

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG**



ISO 9001:2008

PHẠM THỊ THANH THÙY

**LUẬN VĂN THẠC SĨ
CHUYÊN NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH**

Hải Phòng - 2017

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG

PHẠM THỊ THANH THÙY

PHÁT TRIỂN VĂN HÓA DOANH NGHIỆP
TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN NHỰA THIẾU NIÊN TIỀN PHONG

LUẬN VĂN THẠC SĨ
NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH

CHUYÊN NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH

MÃ SỐ: 60 34 01 02

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:

TS. Phan Thế Công

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan bài luận văn tốt nghiệp: “Phát triển văn hóa doanh nghiệp tại Công ty Cổ phần nhựa Thiếu Niên Tiền Phong” là do tôi tự thực hiện dưới sự hướng dẫn của TS. Phan Thế Công. Mọi số liệu và thông tin trong luận văn đều do tôi trực tiếp thu thập và được sự đồng ý của Ban Giám đốc Công ty Cổ phần nhựa Thiếu Niên Tiền Phong.

Để hoàn thành bài luận văn này, tôi chỉ sử dụng những tài liệu được ghi trong tài liệu tham khảo ở cuối luận văn, ngoài ra tôi không sử dụng bất cứ tài liệu nào khác. Nếu có sai sót, tôi xin hoàn toàn chịu trách nhiệm.

Học viên

Phạm Thị Thanh Thùy

LỜI CẢM ƠN

Trước tiên, tôi xin được gửi lời cảm ơn đến tất cả quý thầy cô đã giảng dạy trong chương trình đào tạo thạc sĩ Quản trị kinh doanh, trường đại học Dân lập Hải Phòng, những người đã truyền đạt cho tôi những kiến thức hữu ích về quản trị kinh doanh, làm cơ sở cho tôi hoàn thành tốt luận văn này.

Tôi xin bày tỏ lòng cảm ơn TS. Phan Thế Công đã tận tình hướng dẫn cho tôi thực hiện luận văn.

Tôi cũng chân thành cảm ơn Ban Giám đốc Công ty Cổ phần nhựa Thiếu Niên Tiền Phong đã nhiệt tình giúp đỡ tôi trong việc thu thập dữ liệu và tư vấn về thực trạng hoạt động của công ty cũng như giúp tôi tiếp cận được thực tế văn hóa doanh nghiệp tại công ty.

Trong quá trình làm luận văn, do kinh nghiệm và thời gian còn hạn chế nên những biện pháp đưa ra khó tránh được những thiếu sót. Tôi rất mong nhận được sự góp ý của thầy cô để bài luận văn của tôi hoàn thiện hơn.

Xin chân thành cảm ơn!

MUC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	1
LỜI CẢM ƠN	iii
DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT VÀ KÝ HIỆU	viii
DANH MỤC BẢNG.....	ix
DANH MỤC SƠ ĐỒ, HÌNH VẼ.....	x
DANH MỤC BIỂU ĐỒ	x
MỞ ĐẦU	1
1. Tính cấp thiết của đề tài	1
2. Tổng quan về tình hình nghiên cứu	2
2.1. Tình hình nghiên cứu trên thế giới	2
2.2. Tình hình nghiên cứu tại Việt Nam	3
3. Câu hỏi nghiên cứu của đề tài	6
4. Phạm vi và mục tiêu nghiên cứu của đề tài	6
5. Phương pháp nghiên cứu của đề tài	7
6. Nguồn số liệu và dữ liệu nghiên cứu	7
7. Cấu trúc của đề tài:.....	8
CHƯƠNG 1.....	9
CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ VĂN HÓA DOANH NGHIỆP VÀ PHÁT TRIỂN VĂN HÓA DOANH NGHIỆP	9
1.1. NỘI DUNG VÀ CÁC MÔ HÌNH VĂN HÓA DOANH NGHIỆP.....	9

1.1.1. Khái niệm văn hóa và văn hóa doanh nghiệp	9
1.1.2. Nội dung của văn hóa doanh nghiệp.....	12
1.1.3. Cấu trúc của văn hóa doanh nghiệp	13
1.1.4. Các mô hình văn hóa doanh nghiệp.....	19
1.1.5. Quá trình phát triển văn hóa doanh nghiệp.....	22
1.2. CÁC CÔNG CỤ ĐÁNH GIÁ VĂN HÓA DOANH NGHIỆP	24
1.2.1. Công cụ đánh giá văn hóa doanh nghiệp OCAI	24
1.2.2. Công cụ đánh giá văn hóa doanh nghiệp CHMA	25
1.2.3. Công cụ đánh giá văn hóa doanh nghiệp Denison.....	27
1.3. NỘI DUNG VỀ PHÁT TRIỂN VĂN HÓA DOANH NGHIỆP.....	29
1.3.1. Khái niệm về phát triển văn hóa doanh nghiệp.....	29
1.3.2. Các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển văn hóa doanh nghiệp	30
1.4. KINH NGHIỆM PHÁT TRIỂN VĂN HÓA DOANH NGHIỆP CỦA MỘT SỐ DOANH NGHIỆP TRONG VÀ NGOÀI NƯỚC	32
1.4.1. Kinh nghiệm phát triển văn hóa doanh nghiệp của tập đoàn Honda.....	32
1.4.2. Kinh nghiệm phát triển văn hóa doanh nghiệp của Công ty Unilever Việt Nam	34
CHƯƠNG 2.....	37
THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN VĂN HÓA DOANH NGHIỆP TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN NHỰA THIẾU NIÊN TIỀN PHONG.....	37
2.1. TỔNG QUAN VỀ CÔNG TY CỔ PHẦN NHỰA THIẾU NIÊN TIỀN PHONG.....	37

2.1.1. Giới thiệu chung về công ty	37
2.1.2. Lịch sử hình thành và phát triển.....	38
2.1.3. Một số kết quả kinh doanh của Công ty trong thời gian qua.....	39
2.1.4. Cơ cấu tổ chức.....	41
2.1.5. Nguồn nhân lực tại Công ty	43
2.2. HIỆN TRẠNG VĂN HÓA DOANH NGHIỆP CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN NHỰA THIẾU NIÊN TIỀN PHONG.	46
2.2.1. Mô tả các yếu tố cấu thành văn hóa của Công ty cổ phần Nhựa Thiếu niên Tiền Phong	46
2.2.2. Nhận dạng mô hình văn hóa của Công ty Nhựa Thiếu niên Tiền Phong.....	54
2.3. ĐÁNH GIÁ VĂN HÓA DOANH NGHIỆP HIỆN TẠI CỦA CÔNG TY NHỰA TIỀN PHONG.....	62
2.3.1. Những thành công mà Công ty Cổ phần Nhựa Tiền Phong đã đạt được trong quá trình xây dựng văn hóa doanh nghiệp.	62
2.3.2. Những hạn chế còn tồn tại về văn hóa doanh nghiệp của Công ty Nhựa Tiền Phong.	63
2.3.3. Một số nguyên nhân của những hạn chế trên.	65
CHƯƠNG 3: PHƯƠNG HƯỚNG VÀ GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN VĂN HÓA DOANH NGHIỆP TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN NHỰA THIẾU NIÊN TIỀN PHONG.....	66
3.1. Các căn cứ cho việc đề xuất giải pháp.....	66
3.1.1. Quan điểm, định hướng xây dựng văn hóa của công ty Nhựa Tiền Phong.....	66

3.1.2. Mục tiêu xây dựng văn hóa của công ty Nhựa Tiền Phong.....	67
3.1.3. Xác định mô hình văn hóa mới	67
3.1.4. Phân tích khoảng cách và định hướng giải pháp:	68
3.2. MỘT SỐ GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN VĂN HÓA DOANH NGHIỆP TẠI CÔNG TY NHỰA TIỀN PHONG.....	69
KẾT LUẬN	77
TÀI LIỆU THAM KHẢO TIẾNG VIỆT	78
TÀI LIỆU THAM KHẢO TIẾNG ANH.....	80
PHỤ LỤC 1: BẢNG CÂU HỎI KHẢO SÁT	81
PHỤ LỤC 2: MỘT SỐ HÌNH ẢNH MINH HỌA VỀ VĂN HÓA DOANH NGHIỆP CÔNG TY NHỰA TIỀN PHONG.....	88

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT VÀ KÝ HIỆU

Chữ viết tắt	Giải thích
CBNV	Cán bộ nhân viên
CPN TNTP	Cổ phần Nhựa Thiếu Niên Tiền Phong
NTP	Nhựa Tiền Phong
VHDN	Văn hóa doanh nghiệp

DANH MỤC BẢNG

Bảng 2.1: Kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty NTP giai đoạn 2013-2016	40
Bảng 2.2: Số lượng và cơ cấu lao động tại Công ty Nhựa Tiền Phong.....	44
Bảng 2.3: Đánh giá của cán bộ và nhân viên về các cấp độ văn hoá mà công ty NTP đang xây dựng.....	55
Bảng 2.4 : Tổng hợp kết quả khảo sát nhận dạng mô hình VHDN tại Nhựa Tiền Phong	58
Bảng 2.5: Bảng điểm so sánh đánh giá mô hình VHDN giữa ý kiến của các nhà quản lý và nhân viên	60
Bảng 3.1: Bảng phân tích khoảng chênh lệch trong đánh giá văn hóa hiện tại và văn hóa mong muốn của cán bộ nhân viên công ty	69

DANH MỤC SƠ ĐỒ, HÌNH VẼ

Hình 2.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức của Công ty Nhựa Tiên Phong	42
Hình 2.2: Kết quả khảo sát nhận dạng mô hình VHDN hiện tại và mong muốn trong tương lai của công ty NTP của cả nhân viên và nhà quản lý	57

DANH MỤC BIỂU ĐỒ

Biểu đồ 2.1: Cơ cấu theo độ tuổi của đội ngũ lao động Công ty NTP	45
Biểu đồ 2.2: Tổng hợp kết quả khảo sát nhận dạng mô hình VHDN tại Nhựa Tiên Phong	58
Biểu đồ 2.3: So sánh sự khác biệt về kết quả đánh giá về nhận dạng mô hình VHDN của các nhà quản lý và các nhân viên	60

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Trong bối cảnh hiện nay, văn hóa doanh nghiệp đang được xem là giá trị cốt lõi và là nền tảng của sự phát triển bền vững của mỗi doanh nghiệp. Văn hóa doanh nghiệp chính là linh hồn của thương hiệu, là yếu tố khác biệt, bền vững của doanh nghiệp (Công Thắng, 2016). Trên thế giới, những tập đoàn như Toyota, Sony, Samsung, Apple, Ford... có thể tồn tại và phát triển nhiều thập niên thậm chí cả trăm năm và khi gặp khủng hoảng, họ vẫn có thể đứng dậy, vượt lên... Một trong những lý giải rất quan trọng là họ có một nền tảng văn hóa doanh nghiệp rất mạnh, thậm chí có những thương hiệu đã trở thành biểu tượng của một quốc gia. Những thương hiệu đó đại diện cho những giá trị về sức sáng tạo, tính kỷ luật, sự tiên phong, trách nhiệm xã hội...

Việt Nam ngày nay cũng có những thương hiệu gắn liền với văn hóa doanh nghiệp được xây dựng dựa trên những cam kết về giá trị và các nguyên tắc phát triển bền vững như FPT, TH Truemilk, Vinamilk, Viettel, VNPT, Công ty ô tô Trường Hải, Hãng hàng không quốc gia Việt Nam, Hãng hàng không Vietjet v.v... Tại các doanh nghiệp này, nền tảng văn hoá mạnh giúp doanh nghiệp có tầm nhìn dài hạn và sứ mệnh tốt đẹp, biết hài hoà, cân bằng các lợi ích giữa doanh nghiệp với người tiêu dùng, giữa lợi nhuận có được với lợi ích của cộng đồng, giữa các mục tiêu ngắn hạn với các phương châm phát triển bền vững. Việc xây dựng văn hoá doanh nghiệp chính là xây dựng lợi thế cạnh tranh, lợi thế thương mại và bản sắc Việt Nam trên sân chơi của nền kinh tế toàn cầu hoá.

Công ty Cổ phần Nhựa Thiếu Niên Tiền Phong là một doanh nghiệp sản xuất kinh doanh hàng đầu về ngành nhựa của Việt Nam. Trải qua gần 60 năm phát triển, công ty đã trở thành một thương hiệu mạnh tại Việt Nam và đang

trên đà phát triển xuất khẩu sản phẩm ra các thị trường Hồng Kông, New Zealand, Australia... Để có được thành công ngày hôm nay, từ năm 2008, ban lãnh đạo công ty luôn xác định mục tiêu xây dựng văn hóa doanh nghiệp là yếu tố hàng đầu. Quá trình xây dựng văn hóa doanh nghiệp tại công ty cũng gặp phải nhiều khó khăn, phải đối mặt với không ít thách thức từ áp lực cạnh tranh và xu hướng toàn cầu hóa nền kinh tế hiện nay. Việc duy trì phát triển văn hóa doanh nghiệp bền vững là một tất yếu khách quan, mang tính chiến lược giúp công ty đứng vững trên thị trường, khẳng định thương hiệu và tiếp tục vươn mạnh ra thị trường thế giới.

Nhận thức được điều này, em đã chọn đề tài: “Phát triển văn hóa doanh nghiệp tại Công ty Cổ phần Nhựa Thiếu Niên Tiền Phong” để thực hiện luận văn của mình.

2. Tổng quan về tình hình nghiên cứu

2.1. Tình hình nghiên cứu trên thế giới

Trên thế giới đã có nhiều công trình nghiên cứu khác nhau về văn hóa doanh nghiệp, ở đây tác giả xin viện dẫn một số tác giả điển hình như sau:

Thuật ngữ văn hóa tổ chức trở nên phổ biến sau khi Terrence E. Deal và Allan A. Kenedy xuất bản tác phẩm “*Văn hóa tổ chức*” năm 1988. Hai tác giả đã tìm hiểu thực tế tại các công ty thuộc nước Mỹ để khám phá ra yếu tố then chốt giúp các doanh nghiệp kinh doanh thành công. Đó chính là yếu tố văn hóa doanh nghiệp. Họ cũng đã đưa ra những hướng dẫn rõ ràng để chẩn đoán tình trạng văn hóa doanh nghiệp của tổ chức.

Nhà nghiên cứu Edgar H. Schein (2010), một tác giả kinh điển chuyên nghiên cứu về lĩnh vực văn hóa tổ chức và văn hóa doanh nghiệp đã phân tích các vấn đề tổng quát liên quan đến văn hóa doanh nghiệp và mối quan hệ của chúng với sự lãnh đạo trong cuốn “*Văn hóa doanh nghiệp và sự lãnh đạo*”. Trong tác phẩm này Schein đã chia thành các yếu tố cấu thành VHDN thành 3

nhóm yếu tố là: “nhóm những giá trị văn hóa hữu hình, những giá trị được tán đồng và nhóm các giá trị ngầm định”.

Trong cuốn “*Chẩn đoán và thay đổi văn hóa tổ chức: dựa trên khung giá trị cạnh tranh*” xuất bản năm 2011, Kim S. Cameron và Robbert đã đưa ra cơ sở lý thuyết, chiến lược có hệ thống và phương pháp luận cho việc thay đổi văn hóa tổ chức và hành vi cá nhân. Các tác giả đã thảo luận về giá trị của văn hóa và xây dựng các công cụ chẩn đoán, nhận dạng và thay đổi văn hóa của doanh nghiệp để tổ chức hoạt động có hiệu quả hơn. Theo đó, các tác giả đã đề xuất công cụ đánh giá văn hóa doanh nghiệp OCAI. “OCAI được căn cứ vào khung giá trị cạnh tranh để đo lường nền văn hóa hiện tại cũng như nền văn hóa mong muốn của doanh nghiệp”.

Ngoài ra, còn có rất nhiều các nghiên cứu khác về văn hóa doanh nghiệp như “*Chinh phục các làn sóng văn hóa*” của tác giả Fons Trompenaars (1980), “*Xây dựng văn hóa doanh nghiệp, 7 bước dẫn đến thành công*” của các tác giả Adrian Gostick và Chester Elton (2015). Các nghiên cứu về khác biệt văn hóa ở phạm vi quốc tế như lý thuyết “*Năm chiều văn hóa*” của Hofstede (2010)...

2.2. Tình hình nghiên cứu tại Việt Nam

Tại Việt Nam cũng đã có nhiều nghiên cứu, sách đã xuất bản cũng như các nghiên cứu đã được công bố về văn hóa doanh nghiệp. Dưới đây là một số công trình tiêu biểu:

Đỗ Minh Cương (2001) nghiên cứu các vấn đề về văn hóa kinh doanh và triết lý kinh doanh, bao gồm cả cơ sở lý luận và thực tiễn áp dụng trên thế giới và Việt Nam. Ông đã nghiên cứu sâu về vai trò, sự tác động và những biểu hiện của văn hóa trong kinh doanh và gợi ý về xây dựng triết lý kinh doanh. Bùi Xuân Phong (2006) lại khai thác về đạo đức kinh doanh và văn hóa doanh nghiệp. Tác giả cho rằng “việc xây dựng đạo đức kinh doanh có

mối liên hệ mật thiết với xây dựng văn hóa doanh nghiệp”. Vấn đề này cũng được phân tích khá kỹ lưỡng trong giáo trình “Đạo đức kinh doanh và văn hóa doanh nghiệp” của trường Đại học Kinh tế quốc dân do Nguyễn Mạnh Quân chủ biên (2007)...

Một số luận án tiến sĩ đã bảo vệ thành công về các đề tài liên quan đến văn hóa doanh nghiệp như đề tài “Văn hóa doanh nhân Việt Nam trong bối cảnh hội nhập quốc tế” của tác giả Nguyễn Việt Lộc (2012). Luận án đã nghiên cứu hệ giá trị doanh nhân Việt nam trong bối cảnh hội nhập quốc tế, đưa ra cơ sở để nhận diện văn hóa doanh nhân Việt Nam và các thước đo giúp tạo nên cộng đồng doanh nhân Việt Nam đủ tầm vươn ra quốc tế.

Văn hóa doanh nghiệp cũng là các đề tài được quan tâm trong các bài báo, công trình khoa học được công bố. Trong bài báo khoa học có nhan đề “*Đánh giá văn hóa doanh nghiệp trong doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Việt Nam*” đăng tại Tạp chí Khoa học Đại học Quốc Gia Hà Nội, tác giả Đỗ Tiến Long (2015) đã đưa ra một nghiên cứu điển hình về vấn đề đánh giá văn hóa tại doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Việt Nam. Trong nghiên cứu này, tác giả sử dụng một bảng hỏi gồm 60 câu hỏi theo mô hình Denison tại một công ty ở Hà Nội với hơn 20 năm kinh nghiệm xây dựng VHDN. Từ kết quả đánh giá văn hóa doanh nghiệp theo mô hình Denison, kết hợp với các kết quả phỏng vấn và thực địa, tác giả nêu ra các đặc điểm được nhìn nhận (bao gồm cả điểm mạnh và điểm yếu) trong VHDN của công ty này. Từ đó, tác giả đã rút ra các bài học về xây dựng VHDN trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam.

Với mục đích xây dựng bộ công cụ đánh giá VHDN trong điều kiện Việt Nam, Trịnh Quốc Trị (2013) đã đề xuất bộ công cụ đánh giá văn hóa doanh nghiệp CHMA được chia sẻ rộng rãi trên trang web vita-share.com. Đây là một trang web chia sẻ các kết quả của công trình nghiên cứu cấp tiến sĩ và hậu tiến sĩ của các chuyên gia tình nguyện. Bộ công cụ CHMA là một bảng

hỏi gồm 24 câu hỏi được phát triển dựa trên bộ công cụ OCAI (Schein, 2010) nhằm đánh giá nền văn hóa doanh nghiệp. Hiện nay, đã có nhiều đề tài nghiên cứu ứng dụng bộ công cụ này vào đánh giá VHDN tại một doanh nghiệp cụ thể như Phan Thị Thanh Ngọc (2016) đánh giá VHDN tại công ty cổ phần Đầu tư và Phát triển công nghệ viễn thông ELCOM, Lưu Thị Tuyết Nga (2011) nghiên cứu về “Văn hóa doanh nghiệp tại Công ty cổ phần xuất khẩu lâm thủy sản Bến Tre”...

Ngoài ra, trong những năm gần đây, có rất nhiều luận văn thạc sĩ tập trung nghiên cứu về phát triển văn hóa doanh nghiệp với quy mô nghiên cứu tại một tập đoàn hoặc một doanh nghiệp cụ thể. Trần Thị Huyền (2013) thực hiện luận văn thạc sĩ tại Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông về đề tài “*Duy trì và phát triển văn hóa doanh nghiệp Viettel để phát triển bền vững và hội nhập quốc tế*”. Nguyễn Việt Dũng (2015) bảo vệ luận văn thạc sĩ tại Đại Học Quốc gia Hà Nội với đề tài “*Văn hóa doanh nghiệp trong các doanh nghiệp công nghệ thông tin trên địa bàn thành phố Hà Nội*”. Nguyễn Thị Lan Hương (2015) bảo vệ luận văn thạc sĩ tại trường Đại học kinh tế- Đại học Quốc gia Hà Nội với đề tài “*Phát triển văn hóa doanh nghiệp tại Tập đoàn viễn thông Quân đội*”, Trường Đại học kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội. Ở mức độ nghiên cứu này, các tác giả thường vận dụng các cơ sở lý thuyết về văn hóa doanh nghiệp, áp dụng các công cụ lý thuyết để đánh giá tình trạng văn hóa doanh nghiệp tại một hoặc một số doanh nghiệp cụ thể nhằm đề xuất những biện pháp hoàn thiện và phát triển văn hóa tại các doanh nghiệp này.

Tuy nhiên cho đến nay chưa có một công trình nghiên cứu nào nghiên cứu về văn hóa doanh nghiệp của một công ty hoạt động trong lĩnh vực sản xuất ống nhựa tại Việt nam. Vì vậy đề tài có điểm mới là:

- Nghiên cứu về các yếu tố thuộc cấu trúc văn hóa doanh nghiệp tại một công ty sản xuất kinh doanh trong lĩnh vực ống nhựa tại Việt Nam.

- Đánh giá về mô hình văn hóa hiện tại và mô hình văn hóa mong muốn trong tương lai tại công ty.
- Đề xuất các biện pháp nhằm định hướng xây dựng phát triển VHDN tại công ty theo mô hình mong muốn.

3. Câu hỏi nghiên cứu của đề tài

Đề tài dự kiến trả lời các câu hỏi sau:

- Câu hỏi 1: Văn hóa doanh nghiệp là gì? Các yếu tố nào cấu thành văn hóa doanh nghiệp?
- Câu hỏi 2: Thực trạng phát triển văn hóa doanh nghiệp tại Công ty Cổ phần Nhựa Thiếu Niên Tiền Phong hiện nay như thế nào? Những ưu điểm và hạn chế của việc phát triển văn hóa doanh nghiệp tại Công ty là gì?
- Câu hỏi 3: Để phát triển văn hóa doanh nghiệp tại Công ty Cổ phần Nhựa Thiếu Niên Tiền Phong bền vững cần có những giải pháp gì?

4. Phạm vi và mục tiêu nghiên cứu của đề tài

Phạm vi nghiên cứu của đề tài: đề tài nghiên cứu về văn hóa doanh nghiệp tại công ty Cổ phần Nhựa Thiếu Niên Tiền Phong trong khoảng thời gian 3 năm từ năm 2014 đến năm 2016.

