến tham gia đề cao và quan tâm tới một số nội dung cụ thể của Văn hóa VNPT như “Sáng tạo”, “Đoàn kết - Đồng thuận- Làm việc nhóm”, “Chuyên biệt – Khác biệt – Hiệu quả”, “Khách hàng là trung tâm – Chất lượng là linh hồn – Hiệu quả là thước đo”, “Dám nghĩ – Dám làm – Dám chịu trách nhiệm”, “Nhanh chóng – Chính xác – An toàn – Tiện lợi – Văn Minh”... với mục đích nâng cao chất lượng dịch vụ, chất lượng phục vụ, khẳng định và xây dựng hình ảnh con người VNPT, thương hiệu VNPT trong lòng khách hàng.

Khoảng 30% ý kiến đề nghị giữ nguyên 5 giá trị cốt lõi đã được đưa vào Văn hóa VNPT như trước đây, bao gồm “Tinh thần VNPT”, “Truyền thống VNPT”, “Sức mạnh VNPT”, “Chuẩn mực VNPT” và “Trách nhiệm VNPT” nhưng cần điều chỉnh, rút gọn hoặc bổ sung các tiêu chí bên trong cho phù hợp với yêu cầu phát triển mới.

Khoảng 15% là các ý kiến khác, đề xuất một số giá trị và cốt lõi và nội dung cụ thể, tập trung vào:

Phát triển các giá trị liên quan tới số 1 về: tầm nhìn, thương hiệu, ý chí, sứ mệnh, trách nhiệm.... bám sát nội dung của Chiến lược VNPT 4.0; xây dựng Văn hóa VNPT như là chất kết dính mọi mọi quan hệ trong Tập đoàn, góp phần ổn định những xung đột/bất đồng (nếu có) trong tổ chức.

Lựa chọn một số giá trị thể hiện được tinh tiên phong, sự linh hoạt/uyển chuyển của Tập đoàn, sẵn sàng cho đổi mới như: thích nghi, chủ động, sẵn sàng thay đổi, sáng tạo, tốc độ, bứt phá.

Kế thừa, phát huy các giá trị truyền thống như các mốc lịch sử, 10 chữ vàng truyền thống, các danh hiệu cao quý đã đạt được, sức mạnh thương hiệu, sức mạnh đoàn kết..., bổ sung những giá trị mới để hướng tới sự hài lòng của khách hàng; tập trung đào tạo nguồn nhân lực tiếp cận với các dịch vụ mới, sản phẩm mới, đáp ứng

được sự thay đổi của thị trường, sự chuyển đổi Tập đoàn VNPT từ Telco sang ICT....

*e. Môi trường văn hóa để thực hiện thắng lợi Chiến lược VNPT 4.0*

Đặt ra câu hỏi về mong muốn của người lao động đối với môi trường văn hóa doanh nghiệp khi Tập đoàn triển khai chiến lược VNPT 4.0, Ban tổ chức đã đưa ra một số lựa chọn nội dung tiên tiến, hiện đại, đã và đang được nhiều Tập đoàn lớn áp dụng hiện nay. Những nội dung văn hóa doanh nghiệp này khá mới mẻ, đồng thời do câu hỏi khảo sát cho phép người tham dự trả lời theo mức độ quan tâm cá nhân (từ mức 1 đến mức 5) nên kết quả có sự phân hóa khá rõ ràng, cụ thể:

“Văn hóa phát huy sáng tạo (creative)”: môi trường văn hóa này được 89,9% người tham gia khảo sát mong muốn, thứ tự như sau:

Là mong muốn thứ nhất, chiếm tỷ lệ 54,2%;

Là các mong muốn xếp thứ 2, 3, 4, 5: lần lượt chiếm tỷ lệ 15,9% - 7,8% - 6,8% và 5,2%.

“Văn hóa phản biện và tiếp thu ý kiến phản biện (critical thinking)”: môi trường văn hóa này được 86% người tham gia khảo sát mong muốn, thứ tự như sau:

Là mong muốn thứ nhất, chiếm tỷ lệ 10,2%;

Là các mong muốn xếp thứ 2, 3, 4, 5: lần lượt chiếm tỷ lệ 3,9% - 6,5% - 14,1% và 51,3%.

“Văn hóa linh hoạt để tối ưu hóa nguồn lực, đáp ứng sự thay đổi nhu cầu của thị trường (agility)”: môi trường văn hóa này được 92% người tham gia khảo sát mong muốn, thứ tự như sau:

Là mong muốn thứ nhất, chiếm tỷ lệ 12,4%

Là các mong muốn xếp thứ 2, 3, 4, 5: lần lượt chiếm tỷ lệ 31,4% - 35,4% - 6% và 6,8%.

“Văn hóa làm việc nhóm để phát huy sức mạnh tập thể (teamwork)”: môi trường văn hóa này được 93% người tham gia khảo sát mong muốn, thứ tự như sau:

Là mong muốn thứ nhất, chiếm tỷ lệ 9,6%

Là các mong muốn thứ 2, 3, 4, 5: lần lượt chiếm tỷ lệ 6,% - 7,2% -53,4% và 16,4%.

“Văn hóa tiên phong để kiến tạo và dẫn dắt thị trường (to be the first to create and lead the market)”: môi trường văn hóa này được 86,9 % người tham gia khảo sát mong muốn, thứ tự như sau:

Là mong muốn thứ nhất, chiếm tỷ lệ 9,8%;

Là các mong muốn thứ 2, 3, 4, 5: lần lượt chiếm tỷ lệ 42,5% - 19,3% - 5,6% và 9,7%.

Như vậy, ngoài kết quả khảo sát trên mức độ mong muốn được làm việc trong các môi trường văn hóa đã nêu trên, chúng ta còn có được kết quả về mức độ quan tâm của người lao động, cụ thể:

Văn hóa làm việc nhóm để phát huy sức mạnh tập thể: 93% lựa chọn

Văn hóa linh hoạt để tối ưu hóa nguồn lực, đáp ứng sự thay đổi nhu cầu của thị trường: 92% lựa chọn.

Văn hóa phát huy sáng tạo: 89,9% lựa chọn.

Văn hóa tiên phong để kiến tạo, dẫn dắt thị trường: 86,9 % lựa chọn.

Văn hóa phản biện và tiếp thu ý kiến phản biện: 86% lựa chọn.

Tuy nhiên, nếu xét theo yếu tố môi trường văn hóa nào được người lao động mong muốn nhất, được ưu tiên lựa chọn là số 1 thì thứ tự sẽ thay đổi:

Văn hóa phát huy sáng tạo: 54,2%.

Văn hóa linh hoạt để tối ưu hóa nguồn lực, đáp ứng sự thay đổi nhu cầu của thị trường: 12,4%.

Văn hóa phản biện và tiếp thu ý kiến phản biện: 10,2%.

Văn hóa tiên phong để kiến tạo và dẫn dắt thị trường: 9,8%.

Văn hóa làm việc nhóm để phát huy sức mạnh tập thể: 9,6%.

Theo đánh giá của Ban tổ chức, nội dung khảo sát này khá thành công khi kết quả đã chỉ ra được mức độ quan tâm, mong muốn về từng môi trường văn hóa mà người lao động cần khi Tập đoàn triển khai chiến lược VNPT 4.0. Ngoài ra, thứ tự môi trường văn hóa được mong muốn nhất cũng cho thấy, người lao động Tập đoàn

hiện nay đã có tư duy đổi mới, hiện đại khi chọn các giá trị “Văn hóa phát huy sáng tạo” và “Văn hóa linh hoạt để tối ưu hóa nguồn lực, đáp ứng sự thay đổi nhu cầu của thị trường” là những mong muốn hàng đầu; số liệu này là rất cần thiết để tham khảo cho việc điều chỉnh, bổ sung Sổ tay Văn hóa VNPT sau này.

*f. Những ý kiến đề xuất về Văn hóa VNPT đối với khách hàng*

Với câu hỏi khảo sát mở của Ban tổ chức, đặt tình huống người được khảo sát vào vị trí của khách hàng của VNPT, đã có gần 1600 ý kiến trả lời và đóng góp khá tập trung vào 3 nội dung:

Văn hóa VNPT thể hiện qua thái độ phục vụ: tôn trọng và lấy khách hàng làm trung tâm; chất lượng dịch vụ, phục vụ được nâng cao; thái độ làm việc tận tâm, chu đáo, nhiệt huyết, cầu thị, cởi mở, thân thiện, chuyên nghiệp, trung thực; khách hàng được quan tâm, thấu hiểu; nhân viên VNPT luôn có mặt khi được yêu cầu, có sự quan tâm thật lòng, tri ân khách hàng như người thân; khách hàng gắn bó, tạo lập được niềm tin vững chắc với nhân viên VNPT.

Văn hóa VNPT thể hiện qua chất lượng dịch vụ: VNPT đi tiên phong trong việc cung cấp các dịch vụ mới; VNPT có các gói dịch vụ linh hoạt, các sản phẩm có tính sáng tạo, đột phá với chất lượng cao, ổn định, giá thành hợp lý; có đầu mối chăm sóc khách hàng tập trung/thống nhất; có chính sách khuyến mãi phù hợp, chủ động ngăn ngừa lừa đảo, quảng cáo spam cho khách hàng; làm khách hàng hài lòng/thích thú và tự hào về những sản phẩm/dịch vụ do VNPT cung cấp; thủ tục đơn giản, gọn nhẹ, chính sách sau bán hàng tốt; thực hiện đúng cam kết về thời gian/chất lượng, bảo mật thông tin.

Văn hóa VNPT thể hiện qua hình ảnh đặc trưng về VNPT: hình ảnh VNPT cần được đổi mới, định vị rõ nét trên các phương tiện thông tin đại chúng, trên mạng xã hội..., là một doanh nghiệp có bề dày lịch sử nhưng sẵn sàng đổi mới, trẻ trung, năng động, thể hiện được trách nhiệm với khách hàng, trách nhiệm với cộng đồng, xã hội, có tầm nhìn và định hướng phát triển rõ nét, xứng đáng với truyền thống hơn 70 năm xây dựng, phát triển.

Ban tổ chức đánh giá nội dung khảo sát này chưa thực sự thành công, tuy thu được rất nhiều ý kiến đóng góp nhưng chưa thật sự tinh về chất lượng và được lặp lại quá nhiều.

Tuy nhiên, các ý kiến đóng góp đều thể hiện sự khẳng định của người lao động, nếu áp dụng tốt Văn hóa VNPT vào hoạt động sẽ góp phần nâng cao thái độ phục vụ của nhân viên, nâng cao chất lượng dịch vụ của VNPT và tăng cường thể hiện hình ảnh tích cực của VNPT, đó cũng chính là mục tiêu mà việc sửa đổi, bổ sung Sổ tay Văn hóa VNPT hướng tới.

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

### **2.3.1. Kết quả đạt được**

Qua các phân tích về thực trạng văn hóa doanh nghiệp tại VNPT có thể thấy VNPT đã nhận thức được vai trò của văn hóa doanh nghiệp trong quá trình xây dựng và phát triển. Các khía cạnh về văn hóa doanh nghiệp của VNPT đã và đang được hình thành.

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.

Niềm tin của các cán bộ công nhân viên trong Tập đoàn ngày càng vững chắc. Điều đó thể hiện ở sự nỗ lực không ngừng của mọi thành viên với những công trình sáng tạo trong quá trình làm việc, với tinh thần hết mình vì công việc. Đặc biệt đối với các cán bộ VNPT là những người đã rất tâm huyết trong công việc, mặc dù được nhiều các tập đoàn khác trong cùng lĩnh vực mời chào với mức lương cao hơn

nhều lần so với VNPT nhưng đã không đủ để lôi kéo họ. Điều đó chứng tỏ có một sức mạnh là văn hóa, là cách ứng xử, là môi trường sống và làm việc đã như chất keo vô hình gắn kết họ ở lại. Xây dựng văn hóa doanh nghiệp cũng chính là tạo dựng nền móng để toàn thể các cán bộ công nhân viên ra sức phấn đấu cùng hướng đến mục tiêu chung là xây dựng VNPT ngày càng phát triển vững mạnh.

Các hoạt động mang tính chất tập thể, tổ chức,... thường xuyên được phát động và thu hút cán bộ công nhân viên tham gia tạo nên sự gắn kết và cùng giúp đỡ tạo điều kiện tốt hơn cho nhau trong công việc. Điển hình là các hội diễn văn nghệ, nơi mọi người cùng nhau thể hiện những tài năng nghiệp dư và lấy đó làm cầu nối giao lưu, gặp gỡ và hơn hết là giải tỏa những căng thẳng sau những giờ làm việc. Các hoạt động thể thao, nghỉ mát cũng được phối hợp tổ chức mang tính chuyên nghiệp và được đông đảo mọi người tham gia.

Đối với khách hàng, VNPT thường xuyên tổ chức chương trình hội nghị đại lý, hội nghị khách hàng, chương trình tri ân khách hàng với rất nhiều hoạt động như: tặng quà, mời giao lưu văn nghệ, giới thiệu để khách hàng trải nghiệm dịch vụ mới. Tất cả các chương trình đều được tổ chức một cách chuyên nghiệp và đã để lại những ấn tượng đẹp đối với khách hàng. Nói lên được sự quan tâm, chia sẻ cùng với khách hàng, tạo dựng niềm tin và sự.

### ***2.3.2. Một số vấn đề còn tồn tại***

Nhận thức được vai trò của văn hóa doanh nghiệp trong quá trình hội nhập và phát triển của Tập đoàn, Lãnh đạo VNPT đã chú trọng xây dựng dựa trên những nền tảng ban đầu và đã có những kết quả nhất định nhưng vẫn còn nhiều vấn đề tồn tại, đòi hỏi Lãnh đạo và toàn thể cán bộ trong tập đoàn cần nỗ lực hơn nữa để cùng nhau phát triển văn hóa doanh nghiệp của đơn vị.

Văn hóa doanh nghiệp 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.

Các hoạt động nghi lễ còn mang nặng tính hội họp kiểu hành chính Nhà nước, chưa được tổ chức linh hoạt và chưa thể hiện tốt các thông điệp về phương châm hoạt động, mục tiêu phát triển với cán bộ công nhân viên.

Niềm tin của mọi người về sự phát triển và thịnh vượng của VNPT cần được xây dựng và củng cố trên mọi phương diện, phát huy được sức mạnh tập thể thống nhất vì mục tiêu phát triển bền vững trong VNPT. Xây dựng niềm tin chính là để khai thác các tiềm năng, năng lực của con người trong quá trình phát triển của VNPT.

Nguyên nhân trước hết là do yếu tố lịch sử để lại nên việc đột phá để xây dựng một công trình mang nét riêng cho VNPT chưa thể thực hiện được. Hơn nữa, việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp vẫn được thực hiện theo hướng tự phát mà không được một bộ phận chuyên trách tập hợp lại thành hệ thống.

Chưa có bộ phận chuyên trách về văn hóa doanh nghiệp để có những thống kê, báo cáo đánh giá cũng như đưa ra đề xuất với lãnh đạo các nội dung trong quá trình xây dựng văn hóa doanh nghiệp tại VNPT.

Công việc chuyên môn quá nhiều nên việc tuyên truyền và phổ biến những nội dung về văn hóa doanh nghiệp chưa được thấm nhuần tới từng thành viên, có hay không không ảnh hưởng nhiều đến lợi ích hiện tại.

Sự gắn kết và hòa nhập giữa văn hóa doanh nghiệp và văn hóa gia đình của các thành viên vẫn mang nặng tính cá nhân và tự phát. Mỗi người tự ý hành xử theo cách riêng của mình đôi khi không chú ý đến cái chung của cả VNPT.

### ***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. Trong đó, tình hình triển khai văn hoá doanh nghiệp tại Tập đoàn VNPT được trình bày cụ thể, đặc biệt có sự khảo sát ý kiến của CBCNV về việc triển khai văn hóa VNPT giai đoạn sau tái cơ cấu 2014-2018. Từ đó chỉ ra những kết quả đạt được, cũng như những tồn tại và tìm hiểu, phân tích nguyên nhân của những hạn chế đó. Kết quả phân tích trong chương cho thấy văn hoá doanh nghiệp tại Tập đoàn VNPT đã được chú trọng ngay từ những ngày đầu thành lập, đóng góp quan trọng vào sự phát triển chung của Tập đoàn. Tuy nhiên, trong bối cảnh hiện nay, văn hóa Tập đoàn VNPT cần có những điểm mới, phù hợp với tình hình thực tế, 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**

Từ những lý luận chung về văn hóa doanh nghiệp được trình bày trong chương 1 và phân tích thực trạng văn hóa doanh nghiệp giai đoạn sau tái cơ cấu 2014-2018 của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam ở chương 2, chương 3 của luận văn sẽ 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. Văn hoá doanh nghiệp cần được hoàn thiện, phát triển theo từng giai đoạn phù hợp với định hướng chiến lược chung của Tập đoàn.

### **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:*

- Kết hợp kinh doanh với nhiệm vụ công ích, tăng trưởng gắn với hiệu quả.
- Đẩy mạnh kinh doanh tại thị trường trong nước, tăng nhanh doanh thu đối với các dịch vụ Số và vươn ra thị trường quốc tế.
- Đóng vai trò chỉ đạo trong chương trình Số Quốc gia, tạo cơ hội phát triển trong cuộc Cách mạng Công nghiệp 4.0

*\*Tiếp tục đẩy mạnh thực hiện các giải pháp nâng cao quản trị doanh nghiệp:*

- Thực hiện sắp xếp và cơ cấu lại Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam giai đoạn 2 theo hướng tối ưu hoá nguồn lực, tránh chồng chéo để nâng cao hiệu quả kinh doanh thích ứng với thay đổi môi trường kinh doanh.
- Thực hiện cổ phần hoá Tập đoàn, hoàn thành vào năm 2020 theo chỉ đạo của Chính phủ.
- Xây dựng tổ chức lấy khách hàng là trung tâm.

- Nâng cao trình độ quản trị doanh nghiệp theo hướng hiện đại, ngang tầm khu vực và quốc tế.
- Phát triển và đào tạo nâng cao nguồn nhân lực, bồi dưỡng nhân tài, sử dụng lao động hiệu quả.
- Đẩy mạnh ứng dụng công nghệ hiện đại, kỹ thuật mới nhằm nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh và năng suất lao động toàn Tập đoàn.

### **3.1.2. Mục tiêu**

#### *\* Mục tiêu tổng quát:*

- Xây dựng và phát triển VNPT trở thành Tập đoàn kinh tế nhà nước mạnh, năng động, hiệu quả, hiện đại, có năng lực cạnh tranh ở trong nước và quốc tế; thực hiện tốt nhiệm vụ công ích; góp phần thúc đẩy phát triển kinh tế-xã hội, quốc phòng, an ninh; làm nòng cốt để ngành viễn thông và công nghệ thông tin Việt Nam phát triển nhanh và bền vững, cạnh tranh và hội nhập kinh tế quốc tế có hiệu quả.
- Trở thành Nhà cung cấp dịch vụ Số (Digital Services) hàng đầu tại Việt Nam và Trung tâm giao dịch số (Digital Hub) tại thị trường Đông Nam Á và châu Á. Chuyển dịch nhanh cơ cấu doanh thu từ các dịch vụ viễn thông truyền thống sang dịch vụ Số, Công nghệ thông tin.

#### *\* Mục tiêu cụ thể:*

- Đến năm 2020, tốc độ tăng trưởng doanh thu bình quân trên 6,5%/năm, tốc độ tăng trưởng lợi nhuận bình quân trên 10,8%/năm.
- Giai đoạn 2021-2025, tốc độ tăng trưởng doanh thu bình quân trên 7,7%/năm, tốc độ tăng trưởng lợi nhuận bình quân trên 11%/năm.
- Phần đầu đến năm 2022, tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu tương đương với các doanh nghiệp cùng ngành nghề, đạt mức chuẩn thế giới.

### **3.1.3. Định hướng phát triển**

#### **3.1.3.1. Phát triển dịch vụ, kinh doanh**

- Trên cơ sở chính sách phát triển và định hướng thị trường, xây dựng các kịch bản tăng trưởng tương ứng để đảm bảo mục tiêu chiến lược.

- Xây dựng tổ chức lấy khách hàng là trung tâm: cung cấp cho khách hàng dịch vụ vượt trội, trải nghiệm tốt nhất xuyên suốt các đơn vị thành viên đến điểm bán hàng.
- Nâng cao thị phần di động, đặc biệt dịch vụ dữ liệu di động đảm bảo cung cấp cho khách hàng dịch vụ dữ liệu tốt nhất.
- Tiếp tục duy trì vị trí dẫn đầu cung cấp dịch vụ băng rộng cố định, tiến tới cung cấp cho khách hàng các sản phẩm/dịch vụ mới hấp dẫn hơn.
- Cân đối doanh thu các nhóm khách hàng B2B/B2C, doanh thu từ dịch vụ Số/Viễn thông cốt lõi.
- Phát triển hai mô hình kinh doanh chính để cung cấp nền tảng phát triển các dịch vụ: mô hình đột phá và mô hình thúc đẩy, hợp tác các đối tác cùng VNPT cung cấp sản phẩm, giải pháp cho khách hàng.
- Song song với tập trung tăng trưởng trong nước, đẩy mạnh tăng trưởng doanh thu quốc tế thông qua phương thức tự phát triển hoặc mua bán và sáp nhập để cơ cấu lại doanh thu nội địa/quốc tế.
- Đa dạng danh mục sản phẩm/dịch vụ Viễn thông, Số/ICT, xây dựng các danh mục theo các phân khúc khách hàng.
- Thực hiện chuyển đổi Công nghệ thông tin, phát triển dịch vụ Số để VNPT đóng vai trò chủ đạo thị trường Viễn thông Số tại Việt Nam.

#### 3.1.3.2. Hạ tầng

- Tập trung xây dựng và phát triển mạng lưới viễn thông và công nghệ thông tin theo tiêu chuẩn quốc tế, có độ tin cậy và hiệu suất mạng tốt nhất mang lại trải nghiệm thực sự cho người dùng.
- Xây dựng lộ trình phát triển kinh doanh di động băng rộng, băng rộng cố định, tiến tới hội tụ mạng cố định và di động.

#### 3.1.3.3. Mô hình hoạt động

- Chuyển dịch mô hình hoạt động của VNPT từ mô hình nhà cung cấp dịch vụ viễn thông truyền thống sang nhà cung cấp dịch vụ Số trong kỷ nguyên Số.

