

**ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ**

**-----o0o-----**

**NGÔ ĐỨC ANH**

**XÂY DỰNG VĂN HÓA DOANH NGHIỆP CHO CÔNG TY  
CỔ PHẦN MISA**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ CÔNG NGHỆ  
VÀ PHÁT TRIỂN DOANH NGHIỆP**

**HÀ NỘI – 2017**

**ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ**

-----o0o-----

**NGÔ ĐỨC ANH**

**XÂY DỰNG VĂN HÓA DOANH NGHIỆP CHO CÔNG TY  
CỔ PHẦN MISA**

**Chuyên ngành: QUẢN TRỊ CÔNG NGHỆ VÀ PHÁT TRIỂN DOANH NGHIỆP  
Mã số: Chuyên ngành thí điểm**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ CÔNG NGHỆ  
VÀ PHÁT TRIỂN DOANH NGHIỆP**

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN: PGS.TS ĐINH HỒNG HẢI**

**HÀ NỘI – 2017**

## LỜI CẢM ƠN

Việc hoàn thành luận văn thạc sĩ đã giúp tôi tiếp thu những kiến thức bổ ích, những bài học quý giá và phương pháp nghiên cứu khoa học gắn liền giữa lý thuyết và thực tiễn. Những kiến thức, phương pháp mà tôi tiếp thu từ các môn học của chương trình Thạc sĩ Quản trị công nghệ và phát triển doanh nghiệp tại trường Đại học Kinh tế - Đại học Quốc gia Hà nội đã giúp tôi rất nhiều trong việc hoàn thành luận văn này cũng như những trong công việc của tôi trong thời gian tới.

Tôi xin chân thành cảm ơn các Giảng viên của trường Đại học Kinh Tế - Đại học Quốc Gia Hà Nội đã tận tình giảng dạy và giúp đỡ tôi trong quá trình học tập và nghiên cứu. Tôi xin bày tỏ lòng biết ơn tới Phó Giáo Sư Tiến sĩ Đinh Hồng Hải đã tận tình hướng dẫn, đóng góp ý kiến giúp đỡ tôi hoàn thành luận văn tốt nghiệp này. Tôi cũng xin chân thành cảm ơn các cán bộ, nhân viên của công ty cổ phần Misa đã nhiệt thành hợp tác trong thời gian tôi thực hiện luận văn này.

Tuy nhiên, trong quá trình thực hiện luận văn tốt nghiệp, do kiến thức còn nhiều hạn chế nên không tránh khỏi thiếu sót. Tôi rất mong nhận được ý kiến đóng góp của các Thầy Cô giảng viên và độc giả để luận văn được hoàn thiện hơn. Tôi xin chân thành cảm ơn!

Hà Nội, tháng 03 năm 2017

## LỜI CAM ĐOAN

Tôi tên là : Ngô Đức Anh

Học lớp : QT3A – QTCN&PTDN

Khoa : Quản trị kinh doanh

Tôi xin cam đoan luận văn tốt nghiệp với đề tài: **“Xây dựng văn hóa doanh nghiệp cho công ty cổ phần Misa”** là công trình của riêng cá nhân tôi không sao chép từ các công trình nghiên cứu khác. Tất cả những số liệu trong luận văn là trung thực, chính xác và các thông tin trích dẫn trong khóa luận đề được ghi rõ nguồn gốc. Nếu thông tin có gì sai sự thực tôi xin hoàn toàn chịu trách nhiệm.

Hà Nội, tháng 03 năm 2017

**Tác giả luận văn**

**Ngô Đức Anh**

## MỤC LỤC

<b>PHẦN MỞ ĐẦU .....</b>	<b>1</b>
1. Tính cấp thiết của đề tài .....	1
2. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu .....	2
3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu .....	3
4. Những đóng góp của luận văn nghiên cứu .....	3
5. Cấu trúc của luận văn .....	3
<b>CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ XÂY DỰNG VĂN HÓA DOANH</b>	
<b>NGHIỆP .....</b>	<b>4</b>
1.1. Tổng quan tình hình nghiên cứu về xây dựng văn hóa doanh nghiệp .....	4
<i>1.1.1. Tình hình nghiên cứu nước ngoài .....</i>	<i>4</i>
<i>1.1.2. Tình hình nghiên cứu trong nước .....</i>	<i>6</i>
1.2. Khái niệm về văn hóa doanh nghiệp .....	8
1.3. Đặc trưng của văn hóa doanh nghiệp .....	9
1.4. Các biểu hiện của văn hóa doanh nghiệp .....	10
<i>1.4.1. Các biểu trưng trực quan của văn hóa doanh nghiệp .....</i>	<i>11</i>
<i>1.4.2. Các biểu trưng phi trực quan của văn hóa doanh nghiệp .....</i>	<i>17</i>
1.5. Những yếu tố cấu thành nên văn hóa doanh nghiệp .....	19
<i>1.5.1. Triết lý quản lý và kinh doanh .....</i>	<i>19</i>
<i>1.5.2. Động lực của cá nhân và tổ chức .....</i>	<i>20</i>
<i>1.5.3. Quy trình quy định .....</i>	<i>20</i>
<i>1.5.4. Hệ thống trao đổi thông tin .....</i>	<i>20</i>
<i>1.5.5. Phong trào, nghi lễ, nghi thức .....</i>	<i>21</i>
1.6. Lợi ích của việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp .....	21
<i>1.6.1. Đối với doanh nghiệp .....</i>	<i>21</i>
<i>1.6.2. Đối với bên ngoài doanh nghiệp .....</i>	<i>22</i>
<i>1.6.3. Đối với việc xây dựng thương hiệu cho sản phẩm, dịch vụ .....</i>	<i>23</i>
1.7. Các bước xây dựng văn hóa doanh nghiệp .....	24
<b>CHƯƠNG 2: PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU .....</b>	<b>28</b>

2.1. Qui trình thực hiện nghiên cứu .....	28
2.2. Các nguồn thông tin.....	28
2.2.1. Nguồn dữ liệu sơ cấp.....	28
2.2.2. Nguồn dữ liệu thứ cấp.....	28
2.3. Phương pháp và công cụ thu thập dữ liệu .....	29
2.3.1. Phương pháp thu thập dữ liệu.....	29
2.3.2. Công cụ thu thập thông tin.....	29
2.4. Phương pháp phân tích, xử lý dữ liệu.....	30
2.4.1. Phân tích mô tả.....	30
2.4.2. Phương pháp thống kê mô tả .....	30
2.4.3. Phương pháp chuyên gia.....	31
<b>CHƯƠNG 3: THỰC TRẠNG XÂY DỰNG VĂN HÓA DOANH NGHIỆP</b>	
<b>CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN MISA.....</b>	<b>32</b>
3.1. Tổng quan về Công ty cổ phần Misa .....	32
3.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển .....	32
3.1.2. Một số thông tin về công ty cổ phần Misa.....	33
3.1.3. Giải thưởng đạt được .....	33
3.1.4. Các dòng sản phẩm .....	36
3.1.5. Cơ cấu tổ chức.....	37
3.2. Định hướng xây dựng văn hóa doanh nghiệp cho Công ty cổ phần Misa .....	41
3.2.1. Xây dựng chiến lược của công ty cổ phần Misa .....	41
3.2.2. Xây dựng giá trị cốt lõi của công ty cổ phần Misa .....	42
3.2.3. Xây dựng tầm nhìn mà Công ty cổ phần Misa vươn tới.....	43
3.2.4. Xây dựng Văn hóa lãnh đạo của công ty Misa .....	44
3.2.5. Xây dựng văn hóa tổ chức của công ty Misa .....	45
3.2.6. Xây dựng văn hóa kinh doanh của công ty cổ phần Misa.....	47
3.2.7. Quảng bá hình tượng, quan hệ công chúng của doanh nghiệp (PR).....	48
3.3. Thực trạng văn hóa doanh nghiệp công ty cổ phần Misa .....	50
3.3.1. Các biểu trưng trực quan .....	50

3.3.2. Các biểu trưng phi trực quan.....	60
<b>CHƯƠNG 4: ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP ĐỂ HOÀN THIỆN VĂN HÓA DOANH NGHIỆP PHÙ HỢP CHO CÔNG TY CỔ PHẦN MISA .....</b>	<b>65</b>
4.1. Đề xuất giải pháp văn hóa doanh nghiệp phù hợp cho công ty cổ phần Misa .....	65
4.2. Lựa chọn văn hóa doanh nghiệp phù hợp với Công ty cổ phần Misa .....	66
4.2.1. Tầm nhìn, sứ mệnh .....	66
4.2.2. Giá trị cốt lõi .....	67
4.2.3. Văn hóa lãnh đạo .....	67
4.2.4. Chính sách nhân sự .....	68
4.2.5. Văn hóa giao lưu .....	70
4.2.6. Thay đổi để nâng cao và cải thiện chất lượng văn hóa doanh nghiệp ....	70
<b>KẾT LUẬN .....</b>	<b>71</b>
<b>DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....</b>	<b>72</b>
<b>PHỤ LỤC</b>	

## DANH MỤC BIỂU BẢNG

STT	Biểu đồ	Nội dung	Trang
1	Bảng 1.1	Các biểu trưng của văn hóa doanh nghiệp	11
2	Bảng 1.2	Bốn loại nghi lễ trong tổ chức và tác động tiềm năng của chúng	13
3	Bảng 2.1	Tóm tắt cấu trúc bảng câu hỏi khảo sát	30
4	Bảng 3.1	Bảng cơ cấu nhân sự theo trình độ	39
5	Bảng 3.2	Bảng cơ cấu nhân sự theo độ tuổi	39
6	Bảng 3.2	Kết quả hoạt động kinh doanh công ty Misa	41
7	Bảng 3.4	Kết quả điều tra khảo sát về các biểu trưng trực quan công ty Misa	59
8	Bảng 3.5	Kết quả điều tra khảo sát về các biểu trưng phi trực quan công ty Misa	64
9	Bảng 4.1	Kết quả phiếu khảo sát về các giải pháp để hoàn thiện văn hóa doanh nghiệp của công ty Misa	65

## DANH MỤC SƠ ĐỒ

STT	Sơ đồ	Nội dung	Trang
1	Sơ đồ 3.1	Cơ cấu tổ chức công ty cổ phần Misa	37

## DANH MỤC HÌNH VẼ

STT	Hình	Nội dung	Trang
1	Hình 3.1	Tòa nhà Misa (Misa Building)	51
2	Hình 3.2	Biểu tượng Logo công ty Misa	54



## **PHẦN MỞ ĐẦU**

### **1. Tính cấp thiết của đề tài**

Nền kinh tế Việt Nam từ sau đổi mới đã có những bước phát triển nhanh chóng cùng với sự gia tăng mạnh mẽ của doanh nghiệp trong nước, đặc biệt là các doanh nghiệp ngoài quốc doanh. Tuy nhiên, sự phát triển còn mang tính nhỏ, lẻ, thiếu ổn định và bền vững. Phần lớn các doanh nghiệp chưa định hình được bản sắc kinh doanh riêng của mình.

Nền kinh tế Việt Nam đã và đang phát triển theo nền kinh tế thị trường. Đặc biệt, Việt Nam đã chính thức gia nhập tổ chức thương mại thế giới WTO năm 2007 và tham gia vào hiệp định đối tác xuyên Thái Bình Dương TPP năm 2015. Hội nhập kinh tế đem lại nhiều cơ hội cũng như thách thức cam go trong môi trường cạnh tranh gay gắt, khốc liệt hơn với các đối thủ lớn trên toàn cầu. Vậy chúng ta phải làm gì để hội nhập một cách vững chắc và không bị hòa tan.

Trong bối cảnh toàn cầu hóa ngoài sự giao thoa về nguồn lực, nguồn vốn, công nghệ,...còn có sự giao lưu các dòng văn hóa đa dạng, ảnh hưởng đến phong cách, thái độ làm việc của doanh nghiệp. Nhu cầu của con người cũng chuyển sang chú trọng tới mặt giá trị văn hóa. Trong thời đại thế giới phẳng hiện nay thì cạnh tranh về công nghệ, kỹ thuật không còn chiếm ưu thế do tính lan tỏa nhanh chóng trên toàn cầu. Thay vào đó văn hóa doanh nghiệp trong cạnh tranh lại là vấn đề then chốt, vì khác với công nghệ kỹ thuật, văn hóa doanh nghiệp rất khó hoặc không thể bắt chước được toàn bộ, nó sẽ tạo nên những bản sắc riêng cho doanh nghiệp.

Hiện nay, ở Việt Nam cũng đang đề cập đến vấn đề văn hóa doanh nghiệp. Tuy nhiên, tất cả những hoạt động vẫn còn mang tính hình thức cao, chưa được quan tâm đúng mức. Đa số doanh nghiệp vẫn chưa nhận thấy vai trò quan trọng của việc xây dựng bản sắc văn hóa doanh nghiệp, chưa nhìn nhận văn hóa doanh nghiệp như nền tảng, là sức mạnh cạnh tranh bền vững và cũng là động lực phát triển của doanh nghiệp.

Trong bối cảnh đó, việc nghiên cứu văn hóa doanh nghiệp và ảnh hưởng của nó trong quá trình tồn tại và phát triển của doanh nghiệp mang ý nghĩa vô cùng quan trọng, đặc biệt trong quá trình bức phá đi lên của các doanh nghiệp Việt nam hiện nay.

Vì vậy, xây dựng bản sắc văn hóa doanh nghiệp có thể coi là xu hướng phát triển tất yếu mà mỗi doanh nghiệp cần đạt được, là kim chỉ nam cho sự phát triển của các doanh nghiệp trong thị trường hiện nay. Một doanh nghiệp mạnh cần phải có nền văn hóa mạnh và bản sắc văn hóa riêng biệt của mỗi doanh nghiệp mình.

Nắm được tầm quan trọng của vấn đề này, công ty cổ phần Misa không ngừng nỗ lực xây dựng văn hóa doanh nghiệp, nâng cao và ngày một hoàn thiện hơn bản sắc văn hóa riêng của doanh nghiệp mình phát triển bền vững, khẳng định được tên tuổi của mình trên trường quốc tế.

Chính vì những lý do trên mà tác giả đã chọn đề tài “Xây dựng văn hóa doanh nghiệp cho công ty cổ phần Misa” làm đề tài nghiên cứu cho luận văn thạc sĩ kinh tế của mình.

### ***Câu hỏi nghiên cứu***

Đặc trưng văn hóa doanh nghiệp của Công ty cổ phần Misa?

Làm thế nào để xây dựng Văn hóa doanh nghiệp phù hợp với chiến lược phát triển kinh doanh của Công ty cổ phần Misa?

Những đề xuất và giải pháp cụ thể nào để hoàn thiện văn hóa doanh nghiệp phù hợp cho công ty cổ phần Misa?

## **2. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu**

### ***a. Mục đích nghiên cứu:***

Đưa ra các đề xuất, giải pháp nhằm hoàn thiện văn hóa doanh nghiệp phù hợp cho công ty cổ phần Misa.

### ***b. Nhiệm vụ nghiên cứu:***

Nghiên cứu những vấn đề lý luận cơ bản về văn hóa doanh nghiệp của công ty Misa, làm rõ các yếu tố cấu thành và nhân tố ảnh hưởng đến văn hóa doanh nghiệp.

Phân tích, đánh giá thực trạng văn hóa doanh nghiệp tại công ty cổ phần Misa và từ đó đưa ra các đề xuất, giải pháp để hoàn thiện văn hóa doanh nghiệp cho công ty cổ phần Misa.

### **3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu**

#### ***a. Đối tượng nghiên cứu đề tài***

Các vấn đề lý luận về xây dựng văn hóa doanh nghiệp và thực tiễn văn hóa doanh nghiệp của công ty cổ phần Misa

#### ***b. Phạm vi nghiên cứu***

Phân tích và đánh giá hoạt động văn hóa doanh nghiệp của công ty Misa.

### **4. Những đóng góp của luận văn nghiên cứu**

Trên cơ sở hệ thống lý luận và kết quả phân tích thực trạng, vận dụng lý luận vào thực tế. Luận văn mong muốn góp phần làm sáng tỏ thêm về vấn đề văn hóa doanh nghiệp, vai trò của văn hóa doanh nghiệp đối với sự phát triển của văn hóa doanh nghiệp trong hội nhập kinh tế quốc tế. Để từ đó có những đề xuất về mô hình xây dựng văn hóa doanh nghiệp phù hợp với nhu cầu phát triển của công ty cổ phần Misa. Luận văn hy vọng là một tài liệu giúp cho công ty cổ phần Misa có cái nhìn đúng đắn, sâu sát hơn về xây dựng văn hóa doanh nghiệp.

Giúp ban lãnh đạo công ty Misa nhìn nhận lại công tác xây dựng văn hóa doanh nghiệp, qua đó có thể cân nhắc tính khả thi của các giải pháp được đề xuất trong luận văn này để áp dụng vào thực tế, nhằm hoàn thiện hơn văn hóa doanh nghiệp tại Công ty cổ phần Misa.

### **5. Cấu trúc của luận văn**

Ngoài phần mở đầu và phần kết luận, danh mục tài liệu tham khảo, phụ lục. Luận văn được kết cấu gồm 4 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về xây dựng văn hóa doanh nghiệp.

Chương 2: Phương pháp nghiên cứu.

Chương 3: Thực trạng xây dựng văn hóa doanh nghiệp công ty cổ phần Misa

Chương 4: Đề xuất giải pháp để hoàn thiện văn hóa doanh nghiệp phù hợp cho công ty cổ phần Misa.

## **CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ XÂY DỰNG VĂN HÓA DOANH NGHIỆP**

### **1.1. Tổng quan tình hình nghiên cứu về xây dựng văn hóa doanh nghiệp**

Vấn đề văn hoá doanh nghiệp hay văn hoá công ty đã được nhiều tác giả nghiên cứu và công bố rộng rãi trên thế giới cũng như ở Việt Nam. Mỗi tác giả nghiên cứu văn hóa doanh nghiệp lại có những cách tiếp cận khác nhau.

#### ***1.1.1. Tình hình nghiên cứu nước ngoài***

Nghiên cứu văn hóa doanh nghiệp trên thế giới thường có hai hướng nghiên cứu khác nhau. Hướng nghiên cứu thứ nhất là tiếp cận từ góc độ các nhà quản lý doanh nghiệp tác nghiệp (cách tiếp cận vi mô), trong đó tập trung vào việc tìm tòi, khám phá tính chất quản lý của nhân tố văn hoá trong quản lý doanh nghiệp. Hướng nghiên cứu thứ hai là tiếp cận từ góc độ tác động của nhân tố văn hoá đối với việc quản lý kinh doanh (cách tiếp cận vĩ mô), tập trung vào khía cạnh tác động của nhân tố văn hoá đối với các doanh nghiệp, đặc biệt đối với các doanh nghiệp có môi trường tổ chức hay môi trường hoạt động đa văn hóa.

#### ***a. Theo mô hình ba lớp văn hóa doanh nghiệp của Schein***

Mô hình nghiên cứu của Schein sử dụng phương pháp đánh giá văn hóa doanh nghiệp với ba tiêu chí là: cấu trúc hữu hình, giá trị tuyên bố và các quan niệm chung, các ngầm định.

Phương thức đánh giá văn hóa doanh nghiệp được xem là mang tính thực tiễn nhiều hơn so với tính lý thuyết của phương pháp khung giá trị cạnh tranh. Đó chính là Mô hình ba lớp văn hóa doanh nghiệp (Schein 1999). Mô hình của Schein tập trung vào ba cấp độ của văn hóa cũng chính là ba tiêu chí đánh giá văn hoá, đi từ hiện thực, ngụ ý cho tới vô hình:

- Cấp độ một (Thực tiễn): Cung cấp những dẫn chứng cụ thể như là các câu chuyện dân gian, nghi thức, câu chuyện và các biểu tượng.
- Cấp độ hai (Giá trị chuẩn mực): Giải thích về chiến lược, mục đích, triết học nhằm dẫn lối cho suy nghĩ và hành xử trong doanh nghiệp.

- Cấp độ ba (Giả định ngầm hiểu chung): Bao gồm những giả định căn bản, nhận thức, giá trị, niềm tin, đặc biệt là từ nhà sáng lập hay lãnh đạo công ty.

Ưu điểm của mô hình này là cách đánh giá theo mô hình E. Schein khá đơn giản và rất dễ thực hiện, phù hợp với doanh nghiệp có ít thời gian và ngân sách dành cho việc tìm hiểu văn hóa của doanh nghiệp mình. Bằng cách sử dụng mô hình này, nhà lãnh đạo sẽ có thể nhận diện được sâu sát, cụ thể các yếu tố văn hóa của doanh nghiệp, và có thể phân tích các mối quan hệ giữa các giá trị văn hóa hữu hình và các giá trị văn hóa vô hình sâu sắc bắt nguồn từ hoạt động kinh doanh trong công ty. Tương tự như vậy, các nhà lãnh đạo tìm thấy những yếu tố văn hóa cần thay đổi cho phù hợp với thay đổi của môi trường công ty, phù hợp với điều kiện cạnh tranh mới, với các quy định mới. Những yếu tố này cần được chấp nhận bởi các thành viên của công ty và do đó có thể nâng cao hiệu quả của công ty.

#### ***b. Theo công trình nghiên cứu của 2 tác giả Recardo và Jolly***

Theo hai tác giả Recardo và Jolly (Recardo & Jolly, 1997), khi nói đến văn hóa công ty, người ta thường nói về hệ thống các giá trị và niềm tin mà được hiểu và chia sẻ bởi các thành viên trong một tổ chức. Một nền văn hóa giúp định hình và xác định các hành vi ứng xử của các thành viên và các chính sách trong tổ chức. Văn hóa doanh nghiệp được đo lường dựa trên tám khía cạnh, cụ thể như sau:

- Giao tiếp: Số lượng và các hình thức giao tiếp, các thông tin gì được giao tiếp và bằng cách nào, có phải hệ thống giao tiếp mở.
- Đào tạo và phát triển: Cam kết của các nhà quản trị cung cấp các cơ hội phát triển và tổ chức cho phép các kỹ năng mới để ứng dụng vào công việc. Bên cạnh đó, các nhà quản trị cung cấp các chương trình đào tạo cho nhu cầu phát triển hiện tại hay tương lai của nhân viên.
- Phần thưởng và sự công nhận: Các hành vi nào thì được thưởng và các hình thức thưởng được sử dụng, các nhân viên được thưởng theo cá nhân hay theo nhóm, những tiêu chuẩn để thăng chức, và mức độ mà tổ chức cung cấp phản

hỏi về mức độ hoàn thành công việc.

- Ra quyết định: Ra quyết định liên quan đến các câu hỏi như các quyết định được tạo ra như thế nào và các mâu thuẫn được giải quyết ra sao. Các quyết định nhanh hay chậm. Tổ chức có mang tính đẳng cấp cao. Và việc ra quyết định là tập trung hay phân quyền.
- Chấp nhận rủi ro: Sự sáng tạo và cải tiến được đánh giá cao và tưởng thưởng, chấp nhận rủi ro được khuyến khích, có sự rộng mở với các ý tưởng mới. Mọi người bị trừng phạt hay được khuyến khích để thử nghiệm các ý tưởng mới.
- Định hướng kế hoạch: Hoạch định dài hạn hay ngắn hạn, và định hướng kế hoạch tương lai; các tầm nhìn, chiến lược, mục tiêu nào được chia sẻ với nhân viên. Nhân viên cam kết ở cấp độ nào để đạt chiến lược của doanh nghiệp và các mục tiêu khác của tổ chức.
- Làm việc nhóm: Khía cạnh này liên quan đến các vấn đề đó là tầm quan trọng, hình thức, và sự hiệu quả của làm việc nhóm trong tổ chức. Nó bao gồm, tầm quan trọng của sự hợp tác giữa các phòng ban khác nhau, sự tin tưởng giữa các bộ phận chức năng hay các đơn vị khác nhau, và mức độ hỗ trợ đối với quá trình thực hiện công việc.
- Các chính sách quản trị: Khía cạnh này đo lường sự công bằng và nhất quán với các chính sách được thực thi, sự ảnh hưởng của phong cách quản trị đối với nhân viên, mức độ nhà quản trị cung cấp một môi trường làm việc an toàn.

