BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ TP. HỒ CHÍ MINH

LƯU THỊ TUYẾT NGA

VĂN HÓA DOANH NGHIỆP TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN XUẤT NHẬP KHẨU LÂM THỦY SẢN BẾN TRE

LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ

Tp. Hồ Chí Minh
Năm 2011

This document was created using SOLID CONVERTER PDF
To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ TP. HỒ CHÍ MINH

LƯU THỊ TUYẾT NGA

VĂN HÓA DOANH NGHIỆP TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN XUẤT NHẬP KHẨU LÂM THỦY SẢN BẾN TRE

CHUYÊN NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH
MÃ SỐ: 60.34.05

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:
PGS. TS. HỒ TIẾN DŨNG

Tp. Hồ Chí Minh
Năm 2011

This document was created using SOLID CONVERTER PDF
To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

LỜI CAM ĐOAN

Tôi cam đoan rằng đề tài này là do chính tôi thực hiện, các số liệu thu thập và kết quả phân tích trong đề tài là trung thực.

Học viên thực hiện: Lưu Thị Tuyết Nga

This document was created using SOLID CONVERTER PDF
To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

MỤC LỤC

Trang phụ bìa

Lời cam đoan

Mục lục

Danh sách các chữ viết tắt

Danh mục các hình

Danh mục các bảng biểu

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài 01

2. Mục tiêu nghiên cứu 02

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu 02

4. Phương pháp nghiên cứu 03

5. Kết cấu luận văn 03

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ VĂN HÓA DOANH NGHIỆP 04

1.1. KHÁI NIỆM CHUNG VỀ VĂN HÓA 04

1.2. VĂN HÓA DOANH NGHIỆP 04

1.2.1. Các yếu tố cấu thành văn hóa doanh nghiệp 06

1.2.1.1. Yếu tố thứ 1 – Những giá trị văn hóa hữu hình 06

1.2.1.2. Yếu tố thứ 2 – Những giá trị được tán đồng 08

1.2.1.3. Yếu tố thứ 3 – Các quan điểm cơ bản 09

1.2.2. Phương diện văn hóa 11

1.2.2.1. Tồn tại và thích nghi với các môi trường bên ngoài 11

1.2.2.2. Quản lý sự hợp nhất nội tại 12

1.2.3. Các mô hình VHDN 13

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

1.2.3.1. Mô hình văn hóa gia đình (Clan) 14

1.2.3.2. Mô hình văn hóa sáng tạo (Adhocracy) 14

1.2.3.3. Mô hình văn hóa thị trường (Market) 15

1.2.3.4. Mô hình văn hóa cấp bậc (Hierarchy) 15

1.2.4. Công cụ đánh giá văn hóa doanh nghiệp (OCAI) 16

1.2.5. Quá trình hình thành và phát triển VHDN 17

1.2.5.1. Giai đoạn hình thành 17

1.2.5.2. Giai đoạn phát triển 18

1.2.5.3. Giai đoạn trưởng thành và suy thoái 18

1.2.6. Các giải pháp để quản trị và phát triển VHDN 19

1.2.6.1. Mô hình văn hóa gia đình (C) 19

1.2.6.2. Mô hình văn hóa sáng tạo (A) 20

1.2.6.3. Mô hình văn hóa thị trường (M) 20

1.2.6.4. Mô hình văn hóa cấp bậc (H) 20

TÓM TẮT CHƯƠNG 1 21

CHƯƠNG 2: HIỆN TRẠNG VĂN HÓA DOANH NGHIỆP Ở CÔNG TY CỔ PHẦN XUẤT NHẬP KHẨU LÂM THỦY SẢN BẾN TRE (FAQUIMEX) ... 23

2.1. GIỚI THIỆU CHUNG VỀ CÔNG TY CỔ PHẦN XUẤT NHẬP KHẨU LÂM THỦY SẢN BẾN TRE (FAQUIMEX) 23

2.1.1. Sơ lược về Công ty Cổ phần Xuất Nhập Khẩu Lâm Thủy Sản Bến Tre 23

2.1.2. Quá trình hình thành và phát triển 24

2.1.3. Cơ cấu tổ chức và nhân sự 25

2.1.3.1. Cơ cấu tổ chức 25

2.1.3.2. Tình hình nhân sự 27

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

2.1.4. Tình hình sản xuất kinh doanh 28

2.2. HIỆN TRẠNG VĂN HÓA DOANH NGHIỆP CỦA CÔNG TY 29

2.2.1. Mô tả các yếu tố cấu thành văn hóa của Công ty FAQUIMEX 29

2.2.1.1. Yếu tố thứ 1 - Các giá trị hữu hình 29

2.2.1.2. Yếu tố thứ 2 - Các giá trị được tán đồng 33

2.2.1.3. Yếu tố thứ 3 – Quan điểm cơ bản 35

2.2.2. Nhận dạng mô hình văn hóa của Công ty FAQUIMEX 37

2.2.2.1. Phương pháp và đối tượng nghiên cứu..... 37

2.2.2.2. Kết quả khảo sát 38

a. Đánh giá về các cấp độ văn hóa mà công ty đang xây dựng..... 38

b. Khảo sát sự tương đồng nhận thức giữa ban lãnh đạo và nhân viên về các giá trị văn hóa của công ty 40

c. Kết quả khảo sát về nhận dạng mô hình VHDN..... 43

2.2.2.3. Ưu điểm và hạn chế của VHDN tại FAQUIMEX..... 49

TÓM TẮT CHƯƠNG 2 50

CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP XÂY DỰNG VĂN HÓA DOANH NGHIỆP TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN XUẤT NHẬP KHẨU LÂM THỦY SẢN BẾN TRE (FAQUIMEX) 52

3.1. QUAN ĐIỂM VÀ MỤC TIÊU XÂY DỰNG VĂN HÓA CÔNG TY FAQUIMEX 52

3.1.1. Quan điểm, định hướng xây dựng VH Công ty FAQUIMEX 52

3.1.2. Mục tiêu xây dựng VH Công ty FAQUIMEX 54

3.2. HOÀN THIỆN MÔ HÌNH VHDN THEO ĐỊNH HƯỚNG TẦM NHÌN VÀ CHIẾN LƯỢC CỦA CÔNG TY FAQUIMEX 54

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

3.2.1. Mô hình văn hóa công ty FAQUIMEX theo định hướng tầm nhìn chiến lược 54

3.2.2. Phân tích khoảng cách và định hướng giải pháp 55

3.3. GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN VHDN Ở CÔNG TY FAQUIMEX 56

3.3.1. Các giải pháp hoàn thiện việc xây dựng các yếu tố cấu thành VHDN .. 56

3.3.1.1. Giải pháp hoàn thiện, củng cố các giá trị hữu hình của công ty 56

a. Về kiến trúc, cơ sở hạ tầng 56

b. Đối với các chuẩn mực hành vi 56

c. Trong công tác tuyển chọn 59

3.3.1.2. Giải pháp điều chỉnh các giá trị được tán đồng..... 59

a. Khẳng định tầm nhìn và sứ mệnh 59

b. Về triết lý kinh doanh 61

3.3.1.3. Giải pháp hoàn thiện các giá trị cơ bản 62

3.3.2. Các giải pháp hoàn thiện mô hình VHDN 64

3.3.2.1. Giải pháp để giảm bớt những đặc tính của VH cấp bậc 64

3.3.2.2. Giải pháp để xây dựng những đặc tính của VH sáng tạo 65

3.3.2.3. Giải pháp để xây dựng những đặc tính của VH gia đình 67

a. Giải pháp để hoàn thiện mối quan hệ và môi trường làm việc 67

b. Giải pháp nhằm phát triển động lực thúc đẩy sự phát triển nguồn nhân lực của công ty 70

3.4. KIẾN NGHỊ 72

3.4.1. Kiến nghị đối với Nhà nước 72

3.4.2. Kiến nghị đối với tỉnh Bến Tre 73

3.4.3. Mặt hạn chế của đề tài 74

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

TÓM TẮT CHƯƠNG 3 74

KẾT LUẬN 76

Tài liệu tham khảo

Danh mục các phụ lục

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

DANH SÁCH CÁC CHỮ VIẾT TẮT

DN : Doanh nghiệp

VH : Văn hóa

VHDN : Văn hóa doanh nghiệp

SXKD : Sản xuất kinh doanh

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

DANH MỤC CÁC HÌNH

Hình 1.1: Mô hình văn hóa được đo lường bằng công cụ OCAI.…… 17

Hình 1.2: Giải pháp quản trị VHDN theo hướng 4 mô hình văn hóa.…… 21

Hình 2.1: Sơ đồ tổ chức ở FAQUIMEX …….. 27

Hình 2.2: Kết quả khảo sát theo ý kiến của toàn nhân viên trong Công ty.…….43

Hình 2.3: Kết quả khảo sát theo ý kiến của ban lãnh đạo trong Công ty.……....45

Hình 2.4: Kết quả khảo sát theo ý kiến của nhân viên trong Công ty.……46

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

DANH MỤC CÁC BẢNG

Bảng 2.1. Bảng thống kê tình hình lao động của FAQUIMEX ……..27

Bảng 2.2. Doanh thu tôm sú và cá tra đông lạnh …….. 28

Bảng 2.3. Bảng đánh giá của cán bộ nhân viên về các cấp độ văn hóa mà Công ty đang xây dựng.…….. 38

Bảng 2.4. Kết quả khảo sát sự tương đồng về nhận biết về các giá trị của văn hóa hữu hình của công ty giữa lãnh đạo và nhân viên.……40

Bảng 2.5. Kết quả khảo sát sự tương đồng về nhận biết về các giá trị được tuyên bố của công ty giữa lãnh đạo và nhân viên.……..41

Bảng 2.6. Kết quả khảo sát sự tương đồng về các giá trị cơ bản ……..41

Bảng 2.7. Bảng điểm đánh giá mô hình VHDN theo ý kiến của toàn thể cán bộ nhân viên trong công ty.…… 44

Bảng 2.8. Bảng điểm đánh giá mô hình VHDN theo ý kiến của ban lãnh đạo……46

Bảng 2.9. Bảng điểm đánh giá mô hình VHDN theo ý kiến của nhân viên…..……47

Bảng 2.10. Bảng điểm chênh lệch trong đánh giá VH hiện tại và kỳ vọng của cả 2 ý kiến lãnh đạo và nhân viên…….. 48

Bảng 3.1. Bảng phân tích điểm chênh lệch trong đánh giá VH hiện tại và VH mong muốn của ban lãnh đạo công ty.……55

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

This document was created using SOLID CONVERTER PDF
To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

MỞ ĐẦU

1. LÝ DO CHỌN ĐỀ TÀI:

Nói đến văn hoá doanh nghiệp (VHDN), người ta thường có hai xu hướng: hoặc quá chú trọng đến các sinh hoạt có tính chất bề nổi trong công ty hoặc là thiên về phương diện ý thức đạo đức mà xã hội yêu cầu đối với hoạt động kinh doanh. Thiết nghĩ, VHDN gồm cả bề nổi lẫn chiều sâu, được thể hiện ở cả hai cấp độ: cấp độ một là tổ chức kinh doanh – cụ thể là tổ chức doanh nghiệp (DN), và rộng hơn, là mối quan hệ giữa các tổ chức kinh doanh với nhau, giữa tổ chức kinh doanh với các định chế khác, với tập thể người tiêu dùng, với cộng đồng, xã hội…. Ở phương diện dễ thấy, đó là cách thức tổ chức, quản lý hoạt động sản xuất kinh doanh, tinh thần tuân thủ luật pháp, là quy chế làm việc, sinh hoạt… của một công ty; còn tầng sâu của nó là triết lý kinh doanh, là đạo đức nghề nghiệp, chữ tín, cách hành xử nhân văn trong các quan hệ, giao dịch với bên ngoài…

VHDN thực ra không phải là chuyện quá mới mẻ. Có thể nói, nó đã xuất hiện từ khi con người bắt đầu biết trao đổi mua bán sản phẩm. Tuy nhiên, theo đà tăng trưởng mạnh của kinh tế thế giới cùng với sự tiến bộ vượt bậc của khoa học, công nghệ, nội hàm của VHDN ngày càng có thêm nhiều yếu tố mới, nội dung mới, đòi hỏi phải có cách nhìn nhận, xem xét một cách có hệ thống, thích hợp với từng nền văn hóa bản địa.

Hiện nay các DN dù ở bất cứ đâu trên thế giới đều không thể có sự nghiệp lâu dài, bền vững nếu không xây dựng được cho mình một môi trường văn hóa đặc thù. VHDN sẽ là tài sản vô hình, một vũ khí cạnh tranh sắc bén của DN. Một nền VH tích cực sẽ giúp thu hút và gìn giữ nhân tài, gắn kết các thành viên trong DN, khơi dậy niềm tin, niềm tự hào về DN, tạo sự ổn định và giảm bớt rủi ro trong kinh doanh,… Tóm lại, VHDN là chìa khóa cho sự phát triển bền vững của DN. Chính vì vậy, việc xây dựng VHDN là đòi hỏi cấp bách hiện nay và là điều đầu tiên mà DN cần lưu tâm tới. Xây dựng và phát triển VHDN đang trở thành một xu hướng trên thế giới và được nâng lên tầm chiến lược trong nhiều DN và tập đoàn kinh tế hiện nay.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

Thực tế cho thấy, hầu hết các DN ở nước ta còn chưa có sự nhận thức đúng đắn về VHDN, chưa thấy được tầm quan trọng và sức mạnh của VHDN. Việt Nam đang trên đường hội nhập với nền kinh tế thế giới. Trong dòng chảy sôi động của nền kinh tế thị trường, để tồn tại buộc các DN phải chọn cho mình con đường phát triển phù hợp. Xác định VHDN là một nhân tố quan trọng trong sự phát triển bền vững của DN, vấn đề đặt ra cho các DN là phải xây dựng cho mình một nền VHDN lành mạnh, tạo được lợi thế cạnh tranh cho DN trên bước đường phát triển của mình.

Công ty Cổ Phần Xuất Nhập Khẩu Lâm Thủy Sản Bến Tre, là một trong những công ty hàng đầu về kinh doanh mặt hàng thủy sản của tỉnh Bến Tre, hiện nay Công ty đang tập trung đầu tư về công nghệ, tăng cường năng lực tài chính, năng lực quản trị điều hành hướng đến mục tiêu trở thành một trong những công ty hàng đầu về xuất khẩu thủy sản của Việt Nam. Với mục tiêu đó thì VHDN là một trong những yếu tố không thể thiếu được để thực hiện tốt mục tiêu này. Xuất phát từ những vấn đề nêu trên, tác giả đã mạnh dạn chọn đề tài "VĂN HÓA DOANH NGHIỆP TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN XUẤT NHẬP KHẨU LÂM THỦY SẢN BẾN TRE (FAQUIMEX)"

2. MỤC TIÊU NGHIÊN CỨU:

Đề tài nghiên cứu, hệ thống hóa nhằm làm rõ các khái niệm, nội dung có liên quan đến VHDN trên cơ sở lý luận đó sẽ liên hệ, phân tích, đánh giá thực trạng văn hóa doanh nghiệp tại FAQUIMEX. Qua đó, đề xuất một số giải pháp nhằm góp phần hoàn thiện hoạt động xây dựng VHDN tại FAQUIMEX.

3. ĐỐI TƯỢNG VÀ PHẠM VI NGHIÊN CỨU:

Đối tượng nghiên cứu của luận văn là VHDN và các yếu tố ảnh hưởng đến văn hóa doanh nghiệp nói chung và VHDN tại FAQUIMEX nói riêng.

Phạm vi nghiên cứu về VHDN chỉ giới hạn trong phạm vi Công ty FAQUIMEX và các cán bộ lãnh đạo cùng với công nhân viên của Công ty.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

4. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

- Phương pháp khảo sát thực tiễn: điều tra, khảo sát tìm hiểu công nhân viên công ty nhằm đánh giá thực trạng và thu thập thông tin phục vụ cho việc hoàn thiện và phát triển VHDN tại FAQUIMEX bền vững.

- Phương pháp lấy ý kiến chuyên gia: tổng hợp các ý kiến của Hội đồng quản trị, Ban Tổng giám đốc cùng với các trưởng phòng, quản đốc các phân xưởng trong quá trình hoàn thiện và phát triển VHDN tại FAQUIMEX.

- Phương pháp tổng hợp: nhận định môi trường bên trong và bên ngoài của FAQUIMEX từ đó xác định điểm mạnh và điểm yếu, các cơ hội cũng như nguy cơ làm căn cứ để định hướng hoàn thiện và phát triển VHDN tại FAQUIMEX bền vững.

- Phương pháp suy luận logic: kết quả phân tích và các thông tin tổng hợp, đánh giá để đề ra các giải pháp thích hợp.

5. KẾT CẤU LUẬN VĂN:

Ngoài phần mở đầu và phần kết luận, nội dung của luận văn gồm có 03 chương chính, cụ thể:

- *Chương 1*: Cơ sở lý luận về văn hóa doanh nghiệp.

- *Chương 2*: Hiện trạng văn hóa doanh nghiệp ở Công ty Cổ phần Xuất Nhập Khẩu Lâm Thủy Sản Bến Tre.

- *Chương 3*: Một số giải pháp xây dựng văn hóa doanh nghiệp tại Công ty Cổ phần Xuất Nhập Khẩu Lâm Thủy Sản Bến Tre.

Luận văn gồm 77 trang nội dung chính và tài liệu tham khảo, phụ lục.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

1.1. KHÁI NIỆM CHUNG VỀ VĂN HÓA:

Chữ "văn hóa" là một từ gốc Hán – Việt, có nghĩa là làm cho có "văn" hơn, biến thành "văn". Theo quan niệm xưa, "văn" có nghĩa là đẹp đẽ. Như vậy, văn hóa là làm cho đẹp đẽ. Trong những ngôn ngữ Latin, "*cultus*" cũng bao hàm một ý nghĩa là khai hoang trồng trọt, trông nom cây lương thực, nói ngắn gọn là *sự vun trồng*. Sau đó, từ *cultus* được mở rộng nghĩa, dùng trong lĩnh vực xã hội chỉ sự vun trồng giáo dục, đào tạo và phát triển mọi khả năng của con người.

Khái niệm văn hóa đã là chủ đề học thuật được tranh luận đáng kể trong những năm vừa qua và có nhiều cách tiếp cận để định nghĩa và nghiên cứu văn hóa (ví dụ: Barley, Meyer và Gash, Martin, Ott, Smircich và Calas). Cho đến nay, trên thế giới có hơn 164 định nghĩa về văn hóa được phát biểu.

Tuy nhiên, tựu trung lại thì có thể định nghĩa ***văn hóa*** là *một dạng thức các quan niệm cơ bản cùng chia sẻ mà một nhóm học hỏi được, khi nó giải quyết những vấn đề liên quan đến việc thích nghi với môi trường bên ngoài và sự hợp nhất bên trong. Dạng thức này hiệu quả đủ tốt để được xem là có giá trị, và do đó được truyền dạy cho các thành viên mới như cách thức đúng đắn để nhận thức tư duy và cảm nhận liên quan các vấn đề đó.*

1.2. VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

Văn hóa doanh nghiệp (VHDN) là toàn bộ các giá trị văn hóa (VH) được gây dựng nên trong suốt quá trình tồn tại và phát triển của một doanh nghiệp (DN), trở thành các giá trị, các quan niệm và tập quán, truyền thống ăn sâu vào hoạt động của DN ấy và chi phối tình cảm, nếp suy nghĩ và hành vi của mọi thành viên của DN trong việc theo đuổi và thực hiện các mục đích. Cũng như VH nói chung, VHDN có những đặc trưng cụ thể:

- Trước hết, VHDN là sản phẩm của những người cùng làm trong một DN và đáp ứng nhu cầu giá trị bền vững.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

- Nó xác lập một hệ thống các giá trị được mọi người làm trong DN chia sẻ, chấp nhận, đề cao và ứng xử theo các giá trị đó.

- VHDN còn góp phần tạo nên sự khác biệt giữa các DN và được coi là truyền thống của riêng mỗi DN.

VHDN hay VH tổ chức còn được hiểu là một hệ thống hữu cơ các giá trị, các chuẩn mực, các quan niệm và hành vi do các thành viên trong DN đó sáng tạo và tích lũy trong quá trình tương tác với môi trường bên ngoài và hội nhập bên trong tổ chức. Trong quá trình đó, nó đã có hiệu lực và được coi là đúng đắn; do đó, được chia sẻ và phổ biến rộng rãi giữa các thế hệ thành viên như một phương pháp chuẩn mực để nhận thức, tư duy và cảm nhận trong mối quan hệ với các vấn đề mà họ phải đối mặt. Cách tiếp cận này nhấn mạnh đến ba vấn đề quan trọng:

Thứ nhất: Các giá trị VHDN phải là một hệ thống có quan hệ chặt chẽ với nhau, được chấp nhận và phổ biến rộng rãi giữa các thành viên trong DN. Sự tương tác giữa các giá trị VH sẽ tạo ra những đặc trưng nhất định của mỗi nền VH. Như vậy, khi xây dựng VHDN, DN phải hiểu rõ mục tiêu của mình là xây dựng một nền VH như thế nào và xác định các giá trị phù hợp với mục tiêu đó.

Thứ hai: Hệ thống các giá trị VH phải là kết quả của quá trình lựa chọn hoặc sáng tạo của chính thành viên bên trong DN, trong đó người sáng tạo và lãnh đạo đóng vai trò quyết định trong quá trình đó. Sự lựa chọn như vậy sẽ tạo ra bản sắc VH khác biệt giữa các tổ chức. Các giá trị này phải được kiểm nghiệm qua thực tế và đã chứng tỏ được sự ảnh hưởng tích cực đối với hiệu quả hoạt động của DN.

Thứ ba: Các giá trị VHDN phải có một sức mạnh đủ để tác động đến nhận thức, tư duy và cảm nhận của các thành viên trong DN đối với các vấn đề và quan hệ của DN. Nói cách khác, các giá trị VHDN chỉ được tồn tại khi các thành viên trong tổ chức đó sử dụng như những chuẩn mực trong nhận thức, tư duy, cảm nhận và hành động, xác định những ưu tiên, tốt, xấu. Những giá trị có khả năng ảnh hưởng như vậy là kết quả của một quá trình tác động lâu dài và liên tục của ban lãnh đạo DN.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

Trong các DN, phần nhiều các giá trị VHDN ban đầu được thể hiện thông qua các quy tắc, các quy định có tính chất bắt buộc nhưng khi được chấp nhận rộng rãi thì chúng lại trở thành những giá trị, những chuẩn mực và nguyên tắc bất thành văn chi phối hành vi của mọi thành viên trong tổ chức. Khi đó, VHDN sẽ đóng vai trò như một "hệ điều hành" của DN, tức là nó có tác động điều chỉnh từ các hoạt động thường nhật, sự phối hợp giữa các cá nhân, các bộ phận cho đến việc chọn lựa chiến lược hoạt động, cơ cấu tổ chức, khả năng thích ứng hay sự ổn định của một DN. Do đó, VHDN có ảnh hưởng quyết định đến hiệu quả hoạt động, khả năng cạnh tranh và sự phát triển bền vững của mỗi DN.

1.2.1. Các yếu tố cấu thành VHDN

VHDN 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 VH của tổ chức và lan truyền VH ấy tới các thành viên trong tổ chức.

1.2.1.1. *Yếu tố thứ nhất - Những giá trị VH hữu hình*

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

Thứ nhất: Kiến trúc đặc trưng và diện mạo DN.

Được coi là bộ mặt của DN, kiến trúc và diện mạo luôn được các DN 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 DN nào. Diện mạo thể hiện ở hình khối kiến trúc, quy mô về không gian của DN. 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 DN. Thực tế cho thấy, cấu trúc và diện mạo có ảnh hưởng đến tâm lý trong quá trình làm việc của người lao động.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

Thứ hai: Các lễ kỷ niệm, lễ nghi và các sinh hoạt VH.

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 VH, với mỗi nền VH khác nhau thì các lễ nghi cũng có hình thức khác nhau.

Lễ kỷ niệm là hoạt động được tổ chức nhằm nhắc nhở mọi người trong DN ghi nhớ những giá trị của DN và là dịp tôn vinh DN, tăng cường sự tự hào của mọi người về DN. Đây là hoạt động quan trọng được tổ chức sống động nhất.

Các sinh hoạt VH như các chương trình ca nhạc, thể thao, các cuộc thi trong các dịp đặc biệt, … là hoạt động không thể thiếu trong đời sống VH. Các hoạt động này được tổ chức tạo cơ hội cho các thành viên nâng cao sức khoẻ, làm phong phú thêm đời sống tinh thần, tăng cường sự giao lưu, chia sẻ và hiểu biết 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 DN quyết định. Những người sống và làm việc trong cùng một môi trường có xu hướng dùng chung một thứ ngôn ngữ. Các thành viên trong DN 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 DN. Những từ như “dịch vụ hoàn hảo”, “khách hàng là thượng đế” … được hiểu rất khác nhau tùy theo VH của từng DN.