- Phát huy sức mạnh hợp lực giữa Tập đoàn và các đơn vị thành viên đảm bảo cung cấp dịch vụ đa dạng chất lượng cao, trải nghiệm khách hàng tốt nhất

***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.

- Các đơn vị trong Tập đoàn tổ chức phổ biến, xây dựng kế hoạch triển khai chi tiết; chịu trách nhiệm giám sát, tổ chức sơ kết, tổng kết đánh giá, khen thưởng cho những tập thể, cá nhân tích cực triển khai Văn hóa VNPT, đồng thời có các hình thức xử lý các tập thể, cá nhân chưa tích cực thực hiện Văn hóa VNPT.

- Sử dụng thống nhất Bộ Tài liệu Văn hóa VNPT trong công tác truyền thông, đào tạo, tuyển dụng, thi chuyển chức danh, nâng bậc nghề, nhập ngành, các cuộc thi và các sự kiện khác...

- Trên cơ sở nội dung của Bộ Tài liệu Văn hóa VNPT, các đơn vị chủ động nghiên cứu, vận dụng quy tắc ứng xử cho phù hợp với bản sắc văn hóa vùng, miền, địa phương và đặc thù của đơn vị, làm phong phú thêm Văn hóa VNPT.

- Tiếp tục nghiên cứu, đề xuất và triển khai thực hiện các giá trị văn hóa mới phù hợp với chiến lược phát triển của Tập đoàn. Quán triệt và vận động CBCNV tích cực hưởng ứng, nghiêm túc thực hiện Văn hóa VNPT để thương hiệu VNPT luôn là thương hiệu mạnh trong sự đánh giá của Đảng, Nhà nước, Chính phủ, đối tác, khách hàng và Văn hóa VNPT là niềm tự hào của người VNPT.

- Thực hiện chương trình tối ưu quy trình xử lý công việc tại Tập đoàn trên cơ sở chức danh công việc, công cụ quản trị hiện đại và Văn hóa VNPT với chủ đề “Phát huy sức mạnh tập thể, bàn nhanh, quyết nhanh, làm nhanh”.

### **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

Một công trình kiến trúc đặc trưng và có giá trị sẽ là điểm nhấn quan trọng trong tâm trí nhân viên và khách hàng khi nói đến một VNPT. Đối với VNPT mặc dù đã có cho mình một tòa nhà mang phong cách riêng. Tuy nhiên, khi thiết kế cần được thể hiện trong phong cách, kiến trúc của tập đoàn như sau:

- Thể hiện được nét văn hóa riêng của VNPT có kết hợp với hệ thống nhận diện thương hiệu VNPT, đảm bảo về màu sắc, bố cục.
- Thể hiện được một phần hoặc toàn bộ triết lý kinh doanh, lý tưởng của doanh nghiệp viễn thông, công nghệ thông tin.
- Trong thiết kế nội thất, những nơi xây dựng hoặc sử dụng làm các điểm giao dịch với khách hàng cần có một thiết kế riêng. Các khẩu hiệu về văn hóa kinh doanh, văn hóa doanh nghiệp cần được đặt ở những nơi khách hàng dễ thấy nhằm tạo thêm niềm tin vào Tập đoàn cho khách hàng và cũng là nhắc nhở nhân viên làm việc tại Công ty thực hiện các phong cách sản xuất kinh doanh có văn hóa.
- Đảm bảo được sự hài hòa chung với cảnh quan xung quanh.
- Đáp ứng yêu cầu về hoạt động sản xuất kinh doanh và những đặc thù riêng của ngành viễn thông, công nghệ thông tin.

#### **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:

- Đảm bảo cơ sở vật chất cho các hoạt động của nhân viên. Đó chính là không gian làm việc, các công cụ dụng cụ phục vụ công việc.
- Xây dựng chế độ đào tạo và phát triển kỹ năng nghề cùng với văn hóa VNPT. Với người lao động, thăng tiến đồng nghĩa với việc có một thu nhập ổn định ở mức cao hơn và các yếu tố về khẳng định bản thân với chính đồng nghiệp và với xã hội. Chính bởi vậy việc VNPT tạo điều kiện cho họ nâng cao kỹ năng về nghề mà họ đang tham gia, đảm bảo những góc độ đào tạo phát triển được chú trọng, phát triển trình độ học vấn sẽ trở thành một trong những tiêu chí mà người lao động, nhân viên rất mong muốn được đáp ứng khi làm việc trong tập đoàn.
- Những nhân viên làm trong mảng kinh doanh của tập đoàn truyền bá ra ngoài, thế nên những tác động của họ sẽ có một ảnh hưởng lớn tới văn hóa VNPT. Nhận thức và trình độ văn hóa của đội ngũ những người làm kinh doanh này có ảnh hưởng lớn tới sự phát triển của tập đoàn ngoài luật lệ, chính sách, môi trường đầu tư.
- Xây dựng phong cách quản lý cho lãnh đạo mang triết lý văn hóa. Những thành quả mà họ đạt được cũng có thể trở thành những cột mốc cho sự phát triển VNPT. Những người lãnh đạo có ý thức xây dựng văn hóa VNPT. Nhận ra được khả năng này ở bản thân và những người khác có ý nghĩa quan trọng trong việc xây dựng và phát triển bản sắc văn hóa VNPT.

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

Hành vi và thái độ của mỗi người do rất nhiều yếu tố quyết định. Khi cùng làm việc với nhau trong một môi trường chung thì những khác biệt về những hành vi thái độ của họ là rất lớn. Mặc dù những hành vi của mỗi người thường bị chi phối bởi những quan niệm về đạo đức chung nhưng không thể tránh khỏi những hiểu lầm thậm chí còn là những mâu thuẫn rất khó khăn để giải quyết. 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 VNPT 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 tiến độ phát triển cao của Tập đoàn. Nội dung của các hệ thống chuẩn mực này phải được những nhà quản lý, lãnh đạo VNPT quán triệt sâu sắc và thể hiện bằng những hành động chấp hành cụ thể. Và đến lượt mình, những người quản lý, lại 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 VNPT đưa ra có được sự 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 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

Trong giai đoạn hội nhập, việc kết hợp và giao lưu văn hóa lại với nhau cùng phát triển là điều tất yếu. Bối cảnh cạnh tranh trên thị trường (trong nước, thế giới) ngày càng gay gắt và quá trình hội nhập quốc tế ngày càng sâu sắc, phức tạp không phải chỉ về khía cạnh kinh tế. Bên cạnh đó, văn hóa doanh nghiệp của VNPT có những nét chung của văn hóa doanh nghiệp Việt Nam và những nét riêng của mình. Nền văn hóa Việt Nam là nền văn hóa đa dân tộc. Đó cũng là một ưu thế của Việt Nam khi hội nhập với cộng đồng thế giới. Các dân tộc khác nhau trên thế giới nhìn thấy ở Việt Nam những sự đồng cảm văn hóa gần gũi với họ. Cần làm thế nào

cho những sự giao lưu kinh tế sẽ mở đường cho những sự giao lưu văn hóa và ngược lại những sự giao lưu văn hóa lại thúc đẩy sự giao lưu kinh tế. Những nét riêng ấy là tài sản riêng, là truyền thống tốt đẹp, độc đáo của từng doanh nghiệp, nếu có thể mang những nét bản sắc, phù hợp với văn hóa doanh nghiệp của mình về để phát triển thành nét riêng của mình mà không làm mất đi bản sắc riêng.

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.

Tóm lại, các giao lưu văn hóa không phải là mất đi bản sắc mà giao lưu sẽ đem lại nhiều lợi thế về vị thế, sản xuất, kinh doanh của VNPT với điều kiện phải có sự chọn lọc và kế thừa trên nền tảng giá trị văn hóa cốt lõi của doanh nghiệp.

### ***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**

Văn hoá doanh nghiệp định hướng khách hàng là hạt nhân sức mạnh quy tụ trong Tập đoàn. Chính vì vậy cần phải bồi dưỡng định hướng khách hàng từ những mặt sau:

➤ Xây dựng quan niệm định hướng khách hàng: Sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp suy cho cùng là sự cạnh tranh khách hàng, lựa chọn khách hàng quyết định sự hưng thịnh hay suy vong, thành công hay thất bại của công ty. Chỉ có hiểu rõ nhu cầu của khách hàng, Tập đoàn mới có thể tồn tại và phát triển. Xây dựng quan niệm định hướng khách hàng chính là yêu cầu tất yếu trong hoạt động kinh doanh của VNPT. Tất cả đều phải xuất phát từ nhu cầu khách hàng, cung cấp cho khách hàng

những sản phẩm dịch vụ mà họ hài lòng. Đương nhiên, việc xây dựng định hướng khách hàng yêu cầu các nhà quản lý Tập đoàn phải bỏ thời gian và công sức tiến hành giáo dục, bồi dưỡng cải tạo cách tư duy của nhân viên, đặt khách hàng lên vị trí hàng đầu trong mục tiêu công việc.

➤ Xây dựng quan niệm quản lý “lấy con người làm gốc”: Trong nội bộ VNPT cần coi nhân viên như những đối tác chung. Chú ý tới việc nhân cách hoá tinh thần Tập đoàn và quan niệm giá trị của tập đoàn, giáo dục cho nhân viên ý thức “đoàn kết một lòng” vì sự nghiệp chung, làm cho nhân viên đồng tâm hiệp lực, cùng tiến bộ, cùng tồn tại, cùng mưu cầu vì sự phát triển của công ty. Cần bồi dưỡng ý thức của nhân viên, thường xuyên quan tâm tới tình hình cạnh tranh và sự biến đổi của thị trường, làm cho công ty có sức cạnh tranh có thể tồn tại và phát triển. VNPT cần bồi dưỡng và bảo vệ ưu thế về tài nguyên nhân lực của mình thông qua chế độ thưởng phạt có hiệu quả để thu hút nhân tài, đưa những nhân viên ưu tú nhất để phục vụ khách hàng.

➤ Khích lệ sáng tạo, bồi dưỡng sức cạnh tranh: Trong sự cạnh tranh gay gắt của thị trường, tính năng và chất lượng của sản phẩm phải thể hiện được sự ưu việt so với sản phẩm khác. Vì vậy VNPT nếu không sáng tạo, không đổi mới, nâng cao chất lượng sản phẩm thì sẽ bị tụt hậu. Tính sáng tạo của VNPT bao gồm khai phá sản phẩm mới, lựa chọn phương thức sản xuất mới, mở ra thị trường mới. Sự sáng tạo này nếu thích ứng với nhu cầu của khách hàng thì VNPT nhất định sẽ thu được lợi nhuận, bảo đảm duy trì sự phát triển.

➤ Văn hoá doanh nghiệp định hướng khách hàng nên khích lệ tinh thần sáng tạo của nhân viên, sử dụng ưu thế văn hoá để tạo ra sức cạnh tranh, tận dụng được cơ hội thuận lợi của thị trường. Cho nên khi xây dựng văn hoá doanh nghiệp nhất định phải phân tích quá khứ và nắm vững tương lai.

➤ Xây dựng tinh thần của nhà kinh doanh: Trong việc xây dựng văn hoá doanh nghiệp, lãnh đạo VNPT phải có quan niệm giá trị thích ứng với hoàn cảnh thị trường, có chiến lược, sách lược kinh doanh thích ứng và có thể làm cho VNPT phát triển. Việc bồi dưỡng văn hoá doanh nghiệp định hướng khách hàng có thể tạo ra sự

ủng hộ về vật chất và tinh thần cho việc nâng cao sức cạnh tranh của VNPT, làm cho văn hoá doanh nghiệp thích ứng với nhu cầu phát triển. Ngoài ra văn hoá doanh nghiệp lành mạnh, thể hiện được đặc điểm của VNPT một cách rõ ràng thì mới có khả năng giúp VNPT nâng cao sức cạnh tranh, chiến thắng đối thủ và giành được sự ủng hộ và đồng tình của 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

Ngay sau khi hình thành VNPT là đã hình thành văn hóa doanh nghiệp dù cho chính bản thân VNPT có ý thức được hay không. Tuy nhiên, một nền văn hóa doanh nghiệp hình thành tự phát có thể tiềm ẩn những yếu tố tiêu cực cho sự phát triển lâu bền của VNPT, đồng thời lãnh đạo cũng như các thành viên của VNPT khó có thể ý thức được hết những ưu thế trong văn hóa doanh nghiệp của mình để vận dụng cho sự phát triển VNPT. Chính vì vậy VNPT cần tự mình nghiên cứu đề ra một mô hình phát triển văn hóa doanh nghiệp tiên tiến, gắn kết được mọi thành viên trong VNPT và làm nền tảng cho sự phát triển của Tập đoàn. Không có một mô hình văn hóa doanh nghiệp tối ưu cho mọi doanh nghiệp, có thể khái quát một mô hình văn hóa doanh nghiệp tiên tiến với những yêu cầu sau:

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

Kinh nghiệm của các doanh nghiệp thành công trên thế giới và ở Việt Nam đều cho thấy, một trong những bí quyết của họ chính là định hướng phát triển về con người. Tuy nhiên, tính chất này không phải là mặt mạnh trong văn hóa doanh nghiệp Việt Nam. Do văn hóa truyền thống của Việt Nam không đề cao vai trò của từng cá nhân, của con người mà chỉ chú trọng đến tập thể, đến công việc chung - điều này cũng phản ánh rõ nét trong văn hóa doanh nghiệp. Trong các doanh nghiệp nhà nước, mặc dù hoạt động công đoàn khá mạnh nhưng do cơ chế kinh tế chỉ huy vẫn còn in đậm nên các hoạt động hướng tới người lao động còn mang tính phong trào, ít cụ thể, không thu hút được người lao động, khía cạnh này trong các doanh nghiệp ngoài quốc doanh còn mờ nhạt hơn. Thậm chí nhiều doanh nghiệp còn không thành lập cả tổ chức công đoàn nên quyền lợi của người lao động không

được bảo đảm. Đặc biệt trong cơ chế thị trường, tình trạng các doanh nghiệp chạy theo năng suất, ép buộc người lao động tăng ca, tăng giờ làm, ảnh hưởng đến sức khỏe của họ ngày càng phổ biến. Ngay cả trong các doanh nghiệp nhà nước, sức ép của thành tích cũng buộc người lao động phải dành nhiều thời gian và công sức cho công việc, ảnh hưởng đến đời sống riêng tư và gia đình. Điều này dẫn đến tình trạng khủng hoảng gia đình do bố mẹ quá bận bịu với công việc, bỏ bê con cái là mầm mống cho các tệ nạn xã hội nghiêm trọng như ma túy, mại dâm ... về lâu dài sẽ ảnh hưởng xấu đến nguồn nhân lực của doanh nghiệp và xã hội.

Vì vậy, để bảo đảm cho sự phát triển bền vững, VNPT cần đề ra một mô hình văn hóa doanh nghiệp chú trọng đến sự phát triển toàn diện của người lao động, không nên chỉ chạy theo thành tích trong công việc mà còn phải quan tâm đến cả các tiêu chí khác như tuyên dương gia đình gương mẫu, tổ chức các hoạt động văn thể mỹ ... các hoạt động này sẽ khuyến khích sự phát triển toàn diện của người lao động và tạo nên bầu không khí thân ái nơi làm việc.

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

Văn hóa doanh nghiệp chính là toàn bộ những nhân tố tạo nên bản sắc riêng có của doanh nghiệp nên muốn thành công, mô hình văn hóa doanh nghiệp phải phù hợp với những điều kiện cụ thể của từng doanh nghiệp. Thực tế đã cho thấy, mô hình văn hóa với đối tượng kinh doanh chủ yếu là mặt hàng công nghệ thông tin, phần đông người lao động là những chuyên viên, kỹ sư trình độ đại học sẽ có nhiều khác biệt với mô hình văn hóa với đối tượng kinh doanh là dịch vụ.

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

Văn hóa doanh nghiệp không phải là kết quả của riêng người lãnh đạo mà phải do tập thể người lao động tạo nên. Chính vì vậy, mặc dù người lãnh đạo đóng vai trò đầu tàu trong xây dựng văn hóa doanh nghiệp nhưng quá trình này chỉ có thể thành công khi có sự đóng góp tích cực của mọi thành viên trong VNPT. Có thể có nhiều cách để thu hút mọi người lao động quan tâm đến văn hóa doanh nghiệp như các lớp huấn luyện về văn hóa doanh nghiệp với mọi thành viên mới của VNPT, lưu

truyền tài liệu và thường xuyên trưng cầu ý kiến nhân viên khi cần đổi mới văn hóa doanh nghiệp.

Quy trình xây dựng văn hóa doanh nghiệp: Quy trình này nhằm huấn luyện cho nhân viên trở thành thành viên của tập thể, nhận biết được mối liên hệ với nhau và học trò tiêu chuẩn hành động trong tập đoàn, từ đó gắn kết họ trong một nền văn hóa doanh nghiệp chung.

*a. Tuyển chọn nhân viên.*

Đây chính là bước cơ sở để đặt nền tảng cho việc xây dựng một nền văn hóa doanh nghiệp vững mạnh. Mục đích của công việc này là tuyển chọn những người phù hợp với VNPT. Người được tuyển chọn phải “phù hợp” ít nhất theo hai khía cạnh. Thứ nhất, nhân viên này cần có những kỹ năng, kiến thức phù hợp với tính chất công việc. Thứ hai đặc biệt quan trọng là cần tuyển chọn những người có tính cách, giá trị đạo đức, thói quen ... phù hợp với phong cách của VNPT. Việc tuyển chọn những nhân viên có chung nhiều niềm tin và giá trị với những giá trị đã được thừa nhận tại Tập đoàn sẽ tạo thuận lợi cho những nhân viên này trong quá trình hòa nhập vào môi trường chung của VNPT và giúp các nhân viên cũ dễ dàng hơn trong quá trình đào tạo họ.

Việc đẩy mạnh giáo dục văn hóa doanh nghiệp trong hệ thống cần được quan tâm đúng mức (thông qua tài liệu và chương trình đào tạo hàng năm), làm cho đội ngũ cán bộ, viên chức của VNPT hiểu được thế nào là văn hóa doanh nghiệp và vai trò quan trọng của nó trong quá trình hoạt động, phát triển của Tập đoàn. Chính từ việc hiểu rõ mà mỗi người đều phải tích cực rèn luyện, trau dồi cả trình độ nghiệp vụ lẫn đạo đức nghề nghiệp. Phong cách giao tiếp của mỗi cán bộ phải thể hiện bản sắc văn hóa của VNPT. Văn hóa doanh nghiệp VNPT tạo nên tính cách tích cực của đội ngũ cán bộ VNPT như tính linh hoạt, sáng tạo, ngăn nắp và khoa học.

Nhận thức là một quá trình liên tục, việc giáo dục nâng cao nhận thức về văn hóa doanh nghiệp tại VNPT cũng phải được thực hiện thường xuyên, liên tục và có tính hệ thống cao. VNPT cần xây dựng thành những quy định, quy chế mang tính

pháp lý và hướng dẫn bắt buộc thực hiện trong toàn hệ thống. Việc thực hiện văn hóa doanh nghiệp phải được tính như một chỉ tiêu thi đua và có xử lý thưởng, phạt nghiêm minh.

Để các giá trị văn hóa doanh nghiệp xâm nhập, ăn sâu trong toàn hệ thống, trong tiềm thức của mỗi cán bộ, viên chức VNPT, nó phải được thực hiện trước hết thông qua biện pháp đẩy mạnh giáo dục, nâng cao nhận thức và hơn hết là sự nêu gương của các nhà quản trị và đảng viên.

Mỗi cán bộ viên chức phải hiểu rõ được các giá trị văn hóa trong VNPT của mình là gì, nó có vai trò ý nghĩa như thế nào và làm thế nào để xây dựng được. Từ sự hiểu biết đó sẽ nâng tầm nhận thức của họ đến chỗ đồng tình ủng hộ, chung sức chung lòng xây dựng văn hóa doanh nghiệp, mỗi cá nhân phải hiểu rõ được mình cần hành động và ứng xử như thế nào cho phù hợp với các giá trị văn hóa doanh nghiệp trong tập đoàn mình.

Các bài giảng về văn hóa doanh nghiệp sẽ phải được thiết kế riêng cho từng đối tượng khác nhau. Đối với cán bộ quản lý: hiểu về văn hóa doanh nghiệp và thực thi văn hóa doanh nghiệp trong đơn vị mình như thế nào?. Đối với các nhân viên; hiểu về văn hóa doanh nghiệp và có cách hành động ứng xử thế nào cho phù hợp (phong cách làm việc, nghi lễ, quy trình công việc, truyền đạt thông tin); nhất là đối với các nhân viên tiếp xúc trực tiếp với khách hàng, cần đào tạo họ về cách ứng xử và giao tiếp với khách hàng để nâng cao hình ảnh văn hóa doanh nghiệp VNPT trong con mắt nhìn của khách hàng và cộng đồng xã hội.

#### *b. Hòa nhập.*

Bước này xuất phát từ thực tế là các thành viên mới khi được tuyển dụng đều đã từng có những thành công nhất định tại trường học hay công ty cũ. Những thành công này bên cạnh lợi thế là họ có một số kinh nghiệm và kiến thức nhất định, có thể tạo cho họ một số nếp nghĩ và thói quen khó bỏ. Mục đích của bước này là giúp cho các thành viên mới nhận thức được rằng công việc mới đòi hỏi những giá trị và quy tắc mới. Các thành viên mới cần ý thức rằng, mặc dù những thành tựu họ đạt được tại nơi làm việc cũ đã giúp cho họ có cơ hội thu nhận vào

VNPT, nhưng tình hình đã thay đổi và nay họ cần phấn đấu đạt được những thành tựu mới. Để đạt được điều này, họ cần hòa nhập vào môi trường mới để học hỏi những chuẩn mực tại VNPT và cách làm việc từ những thành viên cũ. Tuy nhiên, người quản lý cần lưu ý phải lựa chọn đúng những nhân viên cũ gương mẫu, tích cực làm người hướng dẫn cho nhân viên mới trong quá trình hòa nhập. Sự tiếp xúc quá sớm với những nhân viên cũ tiêu cực có thể gây tác động xấu cho quá trình hòa nhập.

*c. Huấn luyện.*

Quá trình huấn luyện nhằm đem lại cho học viên những kỹ năng, kiến thức cần thiết cho quá trình làm việc tại công ty như những kiến thức kỹ thuật, kỹ năng làm việc, kỹ năng hợp tác và giao tiếp... Những kỹ năng này sẽ khác nhau tùy thuộc vào tính chất công việc tại tập đoàn. Quá trình huấn luyện đóng vai trò rất quan trọng trong việc giúp nhân viên mới hòa nhập vào văn hóa doanh nghiệp tại VNPT. Những kiến thức về công việc như kinh tế, tin học ... sẽ đảm bảo cho nhân viên có khả năng hoàn thành tốt công việc được giao. Bên cạnh đó, những kỹ năng giao tiếp, làm việc nhóm ... sẽ giúp nhân viên mới hòa nhập được vào môi trường làm việc mới, tìm kiếm được sự hợp tác của các bạn đồng nghiệp.