### ***1.1.2. Tình hình nghiên cứu trong nước***

#### ***a. Theo nghiên cứu của PGS.TS Đỗ Minh Cường***

Trình bày trong giáo trình “Văn hóa kinh doanh và triết lý kinh doanh” nhà xuất bản chính trị quốc gia xuất bản năm 2001. Tác giả đưa ra định nghĩa cấu trúc của văn hóa doanh nghiệp tập trung nghiên cứu chuyên sâu các vấn đề về triết lý kinh doanh. (Đỗ Minh Cường, 2011)

#### ***b. Theo nghiên cứu của PGS.TS Dương Thị Liễu***

Mục tiêu trang bị những kiến thức chung về văn hóa kinh doanh và những kỹ năng cần thiết để tổ chức ứng dụng và phát triển văn hóa kinh doanh trong hoạt

động kinh tế, PGS.TS Dương Thị Liễu đã trình bày trong “Bài giảng văn hóa kinh doanh” với ba tầng nghiên cứu là văn hóa, văn hóa kinh doanh, văn hóa doanh nghiệp. Thông qua các công trình khoa học đã được kiểm định trên thế giới, nghiên cứu đã chỉ ra vai trò tác động của văn hóa kinh doanh trong mọi hoạt động của doanh nghiệp, đặc biệt là gắn gũi để ứng dụng và hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp Việt Nam (Dương Thị Liễu, 2008)

***c. Theo nghiên cứu của ThS. Nguyễn Anh Tuấn và ThS. Nguyễn Phương Mai***

Mục tiêu và nội dung nghiên cứu: Phân tích sự tác động qua lại giữa môi trường văn hóa của doanh nghiệp đối với việc lựa chọn và thực thi chiến lược của các doanh nghiệp Việt Nam trong giai đoạn kinh tế có nhiều thay đổi lớn. Đưa ra các khuyến nghị cho doanh nghiệp Việt Nam để xây dựng văn hóa doanh nghiệp theo định hướng chiến lược và thích ứng với môi trường đang thay đổi.

Kết quả nghiên cứu đề tài: Chỉ ra được sự tác động của các đặc điểm kinh tế, xã hội trong giai đoạn chuyển đổi tới vấn đề nhận thức và cách thức xây dựng văn hóa doanh nghiệp cũng như chiến lược của doanh nghiệp. Chỉ ra được thực trạng nhận thức về văn hóa doanh nghiệp tương thích với chiến lược của văn hóa doanh nghiệp Việt Nam. Chỉ ra được một số khuyến nghị và xây dựng văn hóa doanh nghiệp tương thích với chiến lược của doanh nghiệp.

Kết quả đào tạo của đề tài: Tài liệu tham khảo cho môn Quản trị chiến lược và Văn hóa doanh nghiệp. (Nguyễn Anh Tuấn và Nguyễn Phương Mai, 2011).

***d. Theo nghiên cứu của Ths. Nguyễn Viết Lộc***

Tinh thần kinh doanh là những giá trị cốt lõi thuộc về tổ chất, năng lực và phẩm chất đạo đức mà doanh nhân có và theo đuổi. Kế thừa các nghiên cứu về tinh thần kinh doanh và văn hóa doanh nhân, bài viết đã xây dựng hệ giá trị văn hóa doanh nhân Việt Nam dựa trên các yếu tố cốt lõi của tinh thần kinh doanh gồm các yếu tố: Khát vọng kinh doanh; Khả năng tìm kiếm, tạo dựng, nắm bắt cơ hội kinh doanh; Độc lập, quyết đoán, tự tin; Dám làm, dám chịu trách nhiệm; Linh hoạt, chủ động; Luôn có tư tưởng mới, phương pháp mới, hướng giải quyết vấn đề mới; Đạo đức kinh doanh và trách nhiệm xã hội; Bền bỉ (có ý chí quyết tâm, sức khỏe thể chất

và tinh thần tốt); Đạt được thành quả về kinh tế. Đồng thời, bài viết cũng đưa ra đề đo lường, mô phỏng các yếu tố đó nhằm giúp đánh giá và định hướng giá trị văn hóa doanh nhân Việt Nam trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế hiện nay. (Nguyễn Viết Lộc, 2011)

## **1.2. Khái niệm về văn hóa doanh nghiệp**

Có rất nhiều các quan điểm khác nhau về văn hóa doanh nghiệp, tùy theo cách nhìn của mỗi tác giả, mỗi tổ chức mà có những khái niệm khác nhau về văn hóa doanh nghiệp. Tất cả những khái niệm đó sẽ giúp chúng ta hiểu về văn hóa doanh nghiệp một cách toàn diện và đầy đủ hơn.

Theo tổ chức lao động quốc tế (ILO) thì: “Văn hóa doanh nghiệp là sự trộn lẫn đặc biệt các giá trị, các tiêu chuẩn, thói quen và truyền thống, những thái độ ứng xử và lễ nghi mà toàn bộ chúng là duy nhất đối với một tổ chức đã biết” (Nguyễn Mạnh Quân, 2006, trang 259).

Theo PSG.TS Dương Thị Liễu: “Văn hóa doanh nghiệp là toàn bộ các giá trị tinh thần mang đặc trưng riêng biệt của doanh nghiệp có tác động tới tình cảm, lý trí và hành vi của tất cả thành viên doanh nghiệp” (Dương Thị Liễu, 2008, trang 234).

Theo PGS.TS Phạm Xuân Nam: “Văn hóa doanh nghiệp là hệ thống các ý nghĩa, giá trị niềm tin chủ đạo, nhận thức và phương pháp tư duy được mọi thành viên của một tổ chức cùng đồng thuận và có ảnh hưởng ở phạm vi rộng đến cách thức hành động của từng thành viên” (Phạm Xuân Nam, 1996, trang 21).

Theo PGS.TS Đỗ Minh Cường: “Văn hóa doanh nghiệp (Văn hóa công ty) là một dạng của văn hóa tổ chức bao gồm những giá trị, những nhân tố văn hóa mà doanh nghiệp tạo ra trong quá trình sản xuất, kinh doanh, tạo nên cái bản sắc của doanh nghiệp và tác động tới tình cảm, lý trí và hành vi của tất cả các thành viên của nó” (Đỗ Minh Cường, 2001, trang 15).

Một định nghĩa phổ biến và được chấp nhận rộng rãi do chuyên gia nghiên cứu các tổ chức Edgar Schein đưa ra: “Văn hóa doanh nghiệp là tổng hợp các quan niệm chung mà các thành viên trong công ty học được trong quá trình giải quyết các



vấn đề nội bộ và giải quyết các vấn đề xung quanh” (Nguyễn Mạnh Quân, 2006, trang 259).

Tuy nhiên các khái niệm trên mới chỉ đề cập đến một mặt của văn hóa doanh nghiệp đó là giá trị tinh thần mà bỏ qua một mặt cũng rất quan trọng của văn hóa doanh nghiệp đó là giá trị vật chất. Vì vậy, trên cơ sở kế thừa và phát huy các quan điểm trên, mà có thể hiểu một cách đầy đủ hơn: “Văn hóa doanh nghiệp là toàn bộ những nhân tố văn hóa được doanh nghiệp chọn lọc, tạo ra, sử dụng và biểu hiện trong hoạt động kinh doanh tạo nên bản sắc kinh doanh của doanh nghiệp đó” (Trần Quốc Dân, 2005, trang 260).

Hay nói cách khác thì văn hóa doanh nghiệp được hiểu là toàn bộ các giá trị văn hóa được gây dựng nên trong suốt quá trình tồn tại và phát triển của một doanh nghiệp, trở thành các giá trị, các quan niệm và tập quán, truyền thống ăn sâu vào hoạt động của doanh nghiệp, chi phối tình cảm, nếp suy nghĩ và hành vi của mọi thành viên của doanh nghiệp trong việc theo đuổi và thực hiện các mục đích chung.

Định nghĩa trên nêu bật được ba đặc trưng quan trọng của văn hóa doanh nghiệp như sau: Thứ nhất, đó là các giá trị văn hóa được gây dựng trong quá trình hình thành và tồn tại của doanh nghiệp, như vậy văn hóa doanh nghiệp là sản phẩm của những người cùng làm trong một doanh nghiệp và đáp ứng nhu cầu giá trị bền vững; thứ hai đề là giá trị văn hóa nó phải trở thành những quan niệm, tập quán trong một thời gian đủ dài, những giá trị không được chấp nhận bởi doanh nghiệp sẽ bị loại trừ; và thứ ba là những giá trị đó phải có khả năng chi phối đến nhận thức, hành vi của doanh nghiệp, nó giống như kim chỉ nam, ý thức hệ hướng dẫn, bao trùm lên suy nghĩ, hành vi ứng xử của thành viên doanh nghiệp trong việc ứng phó với những vấn đề tồn tại và phát triển của mình.

### **1.3. Đặc trưng của văn hóa doanh nghiệp**

Có thể hiểu văn hóa của doanh nghiệp giống như “cá tính” của doanh nghiệp. Ở mỗi cá nhân, cá tính giúp phân biệt người này với người khác, “văn hóa” cũng chính là bản sắc riêng giúp một doanh nghiệp không thể lẫn với doanh nghiệp khác

dù có cùng hoạt động trong một lĩnh vực và cung cấp những sản phẩm tương tự ra thị trường. Văn hóa doanh nghiệp có 3 nét đặc trưng đó là:

***Văn hóa doanh nghiệp mang “tính nhân sinh”:*** Tập hợp một nhóm người cùng làm việc với nhau trong tổ chức sẽ hình thành nên những thói quen, đặc trưng của đơn vị đó. Do đó, văn hóa doanh nghiệp có thể hình thành một cách tự phát hay tự giác. Theo thời gian, những thói quen này sẽ dần càng rõ ràng hơn và hình thành ra cá tính của đơn vị. Vì vậy, một doanh nghiệp dù muốn hay không đều sẽ dần hình thành văn hoá của tổ chức mình. Văn hóa doanh nghiệp khi hình thành một cách tự phát có thể phù hợp với mong muốn và mục tiêu phát triển của tổ chức hoặc không. Chủ động tạo ra những giá trị văn hoá mong muốn là điều cần thiết nếu doanh nghiệp muốn văn hóa thực sự phục vụ cho định hướng phát triển chung và góp phần tạo nên sức mạnh cạnh tranh của mình.

***Văn hóa doanh nghiệp có “tính giá trị”:*** Không có văn hóa doanh nghiệp tốt và xấu, cũng như cá tính, không có cá tính tốt và cá tính xấu. Chỉ có văn hoá phù hợp hay không phù hợp so với định hướng phát triển của doanh nghiệp. Giá trị là kết quả thẩm định của chủ thể đối với đối tượng theo một hoặc một số thang độ nhất định, và những nhận định này được thể hiện ra thành đúng - sai, tốt - xấu, đẹp - xấu,...Tuy nhiên hàm ý của sai và xấu về bản chất chỉ là không phù hợp. Giá trị cũng là khái niệm có tính tương đối, phụ thuộc vào chủ thể, không gian và thời gian. Trong thực tế, người ta hay áp đặt giá trị của mình, của tổ chức mình cho người khác, đơn vị khác, nên dễ có những nhận định đúng - sai về văn hoá của một doanh nghiệp nào đó.

***Văn hóa doanh nghiệp có “tính ổn định”:*** Cũng như cá tính của mỗi con người, văn hoá doanh nghiệp khi đã được định hình thì khó thay đổi. Qua thời gian, các hoạt động khác nhau của các thành viên doanh nghiệp sẽ giúp các niềm tin, giá trị được tích lũy và tạo thành văn hoá. Sự tích lũy các giá trị tạo nên tính ổn định của văn hoá.

#### **1.4. Các biểu hiện của văn hóa doanh nghiệp**

Những biểu hiện của văn hóa doanh nghiệp được thể hiện thông qua những

dấu hiệu, biểu hiện, biểu trưng điển hình. Biểu trưng là bất kỳ thứ gì có thể được sử dụng làm phương tiện thể hiện nội dung của văn hóa doanh nghiệp, triết lý, giá trị, niềm tin chủ đạo, cách nhận thức và phương pháp tư duy nhằm hỗ trợ các thành viên trong quá trình nhận thức để phản ánh mức độ nhận thức của thành viên và của toàn tổ chức.

Các biểu trưng được sử dụng để thể hiện nội dung của văn hóa doanh nghiệp gọi là các biểu trưng trực quan, đó là những biểu trưng giúp mọi người dễ dàng nhìn thấy, nghe thấy. Các biểu trưng phi trực quan là những dấu hiệu đặc trưng thể hiện mức độ nhận thức đạt được ở các thành viên về văn hóa doanh nghiệp.

*Bảng 1.1. Các biểu trưng của văn hóa doanh nghiệp*

<b>BIỂU TRƯNG TRỰC QUAN</b>	<b>BIỂU TRƯNG PHI TRỰC QUAN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kiến trúc nội ngoại thất</li> <li>- Logo, khẩu hiệu</li> <li>- Ấn phẩm điển hình</li> <li>- Giai thoại</li> <li>- Nghi lễ, hội họp</li> <li>- Trang phục</li> <li>- Ứng xử và giao tiếp</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lịch sử phát triển và truyền thống doanh nghiệp</li> <li>- Sứ mệnh, tầm nhìn, giá trị cốt lõi</li> <li>- Giá trị niềm tin và thái độ</li> <li>- Triết lý kinh doanh</li> <li>- Động lực cá nhân và tổ chức</li> </ul>

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả trong nghiên cứu năm 2017*

#### **1.4.1. Các biểu trưng trực quan của văn hóa doanh nghiệp**

##### **a. Đặc trưng kiến trúc**

Kiến trúc đặc trưng bao gồm kiến trúc ngoại thất và kiến trúc nội thất công sở được sử dụng như những biểu tượng và hình ảnh về công ty, để tạo ấn tượng thân quen, thiện chí của công ty.

Kiến trúc ngoại thất như kiến trúc cổng, mặt tiền, trụ sở công ty, bố cục các bộ phận,... Phần lớn những công ty thành đạt hoặc đang phát triển muốn gây ấn tượng đối với mọi người về sự khác biệt, thành công và sức mạnh của họ bằng những công trình kiến trúc đặc biệt và đồ sộ. Những công trình kiến trúc này được

sử dụng như biểu tượng và hình ảnh về tổ chức. Có thể thấy trong thực tế những ví dụ minh họa ở các công trình kiến trúc lớn của các nhà thờ, trường đại học,... ở Mỹ và Châu Âu. Các công trình này rất được các tổ chức, công ty chú trọng như một phương tiện thể hiện tính cách đặc trưng của tổ chức.

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

Thiết kế kiến trúc được các tổ chức rất quan tâm là vì những lý do:

- Kiến trúc ngoại thất có thể có ảnh hưởng quan trọng đến hành vi con người về phương diện cách thức giao tiếp, phản ứng và thực hiện công việc. Ví dụ như kiến trúc nhà thờ tạo ấn tượng quyền lực, thâm nghiêm; chùa chiền tạo ấn tượng thanh bạch, thoát tục; thư viện gây ấn tượng thông thái, tập trung cao độ.
- Công trình kiến trúc có thể được coi là một “linh vật” biểu thị một ý nghĩa, giá trị nào đó của một tổ chức, xã hội. Ví dụ như tháp Eiffel của Pháp, Tháp Đôi của Mỹ hay của Malaysia, tháp truyền hình của một số nước, Vạn Lý Trường Thành của Trung quốc, Văn miếu, Chùa Một Cột... đã trở thành hình ảnh, biểu tượng về một giá trị tinh thần quốc gia, địa phương.
- Kiểu dáng kết cấu có thể được coi là biểu tượng cho phương châm chiến lược của tổ chức.
- Công trình kiến trúc trở thành một bộ phận hữu cơ trong các sản phẩm của công ty.
- Trong mỗi công trình kiến trúc đều chứa đựng những giá trị lịch sử gắn liền với sự ra đời và trưởng thành của tổ chức.

#### ***b. Nghi lễ, nghi thức***

Một trong số những biểu trưng của văn hoá doanh nghiệp là nghi thức và nghi lễ. Đó là những hoạt động đã được dự kiến từ trước và chuẩn bị kỹ lưỡng dưới hình thức các hoạt động, sự kiện văn hoá-xã hội chính thức, nghiêm trang, tình cảm được thực hiện định kỳ hay bất thường nhằm thắt chặt mối quan hệ tổ chức và thường được tổ chức vì lợi ích của những người tham dự. Những người quản lý có thể sử dụng lễ nghi như một cơ hội quan trọng để giới thiệu về những giá trị được tổ chức coi trọng. Đó cũng là dịp đặc biệt để nhấn mạnh những giá trị riêng của tổ chức, tạo cơ hội cho mọi thành viên cùng chia sẻ cách nhận thức về những sự kiện trọng đại, để nêu gương và khen tặng những tấm gương điển hình đại biểu cho những niềm tin và cách thức hành động cần tôn trọng của tổ chức.

Nghi lễ thường được tiến hành theo một cách thức nhất định, các nghi thức thường được thiết kế một cách kỹ lưỡng và sử dụng như những hình thức chính thức để thực hiện nghi lễ. Đặc điểm về hình thức và nội dung của nghi thức không chỉ thể hiện những những giá trị và triết lý của văn hoá công ty mà tổ chức muốn nhấn mạnh, chúng còn thể hiện quan điểm và cách tiếp cận của những người quản lý. Mức độ nghiêm túc trong việc thực hiện nghi thức là dấu hiệu phản ánh nhận thức của các thành viên tổ chức về ý nghĩa và tầm quan trọng của các giá trị và triết lý này đối với họ.

Có bốn loại lễ nghi cơ bản là chuyển giao, củng cố, nhắc nhở và liên kết.

*Bảng 1.2. Bốn loại lễ nghi trong tổ chức và tác động tiềm năng của chúng*

<b>LOẠI HÌNH</b>	<b>MINH HỌA</b>	<b>TÁC ĐỘNG TIỀM NĂNG</b>
Chuyển giao	Khai mạc, giới thiệu thành viên mới, chức vụ mới, lễ ra mắt	Tạo thuận lợi cho việc thâm nhập vào cương vị mới, vai trò mới
Củng cố	Lễ phát phần thưởng	Củng cố các nhân tố hình thành bản sắc và tôn thêm vị thế của thành viên
Nhắc nhở	Sinh hoạt văn hóa, chuyên môn, khoa học	Duy trì cơ cấu xã hội và làm tăng thêm năng lực tác nghiệp của tổ chức

Liên kết	Lễ hội, liên hoan, Tết	Khôi phục và kích lệ chia sẻ tình cảm và sự cảm thông nhằm gắn bó các thành viên với nhau và với tổ chức
----------	------------------------	--

*Nguồn: Chuyên đề văn hóa doanh nghiệp, PGS.TS Nguyễn Mạnh Quân*

### **c. Biểu tượng, logo**

Một công cụ khác biểu thị đặc trưng của văn hoá công ty là biểu tượng. Biểu tượng là một thứ gì đó biểu thị một thứ gì đó không phải là chính nó và có tác dụng giúp mọi người nhận ra hay hiểu được thứ mà nó biểu thị. Các công trình kiến trúc, lễ nghi, giao thoại, khẩu hiệu đều chứa đựng những đặc trưng của biểu tượng, bởi thông qua những giá trị vật chất, cụ thể, hữu hình, các biểu trưng này đều muốn truyền đạt một những giá trị, ý nghĩa tiềm ẩn bên trong cho những người tiếp nhận theo các cách thức khác nhau. Theo quan điểm truyền thống của hiệp hội Marketing Hoa Kỳ: Thương hiệu là một cái tên, một từ ngữ, một dấu hiệu, một biểu tượng, một hình vẽ hay tổng hợp tất cả những yếu tố kể trên nhằm xác định một sản phẩm hay dịch vụ của người bán, phân biệt các sản phẩm dịch vụ đó với các đối thủ cạnh tranh. Như vậy, theo quan điểm này, quan trọng nhất trong việc tạo ra một thương hiệu là chọn tên, biểu tượng, thiết kế mẫu mã bao bì và các thuộc tính khác nhau nhận dạng một sản phẩm và phân biệt chính nó với các sản phẩm khác. Thuật ngữ thương hiệu được dùng không chỉ đơn thuần là chỉ các dấu hiệu phân biệt hàng hóa, dịch vụ mà cao hơn nhiều đó là hình ảnh về hàng hóa hoặc hình tượng về doanh nghiệp trong tâm trí của khách hàng, nó gắn liền với chất lượng hàng hóa và phong cách kinh doanh, phục vụ của doanh nghiệp. Như vậy, thương hiệu về bản chất là uy tín, danh tiếng của sản phẩm hàng hóa, dịch vụ hoặc của doanh nghiệp mà khách hàng nhận biết, nhớ đến thông qua nhãn hiệu hàng hóa và những yếu tố chứa bên trong nhãn hiệu đó.

Một biểu tượng khác là Logo hay một tác phẩm sáng tạo được thiết kế để thể hiện hình tượng về một tổ chức, một doanh nghiệp bằng ngôn ngữ nghệ thuật phổ thông. Các biểu tượng vật chất này thường có sức mạnh rất lớn vì chúng hướng sự chú ý của người thấy nó vào một hoặc vài chi tiết hay điểm nhấn cụ thể có thể diễn

đạt được giá trị chủ đạo mà tổ chức, doanh nghiệp muốn tạo ấn tượng, lưu lại hay truyền đạt cho người thấy nó. Logo là loại biểu trưng đơn giản nhưng lại có ý nghĩa rất lớn nên được các tổ chức, doanh nghiệp rất chú trọng. Ngày nay, logo của các thương hiệu hàng đầu thế giới như Coca-Cola, Microsoft, IBM, General Electric, Intel, Disney, McDonald's, Toyota, Marlboro,... đã dành được sự quan tâm và có tầm ảnh hưởng trên toàn thế giới. Xây dựng Logo của thương hiệu phải có ý nghĩa văn hóa đặc thù, mang bản sắc của nền văn hóa. Logo của thương hiệu phải có khả năng thích nghi trong nền văn hóa hay ngôn ngữ khác nhau.

#### ***d. Mẫu chuyện, giai thoại, tấm gương điển hình***

Khi triển khai các hoạt động trong thực tiễn, thường xuất hiện những sự kiện, tấm gương điển hình cho việc thực hiện thành công hay thất bại một giá trị, triết lý mà tổ chức, doanh nghiệp có thể sử dụng làm bài học kinh nghiệm hay minh họa điển hình, mẫu mực, dễ hiểu về văn hoá công ty. Mẫu chuyện là những câu chuyện thường được thu thập từ những sự kiện có thực điển hình về những giá trị, triết lý của văn hoá doanh nghiệp được các thành viên trong tổ chức thường xuyên nhắc lại và phổ biến những thành viên mới. Một số mẫu chuyện trở thành những giai thoại do những sự kiện đã mang tính lịch sử và có thể được khái quát hoá hoặc hư cấu thêm. Trong các mẫu chuyện kể thường xuất hiện những tấm gương điển hình, đó là những mẫu hình lý tưởng về hành vi phù hợp với chuẩn mực và giá trị văn hoá doanh nghiệp. Tấm gương điển hình có thể được nhân cách hoá thành huyền thoại với những phẩm chất và tính cách của nhiều tấm gương điển hình hay kỳ vọng về những giá trị và niềm tin trong tổ chức. Các mẫu chuyện có tác dụng duy trì sức sống cho các giá trị ban đầu của tổ chức và giúp thống nhất về nhận thức của tất cả mọi thành viên.

Các nhân vật hình mẫu là hiện thân của các giá trị và sức mạnh trường tồn của doanh nghiệp. Đây là những nhân vật nòng cốt của doanh nghiệp góp phần tạo nên hình ảnh khác biệt của doanh nghiệp, làm cho các kết quả xuất sắc trở lên bình dị, thúc đẩy nhiều lớp nhân viên noi theo nhờ đó củng cố, thúc đẩy môi trường văn hóa trong doanh nghiệp.