Mục tiêu nghiên cứu của đề tài bao gồm 3 mục tiêu chính sau:

- Nghiên cứu cơ sở lí luận về văn hóa doanh nghiệp. Lựa chọn mô hình và phương pháp để đánh giá VHDN tại một công ty cụ thể.
- Đánh giá thực trạng văn hóa doanh nghiệp tại Công ty Cổ phần Nhựa Thiếu Niên Tiền Phong.
- Đề xuất mô hình và giải pháp phát triển văn hóa doanh nghiệp cho Công ty Cổ phần Nhựa Thiếu Niên Tiền Phong.

5. Phương pháp nghiên cứu của đề tài

Đề tài sử dụng nhiều phương pháp bao gồm: phân tích, so sánh, lập bảng, thống kê, suy luận logic. Với đặc thù riêng khi nghiên cứu về VHDN, tác giả đã lựa chọn công cụ đánh giá CHMA được đề xuất bởi Trịnh Quốc Trị (2013) để đánh giá thực trạng VHDN tại công ty NTP.

Để thực hiện đánh giá VHDN theo công cụ CHMA, tác giả thực hiện một cuộc điều tra khảo sát với quy mô 200 phiếu điều tra. Trong bảng hỏi, mô hình VHDN được phân loại thành bốn loại văn hóa chính: văn hóa gia đình, văn hóa sáng tạo, văn hóa cấp bậc, văn hóa thị trường. Các câu hỏi sẽ nhằm vào đánh giá sáu đặc điểm chính của một nền văn hóa là: đặc điểm nổi bật; tổ chức lãnh đạo; quản lý nhân viên; chất keo kết dính của tổ chức; điểm nhấn chiến lược và tiêu chí thành công.

Logic chủ đạo của công cụ CHMA là thông qua bộ câu hỏi gồm 24 câu gồm đo lường văn hóa tổ chức tại thời điểm hiện tại và mong muốn trong tương lai. Kết quả khảo sát sẽ cho biết mô hình VHDN hiện tại của công ty có thiên hướng nổi trội về loại mô hình văn hóa nào, và mong muốn trong tương lai là gì. Với kết quả thu được, sẽ làm căn cứ để đề xuất các biện pháp nhằm phát triển nền văn hóa của công ty theo mô hình mong muốn đó trong tương lai.

6. Nguồn số liệu và dữ liệu nghiên cứu

Đề tài sử dụng 2 nguồn dữ liệu thứ cấp và dữ liệu sơ cấp:

- Dữ liệu thứ cấp bao gồm 2 nguồn: Số liệu thu thập từ Tổng cục thống kê Việt Nam, mạng internet...; các văn bản, báo cáo, cũng như các thông tin trên website của công ty NTP.
- Dữ liệu sơ cấp có được do tác giả thực hiện một cuộc điều tra khảo sát với quy mô 200 phiếu điều tra bao gồm: 40 phiếu đối tượng quản lý (lãnh đạo công ty, lãnh đạo các phòng ban, phân xưởng trực thuộc công

ty), 60 phiếu đối tượng là các nhân sự làm việc thuộc các phòng ban trực thuộc công ty và 100 phiếu đối tượng là công nhân sản xuất trực tiếp làm việc tại các phân xưởng của công ty NTP.

7. Cấu trúc của đề tài:

Ngoài phần mở đầu và kết luận, đề tài bao gồm 3 chương như sau:

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ VĂN HÓA DOANH NGHIỆP VÀ PHÁT TRIỂN VĂN HÓA DOANH NGHIỆP.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN VĂN HÓA DOANH NGHIỆP TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN NHỰA THIẾU NIÊN TIỀN PHONG.

CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN VĂN HÓA DOANH NGHIỆP TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN NHỰA THIẾU NIÊN TIỀN PHONG.

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ VĂN HÓA DOANH NGHIỆP VÀ PHÁT TRIỂN VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

1.1 . NỘI DUNG VÀ CÁC MÔ HÌNH VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

1.1.1. Khái niệm văn hóa và văn hóa doanh nghiệp

1.1.1.1. Khái niệm văn hóa

Văn hóa là một khái niệm rất rộng bao gồm nhiều loại đối tượng, tính chất và hình thức biểu hiện khác nhau. Chính vì vậy, cho đến nay, có hàng trăm định nghĩa khác nhau về văn hóa. Việc có nhiều khái niệm văn hóa khác nhau giúp chúng ta hiểu biết vấn đề một cách phong phú và toàn diện hơn. Trong cuốn “Văn hóa kinh doanh và triết lý kinh doanh” tác giả Đỗ Minh Cương (2001) đã tổng kết lại các định nghĩa phổ biến về văn hóa như sau: Theo Chủ tịch Hồ Chí Minh: “*Văn hóa nên được đề cập đến như là một tập hợp của những đặc trưng về tâm hồn, vật chất, tri thức và xúc cảm của một xã hội hay một nhóm người trong xã hội và nó chứa đựng, ngoài văn học nghệ thuật, cả cách sống, phương thức chung sống, hệ thống giá trị, truyền thống và đức tin*”. Theo E. Herriot: “*Văn hóa là cái còn lại sau khi người ta quên đi tất cả, là cái vẫn còn thiếu sau khi người ta đã học tất cả*”. Văn hóa có thể được hiểu là “*Văn hóa là nguồn lực nội sinh của con người, là kiểu sống và bản giá trị của các tổ chức, cộng đồng người, trung tâm là các giá trị chân - thiện - mỹ*”. (Đỗ Minh Cương, 2001)

Nhìn nhận từ một góc độ khác, Bùi Xuân Phong (2009) cho rằng: “*Văn hóa là toàn bộ những hoạt động vật chất và tinh thần mà loài người đã sáng tạo ra trong lịch sử của mình trong quan hệ với con người, với tự nhiên và với xã hội, được đúc kết lại thành hệ giá trị và chuẩn mực xã hội. Nói tới văn hóa là nói tới con người, nói tới việc phát huy những năng lực bản chất của*

con người, nhằm hoàn thiện con người, hoàn thiện xã hội. Có thể nói văn hóa là tất cả những gì gắn liền với con người, ý thức con người để rồi lại trở về với chính nó”

Như vậy có thể nói “văn hóa là toàn bộ những hoạt động vật chất và tinh thần mà loài người đã sáng tạo ra trong lịch sử của mình trong quan hệ với con người, với tự nhiên và xã hội, được đúc kết lại thành hệ giá trị và chuẩn mực xã hội”.

1.1.1.2. Khái niệm văn hóa doanh nghiệp

Xã hội rộng lớn có một nền văn hóa lớn mà doanh nghiệp là một bộ phận của xã hội. Do đó trong mỗi doanh nghiệp sẽ tồn tại những hệ thống hay chuẩn mực về giá trị đặc trưng, hình tượng, phong cách được doanh nghiệp tôn trọng và truyền từ thành viên này sang thành viên khác, từ lớp cũ đến lớp mới, trở thành những giá trị, những quan niệm và tập quán, truyền thống ăn sâu vào hoạt động của doanh nghiệp ấy và chi phối tình cảm, nếp suy nghĩ và hành vi của mọi thành viên của doanh nghiệp trong việc theo đuổi và thực hiện các mục đích. Khái niệm được sử dụng để phản ánh những hệ thống này được gọi với nhiều tên khác nhau như văn hóa doanh nghiệp, văn hóa công ty, văn hóa tập đoàn, hay văn hóa tổ chức. Mỗi doanh nghiệp có một bản sắc văn hóa doanh nghiệp của riêng mình. Tương tự văn hóa, có rất nhiều quan điểm khác nhau bàn về văn hóa doanh nghiệp. Tất cả các quan điểm đó sẽ giúp ta hiểu về văn hóa doanh nghiệp một cách toàn diện và đầy đủ hơn.

Theo Tổ chức Lao động Quốc tế (ILO): “*Văn hóa 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*”.

Một định nghĩa phổ biến và được chấp nhận rộng rãi do chuyên gia nghiên cứu các tổ chức Edgar Schein đưa ra: “*Văn hóa doanh nghiệp là tổng hợp các quan niệm chung mà các thành viên trong công ty học được trong quá trình giải quyết các vấn đề nội bộ và xử lý các vấn đề với môi trường xung quanh*” (E. Schein, 2010).

Theo Nguyễn Mạnh Quân (2011) “*Văn hóa doanh nghiệp được định nghĩa là một hệ thống các ý nghĩa, giá trị, niềm tin chủ đạo, nhận thức và phương pháp tư duy được mọi thành viên của một tổ chức cùng đồng thuận và có ảnh hưởng ở phạm vi rộng đến cách thức hành động của các thành viên*”.

Theo Dương Thị Liễu (2009) “*Văn hóa doanh nghiệp là một hệ thống các giá trị, các chuẩn mực, các quan niệm và hành vi của doanh nghiệp, chi phối hoạt động của mọi thành viên trong doanh nghiệp và tạo nên bản sắc kinh doanh riêng của doanh nghiệp*”.

Theo Đỗ Minh Cường (2001) “*Văn hoá kinh doanh là việc sử dụng các nhân tố văn hoá vào trong hoạt động kinh doanh của chủ thể, là văn hoá mà các chủ thể tạo ra trong quá trình kinh doanh, hình thành nên những kiểu kinh doanh ổn định và đặc thù của nó*”.

Điểm chung của các định nghĩa trên là “*văn hóa doanh nghiệp có tính ổn định và bền vững, bất chấp sự thay đổi thường xuyên của các cá nhân, kể cả những người sáng lập và lãnh đạo doanh nghiệp*”. Nó tác động sâu sắc tới động cơ hành động của doanh nghiệp, tạo thành định hướng có tính chất chiến lược cho bản thân doanh nghiệp. Văn hóa doanh nghiệp có vai trò là một lực lượng hướng dẫn, là ý chí thống nhất của tất cả lãnh đạo và cán bộ nhân viên của doanh nghiệp.

Dựa trên những nghiên cứu của các học giả, văn hoá doanh nghiệp có thể được định nghĩa như sau: “*Văn hoá doanh nghiệp là toàn bộ những nhân*

tổ 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. Nội dung của văn hóa doanh nghiệp

Theo Dương Thị Liễu (2009), văn hóa doanh nghiệp có những đặc điểm sau:

“Thứ nhất, văn hóa doanh nghiệp liên quan đến nhận thức. Các cá nhân nhận thức được văn hóa của tổ chức thông qua những gì họ nhìn thấy, nghe được trong phạm vi tổ chức”. 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 hướng mô tả văn hóa doanh nghiệp theo cách thức tương tự. Đó chính là “sự chia sẻ” văn hóa doanh nghiệp.

“Thứ hai, văn hóa doanh nghiệp có tính thực chứng. Văn hóa doanh nghiệp đề cập đến cách thức các thành viên nhận thức về tổ chức có nghĩa là chúng mô tả chứ không đánh giá hệ thống các ý nghĩa và giá trị của tổ chức”.

“Thứ ba, văn hóa doanh nghiệp có tính cá biệt. Mỗi tổ chức, đơn vị đều có những điều kiện hoạt động, quy mô và mục tiêu hoạt động khác nhau và được điều hành bởi đội ngũ nhân sự có tính cách và triết lý kinh doanh khác nhau. Hơn nữa lợi ích của việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp là để tạo ra tính đặc thù, bản sắc riêng cho doanh nghiệp giúp phân biệt được doanh nghiệp này với doanh nghiệp khác”. Do đó văn hóa doanh nghiệp ở mỗi tổ chức sẽ có đặc trưng khác nhau, có tính chất mạnh yếu khác nhau, phong phú và đa dạng.

“Thứ tư, văn hóa doanh nghiệp có đặc điểm thống nhất hành vi giao tiếp, ứng xử của tất cả mọi người trong cùng một tổ chức. Chính sự thống nhất được hành vi ứng xử của mọi người đối với mọi hoạt động bên trong và ngoài doanh nghiệp đã đem lại kết quả kinh doanh cho doanh nghiệp”.

“Thứ năm, văn hóa doanh nghiệp không phải có được trong ngày một ngày hai mà là qua cả một quá trình gây dựng và vun đắp, quá trình xây dựng văn hóa doanh nghiệp không có điểm đầu và điểm cuối mà văn hóa doanh nghiệp phải được xây dựng trải qua một thời gian dài vun đắp nên”. Văn hóa doanh nghiệp không bất biến mà qua thời gian, mà sẽ luôn thay đổi sao cho phù hợp với xu thế phát triển mới của doanh nghiệp.

1.1.3. Cấu trúc của văn hóa doanh nghiệp

Văn hóa doanh nghiệp được cấu thành từ 3 yếu tố, mỗi yếu tố được biểu hiện với những đặc điểm, hình thức khác nhau nhưng đều có một mục đích chung là thể hiện được đặc trưng văn hóa của tổ chức và lan truyền văn hóa ấy tới các thành viên trong tổ chức. Theo Edgar H. Schein (2010) các yếu tố cấu thành văn hóa doanh nghiệp có thể được chia thành 3 nhóm yếu tố sau:

1.1.3.1. Yếu tố thứ nhất - Những giá trị văn hóa hữu hình

Những giá trị văn hóa hữu hình là những cái được thể hiện ra bên ngoài rõ ràng, có thể nhận biết nhất của văn hóa doanh nghiệp. Các thực thể hữu hình mô tả một cách tổng quan nhất môi trường vật chất và các hoạt động xã hội trong một doanh nghiệp. Bao gồm các hình thức cơ bản sau:

- Thứ nhất: “Kiến trúc đặc trưng và diện mạo doanh nghiệp”.

Được coi là bộ mặt của doanh nghiệp, kiến trúc và diện mạo luôn được các doanh nghiệp quan tâm, xây dựng. Kiến trúc, diện mạo bề ngoài sẽ gây ấn tượng mạnh với khách hàng, đối tác... về sức mạnh, sự thành đạt và tính chuyên nghiệp của bất kỳ doanh nghiệp nào. “Diện mạo thể hiện ở hình khối kiến trúc, quy mô về không gian của doanh nghiệp. Kiến trúc thể hiện ở sự thiết kế các phòng làm việc, bố trí nội thất trong phòng, màu sắc chủ đạo....” Tất cả những sự thể hiện đó đều có thể làm nên đặc trưng cho

Doanh nghiệp. Thực tế cho thấy, cấu trúc và diện mạo có ảnh hưởng đến tâm lý trong quá trình làm việc của người lao động.

- Thứ hai: Các lễ kỷ niệm, lễ nghi và các sinh hoạt văn hóa.

Đây là những hoạt động đã được dự kiến từ trước và được chuẩn bị kỹ lưỡng. “Lễ nghi theo từ điển tiếng Việt là toàn thể những cách làm thông thường theo phong tục được áp dụng khi tiến hành một buổi lễ. Theo đó, lễ nghi là những nghi thức đã trở thành thói quen, được mặc định sẽ được thực hiện khi tiến hành một hoạt động nào đó; nó thể hiện trong đời sống hàng ngày chứ không chỉ trong những dịp đặc biệt. Lễ nghi tạo nên đặc trưng về văn hóa, với mỗi nền văn hóa khác nhau thì các lễ nghi cũng có hình thức khác nhau”.

Lễ kỷ niệm là hoạt động được tổ chức nhằm ghi nhớ những giá trị của doanh nghiệp và dịp tôn vinh doanh nghiệp, tăng cường niềm tự hào của cán bộ nhân viên về doanh nghiệp.

Các sinh hoạt khác như hoạt động ca nhạc, thể thao, các cuộc thi... là hoạt động phổ biến trong đời sống văn hóa. Các hoạt động này nhằm tạo cơ hội cho các cán bộ nhân viên rèn luyện sức khỏe, làm phong phú đời sống tinh thần, tăng cường sự hiểu biết giao lưu, và chia sẻ lẫn nhau giữa các thành viên.

- Thứ ba: Ngôn ngữ, khẩu hiệu.

“Ngôn ngữ là phương tiện giao tiếp trong đời sống hàng ngày, do cách ứng xử, giao tiếp giữa các thành viên trong doanh nghiệp quyết định”. Những người sống và làm việc trong cùng một môi trường doanh nghiệp có xu hướng dùng chung một thứ ngôn ngữ. Các thành viên trong tổ chức để làm việc được với nhau cần có sự hiểu biết lẫn nhau thông qua việc sử dụng chung một ngôn ngữ, tiếng “lóng” đặc trưng của doanh nghiệp.

Những từ như “dịch vụ hoàn hảo”, “khách hàng là thượng đế” ... được hiểu theo các cách khác nhau tùy theo văn hóa của từng doanh nghiệp.

“Khẩu hiệu là một câu nói ngắn gọn, sử dụng những từ ngữ đơn giản, dễ nhớ thể hiện một cách cô đọng nhất triết lý kinh doanh của một công ty”.

- Thứ tư: “Biểu tượng, bài hát truyền thống, đồng phục”.

“Biểu tượng là biểu thị một cái gì đó không phải là chính nó và có tác dụng giúp mọi người nhận ra hay hiểu được cái mà nó biểu thị. Các công trình kiến trúc, lễ nghi, giao thoại, khẩu hiệu đều chứa đựng những đặc trưng của biểu tượng. Một biểu tượng khác là logo. Logo là một tác phẩm sáng tạo thể hiện hình tượng về một tổ chức bằng ngôn ngữ nghệ thuật. Logo là loại biểu trưng đơn giản nhưng có ý nghĩa lớn nên được các Doanh nghiệp rất quan tâm chú trọng. Logo được in trên các biểu tượng khác của doanh nghiệp như bảng nội quy, bảng tên công ty, đồng phục, các ấn phẩm, bao bì sản phẩm, các tài liệu được lưu hành,”

Bài hát truyền thống, đồng phục là những giá trị văn hóa trong các dịp đặc biệt, tạo ra nét đặc trưng cho doanh nghiệp và tạo ra sự đồng cảm giữa các thành viên. Đây cũng là những biểu tượng tạo nên niềm tự hào của nhân viên về doanh nghiệp của mình. Ngoài ra, các giao thoại, truyện kể truyền miệng, các ấn phẩm điển hình ... là những biểu tượng giúp mọi người thấy rõ hơn về những giá trị văn hóa của tổ chức.

1.1.3.2. Yếu tố thứ 2 - Những giá trị được tán đồng

Yếu tố này đề cập đến mức độ chấp nhận, tán đồng hay chia sẻ các giá trị bao gồm các chiến lược, mục tiêu, các nội quy, quy định, tầm nhìn, sứ mệnh. Các giá trị này được công bố công khai để mọi thành viên của công ty nỗ lực thực hiện. Đây là kim chỉ nam cho mọi hoạt động của cán bộ nhân viên.

- Thứ nhất: Tầm nhìn.

“Tầm nhìn là trạng thái trong tương lai mà doanh nghiệp mong muốn đạt tới. Tầm nhìn cho thấy mục đích, phương hướng chung để dẫn tới hành động thống nhất. Tầm nhìn cho thấy bức tranh toàn cảnh về doanh nghiệp trong tương lai với giới hạn về thời gian tương đối dài và có tác dụng hướng mọi thành viên trong doanh nghiệp chung sức nỗ lực đạt được trạng thái đó”.

- Thứ hai: Sứ mệnh và các giá trị cơ bản.

“Sứ mệnh nêu lên lý do vì sao tổ chức tồn tại, mục đích của tổ chức là gì? Tại sao làm vậy? Làm như thế nào? Để phục vụ ai? Sứ mệnh và các giá trị cơ bản nêu lên vai trò, trách nhiệm mà tự thân doanh nghiệp đặt ra. Sứ mệnh và các giá trị cơ bản cũng giúp cho việc xác định con đường, cách thức và các giai đoạn để đi tới tầm nhìn mà doanh nghiệp đã xác định”.

- Thứ ba: Mục tiêu chiến lược.

Trong quá trình hoạt động, doanh nghiệp luôn chịu các ảnh hưởng của các nhân tố khách quan và chủ quan. Những tác động này có thể mang lại các điều kiện thuận lợi hay thách thức cho doanh nghiệp. Mỗi tổ chức cần xây dựng những kế hoạch chiến lược để xác định “lộ trình” và chương trình hành động, tận dụng được các cơ hội, vượt qua các thách thức để đi tới tương lai, hoàn thành sứ mệnh của doanh nghiệp. Mối quan hệ giữa chiến lược và văn hóa doanh nghiệp có thể được giải thích như sau: Khi xây dựng chiến lược cần thu thập thông tin về môi trường. Các thông tin được thu thập sẽ được diễn đạt và xử lý theo cách thức, ngôn ngữ thịnh hành trong doanh nghiệp nên chúng sẽ chịu ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp. Văn hóa có thể được coi là công cụ thống nhất mọi người về nhận thức, cách thức hành động trong quá trình triển khai chương trình hành động.

1.1.3.3. Yếu tố thứ 3 – Các quan điểm cơ bản (các giá trị ngầm định)

“Các giá trị ngầm định là niềm tin, nhận thức, suy nghĩ, tình cảm đã ăn sâu trong tiềm thức mỗi thành viên trong doanh nghiệp. Các ngầm định là cơ sở cho các hành động, định hướng sự hình thành các giá trị trong nhận thức cho các cá nhân”. Hệ thống giá trị ngầm định được thể hiện qua các mối quan hệ sau:

- Thứ nhất: Quan hệ giữa con người với môi trường.

Về mối quan hệ này, mỗi người và mỗi doanh nghiệp có nhận thức khác nhau. Một số người cho rằng họ có thể làm chủ được trong mọi tình huống, tác động của môi trường không thể làm thay đổi vận mệnh của họ. Một số người khác thì cho rằng họ cần phải hòa nhập với môi trường, tìm cách sao cho có một vị trí an toàn để tránh được những tác động bất lợi của môi trường.

- Thứ hai: Quan hệ giữa con người với con người.

Các thành viên trong doanh nghiệp luôn có mối quan hệ trong công việc. Các quan hệ này có ảnh hưởng hỗ trợ lẫn nhau. Một số doanh nghiệp ủng hộ thành tích và sự nỗ lực của mỗi cá nhân. Một số doanh nghiệp khác lại khuyến khích sự hợp tác và tinh thần tập thể. Triết lý quản lý của mỗi doanh nghiệp có thể coi trọng tính độc lập, tự chủ hoặc đề cao tính dân chủ. Để xác định chính xác tư tưởng chủ đạo trong mối quan hệ giữa con người trong tổ chức, cần đánh giá vai trò của mỗi cá nhân trong mối quan hệ với các thành viên còn lại.

- Thứ ba: Ngầm định về bản chất con người.

Các doanh nghiệp khác nhau có quan niệm khác nhau về bản chất con người. Một số nhà quản trị cho rằng bản chất con người là lười biếng, tinh thần tự chủ thấp, khả năng sáng tạo kém. Các nhà quản trị khác lại cho rằng bản chất con người là có tinh thần tự chủ cao, có trách nhiệm và có khả năng sáng tạo tiềm ẩn. Trong khi đó, một số doanh nghiệp lại đánh giá cao

khả năng của người lao động, đề cao người lao động và coi đó là chìa khóa của sự thành công. Các quan điểm khác nhau dẫn đến những phương pháp quản lý khác nhau và có tác động đến nhân viên theo những cách khác nhau.

- Thứ tư: Bản chất hành vi con người.

Cơ sở của hành vi cá nhân trong mỗi tổ chức căn cứ vào thái độ, tính cách, nhận thức và sự học hỏi của các cá nhân. Bốn yếu tố này là những yếu tố cốt lõi ảnh hưởng đến hành vi cá nhân trong tổ chức. Quan điểm về bản chất hành vi cá nhân có sự khác nhau rõ rệt giữa phương Tây và phương Đông. Người phương Tây quan tâm nhiều hơn đến năng lực, sự cố gắng và thể hiện bản thân trong khi người phương Đông coi trọng vị thế cá nhân, nên thường có lối sống đề cao chứng tỏ mình là ai đó thể hiện qua địa vị xã hội mà cá nhân đó có được.