*d. Đánh giá và thưởng phạt.*

Bước này thuộc về trách nhiệm của người quản lý và phòng nhân sự. Tiêu chí đánh giá nhân viên ở các công ty thường hoàn toàn khác nhau, phụ thuộc vào tính chất công việc, mục tiêu, nhiệm vụ của công ty và quan niệm của người lãnh đạo. Thông thường, người quản lý đánh giá nhân viên dựa trên các tiêu chí như: Nhiệt tình với công việc, số giờ làm việc tại công ty, kết quả công việc hoàn thành, quan hệ trong công tác, tinh thần học hỏi, cầu tiến ... Một hệ thống đánh giá, thưởng phạt nghiêm minh sẽ là động lực để nhân viên nỗ lực hoàn thành công việc và gắn bó với công ty, tạo cơ sở cho một nền văn hóa doanh nghiệp tại VNPT bền vững, lành mạnh.

*e. Tạo dựng những giá trị chung.*

Đây có thể coi là bước quan trọng nhất trong tất cả các bước để xây dựng nên một nền văn hóa doanh nghiệp tập đoàn vững mạnh. Trong bước này, lãnh đạo VNPT cần chú tâm xây dựng những yếu tố thuộc lớp văn hóa hữu hình và những yếu tố thuộc lớp thứ hai của văn hóa doanh nghiệp như triết lý kinh doanh, lô gô, đề ra các mục tiêu chiến lược của VNPT. Một khi những giá trị được tuyên bố này đã ăn sâu bén rễ trong tiềm thức của nhân viên, nó sẽ trở thành những giá trị chung và là nền tảng vững chắc cho văn hóa doanh nghiệp. Những giá trị được tuyên bố này cần được coi như nguyên tắc hướng dẫn hành động của mọi thành viên trong VNPT và trở thành cơ sở cho những cam kết của VNPT với nhân viên, đối tác và người tiêu dùng. Người chịu trách nhiệm phổ cập và tạo niềm tin cho nhân viên vào những giá trị này là lãnh đạo VNPT. Hơn ai hết, người lãnh đạo phải là người tuyệt đối tin tưởng vào những giá trị này và vào sứ mệnh của công ty. Người lãnh đạo còn phải liên tục nhấn mạnh đến chúng bằng tất cả mọi biện pháp để đạt được hiệu quả cao nhất với mọi nhân viên. Có thể áp dụng kinh nghiệm của Công ty Masushita, khi mỗi buổi sáng trước khi đi làm, toàn thể nhân viên trong công ty cùng đọc lại bản triết lý kinh doanh của công ty, được gọi là bài Chinh ca, trong đó nêu lên tôn chỉ mục đích kinh doanh của công ty. Nhờ vậy, những tôn chỉ mục đích này đã ngấm vào từng nhân viên và trở thành quan niệm chung của mọi thành viên trong tập đoàn. Nhưng trước hết, người lãnh đạo phải thấm nhuần những giá trị được tuyên bố này không chỉ bằng lời nói mà cả việc làm. Nếu người lãnh đạo không làm gương trong việc thực hiện những tôn chỉ mục đích đề ra thì nhân viên sẽ mất lòng tin vào những giá trị được tuyên bố này và ảnh hưởng xấu đến những giá trị chung của Công ty.

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

Những hình tượng điển hình luôn cần thiết cho quá trình xây dựng văn hóa doanh nghiệp của công ty. Đây chính là những người thể hiện được những nét tiêu biểu và những kỹ năng cần thiết để thành công trong tập đoàn. Họ được coi như những bằng chứng về việc thực thi những giá trị chung trong tập đoàn, vì vậy việc

lựa chọn những nhân vật này thường gắn liền với chức năng của công ty. Khi giá trị trong văn hóa doanh nghiệp của công ty nhấn mạnh tinh thần phục vụ khách hàng thì nhân vật điển hình sẽ nên là một người trong các bộ phận phục vụ khách hàng.

Đôi khi các có thể gặp khó khăn khi lựa chọn hình tượng điển hình. Chẳng hạn các công ty kinh doanh thường có việc bình bầu người bán hàng tốt nhất năm. Tuy nhiên, tiêu chí lựa chọn có thể mâu thuẫn. Tiêu chí rõ ràng nhất là doanh thu, tiêu chí tiếp theo là tinh thần phục vụ khách hàng. Tuy nhiên nhân viên đạt doanh thu cao nhất chưa chắc đã là người được đồng nghiệp và khách hàng công nhận về tinh thần phục vụ. Vì vậy, cần đưa ra tiêu chí để lựa chọn nhân vật điển hình sao cho thuyết phục được các thành viên khác trong công ty.

Việc lựa chọn hình tượng điển hình có thể được tiến hành đều đặn hàng tháng, hàng quý hay hàng năm. Có thể có nhiều cách tôn vinh những thành viên đạt danh hiệu này như trao phần thưởng trước tập đoàn, những buổi báo cáo điển hình ... Một cách mới hiện nay là viết bài giới thiệu về những nhân vật này trong các tờ báo, bản tin nội bộ ... Lựa chọn đúng hình tượng điển hình, tôn vinh rộng rãi những nhân vật này sẽ cụ thể hóa những giá trị của công ty trong mắt người tiêu dùng cũng như nhân viên trong công ty và tạo sức sống cho văn hóa doanh nghiệp.

Cần lưu ý rằng, các bước này cần được tiến hành liên tục trong suốt thời gian hoạt động của công ty để luôn luôn củng cố và bồi đắp cho văn hóa doanh nghiệp. Tuy nhiên, thứ tự giữa các bước có thể thay đổi, tùy thuộc vào tình hình cụ thể của tập đoàn và nhu cầu của nhà quản lý. Chỉ khi nào các tổ chức hiểu rõ tầm quan trọng của từng bước trong quy trình này và cách thực hiện chúng một cách hiệu quả thì mới có thể xây dựng và duy trì một nền văn hóa doanh nghiệp vững mạnh.

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

Xây dựng văn hóa doanh nghiệp là một quá trình lâu dài, mỗi doanh nghiệp có những cách thức riêng nhằm tạo nên một nền văn hóa với những nét đặc thù độc đáo. Tuy vậy, dù là nền văn hóa của doanh nghiệp nào đi nữa thì cũng cần hai đặc

điểm sau: Đậm đà bản sắc văn hóa dân tộc (để bảo đảm tính bền vững), có khả năng thích nghi và hội nhập với môi trường kinh doanh khu vực và thế giới (đảm bảo tính linh hoạt).

Không có một công thức chung nào cho việc vận dụng các giá trị văn hóa dân tộc vào từng doanh nghiệp bởi nền văn hóa Việt Nam vốn phong phú và vô cùng đa dạng, cộng thêm cách nhìn nhận và tiếp cận nền văn hóa dân tộc khác nhau tùy thuộc vào mục tiêu của mỗi người. Tuy vậy, để có thể xây dựng một nền văn hóa bền vững vì con người trong doanh nghiệp thì không thể bỏ qua yếu tố bản sắc văn hóa dân tộc, vốn là “những giá trị bền vững, những tinh hoa của cộng đồng các dân tộc Việt Nam được vun đắp nên qua lịch sử hàng ngàn năm đấu tranh dựng nước và giữ nước”. Có thể nhận dạng một số bản sắc văn hóa dân tộc trong tính cách con người Việt Nam như: Lòng yêu nước nồng nàn, ý thức tự cường dân tộc, tinh thần đoàn kết, lòng nhân ái, khoan dung, trọng tình nghĩa, đạo lý, đức tính cần cù sáng tạo lao động ...

Mặt khác, trong điều kiện môi trường kinh doanh không ngừng biến động cộng với sự tiến bộ như vũ bão của khoa học công nghệ (đặc biệt là công nghệ thông tin) trên thế giới, để có thể thích nghi nhanh chóng và mở rộng thị trường, doanh nghiệp cần xây dựng cho mình một nền văn hóa không chỉ đậm đà bản sắc dân tộc mà còn chứa đựng những yếu tố văn hóa hiện đại. Nói cách khác, đó phải là một nền văn hóa linh hoạt và có khả năng học hỏi và tiếp thu được những thành tựu, tiến bộ khoa học - kỹ thuật, những giá trị văn hóa tốt đẹp từ bên ngoài, nhờ đó phát huy được tính sáng tạo của mọi thành viên trong doanh nghiệp.

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

Để từng thành viên thấm nhuần được tinh thần của những văn bản, triết lý hay khẩu hiệu chung của VNPT thì việc “nhắc nhở, làm gương” của người lãnh đạo cũng chỉ là một cách thức. Cách thức khác hữu hiệu không kém là gắn những văn bản, triết lý ... với hoạt động hội hè, vui chơi giải trí của nhân viên, chế độ lương thưởng, đồng phục, trang thiết bị làm việc, những nghi thức trong tập đoàn ... Đó là

những yếu tố thuộc về lớp bề nổi của văn hóa doanh nghiệp và rất dễ cảm nhận vì tính hữu hình của chúng.

Những hoạt động hội hè để tạo thành nét riêng của VNPT phải bảo đảm hai yếu tố: Thứ nhất, được tổ chức định kỳ và đều đặn hàng năm với mục tiêu nâng cao tinh thần tập đoàn và gây dựng niềm tự hào cho mọi thành viên; thứ hai là độc đáo (có nghĩa là sáng tạo và khác biệt so với doanh nghiệp khác).

Tăng cường đầu tư cho văn hóa là việc làm rất cần thiết không chỉ với những doanh nghiệp lâu năm và đạt được tốc độ phát triển cao. Những quan điểm cho rằng “chỉ nên chú trọng và đạt được tốc độ phát triển cao”. Những quan điểm cho rằng “chỉ nên chú trọng văn hóa khi công ty đã lớn mạnh, đã ăn nên làm ra” là hoàn toàn phiến diện, coi văn hóa đơn thuần chỉ là đồ trang sức để phô trương. Thực tế đã chứng minh, con người lao động và cống hiến nhiều khi không chỉ vì lợi ích vật chất mà còn vì những yếu tố tinh thần thôi thúc họ, vì tình cảm gắn bó với công ty. Để tạo ra những động lực phi vật chất đó thì nhất thiết doanh nghiệp cần phải có một nền văn hóa mạnh. Người lãnh đạo công ty cần có ý thức coi đây là những đầu tư cần thiết cho sự phát triển của doanh nghiệp, không chỉ nên chú trọng đến kết quả kinh doanh và coi những chỉ tiêu về văn hóa cho người lao động là phù phiếm và tốn kém, vì đây chính là chất keo để gắn kết người lao động với công ty, tạo nên móng cho sự phát triển lâu bền trong tập đoàn.

Như vậy với rất nhiều công việc như nói trên, để xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp trong thời gian tới, VNPT cần xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp trong thời gian tới, VNPT cần xây dựng một tổ chức nghiên cứu và thực thi độc lập (tổ công tác) bao gồm các cán bộ chủ chốt và nhân viên thực thi trong nội bộ cùng với sự hỗ trợ của các chuyên gia từ bên ngoài. Bộ phận này phải được đặt dưới sự chỉ đạo trực tiếp của Tổng giám đốc. Đây là việc cần thiết nhằm triển khai sâu rộng và có hiệu quả việc xây dựng thương hiệu và phát triển văn hóa VNPT.

### 3.2.3.6. Phát huy tinh thần làm việc tập thể

- Phát huy tinh thần làm việc tập thể của nhóm

- Các yếu tố để phát huy tinh thần làm việc tập thể của nhóm làm việc có thể được thống kê như sau:

\* Cả nhóm đều hướng tới lợi ích, mục tiêu chung

- Khi làm việc theo nhóm, thực tế mỗi người sẽ đưa ra quan điểm khác nhau, dễ gây mâu thuẫn trong nhóm. Nếu cả nhóm muốn có được lợi ích chung thì cần có mục tiêu rõ ràng cho nhóm. Vì vậy, các thành viên cần bỏ qua ý kiến, lợi ích cá nhân để cùng phấn đấu vì mục tiêu chung. Mỗi người cần hiểu rõ mục tiêu nhóm là gì và cam kết hoàn thành mục tiêu đó. Đây là yếu tố quan trọng để có một nhóm làm việc hiệu quả. Công việc sẽ thuận lợi, suôn sẻ hơn nhiều nếu nhóm có chung kỳ vọng về công việc, mục tiêu, trách nhiệm và kết quả.

\* Có trưởng nhóm giỏi

- Tốc độ làm việc của cả nhóm phụ thuộc tốc độ làm việc của trưởng nhóm. Chúng ta hay làm việc theo tâm lý bầy đàn, một người làm tốt thì người khác cũng sẽ học tập, phấn đấu theo. Do đó, người đứng đầu cần biết đặt lợi ích của nhóm trên lợi ích cá nhân, đưa ra phương hướng hoạt động để các thành viên tập trung hoàn thành mục tiêu chung.

- Trưởng nhóm tham gia vào lãnh đạo trong cuộc họp, phân công nhiệm vụ cho từng thành viên, đánh giá tiến độ hoạt động, và đưa ra định hướng cho toàn nhóm.

\* Các thành viên trong nhóm tin tưởng lẫn nhau

- Một nhóm không thể hoạt động hiệu quả nếu các cá nhân không tin tưởng và lắng nghe ý kiến của nhau. Nếu không phải vì lợi ích của nhóm thì không nên tiết lộ những chi tiết dự án mới hay ý tưởng sáng kiến mới cho người ngoài. Mọi người cần thoải mái chấp nhận những rủi ro hợp lý trong giao tiếp, ủng hộ các quan điểm và thực thi hoạt động.

\* Biết tận dụng lợi thế từng cá nhân

- Mục đích lập nhóm là để tận dụng lợi thế từng cá nhân khác nhau. Mỗi thành viên có kinh nghiệm, kiến thức và ý kiến đóng góp không thể thay thế. Vì vậy, người trưởng nhóm cần biết cách phân công công việc dựa trên năng lực của từng thành viên trong nhóm. Đồng thời, các thành viên cần biết tôn trọng năng lực, quan điểm và hành động của nhau để đảm bảo hoạt động chung của nhóm.

\* Quản lý mâu thuẫn trong nhóm

- Làm việc theo nhóm khó tránh phải những mâu thuẫn, xung đột. Vì vậy, cần giải quyết mâu thuẫn này thì nhóm mới hoạt động hiệu quả. Không nên để những bất đồng ý kiến cá nhân làm ảnh hưởng kết quả làm việc nhóm. Cần xử lý chuyên nghiệp để tránh gây tổn thất, đặc biệt là những vấn đề quan trọng.

- Nhóm cần thống nhất quy trình phân tích, đánh giá và giải quyết các vấn đề trong nhóm cũng như mâu thuẫn. Các thành viên nhóm cần hướng đến một giải pháp chung thay vì ủng hộ xung đột cá nhân hoặc chia bè kết phái.

\* Theo sát hoạt động nhóm và sự tương tác giữa các cá nhân

- Yếu tố không thể bỏ qua trong làm việc nhóm là kiểm tra tiến độ hoạt động. Cả nhóm cần thảo luận công khai về những chỉ tiêu trong nhóm và những vấn đề gây cản trở tốc độ phát triển. Từ đó, đưa ra cách tháo gỡ khó khăn gặp phải để đảm bảo lộ trình hoàn thành mục tiêu chung.

\* Biết cách bỏ qua cảm xúc tiêu cực

- Khi làm việc nhóm không nên tham gia cuộc thảo luận không hiệu quả, cần biết tránh cảm xúc đổ kỵ hoặc ác ý. Không nên sử dụng những từ ngữ mang tính chỉ trích, đổ lỗi mà cần khuyến khích sáng tạo, đổi mới trong công việc.

• Phát huy tinh thần làm việc tập thể tại VNPT

- Làm việc theo tập thể sẽ phát huy tối đa sức mạnh của từng thành viên. Một vấn đề mà nhân viên giỏi không giải quyết được nhưng nếu vấn đề đó được đặt cho một nhóm giải quyết có thể sẽ đơn giản hơn nhiều. Tục ngữ Việt Nam có một câu rất hay về làm việc nhóm và tinh thần đoàn kết:

- “ Một cây làm chẳng nên non
- Ba cây chụm lại nên hòn núi cao”

- Nhà vật lý người Đức – Albert Einstein từng nói : “Cuộc sống của tôi và những thành tựu mà tôi đạt được nhờ sự đóng góp của rất nhiều người. Do đó, tôi phải sống và làm việc sao cho xứng đáng với những gì họ đã làm cho tôi.”

- Để phát huy tối đa tinh thần làm việc tập thể tại VNPT cần tích cực xây dựng các nhóm làm việc. Các nhóm làm việc được hình thành theo yêu cầu công việc, một người có thể tham gia nhiều nhóm làm việc. Nhóm làm việc sẽ được thành lập bao gồm các thành viên từ một hoặc nhiều phòng ban chức năng.

- Nhóm làm việc có trưởng nhóm (team leader) là người phụ trách chung. Tinh thần làm việc tập thể được sẽ được phát huy khi thực hiện được các yếu tố cụ thể sau:

- Xác định rõ vai trò của từng CBCNV: đây là vấn đề cốt yếu ảnh hưởng đến sự thành bại của một nhóm trong công việc. Biết rõ phạm vi, giới hạn về quyền hành và thời gian của mình sẽ giúp mọi người trong nhóm dễ làm việc với nhau hơn. Khuyến khích tính đồng đội bằng cách phân chia công việc rõ ràng cụ thể. Với cách này, mỗi CBCNV sẽ dễ dàng nhận ra trách nhiệm của mình, thậm chí họ còn có thể phát huy được những kỹ năng vốn có vào công việc tại VNPT.

- Xây dựng niềm tin của các CBCNV đối với trưởng nhóm: luôn đáng tin cậy và giữ lời hứa là hai đức tính cần thiết cho một người trưởng nhóm. Khen thưởng, kỷ luật công bằng với tất cả các thành viên trong nhóm.

- Biết lắng nghe: trưởng nhóm phải luôn cởi mở và nghiêm túc trong việc tiếp thu ý kiến của mọi người.

- Luôn khuyến khích, động viên: mời gọi sự tham gia và đóng góp của mọi người trong mọi trường hợp cụ thể. Động viên họ học hỏi thêm những kỹ năng mới nếu cần thiết để phát huy những điểm mạnh ở mỗi người. Kêu gọi tinh thần trách nhiệm ở từng thành viên. Nhận biết ưu thế của từng cá nhân và sẵn sàng hỗ trợ những khi cần thiết.

- Đề cao tinh thần đồng đội: thường xuyên tổ chức các hoạt động mang tính tập thể. Khen thưởng thành tích chung chứ không phải của một cá nhân nào đó.

Luôn xác định sức mạnh tính đồng đội, đánh giá cao những thành công cũng như sự cống hiến của toàn bộ các thành viên trong nhóm mang lại cho công ty.

- Nuôi dưỡng sự hăng hái, nhiệt tình: sự hăng say nhiệt tình của người này rất dễ tác động đến người kia. Trưởng nhóm cần nắm bắt để khuấy động nên sự hăng hái nhiệt tình cho toàn đội.

### 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

Để tăng cường hơn nữa các hoạt động hỗ trợ cho phát triển văn hoá doanh nghiệp phù hợp với mô hình sau khi thực hiện tái cơ cấu, VNPT cần chú trọng đến các hoạt động sau:

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

- 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 trong doanh nghiệp.

- 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. Thay vì chỉ tạo dựng cái vỏ bề ngoài của văn hóa doanh nghiệp, VNPT cần duy trì và phát triển văn hóa doanh nghiệp căn cứ vào định hướng chiến lược mà mình đã đặt ra trên cơ sở cân nhắc một cách hợp lý các yếu tố cơ bản (khách hàng, đối thủ cạnh tranh, nhà cung cấp, sự gia nhập tiềm năng, sản phẩm thay thế).

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

- 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, nhằm lôi kéo được sự tham gia của các nhân viên, giới hạn thói quen của họ vào một khuôn khổ chung của doanh nghiệp.

- Tổ chức công đoàn cũng phải đặc biệt quan tâm tới việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp, hướng đến mục tiêu cải thiện quan hệ lao động tại nơi làm việc, cùng doanh nghiệp nâng cao năng suất lao động; cần khuyến khích phát triển mô hình xã hội học tập trong cộng đồng nhằm tạo nền tảng tri thức cho xây dựng văn hóa doanh nghiệp.

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

Từ các nghiên cứu trên, sẽ thống nhất về từng nội dung văn hóa doanh nghiệp của mình, thông qua việc xây dựng một hệ thống tài liệu chuẩn mực về văn hóa. Hệ thống tài liệu này là các công cụ quan trọng để tiến hành hướng dẫn, đào tạo, truyền bá các giá trị và chuẩn mực văn hóa xâm nhập trong toàn hệ thống. Tài liệu này cần được thiết kế thật ngắn gọn, cô đọng dưới dạng sổ tay văn hóa và bao gồm nội dung cơ bản sau:

Các giá trị văn hóa cơ bản (giải thích cụ thể là các giá trị đó hiểu thế nào trong nội bộ và nó được thể hiện như thế nào trong hoạt động hàng ngày).

Quy định về lễ lối làm việc, các chuẩn mực trong ứng xử, giao tiếp, phong cách làm việc, truyền đạt thông tin, nghi thức (trong nội bộ và với khách hàng). Cần qui định rõ thành 2 cấp: cấp cán bộ quản lý và cấp cán bộ tác nghiệp.

Quy định thống nhất về Trục sở làm việc, quầy giao dịch, đồng phục, biển hiệu, ..(về kiểu cách, màu sắc,..).

Hướng dẫn về ý nghĩa biểu tượng, logo và thiết kế không gian văn hóa.

Các quan hệ ứng xử trong nội bộ dưới dạng các câu ngắn gọn, cô đọng, dễ hiểu, dễ nhớ.

### 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 cơ cấu”

Như vậy, với rất nhiều công việc như nói ở trên, để xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp trong thời gian tới, cần xây dựng một tổ chức nghiên cứu và thực thi độc lập (tổ công tác) bao gồm các cán bộ chủ chốt và nhân viên thực thi trong nội bộ cùng với sự hỗ trợ của các chuyên gia từ bên ngoài. Bộ phận này phải được đặt dưới sự chỉ đạo trực tiếp của Tổng Giám đốc.

Đây là việc cần thiết nhằm triển khai sâu rộng và có hiệu quả việc xây dựng thương hiệu và phát triển văn hóa. Bộ phận này trước mắt đặt trong Ban Tiếp thị và Thông tin tuyên truyền, đến một mức phát triển cao hơn và ở giai đoạn phù hợp sẽ tách thành Bộ phận riêng chuyên biệt về lĩnh vực tiếp thị, phát triển thương hiệu và thực hiện văn hóa doanh nghiệp của hệ thống.

