

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

TRẦN THỊ THANH THANH HUYỀN

**TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG THÔNG QUA
VĂN HÓA DOANH NGHIỆP TẠI
TẬP ĐOÀN KIM LIÊN GROUP KHU VỰC MIỀN BẮC**

LUẬN VĂN THẠC SĨ

Hà Nội, 8/2019

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

TRẦN THỊ THANH THANH HUYỀN

**TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG THÔNG QUA
VĂN HÓA DOANH NGHIỆP TẠI
TẬP ĐOÀN KIM LIÊN GROUP KHU VỰC MIỀN BẮC**

Chuyên ngành : Quản trị nhân lực

Mã ngành : 8340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. LÊ XUÂN CỬ

Hà Nội, 8/2019

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi. Các tài liệu, số liệu trích dẫn trong luận văn là trung thực, có nguồn gốc rõ ràng; những kết luận khoa học của luận văn chưa được ai công bố trong bất cứ công trình nghiên cứu nào.

Hà Nội, ngày tháng năm 2019

Tác giả luận văn

LỜI CẢM ƠN

Với tình cảm chân thành và lòng biết ơn sâu sắc, tôi xin trân trọng gửi lời cảm ơn tới:

Hội đồng khoa học thuộc trường Đại học Lao động – Xã hội;

TS. Lê Xuân Cử đã trực tiếp hướng dẫn khoa học, tận tình chỉ bảo, giúp đỡ tôi trong quá trình nghiên cứu để hoàn thành Luận văn này.

Tôi xin chân thành cảm ơn!

Hà Nội, ngày tháng năm 2019

Tác giả luận văn

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

TỪ VIẾT TẮT	NỘI DUNG ĐẦY ĐỦ
NLĐ	Người lao động
CBNV	Cán bộ nhân viên
TNHH	Trách nhiệm hữu hạn
MTV	Một thành viên
VHDN	Văn hóa doanh nghiệp
HCNS	Hành chính nhân sự
MAR	Marketing
CR	Customers Relation
BHXH	Bảo hiểm xã hội

MỤC LỤC

DANH MỤC BẢNG BIỂU	vii
DANH MỤC HÌNH	viii
PHẦN MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG THÔNG QUA VĂN HÓA DOANH NGHIỆP	12
1.1. Một số khái niệm.....	12
1.1.1. Động lực lao động	12
1.1.2. Văn hóa doanh nghiệp	13
1.1.3. Tạo động lực lao động và tạo động lực lao động thông qua văn hóa doanh nghiệp.....	14
1.2. Một số học thuyết về tạo động lực lao động	15
1.2.1. Học thuyết về nhu cầu của Maslow	15
1.2.2. Học thuyết tăng cường tích cực của B.F.Skinner	17
1.2.3. Học thuyết về sự công bằng của J.Stacy Adams	18
1.3. Nội dung về tạo động lực lao động thông qua văn hóa doanh nghiệp	19
1.3.1. Phân tích đặc trưng của văn hóa doanh nghiệp	19
1.3.2. Tạo động lực lao động thông qua các biểu hiện của văn hóa doanh nghiệp	20
1.3.3. Tạo động lực lao động thông qua những yếu tố cấu thành nên văn hóa doanh nghiệp.....	31
1.4. Một số nhân tố ảnh hưởng đến việc tạo động lực lao động thông qua văn hóa doanh nghiệp	33
1.4.1. Các nhân tố thuộc về bản thân NLD	33
1.4.2. Các nhân tố thuộc về tổ chức.....	34
1.4.3. Các nhân tố bên ngoài	37
1.5. Các tiêu chí đánh giá hiệu quả tạo động lực lao động	38

1.5.1. Năng suất lao động	39
1.5.2. Kỹ luật lao động	40
1.5.3. Mức độ gắn bó với tổ chức	40
1.5.4. Mức độ hài lòng của người lao động với công việc	41
1.6. Kinh nghiệm tạo động lực tại một số Tập đoàn, Công ty	41
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG THÔNG QUA VĂN HÓA DOANH NGHIỆP CỦA TẬP ĐOÀN KIM LIÊN GROUP KHU VỰC MIỀN BẮC	45
2.1. Tổng quan về Tập đoàn Kim Liên Group khu vực miền Bắc	45
2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển.....	45
2.1.2. Một số thông tin về Tập đoàn Kim Liên	45
2.1.3. Quá trình phát triển khu vực miền Bắc	46
2.1.4. Các ngành kinh doanh:	47
2.1.5. Cơ cấu tổ chức.....	47
2.1.6. Tình hình nhân sự của Tập đoàn tại miền Bắc	50
2.1.7. Đặc trưng của nguồn nhân lực và văn hóa doanh nghiệp tại Tập đoàn Kim Liên khu vực Miền Bắc	52
2.2. Thực trạng tạo động lực lao động thông qua văn hóa doanh nghiệp Tập đoàn Kim Liên Group khu vực miền Bắc	54
2.2.1. Tạo động lực lao động thông qua các biểu hiện của văn hóa doanh nghiệp	54
2.2.2. Tạo động lực lao động thông qua những yếu tố cấu thành nên văn hóa doanh nghiệp Tập đoàn Kim Liên khu vực Miền Bắc.....	65
2.3. Những nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động thông qua văn hóa doanh nghiệp tại Tập đoàn Kim Liên Group khu vực Miền Bắc.....	74
2.3.1. Nhân tố thuộc về bản thân NLĐ	74
2.3.2. Nhóm nhân tố thuộc về tổ chức	75
2.3.3. Các nhân tố thuộc môi trường bên ngoài	77
2.4. Các tiêu chí đánh giá hiệu quả tạo động lực lao động.	78

2.4.1. Năng suất lao động	78
2.4.2. Kỹ luật lao động	79
2.4.3. Mức độ gắn bó với tổ chức	79
2.4.4. Mức độ hài lòng của người lao động với công việc	81
2.5. Đánh giá chung.....	82
2.5.1. Những mặt đạt được.....	82
2.5.2. Một số hạn chế và nguyên nhân.....	83
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG THÔNG QUA VĂN HÓA DOANH NGHIỆP CHO TẬP ĐOÀN KIM LIÊN KHU VỰC MIỀN BẮC	85
3.1. Định hướng phát triển của doanh nghiệp trong thời gian tới.....	85
3.2. Quan điểm tạo động lực lao động thông qua văn hóa doanh nghiệp cho người lao động trong Tập đoàn.....	86
3.3. Một số giải pháp tạo động lực lao động thông qua văn hóa doanh nghiệp tại Tập đoàn Kim Liên Group khu vực Miền Bắc.....	87
3.3.1. Nhân mạnh tầm nhìn, sứ mệnh.....	89
3.3.2. Tạo giá trị cốt lõi xuyên suốt	90
3.3.3. Xây dựng văn hóa lãnh đạo, triết lý quản lý kinh doanh	91
3.3.4. Hoàn thiện chính sách nhân sự	92
3.3.5. Thúc đẩy văn hóa giao lưu.....	94
3.3.6. Thay đổi để nâng cao và cải thiện chất lượng văn hóa doanh nghiệp tạo động lực lao động.....	95
KẾT LUẬN.....	96
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	98

