

# Phát triển văn hóa doanh nghiệp phù hợp với định hướng phát triển doanh nghiệp trong tương lai tại Tổng công ty Đông Bắc

Trần Duy Lê  
Tổng công ty Đông Bắc  
Lê Minh Thống, Nguyễn Thanh Thủy  
Trường Đại học Mở - Địa chất

Tổng Công ty Đông Bắc là đơn vị kinh tế quốc phòng với hai nhiệm vụ cơ bản là làm kinh tế và phục vụ công tác bảo vệ tổ quốc. Công tác Văn hóa doanh nghiệp đã và đang được tích cực thực hiện tại Tổng công ty Đông Bắc nhằm xây dựng một môi trường làm việc và một cộng đồng nghề nghiệp văn minh, năng động, gắn kết, giàu bản sắc và nhân văn mà mục tiêu của Tổng công ty hướng tới. Tuy vậy, với định hướng phát triển Tổng công ty trong giai đoạn 2021 – 2025 thì việc phát triển văn hóa sao cho phù hợp cũng là vấn đề cần được quan tâm nghiên cứu. Bài báo sẽ đi vào đánh giá thực trạng văn hóa doanh nghiệp tại Tổng công ty và đưa ra một số giả pháp phát triển văn hóa doanh nghiệp trong tương lai.

## 1. Tổng quan về văn hóa doanh nghiệp

Văn hóa doanh nghiệp được hiểu là một hệ thống các giá trị, các chuẩn mực, các quan niệm và hành vi của doanh nghiệp, chi phối hoạt động của mọi thành viên trong doanh nghiệp và tạo nên bản sắc kinh doanh riêng của doanh nghiệp. Văn hóa doanh nghiệp được nhìn nhận là phong cách, nền tảng tổ chức doanh nghiệp, tài sản tinh thần của doanh nghiệp. Doanh nghiệp có nền văn hóa mạnh sẽ tạo ra bầu không khí làm việc hăng say hào hứng vì mục tiêu chung, khiến các cá nhân thường xuyên phấn đấu để đạt được nhiều lợi ích cho bản thân và doanh nghiệp. Do đó có thể coi văn hóa doanh nghiệp là tài sản tinh thần, nguồn lực để doanh nghiệp phát triển bền vững và là định hướng cho hoạt động của doanh nghiệp, góp phần nâng cao khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp.

Theo quan điểm của Edgar H.Schein, 2010, cấu trúc của văn hóa doanh nghiệp bao gồm nhóm những giá trị văn hóa hữu hình, nhóm những giá trị được tán đồng và nhóm các quan điểm cơ bản (các giá trị ngầm định). Những giá trị văn hóa hữu hình là những cái được thể hiện ra bên ngoài rõ ràng, có thể nhận biết rõ nhất về văn hóa doanh nghiệp như kiến trúc đặc trưng và diện mạo doanh nghiệp, các lễ kỷ niệm, lễ nghi và các sinh hoạt văn hóa, ngôn ngữ, khẩu hiệu, biểu tượng, bài hát truyền thống, đồng phục... Những giá trị được tán đồng đề cập đến mức độ chấp nhận, tán đồng hay chia sẻ các giá trị bao gồm các chiến lược, mục tiêu, các nội quy, quy định, tầm nhìn, sứ mệnh. Các giá trị này được công bố công khai để mọi thành viên của công ty nỗ lực thực hiện.