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.

Các tổ chức Đảng và đoàn thể là nhân tố quan trọng trong quá trình hoạt động và phát triển VNPT. Có thể khẳng định, các tổ chức Đảng và đoàn thể có vai trò to lớn trong sự thành công. Lịch sử phát triển đã khẳng định tầm quan trọng của các tổ chức Đảng và đoàn thể.

Quán triệt đường lối đổi mới của Đảng, Nhà nước vì mục tiêu dân giàu nước mạnh, xã hội công bằng, dân chủ, văn minh. Quá trình xây dựng và trưởng thành, ngoài việc hoàn thành tốt nhiệm vụ kinh doanh phục vụ phát triển nền kinh tế của Việt Nam, được Nhà nước phong tặng danh hiệu Anh hùng Lao động thời kì đổi mới, với phương châm cùng xã hội chăm lo cộng đồng, cần tiếp tục phối hợp chặt chẽ giữa chuyên môn, Cấp ủy, Công đoàn từ cấp Trung ương đến cơ sở, động viên cán bộ, viên chức hoàn thành tốt mục tiêu kinh doanh của toàn ngành và tích cực hưởng ứng tham gia tài trợ cho các hoạt động xã hội- từ thiện, văn hóa- thể thao.

### ***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

Tổ chức hoạt động sản xuất kinh doanh của VNPT sau tái cơ cấu đã được phân thành 3 lớp “*Dịch vụ - Hạ tầng – Kinh doanh*” theo đúng mô hình chuỗi của doanh nghiệp viễn thông – CNTT hiện đại; tạo tiền đề cho việc thay đổi về chất trong các hoạt động quản trị doanh nghiệp. Tổ chức hoạt động sản xuất kinh doanh dịch vụ viễn thông, công nghệ thông tin và truyền thông trên địa bàn 63 tỉnh, thành phố đã chuyên biệt hóa được hoạt động kinh doanh với hoạt động kỹ thuật; hình thành được hệ thống kênh bán hàng thống nhất, xuyên suốt toàn Tập đoàn.

Với mục tiêu vào năm 2030 Tập đoàn VNPT sẽ vươn lên tầm khu vực và quốc tế, sớm trở thành trung tâm HUB của Châu Á thì các giá trị văn hóa cốt lõi của VNPT càng phải được vun đắp, duy trì và phát triển mạnh hơn nữa nhằm hỗ trợ hiệu quả cho hoạt động SXKD, góp phần xây dựng niềm tin trong CBCNV toàn Tập đoàn VNPT, làm nền tảng cho việc triển khai thành công các mục tiêu, định hướng phát triển của Tập đoàn VNPT.

Với kết cấu gồm 3 chương, luận văn sẽ đề cập tới một số nội dung chung nhất về văn hóa doanh nghiệp, thực trạng văn hóa doanh nghiệp giai đoạn 2014-2018 tại VNPT, từ đó đã đưa ra một số giải pháp nhằm duy trì và phát triển văn hóa doanh nghiệp sau tái cơ cấu của Tập đoàn VNPT.

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 cơ cấu 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:

- Xây dựng một tòa nhà có kiến trúc đặc trưng, tạo điểm nhấn cho chính các bộ công nhân viên và đối tác cũng như khách hàng bên ngoài, khẳng định được sự trưởng thành và phát triển của VNPT.
- Thực hiện các phong trào, nghi thức, nghi lễ mang tính thường niên, tính chuyên nghiệp cao. Nó phản ánh đời sống sinh hoạt của Công ty cũng như tương tác văn hóa với xã hội bên ngoài, thể hiện sự quan tâm đồng cảm và chia sẻ giữa công ty – các thành viên và xã hội. Chú trọng đề cao và tuyên truyền những giai thoại tốt về công ty, về các cá nhân. Xây dựng niềm tin của nhân viên vào VNPT tạo sự gắn kết và lòng trung thành, sẵn sàng cống hiến hết mình.
- Xây dựng văn hóa doanh nghiệp với bản sắc riêng của mình, tạo được sự khác biệt với những tiêu chuẩn và chuẩn mực đem lại những giá trị to lớn cả về mặt vật chất lẫn tinh thần. Hàm chứa trong đó là tính nhân văn, tính giá trị và tính ổn định.
- Xây dựng phong cách quản lý của lãnh đạo có tâm và tầm bởi họ đóng vai trò cực kỳ quan trọng trong việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp, là người đề xướng và hướng dẫn các nỗ lực thay đổi, xua tan những mối lo sợ và thiếu an

toàn trong nhân viên.

- Xây dựng văn hóa doanh nghiệp định hướng khách hàng, cung cấp cho khách hàng những sản phẩm dịch vụ với chất lượng tốt nhất. Xây dựng văn hóa trong việc giao tiếp với khách hàng và đặc biệt là các tình huống xử lý khiếu nại của khách hàng. Đào tạo đội ngũ chăm sóc khách hàng vì họ chính là người tiếp xúc trực tiếp với khách hàng và truyền tải văn hóa doanh nghiệp tới khách hàng.

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.

## DANH MỤC CÁC TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1]. 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.
- [2]. Trần Thị Thu Hà (2013), *Luận văn Thạc sĩ “Xây dựng văn hóa doanh nghiệp tại công ty dịch vụ viễn thông Vinaphone”*, Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông.
- [3]. Đỗ Thị Hà Hạnh (2010), *Luận văn Thạc sĩ “Phát triển Văn hóa doanh nghiệp của công ty thông tin di động”*, Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông.
- [4]. 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.
- [5]. Trần Thị Huyền (2013), *Luận văn Thạc sĩ “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.
- [6]. PGS.TS Dương Thị Liễu (2011), *Văn hóa kinh doanh*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân.
- [7]. GS.TS Bùi Xuân Phong (2010), *Đạo đức kinh doanh và văn hoá doanh nghiệp*, Nhà xuất bản Thông tin và Truyền thông.
- [8]. GS.TS Bùi Xuân Phong, một số bài viết trong lĩnh vực bưu chính viễn thông, trên ấn phẩm Khoa học công nghệ và Kinh tế bưu điện Tập đoàn BCVT Việt Nam.
- [9]. PGS.TS Nguyễn Mạnh Quân (2011), *Giáo trình đạo đức kinh doanh và văn hoá công ty*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân..
- [10]. Website
- <http://www.vnpt.vn>  
<http://www.vnmedia.vn>  
<http://www.chinhphu.vn>  
<http://mic.gov.vn>  
<http://www.dddn.com.vn>  
<http://vanhoadoanhnghiep.vn>

## PHỤ LỤC 1

**Anh/Chị đã được đào tạo, học tập Văn hóa VNPT chưa?**

Stt	Công đoàn	Ý kiến khác:
1	Công ty Công nghệ Thông tin VNPT-IT	Từ QĐ 65/QĐ -HĐTV 2014 về việc ban hành bộ tài liệu VH VNPT là khởi đầu cho việc đánh giá, nhận thức Giá trị Văn hóa DN là 1 trong những nền tảng giá trị thương hiệu trong giai đoạn TCC Chỉ thị 10/CTLT-VNPT-CĐBĐ 5/2014 Các cuộc thi tìm hiểu VH VNPT 2014,2015 Kiểm tra triển khai VH VNPT 2016/2017...
2	Tổng Công ty Hạ tầng mạng	Tìm hiểu qua kênh website của Tập đoàn: có nhưng không thường xuyên.
3	Tổng Công ty Truyền thông	Nên tổ chức vài buổi training hay meeting để giới thiệu văn hóa VNPT đến nhân viên mới
4	VNPT Bạc Liêu	Sổ tay văn hóa VNPT
5	VNPT Bắc Giang	Sổ tay văn hóa VNPT
6	VNPT Hà Nam	
7	VNPT Kon Tum	Đã được học qua sổ tay văn hóa VNPT.
8	VNPT Kon Tum	Đọc các nội dung qua sổ tay Văn hóa VNPT đã được Công đoàn phát cho mỗi đoàn viên
9	VNPT Lạng Sơn	Qua cuộc thi Văn hóa VNPT tại đơn vị tổ chức
10	VNPT Ninh Bình	VNPT Ninh Bình đã tổ chức đào tạo trực tiếp
11	VNPT Quảng Nam	Qua sổ tay văn hoá VNPT được cấp phát
12	VNPT Quảng Trị	Kênh cuộc thi văn Hóa VNPT do VTT tổ chức
13	VNPT TP. Hồ Chí Minh	Văn hóa VNPT được lồng ghép trong các bài huấn luyện nhân viên, chỉ đạo xuyên suốt của tập đoàn / đơn vị trong triển khai công tác
14	VNPT TP. Hồ Chí Minh	Và các hoạt động thi đua, phong trào do Công đoàn Viễn thông thành phố Hồ Chí Minh tổ chức, gần đây như: + Hội thi Văn hóa VNPT với chủ đề “Trách nhiệm – Đột phá” vào tháng 3/2018 nhằm để đẩy mạnh hoạt động tuyên truyền, cập nhật và triển khai hiệu quả phong trào “Văn hóa VNPT”, đồng thời phổ biến những kiến thức cơ bản về các dịch vụ viễn thông đang kinh doanh, giúp NLD hiểu và vận dụng vào thực tiễn công tác của bản thân, tạo dựng hình ảnh con người VNPT tốt đẹp, đẩy mạnh quảng bá thương hiệu VNPT đến khách hàng. + Hội nghị tập huấn cán bộ công đoàn vào tháng 9/2018: thông qua công tác truyền thông nội bộ và các kỹ năng tổ chức các hoạt động phong trào, đẩy mạnh tuyên truyền văn hóa VNPT, góp phần thực hiện tốt vai trò, chức năng, nhiệm vụ của tổ chức công đoàn cùng chuyên môn hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao và chăm lo quyền, lợi ích chính đáng của người lao động trong đơn vị.

15	VNPT Tiền Giang	Sổ tay Văn hóa VNPT
16	VNPT Tây Ninh	- Qua công tác truyền thông nội bộ của đơn vị - Các khẩu hiệu được ghi tại phòng họp, các vị trí dễ nhìn thấy trong khuôn viên cơ quan.
17	VNPT Đà Nẵng	Qua truyền thông nội bộ của Chuyên môn và Công đoàn VNPT Đà Nẵng, Website VNPT Đà Nẵng.
18	VNPT Đà Nẵng	Ngoài các kênh nêu trên, tôi được học tập, nghiên cứu Văn hóa VNPT qua: - Khóa đào tạo CEO do Tập đoàn tổ chức. - Qua kênh mạng xã hội (các trang facebook diễn đàn VNPT...)
19	VNPT Đồng Tháp	Tập huấn do Tập đoàn và Công đoàn VNPT tổ chức
20	VNPT-Vinaphone, Cơ quan Tổng Công ty	Sổ tay văn hóa của VNPT
21	VNPT-Vinaphone, TTKD VNPT-An Giang	Trong các cuộc họp công đoàn, họp triển khai công tác bán hàng chăm sóc khách hàng
22	VNPT-Vinaphone, TTKD VNPT-Bình Định	Trong quá trình công tác tôi đã được tiếp cận văn hoá VNPT qua sổ tay văn hoá VNPT . Ngoài ra tôi cũng có tìm hiểu thêm qua các bài viết, các bài báo, các website của ngành vào những khi có thời gian rảnh.
23	VNPT-Vinaphone, TTKD VNPT-Bạc Liêu	Thường xuyên tham khảo thêm các tạp chí, báo điện tử liên quan đến lĩnh vực VT-CNTT để cập nhật thêm kiến thức, thông tin hoạt động của VNPT.
24	VNPT-Vinaphone, TTKD VNPT-Cần Thơ	qua sổ tay văn hóa VNPT
25	VNPT-Vinaphone, TTKD VNPT-Hải Dương	học tập qua các phong trào của Tập đoàn triển khai như: " Tôi là người VNPT", " Nụ cười VNPT", "Khách hàng là người thân yêu nhất" v.v.
26	VNPT-Vinaphone, TTKD VNPT- Khánh Hòa	Thiết kế lồng ghép đào tạo, học tập Văn hóa VNPT vào trò chơi hoặc có thể mang một số gameshow đang hot hiện nay vào thành gameshow đào tạo nội bộ như The Voice, Vietnam' Got Talent, Ai là triệu phú, Rung chuông vàng,...
27	VNPT-Vinaphone, TTKD VNPT-Lào Cai	Không nhớ
28	VNPT-Vinaphone, TTKD VNPT- Quảng Bình	1, Đã tham gia kênh Cuộc thi trực tuyến của Công đoàn VNPT 2, Đã đọc các thông tin Website văn hóa VNPT của Tập đoàn 3, Đã được tập huấn qua các buổi đào tạo của Đơn vị 4, Tự học và trao đổi với đồng nghiệp

29	VNPT-Vinaphone, TTKD VNPT- Quảng Ngãi	<a href="https://sucsong.vinaphone.com.vn/">https://sucsong.vinaphone.com.vn/</a> ;
30	VNPT-Vinaphone, TTKD VNPT- Quảng Trị	Qua các hội thi tuyên truy do đơn vị, đoàn thanh niên tổ chức và thực hành hàng ngày
31	VNPT-Vinaphone, TTKD VNPT-Thái Nguyên	Là nhân viên VNPT tôi luôn đọc cuốn Sổ tay văn hoá VNPT. Phát hành nội bộ gồm 28 trang
32	VNPT-Vinaphone, TTKD VNPT- Thừa Thiên Huế	Đã được học tập qua các đợt tập trung và nâng cáo kiến thức qua các tài liệu mà Trung tâm tỉnh thành
33	VNPT-Vinaphone, Trung tâm Hỗ trợ bán hàng miền Nam	Tôi được đào tạo văn hóa VNPT qíua chương trình học thi chuyên viên chính của Tập đoàn
34	VNPT-Vinaphone, Trung tâm Hỗ trợ bán hàng miền Trung	Đọc sổ tay Văn hóa

## PHỤ LỤC 2

**Theo Anh/Chị, triển khai Văn hóa VNPT theo hình thức nào để đạt hiệu quả cao?**

Stt	Công đoàn	Hình thức khác:
1	Công ty Công nghệ Thông tin VNPT-IT	Các nội dung trên đều có tác động tích cực đến việc tạo hiệu quả cho xây dựng VH VNPT; tuy nhiên cần có sự thay đổi 1 cách linh động và trọng tâm theo từng thời điểm => và nên chọn lựa các cán bộ CNV thật sự tiêu biểu ( Theo các tiêu chí rõ ràng và thực tế) và có ghi nhận 1 cách thật sự LỚN. Các tiêu chí Ban tổ chức nên nghiên cứu theo các đơn vị cụ thể ( Kỹ thuật; Kinh doanh, CNTT ) => Vì mỗi môi trường có khá nhiều những hình ảnh thể hiện đặc trưng bản sắc của nó
2	Cơ quan Tập đoàn Bưu chính Viễn thông VN	Truyền thông thông qua các group facebook kín của người VNPT, công đoàn cơ quan tập đoàn, các ban chức năng,...
3	Cơ quan Tập đoàn Bưu chính Viễn thông VN	Truyền thông nội bộ trên các phương tiện thông tin đại chúng, đặc biệt truyền thông về các các Chuẩn mực, các Cam kết, các Lời hứa...của VNPT sẽ được mỗi người VNPT thể hiện và được những người xung quanh cảm nhận được. Hàng quý., hoặc 6 tháng nên có đánh giá trải nghiệm qua hệ thống phần mềm.
4	Cơ quan Tập đoàn Bưu chính Viễn thông VN	Theo tôi, để triển khai Văn hóa VNPT hiệu quả, bên cạnh các hình thức nêu trên, Công đoàn xem xét, tổ chức những Ngày Hội VNPT cho CBCNV vừa kết hợp team - building vừa kết hợp phổ biến, triển khai Văn hóa VNPT, tạo sự gắn kết và gắn bó người lao động.
5	Tổng Công ty Hạ tầng mạng	Theo tôi cần áp dụng chặt chẽ việc triển khai quy chế nội bộ, cần có chế tài kiểm tra giám sát từ trên xuống. Đây là cách làm phát huy hiệu quả nhất. Song song để tăng cường hiểu biết của cán bộ, cần có những cuộc thi online định kỳ theo quý.
6	Tổng Công ty Hạ tầng mạng	Qua tất cả các hình thức trên
7	Tổng Công ty Hạ tầng mạng	-Triển khai văn hóa VNPT dưới hình thức tuyên truyền các câu chuyện vui nhưng trong đó lại mang đậm triết lý nhân văn để giám tiếp củng cố tính sáng tạo trong thực hiện văn hóa VNPT
8	Tổng Công ty Hạ tầng mạng	Cần tổ chức định kỳ (hàng quý hoặc hàng năm) mời chuyên gia tới đơn vị nói chuyện chuyên đề văn hoá doanh nghiệp, vh vnpt, nhưng thời lượng vừa phải (2 giờ là đủ), Phía đơn vị: chọn 1 lãnh đạo có khiếu sư phạm và có tâm huyết để truyền cảm hứng cho CBCNV (không nhất thiết phải là GD hay TGD)

9	Tổng Công ty Hạ tầng mạng (VNPT - Net)	Ấn phẩm cần mới mẻ, trẻ trung dù vẫn đủ yếu tố cốt lõi là Văn hóa VNPT. Cách trình bày cần hấp dẫn, không phải chỉ toàn chữ. Văn hóa VNPT cần được lan tỏa đồng thời, trong các cuộc họp, trong cách thức làm việc, trong các TVC quảng cáo...
10	VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu	Tổ chức các team-building cho các đơn vị định kỳ hàng năm
11	VNPT Bình Thuận	Hoạt động dã ngoại; cụm...
12	VNPT Bình Định	Dùng app trên di động như hình thức chơi game
13	VNPT Bình Định	Có thể triển khai BSC/KPI tìm hiểu văn hóa VNPT hàng năm, hoặc mỗi 6 tháng (trong Viễn cảnh Học hỏi - Phát triển) nhằm duy trì và luôn hâm nóng tinh thần VNPT trong mọi CBCNV.
14	VNPT Bình Định	Dạng game trên các ứng dụng điện thoại
15	VNPT Cà Mau	tuyên truyền bằng hệ thống âm thanh ngay công sở hành lang, lối đi(đầu giờ, giữa giờ)
16	VNPT Cần Thơ	Phải xây dựng một chuẩn mực văn hóa cho con người VNPT. Lúc đầu sẽ bắt buộc áp dụng thông qua các quy chế của đơn vị sau đó tổ chức phát động các các phong trào thi đua để khuyến khích CBCNV tham gia tìm hiểu áp dụng. Có mức thưởng phạt xứng đáng
17	VNPT Hà Nam	Qua giao tiếp với khách hàng.
18	VNPT Hà Nội	Kênh thông tin "truyền khẩu" vẫn có hiệu ứng mạnh đối với người Việt Nam. Nên tăng cường tổ chức các buổi tọa đàm, các hoạt động nhóm gắn với chuyên đề Văn hoá VNPT.
19	VNPT Hà Nội	Teambuiding, GALA diner, ngày hội văn hóa VNPT.
20	VNPT Khánh Hoà	Qua các hoạt động công tác bình thường hàng ngày, mà ở đó các Chuẩn mực, các Cam kết, các Lời hứa...của VNPT sẽ được mỗi người VNPT thể hiện và được những người xung quanh cảm nhận được.
21	VNPT Kon Tum	sử dụng thêm các hình thức truyền thông mới như; Facebook, Viber, Zalo...Hàng ngày nên chạy chữ trên web: ioffice.
22	VNPT Lạng Sơn	Nên là những hành động thường xuyên, hàng ngày đối với mỗi người cán bộ CNV tại mọi lúc, mọi nơi. Ví dụ: Đến trước giờ làm 10 phút, cùng xuống dưới khởi động để chuẩn bị cho 1 ngày làm việc hiệu quả, ...
23	VNPT Quảng Bình	Đưa nội dung Văn hóa VNPT vào thi tuyển dụng và thi đánh giá năng lực nhân viên, thi nâng lương
24	VNPT Quảng Ninh	Đào tạo thêm kiến thức tổng hợp tại các đơn vị cho toàn bộ cán bộ nhân viên tại cơ sở bằng các khóa ngắn hạn.
25	VNPT Quảng Trị	Lồng ghép khoản 5- 10 phút vào sáng thứ 2 giao ban hàn tuần phổ biến nội dung VNDN.