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,

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

lễ nghi, giai 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 DN rất quan tâm chú trọng. Logo được in trên các biểu tượng khác của DN 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 VH tạo ra nét đặc trưng cho DN và tạo ra sự đồng cảm, gắn bó giữa các thành viên. Đây cũng là những biểu tượng tạo nên niềm tự hào của nhân viên về công ty của mình. Ngoài ra, các giai thoại, truyện kể, các ấn phẩm điển hình … là những biểu tượng giúp mọi người thấy rõ hơn về những giá trị VH của tổ chức.

1.2.1.2. *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 DN nỗ lực thực hiện. Đây là kim chỉ nam cho mọi hoạt động của nhân viên. Những giá trị này cũng có tính hữu hình vì có thể nhận biết và diễn đạt một cách rõ ràng, chính xác.

Thứ nhất: Tầm nhìn.

Tầm nhìn là trạng thái trong tương lai mà DN 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 DN trong tương lai với giới hạn về thời gian tương đối dài và có tác dụng hướng mọi thành viên trong DN 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 DN 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 DN đã xác định.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

Thứ ba: Mục tiêu chiến lược.

Trong quá trình hình thành, tồn tại và phát triển, DN luôn chịu các tác động cả khách quan và chủ quan. Những tác động này có thể tạo điều kiện thuận lợi hay thách thức cho DN. 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 DN. Mối quan hệ giữa chiến lược và VHDN có thể được giải thích như sau: Khi xây dựng chiến lược cần thu thập thông tin về môi trường. Các thông tin thu thập được lại được diễn đạt và xử lý theo cách thức, ngôn ngữ thịnh hành trong DN nên chúng chịu ảnh hưởng của VHDN. VH cũng là công cụ thống nhất mọi người về nhận thức, cách thức hành động trong quá trình triển khai các chương trình hành động.

1.2.1.3. *Yếu tố thứ 3 – Các quan điểm cơ bản*

Các giá trị ngầm định là niềm tin, nhận thức, suy nghĩ, tình cảm đã ăn sâu trong tiềm thức mỗi thành viên trong DN. 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 tổ chức có nhận thức khác nhau. Một số 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 khác thì cho rằng cần phải hòa nhập với môi trường, hay tìm cách sao cho có một vị trí an toàn để không phải chịu những tác động bất lợi của môi trường. Những tổ chức, cá nhân có suy nghĩ tiêu cực thì cho rằng không thể thay đổi được những gì mà số phận đã an bài, nên đành phải chấp nhận số phận đó. Đây là những tổ chức, cá nhân có xu hướng an phận, không muốn cố gắng.

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

Ngoài mối quan hệ xã hội, các thành viên trong tổ chức còn có mối quan hệ trong công việc. Các quan hệ này có ảnh hưởng tương hỗ lẫn nhau. Một số tổ chức ủng hộ thành tích và sự nỗ lực của mỗi cá nhân. Một số khác lại khuyến khích sự

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

hợp tác và tinh thần tập thể. Triết lý quản lý của mỗi tổ chức có thể coi trọng tính độc lập, tự chủ hoặc ngược lai 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 tổ chức khác nhau có quan niệm khác nhau về bản chất con người. Một số tổ chức cho rằng bản chất con người là lười biếng, tinh thần tự chủ thấp, khả năng sáng tạo kém. Một số tổ chức 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 một số tổ chức khác 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 tổ chức căn cứ vào thái độ, tính cách, nhận thức và sự học hỏi của mỗi người. Bốn yếu tố này là những yếu tố chủ yếu ảnh hưởng đến hành vi cá nhân trong tổ chức. Quan điểm về bản chất hành vi cá nhân có sự khác nhau giữa phương Tây và phương Đông. Người phương Tây quan tâm nhiều đến năng lực, sự cố gắng và thể hiện bản thân bằng những cái cụ thể làm được trong khi người phương Đông coi trọng vị thế, nên có lối sống để cố chứng tỏ mình là ai đó thể hiện qua địa vị xã hội mà người đó có được.

Thứ năm: Bản chất sự thật và lẽ phải.

Đối với một số tổ chức, sự thật và lẽ phải là kết quả của một quá trình phân tích, đánh giá theo những quy luật, chân lý đã có. Một số tổ chức khác lại xem sự thật và lẽ phải là quan điểm, ý kiến của người lãnh đạo do niềm tin, sự tín nhiệm tuyệt đối với người đứng đầu tổ chức. Có tổ chức lại cho rằng những gì còn lại sau cùng chính là lẽ phải và sự thật.

Ngoài ra, trong DN còn tồn tại một hệ thống giá trị chưa được coi là đương nhiên và các giá trị mà lãnh đạo mong muốn đưa vào DN mình. Những giá trị

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

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 khó thay đổi và ảnh hưởng rất lớn đến phong cách làm việc, quyết định, giao tiếp và ứng xử. Sự ảnh hưởng của các ngầm định lớn hơn rất nhiều so với sự ảnh hưởng của các giá trị được thể hiện.

1.2.2. Phương diện văn hóa

Để hiểu được nội dung và động lực của VH, chúng ta phải cần một mô hình về cách thức các quan niệm cơ bản phát sinh và lý do tại sao chúng tiếp tục tồn tại. Chúng ta cần một mô hình như thế bởi vì rốt cuộc thì VH vẫn bao trùm mọi khía cạnh của đời sống nhóm, và chúng ta nên phân tích VH theo những phương diện nào, và những phương diện nào chúng ta nên tập trung khi nghiên cứu một nền VH? Chính vì mục đích này mà mô hình thích hợp nhất chính là mô hình phát triển bởi xã hội học và động lực nhóm và dựa trên sự phân biệt cơ bản giữa các vấn đề của một nhóm bất kỳ về *(1) Sự tồn tại và thích nghi với môi trường bên ngoài* và *(2) Sự hợp nhất các quá trình nội bộ để đảm bảo khả năng tiếp tục tồn tại và phát triển thích nghi.*

1.2.2.1. Tồn tại và thích nghi với các môi trường bên ngoài

Theo Schein, vấn đề tồn tại và thích nghi với môi trường bên ngoài xác định một cách cơ bản chu kỳ đối phó, mà mọi hệ thống phải có khả năng duy trì liên quan đến môi trường đang thay đổi. Những yếu tố thiết yếu của chu kỳ được phác họa dưới đây. Mặc dù mỗi bước trong chu kỳ được trình bày theo thứ tự kế tiếp nhưng có lẽ một tổ chức bất kỳ sẽ thực hiện hầu hết các bước cùng một lúc khi nó đã đi vào hoạt động.

(1). Sứ mệnh và chiến lược: Đạt được hiểu biết chung về sứ mạng cốt lõi, nhiệm vụ chủ yếu, các chức năng hiển nhiên và ngầm hiểu.

(2). Các mục tiêu: Phát triển sự đồng thuận về các mục tiêu, bắt nguồn từ sứ mạng cốt lõi.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

(3). Phương tiện: Phát triển sự đồng thuận về phương tiện được sử dụng để đạt được các mục tiêu, chẳng hạn như cấu trúc tổ chức, phân chia lao động, hệ thống khen thưởng và hệ thống thẩm quyền.

(4). Đo lường: Phát triển sự đồng thuận về những tiêu chuẩn được sử dụng để đo lường mức độ nhóm làm việc để hoàn thành mục tiêu như thế nào, chẳng hạn như hệ thống thông tin và kiểm soát.

(5). Điều chỉnh: Phát triển sự đồng thuận về những chiến lược điều chỉnh thích hợp sẽ được sử dụng nếu không đạt được các mục tiêu.

1.2.2.2. Quản lý sự hợp nhất nội tại

Nếu một nhóm muốn hoàn thành các nhiệm vụ để có thể thích nghi với môi trường bên ngoài thì nó phải có khả năng phát triển và duy trì một tập hợp các mối quan hệ nội tại giữa các thành viên. Các quá trình xây dựng và phát triển nhóm diễn ra đồng thời với các quá trình giải quyết vấn đề và hoàn thành nhiệm vụ. Những quá trình này cho phép nhóm tự hợp nhất trong nội bộ phản ánh những vấn đề nội bộ quan trọng mà bất kỳ nhóm nào cũng phải giải quyết. Đó là những vấn đề:

(1). *Tạo ra một ngôn ngữ và các phạm trù khái niệm chung*: Nếu các thành viên không thể giao tiếp và hiểu biết lẫn nhau thì theo định nghĩa đó không phải là một nhóm.

(2). *Xác định các ranh giới của nhóm và các tiêu chuẩn thuộc về nhóm hay bên ngoài nhóm*: Nhóm phải có thể tự xác định. Ai là người trong nhóm và ai là người ngoài, và xác định thành viên dựa trên tiêu chuẩn nào.

(3). *Phân phối quyền lực và chức vụ*: Mỗi nhóm phải vạch rõ trật tự thứ bậc, các tiêu chuẩn và quy tắc về cách thức các thành viên đạt được, duy trì, và mất quyền lực. Sự đồng thuận trong lĩnh vực này là thiết yếu để giúp các thành viên điều tiết cảm giác gây hấn.

(4). *Phát triển các chuẩn mực về sự thân mật, tình bạn và tình yêu*: Mỗi nhóm đều phải nêu rõ các quy tắc cho những quan hệ đồng cấp, các quan hệ giữa các giới và cách thức thể hiện sự cởi mở và thân mật trong bối cảnh điều hành các

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

nhiệm vụ của tổ chức. Sự đồng thuận trong lĩnh vực này là thiết yếu để giúp các thành viên điều phối tình cảm và tình yêu.

(5). *Xác định và phân bố thưởng và phạt*: Mọi nhóm phải biết rõ hành vi nào là "anh hùng" và hành vi nào là "tội lỗi", và phải đạt được sự đồng thuận về điều gì được khen thưởng hoặc trừng phạt.

(6). *Giải thích những điều không thể giải thích – hệ tư tưởng và tôn giáo*: Mỗi nhóm, giống như một xã hội, đều gặp những sự kiện không thể giải thích nhưng phải được cho ý nghĩa, để các thành viên có thể thích ứng với chúng và tránh sự lo lắng khi tiếp xúc những điều không thể giải thích và không thể kiểm soát được.

1.2.3. Các mô hình VHDN

Khi thành lập DN, lãnh đạo thường vay mượn ý tưởng các mô hình có sẵn. Thực tế, mỗi DN có cơ cấu tổ chức riêng phù hợp với lĩnh vực hoạt động và đặc điểm VH. Trước hết, phải hiểu rằng DN là một kết cấu mang tính chủ quan và chính đặc điểm VH của mỗi nhân viên sẽ tạo ra một môi trường làm việc có ý nghĩa. Cấu trúc của DN không phải là những thứ xa xôi, cao siêu mà nó là một cái gì đó họ rất quen thuộc. Cấu trúc của DN chính là hệ thống được thiết kế để đạt được mục tiêu kinh tế của DN. Nó có thể tương tự như cấu trúc của tổ chức quân đội, một gia đình, cũng có thể giống một con tàu lênh đênh vô định hay một tên lửa nhắm tới khách hàng và những mục tiêu chiến lược.

Theo quan điểm của giáo sư Kim Cameron và Robert Quinn [16], thì VHDN 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 nhấn mạnh.

(6) Tiêu chí của sự thành công.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

Khi nhìn nhận một DN, chúng ta cần xem xét dưới nhiều góc độ khác nhau. Chiều hướng để chúng ta phân biệt mô hình VHDN là tạo được công bằng – trật tự và hướng tới cá nhân, hướng tới từng nhiệm vụ. Điều này giúp chúng ta xác định bốn mô hình VHDN như sau:

***1.2.3.1. Mô hình VH gia đình (Clan)*:** Đây là mô hình văn hóa không chú ý nhiều đến cơ cấu và kiểm soát, đồng thời dành nhiều sự quan tâm cho sự linh hoạt. Thay vì đặt ra các thủ tục và quy định chặt chẽ, người lãnh đạo điều khiển hoạt động công ty thông qua tầm nhìn, chia sẻ mục tiêu, đầu ra và kết quả. Trái ngược 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 nhấn 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.

1.2.3.2. Mô hình VH sáng tạo (Adhocracy): Mô hình văn hóa sáng tạo có tính độc lập hơn và linh hoạt hơn văn hóa gia đình. Đây là điều cần thiết trong môi trường kinh doanh liên tục thay đổi như hiện nay. Khi thành công trên thị trường gắn liền với những thay đổi và thích ứng nhanh chóng thì tổ chức có nền văn hóa sáng tạo sẽ nhanh chóng hình thành các đội nhóm để đối mặt với các thử thách 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.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

5. Chiến lược nhấn 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.

1.2.3.3. Mô hình VH thị trường (Market): Văn hóa thị trường cũng tìm kiếm sự kiểm soát tuy nhiên văn hóa thị trường tìm kiếm sự kiểm soát hướng ra bên ngoài tổ chức. Đặc biệt, mô hình văn hóa này quan tâm rất nhiều đến chi phí giao dịch. Phong cách tổ chức dựa trên cạnh tranh, mọi người luôn ở trong trạng thái cạnh tranh và tập trung vào mục tiêu. Trong tổ chức, danh tiếng và thành công là quan trọng nhất. Tổ chức luôn tập trung dài hạn 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 nhấn mạnh: cạnh tranh và chiến thắng.

6. Tiêu chí của sự thành công: chiến thắng trên thị trường, tăng khoảng cách đối với đối thủ.

1.2.3.4. Mô hình VH cấp bậc (Hierarchy): Đây là một môi trường làm việc có cấu trúc và được quản lý một cách chặt chẽ giống như quan niệm của Max Weber về sự quan liêu. Trong nhiều năm qua, đây được coi là phương pháp duy nhất để quản lý. Điều này vẫn còn là một yếu tố cơ bản cho phần lớn các tổ chức hay công ty. Văn hóa cấp bậc tôn trọng quyền lực và địa vị. Mô hình này thường có 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.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

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 nhấn mạnh: thường xuyên và ổn định.

6. Tiêu chí của sự thành công: tin cậy, hiệu quả, chi phí thấp.

1.2.4. Công cụ nhận dạng loại hình VHDN (OCAI)

Trong luận văn này, tác giả chọn công cụ nhận dạng loại hình VHDN (OCAI) nhằm mục đích nhận biết được loại hình văn hóa của DN ở hiện tại như thế nào, và mong muốn văn hóa trong tương lai sẽ như thế nào? Để từ đó đưa ra những giải pháp xây dựng văn hóa cho phù hợp và đúng mong đợi của lãnh đạo DN.

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

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 VH:

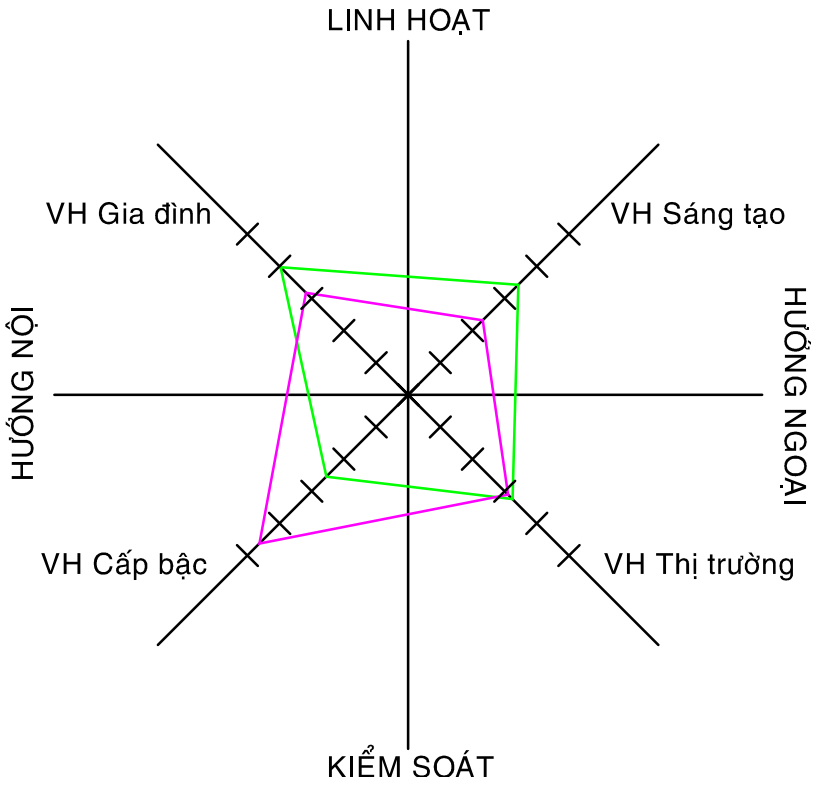
1. Đặc điểm nổi trội.
2. Tổ chức lãnh đạo.
3. Quản lý nhân viên.
4. Chất keo kết dính của tổ chức.
5. Chiến lược nhấn mạnh.
6. Tiêu chí của sự thành công.

Người trả lời các câu hỏi của OCAI phải chia 100 điểm trên tổng số bốn tiểu mục phù hợp với từng đại diện cho bốn loại VH, trong đó:

- Loại phong cách A cho biết một nền VH gia đình (Clan).
- Loại phong cách B cho thấy một nền VH sáng tạo (Adhocracy).
- Loại phong cách C chỉ ra một nền VH thị trường (Market).
- Loại phong cách D chỉ ra một nền VH cấp bậc (Hierarchy).

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

Phương pháp này xác định sự pha trộn của bốn loại hình VH 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 VH được đo lường bằng công cụ OCAI

(Trích nguồn: www.ocai-online.com)

1.2.5. Quá trình hình thành và phát triển VHDN

Văn hoá kinh doanh của bất cứ một DN hay tổ chức nào đều phải trải qua ba giai đoạn phát triển là giai đoạn non trẻ, giai đoạn giữa, cuối cùng là giai đoạn chín mùi và suy thoái.

1.2.5.1. Giai đoạn hình thành

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

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

Trong giai đoạn đầu, DN phải tập trung tạo ra những giá trị VH 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 VH trong những DN trẻ thành đạt thường được kế thừa mau chóng do: (1) Những nhà sáng lập nó vẫn tồn tại; (2) Chính nền VH đó đã giúp DN khẳng định mình và phát triển trong môi trường đầy cạnh tranh; (3) Rất nhiều giá trị của nền VH đó là thành quả đúc kết được trong quá trình hình thành và phát triển của DN.

Chính vì vậy, trong giai đoạn này, việc thay đổi VHDN trong DN hiếm khi diễn ra, trừ khi có những yếu tố tác động từ bên ngoài như khủng hoảng kinh tế khiến doanh số và lợi nhuận sụt giảm mạnh, sản phẩm chủ lực của DN thất bại trên thị trường…. Khi đó, sẽ diễn ra quá trình thay đổi nếu những thất bại này làm giảm uy tín và hạ bệ người sáng lập – nhà lãnh đạo mới sẽ tạo ra diện mạo VHDN mới cho DN.

1.2.5.2. Giai đoạn phát triển

Là giai đoạn khi người sáng lập không còn giữ vai trò thống trị hoặc đã chuyển giao quyền lực cho ít nhất hai thế hệ. DN có nhiều biến đổi và có thể xuất hiện những xung đột giữa phe bảo thủ và phe đổi mới (những người muốn thay đổi văn hoá DN để củng cố uy tín và quyền lực bản thân).

Điều nguy hiểm khi thay đổi VHDN trong giai đoạn này là những đặc điểm của người sáng lập qua thời gian đã in dấu trong nền VH, nỗ lực thay thế những đặc điểm này sẽ đặt DN vào thử thách: Nếu những thành viên quên đi rằng nền VH của họ được hình thành từ hàng loạt các bài học đúc kết từ thực tiễn và kinh nghiệm thành công trong quá khứ, họ có thể sẽ cố thay đổi những giá trị mà họ thực sự vẫn cần đến.

Sự thay đổi chỉ thực sự cần thiết khi những yếu tố đã từng giúp DN thành công đã trở nên lỗi thời do thay đổi của môi trường bên ngoài và quan trọng hơn là môi trường bên trong.

1.2.5.3. Giai đoạn trưởng thành và suy thoái

Trong giai đoạn này, DN không tiếp tục tăng trưởng nữa do thị trường đã

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

bão hòa hoặc sản phẩm trở nên lỗi thời. Sự trưởng thành không hoàn toàn phụ thuộc vào mức độ lâu đời, quy mô hay số thế hệ lãnh đạo của DN mà cốt lõi là phản ánh mối quan hệ qua lại giữa sản phẩm của DN với những cơ hội và hạn chế của môi trường hoạt động.

Những yếu tố VHDN lỗi thời cũng có tác động tiêu cực không kém đến các DN. Các cheabol (tập đoàn) vốn được coi là những "cỗ xe lớn" của nền kinh tế Hàn Quốc trong suốt 30 năm qua. Nhưng từ giữa năm 1997, các cheabol này đã trải qua những xáo trộn lớn cùng với cuộc khủng hoảng của nền kinh tế Hàn Quốc. Phong cách quản lý dựa trên tinh thần Nho giáo, ý thức hệ gia trưởng thống trị trong các tập đoàn này (ví dụ như: nạn sùng bái mù quáng, đánh giá năng lực chủ yếu dựa vào thâm niên làm việc, sự phụ thuộc vào những giá trị tập thể) là một trong những nguyên nhân khiến cho các cheabol trở nên kém linh hoạt trước những thay đổi, bóp nghẹt đi tính sáng tạo cá nhân, làm giảm hiệu quả hoạt động của công ty.

Tuy nhiên, mức độ lâu đời cũng đóng vai trò quan trọng trong việc thay đổi văn hóa kinh doanh của DN. Nếu trong quá khứ DN có một thời gian dài phát triển 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 phản ánh niềm tự hào và lòng tự tôn của cả tập thể.

1.2.6. Các giải pháp để quản trị và phát triển VHDN

Theo mô hình OCAI, giáo sư Kim Cameron và Robert Quinn đã phân chia thành 4 loại mô hình văn hóa. Tùy theo từng loại mô hình mà có các giải pháp để quản lý VHDN khác nhau:

1.2.6.1. Mô hình VH gia đình(C) có các giải pháp quản lý VH tập trung vào:

- Quản trị VHDN thiên về tính đồng đội.
- Quản trị VHDN thiên về các mối quan hệ cá nhân.
- Quản trị VHDN thiên về việc phát triển nguồn nhân lực.
- Quản trị VHDN thiên về sự hợp tác và cộng đồng.
- Quản trị VHDN thiên về lòng trắc ẩn và sự chăm sóc.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

1.2.6.2. Mô hình VH sáng tạo (A) có các giải pháp quản lý VH tập trung vào:

- Quản trị VHDN thiên về sự đổi mới và các mối quan hệ trong kinh doanh.
- Quản trị VHDN hướng về tương lai.
- Quản trị VHDN thiên về cải tiến và sự thay đổi.
- Quản trị VHDN thiên về sự sáng tạo.
- Quản trị VHDN thiên về sự nhanh nhạy và linh hoạt.

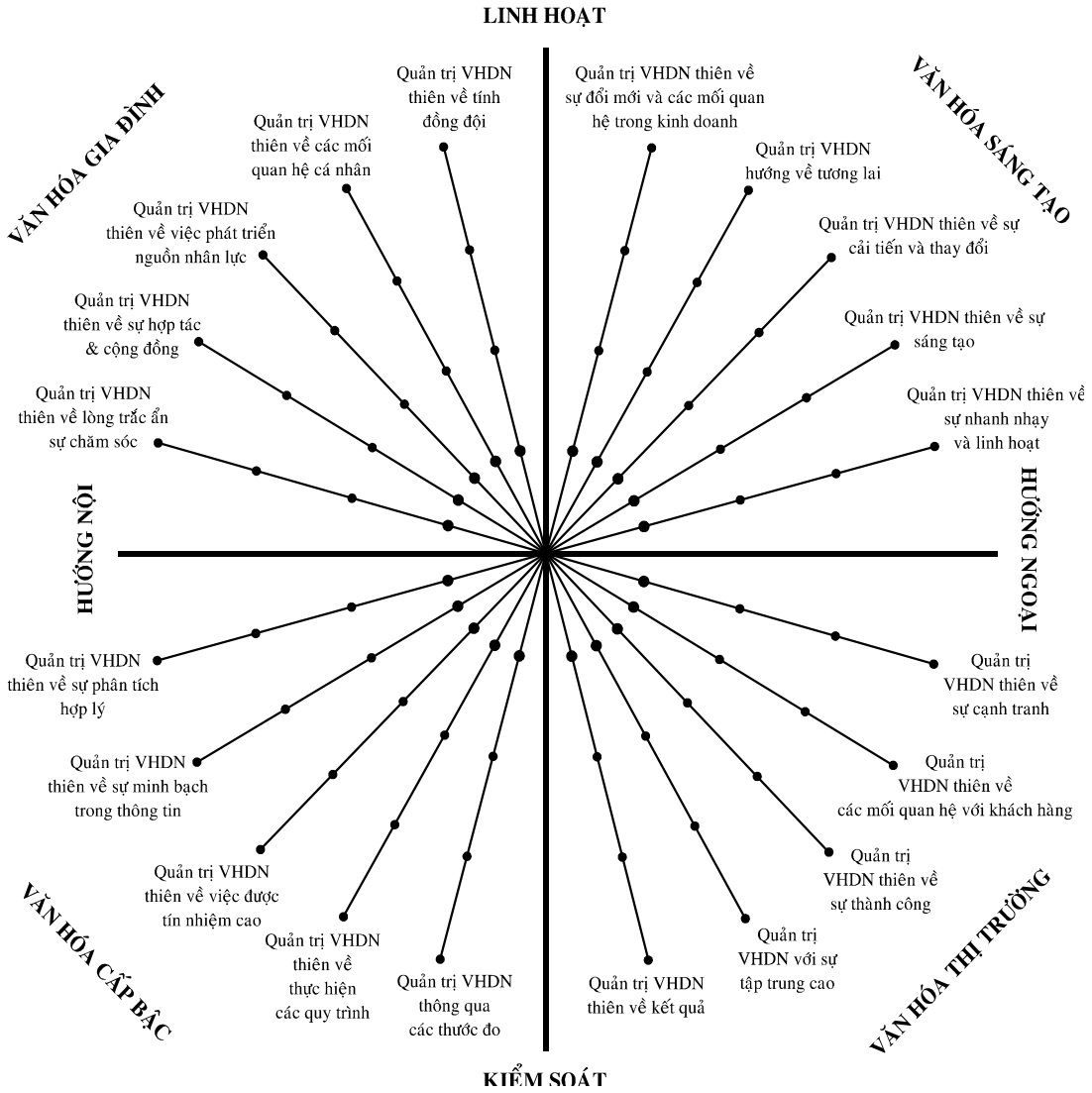
1.2.6.3. Mô hình VH thị trường (M) có các giải pháp quản lý VH tập trung vào:

- Quản trị VHDN thiên về sự cạnh tranh.
- Quản trị VHDN thiên về các mối quan hệ với khách hàng.
- Quản trị VHDN thiên về sự thành công.
- Quản trị VHDN với sự tập trung cao.
- Quản trị VHDN thiên về kết quả.