## 2. Thực trạng xây dựng văn hóa doanh nghiệp tại Tổng công ty Đông Bắc

### 2.1. Chính sách xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp

Vai trò văn hóa doanh nghiệp đã và đang ngày càng khẳng định được tầm quan trọng đối với sự phát triển của Tổng công ty Đông Bắc (TCT). Điều đó càng khẳng định chủ trương và chính sách xây dựng, phát triển văn hóa doanh nghiệp là hết sức đúng đắn, đảm bảo cho việc sản xuất, kinh doanh. Phát triển văn hóa doanh nghiệp vừa là động lực, vừa là mục tiêu của phát triển bền vững. Chính vì vậy, trải qua hơn 20 năm hình thành và phát triển, văn hóa doanh nghiệp của TCT cũng được xây dựng, vun đắp qua nhiều thế hệ để phát triển đến ngày hôm nay. Văn hóa doanh nghiệp của TCT là những đặc trưng cơ bản, những chuẩn mực, hành vi chung mà tất cả Sỹ quan, công chức quốc phòng, công nhân quốc phòng, người lao động đang làm việc tại Tổng công ty Đông Bắc thực hiện.

### 2.2. Các yếu tố cấu thành văn hóa của Tổng công ty Đông Bắc

#### a. Các giá trị hữu hình

Bao gồm các yếu tố về kiến trúc, cơ sở hạ tầng; về lôgô; về khẩu hiệu; về trang phục, bài hát truyền thống; về các kênh truyền thông; về các lễ nghi, lễ hội hoạt động văn hóa phong trào, các công tác dân vận và trách nhiệm với cộng đồng xã hội trong Tổng công ty Đông bắc nhìn chung trong nhiều năm qua đã được xây dựng, tiến hành bài bản, chi tiết, và có các quy định cụ thể không chỉ tại văn phòng trụ sở tại Tổng công ty mà ngay cả các đơn vị thành viên

cũng được tiến hành thực hiện đồng bộ thống nhất.

b. Các giá trị tán đồng

Định hướng phát triển của Tổng công ty theo phương châm bền vững, hiệu quả và thân thiện với môi trường, đảm bảo hài hòa lợi ích giữa Nhà nước-doanh nghiệp-cộng đồng và đối tác bạn hàng, duy trì vai trò quan trọng trong việc đảm bảo an ninh năng lượng quốc gia.

Tổng công ty Đông Bắc đã xây dựng tầm nhìn và sứ mệnh, giá trị cốt lõi và triết lý kinh doanh cho mình. Với tầm nhìn là “Phát triển đi lên từ hoạt động sản xuất kinh doanh than, xây dựng Tổng công ty lớn mạnh và hội nhập quốc tế”. Sứ mệnh là: i) Xây dựng đội ngũ cán bộ, CNVC, lao động chính quy, chuyên nghiệp, phù hợp với định hướng chiến lược phát triển bền vững của Tổng công ty; ii) Không ngừng cải thiện môi trường làm việc, đời sống vật chất, tinh thần cho cán bộ, CNVC, lao động; iii) Cung cấp cho thị trường những sản phẩm chất lượng cao, đáp ứng nhu cầu trong nước và quốc tế; và iv) Hoàn thành xuất sắc các nhiệm vụ quốc phòng, an ninh trong mọi tình huống. Giá trị cốt lõi là: “Kỷ luật, đoàn kết, năng động, sáng tạo; nhiệm vụ nào cũng hoàn thành, khó khăn nào cũng vượt qua, xây dựng Tổng công ty phát triển bền vững”. Triết lý kinh doanh của Tổng công ty là “Phát triển hiệu quả bền vững, thân thiện với môi trường, gắn bó với cộng đồng, nghĩa tình với đồng đội”.

c. Các giá trị ngầm định

Tại Tổng công ty Đông Bắc, Ban lãnh đạo luôn khuyến khích sự chủ động, sáng tạo, tinh thần kỷ luật, đoàn kết, tinh thần trung thành; thực hiện các mục tiêu chiến lược trong hoạt động sản xuất kinh doanh và những cam kết đối với khách hàng, Bộ Quốc phòng và Nhà nước.