#### ***e. Ngôn ngữ, khẩu hiệu***

Một dạng biểu trưng quan trọng khác thường được sử dụng để gây ảnh hưởng đến văn hoá công ty là ngôn ngữ. Nhiều tổ chức, doanh nghiệp đã sử dụng những câu chữ đặc biệt, khẩu hiệu, ví von, ẩn dụ hay một sắc thái ngôn từ để truyền tải một ý nghĩa cụ thể đến nhân viên của mình và những người có liên quan. Như công ty IBM sử dụng cách nói ẩn dụ “vịt trời” để thể hiện quan điểm tôn trọng tính sáng tạo của nhân viên; 4 chữ YEGA (Your Employment Guaranteed Always: Công việc của bạn được bảo đảm mãi mãi)

Khẩu hiệu (slogan) là hình thức dễ nhập tâm và được không chỉ nhân viên mà cả khách hàng và nhiều người khác trích dẫn. Khẩu hiệu thường rất ngắn gọn, hay sử dụng các ngôn từ đơn giản, dễ nhớ; do đó đôi khi có vẻ sáo rỗng về hình thức. Khẩu hiệu là cách diễn đạt cô đọng nhất của triết lý hoạt động, kinh doanh của một tổ chức, một công ty. Vì vậy, chúng cần được liên hệ với bản tuyên bố sứ mệnh của tổ chức, công ty để hiểu được ý nghĩa tiềm ẩn của chúng. Chẳng hạn như slogan của British Airways: “Hãng hàng không cả thế giới yêu thích”; Viettel: “Hãy nói theo cách của bạn”; Cà phê Trung Nguyên: “Khơi nguồn sáng tạo”.

#### ***f. Ấn phẩm điển hình***

Những ấn phẩm điển hình là một số những tư liệu chính thức có thể giúp những người hữu quan có thể nhận thấy được rõ hơn về cấu trúc văn hoá và của một tổ chức. Chúng có thể là bản tuyên bố sứ mệnh, báo cáo thường niên, tập quảng cáo, tài liệu giới thiệu về tổ chức, công ty, sổ vàng truyền thống, ấn phẩm định kỳ hay đặc biệt, tài liệu quảng cáo giới thiệu sản phẩm và công ty, các tài liệu, hồ sơ hướng dẫn sử dụng, bảo hành... Những tài liệu này có thể giúp làm rõ mục tiêu của tổ chức, phương châm hành động, niềm tin và giá trị chủ đạo, triết lý quản lý, thái độ đối với lao động, công ty, người tiêu dùng, xã hội. Chúng cũng giúp những người nghiên cứu so sánh, đối chiếu sự đồng nhất giữa những biện pháp được áp dụng với những triết lý được tổ chức tôn trọng.

**Tóm lại,** các biểu trưng trực quan luôn chứa đựng những giá trị tiềm ẩn mà tổ chức, doanh nghiệp muốn truyền đạt cho những người hữu quan bên trong và bên ngoài.



Những biểu trưng bên ngoài này cố làm nổi bật những giá trị tiềm ẩn về văn hoá. Chính vì vậy, những người quản lý thường sử dụng những biểu trưng này để thể hiện những giá trị tiềm ẩn trong việc phục vụ khách hàng và sự quan tâm dành cho nhân viên.

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

#### ***1.4.2. Các biểu trưng phi trực quan của văn hóa doanh nghiệp***

##### ***a. Lý tưởng/ sứ mệnh***

Lý tưởng với ý nghĩa là sự vận dụng lý thuyết vào thực tiễn, văn hóa doanh nghiệp được hiểu theo hướng này là muốn nhấn mạnh những động lực, ý nghĩa, giá trị cao cả, căn bản, sâu sắc giúp con người cảm thông, chia sẻ và dẫn dắt con người trong nhận thức, cảm nhận và xúc động trước sự vật, hiện tượng. Lý tưởng hình thành một cách tự nhiên và khó giải thích được một cách rõ ràng. Lý tưởng được hình thành từ niềm tin, từ những giá trị và cảm xúc của con người. Như “Vinamilk mong muốn trở thành sản phẩm được yêu thích ở mọi khu vực, lãnh thổ. Vì thế chúng tôi tâm niệm chất lượng và sáng tạo là người bạn đồng hành, xem khách hàng là trung tâm và cam kết vì nhu cầu khách hàng”. Như vậy, lý tưởng đã nảy mầm trong tư duy, tình cảm của con người trước khi người đó ý thức được điều này. Vì vậy, chúng là trạng thái tình cảm rất phức tạp và không thể mang ra để đối chứng nhau.

##### ***b. Giá trị, niềm tin và thái độ***

Đó là niềm tin, nhận thức, suy nghĩ và tình cảm có tính vô thức, mặc nhiên được công nhận trong doanh nghiệp. Chúng được hình thành sau quá trình hoạt động lâu dài, va chạm và xử lý nhiều tình huống thực tiễn, chúng ăn sâu vào tâm lý

của hầu hết các thành viên trong nền văn hóa đó và trở thành điều mặc nhiên được công nhận. Chúng định hướng cho cảm nhận, suy nghĩ và hành vi của các thành viên trong các mối quan hệ bên trong và bên ngoài doanh nghiệp. Chẳng hạn như “sự cống hiến đối với công ty”, “ra quyết định tập thể” là giá trị văn hóa nền tảng trong các công ty truyền thông của Nhật Bản. “Trả lương theo năng lực” là quan niệm chung của các doanh nghiệp phương Tây, còn “trả lương theo thâm niên” là quan niệm chung của các doanh nghiệp phương Đông. Và khi đã được hình thành, các quan niệm chung rất khó thay đổi.

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

Niềm tin là khái niệm đề cập đến việc mọi người cho rằng thế nào là đúng, thế nào là sai. Trong thực tế khó có thể tách rời được khái niệm này bởi trong niềm tin luôn chứa đựng những giá trị. Giá trị còn được coi là những niềm tin vững chắc về một cách thức hành động hoặc trạng thái nhất định. Niềm tin của người lãnh đạo dần được chuyển hóa thành niềm tin của tập thể thông qua những giá trị. Tuy nhiên, có thể sẽ xuất hiện những khó khăn do trở ngại về thông tin.

Thái độ là chất gắn kết niềm tin với giá trị thông qua tình cảm. Thái độ được định nghĩa là một thói quen tư duy theo kinh nghiệm để phản ứng theo một cách thức nhất quán mong muốn hoặc không mong muốn đối với sự vật, hiện tượng. Như vậy, thái độ luôn cần đến những phán xét dựa trên cảm giác, tình cảm. Thái độ được hình thành theo thời gian từ những phán xét và những khuôn mẫu điển hình thay vì những sự kiện cụ thể, thái độ con người là tương đối ổn định và có những ảnh hưởng lâu dài đến động cơ của người lao động.

**Tóm lại,** niềm tin và thái độ là các giá trị tinh thần của doanh nghiệp, là một hệ thống các giá trị, nguyên tắc được chia sẻ, truyền bá trong cán bộ công nhân viên. Các giá trị này được hình thành từ tính cách, mong muốn của người lãnh đạo đóng

góp của toàn thể nhân viên trong quá trình kinh doanh, luôn được tích lũy, gọt giũa, điều chỉnh theo thời gian với sự hình thành và phát triển của doanh nghiệp.

### ***c. Lịch sử phát triển và truyền thống văn hóa***

Lịch sử phát triển và truyền thống của một tổ chức là những biểu trưng về những giá trị, triết lý được chất lọc trong quá trình hoạt động đã được các thế hệ khác nhau của tổ chức tôn trọng và gìn giữ; chúng được tổ chức sử dụng để thể hiện những giá trị chủ đạo và phương châm hành động cần được kiên trì theo đuổi. Mặc dù, không có thể coi lịch sử phát triển và truyền thống là một nhân tố cấu thành của văn hoá công ty, bởi lẽ chúng có trước và tồn tại bất chấp mong muốn và quan điểm thiết kế của người quản lý hiện nay. Tuy nhiên, không thể phủ nhận vai trò quan trọng và ảnh hưởng của chúng đến việc xây dựng điều chỉnh và phát triển những đặc trưng văn hoá công ty mới của một tổ chức. Vai trò của lịch sử phát triển và truyền thống văn hoá đối với việc xây dựng các đặc trưng văn hoá mới cho tổ chức thể hiện ở việc cho chúng ta hiểu được đầy đủ quá trình vận động và thay đổi của các đặc trưng văn hoá, những nguyên nhân và ảnh hưởng của chúng đến quá trình vận động và thay đổi về văn hoá tổ chức.

Thực tế cho thấy, những tổ chức có lịch sử phát triển lâu đời và bề dày truyền thống thường khó thay đổi về tổ chức hơn những tổ chức mới, non trẻ, chưa định hình rõ phong cách hay đặc trưng văn hoá. Những truyền thống, tập quán, nhân tố văn hoá đã định hình và xuất hiện trong lịch sử vừa là chỗ dựa vừa là những bài học quý báu để các nhân viên lớp sau noi theo, nhưng cũng có thể trở thành những “rào cản tâm lý” không dễ vượt qua trong việc xây dựng và phát triển những đặc trưng văn hoá mới. Vì đó là những giá trị cứng nhắc, ngại thay đổi gây kìm hãm việc sáng tạo, mở rộng những quan điểm sản xuất của doanh nghiệp.

***Tóm lại***, đây là biểu hiện rất gần gũi và luôn được các thế hệ đi theo sau tiếp thu và không ngừng phát huy những truyền thống quý báu và vô cùng ý nghĩa của từng doanh nghiệp.

## **1.5. Những yếu tố cấu thành nên văn hóa doanh nghiệp**

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

Đây là lớp trong cùng và quan trọng nhất của văn hóa doanh nghiệp, bao gồm những triết lý quản lý và kinh doanh cốt lõi nhất, căn bản nhất. Đây là cơ sở xây dựng định hướng hoạt động của doanh nghiệp và chi phối các quyết định quản lý, là niềm tin, là giá trị bền vững không thay đổi bất chấp thời gian và ngoại cảnh. Vì vậy, điều kiện tiên quyết để quá trình xây dựng văn hóa doanh nghiệp thành công là sự cam kết của những người lãnh đạo cao nhất của doanh nghiệp. Bởi vì phần quan trọng nhất, trái tim và khối óc của doanh nghiệp nằm ở lớp trong cùng của văn hóa, đó là triết lý kinh doanh, phương châm quản lý của doanh nghiệp và chỉ có những nhà lãnh đạo cao nhất của doanh nghiệp mới đủ khả năng tác động đến lớp văn hóa cốt lõi này. Vì vậy, lãnh đạo doanh nghiệp có vai trò then chốt trong việc xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp. Lãnh đạo chính là người tạo dựng nên nền móng doanh nghiệp, hình thành nuôi dưỡng môi trường và chuẩn mực hóa, tuyển chọn những người phù hợp với hệ giá trị văn hóa và là tấm gương, động lực cho nhân viên.

#### ***1.5.2. Động lực của cá nhân và tổ chức***

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

#### ***1.5.3. Quy trình quy định***

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

#### ***1.5.4. Hệ thống trao đổi thông tin***

Đây là lớp cầu thành thứ tư trong văn hoá doanh nghiệp đáp ứng nhu cầu thông tin quản lý đa dạng, đa chiều, chính xác và kịp thời. Hệ thống này cần đảm bảo mọi thông tin cần thiết cho doanh nghiệp đều được thu thập, truyền đạt, lưu trữ

và xử lý. Đồng thời đảm bảo cho mọi thành viên doanh nghiệp dễ dàng tiếp cận và sử dụng các thông tin cần thiết cho các hoạt động thường nhật cũng như công tác lập kế hoạch, xây dựng định hướng chiến lược.

#### ***1.5.5. Phong trào, nghi lễ, nghi thức***

Đây là cấu thành văn hoá bề nổi, phản ánh đời sống, sinh hoạt của doanh nghiệp. Tuy không trực tiếp ảnh hưởng đến kết quả kinh doanh, nhưng ảnh hưởng của nó đối với mọi hoạt động của doanh nghiệp cũng rất lớn. Nó tuyên truyền phổ biến đường lối, chính sách của công ty, tạo ra sự khác biệt của công ty với bên ngoài, tạo hình ảnh tốt cho công ty trước cộng đồng qua đó góp phần xây dựng thương hiệu. Do đó, để thực sự tạo ra cá tính của doanh nghiệp, tạo ra sức mạnh cạnh tranh cho doanh nghiệp, doanh nhân, cán bộ quản lý cấp cao, các nhà lãnh đạo và quản lý các cấp khác phải nhất thiết tham gia vào quá trình xây dựng văn hoá của tổ chức mình.

### **1.6. Lợi ích của việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp**

#### ***1.6.1. Đối với doanh nghiệp***

Văn hóa doanh nghiệp là một tài sản vô hình của doanh nghiệp, có vai trò to lớn trong sự phát triển của doanh nghiệp, là nền tảng, là mục tiêu, là động lực và là hệ điều tiết của sự phát triển. Văn hóa doanh nghiệp giúp cho doanh nghiệp giảm xung đột, điều phối và kiểm soát, tạo động lực làm việc hay tạo lợi thế cạnh tranh.

##### ***a. Giảm xung đột giữa các thành viên và giữa cá nhân và tập thể***

Văn hóa doanh nghiệp là keo gắn kết các thành viên của doanh nghiệp. Nó giúp các thành viên thống nhất về cách hiểu vấn đề, đánh giá, lựa chọn và định hướng hành động. Khi ta phải đối mặt với xu hướng xung đột lẫn nhau thì yếu tố văn hóa chính là yếu tố giúp mọi người hòa nhập và thống nhất.

Văn hóa doanh nghiệp còn đóng một vai trò then chốt trong việc giải quyết tận gốc rễ vấn đề xung đột quyền lợi giữa cá nhân và tập thể. Doanh nghiệp và các cá nhân trong doanh nghiệp có sự khác nhau về mục tiêu và đó là một vấn đề lớn trong quản trị. Tuy nhiên, văn hóa doanh nghiệp có thể hướng tất cả các thành viên về một mục tiêu chung là sự tự nguyện, nỗ lực phấn đấu vì mục tiêu chung.

### ***b. Điều phối và kiểm soát***

Văn hóa doanh nghiệp điều phối và kiểm soát hành vi cá nhân bằng các câu chuyện, truyền thuyết, các chuẩn mực, thủ tục, quy trình, quy tắc,... Văn hóa doanh nghiệp mạnh sẽ góp phần định hướng tốt cho doanh nghiệp trong tất cả các mặt của doanh nghiệp như phong cách lãnh đạo, văn hóa kinh doanh, văn hóa chất lượng, văn hóa tổ chức. Khi phải ra một quyết định phức tạp, văn hóa doanh nghiệp sẽ giúp thu hẹp phạm vi các lựa chọn phải xem xét.

### ***c. Tạo động lực làm việc***

Văn hóa doanh nghiệp không phải là những quy định cứng nhắc, cản trở tính sáng tạo của thành viên, ngược lại, những quan niệm chung về giá trị doanh nghiệp và những mối quan hệ tốt đẹp giữa các nhân viên mà văn hóa doanh nghiệp mang lại sẽ tạo ra một môi trường làm việc thoải mái, lành mạnh, thúc đẩy khả năng đổi mới và sáng tạo của nhân viên. Văn hóa doanh nghiệp giúp nhân viên thấy rõ mục tiêu, định hướng và bản chất công việc của mình làm, giúp nhân viên có cảm giác mình làm công việc có ý nghĩa, hãnh diện vì là một thành viên của doanh nghiệp. Điều này càng có ý nghĩa khi tình trạng “chảy máu chất xám” đang phổ biến. Lương thu nhập chỉ là một phần của động lực làm việc. Khi thu nhập đạt đến mức nào đó, người ta sẵn sàng đánh đổi chọn mức thu nhập thấp hơn để được làm việc ở một môi trường hòa đồng, thoải mái, được đồng nghiệp tôn trọng. Đây là lợi ích quan trọng nhất của văn hóa doanh nghiệp bởi vì không có gì quý giá yếu tố con người trong doanh nghiệp, con người là nhân tố chủ chốt quyết định tất cả sự thành bại của doanh nghiệp.

### ***d. Lợi thế cạnh tranh***

Tổng hợp các yếu tố gắn kết, điều phối, kiểm soát, tạo động lực... làm tăng hiệu quả hoạt động và tạo sự khác biệt trên thị trường. Hiệu quả và sự khác biệt sẽ giúp doanh nghiệp cạnh tranh tốt trên thị trường.

#### ***1.6.2. Đối với bên ngoài doanh nghiệp***

Văn hóa doanh nghiệp là bản sắc của doanh nghiệp, là sức hấp dẫn của doanh nghiệp với khách hàng, các đối tác, cơ quan quản lý, chính phủ, tạo nên

thương hiệu cho doanh nghiệp giúp phân biệt với các doanh nghiệp khác. Trong thời kỳ kinh tế đa dạng và đầy biến động ngày nay, các đối tác bên ngoài thường suy xét rất kỹ càng, các mối quan hệ dựa vào uy tín đối với doanh nghiệp hơn là những cái lợi trước mắt. Chính vì vậy, văn hóa doanh nghiệp giúp củng cố các mối quan hệ với bên ngoài doanh nghiệp cũng như là yếu tố thu hút khách hàng, đối tác đến với doanh nghiệp. Cụ thể:

- Khách hàng sẽ cảm thấy an tâm, tự hào khi sử dụng những sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp. Họ sẽ trung thành hơn với sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp, dễ dàng chấp nhận sản phẩm mới của doanh nghiệp, khó bị lôi kéo bởi những mặt hàng thay thế cạnh tranh khác của đối thủ. Hơn nữa, họ có thể là những người tuyên truyền, quảng cáo đáng tin cậy nhất của doanh nghiệp.

- Các đối tác sẽ tin tưởng hơn khi giao dịch với doanh nghiệp và họ có thể đưa ra những mức giá ưu đãi, cùng hỗ trợ doanh nghiệp trong những lúc khó khăn, giữ vững những cam kết với doanh nghiệp.

- Cơ quan quản lý, chính phủ khi tiếp xúc với các doanh nghiệp có văn hóa doanh nghiệp tốt thì sẽ được tin tưởng hơn, do đó có thể giảm bớt những thủ tục không cần thiết. Hơn nữa, doanh nghiệp còn nhận được sự ủng hộ, hỗ trợ của cơ quan quản lý, chính phủ trong việc kinh doanh.

### ***1.6.3. Đối với việc xây dựng thương hiệu cho sản phẩm, dịch vụ***

Xây dựng văn hóa doanh nghiệp cũng chính là xây dựng thương hiệu cho doanh nghiệp và cho sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp.

Xây dựng văn hóa doanh nghiệp là xây dựng văn hóa tổ chức; xác định văn hóa trong kinh doanh, văn hóa lãnh đạo, văn hóa chất lượng,...; xác định mục tiêu, định hướng cho sự tồn tại của doanh nghiệp cũng như sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp. Kết tinh của các giá trị văn hóa này sẽ tạo ra thương hiệu cho sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp.

Tùy theo đặc tính của sản phẩm hay chiến lược phát triển thương hiệu của doanh nghiệp mà có có nhiều tên sản phẩm thuộc một doanh nghiệp như là Công ty Unilever có Dove, Omo, Sunsilk,... hay chỉ có một tên gọi của công ty cho tất cả

những sản phẩm của mình, như là Sony có các sản phẩm về ti vi, máy nghe nhạc, điện thoại di động, loa đều mang nhãn hiệu Sony.

Thương hiệu sản phẩm tạo ra vị thế về chất lượng sản phẩm. Người tiêu dùng nhìn vào thương hiệu sản phẩm để đánh giá chất lượng sản phẩm. Bên cạnh đó, thương hiệu doanh nghiệp giúp người tiêu dùng đánh giá về mức độ uy tín, đạo đức của doanh nghiệp. Điều này có ý nghĩa vô cùng quan trọng đối với người tiêu dùng, đối tác và chính phủ, để không có sự tiếp tay cho những doanh nghiệp không có hình thức kinh doanh đúng đắn, có thể gây hại cho con người và môi trường.

**Tóm lại**, tất cả những vai trò trên của văn hóa doanh nghiệp sẽ giúp doanh nghiệp có thể tăng trưởng và phát triển bền vững, để tạo ra mục đích cuối cùng là lợi nhuận của doanh nghiệp - yếu tố quyết định sự sống còn của một doanh nghiệp. Có thể nói khi tất cả những cái khác mất đi mà văn hóa doanh nghiệp vẫn còn thì doanh nghiệp vẫn còn cơ hội tồn tại và phát triển, nhưng ngược lại nếu như văn hóa đã mất thì doanh nghiệp không thể trường tồn được. Thành công hay thất bại của doanh nghiệp đều gắn với việc có tạo ra bản sắc riêng của văn hóa doanh nghiệp.

### **1.7. Các bước xây dựng văn hóa doanh nghiệp**

Xây dựng văn hóa doanh nghiệp là một quá trình tổng thể bao gồm nhiều bước liên quan. Vì vậy, để xây dựng văn hóa doanh nghiệp một cách tổng thể thì cần theo mô hình 11 bước cụ thể như sau:

**Bước 1:** Tìm hiểu môi trường và các yếu tố ảnh hưởng đến chiến lược doanh nghiệp trong tương lai. Xem xét có yếu tố nào làm thay đổi chiến lược doanh nghiệp trong tương lai.

**Bước 2:** Xác định đâu là giá trị cốt lõi làm cơ sở cho thành công. Đây là bước cơ bản nhất để xây dựng văn hoá doanh nghiệp. Các giá trị cốt lõi phải là các giá trị không phai nhòa theo thời gian và là trái tim và linh hồn của doanh nghiệp.

**Bước 3:** Xây dựng tầm nhìn mà doanh nghiệp sẽ vươn tới. Tầm nhìn chính là bức tranh lý tưởng về doanh nghiệp trong tương lai. Tầm nhìn chính là định hướng để xây dựng văn hoá doanh nghiệp. Có thể doanh nghiệp mà ta mong muốn xây dựng hoàn khác biệt so với doanh nghiệp hiện mình đang có.



**Bước 4:** Đánh giá văn hóa hiện tại và xác định những yếu tố văn hoá nào cần thay đổi. Sự thay đổi hay xây dựng văn hoá doanh nghiệp thường bắt đầu bằng việc đánh giá xem văn hoá hiện tại như thế nào và kết hợp với chiến lược phát triển doanh nghiệp. Đánh giá văn hoá là một việc cực kỳ khó khăn vì văn hoá thường khó thấy và dễ nhầm lẫn về tiêu chí đánh giá. Những ngầm định không nói ra hay không viết ra thì càng khó đánh giá. Thường thì con người hoà mình trong văn hoá và không thấy được sự tồn tại khách quan của nó.

**Bước 5:** Khi chúng ta đã xác định được một văn hoá lý tưởng cho doanh nghiệp mình và cũng đã có sự thấu hiểu về văn hoá đang tồn tại trong doanh nghiệp mình. Lúc này sự tập trung tiếp theo là vào việc làm thế nào để thu hẹp khoảng cách giữa những giá trị chúng ta hiện có và những giá trị chúng ta mong muốn. Các khoảng cách này nên đánh giá theo 4 tiêu chí: phong cách làm việc, ra quyết định, giao tiếp, đối xử.

**Bước 6:** Xác định vai trò của lãnh đạo trong việc dẫn dắt thay đổi văn hóa. Lãnh đạo đóng vai trò cực kỳ quan trọng cho việc xây dựng văn hoá. Lãnh đạo là người đề xướng và hướng dẫn các nỗ lực thay đổi. Lãnh đạo chịu trách nhiệm xây dựng tầm nhìn, truyền bá cho nhân viên hiểu đúng, tin tưởng và cùng nỗ lực để xây dựng. Lãnh đạo cũng đóng vai trò quan trọng trong việc xua tan những mối lo sợ và thiếu an toàn của nhân viên.

**Bước 7:** Khi khoảng cách đã được xác định thì việc tiếp theo là soạn thảo một kế hoạch hành động bao gồm các mục tiêu, hoạt động, thời gian, điểm mốc và trách nhiệm cụ thể. Cái gì là ưu tiên? Đây là chỗ chúng ta cần tập trung nỗ lực? Cần những nguồn lực gì? Ai chịu trách nhiệm về những công việc cụ thể? Thời hạn hoàn thành?

**Bước 8:** Phổ biến nhu cầu thay đổi, kế hoạch hành động và động viên tinh thần, tạo động lực cho sự thay đổi. Sự thay đổi sẽ ảnh hưởng đến đời sống nhân viên. Họ cần được biết sự thay đổi đó đem lại điều tốt đẹp cho họ. Sự động viên, khuyến khích sẽ dễ dàng hơn khi mọi người được biết vai trò của mình là đóng góp và xây dựng tương lai doanh nghiệp.