1.2.6.4. Mô hình VH cấp bậc (H) có các giải pháp quản lý VH tập trung vào:

- Quản trị VHDN thiên về sự phân tích hợp lý.
- Quản trị VHDN thiên về sự minh bạch trong thông tin.
- Quản trị VHDN thiên về việc được tín nhiệm cao.
- Quản trị VHDN thiên về thực hiện thông qua các quy trình.
- Quản trị VHDN thông qua các thước đo.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com



Hình 1.2: Giải pháp quản trị VHDN theo hướng 4 mô hình VH

(Trích nguồn thu tập của tác giả)

TÓM TẮT CHƯƠNG 1

Trong chương này, tác giả đã trình bày cơ sở lý luận của VHDN, có thể tóm tắt một số điểm trọng tâm như sau:

- Tiếp cận các khái niệm về VH và VHDN trên quan điểm quản trị hiện đại.

- Thông qua các khái niệm của các học giả phương Tây và các nhà nghiên cứu Việt Nam để đúc kết khái niệm chung nhất về VHDN. Đồng thời đề cập

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

đến các nội dung liên quan đến các đặc trưng của VHDN, các nhân tố cấu thành của VHDN.

- Phân tích ba yếu tố cấu thành văn hóa của một tổ chức với những thành tố riêng, trong đó yếu tố thứ nhất là những giá trị văn hóa hữu hình bao gồm kiến trúc đặc trưng, lễ nghi và các sinh hoạt văn hóa, logo khẩu hiệu; yếu tố thứ hai là những giá trị được tán đồng bao gồm tầm nhìn, sứ mệnh, mục tiêu chiến lược; và yếu tố thứ ba là các giá trị ngầm định về quan hệ giữa con người với môi trường, con người với con người, ngầm định về bản chất con người, hành vi con người, bản chất sự thật và lẽ phải …

- Phân tích bốn loại hình VHDN được phân chia theo công cụ OCAI: mô hình văn hóa gia đình (Clan), mô hình văn hóa sáng tạo (Adhocracy), mô hình văn hóa thị trường (Market) và mô hình văn hóa cấp bậc (Hierachy). Mỗi một mô hình sẽ có sáu đặc điểm chính riêng biệt tương ứng với mô hình đó. Dựa trên sáu đặc điểm của từng mô hình mà có các hướng giải pháp để quản trị và phát triển văn hóa cho tổ chức.

- Giới thiệu chung về công cụ nhận dạng loại hình VH tổ chức (OCAI) do giáo sư Cameron và Quinn cùng nghiên cứu nhằm nhận biết được hiện tại tổ chức đang nghiêng về loại hình văn hóa nào trong bốn mô hình văn hóa trên và trong tương lai tổ chức đang hướng tới là loại hình văn hóa gì.

Từ các nội dung lý luận đã đề cập nêu trên sẽ làm cơ sở để phân tích, nghiên cứu, đánh giá và tìm ra các giải pháp xây dựng VHDN của công ty FAQUIMEX ở các chương kế tiếp.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

CHƯƠNG 2: HIỆN TRẠNG VĂN HÓA DOANH NGHIỆP Ở CÔNG TY CỔ PHẦN XUẤT NHẬP KHẨU LÂM THỦY SẢN BẾN TRE (FAQUIMEX)

2.1. GIỚI THIỆU CHUNG VỀ CÔNG TY CỔ PHẦN XUẤT NHẬP KHẨU LÂM THỦY SẢN BẾN TRE (FAQUIMEX)

Trong phần này, tác giả sẽ trình bày tổng thể về Công ty Cổ phần Xuất Nhập Khẩu Lâm Thủy Sản Bến Tre nhằm phục vụ cho việc đánh giá hiện trạng văn hóa của Công ty.

2.1.1. Sơ lược về Công ty Cổ phần Xuất Nhập Khẩu Lâm Thủy Sản Bến Tre

Tên gọi công ty: ***Công ty Cổ phần Xuất Nhập Khẩu Lâm Thủy Sản Bến Tre.***

Tên giao dịch: ***Bentre Forestry & Aquaproduct Import – Export Joint Stock Company.***

Tên viết tắt: ***FAQUIMEX.***

Vốn điều lệ: 150.000.000.000 đồng.

Địa chỉ: 71 Quốc lộ 60, thị trấn Châu Thành, huyện Châu Thành, tỉnh Bến Tre.

Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh số: 5503000055 do Sở Kế Hoạch và Đầu Tư tỉnh Bến Tre cấp lần đầu ngày 27 tháng 06 năm 2007.

Các lĩnh vực hoạt động sản xuất kinh doanh chính của Công ty bao gồm:

- Chế biến thủy sản đông lạnh xuất khẩu.
- Sản xuất kinh doanh giống thủy sản, nuôi trồng thủy sản.
- Khai thác thủy sản xa bờ…

Năng lực sản xuất/năm:

- 15.000 tấn thành phẩm thủy sản đông lạnh các loại.
- 1.500 tấn tôm sú thịt nguyên liệu.
- 20.000 tấn cá tra thịt thương phẩm.
- 3.000 tấn thủy sản khai thác xa bờ.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

Sản phẩm chủ yếu của Công ty:

- Thành phẩm tôm sú, cá tra đông lạnh xuất khẩu.
- Tôm sú thịt, cá tra thịt nguyên liệu cung ứng Nhà máy chế biến của DN và tiêu thụ nội địa.
- Cá biển các loại tiêu thụ nội địa từ đội tàu đánh bắt xa bờ.

2.1.2. Quá trình hình thành và phát triển

Công ty Cổ phần Xuất Nhập Khẩu Lâm Thủy Sản Bến Tre trước đây là Công ty Lâm Sản Bến Tre được thành lập theo quyết định số 1075/QĐ-UB ngày 31/12/1994 của UBND tỉnh Bến Tre trên cơ sở sáp nhập Văn phòng Liên hiệp Lâm Công nghiệp Xuất Nhập Khẩu Bến Tre và Xí nghiệp Chế biến Lâm sản Bến Tre với chức năng, nhiệm vụ chủ yếu là sản xuất kinh doanh các mặt hàng lâm sản, liên kết đầu tư khai thác các mặt hàng lâm sản với các DN ở trong nước và nước ngoài. Giai đoạn từ năm 1994-1995, Công ty Lâm Sản Bến Tre chuyên kinh doanh, chế biến gỗ tròn cung ứng cho thị trường trong và ngoài tỉnh.

Đến năm 1997, thực hiện chủ trương phát triển đánh bắt xa bờ của Chính phủ, công ty đã mạnh dạn bổ sung ngành nghề mới: đóng tàu đánh bắt xa bờ. Công ty đã thành lập đội tàu đánh bắt xa bờ với công suất 360 CV/chiếc, gồm 17 chiếc. Năm 2001, công ty đầu tư vào ngành nghề mới có hiệu quả kinh tế rất cao nhưng cũng có độ rủi ro lớn là nuôi tôm sú theo mô hình công nghiệp. Bằng chính sách thu hút lao động có trình độ kỹ thuật cao, liên kết với Trung tâm Khuyến ngư tỉnh về mặt tư vấn kỹ thuật, công ty đã đầu tư và đưa vào khai thác trại nuôi tôm sú công nghiệp với quy mô trên 700 ha tại 3 huyện Bình Đại, Thạnh Phú, Ba Tri (tỉnh Bến Tre) đạt doanh số hàng năm trên 200 tỷ đồng.

Với nguồn vốn đã đủ mạnh, công ty đầu tư tiếp vào lĩnh vực sản xuất con giống tôm sú tại tỉnh Ninh Thuận nhằm tạo thế chủ động đảm bảo 100% nhu cầu cung cấp tôm sú giống đạt tiêu chuẩn nuôi tôm sú thịt cho các trại của công ty, số còn lại phục vụ nhân dân trong tỉnh và các đơn vị bạn phát triển nghề nuôi, bước đầu khép kín quy trình từ khâu cung ứng con giống – sản xuất tôm sú thịt của đơn vị, hạn chế rủi ro trong nuôi trồng do nguồn giống nhiễm bệnh, không rõ nguồn

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

gốc, xuất xứ.

Sau gần 8 năm hoạt động, đến ngày 15/02/2002, Công ty Lâm sản Bến Tre được đổi tên thành Công ty Xuất Nhập Khẩu Lâm Thủy Sản Bến Tre (Faquimex) theo Quyết định số 689/2002/QĐ-UB của UBND tỉnh Bến Tre và giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh số 100484 ngày 16/09/2003 do Sở Kế Hoạch – Đầu tư tỉnh Bến Tre cấp.

Năm 2003, công ty đã đầu tư Dự án Nhà máy đông lạnh Chế biến thủy sản gồm 01 xưởng chế biến tôm và 01 xưởng chế biến cá tra đông lạnh quy mô 12.000 tấn sản phẩm thủy sản đông lạnh các loại/năm với tổng vốn đầu tư trên 100 tỷ đồng bằng nguồn vốn tích luỹ của công ty và vốn vay ưu đãi. Đến tháng 4 năm 2004, dự án đã hoàn thành và đưa vào sử dụng, đã khép kín hoàn toàn hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty. Hiện công ty đã đầu tư bổ sung để nâng công suất chế biến của Nhà máy lên 15.000 – 18.000 tấn thành phẩm sản phẩm thủy sản đông lạnh các loại/năm.

Năm 2005, công ty phát triển thêm nghề nuôi cá tra thịt đến nay đạt diện tích nuôi 150 ha cho sản lượng 25.000 – 30.000 tấn cá tra thịt thương phẩm/năm và với sản lượng tôm sú nguyên liệu khoảng 1500 – 2000 tấn/năm đáp ứng khoảng 60% nhu cầu nguyên liệu cho mặt mặt cá tra đông lạnh của Nhà máy.

Như vậy, đến nay với mô hình sản xuất khép kín từ con giống – nuôi trồng – đánh bắt – chế biến – tiêu thụ nội địa và xuất khẩu, công ty luôn chủ động trong sản xuất chế biến, tạo ra sản phẩm đạt tiêu chuẩn xuất khẩu với chất lượng cao, góp phần gia tăng giá trị sản phẩm và hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty, khả năng tích lũy, đóng góp ngân sách và thu nhập người lao động không ngừng tăng cao, mở ra triển vọng phát triển một cách ổn định và bền vững cho các năm sau này.

2.1.3. Cơ cấu tổ chức và nhân sự

2.1.3.1. Cơ cấu tổ chức

Công ty Cổ Phần Xuất Khẩu Lâm Thủy Sản Bến Tre có bộ máy quản lý tổ chức theo mô hình công ty cổ phần hoạt động theo luật DN bao gồm:

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

Đại hội đồng cổ đông: Là cơ quan có quyền lực cao nhất của công ty và tất cả các cổ đông có quyền bỏ phiếu đều được tham dự .

***Hội đồng Quản trị*:** Là cơ quan quản lý cao nhất của công ty, quản trị công ty giữa hai kỳ Đại hội.

Ban Kiểm soát: Là cơ quan trực thuộc Đại hội đồng cổ đông, do Đại hội đồng cổ đông bầu ra. Hiện tại Ban kiểm soát công ty gồm 3 thành viên và có nhiệm kỳ là 5 năm.

Tổng Giám đốc: Là người điều hành và quyết định cao nhất về tất cả các vấn đề liên quan đến hoạt động hàng ngày của công ty.

Phó Tổng Giám đốc phụ trách phòng ban nghiệp vụ: Chịu trách nhiệm và sự chỉ đạo trực tiếp của Tổng Giám đốc, có chức năng chỉ đạo các phòng ban thực hiện công tác chuyên môn nghiệp vụ theo chức năng, nhiệm vụ đã được quy định.

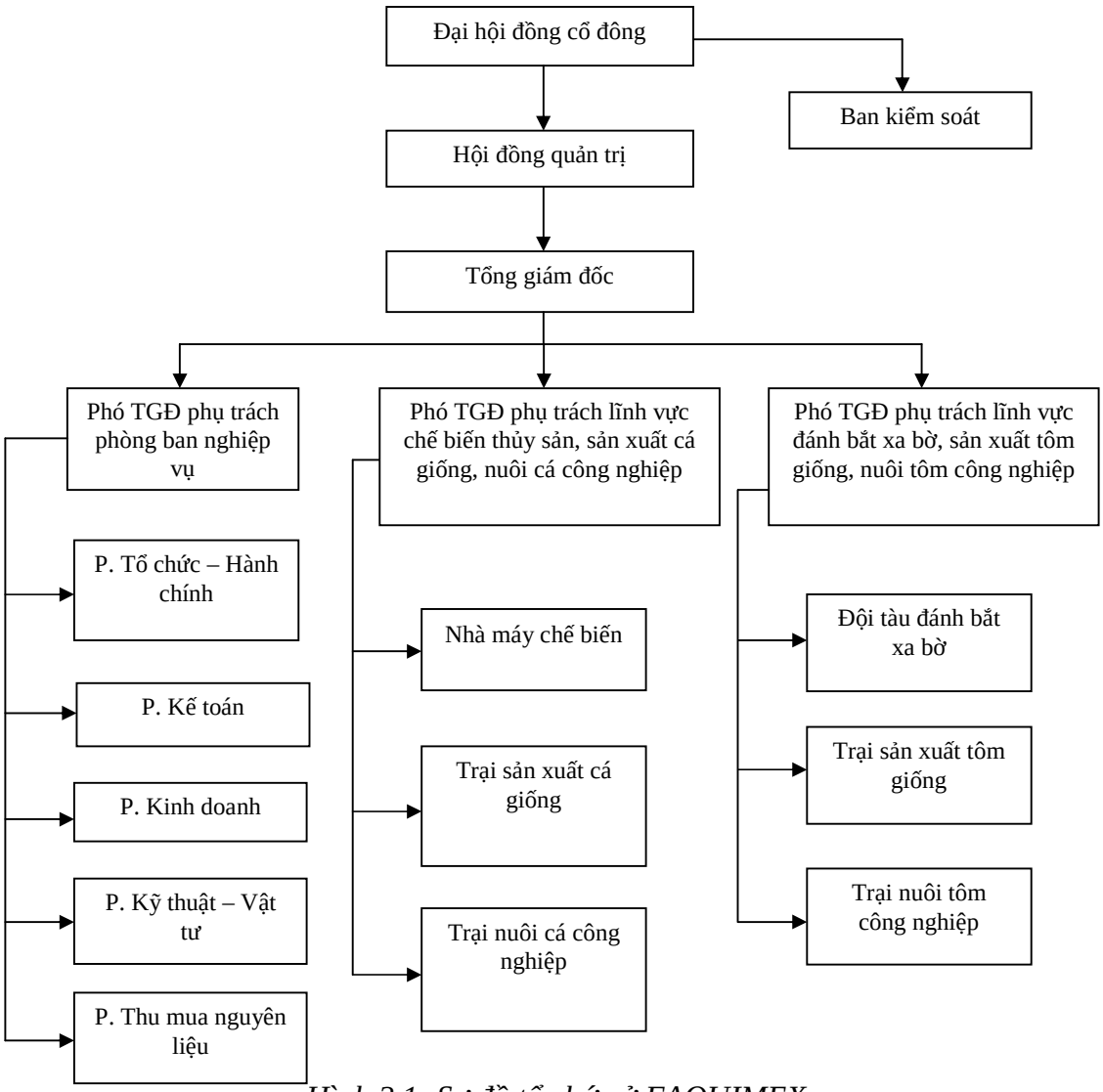
Phó Tổng Giám đốc phụ trách lĩnh vực chế biến thủy sản, sản xuất cá giống, nuôi cá công nghiệp: Chịu trách nhiệm và sự chỉ đạo trực tiếp của Tổng Giám đốc, có chức năng chỉ đạo nhà máy chế biến, các trại sản xuất cá giống và trại nuôi cá công nghiệp hoạt động sản xuất theo đúng kế hoạch sản xuất của công ty.

Phó Tổng Giám đốc phụ trách lĩnh vực đánh bắt xa bờ, sản xuất tôm giống, nuôi tôm công nghiệp: Chịu trách nhiệm và sự chỉ đạo trực tiếp của Tổng Giám đốc, có chức năng chỉ đạo đội tàu đánh bắt xa bờ, trại sản xuất tôm giống và các trại nuôi tôm công nghiệp.

Các phòng ban nghiệp vụ: Là những bộ phận trực tiếp điều hành công việc của công ty theo chức năng chuyên môn và nhận sự chỉ đạo trực tiếp của Ban Tổng Giám đốc. Chức năng nhiệm vụ của các phòng ban được quy định như sau:

- *Phòng Tổ Chức – Hành chính.*
- *Phòng Kế toán.*
- *Phòng Kinh doanh.*
- *Phòng Kỹ Thuật – Vật tư.*
- *Phòng Thu mua nguyên liệu.*

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com



Hình 2.1: Sơ đồ tổ chức ở FAQUIMEX

(Trích nguồn: Tài liệu của công ty FAQUIMEX)

2.1.3.2. Tình hình nhân sự

Tổng số lao động trong DN trong năm 2009 – 2010 như sau:

Bảng 2.1: Bảng thống kê tình hình lao động của FAQUIMEX

Năm	Tổng LĐ	Nữ	Trình độ				
			Đại học	Cao đẳng	Trung học	CNKT	LĐ phổ thông
2009	2.231	992	175	52	189	132	1.683
2010	1.902	862	154	45	164	102	1.437

(Trích nguồn: Báo cáo của công ty FAQUIMEX)

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

Trong năm 2010 có tình hình biến động lớn về nhân sự trong phần lao động phổ thông là do công ty FAQUIMEX bị sự ảnh hưởng của sự suy thoái kinh tế toàn cầu cho nên kinh doanh bị thu hẹp, nhà xưởng phải thu hẹp sản lượng dẫn đến tình trạng dư thừa lao động và công ty buộc phải giảm số lượng lao động phổ thông này.

2.1.4. Tình hình sản xuất kinh doanh

Tình hình sản xuất kinh doanh của Công ty trong năm 2009 – 2010 như sau:

Bảng 2.2: Doanh thu tôm sú và cá tra đông lạnh

Chỉ tiêu	Năm 2009		Năm 2010	
	Giá trị (tr. đồng)	Tỷ lệ (%)	Giá trị (tr. đồng)	Tỷ lệ (%)
Doanh thu nội địa	**151.316**	**22**	**133.236**	**23**
Tôm sú đông lạnh	63.812	9	46.069	8
Cá tra đông lạnh	87.503	13	87.167	15
Doanh thu xuất khẩu	**545.202**	**78**	**444.131**	**77**
Tôm sú đông lạnh	58.328	8	26.748	5
Cá tra đông lạnh	436.874	70	417.386	72
Tổng cộng	**696.518**	**100**	**577.371**	**100**

(Trích nguồn: Báo cáo của công ty FAQUIMEX)

Năm 2009, doanh thu xuất khẩu 02 mặt hàng tôm đông lạnh và cá Tra đông lạnh (mà chủ yếu là tôm đông lạnh) đạt 78% doanh số.

Năm 2010, doanh thu xuất khẩu từ 02 mặt hàng tôm đông lạnh và cá tra đông lạnh do Nhà máy chế biến được công ty xuất khẩu sang nước ngoài chiếm trên 77% tổng doanh thu của 02 mặt hàng này.

Đối với mặt hàng tôm sú đông lạnh: Năm 2009 thị trường Nhật chiếm tới 60% doanh thu xuất khẩu tôm đông lạnh của Công ty, thị trường Úc 24%, khu vực Châu Á 16% . Năm 2010, công ty đã mở rộng xuất khẩu sang thị trường EU. Hiện nay, doanh thu xuất khẩu tôm đông lạnh sang thị trường EU chiếm khoảng 21% tổng doanh thu xuất khẩu tôm đông lạnh . Thị trường Nhật ổn định chiếm tỷ trọng khoảng 69%. Đây là thị trường quan trọng trong chiến lược phát triển kinh doanh

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

của công ty và luôn được quan tâm củng cố.

Đối với mặt hàng cá tra đông lạnh: Năm 2009, EU là thị trường xuất khẩu cá tra đông lạnh quan trọng của công ty do đây là thị trường có tốc độ tăng trưởng mạnh, phương thức thanh toán an toàn. Tỷ trọng của doanh thu xuất khẩu cá tra đông lạnh hàng năm vào thì trường EU chiếm trên 65% tổng doanh thu xuất khẩu cá tra đông lạnh của công ty và có tốc độ tăng trưởng vào khoảng 20%/năm trong vòng 02 năm từ năm 2008 đến cuối năm 2009. Năm 2009, công ty đã mở rộng phát triển sang thị trường Nga 27% , Châu Á 8%. Năm 2010, do ảnh hưởng của khủng hoảng kinh tế thế giới, lạm phát tăng cao, tỷ trọng xuất khẩu mặt hàng cá tra đông lạnh sang thị trường EU giảm mạnh chỉ còn khoảng 50% tổng doanh thu xuất khẩu cá tra đông lạnh của công ty. Hiện nay, công ty đang đẩy mạnh công tác Marketing nhằm mục tiêu tăng thị phần tiêu thụ của thị trường tiềm năng này lên khoảng 70% doanh thu xuất khẩu cá tra đông lạnh trong năm 2011. Bên cạnh đó, công ty cũng quan tâm đến thị trường khu vực Châu Á, Trung Mỹ, Đông Âu ... do đây là các thị trường mới và có tiềm năng phát triển cao cho kế hoạch những năm sắp tới của công ty.

2.2. HIỆN TRẠNG VĂN HÓA DOANH NGHIỆP CỦA CÔNG TY FAQUIMEX

Trong phần này tác giả đề cập đến các yếu tố cấu thành VH của Công ty FAQUIMEX và phân tích mô hình VH của công ty.

2.2.1. Mô tả các yếu tố cấu thành văn hóa của Công ty FAQUIMEX

Trên cơ sở là các lý thuyết về các yếu tố cấu thành VHDN đã đề cập đến trong phần **1.2.1.** và tham khảo ý kiến của các chuyên gia là ban lãnh đạo công ty, tác giả đã rút ra các nhận xét về ba yếu tố cấu thành VHDN của Công ty FAQUIMEX như sau:

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

❖ *Kiến trúc, cơ sở hạ tầng*

Trụ sở công ty là nơi đặt văn phòng làm việc của Hội đồng quản trị, Ban Tổng Giám đốc và tất cả các phòng nghiệp vụ của công ty. Trụ sở chính của công ty được đặt ở một vị trí thuận lợi cả về đường bộ và đường thủy.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

❖ *, logo*

Nhãn hiệu thương mại của công ty:

Logo của công ty được thiết kế trong một vòng tròn biểu tượng cho công nghệ sản xuất khép kín trong khâu đánh bắt – nuôi trồng – chế biến của công ty. Do sản phẩm chủ yếu của công ty là thủy hải sản nên màu nền chủ đạo của logo chính là màu xanh. Chữ F dợn sóng được cách điệu từ những đợt sóng của biển, nơi gắn liền với hoạt động đánh bắt của công ty. Hình ảnh con tôm xuất hiện ở trong logo cho thấy đó là sản phẩm chủ lực của Công ty. Cây dừa chính là đại diện cho Bến Tre, quê hương của công ty. Ba dãy gợn phía dưới logo tượng trưng cho ba dãy cù lao của Bến Tre là cù lao Minh, cù lao Bảo và cù lao An Hóa.