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 1.1: Các biểu trưng của văn hóa doanh nghiệp	21
Bảng 1.2: Bốn loại lễ nghi trong tổ chức và tác động tiềm năng của chúng ..	25
Bảng 2.1: Tình hình nhân sự của công ty giai đoạn 2017 - 2018	51
Bảng 2.2: Kết quả khảo sát về kiến trúc và bố trí nơi làm việc của Tập đoàn	57
Bảng 2.3: Kết quả khảo sát về hiệu quả logo Tập đoàn đối với nội bộ.....	59
Bảng 2.4: Kết quả khảo sát về hiệu quả tạo động lực qua lý tưởng sứ mệnh Tập đoàn đối với nội bộ.....	61
Bảng 2.5: Kết quả khảo sát về giá trị niềm tin và thái độ.....	64
Bảng 2.6: Kết quả khảo sát về hiệu quả của triết lý quản lý kinh doanh trong việc tạo động lực	66
Bảng 2.7: Kết quả khảo sát chính sách, quy trình, quy định của Tập đoàn....	68
Bảng 2.8: Kết quả khảo sát về hệ thống trao đổi thông tin của Tập đoàn.....	71
Bảng 2.9: Kết quả khảo sát về công tác tổ chức nghi lễ nghi thức của Tập đoàn.....	73
Bảng 2.10: Tình hình sản xuất kinh doanh của Tập đoàn giai đoạn 2017 - 2018	78
Bảng 2.11: Năng suất lao động của Tập đoàn giai đoạn 2017 - 2018.....	78
Bảng 2.12: Khảo sát mức độ gắn bó với công ty	81
Bảng 2.13: Khảo sát mức độ hài lòng về công việc	81
Bảng 3.1: Kết quả phiếu điều tra khảo sát về các giải pháp để hoàn thiện văn hóa doanh nghiệp trong Tập đoàn Kim Liên Group khu vực Miền Bắc.	87

DANH MỤC HÌNH

Hình 1.1: Tháp nhu cầu của A. Maslow	15
Hình 2.1: Mô hình hoạt động kinh doanh Tập đoàn Kim Liên Group.....	47
Hình 2.2: Mô hình tổ chức hoạt động Tập đoàn Kim Liên Group.....	48
Hình 2.3: Sơ đồ cơ cấu tổ chức Công ty thành viên Tập đoàn Kim Liên Group khu vực miền Bắc.....	49
Hình 2.4: Sơ đồ thiết lập khoang bảo dưỡng.....	55
Hình 2.5: Phối cảnh khu vực làm việc bộ phận hành chính.....	56
Hình 2.6: Phối cảnh phòng chờ khách hàng.....	56
Hình 2.7: Logo của Tập đoàn Kim Liên Group	58

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Nhiều kết luận nghiên cứu của các nhà kinh tế đã khẳng định trong điều kiện hiện nay, các doanh nghiệp thắng thế không phải ở chỗ có bao nhiêu vốn và sử dụng công nghệ gì mà được quyết định bởi việc tổ chức con người như thế nào, động lực lao động của nguồn nhân lực có mạnh mẽ hay không, cũng như nguyên lý: Con người có thể đi lên từ tay không về vốn nhưng không bao giờ đi lên từ tay không về văn hóa.

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. Để tồn tại và phát triển trong cuộc cạnh tranh gay gắt trên thị trường, các doanh nghiệp luôn tìm cách nâng cao năng suất lao động để tối đa hóa lợi nhuận. Vấn đề đặt ra cho các doanh nghiệp cần làm gì để thực hiện được điều đó. Một trong những biện pháp là biết quản lý và sử dụng nguồn nhân lực một cách hiệu quả. Con người là nguồn lực quan trọng nhất, không thể thiếu được, chỉ có con người mới tạo ra giá trị thặng dư cho doanh nghiệp. Do đó, doanh nghiệp nào biết cách tạo cho người lao động động lực trong công việc thì doanh nghiệp đó sẽ nâng cao được chất lượng và hiệu quả trong công việc cũng như giữ chân nhân tài. Vì vậy, vấn đề tạo động lực lao động trong doanh nghiệp là vấn đề luôn được các nhà quản lý quan tâm hàng đầu.

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, ảnh hưởng tới động lực lao động của nhân sự. 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

trong thị trường lao động về vị trí việc làm, mức lương, chế độ phúc lợi, hệ thống đào tạo không còn là những tiêu chí duy nhất đối với việc giữ chân, tạo động lực cho người lao động. Thay vào đó văn hóa doanh nghiệp trong công tác tạo động lực lao động là vấn đề then chốt, vì khác với những yếu tố trên, 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, tạo dấu ấn và động lực trong lòng mỗi người lao động làm việc tại doanh nghiệp cũng như trong thị trường lao động.

Bên cạnh việc tạo động lực lao động thông qua các biện pháp, hệ thống lương, thưởng, phúc lợi xã hội... cho người lao động, phần lớn các doanh nghiệp chưa định hình được bản sắc kinh doanh riêng của mình, tạo nên văn hóa và môi trường làm việc tạo động lực lao động cho người lao động. Doanh nghiệp phải hiểu rõ những phương pháp và hệ thống tạo động lực lao động nói chung, để từ đó tìm ra cách phát triển văn hóa cho riêng mình, tạo động lực lao động phát triển sản xuất.

Hiện nay, ở Việt Nam cũng đang đề cập đến tạo động lực lao động thông qua vấn đề văn hóa doanh nghiệp. Tuy nhiên, tất cả những hoạt động vẫn còn chưa mang tính chuyên sâu, chưa được quan tâm đúng mức. Đại đa số doanh nghiệp vẫn chưa nhận thấy vai trò quan trọng của việc xây dựng bản sắc văn hóa doanh nghiệp trong việc tạo động lực lao động, chưa nhìn nhận việc tạo động lực lao động thông qua văn hóa doanh nghiệp như sức mạnh cạnh tranh bền vững và cũng là động lực phát triển của doanh nghiệp.

Trong bối cảnh đó, việc nghiên cứu tạo động lực lao động thông qua 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 bứt phá đi lên của các doanh nghiệp Việt nam hiện nay. Tập đoàn Kim Liên Group là tập đoàn có quy mô và sự phát triển nhanh chóng, có chiến

lược kinh doanh bùng nổ trong giai đoạn hiện nay. Riêng trong thời điểm năm tài khóa 2017-2018, tại khu vực miền Bắc tập đoàn đã triển khai mở rộng 4 Công ty kinh doanh trực thuộc, nâng tổng số Công ty trực thuộc toàn quốc lên con số 12.

Cùng với việc phát triển vượt bậc, nguồn nhân lực tăng cao, việc tạo động lực lao động trong đó có nội dung thông qua 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 Tập đoàn trong thị trường hiện nay. Tập đoàn hiểu rõ doanh nghiệp mạnh cần phải có nguồn nhân lực được thúc đẩy, tạo động lực lao động mạnh mẽ thông qua nền văn hóa mạnh và bản sắc văn hóa riêng biệt của mình.