**Bước 9:** Nhận biết các trở ngại và nguyên nhân từ chối thay đổi và xây dựng các chiến lược để đối phó. Lôi kéo mọi người ra khỏi vùng thoải mái của mình là một công việc rất khó. Vì vậy người lãnh đạo phải khuyến khích, động viên và chỉ cho nhân viên thấy lợi ích của họ tăng lên trong quá trình thay đổi.

**Bước 10:** Thể chế hóa, mô hình hóa và củng cố sự thay đổi văn hóa. Các hành vi, quyết định của lãnh đạo phải thể hiện là mẫu hình cho nhân viên noi theo và phù hợp với mô hình văn hoá đã xây dựng. Trong giai đoạn các hành vi theo mẫu hình lý tưởng cần được khuyến khích, động viên. Hệ thống khen thưởng phải được thiết kế phù hợp với mô hình xây dựng văn hoá doanh nghiệp.

**Bước 11:** Tiếp tục đánh giá văn hóa doanh nghiệp và thiết lập các chuẩn mực mới về không ngừng học tập và thay đổi. Văn hoá không phải là bất biến vì vậy khi ta đã xây dựng được một văn hoá phù hợp thì việc quan trọng là liên tục đánh giá và duy trì các giá trị tốt, truyền bá những giá trị đó cho nhân viên mới.

Trong tất cả 11 bước của mô hình, người lãnh đạo đóng vai trò quyết định. Họ có thể là những người trực tiếp đánh giá văn hóa doanh nghiệp, người đưa ra giá trị văn hóa họ mong muốn vào tổ chức hoặc họ có thể đóng vai trò lãnh đạo tập thể trong từng bước xây dựng của mô hình. Việc thành công hay thất bại của việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp phụ thuộc rất lớn vào phẩm chất, phong cách, năng lực của nhà lãnh đạo. Nếu phẩm chất, phong cách lãnh đạo phù hợp với triết lý hoạt động và hệ thống giá trị của tổ chức, năng lực lãnh đạo của họ cao họ sẽ thành công vai trò của mình. Ngoài ra, việc các thành viên trong doanh nghiệp lĩnh hội các giá trị đến đâu còn tùy thuộc vào sức mạnh chuẩn mực của giá trị, sự hòa hợp giữa các tổ chức trong doanh nghiệp, hiệu quả của việc truyền đạt các giá trị.

Như vậy, xây dựng văn hóa doanh nghiệp không đơn thuần là liệt kê ra các giá trị mong muốn của nhà lãnh đạo rồi treo lên tường thành những quy định mà là làm sao để hòa những qui định này vào trong mọi hoạt động của doanh nghiệp và trong mọi hoàn cảnh, lúc thịnh vượng cũng như lúc khó khăn. Quá trình này không những đòi hỏi vai trò dẫn dắt của người lãnh đạo mà còn đòi hỏi sự hỗ trợ, nỗ lực đồng tâm và kiên trì của tất cả nhân viên thì mới có thể thành công được.

**Kết luận:** Trên cơ sở nội dung, cấu trúc về văn hóa doanh nghiệp tác giả đề xuất khung phân tích và đánh giá văn hóa doanh nghiệp làm cơ sở phân tích ở chương 2 và 3 như sau: Phân tích đánh giá những đặc điểm của công ty Misa trên cơ sở nội dung cấu trúc của văn hóa doanh nghiệp, thực trạng văn hóa doanh nghiệp hiện tại tại công ty Misa (nhận thức về văn hóa doanh nghiệp tại phụ lục 01, bảng tổng kết các câu hỏi phụ lục 02). Trên cơ sở đó đưa ra các bước để hoàn thiện văn hóa doanh nghiệp của công ty Misa.

## **CHƯƠNG 2: PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU**

### **2.1. Quy trình thực hiện nghiên cứu**

Quy trình thực hiện nghiên cứu có thể có những bước sau:

Bước 1: Đọc và phân tích các công trình nghiên cứu có liên quan để kế thừa và chỉ ra khoảng trống nghiên cứu.

Bước 2: Xác định vấn đề nghiên cứu.

Bước 3: Tập hợp, hệ thống hóa các vấn đề lý luận để hình thành khung lý thuyết/ mô hình nghiên cứu.

Bước 4: Xây dựng phương pháp nghiên cứu.

Bước 5: Sử dụng các phương pháp nghiên cứu để tiến hành thu thập dữ liệu thứ cấp và sơ cấp, đồng thời sử dụng các công cụ thích hợp để xử lý và phân tích số liệu qua đó đánh giá thực trạng văn hóa của doanh nghiệp.

Bước 6: Căn cứ vào kết quả phân tích, đánh giá văn hóa của doanh nghiệp, trên cơ sở tham khảo ý kiến sẽ đề xuất các giải pháp nhằm xây dựng văn hóa của doanh nghiệp.

### **2.2. Các nguồn thông tin**

Có rất nhiều cách phân loại dữ liệu tùy theo phương pháp và mục đích của nhà nghiên cứu. Để thu thập dữ liệu phục vụ nghiên cứu xây dựng văn hóa doanh nghiệp của công ty cổ phần Misa, tác giả sử dụng hai nguồn dữ liệu chính là nguồn dữ liệu sơ cấp và nguồn dữ liệu thứ cấp.

#### **2.2.1. Nguồn dữ liệu sơ cấp**

Các dữ liệu sơ cấp được thu thập thông qua việc điều tra lấy ý kiến của các cán bộ nhân viên liên quan đến văn hóa doanh nghiệp trong công ty cổ phần Misa (các ý kiến được chọn bất kỳ).

#### **2.2.2. Nguồn dữ liệu thứ cấp**

Dữ liệu thứ cấp được tác giả thu thập và nghiên cứu là các thông tin có sẵn bao gồm các tài liệu tham khảo liên quan đến các chủ đề về văn hóa doanh nghiệp; hành vi tổ chức của các nhà nghiên cứu; học giả trên thế giới.

## 2.3. Phương pháp và công cụ thu thập dữ liệu

### 2.3.1. Phương pháp thu thập dữ liệu

Thông tin dữ liệu được thu thập thông qua việc điều tra khảo sát dựa trên bảng câu hỏi đã được thiết kế sẵn gửi trực tiếp tới cán bộ, nhân viên của công ty cổ phần Misa trụ sở chính tầng 9, tòa nhà Technosoft, phố Duy Tân, quận Cầu Giấy, Hà Nội. Tổng số có 100 phiếu được phát ra và thu về.

### 2.3.2. Công cụ thu thập thông tin

Công cụ thu thập thông tin là bảng câu hỏi dùng để thăm dò lấy ý kiến của các đối tượng trong đó:

- Dạng câu hỏi là câu hỏi cấu trúc (đóng) với các loại câu hỏi và câu trả lời đã được liệt kê sẵn và người trả lời chỉ việc lựa chọn.
- Nội dung chi tiết bảng câu hỏi (phụ lục 1) bao gồm 2 phần chính:

Phần 1: Thiết kế để thu thập những thông tin chung về đối tượng tham gia khảo sát.

Phần 2: Thiết kế gồm 5 câu hỏi nhằm xem xét đánh giá mức độ hiểu biết và nhận thức về văn hóa doanh nghiệp của cán bộ, nhân viên đang làm việc tại công ty cổ phần Misa.

Nội dung phiếu khảo sát tập trung vào sự nhận thức của cán bộ nhân viên về văn hóa doanh nghiệp và thực tế văn hóa doanh nghiệp tại công ty cổ phần Misa, từ đó thấy được thực trạng văn hóa doanh nghiệp tại công ty Misa và đưa ra giải pháp để hoàn thiện văn hóa doanh nghiệp tại công ty cổ phần Misa.

*Bảng 2.1: Tóm tắt cấu trúc bảng câu hỏi khảo sát cho nghiên cứu chính thức*

Thành phần	Biến
Thông tin cá nhân	Giới tính
	Tuổi
	Thời gian làm việc tại công ty
	Vị trí công tác
Thông tin về văn hóa doanh nghiệp (VHDN)	Các yếu tố của văn hóa doanh nghiệp
	Biểu trưng trực quan

	Biểu trưng phi trực quan
	Quản lý, lãnh đạo về việc phát triển văn hóa doanh nghiệp
	Giải pháp nhằm phát triển văn hóa doanh nghiệp

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả trong nghiên cứu năm 2017*

#### ***Các giai đoạn thiết kế bảng câu hỏi:***

Bảng câu hỏi được thiết kế và kiểm nghiệm qua một số giai đoạn nhằm đảm bảo những thông tin cần thiết phục vụ cho quá trình phân tích dữ liệu. Các câu hỏi về khía cạnh văn hóa doanh nghiệp được phát triển dựa trên những nghiên cứu trước đây có liên quan đến lĩnh vực văn hóa doanh nghiệp.

- Giai đoạn 1: Xây dựng bảng câu hỏi thô dựa trên nền tảng các thông tin cần thu thập trong mô hình lý thuyết và các lý thuyết trước có liên quan.
- Giai đoạn 2: Đánh giá nội dung bảng câu hỏi bằng cách kiểm tra mức độ hiểu các câu hỏi, việc đánh giá được thực hiện bằng cách gửi trực tiếp cho những cán bộ nhân viên để xem mức độ hiểu và trả lời câu hỏi.
- Giai đoạn 3: Hiệu chỉnh lại nội dung các câu hỏi và hoàn tất bảng câu hỏi khảo sát, sau đó tiến hành gửi trực tiếp đến cán bộ nhân viên công ty Misa để thu thập thông tin.

#### **2.4. Phương pháp phân tích, xử lý dữ liệu**

Với tập dữ liệu thu thập về, sau khi kiểm tra, mã hóa, nhập liệu, một số phương pháp phân tích được sử dụng trong nghiên cứu như sau:

##### ***2.4.1. Phân tích mô tả***

Phân tích này là phân tích thống kê tần số để mô tả các thuộc tính của nhóm mẫu khảo sát như: Giới tính, độ tuổi, số năm kinh nghiệm, vị trí công tác.

##### ***2.4.2. Phương pháp thống kê mô tả***

Là phương pháp liên quan đến việc thu thập số liệu, tóm tắt, trình bày, tính toán và mô tả các đặc trưng khác nhau để phản ánh một cách tổng quát, khách quan đối tượng nghiên cứu. Cụ thể, phương pháp này được sử dụng để mô tả đặc tính của các biến trong phiếu khảo sát như giá trị trung bình nhằm làm sáng tỏ các đặc điểm

của mẫu khảo sát theo những tiêu chí được xây dựng trong phiếu điều tra. Số liệu sau khi thu thập được tiến hành xử lý trên các ứng dụng của máy vi tính (Microsoft Word, Microsoft Excel). Các kết quả nghiên cứu sau khi được xử lý sẽ được trình bày trong luận văn dưới dạng con số rời rạc, bảng số liệu, biểu đồ....

#### ***2.4.3. Phương pháp chuyên gia***

Phương pháp chuyên gia thực chất là phương pháp sử dụng trí tuệ, khai thác ý kiến của những người có trình độ cao, kinh nghiệm chuyên ngành liên quan đến lĩnh vực nghiên cứu để đánh giá thực trạng, tìm ra nguyên nhân và giải pháp tối ưu cho vấn đề nghiên cứu. Phương pháp này được sử dụng sẽ tiết kiệm về thời gian và chi phí nghiên cứu nhưng lại phụ thuộc nhiều vào kinh nghiệm của chuyên gia nên tác giả phải sử dụng phối hợp với các phương pháp khác để đảm bảo độ chính xác trong quá trình nghiên cứu. Trong luận văn, tác giả sử dụng các chuyên gia là Giảng viên hướng dẫn đề tài, ban lãnh đạo công ty cổ phần Misa. Qua đó đánh giá thực trạng văn hóa doanh nghiệp của công ty cổ phần Misa và đưa ra một số giải pháp xây dựng văn hóa doanh nghiệp cho công ty cổ phần Misa.

## **CHƯƠNG 3: THỰC TRẠNG XÂY DỰNG VĂN HÓA DOANH NGHIỆP CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN MISA**

### **3.1. Tổng quan về Công ty cổ phần Misa**

#### ***3.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển***

Công ty cổ phần Misa chính thức thành lập năm 1994, sau hơn 20 năm hình thành và phát triển, đến nay Misa đã có 1 trụ sở chính, 1 trung tâm phát triển phần mềm, 1 trung tâm tư vấn và hỗ trợ khách hàng, 5 văn phòng đại diện tại: Hà Nội, Đà Nẵng, Buôn Ma Thuột, Thành phố Hồ Chí Minh, Cần Thơ. Đến nay Misa đã có hơn 130.000 khách hàng Doanh nghiệp, hành chính sự nghiệp và đơn vị xã/phường cùng hơn 1 triệu khách hàng cá nhân, Misa đã và đang trở thành người bạn đồng hành không thể thiếu của cộng đồng doanh nghiệp cũng như khối cơ quan nhà nước, cá nhân.

Trong năm 1994, sản phẩm đầu tiên của Misa là phần mềm Misa 1.0 chính thức xuất hiện trên thị trường. 1 năm sau sản phẩm Kế toán doanh nghiệp phiên bản MISA – SME 2.0 và phần mềm RESTAP (phần mềm nghiệp vụ ngân hàng) được ra đời và phát triển mạnh mẽ.

Giai đoạn từ năm 1996 – 2000 : giai đoạn phát triển mạnh mẽ của Misa trong lĩnh vực thiết kế phần mềm kế toán, lần lượt các dòng sản phẩm của Misa được ra đời và ứng dụng rộng khắp các đơn vị kinh tế Nhà Nước. Các sản phẩm chính đó là MISA Mimosa 4.0, MISA Mimosa 4.5, MISA Mimosa 5.0 đã giành được nhiều giải thưởng cao về khoa học kỹ thuật và được chương trình quốc gia về công nghệ thông tin khuyến cáo sử dụng trên toàn quốc.

Giai đoạn từ năm 2002- 2009 : Misa đã chuyển đổi thành công thành công ty cổ phần và chính thức thành lập văn phòng Misa tại TP Hồ Chí Minh đã đưa Misa lên một nấc thang mới không chỉ khu vực Miền Bắc mà dần mở rộng ra toàn quốc. Cũng trong giai đoạn này Misa dần dần thành công với những sản phẩm mới mang thương hiệu của mình như: MISA Panda.NET 2006, MISA Bamboo.NET 2008 và MISA CRM.NET 2009 ...



Giai đoạn từ năm 2010: Misa là một trong những công ty phần mềm đầu tiên tại Việt Nam xây dựng và triển khai các phần mềm như một dịch vụ (Software as a Service - SaaS), theo xu hướng điện toán đám mây (Cloud Computing) như: Phần mềm kế toán MISA SME.NET, Phần mềm quản trị Doanh nghiệp hợp nhất AMIS.VN, Phần mềm quản lý tài sản QLTS.VN, Phần mềm quản lý hộ tịch HOTICH.VN, Phần mềm quản lý trường học QLTS.VN...

Với phương châm “Chất lượng dịch vụ thoả mãn khách hàng” Misa đã mang đến cho các doanh nghiệp, tổ chức, cơ quan những sản phẩm chất lượng, có uy tín cao. Công ty đã khẳng định được thương hiệu của mình trong lĩnh vực thiết kế phần mềm kế toán và các phần mềm ứng dụng khác cho doanh nghiệp.

### ***3.1.2. Một số thông tin về công ty cổ phần Misa***

- Tên nước ngoài: MISA Joint Stock Company.
- Tên Việt Nam: Công ty cổ phần MISA.
- Thành lập: 25/12/1994.
- Tổng giám đốc: Nguyễn Xuân Hoàng.
- Ngành nghề: Thông tin – Viễn thông.
- Thể loại: Nghiên cứu, tư vấn triển khai ứng dụng công nghệ thông tin, sản xuất phần mềm (phần mềm kế toán, phần mềm quản trị nhân sự....).
- Nhân viên: 600 (năm 2014).
- Trụ sở chính: Tầng 9, Tòa nhà Technosoft, Phố Duy Tân, quận Cầu Giấy, Hà Nội, Việt Nam.
- Website: <http://www.misa.com.vn>.

### ***3.1.3. Giải thưởng đạt được***

#### ***Năm 2007***

- Bằng khen của Thủ tướng Chính phủ trao tặng do có thành tích phát triển ấn tượng trong 03 năm liên tiếp góp phần vào sự nghiệp xây dựng Chủ nghĩa xã hội và bảo vệ Tổ quốc.
- MISA là đơn vị duy nhất liên tiếp 04 năm (2004- 2007) đoạt Cup vàng BITCup - Giải pháp CNTT hay nhất trong năm cho phần mềm kế toán MISA SME.NET.

### ***Năm 2008***

- Danh hiệu Sao Khuê 2008 cho Phần mềm Quản trị Quan hệ khách hàng MISA CRM.NET 2008.
- Lần thứ 5 liên tiếp MISA vinh dự giành Cúp vàng BITCup - Giải pháp CNTT hay nhất trong năm cho phần mềm kế toán MISA SME.NET.

### ***Năm 2009***

- Cúp Vàng CNTT-TT 2009 cho sản phẩm Phần mềm kế toán HCSN MISA Mimosa.NET 2009.
- Danh hiệu Sao Khuê 2009 cho Phần mềm kế toán HCSN MISA Mimosa.NET 2009.
- 02 Cúp Vàng BITCup 2009 - Giải pháp CNTT hay nhất trong năm cho phần mềm Quản trị Quan hệ khách hàng MISA CRM.NET 2008 và phần mềm kế toán MISA SME.NET.

### ***Năm 2010***

- Danh hiệu Sao Khuê 2010 cho Phần mềm kế toán xã MISA Bamboo.NET 2008.
- 02 Cúp Vàng BITCup 2010 - Giải pháp CNTT hay nhất trong năm cho 02 phần mềm MISA SME. NET, MISA CRM.NET.
- Giải thưởng CNTT-TT VN 2009 (Viet Nam ICT Awards) cho Doanh nghiệp làm phần mềm và dịch vụ nội địa tốt nhất.
- Bằng khen của Bộ Giáo dục và Đào tạo.

### ***Năm 2011***

- 02 Cúp Vàng BITCup 2011 - Giải pháp CNTT hay nhất trong năm do khách hàng bình chọn cho Phần mềm Quản trị Nguồn nhân lực MISA HRM.NET và phần mềm kế toán doanh nghiệp MISA SME.NET.
- Huy chương Vàng ICT Việt nam 2011 và Top 5 Đơn vị phần mềm hàng đầu.
- Danh hiệu Sao Khuê 2011 cho Phần mềm kế toán Doanh nghiệp MISA SME.NET 2010.
- Bằng khen của Bộ trưởng Bộ Tài chính.

### ***Năm 2012***

- Huy chương Vàng ICT và Top 5 đơn vị phần mềm hàng đầu.
- Giải thưởng Công nghệ Thông tin và Truyền thông lần thứ IV.
- Bằng khen của UBND Tp.Hồ Chí Minh.
- Bằng khen và kỷ niệm chương của Hiệp hội phần mềm và dịch vụ CNTT Việt Nam (VINASA).

### ***Năm 2013***

- Giải thưởng Nhân tài Đất Việt 2013.
- Giải thưởng Sao vàng Đất Việt 2013.
- Danh hiệu Sao Khuê 2013 cho Phần mềm Quản trị doanh nghiệp hợp nhất AMIS.VN và Phần mềm Quản lý tài sản QLTS.VN.
- Huy chương Vàng ICT và Top 5 đơn vị phần mềm hàng đầu.
- Giải thưởng Công nghệ Thông tin Tp.Hồ Chí Minh Lần V.
- Bằng khen của UBND thành phố Hà Nội.

### ***Năm 2014***

- Huân chương Lao động hạng Ba do Chủ tịch nước trao tặng.
- Danh hiệu Sao khuê 2014 cho Phần mềm Quản lý Hộ tịch HOTICH.VN.
- Bằng khen của Bộ Thông tin và Truyền thông, Bộ Tài chính, Hiệp hội Phần mềm và dịch vụ CNTT Việt Nam (VINASA), Hội Kế toán và Kiểm toán Việt Nam.
- Bằng khen của Chủ tịch UBND các tỉnh, thành phố: Hà Nội, Tp.Hồ Chí Minh, Đà Nẵng, Đắk Lắk, Đắk Nông, Cần Thơ.

### ***Năm 2015***

- 03 danh hiệu Sao khuê 2015 cho các sản phẩm: Phần mềm Quản lý Trường học QLTH.VN, Phần mềm Kế toán doanh nghiệp vừa và nhỏ MISA SME.NET, Phần mềm Quản trị Doanh nghiệp hợp nhất AMIS.VN
- Huy chương Vàng ICT và Top 5 đơn vị phần mềm hàng đầu
- Giải thưởng CNTT-TT Tp. Hồ Chí Minh lần VII
- Giải thưởng Sản phẩm - dịch vụ Thương hiệu Việt tiêu biểu
- Giải thưởng Nhà Công thương Việt Nam xuất sắc
- Bằng khen của UBND Thành phố Hà Nội, UBND Tp.Hồ Chí Minh

### ***3.1.4. Các dòng sản phẩm***

#### ***AMIS.VN: Phần mềm Quản trị Doanh nghiệp hợp nhất***

AMIS.VN là dịch vụ phần mềm giúp doanh nghiệp thực hiện các nghiệp vụ quản trị bằng cách tích hợp các phần mềm như: Kế toán, Bán hàng (CRM), Nhân sự (HRM), Kế khai Thuế và các nghiệp vụ như: Công việc, Truyền thông, Tri thức, Sáng kiến, Chất lượng, Hành chính, Xây dựng Website....

#### ***MISA SME.NET: Phần mềm Kế toán Doanh nghiệp vừa và nhỏ***

MISA SME.NET giúp doanh nghiệp thực hiện đầy đủ các nghiệp vụ kế toán, tự động lập các báo cáo thuế có mã vạch và quản lý chặt chẽ hóa đơn tự in, đặt in, điện tử theo đúng quy định và kết nối với dịch vụ kê khai thuế qua mạng MTAX.VN để nộp báo cáo trực tiếp đến cơ quan Thuế.

#### ***MTAX.VN: Dịch vụ kê khai thuế qua mạng***

MTAX.VN là dịch vụ kê khai, nộp tờ khai thuế qua mạng của Công ty Cổ phần MISA, cho phép doanh nghiệp kê khai, nộp tờ khai thuế trực tiếp đến cơ quan thuế qua mạng Internet.

#### ***CUKCUK.VN: Phần mềm quản lý nhà hàng trực tuyến***

Phần mềm giúp nhà hàng, quán cafe, quán ăn,... thực hiện các nghiệp vụ bán hàng và quản lý hoạt động kinh doanh.

#### ***SỔ THU CHI MISA: Ứng dụng ghi chép chi tiêu cá nhân***

Ứng dụng đáp ứng đầy đủ các nhu cầu ghi chép chi tiêu và quản lý tài chính cá nhân, gia đình, chuyển đi theo cách hết sức đơn giản và hoàn toàn miễn phí.

#### ***MISA GOLF HCP: Phần mềm tính điểm chơi Golf***

Giúp Golfer ghi lại Score card khi chơi, tính điểm handicap, tra cứu handicap của bạn chơi, kết bạn, chia sẻ thông tin... Phần mềm cũng hỗ trợ việc tổ chức các giải đấu, tính và công bố kết quả ngay sau khi cuộc chơi kết thúc.

#### ***QLTH.VN: Phần mềm quản lý trường học***

Là một hệ sinh thái giáo dục với hạt nhân là một cổng thông tin, xung quanh là các phần mềm liên quan như: Quản lý giáo viên, Học sinh, Thiết bị, Thư viện, Học phí, Sổ liên lạc...

### ***HOTICH.VN: Phần mềm quản lý hộ tịch***

Phần mềm quản lý hộ tịch (HOTICH.VN) là công cụ giúp Ủy ban nhân dân các xã, phường, thị trấn, Phòng Tư pháp các quận, huyện, thị xã, Sở Tư pháp các tỉnh, thành phố, Đại sứ quán Việt Nam tại nước ngoài, Cục lãnh sự - Bộ Ngoại giao và Bộ Tư pháp thực hiện các nghiệp vụ quản lý hộ tịch.