❖ *Các chuẩn mực hành vi*

Chuẩn mực về chế độ họp hành và báo cáo: FAQUIMEX đưa ra một chuẩn mực họp cho tất cả các bộ phận trong công ty bao gồm các hoạt động như: Họp tổng kết cuối năm và lập kế hoạch năm mới vào đầu năm, họp tổng kết hoạt động 6 tháng đầu năm và đưa ra phương hướng hoạt động 6 tháng cuối năm, họp chế độ lương thực hiện trong tháng 4 và tháng 10 hàng năm do Ban giám đốc và trưởng các bộ phận họp và đề xuất, họp định kỳ mỗi tháng để đánh giá hoạt động và giải quyết các vấn đề phát sinh trong tháng, họp hàng tuần do các đơn vị tự họp để giao ban hàng tuần, kiểm điểm rút kinh nghiệm nội bộ trong hoạt động hàng tuần. Ngoài ra, tùy tình hình, nội dung cụ thể cần thiết phát sinh có thể tổ chức các cuộc họp khác nhau như: Họp thống nhất dự án, họp chuẩn bị các sự kiện …

Chuẩn mực trong hoạt động đối nội – đối ngoại được thể hiện theo chuẩn

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

mực chung của phương châm hoạt động của FAQUIMEX:

- Hoạt động đối nội: **Đoàn kết, chia sẻ, tương trợ, cộng đồng.**
- Hoạt động đối ngoại: **Nhiệt tình, thân thiện, chuyên nghiệp, linh hoạt.**

Trong chuẩn mực hoàn thiện hoạt động tuyển dụng, công ty tiến hành hoạt động tuyển dụng được quy định, hướng dẫn cụ thể theo quy trình hoạt động tuyển dụng. Thu hút tuyển dụng từ hai nguồn: Bên trong và bên ngoài. Tuyển dụng bên ngoài khi phải tìm kiếm lựa chọn những con người thích hợp với công việc mà đội ngũ nhân sự nội tại không thể cung cấp và đáp ứng được. Nhân sự mới, sau khi được lựa chọn và đã hoàn thành thủ tục gia nhập tổ chức FAQUIMEX, nhất thiết phải qua thời gian thử việc với các nội dung được tiến hành như sau: **(1)** Tìm hiểu về công ty, nội quy, quy chế, thủ tục hành chính, chuyên môn nghiệp vụ; **(2)** Giao nhiệm vụ một cách rõ ràng, cụ thể, phù hợp về tính chất, quy mô, yêu cầu thực hiện, để sau thời gian thử việc có thể đánh giá được; **(3)** Tạo sự hỗ trợ nhất định, chú ý không hướng dẫn sâu làm mất tính thử thách của nhiệm vụ và giảm sự sáng tạo trong thực hiện công việc của nhân sự; **(4)** Giám sát, theo dõi quá trình làm việc của nhân sự đủ để có thể đánh giá chính xác; và **(5)** Đánh giá toàn diện từ hai phía, với hai bản đánh giá độc lập và trao đổi thông tin trực tiếp của người quản lý nhân sự và nhân sự đó.

Về Chuẩn mực về các nghi lễ truyền thống trong năm, công ty đã thực hiện nhất quán về các ngày nghỉ lễ và thời gian tổ chức trong toàn hệ thống cho các 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… Đây là những hoạt động văn hoá hữu ích mà ban giám đốc công ty xem như là những cơ hội để hiểu 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 và tinh thần làm việc nhóm của các nhân viên ở các bộ phận.

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 sản

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

xuất của từng hoạt động, lễ tổng kết cuối năm, khen thưởng toàn công ty có thành tích cao trong lao động sản xuất cả năm, tham gia các ngày lễ lớn truyền thống trong năm : Truyền thống thành lập ngành lâm nghiệp 25/11, thủy sản 1/4, họp mặt ngành đền ơn đáp nghĩa mùng 6 âl, các ngày lễ lớn họp mặt tọa đàm sinh hoạt vui chơi có thưởng : 8/3, 26/3, 20/10…

Còn về các chuẩn mực về hoạt động của Công ty: Đối với các sự kiện quan trọng trong đời sống cá nhân nhân viên thì nguyên tắc của công ty là các hoạt động thăm hỏi, ngoài cơ sở dựa trên thiện chí, tình cảm, quan tâm chia sẻ còn theo nguyên tắc VH không quà biếu (các món quà chỉ mang tính tinh thần, không mang tính vật chất). Công ty đã thành lập ban thăm hỏi bao gồm sự tham gia trực tiếp từ hai cấp: Cấp trưởng bộ phận hoặc người quản lý trên một cấp và đại diện Công Đoàn của công ty.

Trong chuẩn mực giao tiếp với khách hàng, công ty chú trọng tinh thần coi sự hài lòng của khách hàng là niềm hạnh phúc của công ty, công ty luôn chú trọng việc tạo cho khách hàng cảm giác thoải mái và thân thiện khi đến làm việc tại công ty, từ người bảo vệ đến các nhân viên phục vụ trực tiếp tại các bộ phận được nhắc nhở phải có thái độ niềm nở khi đón tiếp khách hàng. Khi có bất kỳ sự thắc mắc nào, khách hàng luôn được giải đáp tận tình, mọi hợp đồng và thỏa thuận với khách đều được thực hiện đúng và trên nguyên tắc đảm bảo quyền lợi cho khách hàng đến với công ty.

Bên cạnh đó, công ty đã xây dựng cho mình một đội ngũ nhân viên đầy lòng nhiệt tình và có thái độ niềm nở trong cung cách phục vụ khách hàng. Nhân viên của công ty luôn xác định một điều là không phải bản thân đánh giá năng lực của họ mà chính khách hàng đánh giá họ và quyết định tương lai, sự tồn tại và phát triển của công ty. Các quy định về thời gian làm việc, nghỉ ngơi, về việc mặc đồng phục và đeo thẻ nhân sự được các nhân viên chấp hành tuyệt đối nghiêm chỉnh và chuyên nghiệp. Tất cả các nhân viên đều phải mặc đồng phục khi làm việc theo từng ca trực, từng bộ phận. Điều đó góp phần làm tăng niềm tự hào của các thành viên về công ty khi khoác lên mình những bộ đồng phục đó.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

❖ *Các lễ nghi và sinh hoạt VH*

Công ty có những quy định rõ ràng về những buổi hội họp và phổ biến rộng rãi đến toàn thể cán bộ nhân viên qua e-mail cá nhân và trang web của công ty. Trong các buổi họp các thành viên phải ăn mặc đúng quy định, đến đúng giờ, chuẩn bị đầy đủ tài liệu thể hiện thái độ nghiêm túc với công việc. Công ty cũng thường xuyên tổ chức các đợt tham gia các hoạt động giao lưu với các đơn vị khác.

Hàng năm, công ty cũng tổ chức cho nhân viên những buổi tiệc như: tiệc Gia đình, Tất niên, tiệc Nhân viên, Tiệc cho Thiếu nhi nhân ngày Tết Trung Thu, Tết Thiếu Nhi … nhằm thắt chặt mối quan hệ thân tình giữa nhân viên trong Công ty và kích thích tinh thần cho nhân viên.

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

❖ *Tầm nhìn và sứ mệnh*

Tầm nhìn và sứ mệnh thể hiện mục tiêu chiến lược của tổ chức. Do đó thể hiện mức độ phát triển của tổ chức. Nó cho thấy tính chất hoạt động có định hướng kế hoạch của tổ chức.

Tầm nhìn của công ty được thể hiện rõ trong tiêu chí phát triển của công ty, xác định hướng đi lâu dài và những giá trị cơ bản mà công ty hướng tới:

- Toàn công ty hướng tới nỗ lực đưa công ty đứng trong top 10 DN thủy sản hàng đầu Việt Nam.

- Phát triển FAQUIMEX trở thành công ty có môi trường làm việc chuyên nghiệp trong đó các cá nhân có thể phát huy tối đa sức sáng tạo, khả năng lãnh đạo và cơ hội nghề nghiệp với tinh thần dân chủ cao.

- Xây dựng FAQUIMEX trở thành một ngôi nhà chung thực sự cho tất cả nhân viên bằng việc cùng nhau chia sẻ quyền lợi và trách nhiệm một cách công bằng và minh bạch.

Sứ mệnh của FAQUIMEX là mong muốn xây dựng hình ảnh một công ty đáp ứng tốt nhất các yêu cầu của khách hàng, góp phần nâng cao hình ảnh của ngành Thuỷ sản Việt Nam trong khu vực Châu Á Thái Bình Dương và trên thế giới. FAQUIMEX xác định sứ mệnh của công ty là *"Nhà cung cấp sản phẩm đạt tiêu*

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

chuẩn thế giới về an toàn vệ sinh thực phẩm".

Với sứ mệnh đó, FAQUIMEX đang từng bước xây dựng cho mình môi trường và những nét VH riêng, với các giá trị cốt lõi mà các thành viên trong công ty luôn tâm niệm thực hiện:

- Kỷ luật hướng vào tính chuyên nghiệp.
- Hoàn thiện tổ chức hướng tới dịch vụ hàng đầu.
- Năng động hướng tới tính sáng tạo tập thể.
- Cam kết nội bộ và với cộng đồng, xã hội.
- Làm việc và hành động trung thực.

Những giá trị đó cũng là những chuẩn mực trong công việc, quy định, và điều hòa hoạt động kinh doanh của FAQUIMEX.

❖ *Triết lý kinh doanh*

FAQUIMEX thiết lập triết lý kinh doanh dựa trên những giá trị bền vững mà công ty có, đồng thời tập trung vào các yếu tố chính sau:

- Đối với khách hàng: Mỗi khách hàng có đặc điểm riêng nên cần được lắng nghe, chăm sóc và phục vụ theo các cách thức thích hợp riêng biệt. Đối xử với khách hàng phải luôn trung thực, trân trọng, phục vụ, thấu hiểu, giải quyết tốt nhu cầu, đảm bảo lợi ích của cả hai bên. Luôn đặt mình vào vị trí khách hàng trước khi xem xét các vấn đề, coi lợi ích của khách hàng là lợi ích của chính mình.

- Đối với xã hội: Thông qua các hoạt động nhân đạo và xã hội để tái đầu tư cho xã hội.

- Đối với nhân viên: Đoàn kết, chân thành và chia sẻ cùng nhau xây dựng ngôi nhà chung FAQUIMEX.

- Xem nguồn nhân lực, nhân tài là nhân tố then chốt, là tài sản lớn nhất của công ty.

- Liên tục cải tiến và không ngừng sáng tạo trong các quy trình sản xuất và phục vụ khách hàng.

- Liên tục phát triển và nuôi dưỡng niềm tin của khách hàng với thương hiệu của công ty.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

- Đào tạo nhân viên theo hướng tri thức, năng động và chuyên nghiệp.

Triết lý quản lý của FAQUIMEX tượng trưng cho sự quyết tâm mạnh mẽ trong việc xây dựng hình ảnh là một trong những công ty cung cấp sản phẩm thuỷ sản hàng đầu Việt Nam và trong khu vực. Tài năng, sự chuyên nghiệp, lòng nhiệt tình của nhân viên là nhân tố then chốt cho sự nỗ lực và những bước tiến trong dài hạn. Triết lý này với mục đích duy trì, cải tiến những giá trị sẵn có và sẵn sàng đột phá khi có cơ hội. Định hướng phát triển đồng thời hướng vào con người và công nghệ, kỹ thuật, chất lượng dịch vụ. Ban lãnh đạo FAQUIMEX cũng tin rằng thành công của công ty thực sự phụ thuộc vào việc họ quản lý và xây dựng một văn hoá kinh doanh đặc trưng cho công ty.

2.2.1.3. Yếu tố thứ 3 – Quan điểm cơ bản

VH của từng DN chịu ảnh hưởng sâu sắc của nền VH dân tộc. Ngày nay, cùng với sự giao lưu, hội nhập phát triển kinh tế các giá trị VH, xã hội cũng được lan tỏa và giao thoa với nhau. Tuy nhiên, cái bản chất cốt lõi thì vẫn nằm trong tiềm thức và không mấy thay đổi. Tuy nhiên, ở những DN khác nhau thì các quan điểm cũng có sự khác nhau.

Tại FAQUIMEX, lãnh đạo công ty luôn khuyến khích sự độc lập, chủ động, sáng tạo, tinh thần trung thành thực hiện các cam kết với khách hàng. Đặc biệt, luôn tâm niệm phải đặt lợi ích của khách hàng lên trên hết. Đây là điểm nổi bật và mang nét đặc trưng của FAQUIMEX.

Đi liền với đặc điểm thận trọng, cầu toàn này là nguyên tắc tập thể khi đưa ra các quyết định quan trọng. Ở FAQUIMEX 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 FAQUIMEX xem nhẹ “cái tôi”, xem nhẹ yếu tố cá nhân. Ngược lại, cá nhân được tôn trọng và được tạo cơ hội để phát triển năng lực của mình. FAQUIMEX chủ trương đối thoại bình đẳng trong nội bộ cho nên sẵn sàng lắng nghe mọi ý kiến

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

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 FAQUIMEX 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, FAQUIMEX tạo ra một môi trường sinh hoạt đa VH 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. Trong mối quan hệ giữa người với người, ban lãnh đạo công ty chủ trương luôn coi trọng tình nghĩa, thể hiện tính nhân văn. Đối với khách hàng, FAQUIMEX luôn giữ mối quan hệ tốt đẹp và sẵn sàng chia sẻ.

Nhìn chung, có thể thấy một số giá trị nổi bật sau được đề cao trong FAQUIMEX:

- 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, không ngại khó khăn, làm việc hết mình vì lợi ích của khách hàng, cũng là 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…. Nó được thể hiện rõ nhất 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.

Quan sát quá trình và cung cách làm việc trong công ty, có thể nhận thấy một bầu không khí làm việc chuyên nghiệp nhưng cũng không kém phần cởi mở, thân thiện từ nhân viên văn phòng, các bộ phận sản xuất đến những người làm công tác hậu cần như bảo vệ, bếp ăn tập thể, ... Sức trẻ cùng bầu nhiệt huyết với công việc đã tạo ra một môi trường làm việc luôn sôi động, vui vẻ.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

Các nhân viên được yêu cầu đi làm đúng giờ, đúng ca trực, hạn chế việc đổi 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 tính chuyên nghiệp trong mọi hoạt động của FAQUIMEX. 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.

- Không chỉ chia sẻ những điều tốt đẹp trong nội bộ công ty, các thành viên cũng như ban lãnh đạo còn chia sẻ những giá trị VH đó với những cảnh đời khó khăn, bất hạnh bên ngoài thông qua hoạt động công tác xã hội. Công ty thường ủng hộ qua các đợt quyên góp ủng hộ đồng bào lũ lụt, quỹ người nghèo, quỹ nạn nhân chất độc da cam, những người gặp hoạn nạn vì tai nạn, bệnh tật …. Tham gia các hoạt động này, FAQUIMEX xác định "Lợi nhuận không là mục đích cuối cùng". Đó là những giá trị VH cao đẹp thể hiện tinh thần tương thân tương ái, là sự kế thừa truyền thống cao đẹp của dân tộc Việt Nam.

2.2.2. Nhận dạng mô hình văn hóa của Công ty FAQUIMEX

Trong phần này, tác giả sẽ phân tích hiện trạng của VHDN của công ty FAQUIMEX: hiện tại Công ty FAQUIMEX đang nghiêng về mô hình nào trong 4 mô hình VH và trong tương lai công ty sẽ hướng về đâu.

2.2.2.1. Phương pháp và đối tượng nghiên cứu

❖ *Phương pháp nghiên cứu*

Để nhận dạng được mô hình văn hóa hiện tại cũng như tìm hiểu về hướng VHDN trong tương lai của Công ty FAQUIMEX, tác giả dùng công cụ OCAI và dùng phương pháp thống kê tổng hợp để khảo sát các yếu tố cấu thành VHDN.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

❖ *Đối tượng nghiên cứu*

Để tìm hiểu về VHDN của công ty, tác giả đã tiến hành phát phiếu điều tra cho cả hai nhóm đối tượng: đối tượng thứ nhất là nhân viên bất kỳ và đối tượng thứ hai là toàn bộ ban lãnh đạo của công ty.

Phiếu điều tra là bảng câu hỏi nhằm nhận dạng mô hình VHDN dựa theo công cụ OCAI và khảo sát các yếu tố cấu thành VHDN ở Công ty FAQUIMEX (Phụ lục 1). Số phiếu được phát ra là 200. Kết quả thu về được 167 phiếu hợp lệ, trong đó nhân viên có 135 phiếu hợp lệ, lãnh đạo có 32 phiếu hợp lệ. Kết quả nghiên cứu được thể hiện ở mục ***2.2.2.2.***.

2.2.2.2. Kết quả khảo sát

a. Đánh giá 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 nhân viên về các cấp độ văn hoá mà công ty đang xây dựng

Vấn đề nhận thức	**Đánh giá chung**	**Tuyệt vời (%)**	**Tốt (%)**	**Bình thường (%)**	**Tệ (%)**	**Rất tệ (%)**
	3.57	5	4	3	2	1
Kiến trúc, cơ sở hạ tầng	*3.87*	25.2	42	28.6	2.5	1.7
Logo và khẩu hiệu	*3.25*	14.3	26.1	35.3	19.3	5
Chế độ họp hành báo cáo	3.42	16.8	27.7	38.7	14.3	2.5
Phương châm hành động	3.53	24.4	25.2	32.7	14.3	3.4
Chuẩn mực về nghi lễ và đời sống cán bộ	3.5	18.5	40.3	20.2	15.1	5.9
Tầm nhìn và sứ mệnh	3.83	27.7	40.3	21.8	7.6	2.5
Triết lý kinh doanh	*3.25*	14.3	26.1	35.3	19.3	5
Các giá trị ngầm định	*3.87*	33.6	27.7	33.6	2.5	2.5

(Trích nguồn thu thập của tác giả)

Nhìn vào kết quả ở bảng trên cho ta thấy rằng, nhân viên của công ty đánh

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

giá về các cấp độ VHDN của công ty là chưa tốt với mức đánh giá chung là 3.57. Điều đó cho thấy còn nhiều vấn đề tồn tại đối với các cấp độ văn hóa mà công ty đang xây dựng. Trong đó, các giá trị ngầm định và kiến trúc, cơ sở hạ tầng của công ty được đánh giá cao nhất với 3.87 điểm, tiếp theo là tầm nhìn và sứ mệnh với 3.83 điểm. Hai yếu tố logo, khẩu hiệu và yếu tố triết lý kinh doanh được đánh giá thấp nhất với 3.25 điểm. Yếu tố chuẩn mực về nghi lễ và đời sống cán bộ 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. Điều này tạo sự nhàm chán cho cán bộ nhân viên công ty và không tạo ra động lực mạnh cho việc phát triển các kỹ năng cần thiết và kỹ năng phối hợp làm việc nhóm giữa các bộ phận trong công ty. Vấn đề chế độ họp hành báo cáo cũng chưa được đánh giá cao. 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. 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.

Rõ ràng đánh giá của ban lãnh đạo công ty và nhân viên của công ty là các cấp độ VHDN còn yếu, chưa thuyết phục toàn bộ nhân viên của công ty. Điều này thể hiện tính chủ quan trong việc xây dựng các cấp văn hóa tại công ty của ban lãnh đạo. Có thể thấy cụ thể như cấp độ về các giá trị hữu hình của công ty thì gần như toàn bộ ban lãnh đạo từ cấp trưởng phòng trở lên đều cho rằng các giá trị về văn hóa hữu hình của công ty đều đã được thể hiện rất rõ ràng và đều đánh giá cao. Tuy nhiên về phía nhân viên thì chỉ có một bộ phận nhận thức được các giá trị văn hóa này còn hầu hết nhân viên đều không đánh giá cao về nó. Chỉ có các giá trị cơ bản thì nhân viên có thể biết và nhận thức về nó nhiều hơn và gần có sự tương đồng về nhận thức của nhân viên và lãnh đạo.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

b. Khảo sát sự tương đồng nhận thức giữa ban lãnh đạo và nhân viên về các giá trị văn hoá của công ty (Phụ lục 3)

- *Nhận thức các giá trị văn hoá hữu hình (Cấp độ 1)*

Qua kết quả phỏng vấn trực tiếp chính thức và không chính thức, có thể thấy nhận thức của đa số nhân viên về biểu hiện của VHDN chỉ ở những biểu hiện bên ngoài như logo, khẩu hiệu, biểu tượng, đồng phục. Những giá trị điển hình như lễ nghi, hội họp thì đa số nhân viên không quan tâm so với nhận thức của lãnh đạo. Thể hiện cụ thể như sau:

Bảng 2.4: Kết quả khảo sát sự tương đồng về nhận biết về các giá trị của văn hoá hữu hình của công ty giữa lãnh đạo và nhân viên

Giá trị	Tỷ lệ nhận biết được (%)	
	Nhân viên	Lãnh đạo
Kiến trúc đặc trưng	83	91
Lễ nghi, hội họp	63	94
Logo, khẩu hiệu	92	97
Biểu tượng, đồng phục	97	97

(Trích nguồn thu thập của tác giả)

Nhận xét: Nhìn chung, nhận thức về các giá trị hữu hình của nhân viên còn hạn hẹp, chưa đầy đủ đặc biệt là các lễ nghi hội họp, trong khi vấn đề lễ nghi hội họp phải là một chuẩn mực được quan tâm đầu tiên khi xây dựng các phép tắc để tiến tới một nền VHDN vững mạnh. Tất cả các cán bộ cấp cao đều nhận biết những biểu hiện rất rõ ràng và cụ thể, tuy nhiên vẫn còn một số nhân viên chưa hiểu rõ những biểu hiện có của các giá trị hữu hình này của công ty. Điều này có thể nhận thấy mức độ xây dựng và biểu hiện của các giá trị hữu hình của công ty của ban lãnh đạo vẫn chưa toàn diện và nội dung chưa được mang tính đại chúng và gắn bó thật sự với mong muốn của nhân viên.

- *Nhận thức về những giá trị được tán đồng (Cấp độ 2)*

Qua khảo sát và phỏng vấn thì hầu hết nhân viên đều không hề hiểu gì về tầm nhìn, sứ mệnh cũng như mục tiêu chiến lược của công ty. Điều này ngược lại

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

hoàn toàn với ban lãnh đạo công ty với hầu hết các câu trả lời cho thấy ban lãnh đạo công ty đều nhận thức rất rõ. Thể hiện cụ thể ở kết quả khảo sát:

Bảng 2.5: Kết quả khảo sát sự tương đồng về nhận biết về các giá trị được tán đồng của công ty giữa lãnh đạo và nhân viên

Giá trị	Tỷ lệ nhận biết được (%)	
	Nhân viên	Lãnh đạo
Tầm nhìn	15	94
Sứ mệnh	30	97
Mục tiêu chiến lược	17	94

(Trích nguồn thu thập của tác giả)

Nhận xét: Có thể thấy rằng tại công ty, dường như những giá trị được tán đồng là một vấn đề lớn, mang tính bí mật của công ty, bởi lẽ gần như các giá trị này đều không được phổ biến một cách công khai và đầy đủ cho toàn thể nhân viên nên hầu hết các nhân viên đều không hiểu và không biết về nó.

- *Nhận thức về các giá trị cơ bản của Công ty (Cấp độ 3)*

Kết quả khảo sát cho thấy các giá trị cơ bản thì nhân viên hiểu và hài lòng với các giá trị mà công ty đang xây dựng thông qua các chương trình cụ thể hiện có của công ty. Ngược lại, ban lãnh đạo công ty thì cho rằng các chương trình nhằm tạo nên các giá trị cơ bản hiện nay đều chưa đạt yêu cầu, thể hiện nhận thức đánh giá của ban lãnh đạo thấp hơn nhiều so với hai cấp độ trước và gần như tương đồng với đánh giá của nhân viên. Thể hiện bởi kết quả:

Bảng 2.6: Kết quả khảo sát sự tương đồng về nhận biết về các giá trị cơ bản

GIÁ TRỊ	Tỷ lệ nhận biết được (%)	
	Nhân viên	Lãnh đạo
Nỗ lực sáng tạo	90	94
Không ngừng học tập	94	97
Cam kết đến cùng	64	69
Giá trị gia đình và tư duy xã hội	80	91

(Trích nguồn thu thập của tác giả)

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

Nhận xét: Rõ ràng, vấn đề các giá trị cơ bản đã và đang được xây dựng rất tốt tại công ty thể hiện bởi sự hài lòng cao của nhân viên. Đây là một lợi thế mà công ty cần duy trì và nâng cao hơn nữa chất lượng của các chương trình VH nhằm xây dựng cấp độ những giá trị cơ bản một cách rõ ràng và hệ thống cao hơn nữa, tạo sự thỏa mãn tối đa cho nhân viên, từ đó tăng cao tính cam kết đến cùng của nhân viên.