Trong Tổng công ty luôn duy trì đảm bảo sản xuất phải an toàn, phải ổn định phát triển bền vững, trên tinh thần đảm bảo an ninh năng lượng quốc gia. Ngoài ra, Tổng công ty luôn đảm bảo thực hiện Quy chế dân chủ cơ sở, tuân thủ nguyên tắc tập thể đưa ra quyết định quan trọng. Một mặt đề cao tinh thần tập thể bên cạnh cá nhân người lao động luôn được tạo cơ hội để phát triển năng lực, nâng cao trình độ và luôn được ổn định về tư tưởng, yên tâm công tác và tự hào được làm việc tại Tổng công ty Đông Bắc. Tổng công ty Đông Bắc đã đưa ra Bộ quy tắc văn hóa ứng xử nhằm chỉ ra các yêu cầu về ứng xử trong các tình huống cụ thể phù hợp với văn hóa doanh nghiệp và những nét riêng của người Đông Bắc, đồng thời vẫn giữ gìn bản sắc văn hóa dân tộc và điều lệnh của Quân đội nhân dân Việt Nam. Ứng xử của cán bộ, CNVC, lao động tại nơi làm việc nhằm xây dựng không gian làm việc tốt, thân thiện, sáng tạo coi Tổng công ty Đông Bắc là ngôi nhà thứ hai; giữ gìn, phát triển thương hiệu Đông Bắc.

**3. Phân tích nhận dạng mô hình văn hóa của Tổng công ty Đông Bắc**

Để nhận diện văn hóa doanh nghiệp của Tổng công ty Đông Bắc đang theo đuổi, tác giả đã tiến hành điều tra, tìm hiểu khảo sát thực tế văn hóa doanh nghiệp bằng phương pháp sử dụng bảng câu hỏi đối với 200 mẫu là cán bộ, nhân viên và công nhân trực tiếp sản xuất tại các phân xưởng của Tổng công ty Đông Bắc.

Từ kết quả khảo sát thu được tác giả tiến hành tổng hợp số liệu và phân tích, đánh giá mô hình văn hóa doanh nghiệp theo công cụ thang đo CHMA với sáu đặc điểm chính của một nền văn hóa gồm (1) Đặc tính nổi trội của doanh nghiệp, (2) Tổ chức lãnh đạo doanh nghiệp, (3) Quản lý nhân viên trong doanh nghiệp, (4) Chất keo gắn kết mọi người với nhau trong doanh nghiệp, (5) Chiến lược tập trung của doanh nghiệp, (6) Tiêu chí thành công của doanh nghiệp. Và bộ thang đo của các câu hỏi cho điểm trên tổng số 4 tiêu mục phù hợp với từng đại diện cho 4 loại văn hóa doanh nghiệp gồm kiểu gia đình (C) nơi doanh nghiệp hướng nội và linh hoạt; Kiểu thứ bậc, tôn ti trật tự (H) nơi doanh nghiệp hướng nội và kiểm soát; Kiểu thị trường, có tương lĩnh, có đội ngũ máu lửa, lao ra thị trường tập trung giành chiến thắng, đạt mục tiêu doanh thu và lợi nhuận (M) nơi doanh nghiệp hướng ngoại và kiểm soát; và Kiểu sáng tạo, người quản lý giàu trí tưởng tượng, đổi mới, cải tiến liên tục (A) nơi doanh nghiệp hướng ngoại và linh hoạt.