26	VNPT Quảng Trị	qua công tác giao ban đơn vị , giao ban địa bàn hàng ngày ,hàng tuần
27	VNPT Sóc Trăng	Đề xuất Công đoàn VNPT thiết kế các chương trình sinh hoạt định kỳ tại các Công đoàn VNPT tỉnh/thành phố về nội dung tuyên truyền Văn hóa VNPT để người lao động biết và tự hào mình là người VNPT.
28	VNPT TP. Hồ Chí Minh	- Không gian làm việc - Huấn luyện nội bộ (lồng ghép)
29	VNPT TP. Hồ Chí Minh	Qua các buổi hội thảo, tọa đàm với sự chia sẻ của Lãnh đạo VNPT
30	VNPT TP. Hồ Chí Minh	Truyền thông nội bộ về những nội dung, hiệu quả của các hoạt động văn hóa VNPT từ các đơn vị trực thuộc Tập Đoàn đến tất cả các đơn vị để nắm bắt, mở rộng kiến thức, kinh nghiệm trong thực tiễn
31	VNPT Trà Vinh	Hàng Quý nên có đánh giá trắc nghiệm qua hệ thống phần mềm như nhận thức an toàn thông tin
32	VNPT Trà Vinh	Đào tạo cho nhân viên về văn hóa VNPT, nhất là nhân viên mới
33	VNPT Tây Ninh	Câu hỏi trắc nghiệm khi đăng nhập vào địa chỉ mail. Khi CBCNV đăng nhập vào địa chỉ email của mình, hệ thống hiện lên 01 câu hỏi trắc nghiệm ngẫu nhiên cho CBCNV trả lời. Nếu trả lời đúng mới truy cập được vào email.
34	VNPT Đà Nẵng	Truyền thông nội dung đầy đủ về Văn hoá VNPT qua email. Hàng tháng/hàng tuần, có thể truyền thông từng thông điệp ngắn gọn qua SMS, chẳng hạn như: "Với khách hàng: Luôn làm hài lòng"; "Với công việc: Hết mình - Hết việc".
35	VNPT Đà Nẵng	Ngoài ra cần tác động liên tục vào ý thức của cán bộ - nhân viên VNPT về việc xây dựng và tuân thủ các nội dung trong Văn hóa VNPT qua các kênh khác như: Trao đổi, tọa đàm, hướng dẫn hay học tập từng nội dung/nhóm nội dung ...
36	VNPT Đà Nẵng	Theo tôi, cần bổ sung các hình thức: - Diễn đàn trên mạng xã hội (facebook...) - Website điều hành, quản lý (ví dụ như iOffice, Hệ thống điều hành SXKD, tác nghiệp...) Ví dụ: Tại VNPT Đà Nẵng, tại TTBDNVIII: Lãnh đạo Chuyên môn và Công đoàn của đơn vị liên tục cho đăng tải thông tin Văn hóa VNPT lên trang điều hành hoạt động đơn vị hàng ngày.
37	VNPT Đồng Nai	Hội nghị truyền hình trực tuyến, qua việc tuyên truyền vận động trong các ngày hội của VNPT

38	VNPT-Vinaphone, Ban Khách hàng Tổ chức - Doanh nghiệp	Qua mạng xã hội Tạo fanpages để đưa thông tin, tổ chức các cuộc thi/bình chọn trên fanpage (thi ảnh...) Mục đích các cuộc thi/bình chọn để fanpages đỡ nhàm chán. tổ chức các trò chơi nhỏ, phần thưởng có thể là các thẻ cào điện thoại...
39	VNPT-Vinaphone, TTKD VNPT-An Giang	Trong các cuộc họp chi bộ, công đoàn hoặc triển khai bán hàng, tiếp xúc khách hàng.
40	VNPT-Vinaphone, TTKD VNPT-Bạc Liêu	Đề cao vai trò, trách nhiệm người đứng đầu đơn vị. Lãnh đạo phải gương mẫu và nghiêm túc trong việc tổ chức thực hiện.
41	VNPT-Vinaphone, TTKD VNPT-Bạc Liêu	Nếu trong một môi trường có được cơ chế thưởng phạt phân minh, quyền lợi đi đôi với nghĩa vụ rõ ràng và phù hợp đến từng cá nhân thì tự động mọi người sẽ tôn trọng kỷ luật, tự giác làm việc, tự nguyện hợp tác, tự nâng cấp hoàn thiện bản thân, cố gắng phấn đấu vì một tương lai rõ ràng, vì một công việc có ý nghĩa...( vui thì họ mới cười). Ngược lại trong một môi trường phức tạp (không rõ ràng hoặc rối rắm, chòng chẹo, khó nắm bắt.. ) thì cho dù kêu gọi hay bắt buộc thì nhân viên sẽ ít đồng lòng hoặc có đồng thuận thì cũng khó thực hiện. Với áp lực công việc ngày càng lớn hơn điều kiện thực hiện (tiền độ, doanh số, khối lượng công việc, thành tích, đào thải...): khiến không ít nhân viên chọn cách làm đôi phó cho xong để báo cáo kịp thời cho có con số dấu biết rằng kém chất lượng và kém hiệu quả...Không ít thủ trưởng chọn giải pháp chữa cháy tức thời ( chất lượng, và hiệu quả kém nhưng có được con số ngay để tồn tại); chứ không dám chọn giải pháp căn cơ, dài hạn (sẽ mang lại hiệu quả cao và bền vững) vì sợ ko còn tại vị khi có kết quả.... (không vui nhưng buộc phải cười thì đành cười gượng thôi).
42	VNPT-Vinaphone, TTKD VNPT-Bạc Liêu	Tuyên truyền, giới thiệu và chia sẻ về văn hóa VNPT trong các ngày lễ, kỷ niệm các sự kiện như: 8/3, 20/10, ngày thành lập ngành 15/8...
43	VNPT-Vinaphone, TTKD VNPT-Bắc Giang	Truyền thông nội bộ trên các phương tiện thông tin đại chúng: báo, đài, TV,...
44	VNPT-Vinaphone, TTKD VNPT-Bắc Ninh	Qua các cuộc giao lưu với các đơn vị khác tại các dịp Lễ, các ngày hội Văn Hóa trên tại địa bàn chính quyền đoàn thể tổ chức
45	VNPT-Vinaphone, TTKD VNPT-Hải Dương	Fanpage, nhóm zalo

46	VNPT-Vinaphone, TTKD VNPT-Hải Dương	Nội quy, quy chế thưởng phạt của từng đơn vị
47	VNPT-Vinaphone, TTKD VNPT-Hải Dương	Qua các bản tin truyền thông nội bộ, các trang Fanpage của các đơn vị, lan toả sâu rộng trong các diễn đàn công khai Hỗ trợ Khách hàng sử dụng dịch vụ VNPT...
48	VNPT-Vinaphone, TTKD VNPT- Khánh Hòa	Làm Clip- Video triển khai Văn hóa VNPT. Hiện tại video tạo ra sức hút cũng như tương tác lớn, truyền tải thông điệp một cách hiệu quả, khó có phương tiện nào tốt hơn video ở thời điểm hiện tại.
49	VNPT-Vinaphone, TTKD VNPT-Ninh Bình	Tổ chức các Game Show Mini online kèm theo 1 số phần thưởng để thu hút CBCNV tham gia qua đó dần hiểu rõ và sâu sắc hơn về Văn hóa VNPT
50	VNPT-Vinaphone, TTKD VNPT-Phú Thọ	
51	VNPT-Vinaphone, TTKD VNPT-Phú Yên	Văn hoá cần đưa vào Quy chế nội bộ để mọi người ý thức ,chấp hành thực hiện đúng và các chế tài cũng dựa vào văn hoá của doanh nghiệp. Ví dụ thông điệp: Lãnh đạo quyết tâm, trên dưới đồng lòng vì mái nhà chung VNPT. Thì Quy chế nội bộ phải có qui định, chế tài cán bộ lãnh đạo không hoàn thành nhiệm vụ , tập thể lao động không hoàn thành nhiệm vụ
52	VNPT-Vinaphone, TTKD VNPT- Quảng Ngãi	Trang tin truyền thông nội bộ của đơn vị
53	VNPT-Vinaphone, TTKD VNPT- Quảng Ngãi	sân khấu hóa: vừa hoạt động giải trí vừa nâng cao tính sáng tạo, gắn kết vừa đạt hiệu quả cao
54	VNPT-Vinaphone, TTKD VNPT- Quảng Trị	Các cá nhân trao đổi với nhau để nâng cao mức độ hiểu biết về Văn hóa VNPT
55	VNPT-Vinaphone, TTKD VNPT- Quảng Trị	Lồng ghép các tiêu chuẩn về Văn hóa VNPT vào tiêu chuẩn từng vị trí chức danh; Hướng dẫn thực hành văn hóa VNPT theo các kịch bản bán hàng, CSKH; Kiểm tra việc thực hành Văn hóa VNPT trong quá trình công tác, tiếp xúc khách hàng.

56	VNPT-Vinaphone, TTKD VNPT- Quảng Trị	Ban hành bộ KPI, gắn vào việc thực hiện nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng; các tiêu chuẩn đánh giá chất lượng công tác, ứng xử. Nếu được: cần xây dựng lý lịch công tác hàng năm của CBCNV toàn Tập đoàn, trong đó thể hiện: mức độ hoàn thành công việc, ý thức tổ chức kỷ luật, các sáng kiến, tinh thần phối hợp với đồng nghiệp; những lỗi mắc phải trong thực hiện văn hóa VNPT. Lấy kết quả này để làm một phần đánh giá P1, P2 và trong kết nạp đảng, bổ nhiệm...
57	VNPT-Vinaphone, TTKD VNPT-Thừa Thiên Huế	Thêm Phong Trào tìm hiểu văn hó VNPT dành cho mọi người ngoài ngành.qua đó phổ biến . quăn bá thương hiệu Vinaphone
58	VNPT-Vinaphone, TTKD VNPT-Thừa Thiên Huế	- Đào tạo, phổ biến, chia sẻ kinh nghiệm triển khai văn hóa VNPT ở các bộ phận/đơn vị trong VNPT.- Cần có những chương trình hành động làm sao cho văn hóa VNPT trở thành "máu thịt" của người VNPT.
59	VNPT-Vinaphone, TTKD VNPT-Thừa Thiên Huế	Có thể phổ biến các cuộc thi về Văn Hóa VNPT ra ngoài ngành mục đích để mọi người hiểu rõ hơn về Doanh nghiệp qua đó Quảng bá hơn nữa về thương hiệu VNPT
60	VNPT-Vinaphone, TTKD VNPT-Vĩnh Long	Sổ tay VNPT
61	VNPT-Vinaphone, Trung tâm Hỗ trợ bán hàng miền Nam	Theo tôi để triển khai Văn hóa VNPT đạt hiệu quả cao cần kết hợp nhiều hình thức thực hiện

### PHỤ LỤC 3

Theo Anh/Chị, Văn hóa VNPT đã góp phần?

Stt	Công đoàn	Ý kiến khác:
1	Công ty Công nghệ Thông tin VNPT-IT	Là niềm tự hào của mỗi thành viên VNPT và làm cho mỗi thành viên VNPT có ý thức, trách nhiệm với xã hội
2	Công ty Công nghệ Thông tin VNPT-IT	Văn hóa VNPT là 1 nội dung thiết thực và hiệu quả => xây dựng cho CB CNV tự hào và nhận thức được vai trò, trách nhiệm và luôn phải thay đổi với xu thế phát triển cũng như sự lớn mạnh của VNPT
3	Cơ quan Tập đoàn Bưu chính Viễn thông VN	Người lao động hiểu nhiều hơn về VNPT do đó thêm yêu VNPT nhiều hơn, có thể truyền đạt thương hiệu VNPT đến với người thân, bạn bè một cách cô đọng, tóm tắt mà đủ ý nhất.
4	Cơ quan Tập đoàn Bưu chính Viễn thông VN	Người lao động gắn bó, yêu mến VNPT hơn!
5	Cơ quan Tập đoàn Bưu chính Viễn thông VN	Nâng cao giá trị thương hiệu và hình ảnh của VNPT đối với khách hàng và người dân
6	VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu	Nâng cao về trách nhiệm công tác CSKH
7	VNPT Bình Định	Tạo ra đặc trưng của thương hiệu, góp phần nâng cao nhận diện thương hiệu
8	VNPT Bình Định	Tạo ra môi trường làm việc gắn kết, chia sẻ và thống nhất, luôn đầy năng lượng tích cực và niềm tự hào với truyền thống quý giá của VNPT mà khó có doanh nghiệp nào có được. Từ đó phát huy tối đa năng lực của mỗi CBCNV và nâng cao năng suất lao động.
9	VNPT Bắc Kạn	
10	VNPT Bắc Ninh	Là đơn vị triển khai Văn hóa VNPT đầu tiên của Tập đoàn nên VNPT Bắc Ninh đã nhận thức được tác dụng và tầm quan trọng trong việc triển khai nhận thức về thực hiện văn hóa VNPT tại đơn vị, bằng việc ký cam kết thi đua giữa tập thể và cá nhân trong toàn đơn vị, là động lực thúc đẩy gắn kết các mối quan hệ giữa các thành viên trong mái nhà chung VNPT đặc biệt trong giai đoạn Tập đoàn thực hiện Đề án Tái cơ cấu, việc triển khai văn hóa VNPT là cầu nối quan trọng trong việc gắn kết giữa hai khối Kinh doanh và Kỹ thuật trên cùng địa bàn, hoàn thành mục tiêu kế hoạch SXKD hàng năm. Mặt khác việc triển khai Văn hóa VNPT là chất keo gắn kết, thúc đẩy mỗi con người VNPT nỗ lực, sáng tạo, đóng góp vào sự tăng trưởng bền vững của Doanh nghiệp.
11	VNPT Cà Mau	Cảm thấy tự hào mình là người của VNPT
12	VNPT Hà Nam	

13	VNPT Hà Nội	
14	VNPT Hà Tĩnh	
15	VNPT Hải Dương	tạo động lực để CBCNV phấn đấu phát triển
16	VNPT Hải Dương	tạo động lực để CBCNV phấn đấu phát triển
17	VNPT Hải Phòng	+ Góp phần nâng cao sáng tạo trong các hoạt động của VNPT Tỉnh/TP, sản xuất kinh doanh.
18	VNPT Khánh Hoà	
19	VNPT Khánh Hoà	Tạo nên một hình ảnh VNPT có sức phát triển mới, góp phần giữ gìn và phát huy bản sắc VNPT.
20	VNPT Kon Tum	
21	VNPT Kon Tum	
22	VNPT Lạng Sơn	Thay đổi hình ảnh của VNPT và Vinaphone từ quan liêu, trì trệ sang trẻ trung, năng động và có thiện cảm hơn
23	VNPT Lạng Sơn	Giúp mỗi cá nhân tự tin hơn trong giao tiếp và tự hào mình là một nhân viên của VNPT
24	VNPT Quảng Bình	Làm cho bản thân các cbcnv hoàn thiện hơn, tốt hơn trong việc tiếp xúc, giao tiếp khách hàng
25	VNPT Quảng Nam	Nâng cao công tác chăm sóc khách hàng, cải thiện mối quan hệ và cách nhìn của khách hàng đối với CBCNV VNPT; nâng cao hình ảnh, thương hiệu VNPT
26	VNPT Quảng Ngãi	
27	VNPT Quảng Ninh	
28	VNPT Sơn La	nâng cao vị thế thương hiệu VNPT
29	VNPT TP. Hồ Chí Minh	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Là nền tảng văn hóa riêng của VNPT xuyên suốt từ hình thành đến tương lai, qua rất nhiều thế hệ và lịch sử</li> <li>- Định hướng hoạt động của VNPT</li> <li>- Kết dính tất cả các thành viên cùng vì một ngôi nhà chung VNPT</li> </ul>
30	VNPT TP. Hồ Chí Minh	<p>Làm cho mối quan hệ giữa người sử dụng lao động và người lao động được gần gũi, thắt chặt, thấu hiểu từ những tinh thần "đồng lòng", từ đó người lao động hiểu, đồng thuận và ra sức phấn đấu thực hiện nhiệm vụ vì mục tiêu chung.</p> <p>Mỗi CBCNV được ý thức hơn về "văn hóa" trong mọi lĩnh vực công tác trong nội bộ cũng như bên ngoài.</p>
31	VNPT Thanh Hoá	
32	VNPT Thanh Hoá	

33	VNPT Thanh Hoá	<p>Văn hóa VNPT đã tạo ra một phong cách riêng của VNPT so với các DNK, tác phong, thái độ của nhân viên ngoài việc ứng xử đồng nghiệp trong đơn vị đã để lại dấu ấn cho khách hàng, sự hài lòng của Khách hàng mang lại sự tin dùng dịch vụ của VNPT.</p> <p>Trong sự cạnh tranh gay gắt và quyết liệt các dịch vụ VT-CNTT với các DNK, đặc biệt là địa bàn Thành phố, thái độ phục vụ khách hàng đã mang lại thành công 50%, phần còn lại là chất lượng dịch vụ dịch vụ và giá thành. Do đó, đơn vị thường xuyên nhắc nhở, chấn chỉnh nhân viên phải thật khéo léo khi tiếp cận khách hàng và xử lý nghiêm các trường hợp vi phạm để khách hàng phản ánh.</p>
34	VNPT Trà Vinh	Quy tụ được sức mạnh của tòa Tập đoàn, khích lệ được sự đổi mới sáng tạo của từng nhân viên
35	VNPT Tây Ninh	Tạo động lực khơi dậy niềm đam mê, nhiệt huyết và sự gắn bó với Ngành của CBCNV.
36	VNPT Vĩnh Long	- Góp phần thúc đẩy sự phát triển của doanh nghiệp trong giai đoạn hiện tại.- Cùng cố niềm tin, niềm tự hào của CBCNV về Tập đoàn và quyết tâm đẩy mạnh thực hiện xây dựng Văn hóa VNPT và Mái nhà chung VNPT.
37	VNPT Vĩnh Phúc	
38	VNPT Đà Nẵng	Văn hóa VNPT đang và sẽ góp phần tạo dựng thương hiệu VNPT, cũng như môi trường làm việc mới, phong cách làm việc theo định hướng mới. Do đó, cần quan tâm hơn nữa đến vấn đề Văn hóa doanh nghiệp để thúc đẩy phát triển bền vững.
39	VNPT Đà Nẵng	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Tạo sự khác biệt: Hình thành nên thói quen, phong cách, đặc trưng, khác biệt của cá nhân, tập thể VNPT.</li> <li>+ Thương hiệu: Văn hóa VNPT góp phần đáng kể vào phát triển và gia tăng giá trị thương hiệu VNPT.</li> <li>+ Đối với khách hàng: Văn hóa VNPT tạo lập uy tín, niềm tin của khách hàng.</li> <li>+ Đối với đối thủ cạnh tranh: Tạo lập sự tôn trọng đúng mực đối với VNPT.</li> </ul>
40	VNPT Đắk Nông	- Thêm tự hào vì được làm việc trong tập đoàn VNPT
41	VNPT Đồng Nai	Đem lại kinh tế ảm no cho bản thân cũng như gia đình và xã hội.
42	VNPT-Vinaphone, Ban Khách hàng Tổ chức - Doanh nghiệp	Tự hào bản thân và khẳng định với bên ngoài tôi là người VNPT
43	VNPT-Vinaphone, Cơ quan Tổng Công ty	<p>-Tạo động lực làm việc cho nhân viên, tạo nên sự đồng thuận, tất cả cùng chung chí hướng và thống nhất. Một văn hóa DN tốt sẽ giữ chân nhân viên lại cho tổ chức.</p> <p>-Xây dựng thương hiệu VNPT và thu hút nhân tài thông qua thương hiệu tuyển dụng, góp phần làm tăng lợi thế cạnh tranh cho VNPT.</p>

44	VNPT-Vinaphone, TTKD VNPT-An Giang	Nâng cao tinh thần đoàn kết, tinh thần trách nhiệm, tính trung thực, tính sáng tạo... giá trị hình ảnh VNPT được nâng cao.
45	VNPT-Vinaphone, TTKD VNPT-Bạc Liêu	Văn hóa VNPT vừa là mục tiêu vừa là động lực phát triển con người.
46	VNPT-Vinaphone, TTKD VNPT-Bạc Liêu	Giúp bản thân tự hào về ngành, về đơn vị mà bản thân đang công tác, gia tăng sự tự tin trong quá trình làm việc, đặc biệt là trong môi trường kinh doanh cạnh tranh sẽ giúp nhân viên nỗ lực hơn, chiến đấu hết mình vì màu cờ sắc áo VNPT.
47	VNPT-Vinaphone, TTKD VNPT-Bắc Giang	Nâng cao tinh thần đoàn kết nội bộ, ý thức trách nhiệm, tính tiên phong gương mẫu
48	VNPT-Vinaphone, TTKD VNPT-Bắc Ninh	Nhận diện thương hiệu với các doanh nghiệp khác cùng khai thác kinh doanh trong những lĩnh vực như nhau và vươn xa ra ngoài quốc gia
49	VNPT-Vinaphone, TTKD VNPT-Hòa Bình	
50	VNPT-Vinaphone, TTKD VNPT-Hải Dương	Tự hào vì mình là người VNPT, tự hào vì truyền thống VNPT, tự hào vì sự phát triển, vươn lên của VNPT...
51	VNPT-Vinaphone, TTKD VNPT-Hải Dương	Lan toả những giá trị đạo đức tốt đẹp, kế thừa truyền thống vẻ vang của Ngành Bưu điện, với tinh thần đoàn kết, cùng chung chí hướng, trên dưới đồng lòng khẳng định tầm vóc, uy lực của VNPT trong cạnh tranh, giữ vững niềm tin của khách hàng về thương hiệu mang tầm quốc gia và quốc tế.
52	VNPT-Vinaphone, TTKD VNPT-Hải Dương	Thay đổi nhận thức của cá nhân về kỹ năng giao tiếp, ứng xử ...
53	VNPT-Vinaphone, TTKD VNPT-Hải Phòng	Gắn bó lâu dài với doanh nghiệp
54	VNPT-Vinaphone, TTKD VNPT-Khánh Hòa	Văn Hóa VNPT đã góp phần giúp cho nhân viên thấy rõ mục tiêu, định hướng và bản chất công việc mình làm, giúp cho nhân viên có cảm giác mình làm công việc có ý nghĩa và hạnh diện vì là một thành viên của VNPT. Văn hóa VNPT là một tài sản của mỗi người VNPT, vì nó tạo động lực làm việc, điều phối và kiểm soát, giảm xung đột...
55	VNPT-Vinaphone, TTKD VNPT-Nam Định	Nâng cao tinh thần trách nhiệm của cá nhân đối với khách hàng để tạo mối quan hệ thân thiết
56	VNPT-Vinaphone, TTKD VNPT-Quảng Trị	Nâng cao tinh thành trách nhiệm hơn trong công việc và lối sống hằng ngày

57	VNPT-Vinaphone, TTKD VNPT-Quảng Trị	Thay đổi tác phong làm việc chuyên nghiệp hơn. Góp phần nâng cao kỹ năng, ứng xử của mỗi cá nhân.
58	VNPT-Vinaphone, TTKD VNPT-Quảng Trị	Khẳng định tính đặc trưng, khác biệt của Người VNPT so với các DN khác
59	VNPT-Vinaphone, TTKD VNPT-Sóc Trăng	
60	VNPT-Vinaphone, TTKD VNPT-TP. Hồ Chí Minh	Tạo nên sự chuyên biệt - khác biệt - hiệu quả và bản sắc của người VNPT
61	VNPT-Vinaphone, TTKD VNPT-Thái Bình	Để mỗi CBCNV trong Tập đoàn VNPT có nhận thức đúng về văn hóa doanh nghiệp, hiểu sâu sắc giá trị truyền thống, sức mạnh và sứ mệnh của VNPT để vẽ vang với 10 chữ Vàng “Trung thành - Dũng cảm - Tận tụy - Sáng tạo - Nghĩa tình”. và phải đổi mới, tiên phong dẫn đầu tăng tốc phát triển, hiện đại hóa Bru chính Viễn thông Việt Nam ngang tầm thế giới
62	VNPT-Vinaphone, TTKD VNPT-Thừa Thiên Huế	làm cho người dân hiểu rõ về Ngành chúng ta hơn. qua đó quảng bá thương hiệu
63	VNPT-Vinaphone, TTKD VNPT-Thừa Thiên Huế	Nâng cao tinh thần trách nhiệm , để đưa VNPT trở lại vị thế độc tôn , số 1 tại Việt Nam, dần bước vững chắc sang thị trường Quốc tế
64	VNPT-Vinaphone, TTKD VNPT-Trà Vinh	
65	TTKD VNPT-Vĩnh Long	góp phần nâng cao hình ảnh, thương hiệu VNPT
66	TTKD VNPT-Vĩnh Phúc	Văn hóa VNPT còn mang lại yếu tố tích cực trong cuộc sống hàng ngày với mỗi con người, mỗi gia đình người VNPT thể hiện trách nhiệm chung tay với cộng đồng, xã hội góp phần giải quyết các vấn đề của xã hội. Văn hóa VNPT mang lại những con người VNPT giàu lòng nhân ái, tận tụy trong mọi lĩnh vực cuộc sống.
67	TTKD VNPT-Vĩnh Phúc	
68	TTKD VNPT-Đà Nẵng	
69	TTKD VNPT-Đắk Nông	Khơi dậy được tính tự hào mình là người VNPT
70	Trung tâm Hỗ trợ bán hàng miền Nam	Giúp nhân viên trung thành hơn với doanh nghiệp