- Thứ năm: Bản chất sự thật và lẽ phải

Đối với một số doanh nghiệp, sự thật và lẽ phải là kết quả của một quá trình đánh giá, phân tích theo những quy luật, chân lý đã có. Một số doanh nghiệp khác lại xem sự thật và lẽ phải là quan điểm, ý kiến của nhà quản trị do niềm tin, sự tín nhiệm tuyệt đối với người lãnh đạo doanh nghiệp.

Ngoài ra, trong doanh nghiệp còn tồn tại một hệ thống giá trị chưa được coi là đương nhiên và các giá trị mà lãnh đạo muốn đưa vào doanh nghiệp. Những giá trị được các thành viên chấp nhận thì sẽ được tiếp tục duy trì theo thời gian và dần dần được coi là đương nhiên. Sau một thời gian, các giá trị này sẽ trở thành các ngầm định. Các ngầm định thường rất ít thay đổi và ảnh hưởng đáng kể đến phong cách làm việc, quyết định, giao tiếp và ứng xử. Sự ảnh hưởng của các giá trị ngầm định đôi khi lớn hơn sự ảnh hưởng của các giá trị được thể hiện.

1.1.4. Các mô hình văn hóa doanh nghiệp

Khi thành lập tổ chức, người lãnh đạo thường vay mượn ý tưởng các mô hình có sẵn. Mỗi công ty có cấu trúc riêng phù hợp với lĩnh vực hoạt động. Cấu trúc của doanh nghiệp là một kết cấu mang tính chủ quan và chính đặc điểm văn hóa của mỗi nhân viên sẽ tạo ra một môi trường văn hóa tại doanh nghiệp đó. Cấu trúc của công ty là một hệ thống được thiết kế để đạt được mục tiêu của công ty.

Theo quan điểm của giáo sư Kim Cameron và Robert Quinn (2001), thì văn hóa doanh nghiệp được phân tích và nhận dạng theo sáu đặc tính sau:

- (1) “Đặc điểm nổi trội.
- (2) Tổ chức lãnh đạo.
- (3) Quản lý nhân viên.
- (4) Chất keo kết dính của tổ chức.
- (5) Chiến lược nhân mạnh.
- (6) Tiêu chí của sự thành công.”

Khi nhìn nhận văn hóa doanh nghiệp, chúng ta cần phải xem xét dưới nhiều khía cạnh khác nhau. Chiều hướng để chúng ta phân biệt mô hình văn hóa doanh nghiệp là tạo được công bằng – trật tự và hướng tới cá nhân cũng như hướng tới từng nhiệm vụ. Điều này giúp chúng ta xác định bốn mô hình văn hóa doanh nghiệp như sau:

1.1.4.1. Mô hình văn hóa gia đình

Mô hình văn hóa này không chú ý đến cơ cấu và kiểm soát, mà quan tâm chủ yếu đến sự linh hoạt. Nhà quản trị điều khiển hoạt động công ty thông qua tầm nhìn, việc chia sẻ mục tiêu, đầu ra và kết quả. Khác hẳn với văn hóa cấp bậc, con người và đội nhóm trong văn hóa gia đình được nhiều tự chủ hơn trong công việc. Theo giáo sư Kim Cameron và Robert Quinn, thì văn hóa gia đình có các đặc điểm sau:

- (1) “Đặc điểm nổi trội: thiên về cá nhân, giống như một gia đình.
- (2) Tổ chức lãnh đạo: ủng hộ, tạo mọi điều kiện bồi dưỡng nhân viên, là người cố vấn đầy kinh nghiệm của nhân viên.
- (3) Quản lý nhân viên: dựa trên sự nhất trí tham gia và làm việc theo nhóm.
- (4) Chất keo kết dính của tổ chức: sự trung thành và tin tưởng lẫn nhau.
- (5) Chiến lược nhân mạnh: phát triển con người, tín nhiệm cao.
- (6) Tiêu chí của sự thành công: phát triển nguồn nhân lực, quan tâm lẫn nhau và làm việc theo nhóm.”

1.1.4.2. Mô hình văn hóa sáng tạo (Adhocracy)

Mô hình văn hóa sáng tạo có tính độc lập và linh hoạt hơn rất nhiều so với văn hóa gia đình. Sáng tạo đóng vai trò quan trọng trong môi trường kinh doanh liên tục thay đổi như hiện nay. Khi hoạt động của doanh nghiệp trên thị trường gắn liền với những thay đổi và thích ứng nhanh chóng thì công ty có nền văn hóa sáng tạo sẽ nhanh chóng hình thành các đội nhóm và các nguồn lực để đối mặt với các thách thức mới. Mô hình này có các đặc điểm sau:

- (1) “Đặc điểm nổi trội: kinh thương, chấp nhận rủi ro.
- (2) Tổ chức lãnh đạo: sáng tạo, mạo hiểm, nhìn xa trông rộng.
- (3) Quản lý nhân viên: cá nhân chấp nhận rủi ro, đổi mới, tự do và độc đáo.
- (4) Chất keo kết dính của tổ chức: cam kết về sự đổi mới và phát triển.
- (5) Chiến lược nhân mạnh: tiếp thu các nguồn lực, tạo ra các thách thức mới
- (6) Tiêu chí của sự thành công: các sản phẩm và dịch vụ độc đáo và mới mẻ”

1.1.4.3. Mô hình văn hóa cấp bậc (Hierarchy)

Đây là một mô hình văn hóa trong môi trường làm việc có cấu trúc và quản lý một cách chặt chẽ giống như quan niệm của Max Weber về sự quan liêu. Trong một thời gian dài, đây được coi là cách thức phổ biến để quản lý. Điều này cho đến hiện nay vẫn còn là một yếu tố cơ bản trong phần lớn các tổ chức hay công ty. Văn hóa cấp bậc luôn tôn trọng quyền lực và địa vị. Mô hình này thường tồn tại các chính sách, quy trình sản xuất rõ ràng và nghiêm ngặt. Mô hình này được giáo sư Kim Cameron và Robert Quinn mô tả như sau:

- (1) “Đặc điểm nổi trội: cấu trúc và kiểm soát.
- (2) Tổ chức lãnh đạo: phối hợp, tổ chức theo định hướng hiệu quả.
- (3) Quản lý nhân viên: bảo mật, tuân thủ quy định của tổ chức và quản lý của ban lãnh đạo
- (4) Chất keo kết dính của tổ chức: các chính sách và quy tắc của tổ chức.
- (5) Chiến lược nhân mạnh: thường xuyên và ổn định.
- (6) Tiêu chí của sự thành công: tin cậy, hiệu quả, chi phí thấp.”

1.1.4.4. Mô hình văn hóa thị trường (Market)

Mô hình văn hóa thị trường coi trọng sự kiểm soát hướng ra bên ngoài doanh nghiệp. Phong cách hoạt động của tổ chức dựa trên sự cạnh tranh, mọi người luôn ở trong trạng thái cạnh tranh và luôn tập trung vào mục tiêu. Trong doanh nghiệp, danh tiếng và thành công là quan trọng nhất. Về dài hạn, tổ chức luôn tập trung vào các hoạt động cạnh tranh và đạt được mục tiêu. Mô hình văn hóa thị trường có 6 đặc điểm sau:

- (1) “Đặc điểm nổi trội: cạnh tranh theo hướng thành tích.
- (2) Tổ chức lãnh đạo: tích cực, phong cách quản lý định hướng theo kết quả

- (3) Quản lý nhân viên: dựa trên năng lực thành công và thành tích.
- (4) Chất keo kết dính của tổ chức: tập trung vào thành quả và mục tiêu hoàn thành.
- (5) Chiến lược nhân mạnh: cạnh tranh và chiến thắng.
- (6) Tiêu chí của sự thành công: chiến thắng trên thị trường, tăng khoảng cách với đối thủ.”

1.1.5. Quá trình phát triển văn hóa doanh nghiệp

Văn hoá kinh doanh của mỗi doanh nghiệp đều phải trải qua ba giai đoạn hình thành và phát triển là giai đoạn non trẻ, giai đoạn giữa, cuối cùng là giai đoạn chín mùi và suy thoái.

1.1.5.1. Giai đoạn hình thành

Nền tảng của việc hình thành VHDN phụ thuộc vào nhà sáng lập và những quan niệm chung của họ. Nếu như doanh nghiệp đạt được thành công, nền tảng này sẽ tiếp tục phát triển và tồn tại, trở thành một lợi thế nổi bật, riêng biệt của doanh nghiệp và là cơ sở bền vững để gắn kết các thành viên.

Trong giai đoạn đầu, doanh nghiệp phải tập trung tạo ra những giá trị văn hóa khác biệt so với các đối thủ, củng cố những giá trị đó và truyền đạt cho những người mới (hoặc lựa chọn nhân lực phù hợp với những giá trị này). Nền văn hóa trong những doanh nghiệp trẻ thành đạt thường được kế thừa mau chóng do: “(1) Những nhà sáng lập nó vẫn tồn tại; (2) Chính nền văn hóa đó đã giúp doanh nghiệp khẳng định mình và phát triển trong môi trường đầy cạnh tranh; (3) Rất nhiều giá trị của nền văn hóa đó là thành quả đúc kết được trong quá trình hình thành và phát triển của doanh nghiệp”.

Trong giai đoạn này, việc thay đổi VHDN ít khi diễn ra, hoặc chỉ thay đổi nếu có các yếu tố tác động từ bên ngoài như khủng hoảng kinh tế khiến doanh thu và lợi nhuận suy giảm, sản phẩm chủ lực của doanh nghiệp đối mặt với

nguy cơ thất bại trên thị trường... Khi đó, sẽ diễn ra quá trình thay đổi và có thể nhà lãnh đạo mới sẽ tạo ra diện mạo VHDN mới cho doanh nghiệp.

1.1.5.2. Giai đoạn phát triển

Là giai đoạn khi vai trò chủ đạo của người sáng lập suy giảm hoặc đã họ chuyển giao quyền lực của mình cho ít nhất hai thế hệ. Doanh nghiệp xuất hiện nhiều biến đổi và có thể có những xung đột giữa nhiều bên: phe bảo thủ và phe đổi mới (những người khởi xướng thay đổi văn hoá doanh nghiệp để củng cố uy tín và quyền lực bản thân).

Nguy cơ tiềm ẩn khi thay đổi VHDN trong giai đoạn này là những đặc điểm văn hóa trước đây qua thời gian đã in dấu trong nền văn hóa, các nỗ lực nhằm thay thế những đặc điểm này sẽ đặt doanh nghiệp vào thử thách

Sự thay đổi là cần thiết khi những yếu tố đã từng giúp doanh nghiệp thành công đã trở nên không còn sức mạnh do thay đổi của môi trường bên ngoài và các yếu tố thuộc môi trường bên trong.

1.1.5.3. Giai đoạn trưởng thành và suy thoái

Trong giai đoạn này, sự tăng trưởng của doanh nghiệp suy giảm do thị trường đã bão hòa hoặc sản phẩm trở nên thiếu sức cạnh tranh. Sự trưởng thành và bão hòa phản ánh mối quan hệ qua lại giữa sản phẩm của doanh nghiệp với những cơ hội và thách thức của môi trường kinh doanh.

Mức độ lâu đời sẽ đóng một vai trò quan trọng trong việc thay đổi văn hóa doanh nghiệp. Nếu doanh nghiệp đã trải qua một quá trình dài kinh doanh thành công và hình thành được những giá trị văn hóa, đặc biệt là quan điểm chung của riêng mình, thì sẽ rất khó thay đổi vì những giá trị này mang lại niềm tự hào và sự tự tôn của cả doanh nghiệp.

1.2. CÁC CÔNG CỤ ĐÁNH GIÁ VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

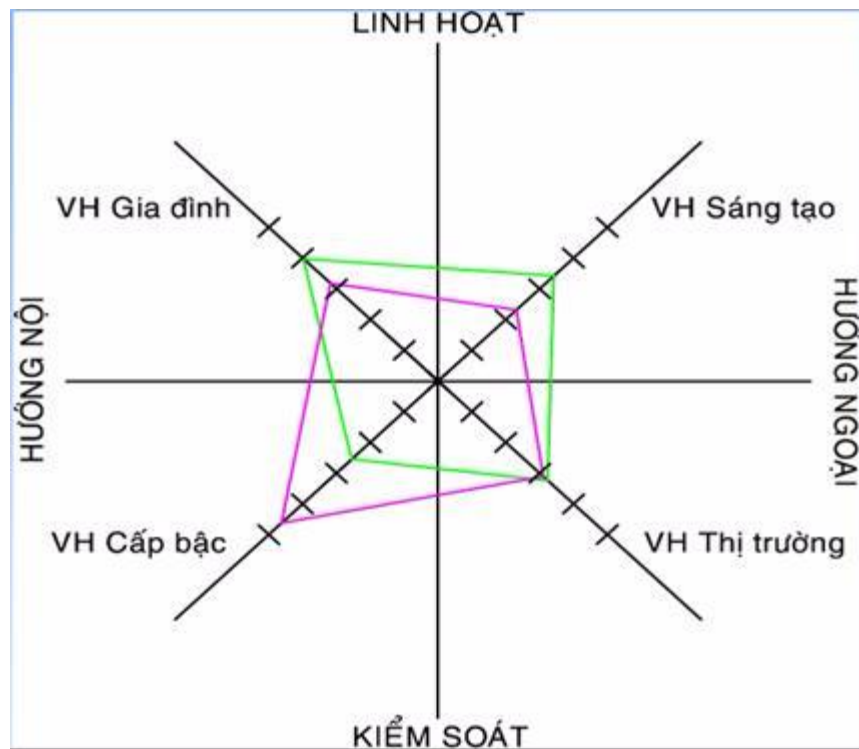
1.2.1. Công cụ đánh giá văn hóa doanh nghiệpOCAI

Công cụ đánh giá văn hóa tổ chức (OCAI) do các giáo sư Kim Cameron và Quinn phát triển là một phương pháp dùng để nhận dạng loại hình văn hóa văn hóa tổ chức. “OCAI được căn cứ vào khung giá trị cạnh tranh để đo lường nền văn hóa hiện tại cũng như nền văn hóa mong muốn của doanh nghiệp”.

Công cụ này được khảo sát nhờ vào bảng câu hỏi. Các câu hỏi của OCAI nhằm đánh giá sáu đặc điểm chính của một nền văn hóa:

- (1) “Đặc điểm nổi trội.
- (2) Tổ chức lãnh đạo.
- (3) Quản lý nhân viên.
- (4) Chất keo kết dính của tổ chức.
- (5) Chiến lược nhân mạnh.
- (6) Tiêu chí của sự thành công.”

Phương pháp này xác định sự pha trộn của bốn loại hình văn hóa đang thống trị trong một tổ chức. Các điểm này sau đó được tổng hợp thành điểm của bốn loại phong cách A, B, C và D; và được vẽ trên một biểu đồ cho thấy sự khác biệt giữa “hiện tại” và “mong muốn”.



Hình 1.1: Mô hình văn hóa được đo lường bằng công cụ OCAI

Nguồn: Kim S. Cameron và Robbert, 2011.

1.2.2. Công cụ đánh giá văn hóa doanh nghiệp CHMA

Thang đo văn hóa doanh nghiệp CHMA là một phương pháp dùng để nhận diện loại hình văn hóa tổ chức, được căn cứ vào khung giá trị cạnh tranh để đo lường nền văn hóa hiện tại cũng như nền văn hóa mong muốn của doanh nghiệp. “Cốt lõi của CHMA là lấy mô hình nghiên cứu văn hóa OCAI của Kim Cameron và Robert Quinn làm căn cứ chủ yếu để xây dựng các chỉ tiêu nghiên cứu”. Do vậy, các câu hỏi của thang đo này cũng nhằm đánh giá sáu đặc điểm chính của một nền văn hóa:

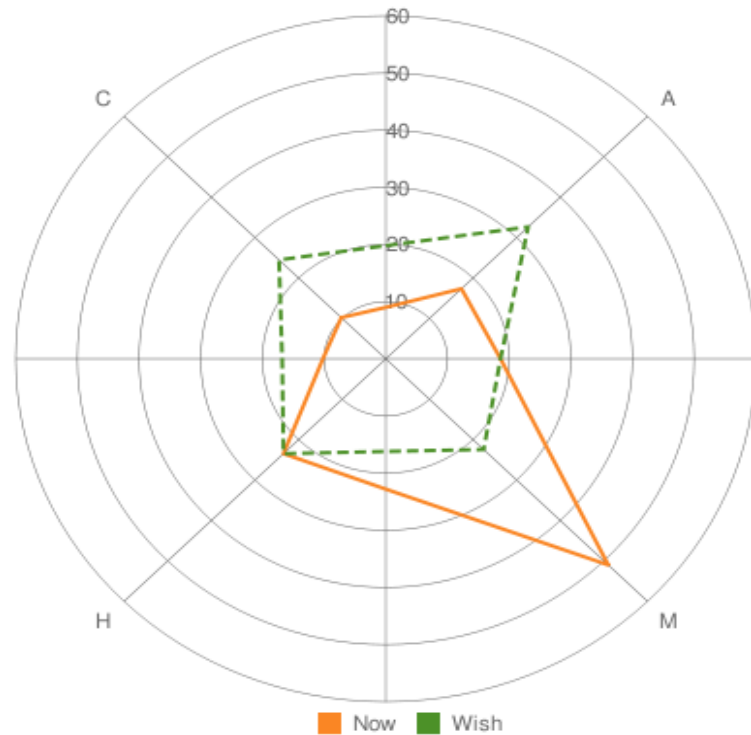
- (1) “Đặc điểm nổi trội.
- (2) Tổ chức lãnh đạo.
- (3) Quản lý nhân viên.
- (4) Chất keo kết dính của tổ chức.

- (5) Chiến lược nhân mạnh.
- (6) Tiêu chí của sự thành công”.

Thực chất, bộ thang đo CHMA là sự cụ thể hóa của công cụ OCAI để đo lường văn hóa các doanh nghiệp Việt Nam được xây dựng bởi tiến sĩ Trịnh Quốc Trị và các cộng sự (2013) sau 16 năm nghiên cứu và xây dựng nhằm giúp doanh nghiệp biết được mình thuộc kiểu văn hóa hiện tại và kiểu văn hóa mong muốn trong tương lai. Công cụ này đã được sử dụng công khai trên trang web của cộng đồng phi lợi nhuận phục vụ nghiên cứu khoa học Vita Share.

Bộ thang đo CHMA bao gồm 24 câu hỏi cho điểm trên tổng số 4 tiêu mục phù hợp với từng đại diện cho 4 loại văn hóa, sao cho tổng của $C + H + M + A = 100 \%$, trong đó:

- “Loại phong cách C cho biết một nền văn hóa gia đình (Clan), mọi người như những thành viên trong một gia đình yêu thương gắn bó lẫn nhau, nơi doanh nghiệp hướng nội và linh hoạt.”
- “Loại phong cách H chỉ ra một nền văn hóa cấp bậc (Hierachy), tôn tin trật tự; có cấp trên, cấp dưới làm việc theo quy trình hệ thống chặt chẽ, kỷ luật, nơi doanh nghiệp hướng nội và kiểm soát”
- “Loại phong cách M chỉ ra một nền văn hóa thị trường (Market), có tướng lĩnh, có đội ngũ máu lửa, lao ra thị trường, tập trung dành chiến thắng, đạt mục tiêu doanh thu và lợi nhuận, nơi doanh nghiệp hướng ngoại và kiểm soát.”
- “Loại phong cách A cho thấy một nền văn hóa sáng tạo (Adhocracy), người quản lý giàu trí tưởng tượng, đổi mới, cải tiến liên tục, nơi doanh nghiệp hướng ngoại và linh hoạt.”

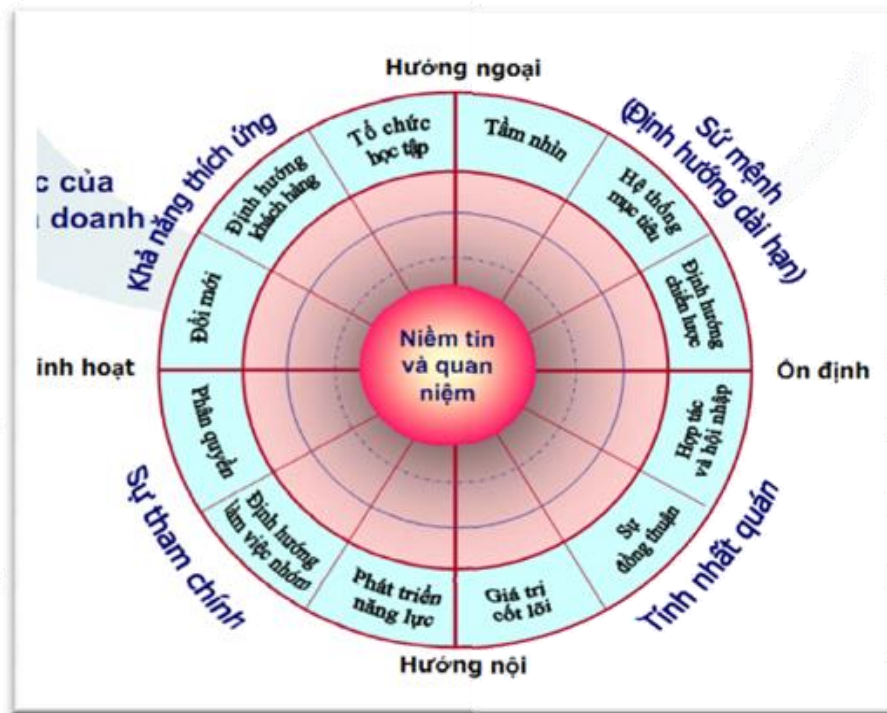


Hình 1.3: Mô hình công cụ chẩn đoán VHDN CHMA

Nguồn: Trịnh Quốc Trị (2013)

1.2.3. Công cụ đánh giá văn hóa doanh nghiệp Denison

Sơ đồ 1.1 là mô hình văn hóa doanh nghiệp của Denison (1990) được phát triển bởi giáo sư Daniel Denison nổi tiếng ở Mỹ. Mô hình nghiên cứu 4 khung đặc điểm chính của văn hóa doanh nghiệp, mỗi một khung đặc điểm này sẽ bao gồm 3 yếu tố liên quan. Các khung đặc điểm cũng như các yếu tố này sẽ đại diện cho 2 chiều chính, chiều xoay theo trục tung thẳng đứng sẽ là các yếu tố đại diện cho sự ổn định và khả năng linh hoạt của doanh nghiệp. Trong khi đó, các yếu tố xoay quanh trục hoành sẽ đại diện cho việc chú trọng tập trung vào bên trong hay bên ngoài doanh nghiệp



Hình 1.2 Mô hình văn hóa doanh nghiệp đo lường bằng công cụ Denison

Nguồn: Denison, 2011

- Niềm tin và quan niệm

Trung tâm của mô hình là niềm tin và quan niệm. Mỗi một nhân viên đều có một niềm tin sâu xa về doanh nghiệp của họ, những người cùng làm việc, khách hàng, các đối thủ cạnh tranh và ngành mà họ đang kinh doanh. Những niềm tin và quan niệm này và sự kết nối của chúng đối với các hành vi sẽ quyết định văn hóa của doanh nghiệp.

- Các đặc điểm và chỉ số

- “Sứ mệnh: Là một chỉ dẫn trong dài hạn cho doanh nghiệp

- Khả năng thích ứng: Việc chuyển đổi các yêu cầu của môi trường bên ngoài thành hành động của doanh nghiệp.