Qua khảo sát cho thấy kết quả đánh giá loại hình văn hóa chính của TCT Đông Bắc là văn hóa cấp bậc. Từ mô hình đánh giá văn hóa cho TCT đối với toàn thể cán bộ CNV cho thấy đường đánh giá hiện tại (màu xanh) văn hóa cấp bậc được đánh giá với số điểm là 33 điểm trong số 100 điểm. Điều này phản ánh đúng với Tổng Công ty là thực hiện hoạt động sản xuất kinh doanh, nổi bật những đặc tính đặc trưng vốn có của loại văn hóa cấp bậc. Tuy nhiên các phân tích số liệu khảo sát cũng chỉ ra sự khác nhau về văn hóa cấp bậc giữa ý kiến của các nhà quản lý và nhân viên. Trong khi các nhân viên cho rằng kiểu văn hóa cấp bậc hiện nay là đang nổi trội tại công ty, còn các nhà quản lý cho rằng kiểu loại văn hóa cấp bậc chỉ cao hơn so với kiểu văn hóa gia đình. Điều này phản ánh một thực tế là ở các cấp thấp hơn, tức là trong mối quan hệ giữa các nhà quản trị cấp cơ sở và nhân viên thì văn hóa cấp bậc thấm nhuần hơn và các nhân viên rất mong muốn giảm bớt những yếu tố nghiêng về văn hóa cấp bậc để tạo thêm sự năng động, sáng tạo cho họ, thể hiện ở mức chênh lệch của mô hình văn hóa này rất rõ.

Nét văn hóa xếp thứ hai là văn hóa gia đình với điểm đánh giá là 26/100 điểm. Kết quả này cho thấy ban lãnh đạo TCT cũng quan tâm đến từng cá nhân,

hướng tới kiến tạo một môi trường làm việc giống như gia đình, có sự khuyến khích nhân viên làm việc theo nhóm, giúp đỡ và chia sẻ lẫn nhau. TCT luôn chú trọng chăm lo đến đời sống người lao động, có chiến lược phát triển con người đáp ứng cho nhu cầu phát triển của TCT.

Kết quả đánh giá mô hình văn hóa doanh nghiệp tại Tổng công ty Đông Bắc cũng cho thấy hầu hết các nhóm ý kiến đều có đồng suy nghĩ về văn hóa mong muốn trong tương lai là hướng đến văn hóa thị trường với những đặc tính nổi trội như: mục tiêu là nhân tố cơ bản cạnh tranh theo hướng thành tích, phong cách quản lý định hướng theo hiệu quả; quản lý nhân viên dựa trên năng lực thành công và thành tích; chiến thắng trên thị trường, tăng khoảng cách với đối thủ...

## **4. Một số giải pháp tăng cường phát triển văn hóa doanh nghiệp tại Tổng công ty Đông Bắc**

### **4.1. Phát triển văn hóa thị trường và tăng cường văn hóa mang bản sắc riêng của TCT Đông Bắc**

Xây dựng và quảng bá thương hiệu Tổng công ty Đông Bắc để nâng cao uy tín ở trên thị trường, tạo nên sự khác biệt và hết sức quan trọng trong hoạt động sản xuất kinh doanh. Tuy nhiên, thương hiệu không chỉ được hình thành đơn giản là hệ thống và vật phẩm nhận diện như logo, poster, bao bì, nhãn mác, catalog...hay các phương tiện truyền thông như website, mạng xã hội mà còn phải chứa đựng cái hồn của Tổng công ty trong việc thể hiện hình ảnh, màu sắc, ngôn ngữ, những hoạt động đặc trưng văn hóa của TCT...Cái hồn ấy xuất phát từ những giá trị, niềm tin, tư tưởng, nguyên tắc trong văn hóa của Tổng công ty. Đó chính là bản sắc riêng, bản sắc của những người lính Cụ Hồ, những người thợ mỏ, mang tính độc đáo và thể hiện tính cách Đông Bắc, tầm nhìn và sứ mệnh của TCT. Văn hóa thị trường của TCT được hình thành trong thời gian tới với các giải pháp về thị trường, sản phẩm, dịch vụ; giải pháp về tài chính, đầu tư; giải pháp về nguồn nhân lực, khoa học công nghệ và an toàn, môi trường; quản trị doanh nghiệp và điều hành.