## PHỤ LỤC 4

**Để triển khai các mục tiêu chuyển đổi số, thực hiện thắng lợi chiến lược 4.0. trong thời gian tới, Anh/Chị mong muốn được làm việc trong môi trường văn hóa như thế nào?**

Stt	Công đoàn	Ý kiến khác:
1	Công ty Công nghệ Thông tin VNPT-IT	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Văn hóa tiên phong để kiến tạo và dẫn dắt thị trường.</li> <li>2. Văn hóa linh hoạt để tối ưu hóa nguồn lực</li> <li>3. Văn hóa phản biện.</li> <li>4. Văn hóa làm việc nhóm.</li> <li>5. Văn hóa phát huy sáng tạo.</li> </ol>
2	Công ty Công nghệ Thông tin VNPT-IT	
3	Công ty Công nghệ Thông tin VNPT-IT	<p>Đối với các Lĩnh vực cụ thể =&gt; có thể sẽ có những góc Văn hóa đặc thù cho các Lĩnh vực sẽ làm cho hình ảnh được tôn vinh và đặc thù</p> <p>Ví như : Hình ảnh của anh em kỹ sư CNTT =&gt; Trẻ trung, năng động và linh hoạt, hòa hợp với môi trường, văn hóa ( Như hình ảnh chiếc áo thun đẹp với logo VNPT-IT, chiếc balo+laptop..., trong 1 không gian, môi trường làm việc mở... =&gt; tạo 1 hình ảnh VNPT trẻ trung, năng động + hiện đại... )=&gt; rất 4.0.</p> <p>Hình ảnh các GDV, các Presale cũng phải có những đặc thù của nó</p> <p>Hình ảnh các Anh em Kỹ thuật</p> <p>Và đặc biệt 1 văn hóa nâng cấp dần + mạnh cho những nhà lãnh đạo của các khối phải hiện đại.</p>
4	Cơ quan Tập đoàn Bưu chính Viễn thông VN	Đề có thể phát huy sáng tạo, VNPT cần văn hóa phản biện và tiếp thu ý kiến phản biện để sẵn sàng thừa nhận và áp dụng các sáng kiến, ý tưởng sáng tạo mới vào hoạt động SXKD mang lại hiệu quả cho VNPT.
5	Cơ quan Tập đoàn Bưu chính Viễn thông VN	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Critical thinking</li> <li>2. Teamwork</li> <li>3. Agility</li> <li>4. Creative</li> <li>5. To be the first to create and lead the market</li> </ol>
6	Tổng Công ty Hạ tầng mạng (VNPT - Net)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 - Văn hóa phát huy sáng tạo (Creative);</li> <li>2 - Văn hóa tiên phong để kiến tạo và dẫn dắt thị trường (To be the first to create and lead the market)</li> <li>3 - Văn hóa phản biện và tiếp thu ý kiến phản biện (Critical Thinking)</li> <li>4 - Văn hóa linh hoạt để tối ưu hóa nguồn lực, đáp ứng sự thay đổi nhu cầu của thị trường (Agility)</li> <li>5 - Văn hóa làm việc nhóm để phát huy sức mạnh tập thể (Teamwork)</li> </ol>

7	Tổng Công ty Hạ tầng mạng (VNPT - Net)	Trân trọng các giá trị truyền thống. Tâm huyết; Sáng tạo và Quyết liệt.
8	Tổng Công ty Truyền thông (VNPT - Media)	1 4 5 2 3
9	VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu	1/ Văn hóa tiên phong để kiến tạo và dẫn dắt thị trường (To be the first to create and lead the market) 2/ Văn hóa phát huy sáng tạo (Creative); 3/ Văn hóa làm việc nhóm để phát huy sức mạnh tập thể (Teamwork) 4/ Văn hóa phản biện và tiếp thu ý kiến phản biện (Critical Thinking) 5/ Văn hóa linh hoạt để tối ưu hóa nguồn lực, đáp ứng sự thay đổi nhu cầu của thị trường (Agility)
10	VNPT Bình Dương	- Văn hóa là nền tảng trong mọi hoạt động, Văn hóa VNPT là chìa khóa cho sự tồn tại, thành công và phát triển bền vững.
11	VNPT Bình Thuận	1. Văn hóa phát huy sáng tạo (Creative); 2. Văn hóa làm việc nhóm để phát huy sức mạnh tập thể (Teamwork) 3. Văn hóa phản biện và tiếp thu ý kiến phản biện (Critical Thinking) 4. Văn hóa tiên phong để kiến tạo và dẫn dắt thị trường (To be the first to create and lead the market) 5. Văn hóa linh hoạt để tối ưu hóa nguồn lực, đáp ứng sự thay đổi nhu cầu của thị trường (Agility)
12	VNPT Bình Định	1. Văn hóa linh hoạt để tối ưu hóa nguồn lực, đáp ứng sự thay đổi nhu cầu của thị trường (Agility) 2. Văn hóa làm việc nhóm để phát huy sức mạnh tập thể (Teamwork) 3. Văn hóa phát huy sáng tạo (Creative) 4. Văn hóa tiên phong để kiến tạo và dẫn dắt thị trường (To be the first to create and lead the market) 5. Văn hóa phản biện và tiếp thu ý kiến phản biện (Critical Thinking)  Ý kiến khác: Luôn được tạo động lực, khuyến khích và tạo mọi điều kiện để mỗi CBCNV chủ động nghiên cứu, học hỏi, tự nâng cao năng lực bản thân.

13	VNPT Bến Tre	1- Văn hóa tiên phong để kiến tạo và dẫn dắt thị trường 2- Văn hóa làm việc nhóm để phát huy sức mạnh tập thể 3- Văn hóa phát huy sáng tạo 4- văn hóa phản biện và tiếp thu ý kiến phản biện 5- văn hóa linh hoạt để tối ưu hóa nguồn lực, đáp ứng sự thay đổi nhu cầu của thị trường
14	VNPT Hoà Bình	
15	VNPT Hà Nội	1. Kỷ luật công việc 2. Trách nhiệm công việc. Dám nghĩ, dám làm, dám chịu trách nhiệm. Thường phạt rõ ràng, minh bạch 3. Linh hoạt tối ưu hóa nguồn lực 4. Sáng tạo 5. Team work
16	VNPT Hà Tĩnh	1.Văn hóa linh hoạt để tối ưu hóa nguồn lực, đáp ứng sự thay đổi nhu cầu của thị trường 2.Văn hóa làm việc nhóm để phát huy sức mạnh tập thể 3.Văn hóa phát huy sáng tạo 4.Văn hóa tiên phong để kiến tạo và dẫn dắt thị trường 5.Văn hóa phản biện và tiếp thu ý kiến phản biện
17	VNPT Hải Phòng	Các văn hóa trên đều rất quan trọng và có mối liên hệ ràng buộc không thể thiếu trong thực hiện hiện chiến lược 4.0
18	VNPT Khánh Hoà	1. Văn hóa phản biện và tiếp thu ý kiến phản biện 2. Văn hóa phát huy sáng tạo 3. Văn hóa linh hoạt để tối ưu nguồn lực, đáp ứng sự thay đổi nhu cầu của thị trường 4. Văn hóa làm việc nhóm để phát huy sức mạnh tập thể 5. Văn hóa tiên phong để kiến tạo và dẫn dắt thị trường Thêm: trước đây khi mới vào làm Bưu Điện tôi đã được học Nhập ngành Bưu Điện. Bài học phải nhớ là : quy tắc 1 Khách hàng luôn luôn đúng, Quy tắc 2 nếu khách hàng sai thì xem lại quy tắc 1.Đành rằng là vậy, lãnh đạo VNPT cần xem Nhân viên VNPT là vốn quý, cần trân trọng và phát huy lòng yêu ngành, yêu nghề của mỗi người VNPT. Cần thưởng trước phạt sau.
19	VNPT Khánh Hoà	Do chương trình không hỗ trợ đánh số thứ tự, nên tôi ghi lại thứ tự đánh số cho rõ như sau:
20	VNPT Quảng Bình	25314
21	VNPT Quảng Trị	T-C-C-A-T

22	VNPT TP. Hồ Chí Minh	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Văn hóa tiên phong để kiến tạo và dẫn dắt thị trường (To be the first to create and lead the market)</li> <li>2. Văn hóa phát huy sáng tạo (Creative)</li> <li>3. Văn hóa làm việc nhóm để phát huy sức mạnh tập thể (Teamwork)</li> <li>4. Văn hóa linh hoạt để tối ưu hóa nguồn lực, đáp ứng sự thay đổi nhu cầu của thị trường (Agility)</li> <li>5. Văn hóa phản biện và tiếp thu ý kiến phản biện (Critical Thinking)</li> </ol>
23	VNPT TP. Hồ Chí Minh	Môi trường làm việc, ngoài các yếu tố về cơ sở vật chất, mô hình SXKD, nhiệm vụ trọng tâm của mỗi cá nhân ..., theo tôi còn có 1 yếu tố rất quan trọng đó là: mối quan hệ giữa con người - con người (Nhân viên với nhân viên, nhân viên với lãnh đạo và ngược lại). Yếu tố này rất quan trọng và "dẫn dắt" cho sự thành công của mỗi cá nhân cũng như mang đến kết quả thắng lợi cho mỗi tập thể.
24	VNPT Thái Nguyên	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Teamwork</li> <li>2- Critical Thinking</li> <li>3- Creative</li> <li>4- Agility</li> <li>5- To be the first</li> </ol>
25	VNPT Tiền Giang	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Văn hóa linh hoạt để tối ưu hóa nguồn lực, đáp ứng sự thay đổi nhu cầu của thị trường (Agility)</li> <li>2. Văn hóa tiên phong để kiến tạo và dẫn dắt thị trường (To be the first to create and lead the market)</li> <li>3. Văn hóa làm việc nhóm để phát huy sức mạnh tập thể (Teamwork)</li> <li>4. Văn hóa phát huy sáng tạo (Creative);</li> <li>5. Văn hóa phản biện và tiếp thu ý kiến phản biện (Critical Thinking)</li> </ol>
26	VNPT Đà Nẵng	Tôi xếp theo thứ tự ưu tiên sau: 1. Văn hóa phát huy sáng tạo (Creative) 2. Văn hóa làm việc nhóm để phát huy sức mạnh tập thể (Teamwork) 3. Văn hóa linh hoạt để tối ưu hóa nguồn lực, đáp ứng sự thay đổi nhu cầu của thị trường (Agility). 4. Văn hóa phản biện và tiếp thu ý kiến phản biện (Critical Thinking) 5. Văn hóa tiên phong để kiến tạo và dẫn dắt thị trường (To be the first to create and lead the market). Tuy nhiên, thứ tự trên không thể áp dụng cho mọi Tập thể/Cá nhân mà phải có sự điều chỉnh phù hợp. Ví dụ:- Đối với Phòng chức năng tham mưu VNPT tỉnh/thành, thay đổi thứ tự: 1. Văn hóa làm việc nhóm để phát huy sức mạnh tập thể (Teamwork) 2. Văn hóa phát huy sáng tạo (Creative)...- Đối với VNPT-IT, thứ tự là: 1. Văn hóa phát huy sáng tạo (Creative) 2. Văn hóa làm việc nhóm để phát huy sức mạnh tập thể (Teamwork)...
27	VNPT Đồng Nai	Là một nhân viên VNPT tôi muốn làm việc trong môi trường linh hoạt, năng động, để thuận lợi có nhiều cơ hội phát triển thêm ý tưởng mới.

28	VNPT-Vinaphone, Ban Khách hàng Tổ chức - Doanh nghiệp	Ý kiến cá nhân tôi cảm thấy 05 ý kiến đều xứng đạt từ 4-5 điểm toàn bộ.
29	VNPT-Vinaphone, TTKD VNPT-An Giang	Quy trình phối hợp đơn giản hiệu quả, giảm bớt các đầu mối trung gian.
30	VNPT-Vinaphone, TTKD VNPT-Bạc Liêu	1. Văn hóa linh hoạt ... 2. Văn hóa tiên phong ... 3. Văn hóa làm việc nhóm... 4. Văn hóa phát huy ... 5. Văn hóa phản biện ...
31	VNPT-Vinaphone, TTKD VNPT-Bạc Liêu	Lãnh đạo các cấp cần tạo điều kiện hơn cho nhân viên mạnh dạn đưa ra ý kiến đóng góp: tiếp thu, tổng hợp phân tích, sàng lọc, kết nối để chọn lọc triển khai và ghi nhận, ghi công khi có kết quả tốt. Hạn chế phản biện mang tính chất trách móc, chê bai, sợ làm theo thì có thêm trách nhiệm... Vì giải pháp hay/ dở tùy từng thời điểm, vị trí đôi khi làm mới thấy được .. Theo cá nhân tôi và không ít đồng nghiệp xung quanh đang cần môi trường đang làm việc có được sự thuận lợi khi ra công, đơn giản hóa việc báo công nhưng ghi công được đầy đủ và trả công xứng đáng...để có niềm tin và điều kiện để có thể ra công hết mình...
32	VNPT-Vinaphone, TTKD VNPT-Bắc Ninh	4-2-1-5-3
33	VNPT-Vinaphone, TTKD VNPT-Hà Nội	Tôi muốn làm việc trong môi trường mọi người quan tâm tới nhau nhưng vẫn tôn trọng cái riêng cá biệt, để mỗi con người hòa đồng và phát huy sức mạnh tập thể, nhưng vẫn giữ được bản sắc riêng. Các hoạt động phản biện và tiếp thu ý kiến phản biện trên tinh thần cầu thị chứ đừng là phủ định sạch trơn.
34	VNPT-Vinaphone, TTKD VNPT-Hải Dương	Cách mạng công nghiệp 4.0 đang ngày càng hiện hữu rõ nét để giành lợi thế VNPT đang chuyển đổi mạnh mẽ từ nhà cung cấp dịch vụ viễn thông - CNTT truyền thống trở thành nhà cung cấp dịch vụ số cần chú trọng đào tạo nguồn nhân lực có kỹ năng và kiến thức cần thiết để tiếp cận các dịch vụ số, đẩy mạnh ứng dụng CNTT vào tất cả các khâu trong quá trình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.
35	VNPT-Vinaphone, TTKD VNPT-Khánh Hòa	1. Agility2. To be the first to create and lead the market3. Teamwork4. Creative5. Critical thinking

36	VNPT-Vinaphone, TTKD VNPT-Kiên Giang	1. Văn hóa phản biện và tiếp thu ý kiến phản biện (Critical Thinking) 2. Văn hóa phát huy sáng tạo (Creative); 3. Văn hóa linh hoạt để tối ưu hóa nguồn lực, đáp ứng sự thay đổi nhu cầu của thị trường (Agility) 4. Văn hóa làm việc nhóm để phát huy sức mạnh tập thể (Teamwork) 5. Văn hóa tiên phong để kiến tạo và dẫn dắt thị trường (To be the first to create and lead the market)
37	VNPT-Vinaphone, TTKD VNPT-Quảng Ngãi	Xếp thứ tự ưu tiên: 3-5-4-1-2
38	VNPT-Vinaphone, TTKD VNPT-Quảng Trị	1. Sáng tạo. 2. Linh hoạt. 3. Phản biện. 4. Làm việc nhóm. 5. Tiên phong.
39	VNPT-Vinaphone, TTKD VNPT-Thừa Thiên Huế	1. Creative 2. To be the first..... 3. Agility 4. Critical.. 5. Teamwork
40	VNPT-Vinaphone, TTKD VNPT-Tiền Giang	1. Văn hóa phát huy sáng tạo. 2. Văn hóa tiên phong để kiến tạo và dẫn dắt thị trường. 3. Văn hóa linh hoạt để tối ưu hóa nguồn lực, đáp ứng sự thay đổi nhu cầu của thị trường 4. Văn hóa làm việc nhóm để phát huy sức mạnh tập thể 5. Văn hóa phản biện và tiếp thu ý kiến phản biện
41	VNPT-Vinaphone, TTKD VNPT-Vĩnh Long	từ thấp đến cao: 1. Văn hoá linh hoạt để tối ưu nguồn lực, đáp ứng sự thay đổi nhu cầu của thị trường 2. Văn hoá phản biện và tiếp thu ý kiến phản biện 3. Văn hoá làm việc nhóm để phát huy sức mạnh tập thể 4. Văn hoá tiên phong để kiến tạo và dẫn dắt thị trường 5. Văn hoá phát huy sáng tạo
42	VNPT-Vinaphone, TTKD VNPT-Vĩnh Phúc	Sự đoàn kết, phát huy tối đa năng lực của mỗi cá nhân.
43	VNPT-Vinaphone, Trung tâm Hỗ trợ bán hàng miền Trung	Văn hóa tin tưởng, văn hóa học tập

## PHỤ LỤC 5

**Từ kinh nghiệm làm việc của mình, Anh/Chị quan tâm đến những giá trị nào tạo nên Giá trị cốt lõi của VNPT hiện nay?**

Stt	Công đoàn	Nội dung
1	Công ty Công nghệ Thông tin VNPT-IT	Chất lượng dịch vụ, chất lượng phục vụ.
2	Công ty Công nghệ Thông tin VNPT-IT	1./ Thương hiệu + hình ảnh VNPT 2./ Dịch vụ + hạ tầng phủ rộng + đa dạng 3./ Con người VNPT 4./ Truyền thống của người VNPT
3	Công ty Công nghệ Thông tin VNPT-IT	quan tâm đến : - Văn hóa phát huy sáng tạo (Creative); - Văn hóa phản biện và tiếp thu ý kiến phản biện (Critical Thinking) - Văn hóa linh hoạt để tối ưu hóa nguồn lực, đáp ứng sự thay đổi nhu cầu của thị trường (Agility)
4	Công ty Công nghệ Thông tin VNPT-IT	-Sức mạnh VNPT; -Trách nhiệm VNPT.
5	Công ty Công nghệ Thông tin VNPT-IT	Sáng tạo, tận tụy, nghĩa tình
6	Công ty Công nghệ Thông tin VNPT-IT	+ Tinh thần VNPT; + Truyền thống VNPT; + Sức mạnh VNPT; + Chuẩn mực VNPT; + Trách nhiệm VNPT.
7	Công ty Công nghệ Thông tin VNPT-IT	Giá trị tạo nên giá trị cốt lõi văn hóa VNPT 1. Sáng tạo 2. Đồng thuận, đoàn kết 3. Thích ứng với sự thay đổi, thị trường 4. Truyền thống, Nghĩa tình
8	Công ty Công nghệ Thông tin VNPT-IT	Tôi quan tâm đến yếu tố trách nhiệm: đây là yếu tố bình dị nhưng là mấu chốt để tạo nên giá trị cốt lõi VNPT, nhận thức được trách nhiệm của bản thân với đồng nghiệp, với lãnh đạo, với toàn công ty, với khách hàng từ đó sẽ giúp chúng ta đưa ra được đường lối, hành vi cư xử phù hợp. Trách nhiệm đúng, trách nhiệm cao cả sẽ góp phần tạo nên giá trị cốt lõi cho VNPT
9	Công ty Công nghệ Thông tin VNPT-IT	Những giá trị cốt lõi mang đến sự thành công các sản phẩm của VNPT là nguồn nhân lực, hợp tác, đào tạo, chuyển giao công nghệ.
10	Công ty Công nghệ Thông tin VNPT-IT	- Trung thành, tận tụy, nghĩa tình, dũng cảm, tận tụy

11	Công ty Công nghệ Thông tin VNPT-IT	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tinh thần sáng tạo, ham học hỏi</li> <li>- Tinh thần tập thể, cùng nhau phối hợp để nâng cao chất lượng dịch vụ</li> </ul>
12	Công ty Công nghệ Thông tin VNPT-IT	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Năng động, sáng tạo trong công việc</li> <li>- Nâng cao vai trò hoạt động teamwork.</li> <li>- Luôn coi khách hàng là những người thân yêu nhất</li> </ul>
13	Công ty Công nghệ Thông tin VNPT-IT	Dám nghĩ, dám làm và dám chịu trách nhiệm
14	Công ty Công nghệ Thông tin VNPT-IT	Tôi quan tâm đến những giá trị theo thứ tự từ thấp đến cao: Trách nhiệm Tinh thần Truyền thống Sức mạnh Chuẩn mực
15	Công ty Công nghệ Thông tin VNPT-IT	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Tinh thần VNPT</li> <li>+ Truyền thống VNPT</li> <li>+ Sức mạnh VNPT</li> <li>+ Chuẩn mực VNPT</li> <li>+ Trách nhiệm VNPT</li> </ul>
16	Công ty Công nghệ Thông tin VNPT-IT	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chất lượng dịch vụ</li> <li>- Tinh thần phục vụ</li> <li>- Truyền thống lâu đời</li> </ul>
17	Công ty Công nghệ Thông tin VNPT-IT	Đạo đức : đó là việc kế thừa 10 chữ vàng của VNPT Trung thành - Dũng cảm - Tận tụy - sáng tạo - Nghĩa tình. làm nên giá trị cốt lõi của VNPT
18	Công ty Công nghệ Thông tin VNPT-IT	Tinh thần VNPT Truyền thống VNPT Sức mạnh VNPT Trách nhiệm VNPT
19	Công ty Công nghệ Thông tin VNPT-IT	Mong muốn VNPT dịch chuyển từ một tập đoàn viễn thông truyền thống sang một tập đoàn về công nghệ thông tin để đáp ứng với xu thế cuộc cách mạng công nghiệp 4.0
20	Công ty Công nghệ Thông tin VNPT-IT	Sức mạnh gắn kết: Đồng lòng chung sức vì mái nhà chung VNPT.
21	Công ty Công nghệ Thông tin VNPT-IT	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tinh thần VNPT</li> <li>- Chuẩn mực VNPT</li> <li>- Trách nhiệm VNPT</li> </ul>
22	Cơ quan Tập đoàn Bưu chính Viễn thông VN	1. Tinh thần VNPT 2. Truyền thống VNPT 3. Sức mạnh VNPT