❖ **Nhận xét chung về việc nhận thức cả ba cấp VHDN của ban lãnh đạo và nhân viên trong công ty**

Qua các buổi thảo luận nhóm tập trung thì có thể nhận thấy rằng nhân viên trong công ty nhận thức về vai trò của VHDN còn hạn chế. Cụ thể, họ cho rằng VHDN chỉ là yếu tố có ảnh hưởng đến sự phát triển của công ty mà không nhận thức được rằng đó là yếu tố quyết định sự tồn tại và phát triển về lâu dài của công ty. Những ý kiến coi vấn đề xây dựng VH là quan trọng cũng chủ yếu là của ban lãnh đạo. Nghĩa là, nhân viên vẫn chưa nhận thức rõ ràng và nhất quán về tầm quan trọng của việc xây dựng VHDN mang đặc trưng của công ty đối với việc phát triển của công ty trong hiện tại và tương lai.

Theo kết quả nghiên cứu thu được thì nhân viên đều cho rằng VH cá nhân sẽ ảnh hưởng rất lớn đến sự hình thành và phát triển VHDN của công ty, tiếp theo sau đó mới đến VH lãnh đạo và VH dân tộc …. VH là một vấn đề phức tạp và trừu tượng nên không thể kết luận yếu tố nào ảnh hưởng nhiều hơn yếu tố nào. Tùy từng thời điểm, từng lĩnh vực kinh doanh mà các yếu tố có tác động khác nhau. Tuy nhiên về phía các nhà lãnh đạo công ty thì lại cho rằng người lãnh đạo có vai trò quan trọng nhất tạo ra nét VH đặc thù và là người đưa các giá trị VH tích cực vào hoạt động của công ty mình. Những nhận thức trái ngược như vậy giữa lãnh đạo và nhân viên cho thấy việc quán triệt, truyền đạt về yếu tố ảnh hưởng đến việc xây dựng VHDN tại công ty cần được nghiên cứu đánh giá lại dựa trên sự thảo luận nhóm tập trung giữa nhân viên và ban lãnh đạo để có cái nhìn thống nhất về yếu tố chính ảnh hưởng tới VHDN tại công ty. Từ đó mới có thể đưa ra những nhận định, những biện pháp đồng bộ thúc đẩy toàn bộ các thành viên trong công ty cùng nhau

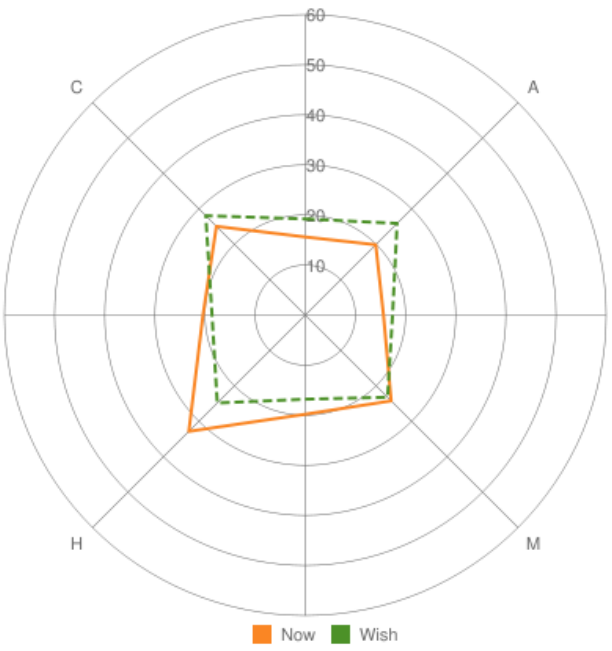
This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

xây dựng một nét VHDN đặc trưng của FAQUIMEX trong tương lai.

Nhìn chung, nhận thức của các thành viên trong công ty về VHDN còn khá ngược chiều và chưa đồng bộ. Ban lãnh đạo công ty, tuy rằng nhận thức được tầm quan trọng của VHDN nhưng chưa có kỹ năng truyền bá rộng rãi tư tưởng về xây dựng và phát triển VHDN một cách hiệu quả để thúc đẩy toàn bộ hoạt động của công ty phát triển mà chỉ tập trung vào khía cạnh cụ thể là giữ uy tín với khách hàng. Cũng chính do nhận thức này đã làm xuất hiện những tồn tại, bất cập trong VHDN của công ty.

c. Kết quả khảo sát về nhận dạng mô hình VHDN

Kết quả khảo sát được dựa trên 167 phiếu hợp lệ thu về, trong đó nhân viên có 135 phiếu; Lãnh đạo có 32 phiếu. Lấy trung bình điểm đánh giá cá nhân, tác giả thu được điểm đánh giá chung cho VH Công ty FAQUIMEX. Sau khi chạy công cụ OCAI, mô hình VH được đánh giá bởi nhân viên và lãnh đạo có dạng như sau:



Hình 2.2: Kết quả khảo sát theo ý kiến của toàn thể cán bộ công nhân viên trong công ty (Trích nguồn tham khảo công cụ OCAI)

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

Bảng 2.7: Bảng điểm đánh giá mô hình VHDN theo ý kiến của toàn thể cán bộ công nhân viên trong công ty

Loại VH	Hiện tại	Kỳ vọng	Chênh lệch
Gia đình	25	28	+3
Sáng tạo	20	25	+5
Thị trường	23	23	0
Cấp bậc	32	24	-8
Tổng điểm	**100**	**100**	

(Trích nguồn tham khảo công cụ OCAI)

Kết quả đánh giá cho thấy loại hình văn hóa chính của công ty FAQUIMEX là **văn hóa cấp bậc**. Từ mô hình đánh giá VH cho FAQUIMEX của ban lãnh đạo và nhân viên, nhìn vào đường đánh giá hiện tại (màu cam), VH cấp bậc hầu như chi phối với số điểm là 32 điểm trong số 100 điểm. Điều này phù hợp đối với loại hình DN nhà nước như FAQUIMEX, nó nổi bật với những đặc tính đặc trưng vốn có của loại VH cấp bậc:

- Đặc tính nổi trội: Công ty hoạt động chủ yếu dựa vào việc kiểm soát và cấu trúc hóa các hoạt động, trình tự công việc phải đi từ thấp đến cao, không được bỏ qua bất cứ giai đoạn nào cho dù chỉ là một việc nhỏ mà ban lãnh đạo đã đưa ra.

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

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

- Chất keo gắn kết mọi người trong công ty: Các quy tắc và chính sách ban hành trong công ty.

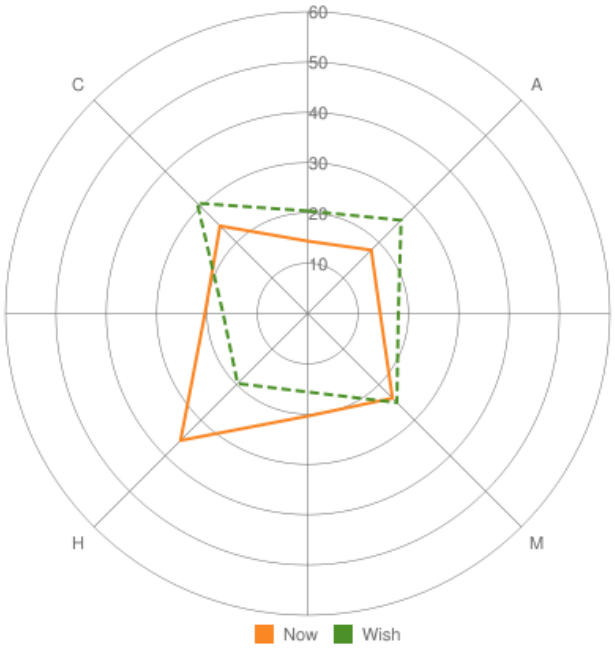
- Chiến lược nổi trội của công ty: Tập trung vào mục tiêu ổn định, không có bước đột phá bất ngờ.

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

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

Đứng thứ hai là VH gia đình được đánh giá 25/100 điểm. Thực tế cho thấy công ty cũng quan tâm đến từng cá nhân, cố gắng tạo một môi trường làm việc giống như gia đình, khuyến khích nhân viên làm việc theo nhóm, giúp đỡ lẫn nhau. Công ty coi sự phát triển con người nâng cao niềm tin là chiến lược để phát triển công ty.

Điểm số cho VH thị trường và VH sáng tạo lần lượt là 23 và 20/100. Đối với một DN xuất thân từ DN nhà nước thì điểm đánh giá VH thị trường, VH sáng tạo như vậy cũng là khá hợp lý.



Hình 2.3: Kết quả khảo sát theo ý kiến của ban lãnh đạo công ty

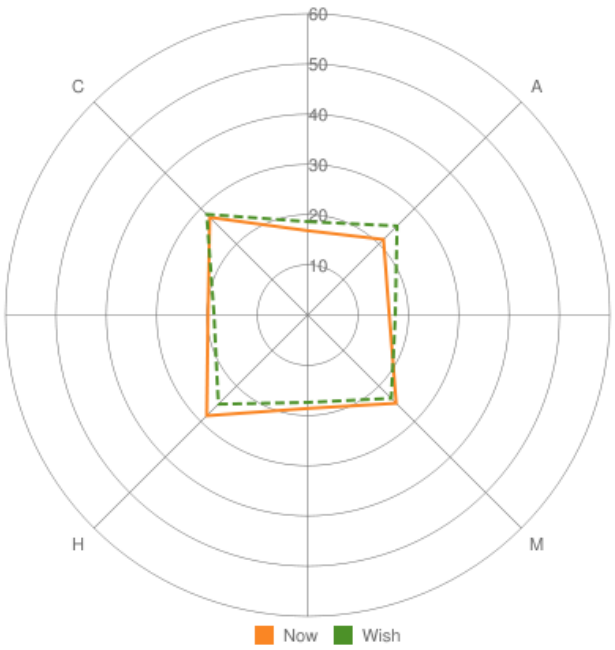
(Trích nguồn tham khảo công cụ OCAI)

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

Bảng 2.8: Bảng điểm đánh giá mô hình VHDN theo ý kiến của ban lãnh đạo công ty

Loại VH	Hiện tại	Kỳ vọng	Chênh lệch
Gia đình	24	30	+6
Sáng tạo	17	25	+8
Thị trường	23	23	0
Cấp bậc	36	22	-14
Tổng điểm	**100**	**100**	

(Trích nguồn tham khảo công cụ OCAI)



Hình 2.4: Kết quả khảo sát theo ý kiến của nhân viên trong công ty

(Trích nguồn tham khảo công cụ OCAI)

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

Bảng 2.9: Bảng điểm đánh giá mô hình VHDN theo ý kiến của nhân viên trong công ty

Loại VH	Hiện tại	Kỳ vọng	Chênh lệch
Gia đình	27	27	0
Sáng tạo	21	25	+4
Thị trường	23	23	0
Cấp bậc	29	25	-4
Tổng điểm	**100**	**100**	

(Trích nguồn tham khảo công cụ OCAI)

Nhìn vào đánh giá VH theo ý kiến riêng biệt của ban lãnh đạo và nhân viên trong công ty thì có thể thấy tuy cả hai ý kiến có điểm bất đồng khi nhận xét về VH hiện tại (đường màu cam) nhưng cả nhân viên và lãnh đạo lại có đồng suy nghĩ khi VH mong muốn (màu xanh) của họ hướng đến **VH gia đình**. VH gia đình có những đặc tính nổi bật sau:

- Đặc tính nổi trội: Bầu không khí làm việc trong công ty ấm 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 nhấn 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.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

❖ **Nhận xét chung về việc nhận dạng mô hình VHDN theo đánh giá của ban lãnh đạo và nhân viên công ty FAQUIMEX**

So sánh đường định dạng VH hiện tại (màu cam) và VH mong đợi (màu xanh) theo đánh giá của nhân viên và lãnh đạo của công ty thì độ chênh lệch như sau:

Bảng 2.10: Bảng điểm chênh lệch trong đánh giá VH hiện tại và kỳ vọng của cả 2 ý kiến lãnh đạo và nhân viên.

Loại VH	Lãnh đạo		Nhân viên	
	Chênh lệch	Khoảng	Chênh lệch	Khoảng
Gia đình	+6	>5 và <10	0	<5
Sáng tạo	+8	>5 và <10	+4	<5
Thị trường	0	<5	0	<5
Cấp bậc	-14	>10	-4	<5

Nhìn vào bảng trên, tác giả nhận thấy cả 2 ý kiến đều nhận thấy cần thiết phải thay đổi VH cấp bậc và VH sáng tạo; về phần VH thị trường thì cả hai ý kiến đều cho là giữ nguyên hiện trạng là được; còn riêng về phần VH gia đình thì hai ý kiến này lại trái ngược nhau, ban lãnh đạo thì nhận thấy VH gia đình như hiện nay là được nhưng nhân viên lại cho rằng phần này cần phải thay đổi.

Theo cách đánh giá của nhân viên thì VH gia đình và VH thị trường với mức điểm lần lượt là 27/100 và 23/100 điểm cho cả hiện tại và mong muốn nghĩa là họ tương đối hài lòng với VH gia đình và VH thị trường hiện tại của công ty và không có nhu cầu thay đổi. Bên cạnh đó, họ cảm thấy nên thay đổi một chút VH sáng tạo với mức chênh lệch là +4 điểm và nên giảm bớt 4 điểm VH cấp bậc; nghĩa là nhân viên cũng cảm nhận được nhu cầu phải thay đổi của VH sáng tạo và VH cấp bậc nhưng họ không cho đây là nhu cầu cần thiết và khẩn cấp.

Trong khi đó theo nhận xét của lãnh đạo, với việc VH cấp bậc từ 36 điểm giảm xuống còn 22 điểm, tương ứng với mức giảm là -14 điểm (>10) cho thấy việc mong muốn giảm bớt VH cấp bậc là mong muốn khẩn thiết nhất, cần được tiến hành ngay. VH sáng tạo với mức chênh lệch +8 điểm và VH gia đình với mức

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

chênh lệch +6 điểm so với hiện tại (>5 và <10) chứng tỏ là ban lãnh đạo cho rằng hai đặc điểm VH này cần thay đổi nhưng không phải là vấn đề khẩn cấp lắm. Còn đối với VH thị trường thì ban lãnh đạo công ty cảm thấy hài lòng về tình trạng hiện tại và không muốn thay đổi tình trạng này.

Kết quả này cho thấy cả ban lãnh đạo và nhân viên trong công ty đều mong muốn có sự thay đổi để môi trường làm việc trong công ty trở nên ấm áp hơn, có không khí như một đại gia đình hơn, mọi người trở nên năng động sáng tạo hơn; tập trung hơn vào năng suất và đặt ra những mục tiêu để phấn đấu.

Việc đánh giá VH cho FAQUIMEX ở trên đã cho ta một cái nhìn tổng quát về hướng hình thành VH ở hiện tại và định hướng xây dựng VH ở tương lai của công ty. Trên cơ sở đó, kết hợp với tầm nhìn, mục tiêu, chiến lược của công ty để có thể xây dựng VHDN cho FAQUIMEX. Có thể nói VHDN là phần hồn của một DN, bởi vì chính nó ảnh hưởng thậm chí chi phối đến các hoạt động sản xuất, quyết định kinh doanh, các mối quan hệ bên trong và bên ngoài DN. Nó là kết quả của một quá trình xây dựng nhiều năm với sự hưởng ứng, thực thi của mọi thành viên, vậy nên việc xác định một VH tổ chức phù hợp với tầm nhìn, chiến lược là hết sức cần thiết mà quan trọng hơn nữa là việc xây dựng VH đó – chính là nội lực mạnh mẽ cho một DN trong điều kiện cạnh tranh ngày nay.

2.2.2.3. Ưu điểm và hạn chế của VHDN tại Công ty FAQUIMEX

Sau khi phân tích tình hình VHDN hiện tại của Công ty FAQUIMEX, tác giả rút ra được các nhận xét sau:

❖ *Ưu điểm:*

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 kịp thời giúp đỡ các nhân viên và gia đình của họ khi họ gặp khó khăn.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

Công ty luôn chú trọng đến việc đổi mới các nguồn tài nguyên của công ty cũng như việc cập nhật tri thức cho cán bộ công nhân viên. Điều này thể hiện ở việc công ty tạo điều kiện cho cán bộ công nhân trao dồi thêm kiến thức.

Công ty có mối quan hệ rất tốt đối với đối tác.

❖ *Hạn chế:*

Tuy nhiên, điểm đánh giá này cũng cho thấy điểm yếu của công ty chính là thiếu sự sáng tạo, năng động trong kinh doanh. Có thể do VH cấp bậc chiếm ưu thế khá lâu trong nền VH 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 ban lãnh đạo đòi hỏi nhân viên phải tôn trọng làm cho nhân viên khó có thể thoát ra khỏi khuôn khổ có sẵn để đưa ra ý kiến đóng góp hay sáng tạo cho công ty.

Chuẩn mực về các chế độ họp hành và báo cáo hiện nay của công ty đang được thực hiện một cách hiệu quả và chuẩn xác. 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.

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 DN 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.

Ngoài ra, do khoa học kỹ thuật trên thế giới phát triển rất nhanh nên Công ty FAQUIMEX với nguồn lực hạn chế của mình cũng khó mà có thể theo kịp đà phát triển này.

TÓM TẮT CHƯƠNG 2

Để có cơ sở đề xuất các giải pháp ở chương sau, nội dung chương 2 lần lượt giới thiệu những nét khái quát chung về:

- Những nét sơ bộ về Công ty Cổ phần Xuất Nhập Khẩu Lâm Thủy Sản Bến Tre (FAQUIMEX) qua các giai đoạn từ khi thành lập cho đến nay.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

- Trong chương này, tác giả cũng điểm sơ qua quá trình hình thành và phát triển của công ty.

- Giới thiệu về cơ cấu tổ chức và nhân sự của công ty.

- Tình hình sản xuất và kinh doanh của công ty trong thời gian qua, nhất là những năm gần đây.

- Phương hướng phát triển của Công ty trong thời gian tới.

- Mô tả cụ thể 3 yếu tố cấu thành (3 cấp độ) VHDN của FAQUIMEX bao gồm: Những giá trị văn hoá hữu hình, những giá trị được tán đồng và các giá trị ngầm định tại công ty.

- Nhận dạng mô hình văn hóa của Công ty FAQUIMEX bằng công cụ OCAI. Qua phân tích, mô hình văn hóa cấp bậc đang chiếm ưu thế trong văn hóa công ty. Đây là điều có thể hiểu được đối với một DN xuất thân từ DN Nhà nước như FAQUIMEX. Và điều này cũng không được ban lãnh đạo cũng như công nhân viên trong công ty hài lòng.

- Từ những khảo sát về các yếu tố cấu thành VHDN và nhận dạng mô hình văn hóa, tác giả đã đưa ra những nhận xét tổng quan về VHDN của FAQUIMEX.

Hướng tiếp cận từ các yếu tố cấu thành VHDN là những chất liệu, những cơ sở hỗ trợ cho việc xây dựng mô hình VHDN ở FAQUIMEX trong tương lai.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN VĂN HÓA DOANH NGHIỆP TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN XUẤT NHẬP KHẨU LÂM THỦY SẢN BẾN TRE (FAQUIMEX)

Trong thời gian qua, nền kinh tế thế giới và Việt Nam nói chung và ngành thủy sản nói riêng phải đối diện với không ít khó khăn. Hoạt động của ngành thủy sản chịu nhiều ảnh hưởng theo diễn biến kinh tế trong và ngoài nước. Trong bối cảnh đó, FAQUIMEX vẫn kiên trì, nỗ lực không ngừng để vượt qua mọi khó khăn, thách thức, đã hoàn thành khá tốt các nhiệm vụ kế hoạch đã đề ra. Năm 2011 Ban lãnh đạo FAQUIMEX chủ trương: Một mặt tiếp tục mở rộng sản xuất, phát triển nguồn nhân lực có chất lượng để phục vụ cho công ty đồng thời cũng phải đảm bảo hoạt động an toàn – kinh doanh hiệu quả – phát triển bền vững theo quy định của Nhà nước và theo khát vọng của bản thân FAQUIMEX. Tuy rằng FAQUIMEX không thể hoàn thành hết những mục tiêu mà ban lãnh đạo đã đề ra nhưng với tinh thần cầu tiến, công ty tiếp tục kiên định với sứ mệnh và tầm nhìn đã đặt ra bằng việc thực thi những chiến lược linh hoạt và phù hợp với diễn biến thực tế của thị trường.

Đi theo xu hướng phát triển chung kết hợp với kết quả định dạng VH của FAQUIMEX, tác giả xin đóng góp một vài ý kiến nhằm hoàn thiện nền VH của công ty:

3.1. QUAN ĐIỂM VÀ MỤC TIÊU XÂY DỰNG VH CÔNG TY FAQUIMEX:

3.1.1. Quan điểm, định hướng xây dựng VH của Công ty FAQUIMEX:

FAQUIMEX hướng hoạt động của mình theo một chuẩn mực để có thể đạt được những mục tiêu đặt ra một cách nhanh chóng nhất. Theo đó, công ty luôn định hướng trở thành công ty năng động nhất với các chuẩn mực công nghiệp về các sản phẩm thủy sản. Theo đó, FAQUIMEX cụ thể thành các định hướng trong tương lai:

❖ Tiếp tục kế thừa, phát huy những giá trị VH truyền thống đã tạo nên thành công của FAQUIMEX trong thời gian qua. Trong giai đoạn mới này, các giá trị VH này cần được duy trì, củng cố và phát huy.

❖ Đồng thời, cần bổ sung thêm các nội dung hoạt động mới nhằm điều chỉnh theo xu hướng phát huy những đặc thù riêng của công ty:

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

o Có khả năng tự hoàn thiện để thích nghi với môi trường biến động nhanh.

o Phối hợp hài hòa các đặc thù riêng của công ty với VH chính thống của ngành thuỷ sản Việt Nam để phát triển theo định hướng chung.

o Khuyến khích, động viên cán bộ, công nhân viên hướng đến những hành vi mới.

o Tăng cường mức độ hướng ngoại.

❖ Thấu hiểu và truyền đạt các giá trị cốt lõi đến toàn bộ cán bộ, công nhân viên của công ty: Thông qua việc xây dựng và phát triển VH, công ty định hướng và điều chỉnh tư duy, suy nghĩ và phát triển VH, công ty định hướng và điều chỉnh tư duy, suy nghĩ và hành động của toàn bộ cán bộ, công nhân viên. 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 VHDN của FAQUIMEX trở thành một tài sản thật sự trong quá trình hội nhập kinh tế mang nhiều yếu tố cạnh tranh: VHDN chính là một trong những yếu tố cơ bản để xây dựng, phát triển, quảng bá và bảo vệ thương hiệu FAQUIMEX. 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.

❖ Xây dựng một môi trường VH mạnh và lành mạnh, xây dựng VH hướng vào con người: Con người ở đây không chỉ là khách hàng, đối tác mà còn là cán bộ, công nhân viên của công ty, những người đã và đang tham gia vào hoạt động sản xuất kinh doanh. Việc xây dựng VHDN hướng vào con người trước hết phải 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 cán bộ, công nhân viên về các giá trị đạo đức như: Tín, trung, minh,…

❖ Xây dựng một nền VHDN trên cơ sở mang tính sáng tạo và tính thích nghi cao, hướng vào khách hàng và cạnh tranh.

❖ Xây dựng VHDN mang tính trách nhiệm xã hội.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

3.1.2. Mục tiêu xây dựng VH Công ty FAQUIMEX:

Ban lãnh đạo của FAQUIMEX đã xác định mục tiêu xây dựng VH của công ty là:

- Văn hóa mạnh theo định hướng, tầm nhìn và chiến lược của Công ty FAQUIMEX.

- Giá trị cốt lõi của nền văn hóa mà Công ty FAQUIMEX đang xây dựng phải phù hợp với định hướng, tầm nhìn và chiến lược của công ty.

- Xây dựng vững chắc các truyền thống riêng biệt, mang đậm nét văn hóa của Công ty FAQUIMEX.

- Phát triển thực hành và quản trị phù hợp với định hướng, tầm nhìn và chiến lược của công ty.

3.2. HOÀN THIỆN MÔ HÌNH VHDN THEO ĐỊNH HƯỚNG TẦM NHÌN VÀ CHIẾN LƯỢC CỦA CÔNG TY FAQUIMEX:

Trong phần này, tác giả sẽ xác định mô hình VH mới của Công ty FAQUIMEX theo tầm nhìn chiến lược của ban lãnh đạo và sẽ xác định thứ tự ưu tiên khi tiến hành các giải pháp .

3.2.1. Mô hình VH theo định hướng tầm nhìn chiến lược:

Dựa vào tổng hợp ý kiến của ban lãnh đạo công ty, kết hợp với định hướng chiến lược và tầm nhìn của FAQUIMEX, tác giả đã xác định mô hình VHDN theo 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 VH 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* (C) và *mức sáng tạo* (A) ở mức độ cao.

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

- Đặc tính nổi trội: Bầu không khí làm việc trong công ty ấm 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.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

- 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 nhấn 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.

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

Từ đồ thị VH theo tầm nhìn, 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 VH của FAQUIMEX .