Nắm được tầm quan trọng của vấn đề này, Tập đoàn Kim Liên Group đặc biệt tại khu vực Miền Bắc chú trọng nỗ lực thúc đẩy, tạo động lực lao động đặc biệt là thông qua văn hóa doanh nghiệp, nâng cao và ngày một hoàn thiện hơn động lực lao động của nguồn nhân lực thông qua bản sắc văn hóa riêng của Tập đoàn mình phát triển bền vững, khẳng định được tên tuổi của mình trên trường quốc tế.

Chính vì những lý do trên, tác giả đã chọn đề tài “**Tạo động lực lao động thông qua văn hóa doanh nghiệp tại Tập đoàn Kim Liên Group khu vực Miền Bắc**” để nghiên cứu cho luận văn thạc sĩ quản trị nhân lực của mình.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Vấn đề tạo động lực lao động là một trong những nội dung quan trọng trong công tác quản trị nhân lực, nó thúc đẩy NLD hăng say làm việc, gắn bó với tổ chức, công ty. Vì vậy, đây là vấn đề được rất nhiều tác giả trên thế giới cũng như ở Việt Nam quan tâm nghiên cứu.

2.1. Những công trình nghiên cứu nước ngoài

Vấn đề tạo động lực lao động là một vấn đề rộng, có thể tiếp cận dưới nhiều khía cạnh khác nhau. Trên thế giới, có rất nhiều nhà khoa học đã nghiên cứu vấn đề này, trong số đó có thể kể đến các học thuyết như: học thuyết nhu cầu của nhà tâm lý học người Mỹ Abraham Maslow, học thuyết về hệ thống hai yếu tố của Frederic Herzberg, học thuyết kỳ vọng của Victor. Vroom, học thuyết về sự công bằng của J. Stacy Adams, học thuyết tăng cường tích cực của B.F. Skinner. Đây là những học thuyết cơ bản về tạo động lực làm căn cứ cho những nghiên cứu sau này.

Ngoài ra, trong bài viết “Các cách tạo động lực thúc đẩy nhân viên hiệu quả” của tác giả Dave Lavinsky [4] đã giới thiệu các bước đơn giản để tạo động lực thúc đẩy nhân viên làm việc tích cực, trong đó có các bước như: cung cấp cho nhân viên bản mô tả công việc và trách nhiệm rõ ràng, lắng nghe, tập trung và tôn trọng nhu cầu của nhân viên, ghi nhận những nhân viên cơ hội phát triển bản thân.

Nghiên cứu văn hóa doanh nghiệp trên thế giới cũng 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. Theo hướng nghiên cứu thứ hai, có nhiều công trình đã chạm tới vấn đề tác động của VHDN lên tạo động lực lao động.

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 1990) [7]. 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.

Recardo và Jolly

Theo hai tác giả Recardo và Jolly (Recardo & Jolly, 1997) [23], 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 để 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:

a) 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.

b) 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.

c) 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 hồi về mức độ hoàn thành công việc.

d) 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.

e) 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.

f) 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

sẽ 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.

g) 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.

h) 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.

2.2. Những công trình nghiên cứu trong nước:

PGS.TS Đỗ Minh Cương

Nghiên cứu trong sách chuyên khảo “Vai trò của con người trong quản lý doanh nghiệp” Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia xuất bản năm 2001 [2], tác giả đã đề cập đến vai trò của con người đối với doanh nghiệp, đề cập tới việc động lực lao động có sức ảnh hưởng nhất định tới quản lý doanh nghiệp

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. [3]

Khi bàn đến vai trò, tác dụng quản trị và lãnh đạo của VHDN, PGS.TS Đỗ Minh Cương đã nói đến nội dung xây dựng môi trường văn hóa, văn minh, thu hút và trọng dụng nhân tài; quản trị nguồn nhân lực công bằng và nhân văn; xác lập chuẩn mực và văn hóa đạo đức cao; tạo động lực thúc đẩy cải tiến và sáng tạo trong sản xuất; xây dựng, phát triển thương hiệu theo triết lý của DN; kiểm soát công việc và quản trị rủi ro,... và nhiều tác dụng khác nữa.

Theo PGS.TS Đỗ Minh Cường nền tảng tư tưởng, tinh thần và cơ sở lý luận của quản trị chiến lược trong quá trình xây dựng và quản trị thực hiện chính là các nội dung thiết yếu của VHDN, đã được doanh nghiệp đó ban hành, như tầm nhìn, sứ mệnh, triết lý, các giá trị cốt lõi của doanh nghiệp.

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 [11].

Tóm lại, qua tìm hiểu các học thuyết, các bài viết và các nghiên cứu trên, có thể thấy các tác giả về cơ bản đã đề cập đến các yếu tố tạo động lực cơ bản như: nhu cầu cơ bản của con người, yếu tố cá nhân, môi trường làm việc, mong muốn được thể hiện bản thân. Cùng với đó là các nghiên cứu cấu trúc văn hóa doanh nghiệp chung cho sự phát triển toàn diện của doanh nghiệp. Từ những tìm hiểu đó, tác giả thấy tại Tập đoàn Kim Liên Group khu vực Miền Bắc, vấn đề tạo động lực lao động thông qua văn hóa doanh nghiệp còn tồn tại một số hạn chế. Do vậy, trong luận văn này tác giả sẽ tập trung tìm hiểu để phân tích thực trạng, tìm ra nguyên nhân và đưa ra một số giải pháp cho Tập đoàn để giải quyết vấn đề tạo động lực lao động thông qua văn hóa doanh nghiệp.

3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích nghiên cứu:

Làm rõ những vấn đề lý luận và thực tiễn về văn hóa doanh nghiệp và tạo động lực lao động thông qua văn hóa doanh nghiệp từ đó đề ra các giải

pháp nhằm tạo động lực lao động thông qua văn hóa doanh nghiệp phù hợp cho Tập đoàn Kim Liên Group khu vực Miền Bắc.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu:

Tổng quan và đánh giá tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài luận văn, nghiên cứu những vấn đề lý luận cơ bản về tạo động lực thông qua văn hóa doanh nghiệp của Tập đoàn Kim Liên Group khu vực Miền Bắc, làm rõ các yếu tố cấu thành và nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực thông qua văn hóa doanh nghiệp.

Phân tích, đánh giá thực trạng tạo động lực lao động thông qua văn hóa doanh nghiệp tại Tập đoàn Kim Liên Group khu vực Miền Bắc. Xây dựng các, giải pháp để hoàn thiện công tác tạo động lực lao động thông qua văn hóa doanh nghiệp cho Tập đoàn Kim Liên Group khu vực Miền Bắc.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu đề tài

Các vấn đề lý luận về tạo động lực lao động thông qua văn hóa doanh nghiệp và thực tiễn tạo động lực thông qua văn hóa doanh nghiệp của Tập đoàn Kim Liên Group khu vực Miền Bắc.

4.2. Phạm vi nghiên cứu

Phạm vi không gian: Nghiên cứu được thực hiện tại Tập đoàn Kim Liên Group, TP Hà Nội. Cụ thể là 4 Công ty trực thuộc tập đoàn:

- Công ty Cổ phần Kim Liên Đông Đô: 26 Phạm Văn Đồng, P. Xuân Đình, Q. Bắc Từ Liêm, Hà Nội.