23	Cơ quan Tập đoàn Bưu chính Viễn thông VN	<p>Giá trị cốt lõi, sứ mệnh và văn hóa Doanh nghiệp bao gồm:</p> <p>1/ Tầm nhìn 2/ Sứ Mệnh 3/ Triết lý 4/ Đạo đức 5/ Giá trị</p> <p>Trong đó tôi thích nhất là tầm nhìn số 1 Việt Nam, Tôi rất mong Tập đoàn VNPT luôn phát triển và nhanh chóng trở lại là một doanh nghiệp số 1 Việt Nam trong lĩnh vực Viễn thông và CNTT.</p>
24	Cơ quan Tập đoàn Bưu chính Viễn thông VN	<p>1. Thái độ làm việc của các Lãnh đạo, nhân viên, kinh nghiệm và lịch sử vẻ vang của VNPT, niềm tin về tương lai. 2. Môi trường làm việc chuyên nghiệp, cấu trúc tổ chức rõ ràng, các mối quan hệ, hỗ trợ, hợp tác chia sẻ giữa các đồng nghiệp giúp mỗi cá nhân cân bằng công việc - cuộc sống. 3. Khả năng và cơ hội thâm nhập quốc tế, tiếp thu công nghệ mới, tuân thủ các tiêu chuẩn thông lệ quốc tế và cơ hội phát triển cho các cá nhân.</p>
25	Cơ quan Tập đoàn Bưu chính Viễn thông VN	<p>Giá trị tạo nên giá trị cốt lõi của VNPT mà tôi quan tâm là Truyền thống - Thương hiệu - Sự gắn kết</p>
26	Cơ quan Tập đoàn Bưu chính Viễn thông VN	<p>5 Giá trị cốt lõi của VNPT đó là: Tinh thần, Truyền thống, Sức mạnh, Chuẩn mực, Trách nhiệm VNPT. Trong đó, trong giai đoạn hiện nay, tôi quan tâm nhiều hơn đến các giá trị tinh thần VNPT, giá trị chuẩn mực VNPT, giá trị trách nhiệm VNPT, giá trị sức mạnh VNPT.</p>
27	Cơ quan Tập đoàn Bưu chính Viễn thông VN	<p>Giá trị cốt lõi của VNPT hiện nay là: Sức mạnh</p>
28	Cơ quan Tập đoàn Bưu chính Viễn thông VN	<p>- Bề dày truyền thống của ngành Bưu điện Việt Nam với 10 chữ Vàng “Trung thành - Dũng cảm - Tận tụy - Sáng tạo - Nghĩa tình”.</p> <p>- Tinh thần cốt lõi của VNPT “VNPT – Cuộc sống đích thực”, bao gồm tạo dựng con người VNPT đích thực, xây dựng môi trường VNPT đích thực, làm ra sản phẩm VNPT đích thực. Với mục tiêu và ý nghĩa đó, VNPT ban hành Sổ tay Văn hóa: “VNPT – Cuộc sống đích thực” để "Lãnh đạo tiên phong, trên dưới đồng lòng" vì "Mái nhà chung VNPT" phát triển nhanh, vượt trội, bền vững.</p>
29	Cơ quan Tập đoàn Bưu chính Viễn thông VN	<p>Đó là: Sự Hợp lực; Sự đổi mới, sáng tạo; Nỗ lực học hỏi và Mong muốn thay đổi, phát triển.</p>
30	Cơ quan Tập đoàn Bưu chính Viễn thông VN	<p>- Chuẩn mực VNPT - Sức mạnh VNPT</p>

31	Cơ quan Tập đoàn Bưu chính Viễn thông VN	<p>Giá trị tạo nên Giá trị cốt lõi của VNPT nên là:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tinh thần và ý thức trách nhiệm với công việc.</li> <li>- Tinh thần và ý thức làm việc theo nhóm để phát huy trí tuệ của tập thể với công việc</li> <li>- Tính chủ động và sáng tạo trong công việc.</li> <li>- Khuyến khích trao đổi cởi mở và có tính xây dựng trong công việc.</li> <li>- Khuyến khích đi đôi với cống hiến</li> </ul>
32	Cơ quan Tập đoàn Bưu chính Viễn thông VN	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Truyền thống;</li> <li>- Đổi mới;</li> <li>- Sức mạnh.</li> </ul>
33	Cơ quan Tập đoàn Bưu chính Viễn thông VN	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Thu nhập ổn định, cao hơn so với mức bình quân trong xã hội.</li> <li>- Mạng lưới cơ sở hạ tầng rộng lớn, là Doanh nghiệp Viễn thông, công nghệ thông tin hàng đầu của Việt Nam.</li> <li>- Là Doanh nghiệp có phúc lợi xã hội tốt.</li> <li>- Là Doanh nghiệp có phương tiện, điều kiện làm việc tốt cho người lao động.</li> <li>- Là Doanh nghiệp có bề dày lịch sử.</li> </ul>
34	Cơ quan Tập đoàn Bưu chính Viễn thông VN	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kết nối mọi người;- Chất lượng là linh hồn;-Hiệu quả là thước đo;Khách hàng là trung tâm.</li> </ul>
35	Cơ quan Tập đoàn Bưu chính Viễn thông VN	<p>5 giá trị cốt lõi của VNPT hiện nay là: Tinh thần – Truyền thống – Sức mạnh – Chuẩn mực – Trách nhiệm</p> <p>Từ kinh nghiệm làm việc của mình, Tôi quan tâm hơn đến giá trị Chuẩn mực – Trách nhiệm, bên cạnh các giá trị tinh thần đến từ truyền thống nghĩa tình đã và đang tạo nên sức mạnh của VNPT do các bậc cha anh đã dày công xây dựng và duy trì phát huy đến ngày nay.</p> <p>Là nhân viên ban chức năng thuộc cơ quan Tập đoàn VNPT, Tôi được giao nhiệm vụ phải nghiên cứu đề xuất các cơ chế chính sách kinh tế, kinh doanh phù hợp với thực tế SXKD của VNPT, hiện thực hóa các chỉ đạo của LĐTĐ nhằm ban hành các cơ chế chính sách kinh tế, kinh doanh triển khai đến các đơn vị góp phần mang lại hiệu quả SXKD và hoàn thành, vượt mức kế hoạch của VNPT. Do đó, giá trị Chuẩn mực – Trách nhiệm được đặc biệt áp dụng và duy trì. Với tinh thần trách nhiệm cao, tuân thủ quy chế quy định đã trở thành chuẩn mực, đảm bảo tiến độ thời gian, đảm bảo chất lượng, thì công việc của từng cá nhân sẽ trở thành một mắt xích tốt trong dây chuyền SXKD hiệu quả, góp phần mang lại kết quả thắng lợi của VNPT.</p>
36	Cơ quan Tập đoàn Bưu chính Viễn thông VN	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Truyền thống lịch sử lâu đời</li> <li>- Kinh doanh đa dạng các dịch vụ VT-CNTT</li> <li>- Tình nghĩa trong mối quan hệ nội bộ Tập đoàn</li> </ul>

37	Tổng Công ty Hạ tầng mạng (VNPT - Net)	+ Tinh thần VNPT; + Truyền thống VNPT; + Sức mạnh VNPT; + Chuẩn mực VNPT; + Trách nhiệm VNPT.
38	Tổng Công ty Hạ tầng mạng (VNPT - Net)	1- Lãnh đạo tiên phong, trên dưới đồng lòng vì mái nhà chung VNPT. 2-Triết lý: Khách hàng là trung tâm, chất lượng là linh hồn, hiệu quả là thước đo.
39	Tổng Công ty Hạ tầng mạng (VNPT - Net)	Tinh thần VNPT, Truyền thống VNPT, sức mạnh VNPT, chuẩn mực VNPT, Trách nhiệm VNPT.
40	Tổng Công ty Hạ tầng mạng (VNPT - Net)	Mỗi cá nhân được đặt đúng vào môi trường đã được đào tạo hoặc môi trường phát huy được ưu điểm của cá nhân đó
41	Tổng Công ty Hạ tầng mạng (VNPT - Net)	- Các giá trị cốt lõi văn hóa VNPT bao gồm:+ Tinh thần VNPT;+ Truyền thống VNPT;+ Sức mạnh VNPT;+ Chuẩn mực VNPT;+ Trách nhiệm VNPT.- Đó là những giá trị “linh hồn”, như sợi chỉ đỏ xuyên suốt, là kim chỉ nam cho mọi hoạt động, mọi công việc của mỗi con người VNPT. Bằng cách hiểu một cách sâu sắc nội dung cũng như vận dụng đúng, đầy đủ và linh hoạt 5 giá trị cốt lõi trong công việc của mình, mỗi nhân viên VNPT đã thể hiện trách nhiệm của bản thân trong việc bảo tồn, gìn giữ và phát huy truyền thống VNPT, hệ thống các chuẩn mực văn hóa, đạo đức nghề nghiệp và tinh thần làm việc của VNPT. Đây cũng chính là nền tảng vững chắc, tạo động lực to lớn giúp VNPT vượt qua mọi khó khăn thách thức, phát triển bền vững và vươn tới những tầm cao mới.
42	Tổng Công ty Hạ tầng mạng (VNPT - Net)	để tạo nên các giá trị cốt lõi của VNPT hiện nay tôi quan tâm đến giá trị đích thực ,con người đích thực và sản phẩm đích thực . - con người đích thực là cán bộ lãnh đạo phải có năng lực trí tuệ ,hiểu biết ,kinh nghiệm để dẫn dắt đề ra những chủ trương chính sách có xu hướng đón đầu , lãnh đạo cán bộ công nhân viên có trình độ trách nhiệm nhiệt tình sáng tạo ra những sản phẩm dịch vụ có xu thế đón đầu công nghệjphucj vụ tốt nhất cho khách hàng cũng như cho xã hội
43	Tổng Công ty Hạ tầng mạng (VNPT - Net)	1. Hoàn thiện, tạo điều kiện để có môi trường làm việc tốt hơn cho người lao động, 2. Các cấp LĐ quan tâm đến kết quả và hiệu quả thực sự của công việc; 3. Khuyến khích phát huy tính năng động, tự chủ và tinh thần làm việc nhóm với các cá nhân người lao động;

44	Tổng Công ty Hạ tầng mạng (VNPT - Net)	Qua kinh nghiệm của mình, tôi quan tâm đến những giá trị tạo nên Giá trị cốt lõi của VNPT như sau:- Tinh thần VNPT, từ tầm nhìn và sứ mệnh cao cả với triết lý chuẩn cùng chữ Tín tạo nên Giá trị của VNPT.- Sức mạnh VNPT: kế thừa sức mạnh truyền thống, phẩm chất con người VNPT tạo nên một VNPT cuộc sống đích thực, gắn kết trong một mái nhà chung.-Chuẩn mực VNPT: tạo nên một VNPT Dám nghĩ-Dám làm-Dám chịu trách nhiệm.- Trách nhiệm VNPT: là cam kết với Nhà nước, khách hàng, đối tác, cộng đồng, môi trường và người lao động.
45	Tổng Công ty Hạ tầng mạng (VNPT - Net)	Tinh thần VNPT, Truyền thống lịch sử của VNPT, Sức mạnh VNPT, Chuẩn mực VNPT, Trách nhiệm VNPT
46	Tổng Công ty Hạ tầng mạng (VNPT - Net)	<p>+ Tinh thần VNPT;</p> <p>+ Truyền thống VNPT;</p> <p>+ Sức mạnh VNPT;</p> <p>+ Chuẩn mực VNPT;</p> <p>+ Trách nhiệm VNPT.</p> <p>- Đó là những giá trị “linh hồn”, như sợi chỉ đỏ xuyên suốt, là kim chỉ nam cho mọi hoạt động, mọi công việc của mỗi con người VNPT. Bằng cách hiểu một cách sâu sắc nội dung cũng như vận dụng đúng, đầy đủ và linh hoạt 5 giá trị cốt lõi trong công việc của mình, mỗi nhân viên VNPT đã thể hiện trách nhiệm của bản thân trong việc bảo tồn, gìn giữ và phát huy truyền thống VNPT, hệ thống các chuẩn mực văn hóa, đạo đức nghề nghiệp và tinh thần làm việc của VNPT. Đây cũng chính là nền tảng vững chắc, tạo động lực to lớn giúp VNPT vượt qua mọi khó khăn thách thức, phát triển bền vững và vươn tới những tầm cao mới.</p>
47	Tổng Công ty Hạ tầng mạng (VNPT - Net)	Từ kinh nghiệm làm việc của mình tôi quan tâm đến những giá trị sau:- Chuẩn mực cá nhân.Ý thứcTinh thần: Tâm huyết, trách nhiệmPhong cách: Văn minh, lịch sựThí độCông việc: Hết mình, hết việcHội họp: Nghiêm túc, đúng giờHọc tập: Tự giác, kiên trìỨng xửVới đồng nghiệp: Hợp tác, cởi mởVới cấp dưới: Lắng nghe, chân thànhVới cấp trên: Thẳng thắn, chấp hànhVới bản thân: Vượt qua chính mình- Chuẩn mực hình ảnh.Dám nghĩ, dám làm, dám chịu trách nhiệm
48	Tổng Công ty Hạ tầng mạng (VNPT - Net)	Tinh thần, trách nhiệm, sức mạnh, chuẩn mực, sáng tạo

		<p>Các giá trị cốt lõi văn hóa VNPT bao gồm:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Tinh thần VNPT;</li> <li>+ Truyền thống VNPT;</li> <li>+ Sức mạnh VNPT;</li> <li>+ Chuẩn mực VNPT;</li> <li>+ Trách nhiệm VNPT.</li> </ul> <p>5 giá trị cốt lõi này theo định nghĩa nó bao gồm rất nhiều giá trị con bên trong, nhưng không nhấn mạnh được đích xác một giá trị cốt lõi nào cụ thể. Theo tôi cần có những giá trị cốt lõi như sau:</p> <p>1) Con người (Nằm trong "Sức mạnh VNPT") VNPT cần tập trung vào phát triển con người, phát triển nguồn lực. Cải tiến việc quản trị nguồn nhân lực của tập đoàn. Nhân lực chất lượng cao sẽ quyết định sự thành công trong cách mạng 4.0</p> <p>2) Chuẩn mực VNPT (như định nghĩa hiện nay)</p> <p>3) Sáng tạo, táo bạo Chúng ta cần thay đổi cách nghĩ "thận trọng", cần phải tích cực thúc đẩy sáng tạo, tạo đột phá táo bạo trong kinh doanh và phát triển công nghệ. Đây là cách để tạo động lực cho sự bứt phá và phát triển trong cuộc cách mạng công nghiệp.</p> <p>4) Vì khách hàng (nằm trong Trách nhiệm VNPT) Trong "Trách nhiệm VNPT" nên đổi thành "Vì khách hàng", tập trung nhấn mạnh con người chúng ta phải tập trung vào việc phục vụ khách hàng. Coi đó là tôn chỉ trong công việc, là văn hóa (không chỉ còn là trách nhiệm).</p>
49	Tổng Công ty Hạ tầng mạng (VNPT - Net)	
50	Tổng Công ty Hạ tầng mạng (VNPT - Net)	<p>1. Tạo niềm tin đối với khách hàng khi sử dụng các sản phẩm, dịch vụ của VNPT. 2. Tạo môi trường đáng làm việc (môi trường làm việc tốt nhất) để phát huy tính sáng tạo của cán bộ, nhân viên cũng như thu hút thêm được nhiều người "tài" và "đức".</p>
51	Tổng Công ty Hạ tầng mạng (VNPT - Net)	<p>Những giá trị tạo nên Giá trị cốt lõi của VNPT hiện nay:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tinh thần VNPT</li> <li>2. Truyền thống VNPT</li> <li>3. Sức mạnh VNPT</li> <li>4. Chuẩn mực VNPT</li> <li>5. Trách nhiệm VNPT</li> </ol>
52	Tổng Công ty Hạ tầng mạng (VNPT - Net)	<p>Đó chính là cuộc sống "đích thực": bao gồm giá trị con người "đích thực", xây dựng trong môi trường VNPT "đích thực", làm ra sản phẩm VNPT "đích thực"</p>

53	Tổng Công ty Hạ tầng mạng (VNPT - Net)	sáng tạo và chuẩn mực
54	Tổng Công ty Hạ tầng mạng (VNPT - Net)	Theo tôi giá trị cốt lõi của VNPT là; - Đoàn kết - Chia sẻ - Sáng tạo
55	Tổng Công ty Hạ tầng mạng (VNPT - Net)	Giá trị đạo đức, giá trị triết lý, giá trị tầm nhìn là các giá trị quan trọng nhất tạo nên giá trị cốt lõi của VNPT
56	Tổng Công ty Hạ tầng mạng (VNPT - Net)	-Đoàn kết trong nội bộ -Sáng tạo trong công việc
57	Tổng Công ty Hạ tầng mạng (VNPT - Net)	- VNPT kế thừa truyền thống vẻ vang của ngành Bưu Điện: “Trung thành - Dũng cảm - Tận tụy - Sáng tạo - Nghĩa tình. - Nhân viên toàn tập đoàn nói chung và các đơn vị tập đoàn rất Đoàn kết - Thống nhất - Trách nhiệm. - Đầu tư công nghệ rất tiên tiến so với các đối thủ nhằm có được chất lượng dịch vụ luôn đứng đầu.
58	Tổng Công ty Hạ tầng mạng (VNPT - Net)	Tinh thần, Truyền thống, Sức mạnh, Chuẩn mực và Trách nhiệm VNPT
59	Tổng Công ty Hạ tầng mạng (VNPT - Net)	1. Tầm nhìn: Đủ rộng, kiên định, đột phá, tinh táo để dẫn lối cho VNPT, quyết định con đường đi và tương lai VNPT 2. Chuẩn mực VNPT: Giá trị cốt lõi cá nhân (kiến thức, kỹ năng, tinh thần làm việc...) là nền móng sức mạnh VNPT
60	Tổng Công ty Hạ tầng mạng (VNPT - Net)	Từ kinh nghiệm làm việc của mình tôi nhận thấy văn hóa VNPT tạo nên giá trị cốt lõi của VNPT
61	Tổng Công ty Hạ tầng mạng (VNPT - Net)	Chuyên biệt – Khác biệt – Hiệu quả
62	Tổng Công ty Hạ tầng mạng (VNPT - Net)	Bộ quy tắc ứng xử nội bộ. Nguồn nhân lực. Đón đầu công nghệ.
63	Tổng Công ty Hạ tầng mạng (VNPT - Net)	theo tôi mỗi nhân viên nên phải thấy bản thân phải có trách nhiệm với chính công việc mà mình đang thực hiện.Với khách hàng phải tìm cách cung cấp chất lượng dịch vụ thật tốt, tạo tâm lý thoải mái cho khách hàng khi tiếp xúc với các dịch vụ của VNPT. Các dịch vụ VNPT cung cấp ra mang tính nhân văn

64	Tổng Công ty Hạ tầng mạng (VNPT - Net)	<p>Tôi nghĩ cho đến hiện tại VNPT vẫn chưa có giá trị cốt lõi. Giá trị cốt lõi phải được thể hiện xuyên suốt trong chiến lược phát triển, thể hiện trong tầm nhìn và phải trở thành văn hoá của VNPT mà mọi người lao động phải hướng tới.</p> <p>Theo kinh nghiệm của tôi, vấn đề lớn nhất và xuyên suốt đó là "giá trị của VNPT do người VNPT tạo dựng", nên cần phải "xây dựng đội ngũ VNPT phát triển toàn diện" (đây chính là giá trị cốt lõi, có được đội ngũ toàn diện mới có thể làm được những thứ khác).</p> <p>Đội ngũ toàn diện, cần phải quan tâm từ tạo nguồn ban đầu, sử dụng, đãi ngộ, trọng dụng nhân tài, tôn trọng và phát huy trí tuệ đội ngũ, minh bạch thông tin, dân chủ thực sự, tôn trọng các giá trị truyền thống...</p>
65	Tổng Công ty Hạ tầng mạng (VNPT - Net)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lấy khách hàng làm trung tâm</li> <li>- Môi trường làm việc</li> </ul>
66	Tổng Công ty Hạ tầng mạng (VNPT - Net)	Tinh thần VNPT; Truyền thống VNPT; Sức mạnh VNPT; Chuẩn mực VNPT; Trách nhiệm VNPT.
67	Tổng Công ty Hạ tầng mạng (VNPT - Net)	<p>Giá trị cốt lõi của VNPT được thể hiện bởi 5 tiêu chí:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tinh thần VNPT</li> <li>- Truyền thống VNPT</li> <li>- Sức mạnh VNPT</li> <li>- Chuẩn mực VNPT</li> <li>- Trách nhiệm VNPT</li> </ul>
68	Tổng Công ty Hạ tầng mạng (VNPT - Net)	<p>1/Tầm nhìn: Số 1 Việt Nam-Ngang tầm Thế giới</p> <p>2/Sứ mệnh: Kết nối mọi người</p> <p>3/Triết lý: Khách hàng là Trung tâm Chất lượng là linh hồn Hiệu quả là thước đo</p> <p>4/Đạo đức: Tín với Nhà nước Tín với Cộng đồng Tín với Khách hàng Tín với Người Lao động</p> <p>5/Giá trị: Chuyên biệt-Khác biệt-Hiệu quả</p> <p>6/VNPT ca: VNPT-Kết nối mọi người</p>
69	Tổng Công ty Hạ tầng mạng (VNPT - Net)	Trách nhiệm VNPT và Sức mạnh VNPT

## PHỤ LỤC 6

**Giả sử như Anh/Chị là khách hàng của VNPT, anh/chị mong muốn Văn hóa VNPT sẽ thể hiện thế nào đối với khách hàng của mình?**