- Sự tham chính: Xây dựng nguồn nhân lực có năng lực và tạo ra sự chia sẻ tinh thần làm chủ và trách nhiệm xuyên suốt trong doanh nghiệp.

- Tính nhất quán: Xác định các giá trị và hệ thống làm việc là nền tảng cơ bản của văn hóa”.

- Trạng thái văn hóa doanh nghiệp gồm các trạng thái đối nghịch ở các khía cạnh sau: linh động và luôn ổn định; định hướng bên ngoài và định hướng bên trong; chuỗi giá trị khách hàng (bao gồm sự thích ứng và tính nhất quán; và phần mô hình giao thoa.

Qua tìm hiểu thực tế, tác giả lựa chọn công cụ tối ưu nhất để đánh giá văn hóa Doanh nghiệp là CHMA.

1.3. NỘI DUNG VỀ PHÁT TRIỂN VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

1.3.1. Khái niệm về phát triển văn hóa doanh nghiệp

Phát triển văn hóa doanh nghiệp là một nội dung quan trọng của hoạt động quản lý doanh nghiệp, là trách nhiệm trước hết của người đứng đầu doanh nghiệp và tập thể ban lãnh đạo; thêm nữa là sự tham gia có trách nhiệm của người lao động trong doanh nghiệp. Người đứng đầu và tập thể ban lãnh đạo luôn phải coi trọng việc xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp, cốt lõi là những nét đặc thù trong giá trị văn hóa doanh nghiệp của doanh nghiệp mình; để trên cơ sở đó, xây dựng, duy trì và phát triển thương hiệu, uy tín cùng sức cạnh tranh trên thị trường.

“Phát triển văn hóa doanh nghiệp chính là chuỗi các hoạt động quản lý, để giá trị văn hóa doanh nghiệp luôn ở trạng thái động: được duy trì, lan tỏa, mở rộng, bổ sung các giá trị mới; bởi chỉ trong trạng thái động, giá trị văn hóa doanh nghiệp mới thực sự được sống trong môi trường của chính doanh nghiệp đó, mới tiếp tục làm nảy sinh các giá trị mới, tri thức mới, làm phong phú, hoàn thiện thêm những giá trị đã có. Phát triển văn hóa doanh nghiệp là tổng thể các biện pháp của bản thân doanh nghiệp, được tập thể cán bộ, nhân viên trong doanh nghiệp duy trì, phát huy và bổ sung mới những giá trị văn hóa, cốt lõi là các giá trị văn hóa đặc thù của doanh nghiệp, nhằm giữ vững uy

tín, thương hiệu và sức cạnh tranh của doanh nghiệp trong nền kinh tế”.

Với quan niệm trên, *chủ thể* phát triển văn hóa doanh nghiệp là người lao động, nhưng quan trọng nhất là vai trò của người đứng đầu cùng ban lãnh đạo doanh nghiệp trong việc lựa chọn triết lý, chiến lược, phương thức kinh doanh và quản lý hoạt động của doanh nghiệp. Bên cạnh đó, với tư cách là những người trực tiếp tạo lập môi quan hệ hằng ngày với khách hàng - thượng đế của doanh nghiệp, những người lao động - nhân viên giao dịch là đại sứ hình ảnh của doanh nghiệp tới khách hàng và đối tác.

“*Nội dung* của phát triển văn hóa doanh nghiệp là duy trì, mở rộng và bổ sung các giá trị văn hóa mới thông qua việc kế thừa, điều chỉnh và hoàn thiện những yếu tố cấu thành nên văn hóa doanh nghiệp, mà ưu tiên hàng đầu là nét đặc thù văn hóa doanh nghiệp”. Đồng thời, không ngừng làm lan tỏa các giá trị văn hóa của doanh nghiệp ra thị trường thông qua các hoạt động của doanh nghiệp, mà trực tiếp là hoạt động của từng người lao động trong doanh nghiệp.

“*Mục tiêu* của phát triển văn hóa của doanh nghiệp là nhằm làm cho các giá trị văn hóa của doanh nghiệp, trước hết là các nét đặc thù văn hóa của doanh nghiệp của doanh nghiệp mình, được lan tỏa, được bổ sung các giá trị mới, góp phần tạo dựng, giữ vững uy tín, thương hiệu và sức cạnh tranh của doanh nghiệp; trên cơ sở đó mà doanh nghiệp có thể phát triển bền vững trong môi trường cạnh tranh của nền kinh tế thị trường”.

1.3.2. Các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển văn hóa doanh nghiệp

Theo Nguyễn Thị Lan Hương (2015): Có nhiều nhân tố chi phối đến sự phát triển văn hóa doanh nghiệp của mỗi doanh nghiệp.

Trước hết là “*phẩm chất* của người đứng đầu doanh nghiệp”. Đó là ý chí, quyết tâm, bản lĩnh của người đứng đầu trong việc quản lý, duy trì uy tín, thương hiệu của doanh nghiệp thông qua việc duy trì kỷ cương, kỷ luật kinh doanh theo triết lý kinh doanh của doanh nghiệp đã được đặt ra.

Thứ hai là “triết lý kinh doanh của doanh nghiệp”. Triết lý kinh doanh của doanh nghiệp vạch ra phương châm hành động của doanh nghiệp. Nó không chỉ là cơ sở để xây dựng văn hóa doanh nghiệp, nhất là nét đặc thù văn hóa doanh nghiệp của doanh nghiệp, mà còn là tư tưởng chỉ đạo mọi hành động của từng người lao động, từ người đứng đầu đến các nhân viên của doanh nghiệp trong suốt quá trình doanh nghiệp hoạt động, tồn tại và cạnh tranh trong cơ chế thị trường. Do đó, nó là một nhân tố đồng hành cùng quá trình phát triển văn hóa doanh nghiệp.

Thứ ba là “hệ thống các nội quy, quy chế, quy định, quy trình quản lý... của doanh nghiệp”. Bản thân hệ thống các yếu tố này là cơ sở pháp lý để lãnh đạo doanh nghiệp quản lý, điều hành doanh nghiệp. Chính việc người lao động thực hiện nghiêm túc các nội quy, quy chế, quy định và quy trình quản lý... sẽ tạo nên phong cách làm việc với bản sắc riêng của từng doanh nghiệp. Điều đó sẽ làm cho văn hóa doanh nghiệp không chỉ được duy trì mà còn được lan tỏa ra xã hội, tạo nên uy tín, thương hiệu của doanh nghiệp. Do vậy, đây cũng là một nhân tố chi phối đến sự phát triển văn hóa doanh nghiệp của mỗi doanh nghiệp.

Thứ tư là “chiến lược quảng bá nét đặc thù văn hóa doanh nghiệp và thương hiệu của doanh nghiệp thông qua các hoạt động marketing của doanh nghiệp”. Đây là một nhân tố hết sức quan trọng nhằm đem đến cho các đối tác và khách hàng những thông tin về văn hóa doanh nghiệp của doanh nghiệp mình. Thông qua các hoạt động quảng bá, marketing, doanh nghiệp có điều kiện điều chỉnh, hoàn thiện và bổ sung các yếu tố cấu thành nét đặc thù văn hóa doanh nghiệp của doanh nghiệp mình và làm cho các nét văn hóa doanh nghiệp của doanh nghiệp mình lan tỏa ra xã hội.

Thứ năm là “thái độ và tính chuyên nghiệp trong tác nghiệp của người lao động, nhất là những nhân viên hàng ngày tiếp xúc, làm việc với đối tác

và khách hàng”. Chính hành động của người lao động không chỉ làm bộc lộ những nét riêng trong văn hóa doanh nghiệp của doanh nghiệp mà còn thông qua hành động của họ, với ý thức bảo vệ uy tín, thương hiệu của doanh nghiệp, họ sẽ là những người trực tiếp duy trì, mở rộng và làm lan tỏa các giá trị văn hóa doanh nghiệp của doanh nghiệp ra thị trường.

Tóm lại, xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp là một chuỗi các hoạt động quản lý doanh nghiệp, góp phần đảm bảo cho doanh nghiệp có được vị thế, thương hiệu và uy tín nhất định trên thị trường. Bất cứ doanh nghiệp nào muốn tồn tại và phát triển trong nền kinh tế thị trường và hội nhập quốc tế đều phải quan tâm đầu tư xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp, nhất là nét đặc thù văn hóa doanh nghiệp của doanh nghiệp mình. Để phát triển văn hóa doanh nghiệp, các doanh nghiệp phải tác động vào các nhân tố chi phối đến sự phát triển của văn hóa doanh nghiệp; đó là phẩm chất của người đứng đầu, triết lý kinh doanh của doanh nghiệp, hệ thống các nội quy, quy chế, quy định, quy trình quản lý và việc chấp hành các yếu tố đó của người lao động; chiến lược quảng bá văn hóa doanh nghiệp của doanh nghiệp mình và thái độ, tính chuyên nghiệp của người lao động trong doanh nghiệp.

1.4. KINH NGHIỆM PHÁT TRIỂN VĂN HÓA DOANH NGHIỆP CỦA MỘT SỐ DOANH NGHIỆP TRONG VÀ NGOÀI NƯỚC

1.4.1. Kinh nghiệm phát triển văn hóa doanh nghiệp của tập đoàn Honda

Honda là tập đoàn kinh tế của Nhật Bản chuyên sản xuất và kinh doanh các loại ô tô, mô tô, máy móc cơ khí động lực. Người sáng lập ra Honda là ông Shuchir Honda. Honda được thành lập năm 1946, đến năm 1965 Honda trở thành nhà máy sản xuất xe máy số 1 Nhật Bản và thế giới, đến nay Honda vẫn giữ vị trí này.

Lúc mới bắt đầu kinh doanh Honda định ra phương châm cơ bản của công ty là: “*không đi sau người khác*”, phải sáng tạo ra tiêu chuẩn kỹ thuật hàng đầu thế giới. Với phương châm rõ ràng, quyết liệt và táo bạo này, cả công ty dốc sức vào nghiên cứu và phát triển kỹ thuật. Honda công khai nêu lên “*mục tiêu lý tưởng của Honda là cả thế giới*” và giáo dục cho viên chức toàn công ty cần phải phấn đấu cho mục tiêu vĩ đại ấy. Năm 1954, Honda đưa sản phẩm của mình đi thi tốc độ với xe máy cao cấp nhất thế giới với mục đích là so sánh sản phẩm Honda với các sản phẩm đối thủ khác trên toàn thế giới. Lần thi này công ty không đạt thứ hạng cao, nhưng giúp công ty có nhiều kinh nghiệm để cải tiến sản phẩm. Năm 1959, công ty tham gia thi đấu lần thứ hai và xếp vị thứ 6. Năm 1961, công ty giành được thắng lợi toàn diện từ vị trí thứ nhất đến thứ năm với cả 2 loại xe 125 phân khối và 250 phân khối. Thành tích này chứng minh hùng hồn cho chất lượng số 1 thế giới của Honda chỉ sau 7 năm thử thách trên thị trường quốc tế đồng thời giới thiệu thành công sản phẩm của Honda với thế giới. Nếu năm 1959, Châu Âu bán sang Mỹ khoảng 80 – 100 ngàn chiếc xe mô tô hai bánh nhưng Nhật Bản chưa bán được chiếc nào thì năm 1963, Honda đã xuất khẩu sang Mỹ 126 ngàn chiếc, năm 1965 tăng lên 440 ngàn chiếc. Đến năm 1983, xe Honda hai bánh chiếm trên 25% thị trường toàn cầu, trở thành xí nghiệp xe máy số 1 thế giới, sản lượng của công ty năm này đã là 3,66 triệu mô tô hai bánh.

Ngày nay phương châm của công ty là cam kết đóng góp lâu dài cho cộng đồng nơi công ty hoạt động cả về mặt kinh tế lẫn xã hội. Công ty quan niệm rằng, trách nhiệm làm cho cộng đồng tốt đẹp hơn cũng quan trọng như việc cung cấp những sản phẩm có chất lượng, thỏa mãn cao nhất sự hài lòng của khách hàng. Phương châm của công ty thể hiện qua hai thông điệp: “*Respect for the Individuals*” (Tôn trọng tất cả cá nhân) và “*The Three*

Joys” (Ba niềm vui sướng). Những thông điệp này định hướng cho công ty cũng như từng thành viên của công ty trong tất cả các hoạt động. Thông điệp “Tôn trọng tất cả cá nhân” với 3 yếu tố cơ bản là *sự tin tưởng, sự chủ động, sáng tạo và tính công bằng* thể hiện triết lý của Honda đối với nhân viên. Những triết lý này cũng là phương châm cho mối quan hệ với bên ngoài như nhà cung cấp, khách hàng, đối tác, xã hội. Với thông điệp “Ba niềm vui sướng”, công ty quan niệm tất cả nhân viên tham gia vào 3 công đoạn: mua hàng, sản xuất hàng và bán hàng đều phải cảm thấy vui sướng với công việc. Điều này thể hiện cam kết tạo ra môi trường làm việc tốt đẹp nhất cho nhân viên của Honda. Công ty định ra tầm nhìn chiến lược (*Strategic Vision*) là: “Xã hội sẽ tốt đẹp hơn với sự hiện diện của Honda”. Nhiệm vụ (*Mission*) của công ty: “Làm giàu cho xã hội, kinh tế, và giáo dục cộng đồng thông qua sự tham gia của tập thể và cá nhân công ty”. Mục tiêu cụ thể (*Goals*) bao gồm: 1. Nhận biết và hồi đáp lại những nhu cầu của xã hội; 2. Tìm kiếm sự cảm thông, chia sẻ, cam kết của các đối tác; 3. Đầu tư tương thích cho nguồn lực công ty; 4. Tối đa hóa lợi nhuận tiềm năng; 5. Hỗ trợ kế hoạch kinh doanh của Honda. Tất cả những khẩu hiệu này của công ty giúp định hướng rõ ràng tầm nhìn đối với nhân viên cũng như là kim chỉ nam, cơ sở cho tất cả hành động của họ. Tất cả đã tạo nên bản sắc văn hóa cho Honda trên thế giới.

1.4.2. Kinh nghiệm phát triển văn hóa doanh nghiệp của Công ty Unilever Việt Nam

Unilever là tập đoàn toàn cầu của Anh và Hà Lan nổi tiếng thế giới trong lĩnh vực sản xuất và kinh doanh các mặt hàng chăm sóc gia đình, cá nhân và thực phẩm. Unilever là một trong những công ty đầu tiên tiếp cận thị trường Việt Nam ngay khi mới mở cửa vào năm 1995. Công ty luôn đạt mức tăng trưởng 2 chữ số trong hơn 10 năm hoạt động qua. Unilever Việt

Nam luôn dẫn đầu thị trường các sản phẩm chăm sóc gia đình và cá nhân, thực phẩm với thị phần trung bình tất cả các mặt hàng là 60%. Những nhãn hiệu nổi tiếng của Unilever tại Việt Nam như: Sunsilk, Dove, Clear, Lifebuoy, Lux, Pond's, Hazeline, Omo, Viso, Comfort, Sunlight, P/S, Close-up, Knorr, Lipton... góp phần đáng kể nâng cao chất lượng cuộc sống của người dân Việt Nam từ sau khi mở cửa, đổi mới kinh tế. Unilver Việt Nam là điển hình của một công ty nước ngoài thành công nhất tại Việt Nam, có nhiều đóng góp lớn lao cho cộng đồng. Sau 10 năm hoạt động, Công ty được Nhà nước trao tặng huân chương lao động hạng 2 và nhiều danh hiệu khác như “công ty của năm”, “doanh nghiệp có phong cách tuyệt vời nhất”,... Với qui mô hoạt động lớn, phong cách kinh doanh năng động, tính tiên phong trong kinh doanh, Unilever Việt Nam được xem là công ty nước ngoài có ảnh hưởng nhiều đến hoạt động kinh tế của các doanh nghiệp ở Việt Nam từ khi mở cửa, đóng góp vào việc nâng cao chất lượng thị trường, nâng cao chất lượng môi trường và là nơi đào tạo được rất nhiều lao động giỏi, năng động, sáng tạo. Unilever Việt Nam còn được xem là mẫu hình của việc kết hợp thành công văn hóa tập đoàn đa quốc gia và văn hóa địa phương, điển hình qua việc sáng tạo những sản phẩm mới hiện đại nhưng mang đậm bản sắc Việt Nam và rất thành công trên thị trường như: Sunsilk bò kết, P/S muối, P/S trà xanh, Viso chanh... Những hoạt động cộng đồng của công ty cũng được đánh giá rất cao như chương trình OMO áo trắng ngời sáng tương lai, P/S bảo vệ nụ cười Việt Nam, những chương trình tài trợ trong công tác giáo dục, nhà tình thương cho mẹ liệt sỹ...

Đạt được tất cả thành quả đó là nhờ “khát vọng không ngừng chiếm lĩnh trái tim và lòng tin của người tiêu dùng Việt Nam, không tự mãn và dừng lại với kết quả có được, mà hướng tới tương lai với mức phấn đấu cao hơn...khát vọng thay cho kem đánh răng người ta chỉ nói P/S, thay cho bột

giặt người ta chỉ nói Omo...khát vọng đưa sản phẩm *đến với mọi miền của đất nước...*” (trích lời kêu gọi của Chủ tịch tập đoàn Unilever Việt Nam trong Ngày hội Gia đình Unilever Việt Nam); nhờ sự đồng tâm hợp lực của toàn thể nhân viên, của tất cả các bộ phận cho mục tiêu chung của công ty: *“Hoàn thiện nhu cầu sức khỏe và vẻ đẹp của mỗi gia đình Việt Nam”*; là sự cụ thể hóa phương châm hành động mà đã được hơn 2000 nhân viên Unilever cùng đồng ý xây dựng nên, đó là: “1. Dám nghĩ dám làm (Dream it & Do it); 2. Học hỏi mọi nơi, ứng dụng mỗi ngày (Learn Everywhere & Apply Everyday); 3. Lên kế hoạch tốt, hành động chính xác (Plan well & Do it right the first time); 4. Cùng hỗ trợ, cùng tranh đua (Support Each other & Challenge together); 5. Quyết thành công, mừng thắng lợi (Make it Success & Celebrate it)”.

Với mục tiêu, phương châm hoạt động vừa phù hợp với mục tiêu, phương châm hoạt động chung của Unilever toàn cầu, vừa mang bản sắc của dân tộc Việt Nam đã nhanh chóng thấm nhuần vào mỗi nhân viên công ty để từ đó hướng dẫn mỗi hành động của công ty trong môi trường cạnh tranh khốc liệt của lĩnh vực sản xuất hàng tiêu dùng, cũng như trong khát vọng chiếm lĩnh trái tim của mọi người Việt Nam.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN VĂN HÓA DOANH NGHIỆP TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN NHỰA THIẾU NIÊN TIỀN PHONG

2.1. TỔNG QUAN VỀ CÔNG TY CỔ PHẦN NHỰA THIẾU NIÊN TIỀN PHONG.

2.1.1. Giới thiệu chung về công ty

- Tên công ty: Công ty Cổ phần Nhựa Thiếu Niên Tiền Phong. Tên viết tắt là: Nhựa Tiền Phong (từ đây về sau viết tắt là NTP).

Địa chỉ: Số 2 An Đà - Phường Lạch Tray - Quận Ngô Quyền - Thành phố Hải Phòng

- Điện thoại: 84-(31) 384 75 33/ 364 03 52 - Fax: 84-(31) 364 01
- Vốn điều lệ: 433,379,960,000 đồng
- Mã cổ phiếu: NTP
- Ngành nghề kinh doanh:
 - Sản xuất kinh doanh các sản phẩm nhựa dân dụng và các sản phẩm nhựa kỹ thuật phục vụ các ngành xây dựng, công nghiệp, nông nghiệp giao thông vận tải.
 - Sản xuất kinh doanh các ngành nghề khác Nhà nước cho phép.
 - Xây dựng công trình công nghiệp, giao thông, thủy lợi.
 - Kinh doanh bất động sản, quyền sử dụng đất thuộc chủ sở hữu, chủ sử dụng hoặc đi thuê.
 - Xây dựng khi chung cư, hạ tầng cơ sở, xây nhà cao cấp, văn phòng cho thuê, xây dựng trung tâm thương mại, xây dựng chợ kinh doanh.
- Sản phẩm:

Công ty có năng lực sản xuất lớn, với mức tăng sản lượng từ 15% đến 20%/năm. Các sản phẩm chủ yếu của Công ty được bán rộng rãi trên thị trường bao gồm: ống nhựa PVC, PE, PPR, phụ kiện lắp ráp.

2.1.2. Lịch sử hình thành và phát triển.

- Tháng 12/1958 Bộ Công Nghiệp quyết định xây dựng nhà máy nhựa, cơ sở đầu tiên của ngành sản xuất gia công chất dẻo của Việt Nam tại đường An Đà.
- 1960-1990: Nhà máy tham gia sản xuất các mặt hàng phục vụ quân đội như: thắt lưng, áo mưa, dép nhựa ...
- 1990: Nhà máy chuyển dần sang sản xuất các sản phẩm ống nhựa u.PVC, PEHD, PPR phục vụ cho cấp thoát nước và các công trình xây dựng.
- 29/04/1993: Nhà máy được đổi tên thành Công ty Nhựa Thiếu niên Tiền Phong.
- 17/8/2004: Công ty Nhựa Thiếu niên Tiền Phong được chuyển đổi thành Công ty cổ phần Nhựa Thiếu niên Tiền Phong.
- Năm 2004: Đưa sản phẩm ống nhựa chịu nhiệt PPR thâm nhập thị trường
- 24/10/2006: Niêm yết 14.446.000 cổ phiếu của Công ty cổ phần Nhựa Thiếu niên Tiền Phong với mã chứng khoán NTP.
- 16/07/2007: Đăng ký bổ sung 7.222.998 cổ phiếu, vốn điều lệ tăng lên hơn 216 tỷ đồng.
- 01/11/2007: Thành lập Công ty cổ phần Nhựa Thiếu niên Tiền Phong phía Nam.
- Năm 2008 Triển khai Dự án thành lập Công ty liên doanh Nhựa Tiền Phong – SMP tại nước Cộng hoà dân chủ nhân dân Lào.

- Năm 2009 Đầu tư hệ thống dây chuyền sản xuất ống PEHD cỡ lớn nhất tại Việt Nam với đường kính sản phẩm lên tới 1.200mm của hãng CICINNATI (Cộng hòa Áo).
- 28/01/2010: Công ty liên doanh Nhựa Tiên Phong – SMP tại nước Cộng hoà dân chủ nhân dân Lào đã chính thức được cắt băng khánh thành và đi vào sản xuất. Đạt Giải thưởng Sao vàng đất Việt dành cho Top 10 thương hiệu hàng đầu; Huân chương Độc lập Hạng Ba do Chủ tịch nước trao tặng.
- 12/9/2013: Cắt băng khánh thành Công ty TNHH Nhựa Thiệu niên Tiên Phong Miền Trung. 02/9/2013: Là 1 trong số 100 doanh nghiệp được bình chọn Giải thưởng Sao vàng đất Việt năm 2013.
- 16/05/2015: Phát hành thành công 5.633.805 cổ phiếu, nâng tổng vốn điều lệ của Công ty lên hơn 619 tỷ đồng.
- 18/05/2015: Thành lập Công ty TNHH Bất động sản Tiên Phong.
19/5/2015: Tổ chức lễ kỷ niệm 55 năm thành lập (19/5/1955 – 19/5/2015) và đón nhận Huân chương Độc lập hạng Nhì.
- 16/09/2015: Nhận chuyển nhượng toàn bộ phần vốn góp của Công ty TNHH Thương mại Nhựa Năm Sao.