- Công ty Cổ phần Thương Mại Kim Liên Hà Nội: 26 Phạm Văn Đồng, P. Xuân Đình, Q. Bắc Từ Liêm, Hà Nội.

- Công ty Cổ phần Kinh doanh Kim Liên Hà Nội: 37 Lê Văn Lương, P. Nhân Chính, Q. Thanh Xuân, Hà Nội.

- Công ty Cổ phần Kim Liên Tây Hồ: 189 Nghi Tàm, P. Yên Phụ, Q. Tây Hồ, Hà Nội.

Phạm vi thời gian: Dữ liệu phục vụ nghiên cứu tập trung trong khoảng thời gian từ tháng 1 năm 2017 đến tháng 12 năm 2018.

5. Phương pháp nghiên cứu

Luận văn đã sử dụng kết hợp nhiều phương pháp nghiên cứu như sau:

5.1. Phương pháp thống kê, mô tả

Luận văn sử dụng nhiều nguồn số liệu thống kê được cung cấp từ các tài liệu của.....; Các tài liệu này được tác giả luận văn tập hợp và mô tả nhằm làm rõ việc tạo động lực thông qua văn hóa doanh nghiệp tại Tập đoàn Kim Liên group khu vực Miền Bắc.

5.2. Phương pháp tổng hợp, phân tích so sánh

Ngoài các tài liệu được cung cấp từ các cơ quan, doanh nghiệp liên quan còn có các tài liệu thứ cấp khác được tác giả luận văn thu thập từ sách báo, tạp chí, mạng internet. Các tài liệu này được tổng hợp, phân tích và so sánh chủ yếu làm rõ việc tạo động lực lao động thông qua văn hóa doanh nghiệp tại tập đoàn Kim Liên group khu vực Miền Bắc.

5.3. Phương pháp nghiên cứu xã hội học

- Thu thập số liệu sơ cấp: Thông qua việc điều tra bằng bảng hỏi.
- Thu thập số liệu thứ cấp: thông qua các tài liệu, báo cáo Năng suất lao động phòng Kinh doanh, Báo cáo tỉ lệ nghỉ việc năm 2018, Báo cáo tuyển dụng phòng Hành chính Nhân sự, Báo cáo doanh thu Phòng Kinh doanh, Báo cáo doanh thu Phòng Dịch vụ Phụ tùng của Tập đoàn.

Sau khi thu thập số liệu, sử dụng phần mềm Microsoft Excel để phân tích và xử lý số liệu đã thu thập được.

6. Những đóng góp mới của luận văn

Trên cơ sở hệ thống lý luận và kết quả phân tích thực trạng, vận dụng lý luận vào thực tế, luận văn góp phần như sau:

Một là, làm sáng tỏ thêm về vấn đề tạo động lực thông qua văn hóa doanh nghiệp, vai trò của tạo động lực thông qua văn hóa doanh nghiệp đối với sự phát triển, hội nhập kinh tế quốc tế. Để từ đó có những đề xuất về tạo động lực thông qua văn hóa doanh nghiệp phù hợp với nhu cầu phát triển của Tập đoàn Kim Liên Group khu vực Miền Bắc.

Hai là, luận văn là một tài liệu giúp cho Tập đoàn Kim Liên Group khu vực Miền Bắc có cái nhìn đúng đắn, sâu sát hơn về tạo động lực thông qua văn hóa doanh nghiệp, đồng thời giúp ban lãnh đạo Tập đoàn Kim Liên Group khu vực Miền Bắc nhìn nhận lại công tác tạo động lực lao động thông qua văn hóa doanh nghiệp,

Ba là, qua luận văn 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 công tác tạo động lực lao động thông qua văn hóa doanh nghiệp tại Tập đoàn Kim Liên Group khu vực Miền Bắc.

7. Nội dung chi tiết

Ngoài phần mở đầu và phần kết luận, danh mục tài liệu tham khảo, phụ lục.

Luận văn được kết cấu gồm 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về tạo động lực lao động thông qua văn hóa doanh nghiệp.

Chương 2: Thực trạng tạo động lực lao động thông qua văn hóa doanh nghiệp Tập đoàn Kim Liên Group khu vực Miền Bắc.

Chương 3: Giải pháp tạo động lực lao động thông qua văn hóa doanh nghiệp cho Tập đoàn Kim Liên Group khu vực Miền Bắc.

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG THÔNG QUA VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

1.1. Một số khái niệm

1.1.1. Động lực lao động

Theo Từ điển kinh tế xã hội Việt Nam, động lực là nhân tố bên trong kích thích con người nỗ lực lao động, trong những điều kiện có thuận lợi động lực tạo ra kết quả cao. Động lực cũng có thể hiểu là sự thôi thúc từ bên trong mỗi con người lao động, thúc đẩy con người hoạt động. Có thể thấy, tuy có nhiều cách tiếp cận khác nhau về khái niệm động lực nhưng đều nói lên bản chất của động lực là những gì kích thích con người hành động để đạt tới mục tiêu nào đó. Mục tiêu của người lao động đặt ra một cách có ý thức được phản ánh bởi động cơ của người lao động và quyết định hành động của họ.

Theo giáo trình Quản trị nhân lực - Trường Đại học kinh tế quốc dân của PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân và Th.S Nguyễn Văn Điềm thì “động lực lao động” được hiểu là sự khao khát và tự nguyện của NLD để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt được các mục tiêu của tổ chức. Theo cách hiểu này, động lực lao động có được không chịu tác động khởi nguyên từ bất kỳ một sự cưỡng chế nào, nó không phát sinh từ các mệnh lệnh hành chính, nó không biểu hiện qua ngôn ngữ mà qua các hành động cụ thể, nó xuất phát từ nội tâm của NLD.

Theo giáo trình Hành vi tổ chức - Trường Đại học kinh tế quốc dân do PGS.TS Bùi Anh Tuấn (chủ biên) thì “động lực lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người tích cực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất, hiệu quả cao. Biểu hiện của động lực là sự sẵn sàng, nỗ lực, say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức cũng như bản thân NLD”. [14]

Như vậy, bản chất của động lực lao động là những nhân tố kích thích con người hành động để đạt được mục tiêu nào đó. Mục tiêu của con người đặt ra một cách có ý thức được phản ánh bởi động cơ của NLD và quyết định hành động của họ. Như vậy động cơ lao động là nguyên nhân, lý do để cá nhân NLD tham gia vào quá trình lao động, còn động lực lao động là biểu hiện của sự thích thú, hưng phấn thôi thúc họ tham gia làm việc. Động cơ vừa có thể tạo ra động lực thôi thúc con người làm việc một cách mạnh mẽ nhưng nó cũng đồng thời có thể thui chột đi mong muốn được làm việc, được cống hiến của họ. Người quản lý phải hiểu và phân tích động cơ, động lực của NLD để đưa ra các chính sách nhân sự hợp lý để NLD hoàn thành công việc đồng thời giúp cho tổ chức đạt được mục tiêu đặt ra.