Stt	Công đoàn	Nội dung
1	Công ty Công nghệ Thông tin VNPT-IT	1./ Nâng cao chất lượng dịch vụ và phục vụ theo cách hiện đại và linh hoạt 2./ Đi đầu và triển khai nhanh chóng các dịch vụ mới trên cơ sở đảm bảo và duy trì tốt các dịch vụ cơ bản + truyền thống 3./ Quản bá + Truyền thông hình ảnh VNPT cần phải cần được đầu tư và nghiên cứu 1 cách bài bản và ấn tượng ( như Viettel, Tập đoàn VinGroup; Hòa phát.... )
2	Công ty Công nghệ Thông tin VNPT-IT	- khả năng làm việc chuyên nghiệp và khả năng cung cấp các sản phẩm có tính sáng tạo, đột phá, chất lượng cao.
3	Công ty Công nghệ Thông tin VNPT-IT	Đúng hạn Chất lượng dịch vụ và chăm sóc khách hàng đúng cam kết
4	Công ty Công nghệ Thông tin VNPT-IT	Được thấu hiểu: truyền thông và cung cấp các sản phẩm đúng mong muốn của khách hàng - sử dụng trí tuệ nhân tạo để match đúng nhu cầu khách hàng. Chính sách sau bán hàng tốt: xử lý đúng hạn các dealline đã hứa với khách hàng
5	Công ty Công nghệ Thông tin VNPT-IT	- Sản phẩm chất lượng tốt sẽ tạo được lòng tin cho khách hàng, và nâng cao được thương hiệu công ty. - Nhân viên có thái độ phục vụ hỗ trợ khách hàng ân cần chu đáo sẽ tạo được sự thân thiết gần gũi đối với khách hàng, từ đó khách hàng sẽ tự kiếm khách hàng khác đến với chúng ta.
6	Công ty Công nghệ Thông tin VNPT-IT	Hiện em đã là khách hàng của VNPT với các dịch vụ di động, Internet. Em kỳ vọng Văn hóa thể hiện với khách hàng: 1. Tận tụy. 2. Khác biệt. 3. Hiệu quả.
7	Công ty Công nghệ Thông tin VNPT-IT	Tôi muốn văn hóa VNPT sẽ thể hiện đối với khách hàng trong những mặt sau: - Tính chuyên nghiệp trong việc cung cấp dịch vụ cho khách hàng - Tinh thần cầu tiến, tích cực tiếp thu ý kiến khách hàng - Không ngừng cải tiến dịch vụ để cung cấp những sản phẩm tốt nhất cho khách hàng
8	Công ty Công nghệ Thông tin VNPT-IT	- Luôn coi khách hàng là trung tâm, là giá trị cốt lõi để phục vụ - Cội value đem lại cho khách hàng là quan trọng nhất và là niềm vui trong công việc.
9	Công ty Công nghệ Thông tin VNPT-IT	1. Có thái độ văn minh, lịch sử, vui vẻ với khách hàng 2. Giải thích rõ cho khách hàng những yêu cầu khách hàng cần biết về dịch vụ 3. Tạo cho khách hàng một niềm tin

10	Công ty Công nghệ Thông tin VNPT-IT	Nếu là khách hàng của VNPT: tôi mong muốn văn hóa VNPT sẽ thể hiện "KH là những người thân yêu nhất"
11	Công ty Công nghệ Thông tin VNPT-IT	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Đặt quyền lợi khách hàng trên lợi ích của mình</li> <li>2. Tư vấn cung cấp cho khách hàng phù hợp hiệu quả nhất</li> <li>3. Giữ lời hứa và trung thực với khách hàng</li> <li>4. Khi khách hàng không hài lòng với dịch vụ, thể hiện thái độ cầu thị</li> <li>5. Cảm ơn và khuyến khích khách hàng sử dụng dịch vụ VNPT, bảo mật thông tin khách hàng</li> </ol>
12	Công ty Công nghệ Thông tin VNPT-IT	Nhiệt tình, chu đáo, tận tụy hết lòng vì khách hàng; luôn có sản phẩm/dịch vụ phù hợp nhu cầu, chất lượng tốt, giá phải chăng
13	Công ty Công nghệ Thông tin VNPT-IT	Nhiệt tình, có tinh thần trách nhiệm trong công việc. Luôn tâm niệm “Chỉ có duy nhất một ông chủ, đó là khách hàng. Anh ta có thể sa thải bất cứ ai, từ chủ tịch tới nhân viên, bằng cách tiêu tiền ở nơi khác"
14	Công ty Công nghệ Thông tin VNPT-IT	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Được hỗ trợ, hướng dẫn tận tình.</li> <li>- Được hưởng các công nghệ tiên tiến từ từ ngành công nghiệp 4.0. trong chiến lược phát triển của VNPT.</li> </ul>
15	Công ty Công nghệ Thông tin VNPT-IT	Luôn luôn chu đáo, nhiệt tình chăm sóc khách hàng
16	Công ty Công nghệ Thông tin VNPT-IT	Khách hàng là thượng đế, luôn quan tâm chăm sóc khách hàng tận tình trước và sau bán hàng
17	Công ty Công nghệ Thông tin VNPT-IT	Hỗ trợ, giải quyết hoàn chỉnh, với chất lượng tốt nhất yêu cầu về dịch vụ viễn thông, công nghệ thông tin cho đến khi khách hàng hài lòng. Giữ lời hứa và trung thực với khách hàng.
18	Công ty Công nghệ Thông tin VNPT-IT	- Trách nhiệm với khách hàng
19	Công ty Công nghệ Thông tin VNPT-IT	Văn hóa VNPT cần phải cá nhân hóa đến với từng khách hàng, gia tăng giá trị và trải nghiệm khách hàng trên cơ sở sự hài lòng, tận tình và chuyên nghiệp
20	Công ty Công nghệ Thông tin VNPT-IT	Cởi mở, thân thiện.

21	Cơ quan Tập đoàn Bưu chính Viễn thông VN	<p>Trân trọng khách hàng.</p> <p>Tư vấn khách hàng các giải pháp tốt nhất về dịch vụ và tài chính. Mang lại cho khách hàng nhiều giá trị nhất có thể (đặc biệt là tinh thần).</p> <p>Trở thành người thân của khách hàng, luôn bên khách hàng mọi lúc mọi nơi.</p> <p>VNPT tồn tại trong mọi mặt cuộc sống của KH: Là công cụ để KH làm kinh tế, trở nên no đủ và giàu có (giúp giao thương, kinh doanh, buôn bán); công cụ để KH học tập nâng cao trình độ; công cụ giúp KH đi du lịch được an toàn, tiết kiệm (cung cấp thông tin hữu ích,...); lưu giữ hồ sơ sức khỏe của KH; kết nối tình thân trong gia đình (liên lạc thông suốt); bên KH ở những hoạt động cộng đồng - tri ân cộng đồng, tri ân xã hội.</p>
22	Cơ quan Tập đoàn Bưu chính Viễn thông VN	<p>"Doanh nghiệp trân trọng giá trị nhân viên sẽ tạo ra một đội ngũ biết trân trọng giá trị khách hàng". Nếu là một khách hàng, khi tôi tìm đến VNPT, tôi muốn tìm hiểu giá trị mà VNPT sẽ mang lại cho tôi. Ngược lại, VNPT cũng phải hiểu được giá trị mà khách hàng mang lại.</p> <p>Do đó khách hàng mong muốn văn hóa mang tính gắn kết dài lâu, hãy coi khách hàng "Như một người thân" để hiểu, tư vấn, chăm sóc khách hàng một cách thân thiện và có đạo đức</p>
23	Cơ quan Tập đoàn Bưu chính Viễn thông VN	<p>Được là khách hàng của VNPT, tôi mong muốn văn hóa của VNPT thực hiện chữ tín với khách hàng thông qua 5 lời cam kết: Đón chào bằng nụ cười niềm nở, thân thiện, quyền lợi của khách hàng được đặt lên trên quyền lợi của người VNPT; Được cung cấp dịch vụ nhanh chóng, chính xác dịch vụ, sản phẩm của VNPT, nhận được tư vấn và cung cấp dịch vụ phù hợp, hiệu quả nhất; Được hỗ trợ giải quyết khi dịch vụ gặp sự cố; Nhận được lời xin lỗi khi không hài lòng về dịch vụ hoặc thái độ phục vụ của nhân viên VNPT; Nhận được sự cảm ơn khi sử dụng dịch vụ và đóng góp các ý kiến nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ, thông tin của khách hàng được đảm bảo giữ bí mật theo qui định của Pháp luật Việt Nam. Ngoài ra, tôi cũng mong muốn được thấy sự thể hiện 5 lời hứa của người VNPT: Trung thành, Dũng cảm, Tận tụy, Sáng tạo, Nghĩa tình trong công cuộc xây dựng và phát triển VNPT để từ đó cảm nhận sự lan tỏa tính cách con người VNPT đến với khách hàng, cảm nhận được sự trân trọng và xem khách hàng như người thân trong cùng gia đình để tiếp tục kết nối dài lâu với VNPT.</p>

24	Cơ quan Tập đoàn Bưu chính Viễn thông VN	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Thân thiện trong giao tiếp với khách hàng</li> <li>- Chuyên nghiệp trong cung cấp dịch vụ</li> <li>- Chất lượng dịch vụ tốt, giá cả cạnh tranh</li> </ul>
25	Cơ quan Tập đoàn Bưu chính Viễn thông VN	Làm việc văn minh - khoa học, mang đến sự hài lòng trong từng dịch vụ, chăm sóc khách hàng tận tình và luôn tạo niềm tin cho khách hàng.
26	Cơ quan Tập đoàn Bưu chính Viễn thông VN	Sự nhiệt tình
27	Cơ quan Tập đoàn Bưu chính Viễn thông VN	Thực hiện đúng như triết lý của VNPT: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Khách hàng là trung tâm.</li> <li>- Chất lượng là linh hồn.</li> </ul>
28	Cơ quan Tập đoàn Bưu chính Viễn thông VN	Nếu tôi là khách hàng của VNPT thì tôi mong muốn: <ol style="list-style-type: none"> <li>1/ Thái độ phục vụ chuyên nghiệp</li> <li>2/ Tận tình, long nhiệt huyết vì công việc</li> <li>3/ Khách hàng cần quan tâm đến 1 đầu mối, cung cấp dịch vụ cũng như hỗ trợ kỹ thuật, chất lượng ổn định</li> </ol>
29	Cơ quan Tập đoàn Bưu chính Viễn thông VN	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Thực sự chăm lo cho nhu cầu, mong muốn của Khách hàng;</li> <li>- Trợ giúp, hỗ trợ Khách hàng thực hiện các nhu cầu, mong muốn của họ và hướng dẫn họ những dịch vụ, công nghệ mới thực sự tiện ích cho khách hàng;</li> <li>- Có những chính sách phù hợp với từng đối tượng khách hàng.</li> </ul>
30	Cơ quan Tập đoàn Bưu chính Viễn thông VN	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tất cả vì khách hàng thân yêu</li> <li>- Luôn mang đến sự hài long và niềm tin cho khách hàng</li> </ul>
31	Cơ quan Tập đoàn Bưu chính Viễn thông VN	+ Duy trì sự vui vẻ, hạnh phúc của nhân viên trong công việc sẽ luôn cung cấp dịch vụ tốt tới khách hàng. Nhân viên VNPT hạnh phúc sẽ khiến khách hàng hạnh phúc.+ Khách hàng có thể tìm hiểu về tất cả các sản phẩm dịch vụ một cách nhất quán trước khi quyết định sử dụng, khách hàng cũng có thể bày tỏ và phản ánh về sự hài lòng một cách dễ dàng, kết quả phản ánh của khách hàng nên là một phần của việc đánh giá hiệu suất làm việc, nhân viên của VNPT.+ Khách hàng quan tâm và so sánh trải nghiệm dịch vụ của VNPT với các đối thủ. Khách hàng không quan tâm tới mức độ cạnh tranh nội bộ VNPT quá cao dẫn tới sự ưu tiên của mỗi nhân viên VNPT là làm thế nào để chiến thắng được đồng nghiệp chứ không phải là chăm sóc, hỗ trợ khách hàng.

32	Cơ quan Tập đoàn Bưu chính Viễn thông VN	<p>Khách hàng VNPT sẽ mong muốn:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dịch vụ chăm sóc khách hàng tốt: <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Thái độ nhân viên bán hàng và chăm sóc khách hàng niềm nở ân cần;</li> <li>+ Kiến thức và trình độ của nhân viên bán hàng tốt.</li> <li>+ thuận tiện và đơn giản khi đăng ký dịch vụ</li> <li>+ Nhanh chóng và nhiệt tình cung cấp dịch vụ cho KH</li> </ul> </li> <li>- Chất lượng dịch vụ tốt và ổn định</li> <li>- Giá cả phù hợp.</li> </ul>
33	Cơ quan Tập đoàn Bưu chính Viễn thông VN	<p>Các hoạt động chăm sóc khách hàng;</p>
34	Cơ quan Tập đoàn Bưu chính Viễn thông VN	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chất lượng dịch vụ tốt, giá dịch vụ rẻ hoặc thấp hơn so với các nhà mạng Viettel, Mobiphone.</li> <li>- Chăm sóc khách hàng tốt, thái độ phục vụ nhẹ nhàng, cởi mở, nhiệt tình, chuyên nghiệp, xử lý giải đáp nhanh qua hệ thống tổng đài, điểm phục vụ.</li> <li>- Hỗ trợ sử dụng công nghệ tốt, mạng lưới phục vụ rộng, kang trang, lịch sự.</li> <li>- Đảm bảo bí mật an toàn thông tin.</li> <li>- Không lạm dụng quảng cáo, gây phiền hà cho người sử dụng.</li> <li>- Ngăn chặn những hành vi lừa đảo chủ thuê bao di động.</li> <li>- Có chính sách khuyến mại phù hợp, tương đồng với các nhà mạng khác.</li> </ul>
35	Cơ quan Tập đoàn Bưu chính Viễn thông VN	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cần là có, mọi lúc mọi nơi;</li> <li>- Dễ dàng sử dụng;</li> </ul>
36	Tổng Công ty Hạ tầng mạng (VNPT - Net)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiếp thu ý kiến của khách hàng.</li> <li>- Coi khách hàng là mắt xích không thể thiếu trong sự phát triển VNPT.</li> <li>- Thường xuyên quan tâm lấy ý kiến đóng góp về các dịch vụ mà khách hàng đang sử dụng.</li> </ul>
37	Tổng Công ty Hạ tầng mạng (VNPT - Net)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tính chuyên nghiệp trong cách làm việc</li> <li>-Năng suất làm việc cao</li> <li>-Thủ tục đơn giản, tránh tốn kém, rườm rà</li> </ul>
38	Tổng Công ty Hạ tầng mạng (VNPT - Net)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Giao tiếp văn minh, lịch sự và tự tin.</li> <li>- Lắng nghe, giải quyết triệt để những vấn đề bức xúc.</li> <li>- Trung thực, trọng chữ tín, thực hiện đúng cam kết.</li> <li>- Chân thành, thẳng thắn, tôn trọng, không chỉ trích.</li> <li>- Luôn nói lời cảm ơn, biết nói lời xin lỗi.</li> </ul>

39	Tổng Công ty Hạ tầng mạng (VNPT - Net)	1. Tôn trọng khách hàng (Khách hàng là ông chủ / bà chủ trả lương cho người lao động)2. hãy thông tin, giúp đỡ khách hàng để khách hàng hiểu và sử dụng dịch vụ; Thân thiện với khách hàng để có hiệu quả kinh doanh tốt hơn.3. Hãy đổi vị trí mình là khách hàng (sử dụng dịch vụ của VNPT) để hiểu và có thái độ ứng xử phù hợp.
40	Tổng Công ty Hạ tầng mạng (VNPT - Net)	Khách hàng là trung tâm.
41	Tổng Công ty Hạ tầng mạng (VNPT - Net)	Thân thiện, chu đáo, nhanh chóng, hiệu quả
42	Tổng Công ty Hạ tầng mạng (VNPT - Net)	Nếu tôi là khách hàng của VNPT (đặc biệt là những dịch vụ tích hợp như giải pháp, dịch vụ KH doanh nghiệp ...), tôi cần Văn hóa VNPT phải thể hiện rõ là sự tận tâm, nhiệt huyết trong phong cách phục vụ, sự tận tình trong việc giới thiệu và hỗ trợ dịch vụ ... Phục vụ không chỉ đơn thuần là thông tin chính xác và nhanh chóng. Cần nhất sự tận tâm, nhiệt huyết và đeo bám khách hàng.
43	Tổng Công ty Hạ tầng mạng (VNPT - Net)	Nếu là khách hàng của VNPT, tôi mong muốn: mình luôn được đón tiếp chu đáo, với cử chỉ, nụ cười thân thiện. Luôn đặt quyền lợi của khách hàng lên trên, được tư vấn, giải đáp các thắc mắc về dịch vụ của VNPT với thái độ hòa nhã, nhiệt tình, làm hài lòng khách hàng. Sẵn sàng Xin lỗi/ Cảm ơn khi có phản ánh hoặc góp ý từ khách hàng. Và một thông tin quan trọng khác là tôi muốn được bảo mật thông tin cá nhân.
44	Tổng Công ty Hạ tầng mạng (VNPT - Net)	1. Phương châm phục vụ: Tất cả vì khách hàng, khách hàng là số 1 (customer first), khách hàng luôn đúng. 2. Thường xuyên lắng nghe ý kiến từ khách hàng (voice of customer). 3. Xây dựng đội ngũ, hệ thống nhân viên làm việc trực tiếp với khách hàng phải là những người có nền tảng, phong văn hóa cơ bản (qua năng lực hoặc qua khả năng đào tạo mà có), đó là những người có khả năng giao tiếp, thuyết phục được khách hàng một cách cầu thị, học hỏi và lịch sự. 4. Triển khai tốt các dịch vụ hậu mãi như tặng quà sinh nhật cho khách hàng VIP, có các chính sách hậu mãi đối với các khách hàng trung thành. 5. Thực hiện nghiêm túc “cam kết phục vụ khách hàng” theo bộ tài liệu về văn hóa VNPT hiện nay.
45	Tổng Công ty Hạ tầng mạng (VNPT - Net)	Văn minh lịch sự với khách hàng, thể hiện tính chuyên nghiệp, tận tụy với khách hàng, trung thực đảm bảo chất lượng, bảo mật tất cả vì khách hàng.
46	Tổng Công ty Hạ tầng mạng (VNPT - Net)	Thái độ và chất lượng dịch vụ VNP

47	Tổng Công ty Hạ tầng mạng (VNPT - Net)	Luôn luôn lắng nghe nhu cầu của khách hàng để đáp ứng nhu cầu đó tốt nhất có thể, nếu không cũng hướng khách hàng sử dụng một dịch vụ tương đương.
48	Tổng Công ty Hạ tầng mạng (VNPT - Net)	Trách nhiệm, cầu thị và tin yêu.
49	Tổng Công ty Hạ tầng mạng (VNPT - Net)	Văn hóa đối với khách hàng phải Thân thiện cởi mở nhiệt tình và đáp ứng kịp thời nhu cầu của khách hàng.
50	Tổng Công ty Hạ tầng mạng (VNPT - Net)	Tôi mong muốn VNPT thể hiện được đầy đủ triết lý Khách hàng là trung tâm, chất lượng là linh hồn, Hiệu quả là thước đo của VNPT
51	Tổng Công ty Hạ tầng mạng (VNPT - Net)	Trách nhiệm của VNPT, chuẩn mực.
52	Tổng Công ty Hạ tầng mạng (VNPT - Net)	Khách hàng cần được cảm thấy hài lòng: - Được trân trọng và ân cần khi tiếp xúc làm việc, xử lý sự cố - Được tin tưởng vào chất lượng dịch vụ, giá trị thương hiệu và hình ảnh
53	Tổng Công ty Hạ tầng mạng (VNPT - Net)	Đạo đức: Tín với Nhà nước. Tín với Cộng đồng. Tín với Khách hàng. Tín với Người lao động. - VNPT 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 VNPT. - Phấn đấu xây dựng, giữ gìn chữ “Tín” cho VNPT 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 VNPT.
54	Tổng Công ty Hạ tầng mạng (VNPT - Net)	Mỉm cười khi gặp khách hàng.
55	Tổng Công ty Hạ tầng mạng (VNPT - Net)	Vui vẻ, nhiệt tình, nắm vững kiến thức chuyên môn sẵn sàng hỗ trợ và trả lời giải đáp thắc mắc khách hàng một cách rõ ràng và chuyên nghiệp .
56	Tổng Công ty Hạ tầng mạng (VNPT - Net)	Đáp ứng được các mong muốn phù hợp nhất với bản thân.

## PHỤ LỤC 7 BẢNG CÂU HỎI

### Khảo sát về Văn hóa và Sở tay Văn hóa VNPT (Mẫu dành cho đoàn viên công đoàn)

#### 1. Anh/Chị đã được đào tạo, học tập Văn hóa VNPT chưa?

„Chưa

„Rồi

Qua kênh nào?:

„ Cuộc thi trực tuyến của Công đoàn VNPT

„ Website của Tập đoàn

„ Đơn vị tổ chức (*Hội thi, Hội thảo, tập huấn...*)

„ Tự học tập/qua đồng nghiệp

„ Ý kiến khác:.....

*Ghi chú: cá nhân tích (đ) vào ô lựa chọn; Mỗi câu có thể lựa chọn một hay nhiều đáp án không đối lập.*

#### 2. Theo Anh/Chị, triển khai Văn hóa VNPT theo hình thức nào để đạt hiệu quả cao?

„ Sử dụng ấn phẩm về VH VNPT

„ Quy chế nội bộ của đơn vị

„ Cuộc thi

„ Qua các phong trào thi đua

„ Website của Tập đoàn/Công đoàn VNPT

„ Hình thức khác: (nêu chi tiết).....

*Ghi chú: cá nhân tích (đ) vào ô lựa chọn; Mỗi câu có thể lựa chọn một hay nhiều đáp án không đối lập.*

#### 3. Theo Anh/Chị, Văn hóa VNPT đã góp phần?

„ Nâng cao hiệu quả SXKD

„ Thay đổi nhận thức, tinh thần, thái độ làm việc của cá nhân theo hướng tích cực

„ Cải thiện môi trường làm việc, mối quan hệ, ứng xử với đồng nghiệp/Khách hàng

„ Khuyến khích tinh thần tự học tập, rèn luyện nâng cao trình độ cá nhân

„ Tác dụng tích cực khác: :.....

*Ghi chú: cá nhân tích (đ) vào ô lựa chọn; Mỗi câu có thể lựa chọn một hay nhiều đáp án không đối lập.*

**4. Để triển khai các mục tiêu chuyển đổi số, thực hiện thắng lợi chiến lược 4.0. trong thời gian tới, Anh/Chị mong muốn được làm việc trong môi trường văn hóa như thế nào? (xếp thứ tự theo mức độ quan tâm 1-5)**

- „Văn hóa phát huy sáng tạo (Creative);
- „Văn hóa phản biện và tiếp thu ý kiến phản biện (Critical Thinking);
- „Văn hóa linh hoạt để tối ưu hóa nguồn lực, đáp ứng sự thay đổi nhu cầu của thị trường (Agility);
- „Văn hóa làm việc nhóm để phát huy sức mạnh tập thể (Teamwork);
- „Văn hóa tiên phong để kiến tạo và dẫn dắt thị trường (To be the first to create and lead the market).

Ý kiến khác:

.....  
 .....

*Ghi chú: cá nhân tích điền thứ tự vào các ô lựa chọn (từ thấp lên cao 1 – 5).*

**5. Từ kinh nghiệm làm việc của mình, Anh/Chị quan tâm đến những giá trị nào tạo nên Giá trị cốt lõi của VNPT hiện nay?**

.....  
 .....

**6. Giả sử như Anh/Chị là khách hàng của VNPT, anh/chị mong muốn Văn hóa VNPT sẽ thể hiện thế nào đối với khách hàng của mình?**

.....  
 .....