2.1.3. Một số kết quả kinh doanh của Công ty trong thời gian qua.

Công ty NTP là một công ty có bề dày hoạt động trong ngành Nhựa Việt Nam, luôn được coi là cánh chim đầu đàn của ngành. Mặc dù chịu ảnh hưởng nhiều của tình hình kinh tế thế giới và sự cạnh tranh giữa các đơn vị cùng sản xuất ống nhựa, nhưng trong những năm qua, hoạt động của công ty vẫn ổn định và phát triển, thu nhập của người lao động luôn được cải thiện, thể hiện ở bảng sau:

Bảng 2.1: Kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty NTP giai đoạn 2013-2016

Đơn vị: triệu đồng

Stt	Chi tiêu	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015	Năm 2016	Chênh lệch (□)			So sánh (%)		
						2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015
1	Tổng doanh thu	2.489.090	3.006.459	3.564.060	4.365.542	517.369	557.601	801.482	120,79	118,55	122,49
2	Giá vốn hàng bán	1.606.454	2.071.604	2.290.292	2.784.214	465.150	218.688	493.922	128,96	110,56	121,57
3	Lợi nhuận gộp	847.578	925.931	1.265.849	1.569.948	78.353	339.918	304.099	109,24	136,71	124,02
4	LN trước thuế	384.645	381,594	411.886	447.336	-3.051	30.292	35.450	99,21	107,94	108,61
5	Lợi nhuận sau thuế	289.579	325.046	366.157	397.574	35.467	41111	31.417	112,25	112,65	108,58
6	Thu nhập bình quân	5,6	6,1	6,5	8,5	0,50	0,40	2,00	108,93	106,56	130,77

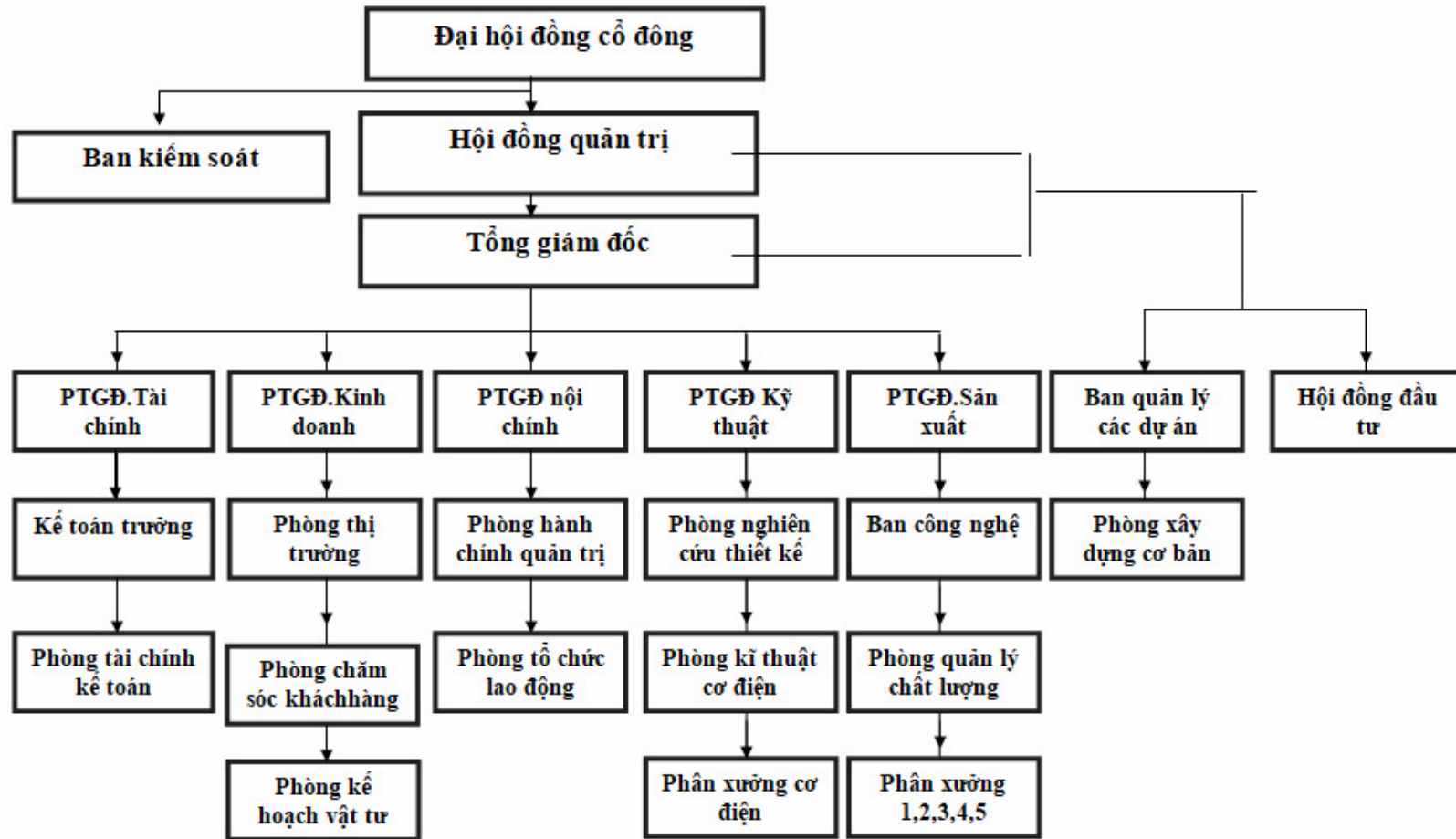
Nguồn: Báo cáo tài chính Công ty NTP các năm 2013-2016

Qua bảng số liệu 2.1 cho thấy, kết quả kinh doanh của Công ty trong giai đoạn vừa qua có sự tăng trưởng rất nhanh và đều đặn. Tốc độ tăng trưởng doanh thu hàng năm của công ty bình quân trong 4 năm qua là 20.61% (năm 2016 đạt tốc độ tăng cao nhất là 22.49%). Đây là một con số đáng ghi nhận trong điều kiện thị trường cạnh tranh khốc liệt hiện nay. Sự gia tăng doanh thu của NTP khẳng định vị thế của công ty trong ngành Nhựa Việt Nam và khẳng định thương hiệu của công ty. Năm 2016, công ty đã vinh dự được Hội đồng Thương hiệu quốc gia lựa chọn là 1 trong 88 doanh nghiệp đại diện cho 16 lĩnh vực, ngành hàng sản xuất và xuất khẩu của Việt Nam đạt Thương hiệu quốc gia năm 2016 (Vietnam Value 2016). Về lợi nhuận, chỉ tiêu lợi nhuận sau thuế của công ty tăng với tốc độ bình quân khoảng 10% trong giai đoạn vừa qua. Điều đó cho thấy hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty NTP đang rất ổn định và phát triển. Về thu nhập bình quân của người lao động tại công ty luôn có sự gia tăng. Đặc biệt thu nhập bình quân của người lao động năm 2016 đạt 8.5 triệu, tăng 2 triệu so với năm 2015, tương đương 30.77% là một thành tích đầy ấn tượng mà công ty đã đạt được.

2.1.4. Cơ cấu tổ chức

Cơ cấu tổ chức của công ty Nhựa Tiền Phong được thể hiện trong sơ đồ sau đây:

Hình 2.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức của Công ty Nhựa Tiền Phong



Nguồn: Phòng Hành chính Quản trị công ty NTP

Cơ cấu tổ chức của công ty bao gồm:

- Đại hội đồng cổ đông: Chủ Tịch Hội Đồng quản trị hoặc người được ủy quyền thay mặt cho Hội Đồng Quản trị báo cáo tại Đại hội đồng cổ đông về kết quả hoạt động trong năm và những dự kiến của năm tài chính tiếp theo cũng như kế hoạch dài hạn

- Ban kiểm soát: Gồm 4 thành viên. Đóng vai trò cơ quan tư pháp của công ty, chịu trách nhiệm kiểm tra, kiểm soát các hoạt động của Hội đồng quản trị và ban giám đốc.

- Hội đồng quản trị: Gồm 5 thành viên. Là cơ quan quản trị của Công ty, có toàn quyền nhân danh Công ty để quyết định các vấn đề liên quan đến mục đích, quyền lợi của Công ty, trừ những vấn đề thuộc thẩm quyền của Đại hội đồng cổ đông. Hội đồng quản trị thường xuyên giám sát hoạt động kinh doanh, hoạt động kiểm soát nội bộ và hoạt động quản lý rủi ro của Công ty.

- Tổng Giám đốc và các Phó TGD: Tổng Giám đốc là người điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh hàng ngày của công ty. Giúp việc cho TGD là 5 phó TGD.

- Ban quản lý dự án: Tổng hợp tình hình triển khai dự án đầu tư xây dựng trong toàn Tổng Công ty, kiến nghị các biện pháp giải quyết khó khăn, vướng mắc báo cáo Hội đồng quản trị, Tổng Giám đốc Tổng Công ty theo quy định.

- Hội đồng đầu tư: tham mưu giúp việc cho Hội đồng quản trị, Tổng Giám đốc. Xây dựng và triển khai thực hiện kế hoạch tìm kiếm, khai thác các dự án đầu tư.

- Các phòng ban và phân xưởng sản xuất được phân theo chức năng và các công đoạn sản xuất.

2.1.5. Nguồn nhân lực tại Công ty

Số lượng và cơ cấu nhân lực hiện nay tại Công ty được thể hiện trong bảng 2.2.

Bảng 2.2: Số lượng và cơ cấu lao động tại Công ty Nhựa Tiên Phong

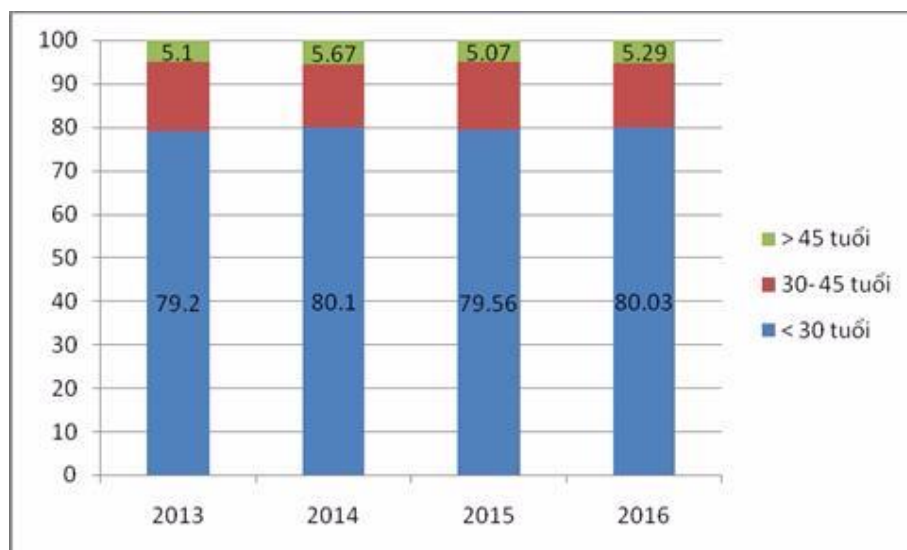
Đơn vị: người

Năm	2013		2014		2015		2016	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ %	Số lượng (người)	Tỷ lệ %	Số lượng (người)	Tỷ lệ %	Số lượng (người)	Tỷ lệ %
Tổng số lao động	1174	100,00	1198	100,00	1215	100,00	1245	100
1. Theo TCCV								
LĐ gián tiếp	164	13,95	155	12,9	159	13,06	161	12,94
LĐ trực tiếp	1010	86,05	1043	87,1	1056	86,94	1084	87,06
2. Theo giới tính								
+ Nam	692	58,94	719	60,03	736	60,58	755	60,61
+ Nữ	482	41,06	479	39,97	479	39,42	490	39,39
3. Theo độ tuổi.								
30- 45 tuổi	184	15,7	170	14,23	150	15,37	183	14,68
< 30 tuổi	930	79,2	960	80,1	967	79,56	996	80,03
> 45 tuổi	60	5,1	68	5,67	62	5,07	66	5,29

(Nguồn: Phòng Hành chính Quản trị công ty NTP)

Bảng 2.2 cho thấy tổng số lượng lao động của công ty NTP trong giai đoạn 2013- 2016 luôn có xu hướng gia tăng. Năm 2013, tổng số lao động của công ty là 1174 người, đến năm 2016, con số này đã là 1245 người. Là một công ty sản xuất ống nhựa, tỷ lệ lao động trực tiếp/tổng số lao động tại công ty luôn dao động quanh mức 86 -87%. Lao động nam nhiều hơn so với lao động nữ, với tỷ trọng bình quân lao động nam chiếm khoảng 60% tổng số lao động.

Điểm nổi bật trong lực lượng lao động của công ty NTP là đội ngũ lao động còn rất trẻ, thể hiện trong biểu đồ sau:



Biểu đồ 2.1: Cơ cấu theo độ tuổi của đội ngũ lao động Công ty NTP

Biểu đồ 2.1. cho thấy: Lao động trong Công ty chủ yếu là lao động trẻ, độ tuổi dưới 30 tuổi luôn chiếm tỷ trọng cao nhất (79-80% tổng số lao động), còn độ tuổi trên 45 chỉ chiếm một tỷ lệ rất nhỏ (khoảng 5%) trong tổng số lao động của Công ty. Đây là một đặc điểm quan trọng đến việc xây dựng và duy trì văn hóa doanh nghiệp tại công ty bởi vì những người trẻ tuổi thường có xu hướng năng động, dễ tiếp thu cái mới và thích các yếu tố sáng tạo và chấp nhận thách thức hơn so với những người lớn tuổi.

2.2. HIỆN TRẠNG VĂN HÓA DOANH NGHIỆP CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN NHỰA THIẾU NIÊN TIỀN PHONG.

2.2.1. Mô tả các yếu tố cấu thành văn hóa của Công ty cổ phần Nhựa Thiếu niên Tiền Phong

2.2.1.1. Yếu tố thứ 1 – Các giá trị hữu hình

• Kiến trúc, cơ sở hạ tầng

Công ty hiện đang sở hữu 4 nhà máy tại Hải Phòng, Nghệ An, Bình Dương và Vientiane.

Trụ sở công ty là nơi đặt văn phòng làm việc của Hội đồng quản trị, Ban lãnh đạo và tất cả các phòng ban chức năng của công ty. Trụ sở chính của công ty được thiết kế thân thiện với môi trường.



Ảnh: Môi trường xanh tại trụ sở Công ty cổ phần Nhựa Thiếu niên Tiền Phong

• **Logo của công ty**



Logo của Nhựa Tiên Phong có bốn màu cơ bản: màu xanh lá cây, màu xanh dương, màu đỏ và màu trắng. Các sắc màu này hòa quyện vào nhau tạo nên một ý nghĩa sâu xa riêng có của NTP:

Màu xanh lá cây làm nền thể hiện nền tảng phát triển ổn định và đầy sức sống của công ty.

Quả cầu cách điệu màu trắng và màu xanh dương thể hiện niềm khát vọng muốn vươn mình cạnh tranh ra thị trường thế giới.

Dòng chữ TIEN PHONG PLASTIC được thiết kế với màu đỏ điểm nhấn thể hiện tập thể cán bộ nhân viên của công ty luôn làm việc đam mê và hết mình với công việc trong suốt quá trình hình thành và phát triển không ngừng. Màu đỏ cũng thể hiện tính quyền lực, vị trí mạnh mẽ trên thị trường mà công ty đang nắm giữ. Màu đỏ còn thể hiện sự quyết tâm, khao khát của con người công ty Nhựa Tiên Phong luôn hướng đến chinh phục những đỉnh cao phía trước. Màu đỏ cũng là màu tượng trưng cho hạnh phúc và sự đầy đủ, hàm ý NTP luôn hướng tới việc mang đến cho cán bộ nhân viên công ty một cuộc sống hạnh phúc.

• **Khẩu hiệu:**

Thương hiệu Nhựa Tiên Phong luôn được người tiêu dùng biết đến là thương hiệu nhựa hàng đầu Việt Nam. Để giữ vững vai trò trong cánh chim đầu

đàn, công ty đã xây dựng duy trì khẩu hiệu “*Nhựa Tiên Phong, luôn tiên phong*”.

- **Các kênh truyền thông:**

Website www.nhuatienphong.vn là trang web chính thức của công ty được thiết kế một cách chuyên nghiệp, cung cấp các thông tin đầy đủ, hữu ích về tất cả các mặt hoạt động của công ty bao gồm các vấn đề về quan hệ cổ đông, hệ thống phân phối, có cấu tổ chức, tài chính... Trên trang web này luôn cập nhật các tin tức về hoạt động sản xuất kinh doanh cũng như các thành tích đạt được và các hoạt động phong trào duy trì một văn hóa “mở” trong việc truyền bá các thông tin đến công chúng.

Facebook Nhựa Tiên Phong –Tienphong Plastic là trang mạng xã hội mang tính mở được sử dụng chính thức như một kênh truyền thông nội bộ để cập nhật tất cả các thông tin về các hoạt động của toàn bộ tập thể CBNV NTP từ hoạt động sản xuất kinh doanh, các chế độ chính sách đến đời sống văn hóa tinh thần. Tại kênh truyền thông này, các thông tin về lịch sử văn hóa, con người, sản phẩm và các hoạt động phong trào được thể hiện bằng hình ảnh và video clip sống động. Các thành viên tham gia có thể giao lưu, trao đổi, kết bạn, dễ dàng chia sẻ thông tin và bày tỏ suy nghĩ, quan điểm cá nhân.

- **Lễ nghi, lễ hội, hoạt động văn hóa phong trào**

Công ty NTP thực hiện nhất quán các ngày nghỉ lễ hàng năm và thời gian tổ chức trong toàn công ty cho các dịp sự kiện như Tết Dương Lịch, 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 Giáng sinh (Noel) 24/12, Ngày Phụ nữ Việt Nam 20/10, Ngày Quốc khánh 2/9, v.v... Hàng năm, công ty tổ chức Hội diễn văn nghệ quần chúng cho CBNV. Qua đó, người lao động thêm gắn bó, hết lòng vì sự phát triển của doanh nghiệp. Đây là những hoạt động văn hoá bổ ích mà ban lãnh đạo công ty xem như là những cơ hội để

hiều rõ hơn về tinh thần làm việc của nhân viên, thái độ quan điểm của nhân viên về các quyết sách của công ty, phát triển hoạt động tập thể.

Ngoài ra, công ty còn tổ chức: Đại hội cổ đông (2 lần/ năm), tổng kết tôn vinh các tập thể, cá nhân có thành tích và khen thưởng kịp thời cuối mùa vụ, lễ tổng kết cuối năm, cuối kỳ sản xuất của từng hoạt động, hội nghị khen thưởng toàn thể CBNV công ty có thành tích cao trong lao động sản xuất, hội nghị biểu dương con CBNV học giỏi, đạt giải hàng năm.

Đặc biệt, với mục tiêu phát triển bền vững VHDN, tìm kiếm gương mặt đại diện thương hiệu Nhựa Tiên Phong, hàng năm công ty NTP đã tổ chức cuộc thi “Miss Nhựa Tiên Phong – Cuộc thi tìm kiếm người đẹp Nhựa Tiên Phong” trên quy mô toàn quốc. Đây là một cuộc thi phủ rộng cho toàn bộ công nhân viên, đối tác, khách hàng, nhà phân phối của công ty trên phạm vi toàn quốc. Cuộc thi đã mang lại hiệu ứng rất tích cực trong việc kết nối sâu rộng giữa công ty NTP và các đối tác.

- **Trách nhiệm với cộng đồng**

Trong quá trình 57 năm hình thành và phát triển, công ty luôn quan tâm tới các hoạt động xã hội, thực hiện các hoạt động vì cộng đồng. Hàng năm, công ty luôn thực hiện các hoạt động như chương trình trao học bổng cho học sinh nghèo, trao quà cho trẻ mồ côi, tặng nhà tình nghĩa cho gia đình chính sách.... Các hoạt động vì cộng đồng của công ty được thực hiện đa dạng, đi vào thực chất. Ngoài việc trích quỹ hàng năm để thực hiện các hoạt động hỗ trợ cộng đồng trên, công ty chủ trương giáo dục và định hướng cho toàn thể CBNV trong công ty lối sống có trách nhiệm với cộng đồng xã hội.

Nhựa Tiên Phong cam kết mọi hoạt động kinh doanh đều triển khai minh bạch, hiệu quả và có trách nhiệm. Năm 2016, Sở Giao dịch chứng khoán Hà Nội (HNX) đã công bố kết quả chương trình đánh giá Công bố thông tin và minh bạch năm 2015- 2016. Chương trình đã đánh giá 344 doanh nghiệp

niêm yết trên HNX, NTP là 1 trong 30 doanh nghiệp được tôn vinh thực hiện tốt nhất công tác công bố thông tin và minh bạch năm 2015 - 2016. Đây cũng là năm thứ 4 liên tiếp Nhựa Tiên Phong được vinh danh trong danh sách này. Điều này thể hiện cam kết của Công ty luôn nỗ lực công khai minh bạch các thông tin tới nhà đầu tư và công chúng

2.2.1.2. Yếu tố thứ 2 – Các giá trị được tán đồng

• Tầm nhìn và sứ mệnh

Là một công ty dẫn đầu trong ngành Nhựa Việt Nam, Ban lãnh đạo công ty luôn tìm ra những chiến lược phát triển công ty thâm nhập vào thị trường các nước trong khu vực. Tầm nhìn của công ty NTP được xác định là “*Dẫn dắt thị trường Nhựa Việt Nam và khu vực*” và tuyên bố sứ mệnh: “*Mang lại những sản phẩm chất lượng cao bằng việc ứng dụng các công nghệ tiên tiến và đầu tư ở quy mô lớn.*”

Với tầm nhìn và sứ mệnh đó, vào những năm 2006-2007, khi mà hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty vẫn đang trên đà tiến triển tốt cùng với sự tăng trưởng thuận lợi của nền kinh tế Việt Nam, ban Lãnh đạo công ty đã kịp thời nhận thấy khả năng đột phá về mặt doanh thu cũng như lợi nhuận của công ty sẽ sớm đến điểm giới hạn. Vì thế, NTP đã quyết định phải tập trung tạo ra những nguồn lực mới, tạo đà cho chu kỳ kinh doanh phát triển mới. Năm 2009, NTP đã bắt đầu việc xây dựng nhà máy mới rộng 17,3 ha tại quận Dương Kinh (Hải Phòng) và di chuyển dần các phân xưởng cũ sang địa điểm mới này. Năm 2010, NTP cũng đã tiến hành đầu tư sang Lào khoảng 1,8 triệu USD để thành lập Công ty Liên doanh Nhựa Tiên Phong - SMP. Hiện nhà máy sản xuất nhựa của công ty liên doanh này có quy mô lớn nhất ở Lào. Năm 2012, Công ty cũng tiếp tục đầu tư hơn 120 tỷ đồng để xây dựng nhà máy mới rộng 4,5 ha, có công suất thiết kế 20.000 tấn sản phẩm/năm, tại Khu công nghiệp Nam Cẩm, tỉnh Nghệ An. Nhà máy này đã chính thức được đưa

vào hoạt động từ tháng 9/2013. Song song với đó, NTP còn tập trung đầu tư vào các dây chuyền công nghệ hiện đại để cung cấp các sản phẩm chuyên dụng. Hiện nay, công ty NTP sở hữu 1 trong 8 dây chuyền có thể sản xuất ống nhựa HDPE có đường kính đến 2.000 mm trên thế giới, NTP trở thành đơn vị đầu tiên tại Việt Nam và châu Á đầu tư các dây chuyền hiện đại này để phục vụ các công trình trọng điểm về cấp thoát nước

Sau 55 năm xây dựng và phát triển, các sản phẩm của NTP đã được đăng ký bảo hộ nhãn hiệu hàng hóa tại 5 nước: Trung Quốc, Lào, Thái Lan, Campuchia và Myanmar. Thị trường tiêu thụ cũng được mở rộng sang New Zealand từ năm 2013. Các sản phẩm của Công ty có mặt ở hầu hết các tỉnh, thành trên cả nước, với 4 trung tâm phân phối, hơn 300 đại lý và trên 3.000 điểm bán hàng.