1.1.2. 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” [12, tr259]. Nguyễn Mạnh Quân

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” [12, tr 259]. Nguyễn Mạnh Quân

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” [5, tr260]. Trần Quốc Dân

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.

1.1.3. Tạo động lực lao động và tạo động lực lao động thông qua văn hóa doanh nghiệp

Tạo động lực lao động có thể hiểu là tổng hợp các biện pháp và cách ứng xử của tổ chức, của nhà quản lý nhằm tạo ra sự khao khát và tự nguyện của NLD cố gắng phấn đấu để đạt được mục tiêu của tổ chức.

Tạo động lực được hiểu là hệ thống các chính sách, biện pháp, thủ thuật quản lý tác động đến NLD nhằm làm cho NLD có động lực trong công việc. Tạo động lực cho NLD là trách nhiệm và mục tiêu của quản lý.

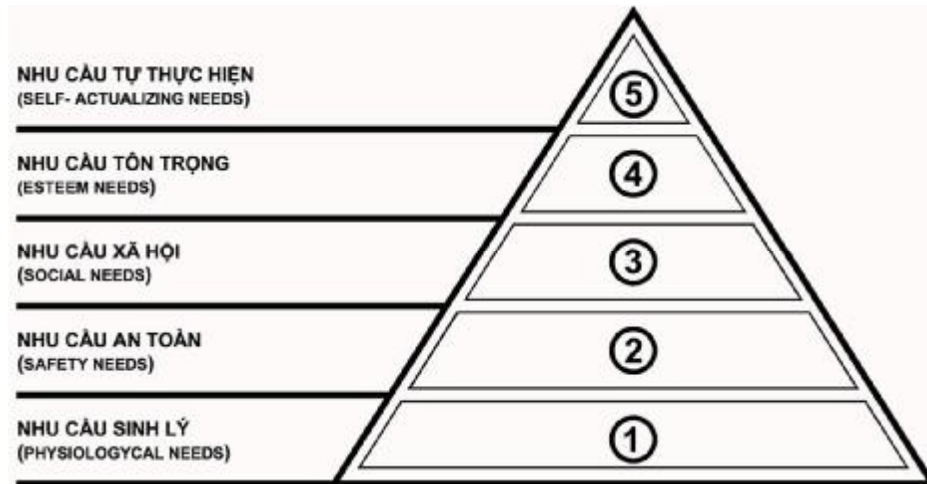
Như vậy, bản chất của tạo động lực chính là việc xác định các động cơ, nhu cầu của NLD và đưa ra các biện pháp nhằm thỏa mãn các nhu cầu hợp lý của NLD làm tăng thêm lợi ích cho họ để họ có động cơ làm việc.

Tạo động lực lao động thông qua văn hóa doanh nghiệp có thể được hiểu là hệ thống các chính sách, biện pháp, thủ thuật xây dựng, tuyên truyền, phổ biến và duy trì văn hóa doanh nghiệp tác động đến NLD nhằm làm cho NLD có động lực trong công việc.

1.2. Một số học thuyết về tạo động lực lao động

1.2.1. Học thuyết về nhu cầu của Maslow

Theo nhà tâm lý học người Mỹ Abraham Maslow (1908 - 1970), nhu cầu của con người phù hợp với sự phân cấp từ nhu cầu thấp nhất đến nhu cầu cao nhất. Khi một nhóm nhu cầu được thỏa mãn thì loại nhu cầu này không còn là động cơ thúc đẩy nữa và nhu cầu tiếp theo trở nên quan trọng. Sự thỏa mãn nhu cầu của các cá nhân sẽ đi theo thứ bậc từ dưới lên trên. Mặc dù không có một nhu cầu nào có thể được thỏa mãn hoàn toàn, nhưng nếu một nhu cầu được thỏa mãn về cơ bản thì không còn tạo ra động lực. Theo Maslow, có 5 loại nhu cầu được xếp theo thứ bậc từ thấp đến cao theo sơ đồ dưới đây:



Hình 1.1: Tháp nhu cầu của A. Maslow

Nhu cầu sinh lý (vật chất) là những nhu cầu cơ bản để có thể duy trì bản thân cuộc sống con người (thức ăn, quần áo mặc, nước uống, nhà ở). A. Maslow quan niệm rằng khi nhu cầu này chưa được thỏa mãn tới mức độ cần thiết để có thể duy trì cuộc sống thì nhu cầu khác sẽ không thúc đẩy được mọi người. Đây là nhu cầu cơ bản nhất của con người.

Nhu cầu về an toàn là những nhu cầu tránh sự nguy hiểm về thân thể và sự đe dọa mất việc làm, mất tài sản. Đó là những nhu cầu của con người được

sống trong một môi trường an toàn, được đảm bảo về y tế, đảm bảo về việc làm và đảm bảo về tài chính của NLD. Loại nhu cầu này được xếp ở cấp độ thứ hai, sau nhu cầu sinh lý.

Nhu cầu xã hội (về hòa hợp và chấp nhận) là những nhu cầu được hòa nhập hòa hợp quan hệ với những người khác để trao và nhận tình cảm, sự quý mến, sự chăm sóc hay sự hợp tác. Đây chính là nhu cầu bạn bè, giao tiếp của con người. Cấp độ nhu cầu này cho thấy con người có nhu cầu giao tiếp để phát triển.

Nhu cầu được tôn trọng là nhu cầu có địa vị, được người khác công nhận và tôn trọng và nhu cầu tự tôn trọng mình. Theo A.Maslow khi con người bắt đầu thỏa mãn nhu cầu được chấp nhận là thành viên trong xã hội thì họ có xu thế tự trọng và muốn được người khác tôn trọng. Nhu cầu loại này dẫn tới sự mong muốn đạt được quyền lực, uy tín, địa vị và lòng tự tin.

Nhu cầu tự thể hiện là nhu cầu được trưởng thành và phát triển, được biến các khả năng, tiềm năng của mình thành hiện thực, hoặc là nhu cầu đạt được các thành tích mới, nhu cầu sáng tạo. A. Maslow xem đây là nhu cầu bậc cao nhất trong cách phân cấp của ông. Nhu cầu này thể hiện sự khát vọng và nỗ lực để đạt được mong muốn. Con người tự nhận thấy bản thân cần thực hiện một công việc nào đó theo sở thích và chỉ khi công việc đó được thực hiện thì họ mới cảm thấy hài lòng.

Là một nhà quản lý, để tạo động lực cho nhân viên của mình cần phải hiểu nhân viên đó đang ở đâu trong hệ thống thứ bậc này và phải hướng sự thỏa mãn vào các nhu cầu ở thứ bậc đó. Để tạo động lực lao động phi vật chất cho NLD, nhà quản lý cần phải đáp ứng các nhu cầu:

Nhu cầu an toàn bằng cách đảm bảo điều kiện làm việc thuận lợi, bảo đảm công việc được duy trì ổn định, đối xử công bằng với nhân viên, đóng bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp cho NLD.