### **4.2. Tái tạo văn hóa doanh nghiệp để phù hợp với mục tiêu cổ phần hóa**

Theo mục tiêu tổng quát của Tổng công ty Đông Bắc sẽ phải thực hiện cổ phần hóa theo kế hoạch sản xuất xuất kinh doanh và đầu tư phát triển giai đoạn 2021-2025. Chính vì vậy, Tổng công ty cần phải xây dựng đề án tái tạo văn hóa doanh nghiệp cho phù hợp với hình thức hoạt động mới sau khi chuyển đổi cổ phần nhằm xây dựng văn hóa doanh nghiệp mang bản sắc riêng, là yếu tố cốt lõi, nền tảng phát triển và là tài sản tinh thần của Tổng công ty để tạo ra những lợi thế cạnh tranh, thu hút nhân tài và tạo sự gắn bó của người lao động. TCT cần hoàn thiện hệ

thống các giá trị cốt lõi của Bộ quy tắc ứng xử và Văn hóa doanh nghiệp đang hiện hành, phát huy những giá trị văn hóa nền tảng và bổ sung giá trị văn hóa ưu việt theo hướng cụ thể, chi tiết.

### **4.3. Phát triển những đặc tính của văn hóa sáng tạo**

TCT Đông Bắc tiến hành cổ phần hóa sẽ có cơ hội nâng cao tính chủ động của mình trên nhiều lĩnh vực như đầu tư, tái cơ cấu tổ chức, chế độ đãi ngộ người lao động, phương pháp quản trị nguồn nhân lực. Người lãnh đạo là những người tiên phong trong sáng tạo phương pháp quản trị nhân lực tiên tiến, phương thức quản trị khách hàng hiện đại, phương thức đầu tư hiệu quả. Để có được môi trường làm việc sáng tạo, nhà lãnh đạo phải đảm bảo sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống, phải có những chính sách động viên, khuyến khích để người lao động tham gia vào các hoạt động của TCT một cách chủ động, đóng góp những sáng kiến mới. Bên cạnh đó, phải công khai minh bạch các chủ trương, chính sách, mục tiêu chiến lược sản xuất kinh doanh để người lao động hiểu rõ khía cạnh và nguồn gốc của vấn đề để đưa ra những ý kiến sáng tạo.

## **5. Kết luận**

VHDN là tài sản vô hình, yếu tố quyết định thành công của mỗi doanh nghiệp trên thương trường. Hiểu rõ tầm quan trọng của VHDN trong quá trình phát triển, cùng với nhiệm vụ, hoạt động sản xuất kinh doanh, Tổng công ty Đông Bắc đã dành nhiều tâm huyết tạo dựng những giá trị riêng cho thương hiệu thông qua việc xây dựng VHDN lành mạnh, gắn kết chặt chẽ với lợi ích của người lao động và cộng đồng. Tuy nhiên, mô hình văn hóa hiện tại mà TCT chưa phát huy cao độ tính chủ động sáng tạo vì ảnh hưởng của văn hóa cấp bậc chiếm ưu thế khá lâu trong nền văn hóa của các doanh nghiệp nhà nước, còn mang tính thụ động, ảnh hưởng đến năng suất làm việc của người lao động. Với định hướng cổ phần hóa doanh nghiệp trong giai đoạn tới, văn hóa doanh nghiệp trong Tổng công ty cũng cần có những sự thay đổi theo định hướng một nền văn hóa thiên về thị trường, sáng tạo đảm bảo phù hợp góc độ cổ phần hóa TCT./.

### **Tài liệu tham khảo**

Edgar Schein, 2010. Organizational Culture and Leadership, 3rd, San Francisco.CA.Wiley Publishing

Đỗ Hữu Hải (2014), Hệ thống tiêu chí nhận diện văn hóa doanh nghiệp- vận dụng cho doanh nghiệp Việt Nam, Luận án tiến sĩ kinh doanh và quản lý, Trường Đại học Kinh tế quốc dân.

Trịnh Quốc Trị, 2013, Đo lường văn hóa doanh nghiệp. NXB Đại học Quốc gia