Ban lãnh đạo Công ty NTP cũng luôn xác định người lao động chính là gốc rễ của thành công. Tổng giám đốc công ty, ông Nguyễn Quốc Trường, cũng như nhiều nhà quản lý cấp cao khác của NTP, đều xuất thân từ nhân viên của công ty vì vậy ông luôn giữ tâm nguyện tạo cơ hội phát triển cho mọi người ở NTP.

- **Giá trị cốt lõi**

Công ty Nhựa Thiếu niên Tiền Phong xây dựng cho mình môi trường và nét văn hóa riêng, với giá trị cốt lõi mà các thành viên trong công ty luôn tâm niệm thực hiện, đó là:

- “Uy tín qua từng hành động”:

Thực hiện theo quan niệm “chữ Tín đi đầu” qua mọi hành động, mỗi nhân viên Nhựa Tiền Phong đều tuân thủ các cam kết, lời hứa của bản thân, của công ty đối với khách hàng, đối tác, đồng nghiệp và cộng đồng. Tất cả tụ hội tạo thành “văn hoá uy tín” của một doanh nghiệp uy tín hàng đầu ngành nhựa Việt Nam.

- “Chất lượng trên từng sản phẩm”:

Không chỉ bộ phận sản xuất luôn đảm bảo sản phẩm đầu ra theo đúng các thông số kỹ thuật đạt chuẩn mà báo cáo tài chính minh bạch của phòng kế toán hay ca gác đêm nghiêm túc của người bảo vệ và buổi đào tạo hiệu quả của phòng kinh doanh, từng thành viên của Nhựa Tiên Phong đều nỗ lực hoàn thành công việc được giao với chất lượng cao nhất. Thương hiệu Nhựa Tiên Phong luôn được người tiêu dùng biết đến là thương hiệu nhựa hàng đầu Việt Nam. Không phải bây giờ mà từ nhiều năm qua, cái tên Nhựa Tiên Phong đã đi vào tiềm thức của người tiêu dùng với một hình ảnh, một thương hiệu của chất lượng sản phẩm, sự đa dạng về kiểu dáng mẫu mã cũng như các dịch vụ hậu mãi, bảo trì tin cậy. Để có được thành công ngày hôm nay, ngay từ những năm cuối thập niên 80 của thế kỷ trước, cố giám đốc Phạm Đức Chất đã đề ra khẩu hiệu: “**Chất lượng hay là chết**” muốn khẳng định yếu tố chất lượng luôn là yếu tố sống còn, là nền tảng cho sức cạnh tranh mãnh liệt của tất cả các dòng sản phẩm của NTP. Khẩu hiệu ấy vẫn còn là một ngọn lửa bất diệt tại công ty cho đến nay.

- “Đồng hành và chia sẻ cùng đối tác”

Tâm niệm đối tác là người bạn đồng hành cùng chia sẻ trên con đường hoạt động kinh doanh, Nhựa Tiên Phong luôn hỗ trợ các đối tác trên tinh thần hợp tác thành công, đôi bên đồng hưởng lợi.

- “Trách nhiệm cao với cộng đồng”.

Nhựa Tiên Phong cam kết mọi hoạt động kinh doanh đều triển khai minh bạch, hiệu quả và có trách nhiệm. Sự phát triển của công ty không chỉ vì mục tiêu phát triển kinh tế mà còn tồn tại để phục vụ người tiêu dùng Việt Nam, cải thiện và nâng cao đời sống đội ngũ công nhân viên chức, đem lại lợi ích dài lâu cho đối tác và cổ đông, đóng góp vào lợi ích chung của toàn xã hội.

2.2.1.3 Yếu tố thứ ba – Các giá trị ngầm định

Tại NTP, ban giám đốc luôn khuyến khích sự chủ động, sáng tạo, tinh thần trung thành thực hiện các cam kết với khách hàng. Đặc biệt, luôn quán triệt phải đặt lợi ích của khách hàng lên trên hết. Đây là định hướng nổi bật và là nét đặc trưng của NTP.

Trong công ty luôn duy trì nguyên tắc tập thể khi đưa ra các quyết định quan trọng. Ở NTP không có hiện tượng tôn sùng dù cá nhân đó tự cho mình là người có công duy nhất hoặc tự cho mình là tất cả trong thành công của công ty. Những việc quan trọng đều được đưa ra bàn bạc một cách bình đẳng và tập thể quyết định. Điều này tạo nên tinh thần dân chủ, đoàn kết bền vững trong nội bộ. Đề cao tinh thần tập thể, nhưng điều đó không có nghĩa là NTP xem nhẹ “cái tôi”, xem nhẹ yếu tố cá nhân. Cá nhân luôn được tạo cơ hội để phát triển không ngừng năng lực của mình. NTP chủ trương đối thoại bình đẳng trong nội bộ cho nên sẵn sàng lắng nghe mọi ý kiến đóng góp của cá nhân. Bất cứ nhân viên nào cũng có thể đề đạt ý kiến, nguyện vọng hoặc đưa ý kiến, đề nghị nào đó với tinh thần xây dựng đơn vị với ban lãnh đạo công ty. Cũng chính từ sự tôn trọng cá nhân mà ở NTP không chấp nhận tình trạng người này áp đặt suy nghĩ và phong cách sinh hoạt lên người kia, cũng không để xảy ra hiện tượng kỳ thị địa phương hoặc tầng lớp xuất thân vốn là nguyên nhân của tình trạng mất đoàn kết, bè phái. Tôn trọng và chấp nhận mỗi người có một cá tính, một kiểu sống, một phong cách sinh hoạt riêng, NTP tạo ra một môi trường sinh hoạt đa văn hóa với sự sinh động, phong phú, đa dạng. Do vậy, mọi thành viên của công ty đều cảm thấy thoải mái, vui vẻ trong tinh thần hòa hợp khi làm việc tại đơn vị.

Nói chung, có thể thấy một số giá trị nổi bật sau được nhấn mạnh trong NTP:

Thứ nhất, sự thành thực: Nói thật, không gian dối, cam kết thực hiện những gì mình hứa hẹn và đảm bảo đúng những gì mình sẽ thực hiện.

Thứ hai, sự tự giác: Mức độ sẵn sàng với công việc, cố gắng hết mình vì lợi ích của khách hàng, cũng chính là vì lợi ích của công ty

Thứ ba, sự khôn khéo: Biết nói những gì cần nói, hỏi những điều cần hỏi, tranh luận những điều đáng tranh luận và sắp xếp những gì hợp lý nhất

Ngoài ra, còn một số giá trị khác được đề cập tới như sự tự tin, sáng tạo, chuyên nghiệp.... Những điều này được thể hiện rất cụ thể trong các bảng nội quy, những cuộc họp thường niên, nó là những giá trị mà mỗi nhân viên luôn tâm niệm và thực hiện. Những giá trị này luôn là nền tảng định hướng cho VHDN của công ty.

Các nhân viên được yêu cầu đi làm đúng giờ, đúng ca trực, hạn chế việc đi ca. Mặc dù việc kiểm soát thời giờ làm việc ở công ty rất khắt khe nhưng khi gặp nhau các nhân viên luôn hòa nhã và vui vẻ. Điều đó góp phần tạo nên nét đặc trưng về sự chuyên nghiệp trong mọi lĩnh vực của NTP. Các đặc trưng này đều dựa trên nguyên tắc:

Chia sẻ những suy nghĩ và khó khăn với đồng nghiệp.

Cố gắng xây dựng và củng cố mối quan hệ với đồng nghiệp trong công việc cũng như trong đời sống hàng ngày.

Mọi người cùng nhau chia sẻ những suy nghĩ, quan điểm của họ về các vấn đề phát sinh trong công tác, cũng như trong đời sống xã hội. Các thành viên muốn hiểu nhau không chỉ trong công việc mà cả trong cuộc sống hàng ngày.

2.2.2. Nhận dạng mô hình văn hóa của Công ty Nhựa Thiếu niên Tiền Phong

Sau khi thực hiện khảo sát trong thời gian từ ngày 15 tháng 8 năm 2017, số lượng phiếu khảo sát thu về đạt 162 phiếu, đạt 81%. Trong tổng số phiếu thu về, có 31 phiếu người trả lời các nhà quản lý, 42 phiếu người trả lời là các

cán bộ nhân viên làm việc thuộc các phòng ban trực thuộc công ty và 89 người trả lời là công nhân sản xuất trực tiếp làm việc tại các phân xưởng của công ty.

Từ kết quả khảo sát thu được, tác giả tiến hành tổng hợp số liệu và phân tích, đánh giá mô hình VHDN tại công ty theo công cụ thang đo CHMA.

2.2.2.1. Kết quả khảo sát về các cấp độ văn hoá mà công ty đang xây dựng

Tác giả đã tổng hợp được kết quả về nhận thức đánh giá việc xây dựng 3 cấp độ VHDN của công ty bao gồm: Các giá trị hữu hình; các giá trị được tán đồng và các giá trị cơ bản như sau:

Bảng 2.3: Đánh giá của cán bộ và nhân viên về các cấp độ văn hoá mà công ty NTP đang xây dựng

Nội dung	Đánh giá chung	Tuyệt vời (%)	Tốt (%)	Bình thường (%)	Tệ (%)	Rất tệ (%)
	3.66	5	4	3	2	1
Kiến trúc, cơ sở hạ tầng	3.89	32.2	38.	19.4	6.2	3.7
Logo và khẩu hiệu	3.48	21.3	36.1	19.3	16.3	7
Chế độ hợp hành báo cáo	3.24	14.8	25.7	36.7	14.3	8.5
Phương châm hành động	3.55	24.4	32.2	22.7	15.3	5.4
Chuẩn mực về nghi lễ và đời sống cán bộ	3.63	19.8	42.5	21.2	14.1	2.4
Tâm nhìn và sứ mệnh	4.18	39.5	45.5	9.2	4.6	1.2
Giá trị cốt lõi	3.87	33.6	27.7	33.6	2.5	2.6
Các giá trị ngầm định	3.45	24.3	26.1	25.3	19.3	5

(Nguồn: Kết quả khảo sát do tác giả thực hiện)

Nhìn vào kết quả ở bảng trên cho thấy với số điểm tổng hợp đánh giá chung là 3.66/5.00, cán bộ và nhân viên của công ty đánh giá cao về yếu tố “Tâm nhìn và sứ mệnh” của công ty, với số điểm được đánh giá cao nhất là 4.18 điểm. Điều này thể hiện sự đồng thuận lớn trong tập thể công ty NTP khi thực tế

cho thấy sự lãnh đạo của Ban giám đốc theo tầm nhìn và sứ mệnh đã lựa chọn đã mang lại những thành công rực rỡ cho sự phát triển của công ty trong giai đoạn vừa qua như đã phân tích ở trên. Yếu tố tích cực kế tiếp là “Kiến trúc và cơ sở hạ tầng” với số điểm là 3.89 điểm, thể hiện sự vừa lòng của cán bộ nhân viên về điều kiện kiến trúc và hạ tầng trong quá trình làm việc. Yếu tố “Giá trị cốt lõi” cũng đạt được số điểm đánh giá khá cao (3.87), và tất cả các cán bộ công nhân viên được hỏi đều đồng thuận với quan điểm” chất lượng sản phẩm là yếu tố sống còn”.

Tuy nhiên, vẫn còn nhiều vấn đề tồn tại đối với các cấp độ văn hóa mà công ty đang xây dựng. Yếu tố chế độ họp hành được đánh giá thấp nhất với 3.22 điểm, thể hiện sự chưa hài lòng của cán bộ nhân viên trong công ty về chế độ họp hành báo cáo hiện nay. Nguyên nhân chính là do ban lãnh đạo không linh hoạt trong việc tổ chức và điều hành các cuộc họp sao cho nhanh chóng, ngắn gọn, hiệu quả, phát huy tính dân chủ. Chính điều này làm các nhân viên cảm thấy không quan tâm nhiều đến các cuộc họp và gần như các cuộc họp chính là gánh nặng của họ. Yếu tố chuẩn mực về nghi lễ và đời sống cán bộ chỉ đạt ở mức trung bình, điều này hoàn toàn phù hợp với thực tế đó là các chương trình nghi lễ tại công ty đã được thực hiện nhiều năm nay nhưng hầu như không có chính sách gì mới, các chính sách đều lặp đi lặp lại qua từng năm. Tuy nhiên, điều này có thể tạo sự nhàm chán cho cán bộ nhân viên công ty và khó tạo được động cơ cho việc phát triển các kỹ năng cần thiết và kỹ năng phối hợp làm việc nhóm giữa các bộ phận trong công ty. Kết quả này cũng thể hiện sự chưa chuyên nghiệp và đồng bộ trong khâu tổ chức và thực hiện các chương trình văn hóa tại công ty.

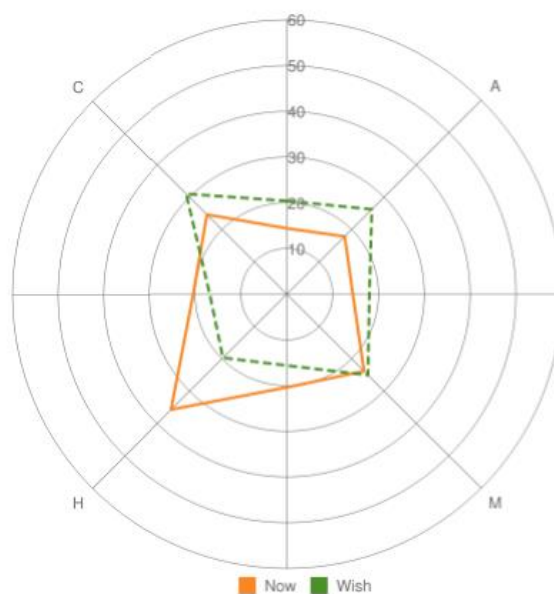
2.2.2.2. Kết quả khảo sát về việc nhận dạng mô hình văn hóa doanh nghiệp Nhựa Tiên Phong ở hiện tại và mong muốn trong tương lai:

Nội dung khảo sát của phần này gồm 24 câu hỏi trong bộ công cụ thang đo văn hóa doanh nghiệp CHMA để đo lường văn hóa tổ chức tại thời điểm

hiện tại và mong muốn trong tương lai. Số phiếu thu về là 162, trong đó có 31 phiếu là đối tượng các nhà quản lý. Tuy nhiên, ý kiến phản hồi giữa hai nhóm điều tra là cán bộ quản lý và nhân viên có sự khác biệt đáng kể, do vậy, tác giả sẽ trình bày kết quả khảo sát này dưới 3 phương diện: tổng hợp kết quả khảo sát của tất cả các ý kiến phản hồi, kết quả khảo sát ý kiến của các nhà quản lý và kết quả khảo sát ý kiến của các nhân viên.

a. Kết quả khảo sát về việc nhận dạng mô hình văn hóa doanh nghiệp Nhựa Tiên Phong của cả nhân viên và nhà quản lý.

Lấy trung bình điểm đánh giá tất cả các cá nhân tác giả thu được điểm đánh giá chung cho văn hóa công ty NTP. Sau khi chạy công cụ CHMA, mô hình văn hóa được đánh giá bởi cả nhân viên và lãnh đạo có dạng như sau



Hình 2.2 : Kết quả khảo sát nhận dạng mô hình VHDN hiện tại và mong muốn trong tương lai của công ty NTP của cả nhân viên và nhà quản lý

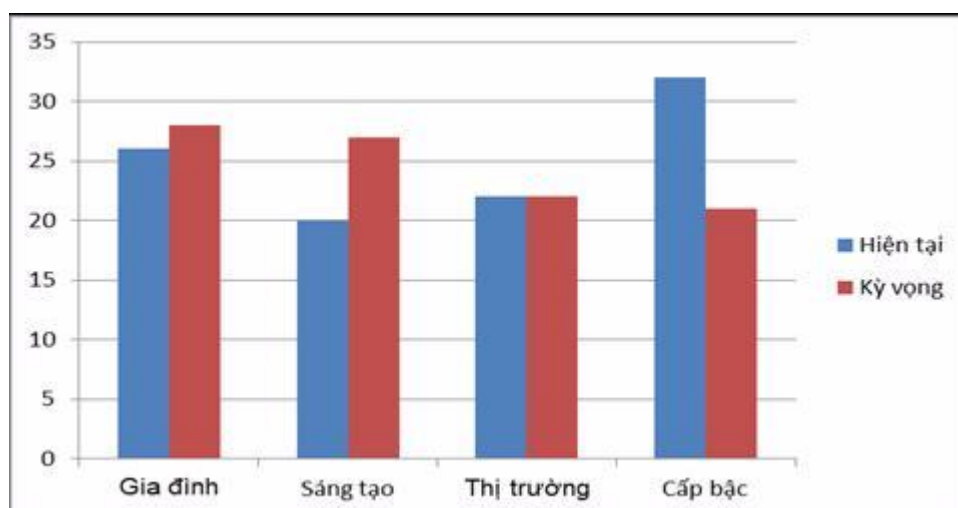
**Bảng 2.4 : Tổng hợp kết quả khảo sát nhận dạng mô hình VHDN tại
Nhựa Tiền Phong**

Đơn vị tính: Điểm

Loại văn hóa	Hiện tại	Kỳ vọng	Chênh lệch
Gia đình	26	28	+2
Sáng tạo	20	27	+7
Thị trường	22	22	0
Cấp bậc	32	21	-9
Tổng điểm	100	100	

(Nguồn: Kết quả khảo sát do tác giả thực hiện)

Kết quả trên có thể được biểu thị qua biểu đồ sau:



**Biểu đồ 2.2: Tổng hợp kết quả khảo sát nhận dạng mô hình VHDN tại
Nhựa Tiền Phong**

Kết quả đánh giá thu được cho thấy loại hình văn hóa chính của công ty NTP là **văn hóa cấp bậc**. Từ mô hình đánh giá văn hóa cho NTP của toàn thể nhân sự của công ty, khi nhìn vào đường đánh giá hiện tại (màu cam),

văn hóa cấp bậc hầu như chi phối với số điểm là 32 điểm trong số 100 điểm. Điều này phù hợp đối với các doanh nghiệp sản xuất lớn như NTP, nổi bật với những đặc tính đặc trưng vốn có của loại văn hóa cấp bậc:

- “Đặc tính nổi trội”: Công ty hoạt động trên cơ sở kiểm soát và cấu trúc hóa các hoạt động, quy trình công việc phải đi từ thấp đến cao.

- Phong cách lãnh đạo của công ty: Lãnh đạo có xu hướng thận trọng, ra các quyết định trong hoạt động của công ty đều được đưa ra theo định hướng kết quả.

- Nhân viên trong công ty: Được sự quan tâm thường xuyên, từng cá nhân được phân công cụ thể từng nhiệm vụ, công việc phù hợp.

- Chất keo gắn kết mọi người trong công ty: là các quy tắc, quy định và chính sách đã ban hành trong công ty

- Chiến lược nổi trội của công ty: Tập trung vào mục tiêu ổn định, ít khi có bước đột phá.

- Tiêu chí thành công của công ty: Hoạt động hiệu quả với chi phí thấp, luôn hướng tới việc chiếm được lòng tin của khách hàng.

Nét văn hóa xếp thứ hai là văn hóa gia đình với điểm đánh giá là 25/100 điểm. Kết quả này cho thấy ban lãnh đạo công ty cũng quan tâm đến từng cá nhân, hướng tới kiến tạo một môi trường làm việc giống như gia đình, có sự khuyến khích nhân viên làm việc theo nhóm, giúp đỡ và chia sẻ lẫn nhau. Công ty coi sự phát triển con người là chiến lược để phát triển công ty.

Điểm đánh giá cho nét văn hóa thị trường và văn hóa sáng tạo lần lượt là 22 và 20/100. Đối với một doanh nghiệp xuất thân từ doanh nghiệp nhà nước thì điểm số về văn hóa thị trường, và về văn hóa sáng tạo như vậy cũng là khá phù hợp.

b. So sánh khác biệt kết quả khảo sát về việc nhận dạng mô hình văn hóa doanh nghiệp Nhựa Tiền Phong giữa các nhà quản lý và nhân viên.

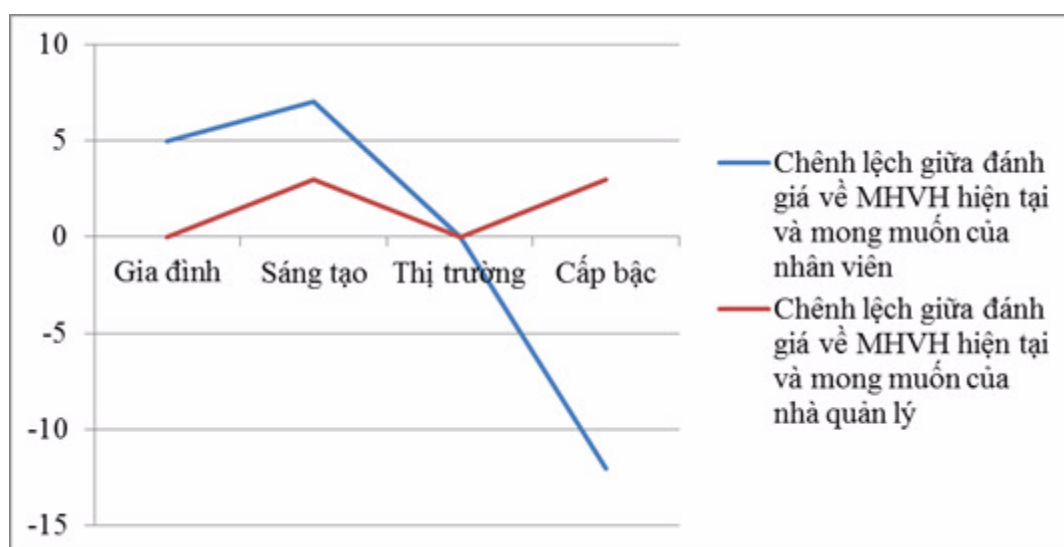
Bảng 2.5: Bảng điểm so sánh đánh giá mô hình VHDN giữa ý kiến của các nhà quản lý và nhân viên

Mô hình văn hóa	Ý kiến các nhân viên			Ý kiến các nhà quản lý		
	Hiện tại	Kỳ vọng	Chênh lệch	Hiện tại	Kỳ vọng	Chênh lệch
Gia đình	25	30	+5	27	27	0
Sáng tạo	18	25	+7	22	25	+3
Thị trường	22	22	0	23	23	0
Cấp bậc	35	23	-12	28	25	3
Tổng điểm	100	100		100	100	

(Nguồn: Kết quả khảo sát do tác giả thực hiện)

Biểu đồ 2.3: So sánh sự khác biệt về kết quả đánh giá về nhận dạng mô hình VHDN của các nhà quản lý và các nhân viên

Sự khác biệt về kết quả đánh giá về nhận dạng mô hình VHDN giữa hai nhóm có thể được biểu thị trong biểu đồ sau:



Nhìn vào kết quả phản hồi trên ta thấy sự khác nhau lớn nhất giữa hai nhóm ý kiến là về văn hóa cấp bậc. Trong khi các nhân viên cho rằng kiểu loại văn hóa cấp bậc hiện nay rất nổi trội tại công ty (chiếm 35/100 điểm), thì các nhà quản lý cho rằng kiểu loại văn hóa cấp bậc chỉ hơi nhỉnh hơn so với văn hóa gia đình (28/100) điểm. Điều này phản ánh một thực tế là ở các cấp thấp hơn, tức là trong mối quan hệ giữa các nhà quản trị cấp cơ sở và nhân viên thì văn hóa cấp bậc thấm nhuần hơn, và các nhân viên rất mong muốn giảm bớt những yếu tố nghiêng về văn hóa cấp bậc để tạo thêm sự năng động sáng tạo cho họ, thể hiện ở mức chênh lệch của mô hình văn hóa này rất rõ (-9). Cùng xu hướng đó, sự khác biệt đáng kể thứ hai liên quan đến văn hóa sáng tạo, mặc dù cùng có mức điểm kỳ vọng về văn hóa sáng tạo trong tương lai, ý kiến của các nhà quản lý khi cho điểm đánh giá về văn hóa sáng tạo (hiện tại) của công ty là 22 điểm trong khi ý kiến của các nhân viên chỉ là 18 điểm. Điều này hàm ý rằng theo ý kiến các nhân viên thì cần có những thay đổi mạnh mẽ để có thể đạt được văn hóa sáng tạo mong muốn trong công ty bởi vì khoảng cách giữa điểm hiện tại và mong muốn là khá chênh lệch (+7) điểm. Điểm tương đồng tuyệt đối của hai nhóm ý kiến này là sự đánh giá cho điểm về văn hóa thị trường.