Nhu cầu xã hội bằng cách tạo điều kiện cho NLD làm việc theo nhóm, tạo cơ hội để mở rộng giao lưu giữa các bộ phận, khuyến khích mọi người cùng tham gia ý kiến phục vụ sự phát triển doanh nghiệp hoặc tổ chức. Ngoài ra, doanh nghiệp và tổ chức còn cần có các hoạt động vui chơi, giải trí nhân các dịp kỷ niệm hoặc các kỳ nghỉ khác.

Nhu cầu được tôn trọng: Bên cạnh việc trả tiền lương hay thu nhập một cách thỏa đáng, các nhà quản lý cần có cơ chế và chính sách khen ngợi, tôn vinh sự thành công và phổ biến kết quả thành đạt của cá nhân một cách rộng rãi. Đồng thời, NLD cũng cần được cung cấp kịp thời thông tin phản hồi, đề bạt nhân sự vào những vị trí công việc mới có mức độ và phạm vi ảnh hưởng lớn hơn.

Nhu cầu tự hoàn thiện: Nhà quản lý cần tạo cơ hội phát triển những thế mạnh cho NLD. Đồng thời, tạo cơ hội cho NLD được đào tạo và phát triển, khuyến khích tham gia vào quá trình cải tiến trong doanh nghiệp.

1.2.2. Học thuyết tăng cường tích cực của B.F.Skinner

Học thuyết của Skinner cho rằng con người sẽ có xu hướng lặp lại những hành vi mà họ nhận được những đánh giá tích cực (khen thưởng) còn những hành vi không được thưởng hoặc bị phạt sẽ có xu hướng không được lặp lại. Tuy nhiên, tác dụng của các tác động tăng cường như thưởng phạt phụ thuộc vào khoảng thời gian giữa thời điểm xảy ra hành vi và thời điểm thưởng hoặc phạt, khoảng thời gian này càng ngắn thì hiệu quả tác động đến hành vi của NLD càng cao.

Theo học thuyết này thì để tạo động lực cho NLD thì nên tăng cường khen thưởng cho nhân viên như đưa ra lời khen ngợi, quyết định thăng tiến, thưởng một khoản tiền để khuyến khích cho những thành tích, cố gắng của NLD đã đem lại lợi ích cho công ty. Mặt khác, nên hạn chế sử dụng hình phạt như là quở trách, cắt giảm quyền lợi đối với lỗi lầm mà NLD mắc phải hoặc

có thể làm ngy, coi như không biết đối với những sai sót mang tính tạm thời hoặc không nghiêm trọng tới mức phải dùng hình phạt của nhân viên, tạo cơ hội cho họ tự sửa đổi.

Để có thể sử dụng tốt các hình thức thưởng phạt để khuyến khích NLD làm việc thì tổ chức phải thực hiện tốt các việc sau:

- Xác định một cách cụ thể những hình vi tích cực để định hướng NLD thực hiện trong công việc đồng thời chỉ ra cho NLD những hành vi tiêu cực không nên phạm phải.

- Thông báo và giải thích cho NLD nắm được các hành vi tốt và không tốt, các biện pháp thưởng phạt tương ứng.

- Việc thưởng hay phạt cần phải tiến hành sau khi xuất hiện hành vi càng sớm càng tốt và phải tiến hành một cách công bằng, công khai.

1.2.3. Học thuyết về sự công bằng của J.Stacy Adams

J. Stacy Adams quan niệm rằng con người muốn được “đối xử công bằng”, mong muốn nhận được những quyền lợi tương xứng với đóng góp và công sức của họ đã bỏ ra.

NLD thường có xu hướng so sánh những đóng góp và phần thưởng của bản thân với những người khác: Nếu họ được đối xử không tốt, phần thưởng không xứng đáng với công sức họ đã bỏ ra sẽ gây bất mãn và từ đó họ không làm việc hết khả năng và thậm chí họ sẽ bỏ việc; nếu họ được đối xử đúng, phần thưởng và đãi ngộ tương xứng với công sức họ bỏ ra thì họ sẽ duy trì mức năng suất như cũ; nếu họ thấy rằng phần thưởng và đãi ngộ cao hơn so với điều mà họ mong muốn, họ sẽ làm việc tích cực hơn, chăm chỉ hơn. Tuy nhiên, con người thường có xu hướng đánh giá cao cống hiến của mình và phần thưởng mà người khác được nhận. Đối mặt với sự không công bằng, con người thường có xu hướng chấp nhận, chịu đựng hoặc chống đối. Nếu phải

đổi mặt với sự không công bằng lâu dài thì họ sẽ ngừng cống hiến hoặc rời khỏi tổ chức.

1.3. Nội dung về tạo động lực lao động thông qua văn hóa doanh nghiệp

1.3.1. Phân tích đặc trưng của văn hóa doanh nghiệp

Thông qua định nghĩa về văn hóa doanh nghiệp, bản chất 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;

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. 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.

1.3.2. Tạo động lực lao động thông qua 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

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

(Nguồn: Tổng hợp của tác giả trong nghiên cứu năm 2019).

1.3.2.1. Động lực lao động thông qua các biểu trưng trực quan của văn hóa doanh nghiệp

a. Đặc trưng kiến trúc và động lực lao động

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. Bên cạnh đó cũng tạo sự thuận tiện, chuyên nghiệp nhất về môi trường làm việc đối với cán bộ nhân viên trong tổ chức.

Thiết kế kiến trúc được các tổ chức rất quan tâm là vì nhiều nguyên do, đặc biệt nó liên quan mật thiết đến công tác tạo động lực lao động. Trong đó có những nguyên do tác động rất lớn đến kích thích động lực lao trong toàn thể nhân viên, người lao động trong tổ chức, chủ yếu như sau:

- Kiến trúc nội và 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. Kiến trúc nội ngoại thất của một tổ chức được thể hiện sao cho nêu bật được tinh thần làm việc, tạo thuận tiện và phản ánh rất trực quan phương thức làm việc, tương tác giữa người và người, giữa các phòng ban đơn vị trong tổ chức. Đặc biệt kiến trúc nội thất tạo ảnh hưởng rất lớn đến mong muốn được làm việc, được cống hiến cho tổ chức. Một kiến trúc nội thất hiệu quả sẽ là yếu tố quan trọng tác động lên động lực làm việc của người

lao động. Nội thất không được chú trọng, thiếu đi tính hiệu quả, thực hiện công việc, tương tác và phản ứng khó khăn, người lao động dễ dẫn đến chán nản, thiếu động lực cống hiến.

- 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. Giá trị tinh thần này tác động vô hình nhưng trực tiếp đến mong muốn được đóng góp, cống hiến, hoà nhập vào oàn thể của NLD, là một biểu trưng trực quan cho tinh thần vô hình, thúc đẩy NLD hàng ngày tiếp xúc với kiến trúc đều như được nhắc nhở khơi gợi động lực lao động.

- Kiểu dáng kết cấu có thể được coi là biểu tượng cho phương châm chiến lược của tổ chức. Chiến lược của tổ chức phản ánh chuỗi hành động thể hiện để thực thi mục tiêu chung nhất của tổ chức. Việc hữu hình, trực quan hoá phương châm chiến lược cũng là khơi gợi tới nhu cầu, mong muốn chung của tổ chức/doanh nghiệp và tạo động lực chung về mục tiêu tới toàn thể NLD.