### ***QLTS.VN: Phần mềm quản lý tài sản***

Là công cụ giúp các đơn vị sử dụng ngân sách Nhà nước quản lý đầy đủ, chi tiết các tài sản đã được đầu tư mua sắm theo quy định. Phần mềm được xây dựng trên nền tảng công nghệ Điện toán đám mây nên người dùng có thể truy cập sử dụng bất kỳ ở đâu, bất cứ lúc nào, chỉ cần có Internet.

### ***MISA MIMOSA.NET: Phần mềm kế toán hành chính sự nghiệp***

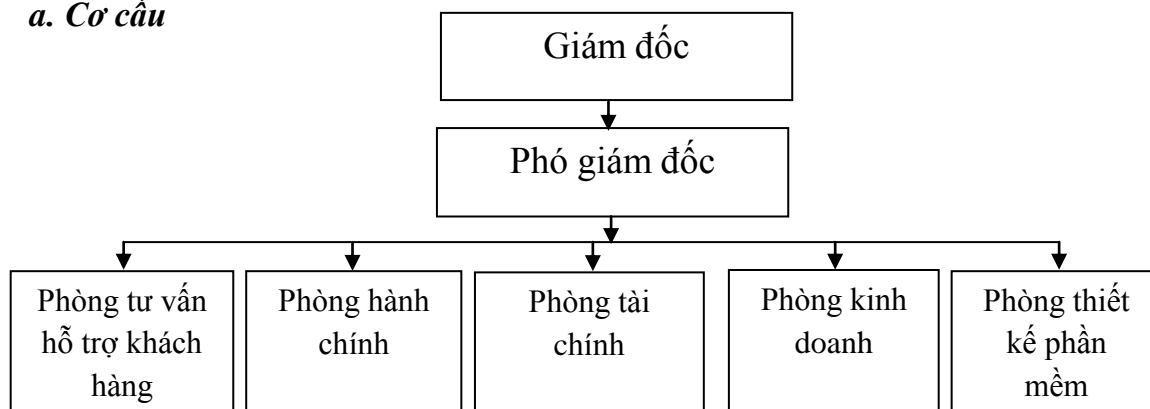
Là công cụ hỗ trợ đắc lực cho các đơn vị hành chính sự nghiệp trong việc thực hiện các nghiệp vụ kế toán của công tác hạch toán kế toán. Phần mềm không chỉ có nhiều tiện ích, dễ sử dụng, độ bảo mật cao mà còn cập nhật nhanh nhất các chế độ tài chính, kế toán mới nhất của nhà nước.

### ***MISA BAMBOO.NET: Phần mềm kế toán xã***

Là phần mềm dành riêng cho các đơn vị hành chính cấp xã/ phường trên phạm vi cả nước. Do vậy, phần mềm rất thân thiện, dễ sử dụng, phù hợp với kế toán cấp cơ sở. Ngoài ra, phần mềm còn đảm bảo tốt các nghiệp vụ kế toán của công tác hạch toán với độ bảo mật cao.

## **3.1.5. Cơ cấu tổ chức**

### ***a. Cơ cấu***



### *Sơ đồ 3.1: Cơ cấu tổ chức công ty cổ phần Misa*

*Nguồn: Phòng hành chính tổng hợp công ty Misa*

#### ***b. Chức năng từng phòng ban:***

***Giám đốc:*** Chịu trách nhiệm cao nhất trước toàn Công ty và Nhà nước về mọi hoạt động kinh doanh, thương mại, quản lý toàn diện và thực hiện mọi chính sách đối với người lao động.

***Phó giám đốc:*** Là cộng sự đắc lực của Giám đốc, chịu trách nhiệm phổ biến và thực thực hiện mọi công việc được giao phó. Ngoài ra phó giám đốc cũng là người phải thay thế Giám đốc khi được uỷ quyền kí kết các Hợp đồng để tạo điều kiện chủ động với thị trường.

***Phòng tư vấn hỗ trợ khách hàng:*** Cung cấp cho khách hàng những thông tin đầy đủ và chính xác nhất về những sản phẩm của công ty và hỗ trợ những dịch vụ cần thiết cho khách hàng sau khi bán sản phẩm.

***Phòng hành chính tổng hợp:*** Thực hiện công tác tổng hợp; hành chính; văn thư, lưu trữ. Tiếp nhận, phân loại văn bản đi và đến; tham mưu cho Ban Giám đốc xử lý các văn bản hành chính nhanh chóng, kịp thời. Quản lý con dấu, chữ ký theo quy định. Cấp giấy công tác, giấy giới thiệu, sao lục các văn bản do Công ty ban hành và văn bản của cấp trên theo quy định của Giám đốc.

***Phòng tài chính:*** Lập các kế hoạch kinh doanh và triển khai thực hiện; thiết lập, giao dịch trực tiếp với hệ thống khách hàng; thực hiện hoạt động bán hàng tới các khách hàng nhằm mang lại doanh thu cho Công ty.

***Phòng kinh doanh:*** Kinh doanh các sản phẩm phần mềm, dịch vụ phục vụ các doanh nghiệp trên địa bàn quản lý của văn phòng Hà Nội và hoàn thành các kế hoạch kinh doanh của Công ty đề ra.

***Phòng thiết kế phần mềm:*** Sáng tạo và thiết kế các mẫu sản phẩm cho công ty để tiến hành đưa vào thiết kế và tiêu thụ; giám sát việc triển khai và cài đặt phần mềm tại các công ty.

### 3.1.6. Cơ cấu nhân sự

#### a. Cơ cấu nhân sự theo trình độ

Bảng 3.1: Cơ cấu nhân sự theo trình độ của công ty cổ phần Misa

STT	TRÌNH ĐỘ	PHẦN TRĂM
1	Trên đại học	2.3%
2	Đại học	74.12%
3	Cao đẳng	17.89%
4	Trung cấp	2.44%
5	Khác	3.25%

Nguồn: Công ty cổ phần Misa

#### b. Cơ cấu nhân sự theo độ tuổi

Bảng 3.2: Cơ cấu nhân sự theo độ tuổi

STT	ĐỘ TUỔI	PHẦN TRĂM
1	Dưới 30 tuổi	72.09%
2	Từ 30 đến 40 tuổi	26.56%
3	Trên 40 tuổi	1.36%

Nguồn: Công ty cổ phần Misa

### 3.1.7. Hoạt động kinh doanh chính của công ty cổ phần Misa

Sản phẩm cho khối doanh nghiệp Năm 2015, khối kinh doanh doanh nghiệp thực hiện triển khai xúc tiến bán hàng mạnh mẽ với các sản phẩm chủ chốt như: phần mềm Kế toán doanh nghiệp MISA SME.NET, phần mềm Quản trị doanh nghiệp hợp nhất AMIS. VN và dịch vụ kê khai thuế qua mạng MTAX. VN, cùng chính sách hỗ trợ doanh nghiệp tốt như: miễn phí cho các doanh nghiệp nhỏ, miễn phí sử dụng năm đầu cho các doanh nghiệp khởi nghiệp, liên tục mở các khóa tập huấn định kỳ, tổ chức nhiều hội thảo trao đổi kinh nghiệm về kế toán và quyết toán thuế... Sự thành công của sản phẩm mới AMIS.VN đã khẳng định chiến lược phần mềm như một dịch vụ mà MISA đang tập trung phát triển cho các sản phẩm mới là một hướng đi hoàn toàn đúng đắn. Sản phẩm cho khối hành chính sự nghiệp Ngoài các sản phẩm đã thành công trên thị trường như phần mềm Kế toán HCSN Mimosa.

NET, phần mềm Kế toán xã MISA Bamboo.NET, năm 2015 tiếp tục đánh dấu sự thành công của MISA với các sản phẩm như phần mềm Quản lý trường học QLTH.VN, phần mềm Quản lý tài sản QLTS.VN, phần mềm Quản lý hộ tịch HOTICH.VN được phát triển trên nền tảng Điện toán đám mây. Sản phẩm cho hộ cá thể và cá nhân Năm 2015, MISA mới phát hành Phần mềm quản lý nhà hàng CUKCUK.VN dành cho các nhà hàng, quán ăn, quán cafe từ quy mô nhỏ đến các chuỗi nhà hàng lớn sang trọng.

Bên cạnh đó, tính đến hết năm, mảng sản phẩm dành cho cá nhân như Ứng dụng quản lý tài chính cá nhân Sổ Thu Chi MISA, Ứng dụng tính điểm chơi golf MISA Golf HCP đã có hơn 1 triệu người sử dụng. Dịch vụ Năm 2015, nhằm mục đích đáp ứng tốt nhất mọi nhu cầu của khách hàng, MISA tiếp tục cung cấp các dịch vụ phần mềm bao gồm tư vấn triển khai, đào tạo tập trung, đào tạo theo nhu cầu tại đơn vị.

Song song với hoạt động kinh doanh và phát triển phần mềm, MISA cũng chú trọng tới việc đưa phần mềm vào giảng dạy tại các cơ sở đào tạo trên toàn quốc, giúp sinh viên làm quen, sử dụng thành thạo phần mềm. Đây là một điều kiện thuận lợi sau khi tốt nghiệp, bởi chính những sinh viên này sẽ là những khách hàng tiềm năng góp phần phổ biến và sử dụng phần mềm tại các đơn vị, doanh nghiệp trong tương lai.

Tính đến hết năm 2015, đã có 610 trường ĐH, CĐ, THCN đưa phần mềm MISA vào giảng dạy cho sinh viên, cấp hàng chục ngàn giấy chứng nhận sử dụng thành thạo phần mềm cho sinh viên tham gia các khóa đào tạo của MISA. Đồng thời, MISA cũng thường xuyên có các đợt trao học bổng cho sinh viên xuất sắc, tài trợ cho ngày hội việc làm hay các chương trình giao lưu, ngoại khóa, nghiên cứu khoa học của sinh viên... nhằm tìm kiếm và thu hút nhân tài cho công ty.

### **3.1.8. Kết quả hoạt động kinh doanh năm 2014 – 2015**

*Bảng 3.3. Kết quả hoạt động kinh doanh công ty cổ phần Misa năm 2014-2015*

STT	CHỈ TIÊU	NĂM 2014	NĂM 2015
1	Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch	286.298.065.601	340.985.940.187



	vụ		
2	Các khoản giảm trừ doanh thu	1.723.997.500	2.043.298.000
3	Doanh thu thuần về bán hàng và cung cấp dịch vụ	284.574.068.101	338.942.642.187
4	Giá vốn hàng bán	27.066.322.765	41.124.540.837
5	Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ	257.507.745.336	297.818.101.350
6	Doanh thu hoạt động tài chính	4.863.987.058	7.907.524.472
7	Chi phí tài chính - Trong đó: Chi phí lãi vay		
8	Chi phí bán hàng	103.969.816.873	131.917.237.137
9	Chi phí quản lý doanh nghiệp	58.825.535.940	74.322.281.783
10	Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh	99.576.379.581	99.486.106.902
11	Thu nhập khác	732.757.557	73.635.806
12	Chi phí khác	312.187.426	
13	Lợi nhuận khác	420.570.131	73.635.806
14	Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế	99.996.949.712	99.559.742.708
15	Chi phí thuế TNDN hiện hành	5.009.535.385	10.017.943.857
16	Chi phí thuế TNDN hoãn lại		
17	Lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp	94.987.414.327	89.541.798.851
18	Lãi cơ bản trên cổ phiếu		

*Nguồn: Phòng tài chính công ty Misa*

### **3.2. Định hướng xây dựng văn hóa doanh nghiệp cho Công ty cổ phần Misa**

#### **3.2.1. Xây dựng chiến lược của công ty cổ phần Misa**

Công ty cổ phần Misa là một công ty cung cấp phần mềm cho các cơ quan, tổ chức, doanh nghiệp ở Việt Nam. Trong bối cảnh Việt Nam đang hội nhập sâu

rộng trong nền kinh tế quốc tế, ứng dụng công nghệ thông tin phát triển một cách mạnh mẽ, đây là cơ hội nhưng cũng là thách thức lớn do sự cạnh tranh trong ngành ngày càng trở nên gay gắt quyết liệt. Vì vậy, việc đầu tiên cũng là tiên quyết là việc tìm hiểu môi trường kinh doanh và những yếu tố ảnh hưởng đến chiến lược trong tương lai là vô cùng quan trọng.

Cụ thể, đặc trưng của môi trường kinh doanh Việt Nam hiện nay là cơ chế kinh tế thị trường có sự quản lý của nhà nước. Bản chất của kinh tế thị trường là cạnh tranh và có sự quản lý của nhà nước để tạo ra một nền kinh tế thị trường hỗn hợp, đa dạng. Hầu hết các doanh nghiệp ở Việt Nam vẫn còn tư duy manh mún, truyền thống và cũ kỹ, khi gia nhập vào nền kinh tế quốc tế thì tính bất ổn ngày càng ra tăng mạnh. Chính vì vậy, Misa cần phải thực sự am hiểu rõ và các quy luật của kinh tế thị trường và cần có kế hoạch cụ thể bao gồm nhiều phương án để có thể chủ động đối phó cho sự biến đổi trong môi trường kinh doanh.

Hiện tại và tương lai Misa ngày càng có nhiều các đối thủ cạnh tranh đến từ trong nước hay nước ngoài. Để giữ được vị trí hiện nay và vươn lên là công ty hàng đầu về lĩnh vực phần mềm, Misa cần tập trung nghiên cứu, phân tích, đánh giá kỹ lưỡng về môi trường kinh doanh hiện tại. Nhằm xây dựng hoàn chỉnh và lựa chọn đúng chiến lược cạnh tranh, dựa trên năng lực vượt trội của mình. Từ việc xây dựng và lựa chọn chiến lược cạnh tranh tối ưu, Misa sẽ đề ra các giải pháp phù hợp nhằm không ngừng nâng cao năng lực cạnh tranh của mình, tận dụng tốt những lợi thế trước các đối thủ cạnh tranh hiện tại cũng như các đối thủ tiềm năng, để xây dựng và phát triển Misa ngày càng vững mạnh.

### ***3.2.2. Xây dựng giá trị cốt lõi của công ty cổ phần Misa***

Giá trị cốt lõi của một doanh nghiệp là nền tảng niềm tin của doanh nghiệp. Giá trị doanh nghiệp bao gồm các nguyên tắc hướng dẫn khiến mọi người biết nên cư xử và hành động như thế nào trong doanh nghiệp, nó giúp cho mọi người biết sự khác biệt giữa đúng - sai và giúp công ty xác định con đường đúng đắn mà họ đang tiến đến. Dưới đây là 10 giá trị cốt lõi phổ biến mà công ty Misa có thể áp dụng:

**Trách nhiệm** – Nhận thức và giả định trách nhiệm đối với hành động, sản phẩm, quyết định và các chính sách. Điều đó có thể áp dụng cho cả trách nhiệm cá nhân đối với nhân viên và trách nhiệm đối với toàn doanh nghiệp nói chung.

**Cân bằng** – Tạo một lập trường chủ động và duy trì cân bằng giữa công việc và cuộc sống mạnh khỏe cho nhân viên.

**Cam kết** – Cam kết sản phẩm, dịch vụ tuyệt vời và các sáng kiến khác ảnh hưởng đến cuộc sống bên trong và bên ngoài doanh nghiệp.

**Cộng đồng** – Đóng góp cho xã hội và thể hiện trách nhiệm xã hội doanh nghiệp.

**Đa dạng** – Tôn trọng sự đa dạng và cho đi những phần tốt nhất mình có. Thiết lập một chương trình vốn chủ sở hữu của nhân viên.

**Trao quyền** – Khuyến khích nhân viên đưa ra sáng kiến và chọn những sáng kiến tốt nhất. Thông qua một môi trường bao bọc lỗi để trao quyền cho nhân viên để dẫn dắt và ra quyết định.

**Đổi mới** – Theo đuổi những ý tưởng sáng tạo mới có khả năng thay đổi thế giới

**Thống nhất** – Hành động với sự trung thực và danh dự mà không ảnh hưởng tới chân lý.

**Quyền sở hữu** – Chăm sóc tốt cho doanh nghiệp và khách hàng cứ coi như họ đã là thuộc về mình.

**An toàn** – Đảm bảo sức khỏe và an toàn của nhân viên và đi xa hơn nữa là những yêu cầu pháp lý để đem lại một môi trường làm việc không tai nạn.

### **3.2.3. Xây dựng tầm nhìn mà Công ty cổ phần Misa vươn tới**

Công ty cổ phần Misa cần xây dựng các tầm nhìn định hướng, mục tiêu dài hạn cho thời gian từ 5- 10 năm. Tầm nhìn hay mục tiêu dài hạn thích hợp là yếu tố quyết định cho sự thành công vượt trội của công ty trong lâu dài. Xây dựng mục tiêu dài hạn cần phải xem xét và đảm bảo đến:

- Triển vọng phát triển của thị trường mục tiêu.
- Đích đến của doanh nghiệp.
- Tính khả thi của mục tiêu dựa trên việc xem xét nội lực hiện tại và hoạch định những đầu tư trong tương lai.

- Có khát vọng phát triển.
- Sự chia sẻ cao đến toàn thể ban lãnh đạo và nhân viên. Trong đội ngũ ban lãnh đạo mục tiêu dài hạn có thể được hoạch định tương đối chi tiết, có đầy đủ cơ sở và điều kiện thực hiện, ví dụ hoạch định về tài chính, chiến lược marketing, phân phối,... Nhưng khi chia sẻ đến toàn thể nhân viên, mục tiêu dài hạn được khái quát cao, dễ hiểu, rõ ràng, mang tính biểu cảm cao thì càng có tác dụng lớn.
- Có thể chi phối hoạt động, nhận thức, hành vi ứng xử của từng phòng ban, nhân viên.

#### **3.2.4. Xây dựng Văn hóa lãnh đạo của công ty Misa**

Nhà lãnh đạo doanh nghiệp trong thời đại mới cần có văn hóa lãnh đạo chuyên môn, năng động với những yêu cầu của đối mới thích nghi trong môi trường kinh doanh. Do đó, nhà lãnh đạo của công ty cổ phần Misa cần đáp ứng những yêu cầu:

##### **a. Về trình độ**

- Có kiến thức kinh doanh cơ bản (hiểu biết thế nào là quy luật cung cầu của thị trường; xu thế phát triển của kinh tế thế giới; mô hình doanh thu, chi phí, lợi nhuận; đọc hiểu báo cáo tài chính,...).
- Có kiến thức chuyên môn cần thiết trong lĩnh vực hoạt động (hiểu biết cơ bản về đặc tính kỹ thuật, qui trình, đặc điểm của sản phẩm, dịch vụ cung cấp).
- Hiểu biết về văn hóa kinh doanh của đối tác, đặc biệt là đối tác nước ngoài.
- Có kiến thức về pháp luật kinh doanh trong nước và quốc tế.
- Có trình độ ngoại ngữ nhất định, đặc biệt là tiếng Anh trong kinh doanh.

##### **b. Về phẩm chất**

Trong môi trường hội nhập kinh tế quốc tế đầy năng động và thử thách, người lãnh đạo của công ty Misa cần rất nhiều các phẩm chất cần thiết như sau:

- Có đạo đức trong kinh doanh (coi trọng chữ tín, tôn trọng pháp luật, không kinh doanh gian dối, có trách nhiệm xã hội, không tiếp tay cho đối tác có hành vi kinh doanh xấu mặc dù có thể có lợi cho mình).
- Có niềm đam mê, hăng say trong kinh doanh.

- Năng động, sáng tạo.
- Ham tìm tòi, học hỏi.
- Thích nghi nhanh, chủ động, không ngại đổi mới.
- Tinh thần hợp tác cao.

### **c. Về kỹ năng**

- Có kỹ năng hoạch định, sắp xếp công việc một cách khoa học và hợp lý, cần biết rõ việc gì mình nên làm, việc gì nên trao quyền cho cấp dưới. Trong thời đại có quá nhiều thông tin và tính phức tạp trong kinh doanh như hiện nay, đây là một kỹ năng thực sự hữu ích để nhà quản lý của Misa có thể đạt được thành công trong môi trường kinh doanh hiện đại.
- Có kỹ năng kinh doanh: giao tiếp, đàm phán, ký kết hợp đồng.
- Có kỹ năng lãnh đạo: am hiểu tri thức quản lý hiện đại, kỹ năng lãnh đạo nhóm, hiểu biết về những lý thuyết động viên, quản trị nhân sự,...
- Có kỹ năng quản lý thông tin và truyền đạt thông tin tốt: sử dụng thành thạo những công cụ, phần mềm quản lý hiện đại (email, lịch làm việc thông minh, công cụ tìm kiếm thông tin, sắp xếp, tổ chức lưu trữ thông tin hợp lý,... nhằm giảm thời gian đến mức tối thiểu)

**Tóm lại,** lãnh đạo của Misa luôn cần phải rèn luyện những phẩm chất, kỹ năng và trình độ cần thiết để đáp ứng được tình hình của thời đại mới. Khi đạt được những tiêu chuẩn trên thì chắc chắn những nhà quản lý của công ty Misa sẽ vươn lên một tầm cao mới.

### **3.2.5. Xây dựng văn hóa tổ chức của công ty Misa**

#### **a. Cơ chế tổ chức phù hợp**

Xây dựng một cơ chế tổ chức phù hợp có thể giảm xung đột, tạo sự gắn kết cao giữa các bộ phận, thành viên trong công ty Misa; có thể điều phối và kiểm soát hành động của thành viên, bộ phận trong tất cả hoạt động của công ty Misa.

Cơ chế tổ chức bao gồm cấu trúc tổ chức và thiết chế tổ chức theo quy định hành vi ứng xử của các thành viên, bộ phận trong công ty.

**Cấu trúc tổ chức:** có 5 dạng cấu trúc tổ chức: đơn giản (i), theo chức năng (ii), theo đơn vị kinh doanh chiến lược (iii), theo ma trận (iv) và theo chiều ngang (v). Từ (i) đến (v), tính chất quản lý hiện đại tăng dần, cũng đồng nghĩa với cơ chế quản lý chuyển dần từ mô hình quản lý theo sự thuận tiện đến mô hình quản lý theo tính hợp lý và cũng áp dụng cho những tổ chức đơn giản nhất đến phức tạp nhất.

Đối với bất kỳ dạng cấu trúc nào được áp dụng tại Công ty Misa cũng cần được công bố đến toàn thể nhân viên một cách rộng rãi, minh bạch và cụ thể hóa bằng văn bản sơ đồ tổ chức với nhiệm vụ, chức năng, quyền hạn, nghĩa vụ của từng phòng ban, từng vị trí. Điều này giúp hạn chế tính quan liêu có thể xảy ra trong nội bộ doanh nghiệp đối với bất kỳ kiểu quản lý, dạng cấu trúc nào của tổ chức.

**Thiết chế tổ chức:** Đây là tất cả những yếu tố quyết định hành vi ứng xử của tổ chức bao gồm đặc điểm ngành kinh doanh (thiên về kỹ thuật hay dịch vụ..), phong cách lãnh đạo (tập trung quyền lực hay sức mạnh tập thể..), phong cách kinh doanh (năng động sáng tạo hay chuẩn mực, qui trình..), sứ mệnh, tôn chỉ hoạt động của doanh nghiệp (định hướng suy nghĩ, nhận thức, hành động...). Nếu tất cả thành viên, phòng ban trong công ty Misa cùng có sự nhận biết như nhau về những thiết chế tổ chức thì sẽ giúp cho việc giao tiếp với nhau đạt hiệu quả cao và phát huy được sức mạnh tập thể. Do đó, những thiết chế tổ chức phải rõ ràng, nhất quán với tất cả nhân viên.

#### **b. Chính sách nhân sự**

Bao gồm tất cả chính sách liên quan đến nhân viên và nhóm, phòng ban bao gồm tuyển dụng, đào tạo, chính sách tiền lương, chính sách động viên, chính sách phát triển nhân viên.

**Chính sách tuyển dụng:** Tuyển dụng nhân viên cần chú ý đến tính thích nghi của nhân viên mới với văn hóa doanh nghiệp của công ty.