Tuy nhiên, mặc dù cả hai nhóm ý kiến có điểm khác biệt rõ ràng khi nhận xét về văn hóa hiện tại nhưng họ lại có đồng suy nghĩ khi văn hóa mong muốn trong tương lai của họ đều hướng đến **văn hóa gia đình**. Văn hóa gia đình có những đặc tính nổi bật sau:

- “Đặc tính nổi trội: Bầu không khí làm việc trong công ty ám áp như một gia đình, mọi người quan tâm, giúp đỡ lẫn nhau nhưng đồng thời công ty cũng là một sân chơi riêng cho sự sáng tạo”.

- “Phong cách lãnh đạo: Ban lãnh đạo là những người cố vấn tạo điều kiện, nuôi dưỡng nguồn nhân lực cho công ty, luôn đổi mới và dám nghĩ dám làm”.
- “Nhân viên trong công ty: Có tinh thần đồng đội, làm việc theo nhóm nhưng cũng có khả năng làm việc độc lập, sáng tạo trong công việc”
- “Chất keo kết dính của công ty: Chính là sự đổi mới sáng tạo và sự tin tưởng lẫn nhau, lòng trung thành của nhân viên đối với công ty.”
- “Chiến lược nhân mạnh: Bao gồm những chiến lược phát triển nguồn nhân lực trong công ty, nâng cao lòng tin của nhân viên và khách hàng đối với công ty, tìm kiếm cơ hội và thách thức, thu nhận các nguồn lực mới và tạo ra những thách thức mới.”
- “Tiêu chí để thành công: Phát triển nguồn nhân lực, làm việc theo nhóm quan tâm đến mọi người, phát triển các sản phẩm mới và độc đáo”.

Kết quả này cho thấy cả các nhà quản lý và cán bộ nhân viên đều mong muốn có sự thay đổi để môi trường văn hóa trong công ty trở nên ấm áp hơn, bầu không khí giống như một đại gia đình, mọi người cần trở nên năng động và sáng tạo hơn; các hoạt động tập trung vào năng suất và đặt ra những mục tiêu rõ ràng để phấn đấu.

2.3. ĐÁNH GIÁ VĂN HÓA DOANH NGHIỆP HIỆN TẠI CỦA CÔNG TY NHỰA TIỀN PHONG.

2.3.1. Những thành công mà Công ty Cổ phần Nhựa Tiên Phong đã đạt được trong quá trình xây dựng văn hóa doanh nghiệp.

Với những kết quả nghiên cứu thu được, có thể nói cho đến nay công ty Nhựa Tiên Phong đã có những thành công đáng kể trong việc xây dựng một nền văn hóa doanh nghiệp mang bản sắc riêng, với khẩu hiệu “Nhựa Tiên Phong, luôn Tiên Phong”, với tầm nhìn và sứ mệnh được xác định rõ ràng, vững bước với vai trò “Cánh chim đầu đàn” của ngành Nhựa Việt Nam. Sự

thành công nổi bật là Tâm nhìn, sứ mệnh và giá trị cốt lõi đã thấm nhuần và được sự đánh giá cao của cán bộ nhân viên công ty. Đây cũng là một yếu tố nguồn lực quý giá dẫn đến sự phát triển lớn mạnh của thương hiệu Nhựa Tiên Phong trong khu vực.

Thành công lớn thứ hai của NTP là sự đồng thuận của cán bộ nhân viên trong công ty về yếu tố “chất lượng sản phẩm” thể hiện trong các “Giá trị cốt lõi” của công ty. Có thể nói rằng các sản phẩm của Nhựa Tiên Phong ngày nay có sức cạnh tranh cao cả trong nước và trên thế giới là nhờ vào yếu tố “chất lượng sản phẩm”, và điều đặc biệt đó là sản phẩm chất lượng “made in Vietnam” do tâm và tài của con người Việt tạo ra và được đối tác Nhật có đến 65 năm kinh nghiệm trong cùng lĩnh vực công nhận (Thu Lê, 2017).

Ngoài ra, cán bộ công nhân viên trong công ty có tính kỷ luật khá cao, luôn tuân thủ theo quy định của công ty. Điều này là nhờ vào tính ý thức của người lao động trong công ty cũng như sự đốc thúc, giám sát của ban lãnh đạo.

Ban lãnh đạo có quan tâm đến đời sống của nhân viên cả về tinh thần lẫn vật chất. Chẳng hạn như tổ chức các hoạt động vui chơi tập thể trong các dịp lễ tết nhằm đoàn kết mọi người trong công ty, hay công ty còn thành lập ban thăm hỏi để có thể trợ giúp người lao động và gia đình của họ khi họ gặp khó khăn.

2.3.2. Những hạn chế còn tồn tại về văn hóa doanh nghiệp của Công ty Nhựa Tiên Phong.

Cùng với những thành công đã đạt được thì trong quá trình xây dựng và phát triển, VHDN của công ty cũng không tránh khỏi một số hạn chế nhất định, đó là:

- Thứ nhất: mô hình VHDN của công ty có sự vênh với kỳ vọng của nhân viên: Theo đó, cần cải thiện mô hình văn hóa hiện tại theo xu hướng văn hóa gia đình và văn hóa sáng tạo, giảm bớt văn hóa cấp bậc.

- Thứ hai: mô hình văn hóa hiện tại chưa phát huy cao độ được tính chủ động sáng tạo: có thể do văn hóa cấp bậc chiếm ưu thế khá lâu trong nền văn hóa công ty nên tạo ra không ít những điểm cản trở trong việc đổi mới hay trong việc tiếp thêm nguồn sinh khí cho nhân viên trong công ty. Đồng thời sự phân quyền, tôn ti trật tự mà các nhà quản trị đòi hỏi nhân viên phải tôn trọng làm cho người lao động có thể e dè trong việc đưa ra ý kiến đóng góp hay sáng tạo cho công ty.

- Thứ ba, chuẩn mực về các chế độ họp hành và báo cáo hiện nay của công ty đang được thực hiện một cách đầy đủ. Tuy nhiên, nội dung của các cuộc họp đều chủ yếu liên quan đến hoạt động kinh doanh của công ty mà chưa quan tâm nhiều đến vấn đề phát triển nguồn lực con người và đề xuất, đánh giá các chương trình văn hoá trong từng giai đoạn, từng thời kỳ của năm.

- Thứ tư, việc quản lý điều hành trong công ty còn khá cứng nhắc do nền văn hóa cấp bậc chiếm ưu thế. Đây là điều thường thấy ở các công ty xuất thân từ các doanh nghiệp Nhà nước. Điều này làm cho bầu không khí làm việc ở công ty chưa được thoải mái lắm dẫn đến việc ảnh hưởng tới năng suất làm việc của cán bộ công nhân viên.

- Thứ năm: công tác truyền thông về VHDN nội bộ chưa được quan tâm đúng mức, không được thực hiện thường xuyên do đó nhận thức về tầm quan trọng và các yếu tố cấu thành VHDN của các cán bộ và nhân viên không đồng đều.

2.3.2. Một số nguyên nhân của những hạn chế trên.

Những tồn tại và hạn chế trong quá trình xây dựng VHDN của công ty NTP là do những nguyên nhân chủ quan và khách quan sau:

- VHDN là lĩnh vực mới được các doanh nghiệp Việt Nam nói chung và công ty nói riêng quan tâm thời gian gần đây nên chưa hoàn thiện môi trường và công cụ đánh giá.

- Do công ty có tiền thân là doanh nghiệp Nhà nước, nên không tránh khỏi việc tồn tại những đặc điểm của nền văn hóa cấp bậc.

- Do công ty có lực lượng nhân sự lớn, trong đó đa phần cán bộ công nhân viên của công ty xuất phát là kỹ sư, kỹ thuật viên, công nhân trực tiếp sản xuất nên nhận thức và hiểu biết về kinh doanh và vai trò của VHDN chưa đầy đủ.

- Công ty chưa có bộ phận hoặc cán bộ chuyên trách về phát triển VHDN tại các đơn vị trực thuộc công ty.

CHƯƠNG 3: PHƯƠNG HƯỚNG VÀ GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN VĂN HÓA DOANH NGHIỆP TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN NHỰA THIỀU NIÊN TIỀN PHONG

3.1. Các căn cứ cho việc đề xuất giải pháp

3.1.1. Quan điểm, định hướng xây dựng văn hóa của công ty Nhựa Tiên Phong

- Với tầm nhìn và sứ mệnh đã được xác định là “*Dẫn dắt thị trường Nhựa Việt Nam và khu vực*”, công ty Nhựa Tiên Phong chủ trương xây dựng VHDN của NTP trở thành một nguồn lực thật sự trong quá trình cạnh tranh: VHDN chính là một thế mạnh để xây dựng, phát triển, quảng bá và bảo vệ thương hiệu NTP. Khi công nghệ đã toàn cầu hóa, cạnh tranh về giá không còn là vấn đề hàng đầu thì chính VHDN sẽ quyết định chiến thắng.

- Để thực hiện được điều đó, công ty xác định cần phải thấu hiểu và truyền đạt các giá trị cốt lõi đến toàn bộ người lao động: Thông qua việc xây dựng và phát triển và duy trì VHDN, công ty sẽ định hướng và điều chỉnh tư duy, suy nghĩ và hành động của toàn bộ người lao động. Quy mô của công ty ngày càng lớn mạnh, vai trò của VHDN càng trở nên quan trọng, VHDN trở thành chất kết dính của toàn bộ hệ thống trong công ty.

- Xây dựng một trường văn hóa mạnh và hướng vào con người: Con người bao gồm khách hàng, đối tác và toàn bộ người lao động của công ty. Việc xây dựng VHDN hướng vào con người phải đảm bảo xuất phát từ nội bộ của công ty.

- Xây dựng VHDN trên cơ sở đề cao các giá trị đạo đức: Định ra các giá trị đạo đức đang theo đuổi. Trong đó đề cao và giáo dục CBNV về các giá trị đạo đức như: Tín, trung, minh.

3.1.2. Mục tiêu xây dựng văn hóa của công ty Nhựa Tiên Phong

NTP xác định xây dựng nền văn hóa với các đặc điểm nổi bật sau:

- Mỗi người lao động trong công ty đều nỗ lực phấn đấu phục vụ khách hàng tốt nhất.
- Giữ gìn và phát triển thương hiệu Nhựa Tiên Phong là niềm tự hào của mỗi CBCNV.
- Kế thừa và phát huy truyền thống của các thế hệ đi trước.
- Lợi ích của mỗi thành viên gắn liền với lợi ích của doanh nghiệp
- Đoàn kết, hợp tác trong công việc; quan tâm chia sẻ trong cuộc sống.

3.1.3. Xác định mô hình văn hóa mới

Dựa vào tổng hợp ý kiến của ban lãnh đạo công ty, kết hợp với việc phân tích nền văn hóa hiện tại và mong muốn trong tương lai của các nhà quản lý và nhân viên theo công cụ CHMA đã trình bày ở chương 2, tác giả đã xác định mô hình VHDN theo định hướng phát triển của công ty như sau:

Theo mô hình văn hóa mới xác định thì toàn bộ công ty mong muốn loại hình văn hóa mới này thể hiện: Duy trì *thị trường* (M) ở mức độ gần như trước đây, giảm bớt mức độ *cấp bậc* (H) ở mức có thể, và tăng cường khuynh hướng gia đình và mức sáng tạo (A) ở mức độ cao.

Định hướng văn hóa theo tầm nhìn, chiến lược nổi bật với nét văn hóa kết hợp của văn hóa gia đình và cả văn hóa sáng tạo với 6 đặc tính sau:

- “Đặc tính nổi trội: Bầu không khí làm việc trong công ty âm áp như một gia đình, mọi người quan tâm, giúp đỡ lẫn nhau nhưng đồng thời công ty cũng là một sân chơi riêng cho sự sáng tạo”.

- “Phong cách lãnh đạo: Ban lãnh đạo là những người cố vấn tạo điều kiện, nuôi dưỡng nguồn nhân lực cho công ty, luôn đổi mới và dám nghĩ dám làm”.

- “Nhân viên trong công ty: Có tinh thần đồng đội, làm việc theo nhóm nhưng cũng có khả năng làm việc độc lập, sáng tạo trong công việc.”

- “Chất keo kết dính của công ty: Chính là sự đổi mới sáng tạo và sự tin tưởng lẫn nhau, lòng trung thành của nhân viên đối với công ty.”

- “Chiến lược nhân mạnh: Bao gồm những chiến lược phát triển nguồn nhân lực trong công ty, nâng cao lòng tin của nhân viên và khách hàng đối với công ty, tìm kiếm cơ hội và thách thức, thu nhận các nguồn lực mới và tạo ra những thách thức mới.”

- “Tiêu chí để thành công: Phát triển nguồn nhân lực, làm việc theo nhóm, quan tâm đến mọi người, phát triển các sản phẩm chất lượng.”

3.1.4. Phân tích khoảng cách và định hướng giải pháp:

Từ kết quả phân tích CHMA đã trình bày, kết hợp với việc phân tích tâm nhin, chiến lược, tác giả tiến hành xác định khoảng chênh lệch để biết thứ tự ưu tiên của giải pháp khi tiến hành thực hiện giải pháp xây dựng văn hóa của NTP.

Phân tích khoảng chênh lệch:

- Mức chênh lệch <5 : Mức độ cần thiết điều chỉnh thấp và mức độ cấp thiết thấp

- Mức chênh lệch >5 và <10 : Mức độ cần thiết điều chỉnh cao nhưng mức độ cấp thiết thấp

- Mức chênh lệch >10 : Mức độ cần thiết rất cao và mức độ cấp thiết cao

Bảng 3.1: Bảng phân tích khoảng chênh lệch trong đánh giá văn hóa hiện tại và văn hóa mong muốn của cán bộ nhân viên công ty

Loại văn hóa	Hiện tại	Kỳ vọng	Chênh lệch	Khoảng
Gia đình	26	28	+2	<5
Sáng tạo	20	27	+7	>5 và <10
Thị trường	22	22	0	<5
Cấp bậc	32	21	-9	>5 và <10
Tổng điểm	100	100		

Với kết quả so sánh điểm và khoảng cách như trên, thứ tự các giải pháp được tác giả đề xuất như sau:

Giải pháp ưu tiên số 1: giải pháp định hướng nhằm giảm bớt những đặc tính của văn hóa cấp bậc

Giải pháp số 2: giải pháp định hướng xây dựng những đặc tính của văn hóa sáng tạo

Giải pháp số 3: giải pháp định hướng xây dựng những đặc tính của văn hóa gia đình

3.2. MỘT SỐ GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN VĂN HÓA DOANH NGHIỆP TẠI CÔNG TY NHỰA TIỀN PHONG.

3.2.1. Giải pháp để giảm bớt những đặc tính của văn hóa cấp bậc

Căn cứ vào thực trạng VHDN của công ty, tác giả đề xuất một vài giải pháp nhằm giảm bớt những đặc tính của văn hóa cấp bậc:

- Xóa bỏ các khoảng cách giữa các bộ phận, phòng ban .
- Rà soát các văn bản, chính sách về hoạt động của công ty để có thể bổ sung và sửa đổi nhằm tạo ra các điều kiện thuận lợi cho quá trình sản xuất kinh doanh .

- Trang bị phương tiện và quyền hạn để các nhà quản trị cấp trung và cấp cơ sở có sự chủ động hơn trong việc lãnh đạo, điều hành các phần việc từ bên dưới đi lên.

Cụ thể công ty cần thực hiện:

- Điều chỉnh các qui định nhiệm vụ quyền hạn và bảng mô tả công việc theo hướng xác định rõ yêu cầu công việc, tăng tính chủ động, tự chịu trách nhiệm với những ranh giới, phạm vi hoạt động rõ ràng. Điều này không hề mâu thuẫn với sự kiểm soát chung từ lãnh đạo cấp cao, mà sẽ làm cho sự phân quyền với phạm vi kiểm soát chặt chẽ, đều khắp và linh hoạt hơn trong công ty.
- Xây dựng một môi trường ủy quyền hiệu quả bằng cách khuyến khích cấp dưới không quá phụ thuộc vào sự chỉ đạo của cấp trên. Biện pháp này sẽ nâng cao hiệu quả công việc và tiết kiệm thời gian của người lãnh đạo cấp cao hơn. Chẳng hạn, đối với việc triển khai những Nhóm dự án, Chương trình mục tiêu cần yêu cầu các thành viên phân tích các tình huống khó khăn, xem xét giải pháp và đề xuất hành động thích hợp. Việc ủy quyền cần nhấn mạnh hai vấn đề: thứ nhất là việc ủy quyền phải định hướng vào mục tiêu, kết quả với phạm vi trách nhiệm đã xác định hơn là vào cách thức thực hiện; thứ hai là cần đề xuất được các giải pháp hành động cụ thể chứ không phải chỉ là báo cáo những vướng mắc, tồn tại.

Ngoài ra, việc xây dựng và thực hiện các giải pháp xây dựng những đặc tính của văn hóa sáng tạo và văn hóa gia đình cũng góp phần đáng kể trong việc giảm bớt những đặc tính của văn hóa cấp bậc.

3.2.2. Giải pháp để xây dựng những đặc tính của văn hóa sáng tạo:

Người lao động làm việc trong một môi trường sáng tạo sẽ nảy sinh nhiều ý tưởng và phát kiến hơn. Nhờ đó, người lao động có thể sẽ phát huy

được tối đa sự năng động để đáp ứng với những thay đổi tại công ty, nhờ đó giúp hoạt động công ty trở nên linh hoạt hơn, do vậy khả năng cạnh tranh sẽ tốt hơn trong môi trường kinh doanh ngày nay.

Để có được một môi trường làm việc sáng tạo, cần quan tâm tới sự cân bằng giữa công việc và con người để giúp nhân viên đạt hiệu suất làm việc tốt nhất. Nghĩa là cần phải có các kế hoạch khích lệ và động viên nhân viên hợp lý tại những thời điểm khác nhau. Theo Harold Dresner, một chuyên gia nhân sự nổi tiếng người Anh thì “một nhà quản lý tốt luôn có thái độ đúng mực và biết cách động viên mọi người để họ đóng góp ý kiến cho công ty. Họ luôn hoan nghênh, trung thực và lịch sự, không chỉ trích hay phàn nàn. Một nhà quản lý tốt luôn thể hiện mối quan tâm thực sự đến người khác bằng việc tạo cho tất cả nhân viên cảm giác chính họ mới là người quan trọng”. Để thực hiện được điều này, công ty cần chú ý những điểm sau:

- Công ty cần phải biết cách tập hợp các cá nhân lại: Những người lao động tiềm năng có thể đưa ra các sáng kiến mới, những người lao động có lối suy nghĩ theo phong cách mới, và những người lao động có đủ kiên nhẫn để theo đuổi sự thay đổi cho đến khi đạt được kết quả... để có được một tập thể làm việc sáng tạo.

- Một nhân viên bình thường cũng có thể tiềm tàng những ý tưởng xuất sắc nếu công ty biết cách khơi dậy tính sáng tạo ở mọi cá nhân và động viên họ đóng góp cho công việc chung của công ty thì tổ chức sẽ có được những giải pháp tối ưu.

- Giao tiếp cởi mở là vô cùng thiết yếu. Các nhân viên cần phải hiểu rõ khía cạnh và nguồn gốc của vấn đề rồi sau đó mới có thể đưa ra những ý kiến sáng tạo. Hãy đảm bảo rằng mọi nhân viên đều nắm rõ tổ chức đang cố gắng hướng tới điều gì, cũng như những mục tiêu và mong đợi của công ty là gì.

Để thúc đẩy văn hoá sáng tạo, một điều quan trọng là các nhà quản trị cần đối thoại với người lao động nhiều hơn. Nhà quản trị nên khuyến khích nhân viên chia sẻ ý kiến một cách thoải mái và thẳng, đặc biệt là các ý kiến mang tính xây dựng. Ngoài các đối thoại thông thường giữa nhân viên và người quản lý, công ty nên triển khai chương trình đánh giá năng lực cá nhân diễn ra ít nhất 2 lần mỗi năm giữa cấp quản lý và nhân viên được nhân viên hưởng ứng hết mình. Các tiêu chí đánh giá được cụ thể hóa và định lượng nhằm đảm bảo tính chính xác và khoa học, là cơ sở để công ty đưa ra những điều chỉnh kịp thời và phù hợp nhất. Các nhân viên xem đây là dịp để họ bày tỏ quan điểm một cách thẳng thắn và mang tính xây dựng nhất.

Bên cạnh đó, công ty còn cần xây dựng và tổ chức các cuộc thi về sáng tạo thường niên trong toàn thể doanh nghiệp. Toàn bộ người lao động cần phải được động viên và tạo điều kiện để tham gia vào các cuộc thi này và chia sẻ thành công chung. Phần thắng tại các cuộc thi cần phải được dành cho những ý tưởng tốt nhất (có thể đối lập với những ý tưởng sáng tạo được đề xuất bởi các cá nhân ở chức vụ lãnh đạo cao nhất). Ngoài ra, cần phải là việc lựa chọn và hiện thực hóa các ý tưởng sáng tạo khả thi.

3.2.3. Giải pháp để xây dựng những đặc tính của văn hóa gia đình:

a. Giải pháp để hoàn thiện mối quan hệ và môi trường làm việc

Các chuẩn mực về nghi lễ truyền thống thường niên cần được thiết kế cố định và quy mô cho các nghi lễ quan trọng như lễ kỷ niệm ngày thành lập công ty để tạo sự thân thiết và hòa đồng của toàn bộ người lao động. Các nghi lễ định kỳ này là một công cụ hiệu quả nhằm tăng khả năng phối hợp của toàn bộ người lao động. Thời gian qua, ban giám đốc công ty đã tổ chức những sự kiện văn hóa mang tính đặc thù cho việc xây dựng VHDN tại công ty. Tuy nhiên, các phong trào đoàn thể của công ty vẫn còn chưa thực sự sôi động, chưa trở thành một hoạt động thường xuyên

thu hút được sự quan tâm của mọi người. Do đó, thời gian tới, công ty cần tập trung hơn nữa vào quy mô và tính lan tỏa của các hoạt động văn hóa này để tạo ra sự đồng bộ trong nhận thức của toàn bộ người lao động. Các giá trị văn hóa của công ty cần được phổ biến rộng rãi trong những hoạt động văn hóa này nhằm thay đổi nhận thức và lối cuốn toàn bộ nhân sự tham gia thực hiện. Các nhà quản trị cũng cần tạo động lực làm việc của nhân viên thông qua các hoạt động văn hóa cụ thể hướng vào con người như các lễ hội truyền thống, xây dựng mô hình công ty đại gia đình Nhựa Tiền Phong.