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 VH hiện tại và VH mong muốn của ban lãnh đạo công ty

Loại VH	Hiện tại	Kỳ vọng	Chênh lệch	Khoảng
Gia đình	24	30	+6	>5 và <10
Sáng tạo	17	25	+8	>5 và <10
Thị trường	23	23	0	<5
Cấp bậc	36	22	-14	>10
Tổng điểm	**100**	**100**		

(Theo nguồn tổng hợp của tác giả)

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

Sau khi so sánh điểm và phân tích khoảng cách, thứ tự các giải pháp được tiến hành như sau:

- Giải pháp ưu tiên số 1: Định hướng giảm bớt những đặc tính của VH cấp bậc (36 –> 22/100 điểm).

- Giải pháp số 2: Định hướng xây dựng những đặc tính của VH sáng tạo (17 –> 25/100 điểm).

- Giải pháp số 3: Định hướng xây dựng những đặc tính của VH gia đình (24 –> 30/100 điểm).

- Giải pháp số 4: Giữ những đặc tính của VH thị trường ở mức hiện tại (23/100 điểm).

3.3. GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN VHDN Ở CÔNG TY FAQUIMEX:

Trên cơ sở phân tích hiện trạng VHDN, định hướng tầm nhìn chiến lược ở FAQUIMEX, tác giả đề xuất một số giải pháp như sau:

3.3.1. Các giải pháp hoàn thiện việc xây dựng các yếu tố cấu thành VHDN

3.3.1.1. Giải pháp hoàn thiện, củng cố các giá trị hữu hình của công ty

a. Về kiến trúc, cơ sở hạ tầng

Các bộ phận, các phòng chức năng cần được bố trí lại, tạo nên tính thuận tiện trong khi tác nghiệp giữa các nhân viên. Các phòng ban chuyên môn và phòng lãnh đạo cũng cần được bố trí gần nhau, tạo điều kiện thuận lợi cho việc tiếp xúc thường xuyên giữa ban lãnh đạo và nhân viên. Điều này sẽ giúp ban lãnh đạo thường xuyên nắm bắt được những khó khăn của nhân viên, tạo mối quan hệ thân thiện thấu hiểu lẫn nhau, là cơ sở để phát triển một hệ thống VHDN hiệu quả.

b. Đối với các chuẩn mực hành vi

Xuất phát từ thực trạng các chuẩn mực hành vi đã được phân tích ở trên và các nhận thức của nhân viên cùng với ban lãnh đạo Công ty về các giá trị của VHDN. Các chuẩn mực hành vi được thiết kế theo hiện trạng nhằm phát huy những kết quả đạt được và hạn chế những rủi ro tiềm ẩn, cụ thể như sau:

- *Trong chuẩn mực ứng xử nội bộ:* Áp dụng chung cho toàn bộ cán bộ lãnh đạo và nhân viên trong công ty. Cần xây dựng thành các quy tắc cụ thể và phổ biến

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

đến từng thành viên trong công ty. Cụ thể:

Ân cần: Trong giao tiếp tránh tỏ ra thờ ơ, lạnh nhạt hoặc có vẻ mặt khó đăm đăm, bực tức. Luôn cần thể hiện sự quan tâm và tôn trọng trong giao tiếp.

Chuyên chú: Không làm việc riêng trong khi giao tiếp.

Đĩnh đạc: Không trả lời thủng thẳng, hỏi câu nào trả lời câu ấy, cách nói thiếu chủ ngữ, cộc lốc.

Đồng cảm: Cần thể hiện cảm xúc đúng lúc, đúng chỗ, mắt luôn hướng về người đối thoại bày tỏ sự quan tâm, đồng cảm.

Ôn hoà: Tránh vung tay tùy tiện, đặc biệt là chỉ ngón tay về phía mặt đối tượng giao tiếp. Cần có thái độ ôn hoà.

Rõ ràng: Không nói quá to, kiểu nói oang oang hoặc nói quá nhiều. Tránh nói lạc đề hoặc nói quá nhỏ khiến người nghe phải căng tai mới nghe rõ.

Nhiệt tình: Thể hiện sự sẵn sàng phối hợp giúp đỡ người khác khi cần thiết, đừng tỏ ra khó khăn, ích kỷ.

Nhất quán: Phải khắc phục sự phát ngôn bất nhất, thay đổi tuỳ tiện, chối phăng những điều đã nói ra hoặc dễ dàng hứa nhưng không làm theo lời hứa.

Khiêm nhường: Tránh tranh luận khi không cần thiết, hoặc thích bộc lộ sự hiểu biết, sự khôn ngoan của mình hơn người, thích dồn đối tượng giao tiếp vào thế bí để dành phần thắng về mình.

- *Các VH ứng xử của cấp trên đối với cấp dưới:* Tin và tín nhiệm người có tài, có năng lực; lắng nghe ý kiến của cấp dưới; tôn trọng và quan tâm cấp dưới; hãy đến với nhân viên bằng tấm lòng và trái tim; khen, chê, động viên kịp thời; đừng bao giờ quên lời hứa.

- *Các VH ứng xử của cấp dưới đối với cấp trên:* Tuân thủ trật tự, đẳng cấp và không được vượt cấp trong hệ thống tổ chức của công ty; cần phản hồi thường xuyên về việc thực hiện công việc của mình; tiếp nhận những phê bình một cách vô tư; cư xử một cách khéo léo, không nói xấu, không chê bai lãnh đạo sau lưng; học hỏi những phong cách và kinh nghiệm tốt của lãnh đạo.

- *Các VH ứng xử giữa các đồng nghiệp:* Dùng hành vi làm cho đồng nghiệp

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

thấy rằng giao tiếp là an toàn, không nên tò mò về đời tư người khác, không bình luận người khác sau lưng, không lật lọng, không cố chấp với những sai lầm của đồng nghiệp; cần có đi có lại với đồng nghiệp, tuy nhiên không nên trao đổi một cách thực dụng. Cần có những cuộc giao tiếp trực tiếp với nhau nhưng giữ một tần số hợp lý. Cạnh tranh một cách lành mạnh vì mục đích chung của công ty; đối xử với đồng nghiệp một cách chân thành, khen ngợi những ưu điểm của đồng nghiệp một cách tự nhiên, không tâng bốc, xu nịnh; phân biệt rõ việc công, việc tư.

- *Quy tắc VH giao tiếp với khách hàng:* Khi giao dịch với khách hàng cần nhớ đặt tinh thần phục vụ khách hàng lên hàng đầu và tuân theo các quy tắc; có trách nhiệm với khách hàng, đáp ứng kịp thời các nhu cầu chính đáng của họ và không được chậm trễ khi đã hứa; thông tin cho khách hàng một cách kịp thời nếu có sự chậm trễ; tôn trọng khách hàng, không can thiệp vào công việc nội bộ doanh nghiệp khách hàng trừ khi có yêu cầu cho lời khuyên; không nên tỏ ra quá thân thiện vì điều này khiến cho họ có ý tưởng muốn được những ưu đãi đặc biệt mà nên giữ một khoảng cách hợp lý; nhớ rằng mọi khách hàng đều quan trọng, không phân biệt địa vị, hình dáng, cách ăn mặc bên ngoài của họ; khuyến khích khách hàng phản hồi về thông tin sản phẩm, dịch vụ của công ty; đừng quên lời cảm ơn sau các buổi tiếp xúc.

- *Quy tắc VH giao tiếp với nhà cung cấp, đối tác:* Đừng bắt họ phải chờ đợi, đối với họ thời gian cũng quý như vàng; đừng đối xử kém ưu tiên giữa họ với nhau; thông tin cho biết về bất cứ sự thay đổi nào về ngân sách, hợp đồng, kế hoạch SXKD để họ có những điều chỉnh tương ứng; nêu rõ những yêu cầu của doanh nghiệp bằng văn bản, giấy tờ càng chi tiết càng tốt, tránh nói miệng, hứa suông; thanh toán đúng hạn và thể hiện sự hài lòng đối với những hợp đồng hoàn thành tốt; cẩn thận về những bí mật kinh doanh của công ty, và ngược lại cũng đừng dò hỏi những bí mật về đối thủ như thế sẽ làm cho họ trở nên khó xử; mạnh dạn đề nghị cho lời khuyên và những tin tức về tình hình trong ngành thuỷ sản.

- *Quy tắc VH giao tiếp với cơ quan chính quyền:* Ăn mặc nghiêm túc, chỉnh tề, không sặc sỡ, loè loẹt quá dễ gây ra ác cảm, và nếu được hẹn thì hãy đến đúng

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

giờ; mỗi cơ quan thường có quy định riêng của nó, vì vậy có bất bình vì nó vô lý cũng đừng phản đối kẻo lại gây khó khăn cho việc giải quyết công việc. Sau này có thể góp ý qua hộp thư của họ; tôn trọng người đại diện của cơ quan chính quyền nhưng không có nghĩa là phải quỵ luỵ, khúm núm làm mất thể diện. Cần giữ phong thái đúng mực, ăn nói nhẹ nhàng, hoà nhã, trình bày ngắn gọn, dễ hiểu và đề nghị giải quyết công việc theo đúng chức trách và nhiệm vụ; nhớ rằng ai cũng muốn người khác coi mình là quan trọng. Vì thế người đại diện chính quyền có làm ra vẻ quan trọng hoá, cũng phải thông cảm, cái chính là cần giải quyết được công việc.

- *Quy tắc VH giao tiếp với báo chí, truyền thông:* Tỏ ra lịch sự, cởi mở khi tiếp xúc với báo chí. Cung cấp những thông tin cần thiết, nếu đó không phải là bí mật công nghệ, kinh doanh; sử dụng ngôn từ đúng mực, không dùng những lời lẽ thô thiển, chỉ trích, chê bai, so sánh người này với người khác, DN này với DN kia, sản phẩm, dịch vụ của các DN với nhau; chuẩn bị sẵn những gì nên nói, những gì không nên nói, tránh để tình trạng sau một hồi phỏng vấn mới nói với báo chí rằng: "Chuyện này xin đừng đưa tin lên báo, đài."; với thông tin chưa chắc chắn có thể nói với phóng viên đó là những tin tức chưa được thẩm định chỉ mang tính tham khảo mà thôi.

c. Trong công tác tuyển dụng

Việc xây dựng VH hãy bắt đầu với những người mới vào công ty, đây là những thành viên sẽ đóng góp cho sự phát triển của công ty. Nên tuyển dụng những người phù hợp với VH của công ty hơn là những người tài năng nhưng lại không thể hòa nhập với văn hóa mà người đó phải làm việc. Việc thiếu kỹ năng có thể bù đắp thông qua con đường đào tạo, nhưng nếu thiếu mức độ hòa nhập vào nền VH của công ty thì khó mà thay đổi tư duy của họ.

3.3.1.2. Giải pháp điều chỉnh các giá trị được tán đồng

a. Khẳng định tầm nhìn và sứ mệnh

Tầm nhìn của công ty trong tương lai là khá rõ ràng và cụ thể với việc xây dựng công ty trở thành một trong những công ty nuôi trồng và chế biến hải sản xuất khẩu lớn nhất ở Việt Nam. Để thực hiện được tầm nhìn này, nhất thiết nội

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

bộ của công ty phải vững mạnh và hoàn thiện. Do đó, một tầm nhìn trong ngắn hạn cần được tập trung xây dựng là xây dựng FAQUIMEX trở thành một ngôi nhà chung thực sự cho tất cả nhân viên với một môi trường làm việc chuyên nghiệp trong đó các cá nhân có thể phát huy tối đa sự sáng tạo, khả năng lãnh đạo và cơ hội nghề nghiệp với tinh thần dân chủ cao. Tầm nhìn này cần được cụ thể hoá vào trong từng chuẩn mực hành vi của công ty trong mọi hoạt động của mình.

Để đạt được sứ mệnh mà công ty đã đặt ra, công ty cần tăng cường công tác đào tạo để luôn tiếp cận được những kỹ thuật chuyên nghiệp hơn. Trong đó, bộ mặt tinh thần, năng lực quản lý và chí hướng của người quản lý có vai trò quan trọng đối với việc vận hành và phát triển công ty. Vì vậy việc bồi dưỡng và đào tạo người quản lý để tạo ra những nhân tài có ý thức quản lý hiện đại là mục tiêu lâu dài của công ty. Cần có những kế hoạch đưa cán bộ quản lý đi đào tạo chuyên sâu ở nước ngoài và cũng nên khuyến khích, tạo điều kiện để nhân viên có thể tự học tập, bồi dưỡng thêm chuyên môn nghiệp vụ.

Công ty cũng cần tăng cường các giá trị cốt lõi đã đưa ra để từng bước hiện thực hoá sứ mệnh của mình bao gồm: Kỷ luật hướng vào tính chuyên nghiệp; hoàn thiện tổ chức hướng tới sản xuất, dịch vụ hàng đầu; năng động hướng tới tính sáng tạo tập thể; cam kết nội bộ và với cộng đồng, xã hội; làm việc và hành động trung thực. Công ty cũng nên có những phương châm cụ thể như: *"Tồn tại và phát triển không theo lợi nhuận trước mắt mà phải vì một lợi nhuận lâu dài và bền vững", "Chất lượng sản phẩm là đạo đức và VH của người sản xuất"…*

Các vấn đề mà ban lãnh đạo công ty cần tập trung xây dựng để cơ bản đưa các giá trị cốt lõi này thành hiện thực, tức là góp phần đưa sứ mệnh mà công ty đã vạch ra vào thực tế là ban lãnh đạo cần nhanh chóng xây dựng kế hoạch phát triển và hoàn thiện VHDN trong từng bộ phận của công ty. Từ đó, thảo luận rộng rãi để đi đến một kế hoạch hành động cụ thể với sự nhất trí cao về mục tiêu và mong muốn trong các khoảng thời gian hạn định của toàn bộ nhân viên trong từng bộ phận. Chỉ khi nào nhân viên ở mọi cấp hiểu rõ và coi đó là công việc xây dựng

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

VHDN thì những kế hoạch VHDN của FAQUIMEX mới có tính thực tế và khả thi. Xây dựng các nhóm tình nguyện, xung kích trong từng bộ phận để tạo động lực cho tất cả các thành viên trong bộ phận thực hiện. Cụ thể là phải xây dựng tiêu chí đánh giá rõ ràng về hiệu quả hoạt động của các bộ phận phòng ban, đơn vị thành viên. Sơ kết đánh giá định kỳ nhằm phân tích, điều chỉnh chỉ tiêu kế hoạch của các bộ phận, thành viên trong từng giai đoạn, theo từng chương trình hành động. Về mặt vĩ mô cũng cần thực hiện sơ kết hoạt động của các chương trình chiến lược, của các nhóm tình nguyện, xung kích để đánh giá hiệu quả trong từng giai đoạn. Đồng thời xác định rõ các yêu cầu cần có trong mục tiêu hoạt động. Nếu cần, có thể điều chỉnh mục tiêu hoặc giảm bớt một số chương trình trùng lắp, không hiệu quả. Do đó tính trách nhiệm, năng động, định hướng vào kết quả sẽ được hình thành và nâng cao. Tuy nhiên cần lưu ý kiểm soát tiến trình và sơ kết đánh giá để nắm bắt cơ hội thị trường hoặc điều chỉnh hoạt động kịp thời.

b. Về triết lý kinh doanh

Để thực hiện được nhanh chóng và hiệu quả các triết lý kinh doanh mà công ty đã đưa ra với triết lý chủ chốt là đào tạo nhân viên theo hướng tri thức, năng động và chuyên nghiệp thì ban lãnh đạo công ty cần quan tâm hơn nữa đến yếu tố con người. Trong đó, hình ảnh người lãnh đạo cần được chú trọng thực hiện trước tiên như một nét văn hóa đặc thù của FAQUIMEX. Theo đó, ban lãnh đạo cần duy trì những giá trị VH tốt đẹp mà công ty đã có. Các giá trị VH này không dễ mà tạo dựng được, nó cần được giữ gìn và phát huy. Đó là trách nhiệm của người lãnh đạo bởi VHDN của công ty chính là công cụ và phương pháp quản lý. Nhân viên bao giờ cũng để ý cách cư xử của lãnh đạo để đánh giá và học tập. Một hành động giúp đỡ nhỏ, một câu nói động viên thể hiện quan tâm của cấp trên tới nhân viên dễ làm nhân viên xúc động. Người lãnh đạo phải là tấm gương cho nhân viên trong mọi hoạt động. Các chính sách đề ra người lãnh đạo phải gương mẫu thực hiện. Tính tự chủ trong các hoạt động hiện nay chỉ dừng lại ở ý muốn của một số người chứ thực tế tại công ty thì chưa có. Giải quyết vấn đề này, lãnh đạo cần quan tâm hơn nữa đến nhân viên, đến đời sống và thói quen của từng nhân viên.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

Muốn vậy, lãnh đạo cần mạnh dạn quy định những ngày nhất định trong tuần để nhân viên tiếp xúc với lãnh đạo để đạt tâm tư, nguyện vọng, đây là việc làm chưa có trong kế hoạch hành động của ban lãnh đạo công ty. Các hoạt động ngoại khóa cũng là dịp để lãnh đạo lắng nghe và tiếp cận nhân viên, tăng cường mối quan hệ cấp trên – cấp dưới. Tăng cường công tác truyền thông nội bộ để có thể duy trì được sự thống nhất và chia sẻ.

3.3.1.3. Giải pháp hoàn thiện các giá trị cơ bản

Tại FAQUIMEX, lãnh đạo công ty luôn khuyến khích sự độc lập, chủ động, sáng tạo, tinh thần trung thành thực hiện các cam kết với khách hàng. Đặc biệt, luôn tâm niệm phải đặt lợi ích của khách hàng lên trên hết. Đây là một ngầm định mang nét đặc trưng văn hoá của FAQUIMEX. Các nét ngầm định này bao gồm sự thành thực, sự tự giác, khôn khéo, sáng tạo, chia sẻ…Tuy nhiên các ngầm định này vẫn chưa hoàn thiện được nét văn hoá của FAQUIMEX. Ban lãnh đạo cần quan tâm hơn vấn đề ngầm định về các giá trị của các chức danh trong công ty, tạo động lực trong việc phát huy những năng lực cá nhân gắn liền với sự thăng tiến. Việc đánh giá, khen thưởng, đề bạt cán bộ để đạt được công bằng cần xây dựng các tiêu chí, quy trình đánh giá một cách khoa học, đầy đủ, rõ ràng theo sự đóng góp của mỗi người. Về việc này, cán bộ cấp trên cần có sự chỉ đạo sát sao để có sự công bằng ở mức tối đa, thỏa mãn với mọi người, tạo động lực tốt hơn cho mọi nhân viên. Những bất cập về chính sách nhân sự có nguy cơ dẫn đến hiện tượng "chảy máu chất xám". Vì vậy, trước hết phải nhận ra ai thực sự là người có năng lực, bố trí vào đúng vị trí phù hợp, quan tâm và đáp ứng nhu cầu của họ tốt nhất trong giới hạn có thể. Chính sách nhân sự phải tách biệt được đóng góp trong quá khứ, năng lực hiện tại và tiềm năng trong tương lai của cán bộ, nhân viên cũng như chính sách lương thưởng phải theo sát sự thay đổi của thị trường. Hằng năm trưởng bộ phận đánh giá năng suất, tiềm năng khả năng thừa kế, và cho mẫu kế hoạch nhân sự.

Đưa ra bàn với lãnh đạo và tiếp tục đánh giá, tiến hành tương tự lên cấp trên, cuối cùng trình cho lãnh đạo chương trình nhân sự tổng thể. Ban lãnh đạo cần

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

cẩn thận bàn bạc thống nhất ý kiến để đưa những ngầm định này thực sự trở thành một nét văn hoá thăng tiến đặc thù. Hạn chế tính chủ quan trong bố trí và luân chuyển cán bộ như hiện nay, việc bố trí và luân chuyển phải dựa trên thực lực của từng cá nhân. Muốn vậy cần nhanh chóng xây dựng một hệ thống quy chuẩn của các chức danh bằng các điểm số cho từng khả năng một cách rõ ràng và công bố công khai. Nếu thực hiện được vấn đề này thì việc bổ nhiệm và luân chuyển tại công ty sẽ hạn chế được tối đa sự mất đoàn kết nội bộ và tạo ra tinh thần làm việc thoải mái, phát huy được tối đa năng lực của từng nhân viên. Trong khuôn khổ luận văn này, xin đề xuất một số nguyên tắc khi xây dựng hệ thống quy chuẩn này cụ thể như sau:

Thứ nhất, áp dụng biện pháp nhiệm kỳ để giải quyết vấn đề năng lực và chức danh. Nhiệm kỳ công tác có nhiều mặt tích cực: Bản thân mỗi cá nhân nếu muốn giữ vị trí của mình hoặc muốn thăng tiến cao hơn, sẽ phải phấn đấu để tiếp tục được bổ nhiệm, quy chế này cũng giúp những cán bộ trẻ có năng lực có thêm cơ hội. Dựa trên kết quả đánh giá công tác của nhiệm kỳ cũ, người quản lý sẽ có cách cư xử đơn giản và công bằng hơn.

Thứ hai, xây dựng những hệ thống rõ ràng, từ hệ thống vị trí và trách nhiệm tương ứng với hệ thống đãi ngộ, lương thưởng cho từng vị trí cống hiến theo các điểm số từ 1 đến 10 cho từng công việc, từng chức danh.

Bên cạnh đó, ban lãnh đạo công ty cũng cần xem xét vấn đề chuyển giao quyền lực như một nét VH đặc thù, điều này sẽ là động lực giúp các nhân viên năng động hơn, có mục đích phấn đấu và sẽ là một chấm phá về VHDN tại công ty. Việc chuyển giao bắt đầu bằng việc bổ sung những thành viên trẻ hơn vào ban lãnh đạo. Sau một thời gian, ban lãnh đạo cũ sẽ chủ động rút lên hội đồng quản trị và những người có năng lực sẽ điều hành công ty. Việc chuyển giao quyền lực cho các thành viên trẻ cần được ban hành thành quy chế, xây dựng các tiêu chí đánh giá rõ ràng để ai cũng có thể tiếp cận và được cân nhắc nếu làm việc tốt và là cơ sở chủ yếu để xem xét cân nhắc người lãnh đạo kế cận, tạo tính cân bằng và dân chủ trong việc chọn đội ngũ lãnh đạo kế cận.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

Cần xây dựng một ngầm định giữa hệ thống tiền lương và các chức vụ trong từng công việc trong các hoạt động của công ty. Cụ thể, cần nhận thức rằng toàn bộ tiền lương của công ty trả cho nhân viên cho công việc làm của họ, là động lực chủ yếu kích thích nhân viên làm việc tốt. Tiền lương là thu nhập chủ yếu giúp cho nhân viên làm thuê duy trì và nâng cao mức sống cho họ và gia đình họ, làm cho họ có thể hòa đồng với trình độ văn minh trong xã hội. Ở một mức độ nhất định, tiền lương là một bằng chứng thể hiện giá trị, địa vị, uy tín của một người lao động đối với gia đình, DN và xã hội. Tiền lương còn thể hiện chính sách đãi ngộ của DN đối với người lao động. Nhân viên luôn tự hào đối với mức lương của mình. Khi nhân viên cảm thấy việc trả lương không xứng đáng với việc làm của họ, họ sẽ không hăng hái tích cực làm việc. Hệ thống tiền lương giữ vai trò đặc biệt quan trọng trong chính sách khuyến khích vật chất và tinh thần đối với nhân viên. Hiện nay, trong điều kiện trượt giá mạnh ở nhiều mặt hàng thiết yếu thì việc nâng lương cơ bản ở mỗi cấp bậc lương là điều chính yếu mà ban lãnh đạo công ty cần quan tâm. Điều chỉnh theo hướng nâng dần chi phí tiền lương trong tổng chi phí của công ty một cách hợp lý, đồng thời nhanh chóng xây dựng một lộ trình nâng lương hợp lý và công bố công khai cho toàn bộ nhân viên để tạo động lực gắn kết của nhân viên với công ty trong tương lai.

3.3.2. Các giải pháp hoàn thiện mô hình VHDN

3.3.2.1. Giải pháp để giảm bớt những đặc tính của VH cấp bậc

Căn cứ vào tình hình hoạt động thực tế của công ty, tác giả đề xuất một vài giải pháp giảm bớt những đặc tính của VH cấp bậc:

- Xóa bỏ bớt các khoảng cách giữa các bộ phận, phòng ban. Ví dụ như ban lãnh đạo có thể khuyến khích các nhân viên trong công ty sử dụng nhà ăn tập thể để có thể tăng cường mối quan hệ, quen biết với nhau.

- Rà soát các văn bản, chính sách về hoạt động của công ty để bổ sung và sửa đổi nhằm tạo thuận lợi cho quá trình SXKD.

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

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

Cụ thể: (1) Cần 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 mâu thuẫn với sự kiểm soát chung từ lãnh đạo cấp cao, mà chính là sự phân quyền với phạm vi kiểm soát chặt chẽ, đều khắp và linh hoạt hơn trong công ty.(2) 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 2 vấn đề: - Định hướng vào mục tiêu, kết quả với phạm vi trách nhiệm đã xác định hơn là vào cách thức thực hiện; - Đề xuất các giải pháp hành động cụ thể là điều quan trọng hơn là chỉ báo cáo những vướng mắc, tồn tại.