- 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. Những gì đã đạt được, những gì chưa vươn tới, lịch sử và tương lai biểu thị thông qua công trình kiến trúc tạo động lực kích thích NLD làm việc tạo nên thành quả mỗi ngày trong hiện tại.

b. Nghi lễ, nghi thức và động lực lao động

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

lượng 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. 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. Thông qua nghi lễ, nghi thức, động lực lao động của mỗi cá nhân trong tổ chức được kích thích một cách tối đa, định kỳ và đạt những hiệu quả vô cùng trực quan.

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. Nó cũng thể hiện tinh thần cống hiến, mong muốn làm việc, hoà nhập và xây dựng tổ chức vững mạnh thông qua triết lý xuyên suốt và nghi lễ nghi thức định kỳ.

Có bốn loại lễ nghi cơ bản là chuyên 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

LOẠI HÌNH	MINH HỌA	TÁC ĐỘNG TIỀM NĂNG
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. Tạo động lực cho thành viên mới, chức vụ mới, tăng mong muốn làm việc.
Củng cố	Lễ phát phần thưởng	Củng cố các nhân tố hình thành bản sắc và tôn thêm vị thế của thành viên. Kích thích thành viên duy trì cống hiến, làm việc và lao động trong tổ chức.
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. Tác động trực tiếp đến nhu cầu xã hội, nhu cầu học hỏi và phát triển của NLD, kích thích NLD làm việc một cách tự nguyện.
Liên kết	Lễ hội, liên hoan, Tết	Khôi phục và khích lệ chia sẻ tình cảm và sự cảm thông nhằm gắn bó các thành viên với nhau và với tổ chức. Đáp ứng nhu cầu xã hội về hoà nhập, chia sẻ của NLD.

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

c. Biểu tượng, logo và động lực lao động

Một công cụ khác biệt thị đặc trưng của văn hoá công ty là biểu tượng. 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. Như vậy, thương hiệu, hay một phần của thương hiệu là biểu tượng 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. Xây dựng Logo của thương hiệu phải có ý nghĩa văn hóa đặc thù, mang bản sắc của nền văn hóa. Nó cần phản ánh được tinh thần, đúc kết của tổ chức, doanh nghiệp. Đối với NLD trong tổ chức, biểu tượng, logo mang đặc trưng văn hóa càng sâu đậm càng có giá trị biểu trưng lòng tự hào khi cống hiến cho tổ chức, là động lực để NLD làm việc trong tổ chức ngày càng phát triển.

d. Mẫu chuyện, giai thoại, tấm gương điển hình và động lực lao động

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 dệt 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 hóa 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 NLD làm việc và cống hiến tích cực trong doanh nghiệp.

e. Ngôn ngữ, khẩu hiệu và động lực lao động

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, nâng cao tinh thần làm việc cũng như cổ động kích thích mong muốn làm việc của NLD. 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. 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”.

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 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 cổ động tinh thần, kích thích động lực làm việc và sự quan tâm dành cho nhân viên.

Sức mạnh của VHDN 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 động lực mạnh mẽ trong sản xuất kinh doanh. 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.

1.3.2.2. Động lực lao động thông qua các biểu trưng phi trực quan của văn hóa doanh nghiệp

a. Lý tưởng/sứ mệnh và động lực lao động

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. Một lý tưởng thể hiện động lực, ý nghĩa của toàn bộ hoạt động tổ chức. Lý tưởng/sứ mệnh cũng nêu bật được mục tiêu của tổ chức, những mục tiêu vừa phù hợp với mục tiêu của người lao động vừa thoả mãn được mục đích của doanh nghiệp, kích thích người lao động làm cho họ hăng say làm việc, phát huy tính sáng tạo trong quá trình làm việc thực hiện lý tưởng của bản thân và lý tưởng của doanh nghiệp.

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 tổ chức 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 tới sự 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. Không thể phủ nhận vai trò quan trọng và ảnh hưởng của chúng đến việc xây dựng điều chỉnh và phát triển khả năng tới từng nhân sự của một tổ chức. Vai trò của lịch sử phát triển và truyền thống văn hoá đối với việc tạo dựng các kích thích lao động cho tổ chức thể hiện ở việc cho chúng ta hiểu được đầy đủ quá trình vận động và thay đổi của quá trình sản xuất kinh

doanh, những nguyên nhân và ảnh hưởng của chúng đến quá trình vận động và động lực lao động tạo hiệu quả làm việc.

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 sáng tạo, động lực làm việc 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.

1.3.3. Tạo động lực lao động thông qua những yếu tố cấu thành nền văn hóa doanh nghiệp

1.3.3.1. Tạo động lực lao động thông qua 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 tạo động lực lao động thông qua VHDN được thành công là sự cam kết của những người lãnh đạo cao nhất của doanh nghiệp. Vì vậy, lãnh đạo doanh nghiệp có vai trò then chốt trong việc tạo dựng và thúc đẩy động lực lao động trong mỗi NLĐ. Lãnh đạo chính là người tạo dựng nên nền móng doanh nghiệp, hình thành nuôi dưỡng môi trường và chuẩn mực hóa, kích thích những người phù hợp với hệ giá trị văn hóa và là tấm gương, động lực cho nhân viên.

Triết lý quản lý và kinh doanh 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, động lực về tinh thần là những giá trị gia tăng cần và đủ cho NLD.

1.3.3.2. Tạo động lực lao động thông qua 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. Động lực gắn liền với công việc, với tổ chức và môi trường làm việc, không có động lực chung chung không gắn với công việc cụ thể nào.

Động lực không phải là đặc điểm tính cách cá nhân. Điều đó có nghĩa là không có người có động lực và người không có động lực. Cá nhân nếu không có động lực thì vẫn có thể hoàn thành công việc. Tuy nhiên, người lao động nếu mất động lực hoặc suy giảm động lực sẽ không mất khả năng thực hiện công việc và có xu hướng ra khỏi tổ chức.

1.3.3.3. Tạo động lực lao động thông qua quy trình quy định

Quy trình, quy định, chính sách giúp doanh nghiệp hoạt động ổn định, theo chuẩn mực. Đây cũng là cấu 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 năng suất của NLD, từ đó với nỗ lực đóng góp chung vào sự phát triển của toàn bộ tổ chức.

Văn hóa doanh nghiệp không phải là những quy định quy trình 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 VHDN 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.

1.3.3.4. Tạo động lực lao động thông qua hệ thống trao đổi thông tin

Đây là lớp cấu thành thứ tư trong văn hoá doanh nghiệp đáp ứng nhu cầu thông tin quản lý đa dạng, đa chiều, chính xác và kịp thời. 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. Là phương thức trao đổi, cập nhật, thường xuyên nhắc nhở NLD về mục tiêu hành động, tăng cường động lực lao động định kỳ.

1.3.3.5. Tạo động lực lao động thông qua 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 như tác động trực tiếp tới tinh thần làm việc, động lực lao động 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 nâng cao động lực làm việc nhằm xây dựng tổ chức lớn mạnh.