**Chính sách đào tạo:** Cần đào tạo những kỹ năng làm việc hiện đại cho nhân viên như kỹ năng làm việc nhóm, kỹ năng giao tiếp, kỹ năng quản lý thời gian, kỹ năng giải quyết vấn đề...; những khóa đào tạo cơ bản về công nghệ thông tin hỗ trợ công việc như: sử dụng máy tính, sử dụng MS Word, MS Excel, MS

Powerpoint... Đây là những kỹ năng thiết yếu giúp tăng cường đáng kể hiệu quả, năng suất làm việc cho một nhân viên trong môi trường hiện đại ngày nay.

**Chính sách thu nhập:** Cần tương xứng với với công sức, hiệu quả lao động của nhân viên. Đây là nhu cầu cơ bản của đa số nhân viên cần được đáp ứng thì mới có khả năng động viên. Tuy nhiên, khi thu nhập của nhân viên đã thỏa mãn những nhu cầu vật chất của cuộc sống thì cần lưu ý những nhu cầu khác như nhu cầu đời sống tinh thần (môi trường làm việc), nhu cầu phát triển cá nhân (học hỏi, đào tạo), tự thể hiện (công hiến và được thăng tiến).

**Chính sách phát triển nhân viên:** Xây dựng những chính sách nhân sự bao gồm tất cả chính sách liên quan đến nhân viên và nhóm, phòng ban bao gồm tuyển dụng (sự thích nghi của nhân viên mới với văn hóa doanh nghiệp của công ty), đào tạo (đào tạo những kỹ năng làm việc hiện đại như kỹ năng làm việc nhóm, kỹ năng giao tiếp, kỹ năng quản lý thời gian, kỹ năng giải quyết vấn đề...), chính sách tiền lương (cần tương xứng với công sức lao động của nhân viên), chính sách động viên (đáp ứng những nhu cầu về đời sống tinh thần, phát triển cá nhân và được thể hiện), chính sách phát triển nhân viên (đầu tư phát triển nguồn lực). Những chính sách nhân sự hiệu quả có thể tạo động lực làm việc cho nhân viên, phát huy được sức mạnh cá nhân và tập thể.

**Tóm lại,** vấn đề xây dựng văn hóa tổ chức là một vấn đề cốt lõi, quan trọng nhất của doanh nghiệp bởi vì con người, tổ chức là nhân tố quyết định sự thành bại của tất cả những chiến lược khác. Xây dựng văn hóa tổ chức ngày nay không còn là một vấn đề mang tính cảm tính, mảy mò của mỗi nhà lãnh đạo. Xây dựng văn hóa tổ chức là một khoa học và nghệ thuật, đòi hỏi sự nghiên cứu khoa học những học thuyết về hành vi tổ chức và nghệ thuật vận dụng một cách phù hợp vào thực tế của mô hình tổ chức hiện tại của công ty Misa.

### **3.2.6. Xây dựng văn hóa kinh doanh của công ty cổ phần Misa**

Xây dựng thành công văn hóa kinh doanh trong thời đại mới phải hội đủ các điều kiện sau:

- Tạo được bản sắc riêng cho doanh nghiệp, giúp phân biệt doanh nghiệp này với doanh nghiệp khác.
- Tạo được sức hấp dẫn của doanh nghiệp đối với khách hàng, đối tác, chính phủ, cổ đông.

Để đạt được mục tiêu trên, văn hóa kinh doanh của Misa cần phải trở thành văn hóa kinh doanh có trách nhiệm xã hội. Xã hội ở đây được hiểu rất rộng, đó là tất cả chủ thể chi phối hoạt động kinh doanh của công ty Misa:

- Văn hóa kinh doanh có trách nhiệm với khách hàng.
- Văn hóa kinh doanh có trách nhiệm với đối tác, nhà cung cấp.
- Văn hóa kinh doanh có trách nhiệm với chính phủ, cơ quan quản lý.
- Văn hóa kinh doanh có trách nhiệm với môi trường, xã hội nơi doanh nghiệp hoạt động.

### **3.2.7. Quảng bá hình tượng, quan hệ công chúng của doanh nghiệp (PR)**

Đây thực chất là vấn đề marketing hình ảnh doanh nghiệp một cách hiện đại, cũng là cách thức tạo nên bản sắc, văn hóa cho doanh nghiệp và cũng rất cần thiết hiện nay.

Cho dù doanh nghiệp có làm tốt những bước xây dựng trên như thế nào đi nữa mà không biết cách quảng bá hiệu quả những việc mình làm thì cũng chưa thể xây dựng được một bản sắc văn hóa doanh nghiệp. Trong thời đại có quá nhiều thông tin mà một người phải tiếp xúc hàng ngày thì việc truyền tin hiệu quả là cực kỳ quan trọng đối với người nghe, làm sao những gì doanh nghiệp muốn truyền đạt sẽ đọng lại trong tâm trí người nghe.

Nội dung cơ bản của hoạt động PR trong phát triển thương hiệu như sau:

**Quan hệ báo chí và các phương tiện truyền thông:** Đây là các hoạt động nhạy cảm và rất quan trọng. Gồm các công việc là: Tổ chức họp báo để giới thiệu sản mới và lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp; soạn thảo các thông cáo báo chí, tổ chức các buổi thông tin, chỉ dẫn mang tính cập nhật cho các nhà báo về hàng hoá và hoạt động của doanh nghiệp, đặc biệt khi giới thiệu những thương hiệu mới mà doanh nghiệp sẽ kinh doanh; sắp xếp các cuộc phỏng vấn, phóng sự đặc biệt về



doanh nghiệp, về tư vấn tiêu dùng hàng hoá... Tùy theo mục đích tuyên truyền và điều kiện cụ thể mà doanh nghiệp có thể tiến hành hoạt động giới thiệu sản phẩm mới như cách mà nhiều công ty trong lĩnh vực điện tử thường áp dụng hoặc giới thiệu về các hoạt động xã hội mà doanh nghiệp đã làm cũng như chính sách chất lượng mà doanh nghiệp đang theo đuổi ... Tuy nhiên, để đạt được hiệu quả cao trong việc cung cấp thông tin và kích thích sự nhập cuộc của báo chí, có thể sử dụng chiến thuật “rò rỉ” thông tin. Chiến thuật này không chỉ gây sự tò mò cho báo giới mà còn hấp dẫn cả các đối tượng khác như các nhà đầu tư, đối tác, khách hàng và ngay cả nhân viên của doanh nghiệp.

***Tổ chức tốt các sự kiện:*** Tham gia và tổ chức tốt các sự kiện có thể như khai trương, động thổ, khánh thành, các lễ kỷ niệm... Đây sẽ là dịp tốt để khách hàng biết nhiều hơn về doanh nghiệp, hàng hoá và hoạt động của doanh nghiệp. Bên cạnh đó tạo niềm tin và lòng tự hào riêng cho đội ngũ nhân viên trong doanh nghiệp, góp phần củng cố quan hệ giữa các bộ phận trong doanh nghiệp và gia tăng khả năng tuyên truyền từ chính những nhân viên trong doanh nghiệp. Tham gia các sự kiện, doanh nghiệp cần chuẩn bị tốt các chương trình quảng cáo, tuyên truyền. Cũng cần lưu ý rằng sự tham gia tràn lan các sự kiện thường làm cho doanh nghiệp phải chi phí quá nhiều, trong khi ấn tượng về thương hiệu của doanh nghiệp có thể bị xem nhẹ. Nên chọn lọc các sự kiện có liên quan và gắn bó với thương hiệu, cần tuyên truyền và cần có sự đầu tư thích đáng khi tham gia nhằm tạo sự chú ý của công chúng.

***Đối phó với rủi ro và khắc phục các sự cố:*** Đối phó với các sự cố có thể là giải quyết tốt các khiếu nại hoặc sự cố của khách hàng, thậm chí có thể là cảnh báo về nguy cơ hàng giả và tuyên truyền chống hàng giả, bồi thường cho khách hàng... Chính điều này đã tạo được lòng tin của khách hàng đối với hoạt động và sản phẩm của doanh nghiệp. Tuy nhiên cần hết sức tỉnh táo với các hoạt động này vì rất có thể thương hiệu của doanh nghiệp sẽ bị tẩy chay và doanh nghiệp sẽ phải trả giá vì sự dễ dãi trong xử lý các sự cố.

***Các hoạt động tài trợ cộng đồng:*** Các hoạt động tài trợ và từ thiện cần trước hết xuất phát từ mục đích mang lại lợi ích cho cộng đồng, bên cạnh đó quảng bá thương hiệu. Các chương trình cho hoạt động này cần thiết thực, phù hợp với hoàn cảnh thực tế và không quá lạm dụng quảng cáo vì rất có thể sẽ tạo ra tác dụng ngược, gây khó chịu cho đối tượng được tuyên truyền. Hoạt động tài trợ cộng đồng và từ thiện thường được sử dụng trong quá trình quảng bá thương hiệu, doanh nghiệp, bởi trong trường hợp này hình ảnh về một doanh nghiệp dễ được chấp nhận hơn là hình ảnh về một hàng hoá cụ thể. Việc quảng bá thương hiệu trong hoạt động từ thiện dễ làm cho đối tượng được tài trợ và tuyên truyền có cách nhìn sai lệch về ý đồ cũng như thiện chí của doanh nghiệp.

***Các hoạt động phi thương mại trực tiếp với khách hàng:*** Hội nghị khách hàng, chương trình huấn luyện về sử dụng và vận hành sản phẩm, chương trình sử dụng thử hàng hoá và lấy ý kiến người tiêu dùng, tổ chức các triển lãm, showroom... là nhóm các hoạt động có chi phí đôi khi không quá cao, nhưng hiệu quả thường là rất lớn. Đây là cơ hội tốt nhất để người tiêu dùng tiếp xúc trực tiếp với hàng hoá của doanh nghiệp và được tư vấn đầy đủ, chính thức từ doanh nghiệp. Làm tốt các hoạt động này, thương hiệu của doanh nghiệp sẽ có nhiều cơ hội in đậm trong tâm trí người tiêu dùng. Tuy nhiên, khi tiến hành các hoạt động này cần xác định thật rõ tập khách hàng cần hướng tới. Định vị không chính xác tập khách hàng sẽ luôn mang đến nguy cơ thất bại của các chương trình này.

***Tóm lại,*** PR là con dao hai lưỡi, doanh nghiệp cần hết sức cẩn trọng trong những quan hệ công chúng, bất kỳ một sự sai sót nào có thể dẫn đến hậu quả khôn lường, xoá bỏ mọi hình ảnh tốt đẹp của doanh nghiệp trong lòng khách hàng, công chúng. Việc không truyền bá hay thổi phồng quá mức việc mình không làm đều gây tác hại đến doanh nghiệp. Tốt nhất là truyền bá những điều doanh nghiệp làm một cách thuyết phục đối với công chúng.

### **3.3. Thực trạng văn hóa doanh nghiệp công ty cổ phần Misa**

#### ***3.3.1. Các biểu trưng trực quan***

##### ***a. Kiến trúc đặc trưng***



*Hình 3.1: Tòa nhà Misa (Misa Building)*

*Nguồn: Nguồn: <http://www.misa.com.vn/>*

Hình ảnh biểu trưng rõ nét nhất của công ty Misa chính là tòa nhà Misa hay còn được gọi là Misa building, được xây dựng hoàn thiện vào năm 2011, tại Ngọc Hồi, Thanh Trì. Với diện tích hơn 2000 m<sup>2</sup>, Misa building được thiết kế rất bắt mắt với dòng chữ Misa được gắn cao nhất trên tòa nhà. Misa building không chỉ là văn phòng làm việc chính tập hợp đông đủ các nhà quản lý cấp cao của công ty mà còn là địa điểm để Misa cho thuê văn phòng, nhằm tăng nguồn thu cho công ty.

Ngoài ra, kiến trúc đặc trưng của công ty còn được thể hiện ở cách thức giao tiếp của nhân viên Misa. Đội ngũ nhân viên của công ty luôn tươi cười với khách hàng. Hơn thế nữa, mỗi khi có đoàn đại biểu đến, trước cửa công ty luôn luôn có băng rôn chào mừng rất long trọng, có đội ngũ nhân viên mặc đồng phục, đứng ngay ngắn và niềm nở đón khách.

### ***b. Nghi lễ***

Công ty sử dụng nhiều loại hình nghi lễ như chuyển giao, củng cố, nhắc nhở, liên kết

- ***Trong loại hình chuyển giao có một số hoạt động nổi bật:***

Lễ khai trương văn phòng đại diện của Misa khẳng định mục tiêu của Misa luôn hướng tới khách hàng, Misa luôn cố gắng khẳng định họ sẵn sàng mang sản phẩm tới tận tay người sử dụng. Văn phòng không chỉ là nơi cung cấp phần mềm còn là nơi chăm sóc những khách hàng đã và đang sử dụng sản phẩm của họ.

Lễ ra mắt phần mềm mới không chỉ là quảng bá phần mềm mà còn giúp đưa phần mềm tới gần các doanh nghiệp hơn, qua đó thúc đẩy việc phổ biến phần mềm tới các doanh nghiệp.

Việc tổ chức lễ bổ nhiệm cán bộ là động lực để người lãnh đạo hiểu và thấy được vai trò của mình trên vị trí mới. Công ty đã tạo điều kiện thuận lợi cho việc nhân viên cấp dưới biết tới người lãnh đạo qua đó hiểu và hợp tác với người lãnh đạo xây dựng một tập thể có văn hóa mạnh.

***- Ở loại hình cũng cố cũng có rất nhiều hoạt động đáng chú ý:***

Cứ 5 năm một lần Misa tổ chức Lễ Kỷ Niệm Thành Lập với nhiều hoạt động văn hóa ca hát, thể dục thể thao nhằm nhắc nhở đội ngũ nhân viên về lịch sử thành lập và truyền thống của công ty. Mỗi một mốc kỉ niệm cũng như một lần tri ân tới khách hàng, thôi thúc nhân viên tinh thần, nhiệt huyết với công ty để xây dựng Misa ngày một lớn mạnh hơn.

Lễ trao giải Gấu Vàng được tổ chức hàng năm là giải danh giá nhất để tôn vinh các cá nhân xuất sắc nhất, có đóng góp to lớn cho sự phát triển của Misa. Những vòng nguyệt quế vinh quang đã tìm ra chủ nhân xứng đáng của Thanh kiếm vàng, Mũi tên vàng, Chiến binh vàng, Con chuột vàng với những sáng tạo, nỗ lực tuyệt vời của họ trong công việc. Giây phút được trao vòng hoa của người chiến thắng và cup Gấu Vàng đã trở thành những kỷ niệm đặc biệt không thể nào quên của những người được giải từ đó thôi thúc sự cống hiến của nhân viên cho công ty.

***- Ở loại hình nhắc nhở với các hoạt động:***

Lãnh đạo trong công ty thường có các cuộc gặp gỡ với các nhân viên các phòng ban để nhắc nhở động viên công ty hoàn thành tốt công việc của mình.

Để nâng cao năng lực tác nghiệp của nhân viên Misa thường xuyên tổ chức các khóa học ngắn cho nhân viên để củng cố năng lực của nhân viên, giúp nhân viên tiếp nhận những cái mới của của công nghệ bên ngoài.

- ***Loại hình liên kết với rất nhiều hoạt động:***

Câu lạc bộ Phụ nữ Misa là nơi tôn vinh vẻ đẹp của người phụ nữ trong cuộc sống, là diễn đàn để chị em phụ nữ Misa gắn kết với nhau hơn, qua đó động viên tinh thần và khả năng sáng tạo của các thành viên, góp phần vào sự phát triển của Misa.

Ngoài ra, câu lạc bộ Bóng đá Misa là sân chơi thể thao lành mạnh cho anh em cán bộ nhân viên trong công ty nhằm nâng cao sức khỏe, thắt chặt thêm tình đoàn kết gắn bó. Đồng thời, các CLB Bóng đá MISA rất tích cực giao lưu với các đội bóng của các công ty đối tác, khách hàng nhằm nâng cao tinh thần đoàn kết, hữu nghị đồng thời quảng bá thương hiệu và hình ảnh công ty.

Đêm giao lưu văn hóa là nơi các nhân viên Misa mang tiếng hát để xích lại gần nhau hơn qua đó tăng tinh thần đoàn kết giữa các phòng ban, các nhân viên với nhau.

- ***Ngoài ra công ty còn có nhiều hoạt động ngoại khóa cho nhân viên:***

Giải vô địch tennis, cầu lông được tổ chức thường niên để nâng cao tinh thần thể thao, khỏe để làm việc. Nâng cao tinh thần đoàn kết mang mọi người lại gần nhau hơn.

Tổ chức lễ phá cỗ trung thu cho con em cán bộ trong công ty để chia sẻ sự quan tâm tới gia đình của nhân viên từ đó gắn kết nhân viên với công ty hơn.

Tất cả những hoạt động ngoại khóa này đã làm tăng thêm tinh thần đoàn kết và sự gắn bó với công ty của nhân viên. Họ nhận thấy được coi trọng và quan tâm, được chăm lo chu đáo về mọi mặt. Vì thế, họ sẵn sàng cống hiến hết tài năng và sức lực của mình vì sự phát triển của công ty.

***c. Biểu tượng LOGO***

Thành lập từ 1994 công ty sử dụng biểu tượng logo MISA như là một linh hồn của công ty. “MISA” Vừa là cái tên vừa là biểu tượng xuyên suốt trong các sản phẩm của công ty.



*Hình 3.2: Biểu tượng logo công ty MISA*

*Nguồn: <http://www.misa.com.vn/>*

Ý nghĩa: Lấy ý tưởng từ một nhân vật đồ chơi được yêu thích trên thế giới đó là chú gấu “Misa” công ty đã biến cái tên “Misa” trở thành biểu tượng hình ảnh cho công ty mình. “Misa” một cái tên thân thương, gần gũi và rất thân thiện. Đây cũng chính là thông điệp mà công ty cổ phần Misa muốn truyền đạt tới khách hàng của mình. “Misa” sẽ trở thành một thương hiệu phần mềm gần gũi, phổ cập và được mọi người tin dùng.

Biểu tượng “Misa” ngắn gọn, rất dễ nhớ và đặc biệt trên biểu tượng “Misa” chữ “S” được thiết kế màu đỏ rất bắt mắt và ấn tượng. Nó vừa tượng trưng cho hình ảnh đất nước Việt Nam và màu đỏ thể hiện sức mạnh, đam mê, nhiệt huyết và tình yêu.

Tất cả các yếu tố trên đã đưa “Misa” trở thành một cái tên một biểu tượng gần gũi, mạnh mẽ và thu hút. Và thực tế “Misa” đã thể hiện sức mạnh của mình qua việc thiết kế thành công các sản phẩm phần mềm của mình, mỗi sản phẩm đều đã nhanh chóng được khách hàng tin dùng và ưa chuộng.

Công ty cổ phần Misa cũng sử dụng logo riêng cho mỗi sản phẩm để thể hiện công dụng, chức năng cho từng sản phẩm đó. Đồng thời biểu tượng “MISA” luôn đi

cùng với nhãn hiệu của từng sản phẩm. Một nguyên tắc quan trọng trong logo các sản phẩm đó là hình ảnh đặc trưng được lồng trong vòng tròn. Điều này thể hiện yếu tố thống nhất và hoàn hảo cho từng sản phẩm.

#### ***d. Đồng phục***

Đồng phục là một trong những yếu tố cơ bản tạo nên nét đẹp cho văn hoá doanh nghiệp Misa. Theo nhiều nhân viên trong công ty, đồng phục được coi là trang phục khiến họ “tự tin và xoá mờ mọi khoảng cách”. Misa sử dụng đồng phục trong nhiều hoạt động của doanh nghiệp, có thể chia thành hai loại là đồng phục công sở (trang phục tại nơi làm việc), và đồng phục tại các hoạt động ngoại khoá của doanh nghiệp.

Trang phục công sở của nhân viên trong công ty được phối hợp hài hoà giữa hai màu sắc, áo trắng và quần (váy) đen, có thêu logo MISA. Thiết kế trang phục đơn giản, tiện lợi, thể hiện sự chuyên nghiệp và tăng tính năng động cho nhân viên trong công ty.

Ngoài thời gian làm việc, doanh nghiệp Misa còn tổ chức rất nhiều hoạt động ngoại khoá như thể thao, dã ngoại, vui chơi giải trí... dành cho nhân viên tại các chi nhánh trên toàn quốc. Tại các hoạt động này, nhân viên thường xuyên sử dụng các loại đồng phục phù hợp với tính chất của từng hoạt động. Ví dụ như đồng phục áo phông vàng trẻ trung tại Lễ kỷ niệm 55 năm Đại học Bách Khoa Hà Nội, hay đồng phục thể thao tại giải Cầu lông mở rộng phía Bắc 2011,...

#### ***e. Ngôn ngữ, khẩu hiệu***

- ***Ngôn ngữ:*** Sự gắn kết giữa tập thể các lãnh đạo, quản lý và nhân viên của Công ty cổ phần Misa tạo nên một đại gia đình Misa. Đại gia đình ấy người thủ lĩnh đứng đầu chính là “Bang chủ”, các anh em cộng sự chính là các “Phó Bang”, “Đà Chủ”, “Phó Đà Chủ” và “Đường Chủ; các nhân viên chính là các “Chiến Binh”. “Chiến Tướng” cùng với các “Chiến Binh” cùng nhau chung sức xông pha “chôn giang hồ” với bao thăng trầm, biến đổi, gian khổ có, vinh quang có. Tất cả tạo nên một bản “Anh Hùng Luận”. Và đó chính là nét độc đáo trong ngôn ngữ của Misa.

- **Khẩu hiệu:** Tồn tại trên thương trường, Misa đưa ra khẩu hiệu cho triết lý kinh doanh sản phẩm phần mềm của mình chính là “PHẦN MỀM PHỔ BIẾN NHẤT”

Công ty cổ phần Misa sử dụng khẩu hiệu trên giống như một lời tuyên bố, khẳng định và cam kết cho thương hiệu của mình. Misa đã, đang và sẽ tạo ra những sản phẩm phần mềm hữu dụng nhất, phổ biến nhất không chỉ qua chất lượng mà còn mang đậm tính nghệ thuật động đáu.

Minh chứng là sau hơn 20 năm thành lập thì văn phòng của Misa đã có mặt trên hầu hết các tỉnh thành của Việt Nam thậm chí vươn ra ngoài thị trường quốc tế. Và sản phẩm của Misa được tất cả các đối tượng khách hàng tin dùng. Nhắc đến Misa người ta nghĩ ngay đến “Phần mềm phổ biến nhất” và với khách hàng “Phần mềm phổ biến nhất” chỉ có thể là Misa.

Trong chiến lược hoạt động của mình, công ty cổ phần Misa đưa ra khẩu hiệu 5 chữ “Thay đổi để phát triển”. Khẩu hiệu này nêu rõ định hướng của Công ty là luôn vận động không ngừng để làm mới mình, hướng tới sự hoàn thiện và phát triển trong từng sản phẩm.

Trong hoạt động tổ chức công ty cổ phần Misa nêu cao khẩu hiệu “Cuộc sống thay đổi khi con người thay đổi”. Văn hoá Misa đặc biệt chú trọng tới yếu tố con người. Như đã trình bày ở trên, thay đổi và làm mới là tư tưởng chủ đạo trong hoạt động của doanh nghiệp. Sự thay đổi và phát triển là do con người, từng cá nhân trong doanh nghiệp tạo nên. Nhờ nhận thức như vậy, nhân viên trong công ty có thêm nhiều động lực để sáng tạo và hoàn thành công việc.

Bên cạnh đó Misa còn chú trọng đến yếu tố tinh thần và theo đó thì “Misa tự tin - Misa chiến thắng - Misa fair play”. Chính là khẩu hiệu của doanh nghiệp trong các hoạt động ngoại khóa thể thao (cầu lông, bóng đá...), vui chơi giải trí; thể hiện tinh thần đoàn kết, nỗ lực và coi trọng yếu tố công bằng giữa các thành viên trong đại gia đình Misa.

#### ***f. Giai thoại***



Nhắc đến sản phẩm phần mềm Kế toán – Tài chính ở Việt Nam, người ta không thể không nhắc đến Công ty cổ phần Misa, gã khổng lồ đi tiên phong trong lĩnh vực này. Nhưng ít ai biết được rằng, hơn 20 năm về trước ông chủ của Misa và nay là chủ tịch hội đồng quản trị Công ty - ông Lữ Thành Long lại bắt đầu khởi nghiệp từ hai bàn tay trắng. Ngay từ khi còn nhỏ, chàng trai quê gốc xứ Thanh đã nung nấu trong mình ý chí quyết tâm học tập cho thật tốt bởi anh thấu hiểu những gian truân vất vả của người dân quê hương. Trong tiềm thức, anh luôn suy nghĩ rằng chỉ bằng con đường học vấn mới có thể làm thay đổi cuộc đời.