Toàn bộ nhân sự trong công ty cần gắn bó với nhau và cố gắng để làm sao trong đời sống hoạt động thường ngày, ranh giới giữa lãnh đạo và nhân viên càng được thu hẹp càng tốt. Một trong những biện pháp có thể giảm được khoảng cách là lãnh đạo và nhân viên phải hiểu nhau, quan tâm đến nhau và biết cách giúp đỡ nhau khi cần thiết. Từ đó sẽ xây dựng những nét văn hóa riêng có làm cho các thành viên cảm nhận được tình cảm gắn bó lẫn nhau trong một gia đình. Ngoài giờ lao động, họ có nhiều cơ hội để giao tiếp, ứng xử. Có thể xây dựng VHDN qua việc truyền thống thể hiện sự quan tâm đến nhau như nhân ngày sinh, ngày cưới, ngày về nhà mới... mọi người cùng đến để chung vui; đến để thăm hỏi khi đồng nghiệp ốm đau, sinh con; đồng thời còn đến để chia buồn khi đồng nghiệp có người thân qua đời.

Phong cách làm việc cũng là một vấn đề cần quan tâm, ngày nay phong cách làm việc của nhân viên được coi là chìa khóa thành công của nhiều tập đoàn trên thế giới, không phải vô cớ mà các thông báo tuyển dụng của các công ty lớn nhỏ đều đề cập đến môi trường làm việc chuyên nghiệp. Về đối nội, phong cách làm việc có ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả làm việc của người lao động. Về đối ngoại, phong cách làm việc chuyên nghiệp sẽ tạo ấn tượng tốt và sự tin cậy cao của các đối tác và khách hàng. Do đó, công ty cần tổ chức tốt hơn nữa tác phong làm việc của nhân viên gắn với

VHDN mà công ty đang xây dựng. Cụ thể, cần giữ vững và tạo ra những giá trị mới làm hài lòng khách hàng trong thái độ phục vụ của nhân viên. Luôn nhắc nhở họ về triết lý kinh doanh của công ty, coi khách hàng là thượng đế. Có chế tài xử lý rõ ràng, cụ thể và nghiêm khắc với những nhân viên ý thức kém để mất lòng tin của khách hàng. Xây dựng tác phong nhanh chóng trong giải quyết công việc, không kéo dài gây chậm trễ trong quá trình thực hiện.

Trong chuẩn mực về hoạt động đối nội và đối ngoại cần thay đổi phương châm hoạt động thành: “Đoàn kết, chia sẻ, phối hợp chuyên nghiệp, tương trợ và cộng đồng” cho các hoạt động đối nội bởi lẽ hoạt động đối nội không thể thiếu sự phối hợp một cách chuyên nghiệp để đạt hiệu quả cao và tính thống nhất trong từng công việc chuyên môn riêng biệt. Trong hoạt động đối ngoại với khách hàng và với đối tác cũng cần thay đổi phương châm hoạt động nhằm nhấn mạnh tính hiện đại mang đậm phong cách của công ty và tạo ấn tượng cho khách hàng cũng như các đối tác của công ty cụ thể theo phương châm đề xuất: “Nhiệt tâm, thân thiện, chuyên nghiệp và hài lòng”.

b. Giải pháp nhằm phát triển động lực thúc đẩy sự phát triển nguồn nhân lực của công ty

Đây có thể coi là giải pháp quan trọng trong các giải pháp để xây dựng nên một nền VHDN vững mạnh. Ban lãnh đạo cần chú tâm thiết kế những cuộc họp, những chương trình giải trí, những cuộc thi để quảng bá đến toàn bộ nhân viên những yếu tố thuộc lớp văn hóa hữu hình và những yếu tố thuộc lớp thứ hai của VHDN như triết lý kinh doanh, logo, các mục tiêu chiến lược của công ty Một khi những giá trị được tán đồng 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 VHDN. Những giá trị được tán đồng

này cần được coi như nguyên tắc hướng dẫn hành động của mọi thành viên trong công ty và trở thành cơ sở cho những cam kết của công ty với nhân viên, đối tác và khách hàng. Người chịu trách nhiệm phổ cập và tạo niềm tin cho nhân viên vào những giá trị này là lãnh đạo công ty. Hơn ai hết, người lãnh đạo phải là người tuyệt đối tin tưởng vào những giá trị và tin vào sứ mệnh của công ty. Người lãnh đạo còn phải liên tục nhấn mạnh đến chúng bằng mọi biện pháp để đạt được hiệu quả cao nhất đến mọi thành viên. Việc này có thể thực hiện bằng việc yêu cầu khi mỗi buổi sáng trước khi bắt đầu công việc, toàn thể nhân viên trong công ty cùng đọc lại bản triết lý kinh doanh của công ty. Nhờ vậy, những tôn chỉ mục đích này sẽ ngấm vào từng nhân viên và trở thành quan niệm chung của mọi thành viên trong công ty. Nhưng trước hết người lãnh đạo phải thấm nhuần những giá trị được tán đồng 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 được đề ra thì nhân viên sẽ mất lòng tin vào những giá trị được tán đồng này và ảnh hưởng xấu đến những giá trị chung của công ty.

Những giai thoại, huyền thoại trong công ty được coi như phần văn hoá truyền miệng của công ty. Những câu chuyện này góp phần tạo nên một hình ảnh tích cực về công ty, đem lại niềm tự hào cho các thành viên trong công ty về nơi mình làm việc. Những giai thoại, huyền thoại về công ty luôn đem lại những lợi ích nhất định. Những câu chuyện này nên được thiết kế để kể về những người sáng lập công ty. Việc tuyên truyền này nhất định phải trở thành mục đầu tiên trong chương trình huấn luyện định hướng cho nhân viên mới. Những câu chuyện này có tác dụng rất tích cực trong việc phổ biến những quy tắc, giá trị, niềm tin trong công ty và trở thành quy tắc hướng dẫn hành động cho nhân viên.

Những hình tượng điển hình luôn cần thiết cho quá trình xây dựng VHDN của một công ty. Đây chính là những người thể hiện được những nét tiêu biểu và những kỹ năng cần thiết để thành công trong công ty. Họ được coi như những bằng chứng về việc thực thi những giá trị chung trong công ty, vì vậy việc lựa chọn những nhân vật này thường gắn liền với chức năng của công ty. Ví dụ: Khi giá trị trong VHDN của công ty nhấn mạnh tinh thần năng nổ trong sản xuất thì nhân vật điển hình sẽ nên là một người trong các bộ phận sản xuất trong nhà máy.

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 công ty, 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 cáo, bản tin nội bộ... Lựa chọn đúng hình tượng điển hình, tôn vinh rộng rãi những nhân vật này sẽ cụ thể hoá những giá trị của công ty trong mắt khách hàng cũng như nhân viên trong công ty và tạo sức sống cho VHDN.

Cần lưu ý rằng, những việc 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 VHDN, cho nhân viên mới nhằm xây dựng và duy trì một nền VHDN vững mạnh.

KẾT LUẬN

Trong thời kỳ hội nhập kinh tế quốc tế hiện nay, vai trò của văn hóa doanh nghiệp ngày càng quan trọng đối với sự phát triển của doanh nghiệp. Với một doanh nghiệp tiên phong trong ngành Nhựa Việt Nam như công ty Nhựa Tiên Phong, việc xây dựng, duy trì và phát triển nền văn hóa doanh nghiệp vững mạnh là một yếu tố cốt lõi dẫn đến những thành công của doanh nghiệp trên thương trường.

Luận văn được thực hiện về Phát triển văn hóa doanh nghiệp tại công ty Nhựa Tiên Phong đã phân tích các yếu tố thuộc cấu trúc văn hóa doanh nghiệp; sử dụng công cụ đo lường CHMA để phản ánh hiện trạng văn hóa doanh nghiệp hiện tại của doanh nghiệp và đưa ra những đặc trưng chủ yếu của văn hóa doanh nghiệp mà cán bộ và nhân viên công ty hướng tới. Kết quả nghiên cứu cho thấy Công ty Nhựa Tiên Phong đã có những thành công đáng kể trong việc xác định tầm nhìn, sứ mệnh, giá trị cốt lõi và các chiến lược để theo đuổi tầm nhìn và sứ mệnh đó. Tuy nhiên, nền văn hóa hiện tại của Nhựa Tiên Phong vẫn thiên về văn hóa cấp bậc trong khi cán bộ nhân viên công ty mong muốn một nền văn hóa thiên về văn hóa gia đình và văn hóa sáng tạo. Từ đó, tác giả đã đề xuất một số biện pháp nhằm hoàn thiện và phát triển nền văn hóa doanh nghiệp tại công ty.

TÀI LIỆU THAM KHẢO TIẾNG VIỆT

Andrian Gostick và Chester Elton (2015), *Xây dựng văn hóa doanh nghiệp, 7 bước dẫn đến thành công*. NXB Thanh Hóa.

Bùi Xuân Phong (2009), *Đạo đức kinh doanh và văn hoá doanh nghiệp*. Hà Nội: NXB Thông tin và Truyền thông.

Công Thắng (2016), *Văn hóa của doanh nghiệp cũng chính là niềm tin của khách hàng*, truy cập lần cuối ngày 17/4/2017, từ <
<http://laodong.com.vn/thoi-su-xa-hoi/van-hoa-cua-doanh-nghiep-cung-chinh-la-niem-tin-cua-khach-hang-608966.bld>>

Dương Thị Liễu (2009), *Văn hóa kinh doanh*. Hà Nội: NXB Đại học Kinh tế quốc dân

Đỗ Minh Cương (2001), *Văn hóa kinh doanh và triết lý kinh doanh*. Hà Nội: NXB Chính trị Quốc gia.

Đỗ Tiến Long (2015), *Đánh giá văn hóa doanh nghiệp trong doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam*. Tạp chí Khoa học ĐHQGHN: Kinh tế và Kinh doanh, tập 31, số 1.

Edgar H. Schein (2010), *Văn hóa doanh nghiệp và sự lãnh đạo*, Nhà xuất bản Tri thức.

Fons Trompenaars (1980), *Chinh phục các làn sóng văn hóa*. Nguyễn Lộc dịch, NXB Khoa học xã hội.

Lưu Thị Tuyết Nga (2011) *Văn hóa doanh nghiệp tại Công ty cổ phần xuất khẩu lâm thủy sản Bến Tre*. Luận văn Thạc sĩ Trường Đại học Kinh tế thành phố Hồ Chí Minh.

Nguyễn Mạnh Quân (2011), *Đạo đức kinh doanh và văn hóa kinh doanh*. Hà Nội: NXB Đại học Kinh tế Quốc dân.

Nguyễn Việt Dũng (2015), *Văn hóa doanh nghiệp trong các doanh nghiệp công nghệ thông tin trên địa bàn thành phố Hà Nội*. Luận văn thạc sĩ Quản trị kinh doanh, Trường Đại học kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội.

Nguyễn Thị Lan Hương (2015), *Phát triển văn hóa doanh nghiệp tại Tập đoàn viễn thông Quân đội*, bảo vệ luận văn thạc sĩ Quản lý kinh tế, Trường Đại học kinh tế- Đại học Quốc gia Hà Nội.

Nguyễn Việt Lộc (2012), *Văn hóa doanh nhân Việt Nam trong bối cảnh hội nhập quốc tế*. Luận án tiến sĩ Quản trị kinh doanh, Trường Đại học kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội.

Thu Lê (2017), *Tổng giám đốc Nhựa Tiên Phong Nguyễn Quốc Trường: người truyền lửa đam mê*, truy cập lần cuối ngày 8/9/2017 từ <<http://tinnhanhchungkhoan.vn/doanh-nhan/tong-giam-doc-nhua-tien-phong-nguyen-quoc-truong-nguoi-truyen-lua-dam-me-176147.html>>.

Trần Thị Huyền (2013), *Duy trì và phát triển văn hóa doanh nghiệp Viettel để phát triển bền vững và hội nhập quốc tế*. Luận văn thạc sĩ Học viện Công nghệ Bưu Chính Viễn Thông.

Trịnh Quốc Trị (2013), *Đo lường văn hóa doanh nghiệp*, truy cập lần cuối ngày 16/10/2017, từ <<http://trinhquoctri.blogspot.com/2013/08/đo-luong-van-hoa-doanh-nghiep.html>>.

TÀI LIỆU THAM KHẢO TIẾNG ANH

- Deal, Terence, Allen Kenedy (1988), *Corporate cultures*. London:Penguin.
- G., Hofstede, G.J., & Minkow, M. (2010) *Cultural Organizations: Software of the Mind*. 3rd ed., New York: Mc-Graw-Hill
- Daniel R. Denison (1990). *Corporate culture and Organizational Effectiveness*. New York
- Edgar H.Schein, 2004. *Organizational Culture and Leadership*. 3rd de. San Francisco. CA: Wiley Publishing
- K. Cameron, R. Quinn (2011), *Diagnosing and changing organizational culture: based on competing value framework*, Third edition, Jossey Bass.
- G., Hofstede, G.J., & Minkow, M. (2010),. *Cultural Organizations: Software of the Mind*. 3rd ed., New York: Mc-Graw-Hill

PHỤ LỤC 1: BẢNG CÂU HỎI KHẢO SÁT

Kính gửi các Anh/Chị,

Tôi tên là: Thùy, hiện đang là học viên cao học khoá 2 ngành Quản trị kinh doanh thuộc trường Đại Học Dân Lập Hải Phòng. Hiện tại tôi đang thực hiện luận văn tốt nghiệp với đề tài lựa chọn: “PHÁT TRIỂN VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN NHỰA THIẾU NIÊN TIỀN PHONG”.

Nhằm khảo sát đánh giá hiện trạng văn hoá kinh doanh của Công ty và đưa ra các giải pháp điều chỉnh phù hợp. Kính mong các Anh/Chị dành chút thời gian để điền vào phiếu khảo sát dưới đây. Xin chân thành cảm ơn sự giúp đỡ và hợp tác của Anh/Chị.

Cam kết bảo mật thông tin: Các dữ liệu và đánh giá do Anh/Chị cung cấp chỉ được sử dụng trong phạm vi một nghiên cứu khoa học của một đề tài luận văn Thạc sĩ kinh tế, hoàn toàn không có mục đích kinh doanh hay các mục đích khác. Tôi xin cam kết bảo mật và phi thương mại hoá các dữ liệu thu thập được trong phiếu khảo sát này.

Hướng dẫn điền phiếu: Đối với các câu hỏi hoặc mục lựa chọn hãy đánh dấu chéo [x] vào lựa chọn tương ứng. Đối với các câu hỏi hoặc mục ghi thông tin thì xin hãy ghi rõ thông tin vào phần chỗ trống tương ứng.

PHẦN I: THÔNG TIN VỀ ĐỐI TƯỢNG KHẢO SÁT:

1. Anh / Chị đang là:

- Cán bộ quản

- Nhân viên

2. Giới tính: Nam Nữ

3. Anh/ Chị đang làm việc tại bộ phận:

.....

4. Trình độ chuyên môn:

• Trên đại học

• Đại học

• Cao đẳng – Trung cấp

• THPT

5. Tuổi:

• Dưới 35 tuổi

• Từ 35 – 45 tuổi

• Trên 45 tuổi

6. Thời gian công tác tại Nhựa Tiên Phong

• Dưới 5 năm

• Từ 5 -10 năm

• Trên 10 năm

PHẦN II: CÂU HỎI THAM KHẢO SÁT NHẬN DẠNG MÔ HÌNH VĂN HÓA Ở NHỰA TIỀN PHONG

Anh/Chị vui lòng cho điểm từ 1 đến 10 vào trong hai cột dưới đây

Cột hiện tại: Với mỗi mô tả, Anh/Chị vui lòng cho thang điểm từ 1 đến 10 theo mức độ giống với tình trạng hiện nay của Công ty (1 = hoàn toàn không giống, 2 không giống,)

Cột mong muốn: với mỗi mô tả, Anh/Chị vui lòng xác định mức độ lý tưởng mà Anh/Chị mong muốn cho Công ty theo thang điểm từ 1 đến 10 (1 = hoàn toàn không nên có, 10 = hoàn toàn cần có)

STT	Nội dung câu hỏi	Cột hiện tại	Cột mong muốn
1	Không khí làm việc ở công ty của tôi luôn đầy ắp tình người, mọi người vui vẻ, đùa vui, chia sẻ và quan tâm nhau như anh em một nhà.		
2	Tiêu chí thành công của công ty tôi là dẫn đầu trên thị trường		
3	Công ty tôi chọn lựa chiến lược đổi mới. Luôn tìm kiếm cơ hội mới, thu nhận các nguồn lực mới và tạo ra		
4	Công ty tôi kết dính với những người cân sự rõ ràng và minh bạch về chính sách, nội quy về quyền hạn và trách nhiệm.		
5	Mọi người trong công ty tôi làm việc độc lập, không bị ràng buộc về thời gian và công việc. Mỗi người sáng tạo theo cách độc đáo của mình.		
6	Thân thiện, gần gũi, ân cần, hỗ trợ, và bao dung là những đặc tính mà ai cũng nhìn thấy ở người lãnh đạo của tổ chức tôi.		
7	Ai vào tổ chức tôi cũng cảm nhận không khí nghiêm ngặt, luật lệ và kỷ luật. Mọi người chịu sự kiểm soát gắt gao bởi các quy trình hệ thống.		
8	Những người ưa thích sự tự do sẽ tìm thấy ở tổ chức tôi một sức hút mãnh liệt. Môi trường luôn cho phép đổi mới sáng tạo, cải tiến và thay đổi.		
9	Chiến lược nổi trội của tổ chức tôi là bền vững và ổn định. Lấy việc kiểm soát, chất lượng, tiêu chuẩn, và hoạt động nhịp nhàng làm con đường tới thành công.		

10	Sự tự do phá cách và sáng tạo là đặc tính nổi trội của tổ chức tôi. Mọi người vô cùng năng động và chấp nhận mạo hiểm.		
11	Sếp ở tổ chức tôi thể hiện đầy quyền lực, chi tiết và nghiêm nghị. Luôn có khoảng cách xa với nhân viên.		
12	Xây dựng đội ngũ là chọn lựa chiến lược hàng đầu của tổ chức tôi. Luôn tuyển dụng, đào tạo, và phát triển những con người tin tưởng, cởi mở và kiên định cùng tổ chức.		
13	Lãnh đạo tổ chức tôi cực kỳ thoải mái, luôn đổi mới, dám nghĩ dám làm, hài hước, và cực kỳ mạo hiểm.		
14	Cách quản lý nhân viên của tổ chức tôi là tạo sự cạnh tranh quyết liệt trong nội bộ, mọi người làm việc áp lực cao và mãnh liệt vì thành tích.		
15	Tổ chức tôi định nghĩa thành công là có các sản phẩm độc đáo nhất hoặc mới nhất. Luôn đi tiên phong đổi mới về sản phẩm.		
16	Mọi người trong tổ chức tôi ai cũng thi thố khốc liệt để lập thành tích, được trọng thưởng, được tôn vinh, và được thăng tiến.		
17	Tổ chức tôi bao đảm công việc ổn định lâu dài, có các nguyên tắc và chính sách rõ ràng, có tôn ti trật tự trong các mối quan hệ.		
18	Đối với tổ chức tôi, thành công có nghĩa là nguồn nhân lực phát triển, tinh thần đồng đội, sự cam kết của nhân viên, và sự quan tâm lẫn nhau.		
19	Quản lý của tổ chức tôi giành phần lớn thời gian với khách hàng, luôn kiểm soát mục tiêu để chiến thắng bằng mọi giá.		
20	Đồng nghiệp trong công ty tôi luôn thể hiện tinh thần làm việc đồng đội, yêu thương gắn bó nhau, tin tưởng và trung thành, hết mình vì tổ chức.		

21	Trong công ty tôi, sự thăng tiến và chủ nghĩa cá nhân được đặt lên hàng đầu.		
22	Công ty tôi cho rằng thành công có nghĩa là có hệ thống nội bộ tốt, hiệu quả, chủ động, phối hợp nhịp nhàng, và chi phí thấp.		
23	Cạnh tranh và dẫn đầu thị trường là chiến lược hàng đầu của tổ chức tôi. Luôn sống với việc đạt mục tiêu và chiến thắng trên thị trường.		
24	Mọi người trong tổ chức tôi gắn kết nhau bằng tình yêu thương, sự trung thành và truyền thống của tổ chức. Cùng cam kết đưa tổ chức tiến xa.		

PHẦN III: THAM KHẢO Ý KIẾN VỀ CÁC YẾU TỐ CẤU THÀNH VĂN HÓA Ở CÔNG TY NHỰA TIỀN PHONG

Anh/Chị vui lòng đánh dấu chéo [x] vào lựa chọn tương ứng.

	Theo đánh giá của Anh/ Chị, các giá trị cốt lõi sau đây của văn hóa doanh nghiệp ở NTP đạt yêu cầu chưa?	Rất tốt	Tốt	Bình thường	Tệ	Rất tệ
STT		5	4	3	2	1
1	Kiến trúc và cơ sở hạ tầng hiện nay của NTP là hiện đại và phù hợp.					
2	Các cuộc hội họp trong Công ty hiện nay thường được diễn ra đúng kế hoạch và nghiêm túc.					
3	Các lễ nghi trong Công ty hiện nay được quan tâm nhiều và có chất lượng. Các hoạt động truyền thống của Công ty (8/3, Tết, V.v...) diễn ra hiệu					
4	Cá nhân Anh/Chị luôn được quan tâm về đời sống cá nhân					
5	Logo của Công ty hiện nay đã phù hợp với hoạt động kinh doanh của Công ty					
6	Khâu hiệu của Công ty đã phù hợp với văn hoá của Công ty.					
7	Tầm nhìn của Công ty đã đạt yêu cầu so với việc kinh doanh hiện nay.					
8	Đánh giá như thế nào về sứ mệnh của Công ty hiện nay?					
9	4 giá trị cốt lõi mà Công ty đề ra để nhân viên hoàn thành sứ mệnh của mình (Uy tín qua từng hành động; Chất lượng trên từng sản phẩm; Đồng hành và chia sẻ cùng đối tác; Trách nhiệm với cộng đồng) là phù hợp					
10	Các giá trị ngầm định hiện nay tại công ty là rất tốt (Sự thành thật, tự giác, tự tin, khôn khéo, sáng tạo và chuyên nghiệp...)					

PHỤ LỤC 2: MỘT SỐ HÌNH ẢNH MINH HỌA VỀ VĂN HÓA DOANH NGHIỆP CÔNG TY NHỰA TIỀN PHONG



Ảnh 1: Hội diễn văn nghệ của CBNV công ty Nhựa Tiên Phong



Ảnh 2: Lễ khai trương thư viện sách dành cho CBNV công ty



Ảnh 3: Chung kết cuộc thi Miss Nhựa Tiên Phong 2017



Ảnh 4: Hội nghị trao quà cho con CBNV học giỏi



Ảnh 5: Công ty Nhựa Tiên phong trao nhà tình nghĩa



Ảnh 6: Công ty Nhựa Tiên Phong trao quà cho trẻ mồ côi