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

3.3.2.2. Giải pháp để xây dựng những đặc tính của VH sáng tạo:

Nếu được làm việc trong một môi trường sáng tạo thì dường như ở các nhân viên cũng nảy sinh nhiều ý tưởng sáng kiến hơn. Họ sẽ phát huy được sự năng động của mình để thích nghi với những thay đổi tại công ty, nhờ đó giúp hoạt động kinh doanh của công ty trở nên năng động hơn, có khả năng cạnh tranh tốt hơn trong một thế giới kinh doanh thay đổi không ngừng.

Chỉ có sự cân bằng giữa công việc và con người mới đạt hiệu suất làm việc tốt nhất, cũng như tạo ra được một môi trường lao động sáng tạo. Điều này đòi hỏi 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

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

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 nên biết cách tập hợp mọi người lại với nhau: Những người có thể đưa ra các sáng kiến mới, những người không ngần ngại suy nghĩ theo phong cách mới, và những người có đủ kiên nhẫn để theo đuổi công việc cho đến khi hoàn thành… để có được một tập thể làm việc sáng tạo.

- Một nhân viên bình thường cũng có thể có được những ý tưởng xuất sắc. Sẽ hoàn toàn sai lầm nếu cho rằng chỉ các nhân viên ưu tú mới có khả năng đưa ra những đề xuất sáng tạo. Nếu công ty biết cách khơi dậy tính sáng tạo ở mọi nhân viên và động viên họ đóng góp cho công việc chung của công ty thì sẽ vẫn có được những giải pháp tối ưu.

- Trong sáng tạo, đôi khi các nhân viên đưa ra những ý tưởng không phù hợp, phải sàng lọc trong vô vàn những đề xuất tồi mới có được một ý tưởng tốt. Vì vậy cần phải tế nhị, nếu không mọi người cảm thấy e ngại rằng những ý tưởng mới của họ sẽ bị nhạo báng, chê cười, thì có thể chúng ta sẽ không bao giờ có được bất kỳ ý tưởng mới nào.

- Giao tiếp cởi mở là vô cùng thiết yếu. Các nhân viên cần nhận ra tất cả các khía cạnh của vấn đề rồi từ đó đưa ra những giải pháp sáng tạo. Hãy đảm bảo rằng mọi nhân viên đều thấu hiểu tập thể đang cố gắng đạt được điều gì, cũng như những mục tiêu và mong đợi của công ty là gì.

Trên cơ sở thúc đẩy sự sáng tạo, ban lãnh đạo công ty nên tăng cường đối thoại và quan tâm chăm sóc nhân viên nhiều hơn. Công ty có thể khuyến khích nhân viên thoải mái chia sẻ ý kiến một cách thẳng thắn và cởi mở, 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

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

viên xem đây là dịp để họ bày tỏ quan điểm một cách thẳng thắn và mang tính xây dựng nhất.

Công ty có thể tổ chức các buổi họp bàn ngoài lĩnh vực chuyên môn, làm việc với những nhân viên của các phòng ban khác, cho phép dành thời gian để đi du lịch, để thực hiện những hoài bão cá nhân… nhằm đem lại kết quả rõ rệt trong việc gia tăng tính sáng tạo và cải thiện hiệu suất công việc.

Bên cạnh đó, công ty còn có thể tổ chức các cuộc thi về sáng tạo trong toàn thể nhân viên. Mọi nhân viên trong công ty cần phải được động viên và tạo điều kiện để tham gia vào quy trình này và chia sẻ thành công chung. Tuy nhiên, mọi việc không chỉ dừng ở đó. 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) nên giành phần thắng. Có những ý tưởng tốt nhưng việc quan trọng là việc lựa chọn và hiện thực hóa các ý tưởng khả thi. Hãy đầu tư và tạo cơ hội thử nghiệm và phát triển các ý tưởng đó.

3.3.2.3. Giải pháp để xây dựng những đặc tính của VH gia đình:

Bao gồm các giải pháp sau:

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

Các chuẩn mực về nghi lễ truyền thống trong năm cần được thiết kế cố định và quy mô cho các nghi lễ lớn như kỷ niệm ngày thành lập để tạo sự thân thiết và hòa đồng của toàn bộ nhân viên của công ty. Thông qua các hoạt động nghi lễ định kỳ này là một công cụ hiệu quả giúp tăng khả năng phối hợp nhóm của nhân viên ở các bộ phận. Thời gian qua, ban lãnh đạo công ty đã tổ chức những sự kiện VH mang tính đặc thù cho việc xây dựng VHDN tại công ty. Tuy nhiên, điều đó vẫn chưa đủ để tất cả các thành viên trong công ty đều có những nhận thức tích cực về VHDN của công ty. Các phong trào đoàn thể của công ty còn chưa thực sự sôi động, chưa trở thành một hoạt động thường xuyên. Công ty cần tổ chức các hoạt động VH sôi nổi hơn, thu hút được sự quan tâm của mọi người. Như thế sẽ tăng cường mối quan hệ, sự đoàn kết giữa các thành viên, sự tự hào và lòng trung thành với Công ty cũng vì thế mà tăng lên. Do đó, thời gian tới, công ty cần tập trung vào

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

quy mô và tính lan tỏa của các hoạt động VH này nhằm tạo tính đồng bộ trong nhận thức của toàn bộ nhân viên của công ty. Các giá trị VH của công ty cần được phổ biến rộng rãi trong những hoạt động VH này nhằm thay đổi nhận thức và tạo ra một hấp lực lôi cuốn toàn bộ nhân viên tham gia thực hiện. Ban lãnh đạo cũng cần kích thích tinh thần làm việc của nhân viên thông qua các hoạt động VH cụ thể hướng vào con người như các lễ hội truyền thống, xây dựng mô hình đại gia đình FAQUIMEX …. Việc xây dựng tinh thần làm việc thoải mái và khuôn phép sẽ giúp thỏa mãn các nhu cầu đa dạng và ngày càng cao của nhân viên. Mọi người cần có niềm vui trong công việc, được kính trọng, danh tiếng, địa vị và các mối quan hệ. Tinh thần làm việc tốt sẽ giúp nâng cao chất lượng hoạt động của công ty, đồng thời sẽ là một nét VH nhằm giữ chân nhân viên trước sự cạnh tranh thu hút nhân tài trong bối cảnh hiện nay.

Những người lao động và tập thể lao động trong DN đều phải dựa vào nhau để tồn tại và phát triển. Họ cần gắn bó với nhau và cố gắng để làm sao trong đời sống thường nhật, ranh giới giữa lãnh đạo và nhân viên càng giảm bớt khoảng cách càng tốt. Một trong những yêu cầu có thể giảm được khoảng cách là họ phải hiểu nhau, quan tâm đến nhau và biết cách giúp đỡ nhau khi cần thiết. Từ đó xây dựng những nét VH riêng có trong DN, làm cho các thành viên cảm nhận được tình cảm gắn bó lẫn nhau trong một gia đình lớn là DN. Ngoài giờ lao động, họ có nhiều lý do 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. Sự chung vui và chia buồn, tính chất của từng công việc rất rõ ràng, VH ứng xử phải phù hợp và cách thực hiện cũng thể hiện rất khác nhau giữa các DN.

Công ty cũng cần củng cố và tăng tính chuyên nghiệp cho Ban thăm hỏi của công ty trong các chuẩn mực về các sự kiện quan trọng trong đời sống cán bộ nhân viên như các sự kiện hiếu hỷ, ốm đau của nhân viên và gia đình của họ. Ban thăm hỏi cần có đại diện nhân viên của từng bộ phận chứ không nhất thiết là bộ phận

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

Công đoàn bởi nhiều trường hợp công đoàn không hiểu rõ hết về tình hình cá nhân và gia đình của từng nhân viên. Thực hiện được vấn đề này sẽ làm tăng tính kết nối giữa nhân viên và công ty, là cơ sở để các cá nhân cống hiến cho các hoạt động của công ty một cách tự nguyện như một gia đình. Điều này sẽ giúp nhân viên có động lực để luôn nhiệt tình và thái độ thân thiện trong cung cách làm việc một cách tự phát chứ không phải gượng ép dựa trên nguyên tắc mà công ty đã đưa ra trong chuẩn mực của công ty. Vì vậy, để đảm bảo cho sự phát triển bền vững, công ty cần lưu ý đề ra một mô hình văn hoá kinh doanh chú trọng đặc biệt đến sự phát triển toàn diện của người lao động, không nên chỉ chạy theo thành tích trong công việc mà còn phải quan tâm đến cả các tiêu chí khác như tuyên dương gia đình gương mẫu, tổ chức các hoạt động văn thể mỹ… các hoạt động này sẽ khuyến khích sự phát triển toàn diện của người lao động và tạo nên bầu không khí thân ái nơi làm việc.

Phong cách làm việc của nhân viên cũng là một vấn đề cần lưu ý, ngày nay phong cách làm việc được coi là chìa khóa thành công của nhiều DN 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, tác phong 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.

Để góp phần xây dựng một hệ thống VHDN hiệu quả và năng động, tạo tiền đề cho phát triển hoạt động kinh doanh bền vững thì công ty cũng cần hoạch định các cuộc họp định kỳ về vấn đề phát triển con người và về tình hình xây dựng

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

VHDN với các thành phần chủ chốt là ban lãnh đạo bông ty và lãnh đạo của bộ phận quản trị nhân sự của công ty nhằm tìm kiếm các giải pháp thích hợp trong từng thời kỳ, từng giai đoạn để động viên nhân viên cùng xây dựng VHDN, góp phần đưa vấn đề xây dựng VHDN đi vào thực tế hoạt động của từng nhân viên và toàn bộ hệ thống của công ty, chứ không chỉ là xây dựng VHDN một cách hình thức. Muốn vậy, lãnh đạo công ty cần thiết lập kế hoạch dài hạn và định kỳ các cuộc họp toàn thể để tuyên truyền một cách hệ thống VHDN và các giá trị VHDN mà công ty đang theo đuổi để tất cả các nhân viên đều có những nhận thức đúng đắn và toàn diện về VHDN mà công ty đang xây dựng. Đồng thời thông qua đó, có thể kêu gọi tất cả các thành viên của công ty tham gia một cách có hệ thống và cởi mở về việc hoàn thiện VHDN tại công ty.

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 tại 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 VH 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

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

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

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

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.

3.4. KIẾN NGHỊ:

3.4.1. Kiến nghị đối với Nhà nước:

Nhà nước cần hoàn thiện môi trường pháp lý, thể chế kinh tế thị trường tạo môi trường tốt nhất cho các DN phát triển kinh doanh và xây dựng VHDN của chính DN.

VHDN chỉ có thể hình thành, phát triển và phát huy tác dụng khi mà các thể chế kinh tế, chính trị khơi dậy tinh thần kinh doanh, khuyến khích mọi người, mọi thành phần kinh tế cùng hăng hái tham gia vào sản xuất làm giàu cho mình và cho đất nước, kinh doanh lành mạnh, tuân thủ đúng các quy định của luật pháp, ngăn chặn những hành vi làm ăn phi pháp, lợi dụng các quan hệ không lành mạnh để kiếm lời. Thể chế của Nhà nước phải có khả năng phát huy được các giá trị VH của dân tộc, đồng thời kết hợp được với các giá trị tốt đẹp học hỏi được, thích hợp với hoàn cảnh lịch sử của đất nước. Để làm được điều này cần xây dựng một hệ thống pháp luật hoàn chỉnh, phù hợp và tạo điều kiện thuận lợi nhất cho kinh doanh. Đẩy mạnh cải cách hành chính, xóa bỏ những thủ tục rườm rà, gây khó khăn cho DN để tránh các hành vi tiêu cực. Loại bỏ những sự phân biệt đối xử giữa các thành phần kinh tế khác nhau, giữa DN Nhà nước và DN tư nhân.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

Nâng cao nhận thức và tập trung sức mạnh tập thể của toàn giới DN và cộng đồng xã hội trong xây dựng VHDN. Đẩy mạnh công tác tuyên truyền về vai trò và yêu cầu cấp bách của việc xây dựng và phát triển VHDN trong thời đại ngày nay. Các hoạt động tuyên truyền cần mở rộng đến tất cả các thành phần kinh tế, nâng cao nhận thức của cộng đồng qua các phương tiện thông tin đại chúng. Cần có hình thức biểu dương các DN tiên phong và thành công trong xây dựng VHDN, tôn vinh những giá trị VH kinh doanh tích cực. Cần tạo ra một phong trào sôi động trong toàn giới kinh doanh về xây dựng VHDN Việt Nam trong thời đại mới.

Ngoài ra, nhà nước cũng cần cung cấp thông tin, hỗ trợ tư vấn và đào tạo cho DN kiến thức, kỹ năng về xây dựng VHDN của từng DN. Một trong những khó khăn lớn của DN Việt Nam trong quá trình xây dựng và phát triển VHDN là sự thiếu hiểu biết và những thông tin chính xác, có hệ thống về vấn đề trên. Nhà nước cần quan tâm cung cấp, hỗ trợ tư vấn và đào tạo cho DN về kiến thức xây dựng VHDN. Cần có những chương trình, các buổi hội thảo, các khóa đào tạo về VHDN được tổ chức rộng rãi hơn. Cần xây dựng những website dành riêng cho việc tư vấn, hỗ trợ, truyền đạt kinh nghiệm của các DN đã thành công trong công cuộc xây dựng VHDN.

3.4.2. Kiến nghị đối với tỉnh Bến Tre:

Đề nghị UBND tỉnh và các Sở, Ban, Ngành có liên quan quan tâm hỗ trợ, tạo điều kiện thuận lợi cho các DN phát triển toàn diện về mọi mặt, đặc biệt ưu tiên phát triển VHDN.

Tổ chức huấn luyện, hỗ trợ tư vấn, nâng cao kiến thức về VHDN cho các DN, giúp cho các DN có tầm nhìn định hướng, khả năng tổ chức quản lý, điều hành DN, tìm các giải pháp phát triển VHDN.

Về tổ chức quản lý, cần xây dựng đồng bộ và hoàn thiện hệ thống tổ chức Nhà nước về các loại hình DN. Phân định rõ ràng chức năng quản lý Nhà nước và chức năng quản lý kinh doanh. Củng cố tổ chức bộ máy quản lý về kinh doanh trên địa bàn tỉnh tương xứng với sự phát triển thị trường và số lượng các DN phát triển trên địa bàn tỉnh.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

Tỉnh cần đầu tư hoặc trợ giúp về tài chính, ổn định chính sách ưu đãi và cơ chế áp dụng để các DN yên tâm bỏ vốn đầu tư vào kinh doanh.

3.4.3. Mặt hạn chế của đề tài:

Đề tài xây dựng VHDN là một vấn đề còn mới đối với nhiều DN Việt Nam, tài liệu nghiên cứu và khả năng lĩnh hội các kiến thức viết về VHDN từ các sách nước ngoài còn khiêm tốn và đến nay vẫn chưa có công trình nghiên cứu cụ thể nào về VHDN trong từng lĩnh vực kinh doanh. Do đó, đề tài có nhiều hạn chế, cách nhìn nhận vấn đề còn mang tính khái quát và chưa được toàn diện.

Quá trình nghiên cứu VHDN của FAQUIMEX diễn ra trong bối cảnh khủng hoảng kinh tế toàn cầu đang diễn ra mạnh mẽ và chưa hồi phục, do đó không ít ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động kinh doanh của các công ty. Điều này tác động không nhỏ đến các chương trình VH tại FAQUIMEX do hoạt động kinh doanh chậm phát triển từ nửa đầu năm 2009 cho đến nay.

Ngoài ra, đối tượng khách hàng chủ yếu của Công ty FAQUIMEX là các khách hàng nước ngoài nên việc thu thập thông tin nghiên cứu cũng bị hạn chế. Vì thế số liệu mà tác giả thu thập có phần chưa được đầy đủ.

Thêm vào đó, do hạn chế về thời gian nghiên cứu và khả năng có hạn của tác giả nên luận văn chỉ mới khái quát bước đầu về các giá trị hình thành VHDN tại FAQUIMEX và nhận thức của nhân viên thông qua các quan niệm và các chương trình cụ thể của ban lãnh đạo công ty.

Do đó, tác giả kiến nghị nếu có những nghiên cứu tiếp theo khi khảo sát cần tiến hành một cách chi tiết với số liệu khảo sát phù hợp với từng khía cạnh giá trị VH riêng, để có cái nhìn cụ thể và toàn diện hơn về VHDN của Công ty.

TÓM TẮT CHƯƠNG 3

Thông qua định hướng, tầm nhìn và chiến lược của FAQUIMEX kết hợp mục tiêu xây dựng VHDN của công ty, luận văn đã định dạng nên mô hình VHDN mới.

Trên cơ sở mô hình mới này, luận văn đã đưa ra một số giải pháp cụ thể:

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

- Giải pháp hoàn thiện, củng cố các giá trị hữu hình của công ty
- Giải pháp điều chỉnh các giá trị được tán đồng
- Giải pháp hoàn thiện các giá trị ngầm định
- Giải pháp hạn chế các đặc tính VH cấp bậc.
- Các giải pháp phát triển các đặc tính VH sáng tạo.
- Giải pháp phát triển các đặc tính VH gia đình.

Từ những giải pháp này để tiếp tục củng cố các giá trị sẵn có và xây dựng nên những giá trị VH mới, để từ đó xây dựng nên một công ty có một nền VHDN vững mạnh.

Bên cạnh đó, chương 3 cũng đưa ra một số kiến nghị đối với Nhà nước, đối với Tỉnh và đối với Công ty FAQUIMEX đồng thời cũng nêu ra những đặc điểm hạn chế của đề tài để mong các nghiên cứu tiếp sau sẽ ngày càng hoàn chỉnh hơn.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

KẾT LUẬN

Nhìn chung, xét cả về lý luận lẫn thực tiễn, việc quản lý DN phải đặt mục tiêu xây dựng VHDN trong định hướng phát triển chung, cũng như coi đó là nền tảng của chiến lược kinh doanh. Cần có một tầm nhìn dài hạn về vấn đề này, vì đây là yếu tố vô cùng quan trọng làm nên sự thành công của một DN – một thương hiệu. Ngày nay, để đánh giá một DN, ngoài các vấn đề như: Tiềm lực tài chính, trình độ công nghệ, hệ thống thông tin và trình độ quản lý, … người ta còn quan tâm đến giá trị cốt lõi của nó, đó chính là VHDN. Một DN xây dựng thành công VHDN riêng có cho mình tức là đã sở hữu một tài sản đặc trưng, điều làm nên sự khác biệt với các đối thủ nhằm tạo lợi thế trong cạnh tranh và giúp cho DN đó trường tồn. Khi VHDN là một tài sản, một nguồn lực thì nó rất cần khả năng sử dụng để tạo ra giá trị cho DN, cũng như cho mỗi thành viên trong DN đó.

Trong điều kiện toàn cầu hóa và quá trình cạnh tranh ngày càng gay gắt hiện nay, thì VHDN càng được chú trọng trong xây dựng và phát triển. Những DN không có nền VHDN vững mạnh khó có thể cạnh tranh được trong thị trường. Toàn cầu hóa và hội nhập vào nền kinh tế thế giới vừa là thời cơ cũng đồng thời là thách thức đối với các DN Việt Nam. FAQUIMEX cũng phải đối mặt với những cơ hội và thách thức đó.

Đối với FAQUIMEX, một trong mười doanh nghiệp chế biến và xuất khẩu mặt hàng thủy sản lớn nhất của Việt Nam và là doanh nghiệp Nhà nước chuyển sang kinh doanh theo cơ chế thị trường, quá trình chuyển đổi này cần thiết phải nhanh chóng củng cố, hoàn thiện và thay đổi các giá trị văn hóa hiện có, nhằm tạo cho mình một nền VHDN vững mạnh và có những đặc trưng riêng là một việc làm tất yếu khách quan. Đây chính là biện pháp để nâng cao sức cạnh tranh, là biện pháp quan trọng để biến những thách thức, khó khăn thành cơ hội để phát triển DN.

Hiểu được tầm quan trọng đó, FAQUIMEX đã xác định VHDN chính là chìa khóa cho hoạt động không ngừng đổi mới, đưa ra những chính sách quản lý nhân sự phù hợp với hoạt động kinh doanh của mình nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

Tác giả đã dựa trên các cơ sở lý luận về xây dựng VHDN, thông qua các hình thức diễn giải, phân tích đánh giá kết hợp với các mô hình, bảng biểu từ các số liệu được xử lý của bảng câu hỏi. Trên cơ sở đó, tác giả đã đề nghị xây dựng mô hình VHDN cho FAQUIMEX theo các yếu tố cấu thành văn hoá, đồng thời đưa ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện VHDN của FAQUIMEX. Tất cả đều nhằm mục đích tạo nên một nền VHDN vững mạnh cho FAQUIMEX, tạo nên một nguồn cạnh tranh mới trong quá trình kinh doanh khốc liệt hiện nay.

Tuy nhiên, việc xây dựng VHDN là một vấn đề lâu dài và mất rất nhiều công sức cũng như các nguồn lực. Hơn thế nữa, đây là một vấn đề mới cho các DN Việt Nam nên sẽ gặp rất nhiều khó khăn trong việc thay đổi tư duy cũng như nhận thức. Mặt khác, trong khuôn khổ một luận văn với những hạn chế về mặt số liệu phân tích, thời gian, sự hiểu biết của tác giả cũng như tài liệu tham khảo. Nên mặc dù đã cố gắng rất nhiều, luận văn có thể vẫn còn nhiều điều cần phải chỉnh sửa khi đi sâu phân tích hết các khía cạnh, chi tiết có liên quan và không tránh khỏi những thiếu sót, còn nhiều vấn đề cần nghiên cứu sâu rộng hơn để góp phần nâng cao chất lượng và phát triển VHDN tại FAQUIMEX.

Rất mong được sự đóng góp ý kiến, sự hướng dẫn thêm từ phía Quý Thầy, Cô để luận văn được hoàn thiện hơn và có tính khả thi cao khi áp dụng thực tế tại FAQUIMEX.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. MBA. Nguyễn Văn Dung – TS. Phan Đình Quyền – ThS. Lê Việt Hưng (2010), *Văn hóa tổ chức và lãnh đạo*, NXB Giao Thông Vận Tải.

2. TS. Hồ Tiến Dũng (2006), *Tổ chức hệ thống thông tin quản trị doanh nghiệp*.

3. TS. Đỗ Thị Phi Hoài (2009), *Văn hóa doanh nghiệp*, NXB Tài Chính.

4. Dương Thị Liễu (2006), *Bài giảng văn hóa kinh doanh*, Trường đại học kinh tế quốc dân – Bộ Môn văn hóa kinh doanh.

5. Phan Ngọc (2006), *Bản sắc văn hóa Việt Nam*, NXB Văn Hóa.

6. Trần Hữu Quang, Nguyễn Công Thắng (2007), *Văn hoá kinh doanh những góc nhìn*, Nxb Trẻ, TP. HCM.

7. Trần Diễm Thúy (2005), *Cơ sở văn hóa Việt Nam*, Nxb Văn Hoá & Thông Tin, Hà Nội.

8. Nguyễn Đại Phước Tiên (2010), *Nghiên cứu các yếu tố văn hóa công ty có ảnh hưởng đến kết quả hoạt động kinh doanh trong các doanh nghiệp*, Luận văn Thạc sĩ Kinh tế, Tp. Hồ Chí Minh.

9. Trương Vũ Tuấn Tú (2010), *Văn hóa kinh doanh của Ngân hàng Đầu Tư và Phát Triển Việt Nam – Thực trạng và một số giải pháp hoàn thiện đến năm 2020*, Luận văn Thạc sĩ Kinh tế, Tp. Hồ Chí Minh.

10. Trần Quốc Vượng (2003), *Văn hóa Việt Nam, tìm tòi và suy ngẫm*, Nxb Văn học, Hà Nội.

11. Nhiều tác giả (2007), *Văn hóa kinh doanh những góc nhìn*, NXB Trẻ.

12. Bản cáo bạch của Công ty Cổ phần Xuất Nhập Khẩu Lâm Thủy Sản Bến Tre các năm qua.

13. Cục Thống Kê Bến Tre (2009), *Niên giám thống kê 2009*, Bến Tre

14. Quy hoạch tổng thể phát triển kinh tế - xã hội của tỉnh Bến Tre thời kỳ 2006 – 2020.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF. To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

15. Quyết định số 3648/QĐ-BCN ngày 18 tháng 12 năm 2006 của Bộ Công nghiệp về việc phê duyệt quy hoạch phát triển điện lực tỉnh Bến Tre giai đoạn 2006 – 2010 và có xét đến năm 2015.

16. Quyết định số 26/2008/QĐ-TTg ngày 25 tháng 02 năm 2008 của Thủ tướng Chính phủ về việc ban hành cơ chế, chính sách hỗ trợ phát triển kinh tế xã hội đối với các tỉnh, thành phố vùng đồng bằng sông Cửu Long đến năm 2010.