Năm 1994, người sinh viên trẻ Lữ Thành Long rời ghế giảng đường Đại học và được nhận vào làm việc tại một cơ quan của nhà nước. Nhưng chỉ sau một thời gian ngắn, anh đã từ bỏ công việc mà nhiều người phải mơ ước để thành lập công ty riêng chuyên về sản xuất phần mềm máy tính bởi một lý do rất ngông của thời tuổi trẻ. Misa ra đời trong một buổi liên hoan giữa 3 người là anh Lữ Thành Long, anh Nguyễn Xuân Hoàng - một chuyên viên trong lĩnh vực công nghệ thông tin, và một chuyên viên khác nữa. Sau một thời gian ngắn thì chỉ còn lại 2 người là anh Lữ Thành Long và anh Nguyễn Xuân Hoàng. Theo sự phân công của hai người thì anh Lữ Thành Long vừa “cầm đầu” công ty, vừa phải lo về kinh doanh, vừa lo thiết kế, lập trình và hỗ trợ triển khai. Anh Long và anh Hoàng đều chỉ có 2 bàn tay trắng khi bắt tay vào công việc. Ngày ngủ, đêm thức để đi mượn hoặc thuê máy tính để làm, ròng rã một năm trời như vậy cho đến khi có sản phẩm đầu tay - đó là sản phẩm phần mềm kế toán hành chính sự nghiệp.

Sản phẩm đầu tay ra đời cũng chính là lúc xu hướng công nghệ thông tin trong khối cơ quan hành chính sự nghiệp trên cả nước đã bắt đầu rục rịch. Đến năm 1999, sản phẩm này của Misa đã được triển khai rộng rãi trong cả nước và đến đầu năm 2000, Misa thực sự phát triển mạnh, bắt đầu có những bước tiến dài trong lĩnh vực công nghệ phần mềm của mình. Với quyết tâm chinh phục thị trường, phần mềm kế toán doanh nghiệp vừa và nhỏ, Misa đã bắt tay vào việc cho ra đời MISA-SME. Nhưng giai đoạn này, khái niệm doanh nghiệp vừa và nhỏ rất mù mờ và thị trường này tưởng chừng như vô vọng. Bằng niềm tin sắt đá về sự thành công của thị

trường này cộng với lòng dũng cảm vượt khó, những người lãnh đạo của Misa và toàn thể cán bộ nhân viên đã thành công với ý tưởng của mình với 15000 doanh nghiệp đang sử dụng sản phẩm này một cách hiệu quả.

Trong lúc sản xuất đang dần đi vào quỹ đạo ổn định thì năm 2003, một khó khăn lớn lại đến với Misa, đó là sự biến động về nhân sự. Một số nhân viên chủ chốt đã rời bỏ Misa để tìm kiếm cơ hội khác. Ngay sau đó, Công ty đã bắt tay ngay vào việc tìm cách khắc phục các lỗi trong công tác tổ chức. Và một thế hệ con người Misa mới xuất hiện với khát khao cháy bỏng hơn, với ngọn lửa nhiệt tình và ý chí sắt đá hơn. Và ngày nay, những thế hệ con người ấy đã chèo lái con thuyền Misa vượt qua giông tố để biến ước mơ thành sự thật. Misa đã phát triển gấp 10 lần so với 5 năm về trước. Và từ năm 2006 đến nay, bằng sự nỗ lực và sự năng động, sáng tạo của các nhân viên, MISA đã có đội ngũ cán bộ nhân viên lên đến hơn 600 và gần 130000 khách hàng là doanh nghiệp hành chính sự nghiệp trong cả nước, hơn 1 triệu khách hàng cá nhân - một con số mà nhiều doanh nghiệp sản xuất phần mềm tại Việt Nam phải ước mơ.

#### ***g. Ấn phẩm***

Công ty Misa cho ra đời ấn phẩm Tre Làng hàng tháng không những chỉ là tài liệu giới thiệu sản phẩm của Misa mà còn là nơi để nhân viên trong công ty chia sẻ về công việc, suy nghĩ cũng như mong muốn của mình, tạo sự gắn bó, hiểu biết về nhau giữa các thành viên. Ấn phẩm Tre Làng Misa không chỉ dừng lại là ở việc cung cấp các thông tin hoạt động của Misa đến với các thành viên và khách hàng, Tre làng đã trở thành một món ăn tinh thần không thể thiếu đối với các thành viên Misa. Bản thân cái tên Tre Làng đã mang ý nghĩa thể hiện tính cộng đồng, thể hiện văn hóa Misa: “Một cộng đồng bền chặt, trường tồn”.

Mỗi số báo có một chủ đề mang tính thời sự, các tin tức chính sách, hoạt động nổi bật của Công ty. Tre làng là diễn đàn để các thành viên Misa có thể trao đổi kinh nghiệm trong công việc, trải nghiệm trong cuộc sống.....Ngoài ra khách hàng và đối tác có thể tìm thấy những thông tin hữu ích về các chiến dịch, các chương trình khuyến mãi các sản phẩm mới của Misa trên Tre làng.

*Bảng 3.4: Kết quả điều tra khảo sát về các biểu trưng trực quan của công ty Misa*

STT	Biểu trưng trực quan	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý/không ý kiến	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	Kiến trúc nội thất, ngoại thất khang trang hiện đại	0	3	80	10	7
2	Logo dễ nhận biết, nổi bật, mang bản sắc riêng của Công ty	0	0	70	21	9
3	Đồng phục nhân viên gọn gàng, lịch sự	5	40	41	11	3
4	Ấn phẩm điện hình sinh động, đẹp mắt, có tính truyền thông	10	18	55	17	0
5	Lễ nghi/ hội họp tổ chức trang trọng, chuyên nghiệp	8	28	52	9	3
6	Công ty có nhiều câu chuyện, giai thoại nổi tiếng	1	15	60	21	3
7	Ngôn từ được sử dụng lịch sự, thân thiện	0	8	18	69	5
8	Văn hóa văn nghệ đặc sắc	0	0	66	28	6
9	Hoạt động từ thiện được chú trọng và phát động thường xuyên	0	0	30	58	12
10	Chế độ hợp hành hợp lý	3	16	56	10	15
11	Các hoạt động ngoài giờ được tổ chức thường xuyên	0	11	48	33	8

12	Bộ quy tắc ứng xử chi tiết để sử dụng	1	4	24	47	24
----	---------------------------------------	---	---	----	----	----

*Nguồn: Tổng hợp phiếu điều tra thực tế của tác giả năm 2017*

### **3.3.2. Các biểu trưng phi trực quan**

#### **a. Tâm nhìn, sứ mệnh**

Tâm nhìn, khát vọng của Misa đang dần được hiện thực hóa trên từng bước đường đi của công ty. Tâm nhìn của Misa là hướng tới là trở thành một công ty phần mềm được sử dụng phổ biến nhất trong nước và quốc tế, góp phần đưa Việt Nam trở thành một quốc gia có thứ hạng cao trên bản đồ Công nghệ thông tin trên toàn thế giới.

Sứ mệnh quan trọng nhất của Misa chính là mang đến cho khách hàng những sản phẩm chất lượng hoàn hảo nhất. Cụ thể là hỗ trợ và cung cấp phần mềm tốt nhất, giải pháp tối ưu nhất với giá thành hợp lý nhất nhằm đóng góp vào quá trình tin học hóa toàn cầu nói chung và sự phổ biến của phần mềm Misa nói riêng. Sản phẩm chính là yếu tố quyết định sự thành công của doanh nghiệp, đồng thời tạo nên lợi thế của công ty đặc biệt trong lĩnh vực Công nghệ thông tin. Do đó việc tập trung vào chính sách chất lượng là lựa chọn vô cùng đúng đắn của Misa. Chỉ có đáp ứng được nhu cầu và làm thỏa mãn khách hàng thì MISA mới có thể xây dựng niềm tin và tạo dựng thương hiệu cho mình. Để thực hiện được sứ mệnh ấy, công ty không ngừng cải tiến và nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ.

Với mục tiêu trở thành một doanh nghiệp có nền tảng văn hóa cộng đồng vững chắc nên không những Công ty Misa chú trọng vào hoạt động kinh doanh mà bên cạnh đó Công ty còn luôn cố gắng đóng góp một cách tích cực vào việc nâng cao chất lượng cuộc sống và góp phần phát triển xã hội. Chú trọng vào chất lượng cuộc sống cũng được coi là một lời cam kết của Misa luôn sát cánh cùng cộng đồng và trở thành một công ty có ích với xã hội, quan tâm đến các hoạt động xã hội mang tính thiết thực như: Hỗ trợ đầu tư giáo dục, đóng góp cho quỹ trẻ em nghèo vượt khó, quỹ vì người nghèo... Những hoạt động đó không nằm ngoài mục đích đáp lại sự tin tưởng của cộng đồng, xã hội đối với Misa.

### ***b. Triết lý kinh doanh***

Phần mềm Misa chính là sản phẩm khẳng định thương hiệu Việt: “Người Việt Nam dùng hàng Việt Nam”. Hơn 15 năm hình thành, xây dựng và phát triển, MISA từ một nhóm nhỏ nay đã là một công ty lớn, có uy tín và đã chiếm lĩnh được toàn bộ thị trường Việt Nam. Điều gì đã làm nên thành công trong hơn 15 năm qua? Đó chính là nhờ có một triết lý kinh doanh hợp lý, đúng đắn và coi trọng khách hàng. Điều này được thể hiện ở những điều căn bản sau đây:

- ***Hướng tới cộng đồng:*** Misa luôn nỗ lực không ngừng để hướng tới lợi ích chung của cộng đồng. Điều này được thể hiện bằng một loạt các hoạt động sau: Misa tặng miễn phí các phần mềm phục vụ doanh nghiệp như: MISA-SME, MISA CRM.NET... cho tất cả các doanh nghiệp khởi nghiệp và tổ chức phi lợi nhuận. Ngoài ra, Misa còn chung sức cùng công tác xã hội hóa giáo dục bằng việc tài trợ phần mềm, tài liệu và giáo trình đào tạo các phần mềm Misa cho tất cả các cơ sở giáo dục đào tạo trong nước có nhu cầu đưa phần mềm Misa vào công tác giảng dạy của mình.
- ***Ưu tiên cung cấp các sản phẩm/ dịch vụ cho nhu cầu số đông khách hàng:*** Misa cung cấp phần mềm kế toán doanh nghiệp MISA-SME và phần mềm quan hệ khách hàng MISA CRM.NET cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ là khối các doanh nghiệp chiếm số lượng chủ yếu tại Việt Nam và trên thế giới.
- ***Cung cấp các sản phẩm với chất lượng đủ tốt và giá cả phù hợp với túi tiền khách hàng:*** Chất lượng và giá cả các sản phẩm của Misa đủ hợp lý để các doanh nghiệp vừa và nhỏ, các đơn vị hành chính sự nghiệp không mấy phải suy nghĩ và cân nhắc khi lựa chọn Misa.
- ***Lấy sự phổ biến của sản phẩm và dịch vụ làm mục tiêu:*** Các sản phẩm phần mềm của Misa được phân phối hết sức rộng rãi. Vì vậy mọi biện pháp hành động của Misa là: Bất kể khi nào khách hàng có nhu cầu thì cũng có thể tìm mua và phục vụ mọi lúc, mọi nơi.

### ***c. Văn hóa lãnh đạo***

Mỗi một công ty, người đứng đầu là nhạc trưởng dìu dắt doanh nghiệp mình vượt qua khó khăn, thách thức để rồi cập bến thành công. Sự thành công của Misa có sự đóng góp rất lớn của người lãnh đạo hay còn gọi là “Sếp Misa”. Đó chính là Ông Nguyễn Xuân Hoàng - Tổng giám đốc công ty Misa. Khi được hỏi về phong cách lãnh đạo, Ông đã không ngần ngại cho biết:

Lấy thưởng là thước đo khuyến khích những nhân viên năng động, sáng tạo và có tinh thần phục vụ khách hàng tốt. Lấy hình thức phạt song hành cùng quy định chế thưởng để răn đe, ngăn chặn và loại bỏ những cá nhân có đạo đức kinh doanh kém. Công tác quản lý hoạt động kinh doanh của Misa rất coi trọng tinh thần đồng đội, khả năng làm việc nhóm làm yếu tố then chốt và phát triển văn hóa kinh doanh của Misa.

Lãnh đạo luôn lắng nghe và hướng dẫn chỉ bảo cấp dưới nhiệt tình, luôn thể hiện năng lực và kinh nghiệm làm việc. Luôn khuyến khích nhân viên sự sáng tạo trong công việc phát triển sản phẩm, nuôi dưỡng môi trường làm việc chuyên nghiệp, nơi như ngôi nhà thứ hai của mỗi thành viên mà ý tưởng hữu dụng được đưa ra xem xét, bàn luận và thực thi.

#### ***d. Giá trị cốt lõi***

Thương hiệu Misa ngày càng có sức lan tỏa mạnh mẽ đến mọi đối tác, khách hàng. Misa đã làm được một việc lớn, đó là xây dựng được thương hiệu, tạo được uy tín trên thị trường. Để có được thành quả này, chính là nhờ có giá trị cốt lõi, điều tạo nên bản sắc riêng trong văn hóa của Misa. Giá trị cốt lõi của Misa được công ty xác định như sau:

- ***Sự hài lòng của khách hàng:*** Misa luôn lấy khách hàng làm trung tâm trong mọi hoạt động. Các sản phẩm, dịch vụ cũng như quy trình kinh doanh của Misa đều hướng tới nhu cầu của khách hàng. Mọi hoạt động của Misa đều nhằm mục đích mang lại lợi ích nhiều nhất cho khách hàng.
- ***Động lực cho đội ngũ:*** Đội ngũ cán bộ nhân viên chính là tài sản lớn nhất của Misa. Misa coi trọng việc đào tạo nâng cao trình độ của đội ngũ, nâng cao đời sống văn hóa tinh thần và vật chất để mỗi cá nhân có thể phát huy cao nhất sự

sáng tạo và lòng nhiệt tình của mình đối với sự nghiệp phát triển của công ty. Nhân tài luôn được chào đón ở Misa. Công ty luôn đề cao tinh thần làm việc nhóm, tinh thần tập thể. Tôn trọng, gắn kết và luôn luôn tin tưởng lẫn nhau để phát huy sức mạnh của tập thể nhưng không làm mất đi cá tính của mỗi cá nhân.

- **Sáng tạo và học hỏi không ngừng:** Công ty Misa không ngừng nâng cao trình độ, kiến thức của các nhân viên, tạo môi trường làm việc thoải mái để khuyến khích sự sáng tạo, cho ra đời các phần mềm mới. Hơn thế nữa, Misa còn không ngừng học hỏi các ứng dụng mới tiên tiến của nước ngoài để nâng cao chất lượng các sản phẩm.
- **Tri thức cho cộng đồng:** Misa sẵn sàng đem tri thức của mình chia sẻ với cộng đồng mang lại kiến thức thiết thực cho sinh viên, tạo điều kiện để sinh viên sẵn sàng làm việc tại các cơ quan, đơn vị và tham gia mạnh mẽ vào công tác xã hội hóa giáo dục. Hơn nữa, Misa luôn tạo điều kiện để các doanh nghiệp khởi nghiệp, các doanh nghiệp vừa và nhỏ có cơ hội sử dụng miễn phí các sản phẩm của Misa. Đây cũng chính là trách nhiệm xã hội mà Misa luôn khát khao chia sẻ.

*Bảng 3.5: Kết quả điều tra khảo sát về các biểu trưng phi trực quan của công ty Misa*

STT	Biểu trưng phi trực quan	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý/ không ý kiến	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	Tuyên bố sứ mệnh, tầm nhìn rõ ràng	3	9	43	23	22
2	Lịch sử hình thành và phát triển của Công ty là cơ sở để phát triển VHDN	0	4	55	33	8

3	Chiến lược kinh doanh phù hợp với định hướng phát triển của Công ty	3	9	35	50	3
4	Triết lý kinh doanh rõ ràng, súc tích	0	4	66	21	9
5	Giá trị cốt lõi được nhân viên thấm nhuần	0	10	63	14	13
6	Ở công ty mang đậm nét 1 gia đình lớn, “là ngôi nhà chung”	1	12	24	60	3

*Nguồn: Tổng hợp phiếu điều tra thực tế của tác giả năm 2017*

**Tóm lại,** công ty Misa đã xây dựng được các biểu trưng trực quan và phi trực quan của văn hoá doanh nghiệp. Các biểu trưng trực quan như đặc điểm kiến trúc, nghi lễ, ấn phẩm điển hình,...và các biểu trưng phi trực quan như sứ mệnh, mục tiêu phát triển, tầm nhìn... được xác định rõ ràng khẳng định vị thế và hình ảnh, thể hiện bản sắc văn hoá của công ty mình. Misa đã xây dựng được những giá trị cốt lõi như tiến hành nhiều hoạt động xây dựng và phát triển những giá trị văn hóa hướng tới cộng đồng, tới khách hàng hay việc tập trung phát triển đội ngũ là những mục tiêu chính để có được những lợi ích và ưu thế cạnh tranh. Đặc biệt, văn hóa lãnh đạo cũng được Misa rất chú trọng, chuẩn mực của nhà lãnh đạo góp phần để cán bộ nhân viên công ty Misa có phong cách làm việc chuyên nghiệp, hiệu quả hơn, chất lượng hơn.



## **CHƯƠNG 4: ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP ĐỂ HOÀN THIỆN VĂN HÓA DOANH NGHIỆP PHÙ HỢP CHO CÔNG TY CỔ PHẦN MISA**

### **4.1. Đề xuất giải pháp văn hóa doanh nghiệp phù hợp cho công ty cổ phần**

#### **Misa**

*Bảng 4.1: Kết quả phiếu điều tra khảo sát về các giải pháp để hoàn thiện văn hóa doanh nghiệp trong công ty Misa.*

STT	Nội dung giải pháp	Rất cần	Cần	Không cần
1	Xây dựng các giải pháp đối với các biểu trưng trực quan và phi trực quan	12	18	70
2	Xây dựng các giải pháp đối với công tác truyền thông tại Công ty	10	15	75
3	Phát triển các hoạt động VHDN tại Công ty	16	21	63
4	Xác định rõ tầm nhìn, sứ mệnh của Công ty trong tương lai	61	35	4
5	Lựa chọn giá trị cốt lõi phù hợp với chiến lược kinh doanh	56	34	10
6	Chú trọng hơn nữa về văn hóa lãnh đạo	49	46	5
7	Cải thiện hơn nữa về chính sách nhân sự	38	60	2
8	Xây dựng văn hóa giao lưu	47	43	10
9	Luôn có sự đánh giá nhìn nhận văn hóa doanh nghiệp của công ty để phù hợp tình hình mới	52	44	4

*Nguồn: Tổng hợp phiếu điều tra thực tế của tác giả năm 2017*

Thông qua việc đánh giá qua phiếu khảo sát về các giải pháp hoàn thiện văn hóa doanh nghiệp cho công ty cổ phần Misa thì việc lựa chọn văn hóa doanh nghiệp phù hợp với chiến lược kinh doanh của Misa là thực sự quan trọng. Trong bối cảnh toàn cầu hóa hiện nay thì việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp mang bản sắc riêng là yếu tố then chốt, là sức mạnh cạnh tranh bền vững cho sự phát triển của doanh

ng nghiệp. Vì vậy, thông qua bảng khảo sát và tình hình thực tế công ty Misa cần lựa chọn những yếu tố sau để hoàn thiện về văn hóa doanh nghiệp:

- Xác định rõ tầm nhìn, sứ mệnh mà Misa sẽ vươn đến trong tương lai.
- Lựa chọn những giá trị cốt lõi phù hợp với chiến lược kinh doanh của Misa trong tình hình hội nhập kinh tế quốc tế.
- Văn hóa lãnh đạo cần được chú trọng trong môi trường kinh doanh hiện đại.
- Có những cơ chế phù hợp trong chính sách về nhân sự như giao tiếp, ứng xử; phong cách làm việc; đào tạo bồi dưỡng nhân viên; tạo môi trường làm việc thân thiện, năng động.
- Xây dựng văn hóa giao lưu với các doanh nghiệp khác (trong nước và quốc tế) nhằm chia sẻ và học hỏi để có thể tồn tại, phát triển mạnh mẽ trong tình hình hội nhập kinh tế.
- Luôn đánh giá nhìn nhận tình hình hiện tại để có những sự thay đổi về văn hóa doanh nghiệp phù hợp trong tình hình mới.

## **4.2. Lựa chọn văn hóa doanh nghiệp phù hợp với Công ty cổ phần Misa**

### **4.2.1. Tầm nhìn, sứ mệnh**

Việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp phù hợp với tổ chức đòi hỏi mỗi nhà quản trị của công ty cổ phần Misa có những nhận định đúng đắn rằng đâu là giá trị mà cán bộ nhân viên Misa sẽ hướng tới, đâu là giá trị có lợi trên con đường xây dựng thành công của Misa trong tương lai. Giải pháp đầu tiên và cũng là bước đi cơ bản nhất trong quá trình xây dựng văn hoá doanh nghiệp chính là: Nhà quản trị phải tìm hiểu môi trường làm việc, các tác nhân ảnh hưởng đến chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp trong tương lai, xác định rõ đâu là giá trị cơ bản có thể đưa tổ chức đến thành công. Để từ đó có thể xây dựng rõ ràng tầm nhìn và sứ mệnh mà doanh nghiệp sẽ vươn tới trong tương lai.

- **Tầm nhìn:** Bằng nỗ lực sáng tạo trong khoa học, công nghệ và đổi mới trong quản trị, Misa mong muốn trở thành công ty có phần mềm và dịch vụ được sử dụng phổ biến nhất trong nước và quốc tế.

- **Sứ mệnh:** Sứ mệnh của Misa là phát triển các sản phẩm và dịch vụ phần mềm để giúp khách hàng thực hiện công việc cũ theo một phương thức mới hiệu quả hơn, tiết kiệm hơn nhằm thay đổi năng suất và hiệu quả không chỉ một cá nhân, tổ chức mà còn góp phần thúc đẩy năng suất và hiệu quả của đất nước.

#### **4.2.2. Giá trị cốt lõi**

*Misa xác định rõ 3 yếu tố của giá trị cốt lõi: Tin cậy – Tiện ích – Tận tâm*

**Tin cậy:** Các sản phẩm và dịch vụ mà Misa mang lại cho khách hàng đều có độ tin cậy cao, con người Misa với tri thức và văn hóa cao luôn mang lại cho khách hàng cảm giác tin cậy trong giao dịch và chuyển giao tri thức, công nghệ.

**Tiện ích:** Các sản phẩm và dịch vụ Misa luôn thỏa mãn mọi yêu cầu nghiệp vụ của khách hàng. Khách hàng có thể dễ dàng tiếp cận và sử dụng sản phẩm, dịch vụ của Misa bất cứ khi nào, bất cứ nơi nào. Đội ngũ tư vấn, hỗ trợ khách hàng Misa luôn sẵn sàng phục vụ 365 ngày/năm và 24h/ngày.

**Tận tâm:** Con người Misa từ những người phát triển sản phẩm đến những người kinh doanh tư vấn và các bộ phận khác luôn luôn tận tâm, tận lực phục vụ vì lợi ích của khách hàng, làm cho khách hàng tin cậy và yêu mến như một người bạn, một người đồng hành trong sự nghiệp.

#### **4.2.3. Văn hóa lãnh đạo**

Vai trò lãnh đạo của công ty cổ phần Misa trong việc dẫn dắt, định hướng nhân viên là vô cùng quan trọng. Bởi vì, lãnh đạo là người đề xướng và hướng dẫn các nỗ lực trong sự thay đổi. Lãnh đạo chịu trách nhiệm xây dựng tầm nhìn, truyền bá cho nhân viên hiểu đúng, tin tưởng và cùng nỗ lực. Lãnh đạo xua tan những mối lo sợ và thiếu an toàn của nhân viên, khuyến khích, động viên và chỉ cho nhân viên thấy lợi ích của quá trình thay đổi. Vì vậy, các hành vi, quyết định của lãnh đạo phải thể hiện là mẫu hình cho nhân viên noi theo và phù hợp với mô hình văn hoá đã xây dựng. Nghiêm khắc và quyết đoán trong công việc, nhưng cũng bao dung, gần gũi để thấu hiểu tâm tư đồng thời chia sẻ, tư vấn, động viên, khuyến khích nhân viên là văn hóa lãnh đạo ở Misa. Bên cạnh đó, các hành vi của nhân viên thực hiện theo đúng mẫu hình lý tưởng cần được khuyến khích, động viên kịp thời của lãnh đạo để

từ đó tạo động lực thúc đẩy nhân viên nỗ lực hơn trong công việc và sự nghiệp thăng tiến của mình.

#### ***4.2.4. Chính sách nhân sự***

##### ***Hành vi ứng xử của nhân viên***

Văn hoá ứng xử trong doanh nghiệp là một phần văn hoá doanh nghiệp Misa. Các mối quan hệ trong nội bộ của Misa cần được xây dựng và duy trì, phát triển bền vững sẽ tạo ra mối liên kết chặt chẽ trong toàn công ty và đây là nguồn nội lực to lớn của Misa. Bên cạnh đó, môi trường làm việc ngày càng trở nên đa dạng, nên càng đòi hỏi văn hoá ứng xử phải được thiết lập bền vững.

Vì vậy, các nhà quản trị trong công ty cổ phần Misa nên đưa vào chính sách nhân sự những quy tắc ứng xử trong nội bộ phù hợp với văn hóa riêng của Misa. Các quy tắc này trước khi ban hành nên họp trước với nhân viên để giải thích cặn kẽ cho mọi người thông hiểu, không nên đột ngột đưa ra chính sách dưới dạng “văn bản đóng dấu”, như một cách áp đặt nhân viên phải tuân theo. Việc làm này sẽ khiến nhân viên dễ dàng làm theo và lãnh đạo dễ dàng quản lý.

##### ***Khơi dậy đam mê và tình yêu công việc cho nhân viên***

Đam mê là nhân tố cơ bản nhất thúc đẩy con người nỗ lực không ngừng. Nếu không có niềm vui và đam mê công việc, nhân viên chẳng khác nào những rô bốt làm việc vô hồn. Tuy nhiên, chỉ có đam mê thôi thì chưa đủ, điều cốt yếu là phải hướng đam mê đó tới một mục đích nhất định. Vì vậy, nhà quản trị của công ty cổ phần Misa phải là người truyền lửa đam mê cho nhân viên, nói một cách khác, người lãnh đạo phải có khả năng hướng nhân viên đến sự đam mê công việc và biết nỗ lực vì một mục tiêu chung, làm cho họ hiểu rằng mình đang tạo ra giá trị cho xã hội nhiều hơn là người làm công ăn lương, từ đó họ sẽ thấy tự hào và có đường hướng phát triển đúng đắn. Nhà lãnh đạo của Misa nên biết cách trao cho nhân viên những sứ mệnh đặc biệt đối với tổ chức và xã hội bằng những mục tiêu lớn, có ý nghĩa rõ ràng thì càng truyền được ngọn lửa cống hiến cho nhân viên.

### ***Trao quyền chủ động cho nhân viên***

Trong sự điều hành công việc, lãnh đạo công ty cổ phần Misa nên chú trọng đến vấn đề trao quyền cho nhân viên. Sự trao quyền mang đến quyền đưa ra những quyết định trong phạm vi của mình, quyết định hành động và tận dụng những cơ hội tức thì cho công ty. Nói rộng quyền tự quyết định và tự chịu trách nhiệm sẽ giúp nhân viên chủ động, mạnh dạn đưa ra những sáng kiến trong công việc đồng thời tích cực hoàn thành mọi nhiệm vụ được giao. Vì vậy, trao quyền tự chủ cũng đồng nghĩa với củng cố lòng tin giữa sếp và nhân viên, tăng sự tự tin, tính tự lập cho nhân viên. Điều này cũng góp phần minh bạch hóa trách nhiệm giữa các bộ phận trong công ty, giữa nhân viên và lãnh đạo. Tất cả đều hướng đến mục đích chung là “vì công ty, vì chính mình”, là một thực thể sống, đang tồn tại, làm việc, cống hiến và được coi trọng.

### ***Chú trọng đào tạo, bồi dưỡng nhân viên***

Con người là yếu tố quan trọng nhất trong việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp. Vì thế, một văn hóa doanh nghiệp không thể coi là có giá trị nếu doanh nghiệp thiếu những nhân viên có lòng trung thành, tính chuyên môn, tinh thần đồng đội, khả năng thay đổi để hội nhập cao. Vì vậy, công ty cổ phần Misa nên chú ý thường xuyên đào tạo và bồi dưỡng nhân viên về kỹ năng chuyên môn, khả năng giao tiếp và thuyết trình, trình độ ngoại ngữ, khả năng thương lượng.

Xây dựng hình ảnh của doanh nghiệp cần được bắt đầu từ bên trong, vì bên trong có chiều sâu thì những gì thể hiện ở bên ngoài mới có tính chân thực. Nhân viên được xem như là khách hàng nội bộ và sự hài lòng, ủng hộ của họ đối với doanh nghiệp là tiền đề cho sự ủng hộ từ bên ngoài. Nhà quản trị cần xây dựng những giá trị cốt lõi dựa trên lợi ích chung giữa quản lý, nhân viên và khách hàng. Những giá trị đó trước tiên cần được quán triệt từ những vị trí cao nhất trong doanh nghiệp và sau đó lan tỏa dần đến các nhân viên. Nếu kiên trì với cách làm này thì giá trị cốt lõi sẽ từng bước được nâng lên thành chuẩn mực mang tính bất khả xâm phạm, tạo ra sự cống hiến hết mình của nhân viên.

Tiềm năng của doanh nghiệp sẽ được đánh thức bằng chính niềm tự hào trong quá trình làm việc và mỗi nhân viên sẽ trở thành sứ giả cho việc quảng bá hình ảnh của doanh nghiệp. Những thương hiệu thành công thường không tuyên bố theo kiểu “bán những sản phẩm hay dịch vụ chất lượng cao” mà họ bán cái “giá trị văn hoá kết tinh trong sản phẩm đó”. Những công ty tồn tại hàng trăm năm luôn đặt văn hóa doanh nghiệp là “sản phẩm hàng đầu” mà họ theo đuổi, còn sản phẩm mà doanh nghiệp bán ra chỉ là “sản phẩm thứ hai”.

#### ***4.2.5. Văn hóa giao lưu***

Công ty cổ phần Misa nên có xu hướng liên doanh, liên kết với những công ty khác. Bởi vì, để tồn tại trong môi trường kinh doanh phức tạp, đa văn hóa, thì Misa không thể duy trì văn hóa doanh nghiệp của mình giống như những lãnh địa đóng kín của mà phải mở cửa và phát triển giao lưu về văn hóa. Việc phát triển văn hóa giao lưu sẽ tạo điều kiện cho các doanh nghiệp học tập, lựa chọn những khía cạnh tốt về văn hóa của các doanh nghiệp khác nhằm phát triển mạnh nền văn hóa của doanh nghiệp mình và có khả năng tồn tại và phát triển mạnh mẽ trong tình hình hội nhập kinh tế đầy biến động và thách thức hiện nay.

#### ***4.2.6. Thay đổi để nâng cao và cải thiện chất lượng văn hóa doanh nghiệp***

Giải pháp nâng cao và cải thiện chất lượng văn hóa doanh nghiệp được đề cập đến nhiều nhất hiện nay là “mạnh dạn đổi mới, vượt qua nỗi sợ thất bại, chấp nhận mạo hiểm rủi ro, liên tục cải thiện nâng cao chất lượng môi trường làm việc”. Tuy nhiên, cải thiện thế nào, đổi mới đến đâu là vừa đủ, là phù hợp thì còn phụ thuộc vào tình trạng hiện tại của Misa. Chính vì vậy, những nhà quản trị của công ty cổ phần Misa cần cân nhắc kỹ lưỡng và có những giải pháp đổi mới hiệu quả nhất để luôn mang lại hiệu quả công việc tốt nhất.

## **KẾT LUẬN**

Luận văn đã đạt được những kết quả sau:

Thứ nhất, hệ thống hóa những kiến thức về văn hóa doanh nghiệp, nội dung cấu trúc văn hóa doanh nghiệp trên cơ sở đó điều tra khảo sát tìm đặc điểm đặc trưng, thực trạng văn hóa doanh nghiệp tại công ty cổ phần Misa.

Thứ 2, phân tích và sử dụng số liệu khảo sát thu được qua bảng câu hỏi để làm rõ thực trạng về văn hóa doanh nghiệp của công ty cổ phần Misa và đánh giá việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp của công ty cổ phần Misa.

Cuối cùng, luận văn đã đưa ra các đề xuất và các giải pháp cụ thể nhằm hoàn thiện văn hóa doanh nghiệp cho công ty cổ phần Misa, phù hợp với chiến lược phát triển kinh doanh của công ty.

## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

### Tiếng Việt:

1. Đỗ Minh Cương (2001), “*Văn hóa kinh doanh và triết lý kinh doanh*”, Nhà xuất bản Chính trị quốc gia.
2. Edgar H.Schein (2012), “*Văn hóa doanh nghiệp và sự lãnh đạo*”, Nhà xuất bản Tri Thức
3. Dương Thị Liễu (2008), “*Bài giảng: Văn hóa kinh doanh*”, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân
4. Nguyễn Anh Tuấn và Nguyễn Phương Mai (2011), “*Nghiên cứu mối quan hệ giữa văn hóa doanh nghiệp và chiến lược doanh nghiệp trong giai đoạn chuyển đổi kinh tế ở Việt Nam*”, Trường Đại học Kinh tế- ĐHQGHN.
5. Nguyễn Mạnh Quân (2007), “*Đạo đức kinh doanh và Văn hóa doanh nghiệp*”, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân.
6. Nguyễn Viết Lộc (2011), “*Nhân cách doanh nhân và văn hóa kinh doanh ở Việt Nam trong thời kỳ đổi mới, hội nhập quốc tế*”, Nhà xuất bản Đại học quốc gia Hà Nội.
7. Phạm Xuân Nam (1996), “*Văn hóa và kinh doanh*”, Nhà xuất bản Khoa học Xã hội.
8. Trần Quốc Dân (2005), “*Tinh thần doanh nghiệp - giá trị định hướng của văn hóa kinh doanh Việt Nam*”, Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia

### Tiếng Anh:

1. Edgar H.Schein (2004), *Organizational Culture and Leadership 3rd ed*, Jossey-Bass
2. Recardo, R., & Jolly, J, (1997), *Organizational Culture and Teams S.A.M. Advance Management Journal*



**Website:**

1. <http://www.misa.com.vn/tin-tuc/chi-tiet/newsid/9550/Van-hoa-doanh-nghiep-Viet-Nam-hien-nay>
2. <http://www.misa.com.vn/tin-tuc/chi-tiet/newsid/9551/Van-hoa-doanh-nghiep---vai-tro-quan-trong>
3. <http://www.misa.com.vn/tin-tuc/chi-tiet/newsid/9550/Van-hoa-doanh-nghiep-Viet-Nam-hien-nay>
4. <http://www.misa.com.vn/tin-tuc/chi-tiet/newsid/25286/CEO-va-trach-nhiem-xay-dung-van-hoa-doanh-nghiep>
5. <http://www.vnpost.vn/vi-vn/bai-viet/chi-tiet/id/83537/key/xay-dung-van-hoa-doanh-nghiep-yeu-to-quyet-dinh-su-truong-ton-cua-doanh-nghiep>
6. <http://nhanvanblog.com/cac-cap-do-van-hoa-doanh-nghiep.html>
7. <http://www.bemecmedia.vn/van-hoa/xay-dung-van-hoa-doanh-nghiep-thoi-hoi-nhap-can-phai-lam-gi.htm>
8. <http://viettronics.edu.vn/trangchu/index.php/vi/cac-khoa/Tin-bai-cua-khoa-48/Xay-dung-Van-hoa-doanh-nghiep-Viet-Nam-trong-thoi-ky-hoi-nhap-kinh-te-quoc-te-294/>
9. <http://www.hoangmaihaanoi.com/van-hoa-doanh-nghiep/525-vn-hoa-doanh-nghiep-yu-t-vang-ca-thanh-cong.html>
10. <http://vanhoadoanhnghiep.vn/>

## PHỤ LỤC 01

### PHIẾU KHẢO SÁT VỀ VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN MISA

**Kính gửi các Anh/Chị!**

Để góp phần xây dựng văn hoá doanh nghiệp của công ty cổ phần Misa, chúng tôi rất mong Anh/Chị sẽ tham gia vào việc hoàn thành phiếu khảo sát về văn hoá doanh nghiệp của Công ty. Sự nhiệt tình và các thông tin quý báu mà Anh/Chị cung cấp sẽ giúp ích rất nhiều vào việc phát triển văn hoá doanh nghiệp của Công ty mình.

**Xin chân thành cảm ơn Anh/Chị!**

*(Anh/Chị hãy đánh dấu X vào phương án mà Anh/Chị cho là hợp lý)*

#### Phần I: Thông tin cá nhân

Họ và tên: *(không bắt buộc)* .....

Giới tính: ☐ Nam ☐ Nữ

Tuổi: ☐ Nhóm <20 ☐ Nhóm 30-49  
☐ Nhóm 20-29 ☐ Nhóm 40-49  
☐ Nhóm > 50

Thời gian làm việc tại Công ty: ☐ Dưới 1 năm ☐ Từ 1 – 5 năm  
☐ Từ 5 – 10 năm ☐ Từ 10 – 15 năm  
☐ Từ 15 – 20 năm ☐ 20 năm trở lên

Vị trí công tác: ☐ Giám đốc, Phó giám đốc  
☐ Trưởng, Phó phòng  
☐ Nhân viên

**Phần II: Thông tin về văn hoá doanh nghiệp (VHDN)** (Đánh dấu “X” với sự lựa chọn của Anh/chị)

Câu 1: Anh/ chị nhận định về mức độ quan trọng của các yếu tố, bộ phận trong hệ thống VHDN tại Công ty

STT	Các biểu trưng	Cần thiết và quan	Bình thường	Không cần thiết và
-----	----------------	-------------------	-------------	--------------------

		trọng		quan trọng
1	Các biểu trưng trực quan: Kiến trúc đặc trưng, logo khẩu hiệu, ấn phẩm điển hình, trang phục, chỗ làm việc, thiết bị.....			
2	Các biểu trưng phi trực quan: Triết lý kinh doanh, sứ mệnh, tầm nhìn, giá trị cốt lõi, giá trị niềm tin và thái độ...			

Câu 2: Anh/chị đánh giá gì về các biểu trưng trực quan tại Công ty qua các nhận định sau:

STT	Biểu trưng trực quan	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý/ không ý kiến	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	Kiến trúc nội thất, ngoại thất khang trang hiện đại					
2	Logo dễ nhận biết, nổi bật, mang bản sắc riêng của Công ty					
3	Đồng phục nhân viên gọn gàng, lịch sự					
4	Ấn phẩm điển hình sinh động, đẹp mắt, có tính truyền thông cao					
5	Lễ nghi/ hội họp tổ chức trang trọng, chuyên nghiệp					
6	Công ty có nhiều câu chuyện, giai thoại nổi tiếng					

7	Ngôn từ được sử dụng lịch sự, thân thiện					
8	Văn hóa văn nghệ đặc sắc					
9	Hoạt động từ thiện được chú trọng và phát động thường xuyên					
10	Chế độ hợp hành hợp lý					
11	Các hoạt động ngoài giờ được tổ chức thường xuyên					
12	Bộ quy tắc ứng xử chi tiết dễ sử dụng					

Câu 3: Anh/chị có đánh giá gì về các biểu trưng phi trực quan của Công ty thông qua những nhận định sau:

STT	Biểu trưng phi trực quan	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý/không kiến	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	Tuyên bố sứ mệnh, tầm nhìn rõ ràng					
2	Lịch sử hình thành và phát triển của Công ty là cơ sở để phát triển VHĐN					
3	Chiến lược kinh doanh phù hợp với định hướng phát triển của Công ty					
4	Triết lý kinh doanh rõ ràng, súc tích					

5	Giá trị cốt lõi được nhân viên thấm nhuần					
6	Ở công ty mang đậm nét 1 gia đình lớn, “là ngôi nhà chung”					

Câu 4: Anh/ chị cho ý kiến về đội ngũ quản lý, lãnh đạo của Công ty trong việc phát triển văn hóa doanh nghiệp thông qua những nhận định sau:

STT	Đội ngũ quản lý, lãnh đạo	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý/ không ý kiến	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	Lãnh đạo là tấm gương về văn hóa doanh nghiệp					
2	Cán bộ quản trị có kinh nghiệm và năng lực, hướng dẫn chỉ đạo cấp dưới nhiệt tình					
3	Lãnh đạo và cán bộ quản lý thực hiện nghiêm túc, uy tín, gương mẫu trong việc thực hiện bộ quy tắc ứng xử và giá trị cốt lõi của Misa					
4	Phong cách lãnh đạo của người đứng đầu có cá tính thể hiện bản sắc riêng					
5	Lãnh đạo và cán bộ quản lý luôn luôn tạo được niềm tin và sự khâm phục của nhân viên					

Câu 5: Xin Anh/chị cho ý kiến về giải pháp nhằm hoàn thiện văn hóa doanh nghiệp trong Công ty?

TT	Nội dung giải pháp	Rất cần	Cần	Không cần
1	Xây dựng các giải pháp đối với các biểu trưng trực quan và phi trực quan			
2	Xây dựng các giải pháp đối với công tác truyền thông tại Công ty			
3	Phát triển các hoạt động VHDN tại Công ty			
4	Xác định rõ tầm nhìn, sứ mệnh của Công ty trong tương lai			
5	Lựa chọn giá trị cốt lõi phù hợp với chiến lược kinh doanh			
6	Chú trọng hơn nữa về văn hóa lãnh đạo			
7	Cải thiện hơn nữa về chính sách nhân sự			
8	Xây dựng văn hóa giao lưu			
9	Luôn có sự đánh giá nhìn nhận văn hóa doanh nghiệp của công ty để phù hợp tình hình mới			

**PHỤ LỤC 02**

**TỔNG HỢP KẾT QUẢ PHIẾU KHẢO SÁT VỀ VĂN HÓA DOANH**

**NGHIỆP TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN MISA**

**Phần I: Thông tin cá nhân**

<b>Giới tính</b>	<b>Số lượng</b>	<b>Thời gian làm việc tại Misa</b>	<b>Số lượng</b>
Nam	60	Dưới 1 năm	
Nữ	40	Từ 1-5 năm	38
<b>Nhóm</b>		Từ 5-10 năm	32
Nhóm <20		Từ 10-15 năm	22
Nhóm 20-29	35	Từ 15-20 năm	8
Nhóm 30-39	45	20 năm trở lên	
Nhóm 40-49	15		
Nhóm >50	5		
<b>Vị trí công tác</b>			
Giám đốc, phó giám đốc	3		
Trưởng phòng, phó trưởng phòng	12		
Nhân viên	85		

**Phần II: Thông tin về văn hóa doanh nghiệp**

Câu 1: Xin Anh/ chị nhận định về mức độ quan trọng của các yếu tố, bộ phận trong hệ thống VHDN tại Công ty:

<b>STT</b>	<b>Các biểu trưng</b>	<b>Cần thiết và quan trọng</b>	<b>Bình thường</b>	<b>Không cần thiết và quan trọng</b>

1	Các biểu trưng trực quan: Kiến trúc đặc trưng, logo khẩu hiệu, ấn phẩm điển hình, trang phục, chỗ làm việc,	90	10	0
2	Các biểu trưng phi trực quan: Triết lý kinh doanh, sứ mệnh, tầm nhìn, giá trị cốt lõi, giá trị niềm tin và	88	12	0

Câu 2: Xin Anh/chị đánh giá gì về các biểu trưng trực quan tại Công ty qua các nhận định sau:

STT	Biểu trưng trực quan	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý/không ý kiến	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	Kiến trúc nội thất, ngoại thất khang trang hiện đại	0	3	80	10	7
2	Logo dễ nhận biết, nổi bật, mang bản sắc riêng của Công ty	0	0	70	21	9
3	Đồng phục nhân viên gọn gàng, lịch sự	5	40	41	11	3
4	Ấn phẩm điển hình sinh động, đẹp mắt, có tính truyền thông	10	18	55	17	0
5	Lễ nghi/ hội họp tổ chức trang trọng, chuyên nghiệp	8	28	52	9	3
6	Công ty có nhiều câu chuyện, giai thoại nổi tiếng	1	15	60	21	3
7	Ngôn từ được sử dụng lịch sự, thân thiện	0	8	18	69	5
8	Văn hóa văn nghệ đặc sắc	0	0	66	28	6



9	Hoạt động từ thiện được chú trọng và phát động thường xuyên	0	0	30	58	12
10	Chế độ hợp hành hợp lý	3	16	56	10	15
11	Các hoạt động ngoài giờ được tổ chức thường xuyên	0	11	48	33	8
12	Bộ quy tắc ứng xử chi tiết dễ sử dụng	1	4	24	47	24

Câu 3: Anh/chị có đánh giá gì về các biểu trưng phi trực quan của Công ty thông qua những nhận định sau:

STT	Biểu trưng phi trực quan	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý/ không kiến	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	Tuyên bố sứ mệnh, tầm nhìn rõ ràng	3	9	43	23	22
2	Lịch sử hình thành và phát triển của Công ty là cơ sở để phát triển VHDN	0	4	55	33	8
3	Chiến lược kinh doanh phù hợp với định hướng phát triển của Công ty	3	9	35	50	3
4	Triết lý kinh doanh rõ ràng, súc tích	0	4	66	21	9
5	Giá trị cốt lõi được nhân viên thấm nhuần	0	10	63	14	13

6	Ở công ty mang đậm nét 1 gia đình lớn, “là ngôi nhà chung”	1	12	24	60	3
---	--	---	----	----	----	---

Câu 4: Anh/ chị cho ý kiến về đội ngũ quản lý, lãnh đạo của Công ty trong việc phát triển văn hóa doanh nghiệp thông qua những nhận định sau:

STT	Đội ngũ quản lý, lãnh đạo	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý/ không ý kiến	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	Lãnh đạo là tấm gương về văn hóa doanh nghiệp	0	10	14	43	33
2	Cán bộ quản trị có kinh nghiệm và năng lực, hướng dẫn chỉ đạo cấp dưới nhiệt tình	8	23	34	20	15
3	Lãnh đạo và cán bộ quản lý thực hiện nghiêm túc, uy tín, gương mẫu trong việc thực hiện bộ quy tắc ứng xử và giá trị cốt lõi của Misa	5	12	31	40	12
4	Phong cách lãnh đạo của người đứng đầu có cá tính thể hiện bản sắc riêng	0	0	35	42	23
5	Lãnh đạo và cán bộ quản lý luôn luôn tạo được niềm tin và sự khâm phục của nhân viên	1	10	36	40	13

Câu 5: Xin Anh/chị cho ý kiến về giải pháp nhằm hoàn thiện văn hóa doanh nghiệp trong Công ty?

STT	Nội dung giải pháp	Rất cần	Cần	Không cần
1	Xây dựng các giải pháp đối với các biểu trưng trực quan và phi trực quan	12	18	70
2	Xây dựng các giải pháp đối với công tác truyền thông tại Công ty	10	15	75
3	Phát triển các hoạt động VHDN tại Công ty	16	21	63
4	Xác định rõ tầm nhìn, sứ mệnh của Công ty trong tương lai	61	35	4
5	Lựa chọn giá trị cốt lõi phù hợp với chiến lược kinh doanh	56	34	10
6	Chú trọng hơn nữa về văn hóa lãnh đạo	49	46	5
7	Cải thiện hơn nữa về chính sách nhân sự	38	60	2
8	Xây dựng văn hóa giao lưu	47	43	10
9	Luôn có sự đánh giá nhìn nhận văn hóa doanh nghiệp của công ty để phù hợp tình hình mới	52	44	4

Trân trọng cảm ơn Anh/chị!