17. Tạp chí Thủy sản

18. Thời báo Kinh tế Sài Gòn

19. Ủy Ban Nhân Dân tỉnh Bến Tre (2009), *Quy hoạch tổng thể phát triển kinh tế - xã hội tỉnh Bến Tre đến năm 2020*, Bến Tre.

20. Các website:

Bộ Thủy Sản www.fishnet.gov.vn
Công ty Cổ phần Xuất Nhập Khẩu Lâm Thủy Sản Bến Tre www.faquimex.com
Hiệp hội Chế biến và Xuất khẩu thuỷ sản http://www.basa.com.vn
Hiệp hội Chế biến & Xuất khẩu thủy sản Việt Nam http://www.vasep.com.vn
Organizational Culture Assessment Instrument http://www.ocai-online.com

21. Mijnd Hujier (2008), *Lợi thế văn hóa – The cultural advantage*, NXB Trẻ.

22. David H. Maister (2005), *Bản sắc văn hóa doanh nghiệp*, NXB Thống Kê.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

DANH MỤC CÁC PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 1: BẢNG CÂU HỎI KHẢO SÁT NHẬN DẠNG MÔ HÌNH VĂN HÓA VÀ CÁC CẤP ĐỘ VĂN HÓA Ở FAQUIMEX
PHỤ LỤC 2: KẾT QUẢ KHẢO SÁT NHẬN DẠNG MÔ HÌNH VĂN HÓA Ở FAQUIMEX
PHỤ LỤC 3: KẾT QUẢ KHẢO SÁT ĐÁNH GIÁ 3 CẤP ĐỘ VĂN HÓA Ở FAQUIMEX
PHỤ LỤC 4: MÔ HÌNH QUẢN TRỊ VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

This document was created using SOLID CONVERTER PDF
To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

PHỤ LỤC 1: BẢNG CÂU HỎI KHẢO SÁT

Kính gửi các Anh/Chị,

Tôi tên là: Lưu Thị Tuyết Nga, hiện đang là học viên cao học khoá K19 ngành Quản trị kinh doanh thuộc trường Đại Học Kinh tế Thành Phố Hồ Chí Minh. Hiện tại tôi đang thực hiện luận văn tốt nghiệp với đề tài lựa chọn: "VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP TẠI CÔNG TY XUẤT NHẬP KHẨU LÂM THUỶ SẢN BẾN TRE".

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. Những thông tin mà Anh/ Chị đóng góp rất có ý nghĩa và quan trọng cho việc xây dựng môi trường văn hoá doanh nghiệp và nâng cao hiệu quả kinh doanh tại Công ty, đồng thời cũng góp phần vào sự thành công trong công trình nghiên cứu của tôi. Xin chân thành cảm ơn sự giúp đỡ và hợp tác của Anh/Chị.

Cam kết bảo mật thông tin: Các dữ liệu thu thập được từ phiếu khảo sát này chỉ nhằm cung cấp cho người viết hiểu được thực trạng văn hoá kinh doanh tại Công ty từ đó sẽ đánh giá hiện trạng và đưa ra các giải pháp phù hợp để điều chỉnh xây dựng hoàn chỉnh văn hoá kinh doanh của Công ty. 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 hãy ghi thông tin vào phần chỗ trống tương ứng.

I. PHẦN THÔNG TIN VỀ ĐỐI TƯỢNG KHẢO SÁT:

1. Anh / Chị đang là:

- Cán bộ quản lý ☐
- Nhân viên ☐

2. Giới tính: Nam ☐ Nữ ☐

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

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 đời:

- Dưới 35 tuổi ☐
- Từ 35 – 45 tuổi ☐
- Trên 45 tuổi ☐

6. Thời gian công tác tại Faquimex:

- Dưới 5 năm ☐
- Từ 5 -10 năm ☐
- Trên 10 năm ☐

II. PHẦN CÂU HỎI THAM KHẢO SÁT NHẬN DẠNG MÔ HÌNH VĂN HÓA Ở FAQUIMEX:

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, 10 = hoàn toàn 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 ấp 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		

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

	trường.		

STT	Nội dung câu hỏi	Cột hiện tại	Cột mong muốn
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 những thách thức mới.		
4	Công ty tôi kết dính với những người cần 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.		

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

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.		
STT	**Nội dung câu hỏi**	**Cột hiện tại**	**Cột mong muốn**
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 bảo 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.		

III. PHẦN THAM KHẢO Ý KIẾN VỀ CÁC YẾU TỐ CẤU THÀNH VĂN HÓA Ở FAQUIMEX:

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

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

STT	**Theo đánh giá của Anh/ Chị, các giá trị cốt lõi sau đây của văn hóa doanh nghiệp ở FAQUIMEX đạt yêu cầu chưa?**	Rất tốt	Tốt	Bình thường	Tệ	Rất tệ
		5	4	3	2	1
1	Kiến trúc và cơ sở hạ tầng hiện nay của Faquimex 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 quả.					
4	Cá nhân Anh/Chị luôn được quan tâm về đời sống cá nhân và gia đình					
5	Logo của Công ty hiện nay đã phù hợp với hoạt động kinh doanh của Công ty					
6	Khẩu 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	Triết lý kinh doanh của Công ty là phù hợp và hiệu quả trong hoạt động.					
10	5 giá trị cốt lõi mà Công ty đề ra để nhân viên hoàn thành sứ mệnh của mình (Kỷ luật hướng vào tính chuyên nghiệp; Hoàn thiện tổ chức hướng tới dịch vụ hàng đầu; Năng động hướng tới tính sáng tạo tập thể; Cam kết nội bộ và với cộng đồng xã hội; Làm việc và hành động trung thực) là phù hợp					

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

11	Các giá trị ngầm định tại Công ty hiện nay là rất tốt (Sự thành thật, tự giác, khôn khéo, tự tin, sáng tạo, chuyên nghiệp…)					

IV. PHẦN THAM KHẢO Ý KIẾN VỀ TÍNH TƯƠNG ĐỒNG CỦA VIỆC NHẬN THỨC CÁC YẾU TỐ VĂN HÓA KINH DOANH GIỮA LÃNH ĐẠO VÀ NHÂN VIÊN CỦA FAQUIMEX:

Anh/ Chị vui lòng trả lời các câu hỏi dưới đây bằng cách điền các thông tin mà anh/chị biết về các câu hỏi vào phần trống bên dưới mỗi câu hỏi, các câu hỏi không trả lời được vui lòng để trống.

1. Anh /Chị cho biết kiến trúc của công ty hiện nay là hiện đại và phù hợp không? Có đặc trưng gì không?

……
……
……
……
……
……

2. Các cuộc họp hiện nay được tổ chức thường xuyên hay định kỳ vào những thời điểm nào trong tháng ? Trong Quý ? Trong cả năm? (Kể các các cuộc họp của ban lãnh đạo lẫn của nhân viên các bộ phận chức năng)

……
……
……
……
……
……

3. Anh /Chị có biết Logo của Công ty hiện nay không? Nếu biết Anh/Chị vui lòng cho biết ý nghĩa của Logo này?

……
……
……

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

……
……
……
4. Đồng phục hiện nay của Công ty là gì? (Cả lãnh đạo và nhân viên)
……
……
……
……
……
……
5. Anh /Chị cho biết Tầm nhìn của Công ty hiện nay?
……
……
……
……
……
6. Anh /Chị hãy cho biết sứ mệnh và mục tiêu chiến lược của Công ty?
……
……
……
……
……
……
7. Anh/Chị có biết các chính sách cụ thể về các nỗ lực của nhân viên, sự không ngừng học tập, các cam kết bắt buộc tại Công ty, các giá trị về gia đình và tư duy xã hội mà Ban lãnh đạo Công ty đã đưa ra không? Nếu biết, Anh/Chị vui lòng cho biết nội dung chính của từng chính sách này?
……
……
……
……
……

Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác của Anh/Chị

This document was created using SOLID CONVERTER PDF
To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

PHỤ LỤC 2: KẾT QUẢ KHẢO SÁT NHẬN DẠNG MÔ HÌNH VĂN HÓA TẠI FAQUIMEX

STT	Nội dung câu hỏi	Tổng hợp		Lãnh đạo		Nhân viên	
		Cột hiện tại	Cột mong muốn	Cột hiện tại	Cột mong muốn	Cột hiện tại	Cột mong muốn
1	Không khí làm việc ở công ty của tôi luôn đầy ấp tình người, mọi người vui vẻ, đùa vui, chia sẻ và quan tâm nhau như anh em một nhà.	5	8	5	9	5	8
2	Tiêu chí thành công của công ty tôi là dẫn đầu trên thị trường.	4	9	5	10	4	8
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 những thách thức mới.	4	8	4	9	4	8
4	Công ty tôi kết dính với những người cần sự rõ ràng và minh bạch về chính sách, nội quy về quyền hạn và trách nhiệm.	6	9	5	10	8	8
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.	4	8	4	8	4	8
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.	4	9	5	9	4	9
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.	7	8	6	8	9	8
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.	4	9	4	9	4	8
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.	5	9	5	9	4	8
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.	3	7	3	8	3	7
11	Sếp ở tổ chức tôi thể hiện đầy quyền lực, chi tiết và nghiêm nghị. Luôn có khoảng cách xa với nhân viên.	7	5	5	5	8	5

This document was created using SOLID CONVERTER PDF
To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

STT	Nội dung câu hỏi	Tổng hợp		Lãnh đạo		Nhân viên	
		Cột hiện tại	Cột mong muốn	Cột hiện tại	Cột mong muốn	Cột hiện tại	Cột mong muốn
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.	5	9	5	9	4	9
13	Lãnh đạo tổ chức tôi cực kỳ thoải mái, luôn đổi mới, dám nghĩ dám làm, hài hước, và cực kỳ mạo hiểm.	4	8	5	8	3	7
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.	4	7	4	6	4	7
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.	4	8	4	8	3	8
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.	4	7	4	7	4	7
17	Tổ chức tôi bảo 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.	7	9	5	9	8	8
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.	5	8	4	8	5	8
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.	5	8	4	8	5	8
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.	5	9	6	9	5	9
21	Trong công ty tôi, sự thăng tiến và chủ nghĩa cá nhân được đặt lên hàng đầu.	6	4	5	4	6	5

This document was created using SOLID CONVERTER PDF
To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

STT	Nội dung câu hỏi	Tổng hợp		Lãnh đạo		Nhân viên	
		Cột hiện tại	Cột mong muốn	Cột hiện tại	Cột mong muốn	Cột hiện tại	Cột mong muốn
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.	6	9	6	10	5	9
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.	5	8	5	9	5	8
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.	5	9	5	9	6	9

This document was created using SOLID CONVERTER PDF
To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

PHỤ LỤC 3: KẾT QUẢ KHẢO SÁT ĐÁNH GIÁ 3 CẤP ĐỘ VĂN HÓA CỦA FAQUIMEX

Để đánh giá được mức độ nhận thức của nhân viên trong Công ty về văn hoá doanh nghiệp, tác giả đã thực hiện hiện khảo sát nhân viên và toàn bộ ban lãnh đạo Công ty qua các tiêu chí:

1. Đánh giá về các cấp độ văn hoá mà Công ty đang xây dựng

Để đánh giá các cấp độ này, tác giả đã tiến hành phát phiếu điều tra cho cả hai nhóm đối tượng: đối tượng thứ nhất là nhân viên bất kỳ và đối tượng thứ hai là toàn bộ Ban lãnh đạo của Công ty từ cấp trưởng phòng trở lên về nhận thức đánh giá việc xây dựng 3 cấp độ văn hóa doanh nghiệp của Công ty bao gồm: Các giá trị hữu hình; Các giá trị được tán đồng và Các giá trị cơ bản. Số phiếu phát ra 200 (tuy nhiên chỉ có 167 phiếu trả lời hợp lệ; trong đó: nhân viên có 135 phiếu hợp lệ, lãnh đạo có 32 phiếu hợp lệ). Kết quả được thể hiện như sau:

Bảng 1: Đánh giá của cán bộ nhân viên về các cấp độ văn hoá Công ty đang xây dựng

Vấn đề nhận thức	Đánh giá chung	Tuyệt vời (%)	Tốt (%)	Bình thường (%)	Tệ (%)	Rất tệ (%)
	3.57	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**
Kiến trúc, cơ sở hạ tầng	3.87	25.2	42	28.6	2.5	1.7
Logo và khẩu hiệu	3.25	14.3	26.1	35.3	19.3	5
Chế độ họp hành báo cáo	3.42	16.8	27.7	38.7	14.3	2.5
Phương châm hành động	3.53	24.4	25.2	32.7	14.3	3.4
Chuẩn mực về nghi lễ và đời sống cán bộ	3.5	18.5	40.3	20.2	15.1	5.9
Tầm nhìn và sứ mệnh	3.83	27.7	40.3	21.8	7.6	2.5
Triết lý kinh doanh	3.25	14.3	26.1	35.3	19.3	5
Các giá trị ngầm định	3.87	33.6	27.7	33.6	2.5	2.5

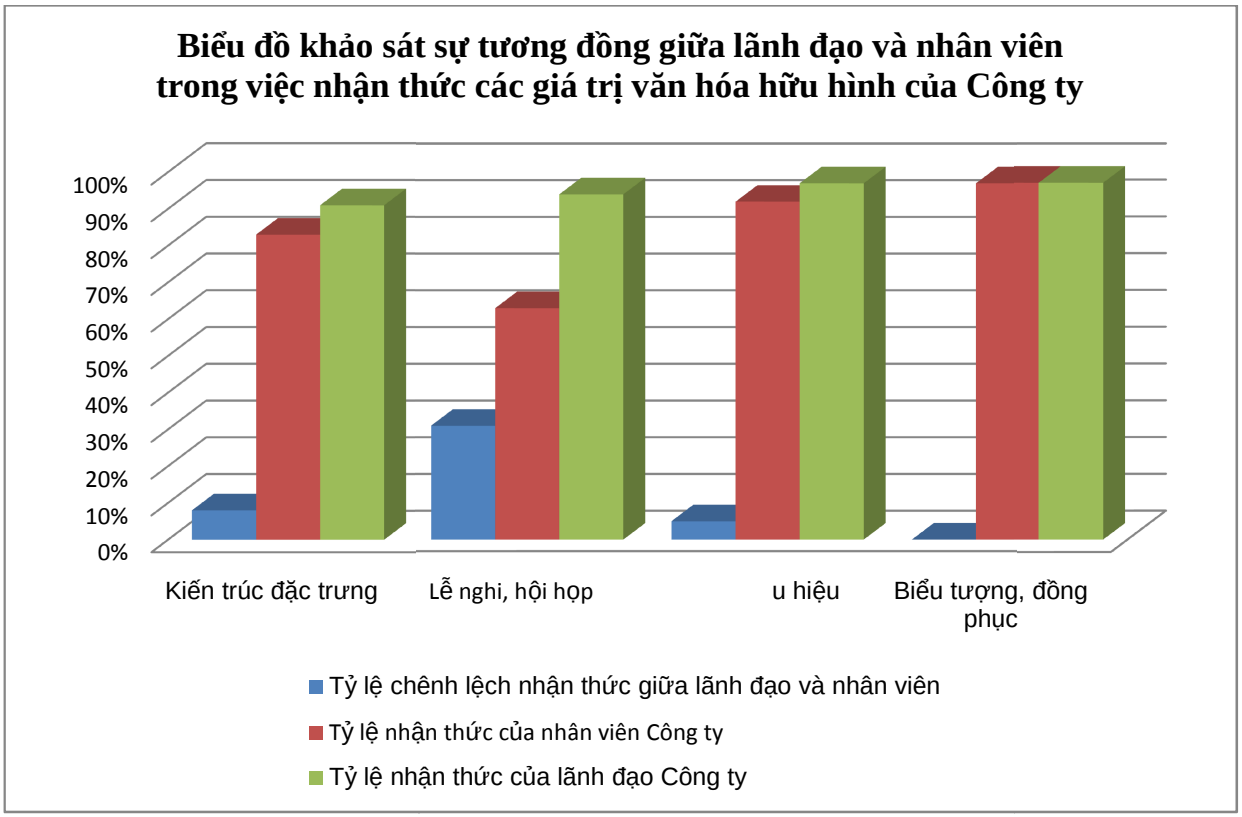
This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

2. Khảo sát sự tương đồng nhận thức giữa ban lãnh đạo và nhân viên về các giá trị văn hoá của Công ty

a. Nhận thức các giá trị văn hoá hữu hình (Cấp độ 1)

Bảng 2 : Kết quả khảo sát sự tương đồng về nhận biết về các giá trị của văn hoá hữu hình của Công ty giữa lãnh đạo và nhân viên

Giá trị	Số ý kiến nhận được		Tỷ lệ nhận biết được (%)	
	Nhân viên	Lãnh đạo	Nhân viên	Lãnh đạo
Kiến trúc đặc trưng	112	29	83	91
Lễ nghi, hội họp	84	30	63	94
Logo, ệu	124	31	92	97
Biểu tượng, đồng phục	131	31	97	97

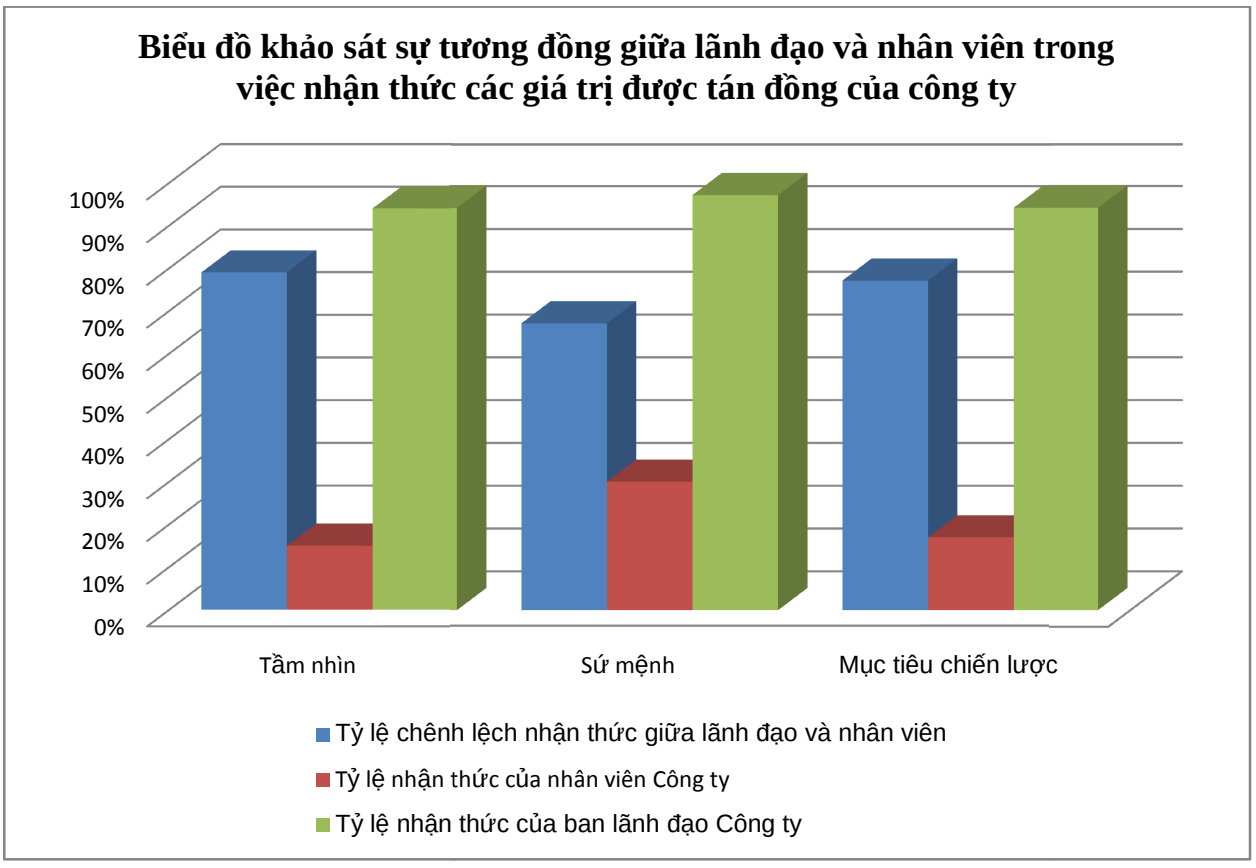


This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

b. Nhận thức về những giá trị được tán đồng (Cấp độ 2)

Bảng 3: Kết quả khảo sát sự tương đồng về nhận biết về các giá trị được tán đồng của Công ty giữa lãnh đạo và nhân viên

Giá trị	Số ý kiến nhận được		Tỷ lệ nhận biết được (%)	
	Nhân viên	Lãnh đạo	Nhân viên	Lãnh đạo
Tầm nhìn	20	30	15	94
Sứ mệnh	40	31	30	97
Mục tiêu chiến lược	23	30	17	94

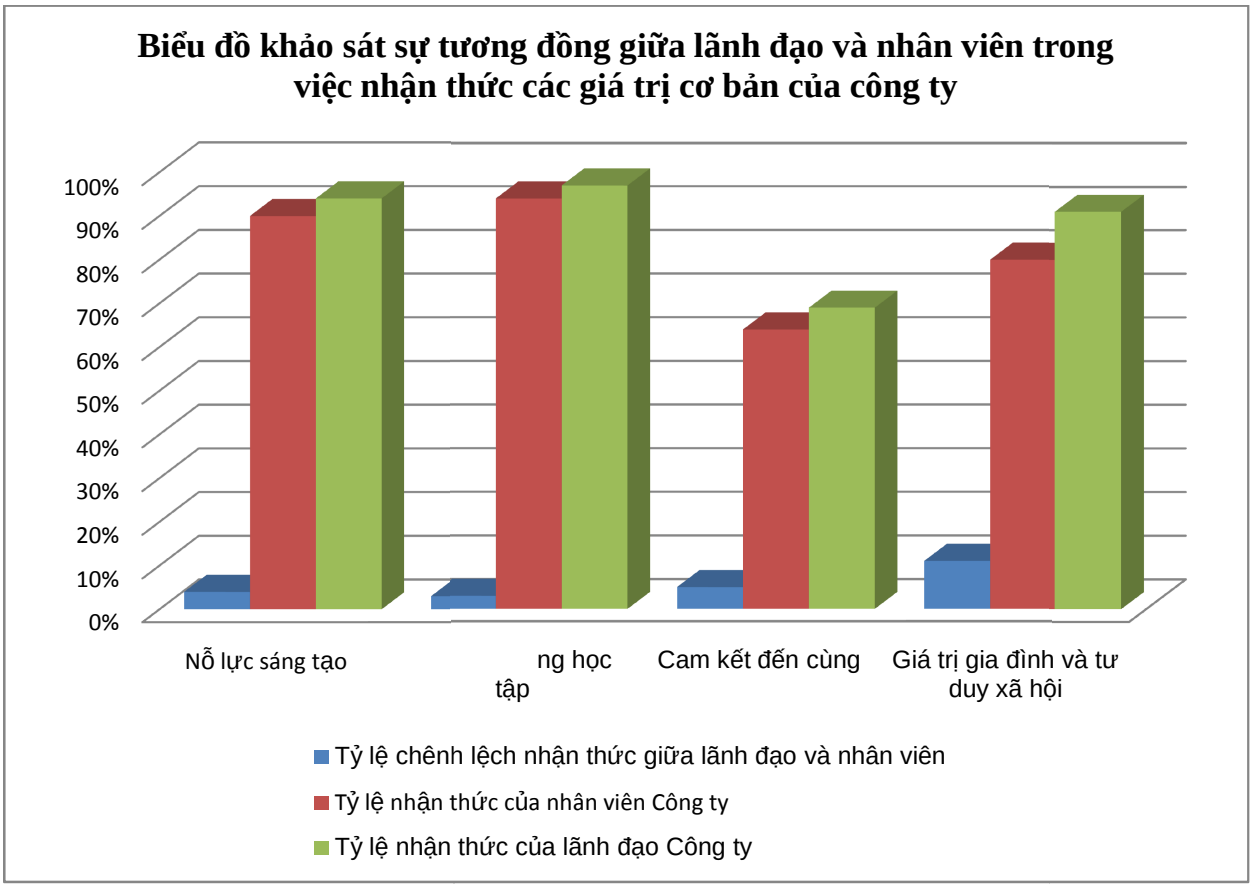


This document was created using SOLID CONVERTER PDF
To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

c. Nhận thức về các giá trị ngầm định của Công ty (Cấp độ 3)

Bảng 4: Kết quả khảo sát sự tương đồng về nhận biết về các giá trị ngầm định

Giátrị	Số ý kiến nhận được		Tỷ lệ nhận được (%)	
	Nhân viên	Lãnh đạo	Nhân viên	Lãnh đạo
Nỗ lực sáng tạo	125	30	90	94
Không ngưng học tập	131	31	94	97
Cam kết đến cùng	89	22	64	69
Giá trị gia đình và tư duy xã hội	111	29	80	91



This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

PHỤ LỤC 4: MÔ HÌNH QUẢN TRỊ VĂN HÓA DOANH NGHIỆP
(nguyên gốc bằng tiếng Anh)

This document was created using SOLID CONVERTER PDF
To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com