1.4. Một số nhân tố ảnh hưởng đến việc tạo động lực lao động thông qua văn hóa doanh nghiệp

1.4.1. Các nhân tố thuộc về bản thân NLD

Hệ thống nhu cầu của mỗi con người

Mỗi một con người có hệ thống nhu cầu khác nhau từ nhu cầu cơ bản (ăn, mặc, ở, đi lại...) đến các nhu cầu cao (học tập, quan hệ xã hội, nghỉ ngơi, giải trí...). Con người luôn hành động trước hết nhằm thỏa mãn nhu cầu cá nhân và lợi ích của bản thân. Tại một thời điểm nhất định, nhu cầu mạnh nhất trong hệ thống nhu cầu cá nhân sẽ thúc đẩy cá nhân đó hành động. Khi nhu cầu này được thỏa mãn thì ngay lập tức nhu cầu khác cao hơn sẽ xuất hiện.

Như vậy, khi NLD làm việc nhằm thỏa mãn nhu cầu của chính bản thân mình sẽ giúp cho họ có thêm động lực làm việc, hoàn thành công việc với hiệu quả cao. Vì vậy các nhà quản lý cần phải hiểu nhân viên của mình đang cần nhu cầu gì và phải hướng sự thỏa mãn vào các nhu cầu đó thì mới tạo ra động lực cho NLD.

Đặc điểm tâm lý và quan điểm cá nhân

Tính cách và quan điểm của cá nhân quy định cách thức hành vi của cá nhân trong môi trường xã hội. Mỗi người có những tính cách và quan điểm khác nhau, có ảnh hưởng tới kết quả làm việc, vì thế nhà quản lý phải căn cứ vào đặc điểm tính cách và quan điểm cá nhân của mỗi NLD để sắp xếp, bố trí công việc phù hợp nhằm khai thác tối đa được sở trường của từng NLD, nâng cao năng suất lao động và tạo được động lực cho NLD.

Kinh nghiệm, năng lực làm việc của mỗi người

Năng lực và kinh nghiệm làm việc của NLD quyết định đến kết quả thực hiện công việc. Nếu tổ chức giao những công việc quá phức tạp cho cá nhân có năng lực thấp, thì kết quả thực hiện công việc sẽ không cao, dẫn tới tâm lý chán nản, tự ti cho NLD. Ngược lại, nếu giao những công việc đơn giản cho những cá nhân có năng lực cao sẽ dẫn tới việc không phát huy được hết khả năng của họ, khiến họ cảm thấy công việc nhàm chán, đơn điệu, từ đó mất động lực làm việc. Năng lực của NLD còn thể hiện bằng việc người đó làm công việc gì, vị trí ra sao trong xã hội. Một cá nhân cảm thấy mình có vị trí quan trọng trong tổ chức, họ sẽ cố gắng hoàn thành công việc một cách tốt nhất để giữ được vị trí đó và sự nể trọng của mọi người trong tổ chức, từ đó họ có động lực làm việc. Do đó, kinh nghiệm và năng lực của NLD có ảnh hưởng tới động lực của NLD.

1.4.2. Các nhân tố thuộc về tổ chức

- Mục tiêu và chiến lược phát triển của tổ chức

Mỗi tổ chức đều đặt ra những mục tiêu và chiến lược phát triển của mình. Những mục tiêu, chiến lược phát triển này có thể được đặt ra trong ngắn hạn, trung hạn, dài hạn. Muốn đạt được mục tiêu đó, cần phải phát huy cao độ yếu tố con người trong điều kiện các nguồn lực khác là có hạn. Có nghĩa là, muốn đạt được mục tiêu và hoàn thành các chiến lược phát triển, các chính sách quản trị nhân lực nói chung và chính sách tạo động lực lao động nói riêng của tổ chức cần phải hướng tới việc đạt được các mục tiêu và chiến lược trên.

Chẳng hạn, với một tổ chức có mục tiêu mở rộng thị trường tiêu thụ sản phẩm, trong chính sách tạo động lực lao động cần có chính sách thưởng cho các sáng kiến cải thiện chất lượng và mẫu mã hàng hóa; thưởng cho sáng kiến tiết kiệm vật tư nhằm hạ giá thành sản phẩm và thưởng cho các ý tưởng và hoạt động tìm kiếm và khai thác thêm các thị trường mới..... Tương tự như vậy, nếu tổ chức muốn mở rộng thị trường ra nước ngoài, có thể đưa ra các chính sách tạo động lực cho nhân viên học tốt ngoại ngữ và trả lương cao hơn cho những nhân viên kinh doanh có am hiểu về các quy định trong kinh doanh quốc tế.

- Kinh nghiệm và phong cách lãnh đạo:

Kinh nghiệm và phong cách lãnh đạo tác động trực tiếp đến động lực tinh thần của nhân viên. Một lãnh đạo có kinh nghiệm sẽ biết cách làm việc hiệu quả với các nhóm nhân viên khác nhau, với tâm lý và khát vọng khác nhau. Trong khi đó, một lãnh đạo thiếu kinh nghiệm có thể “mất điểm” trước nhân viên về những hành động vội vàng thiếu hiệu quả của mình, qua đó tạo ra sự chán chường, không muốn làm việc dưới quyền “lãnh đạo tồi” của những nhân viên giỏi.

Phong cách lãnh đạo: Trong một tổ chức, người lãnh đạo là người trực tiếp quản lý và chỉ đạo NLD, do đó phong cách làm việc của người lãnh đạo

có ảnh hưởng lớn đến tâm lý, kết quả làm việc của cấp dưới. Hiện nay, phong cách lãnh đạo có thể chia thành ba loại: *Phong cách lãnh đạo độc đoán chuyên quyền* là việc người lãnh đạo đưa ra các quyết định và bắt NLD phải tuân thủ mà không được thắc mắc, thường tạo ra cho NLD tâm lý căng thẳng, thực hiện công việc như một cái máy, không có động lực làm việc; tuy nhiên lại phát huy hiệu quả trong tình huống cần quyết định nhanh, quyết đoán. *Phong cách lãnh đạo dân chủ* là người lãnh đạo quan tâm thu hút NLD vào quá trình ra quyết định, tham khảo ý kiến của NLD để đưa ra quyết định cuối cùng, tạo lập được tinh thần hợp tác nhưng đôi khi sẽ gặp khó khăn cũng như chậm trễ trong việc ra quyết định nếu người lãnh đạo không quyết đoán. *Phong cách lãnh đạo tự do*, người lãnh đạo tăng quyền tự quản cho cấp dưới bằng việc cho phép cấp dưới đưa ra các quyết định, giảm chi phí quản lý trung gian, tuy nhiên nếu cấp dưới không đủ năng lực và sự cam kết với tổ chức thì sẽ đem lại thiệt hại cho tổ chức.

Mỗi phong cách lãnh đạo đều có những ưu nhược điểm riêng do đó người lãnh đạo cần xác định cho mình một phong cách lãnh đạo phù hợp để thúc đẩy nhân viên trong công việc nhằm đạt được các mục tiêu của tổ chức.

- *Chính sách quản lý nhân sự*

Bao gồm các khía cạnh từ tuyển mộ, tuyển chọn, bố trí nhân lực, đánh giá thực hiện công việc, đào tạo và phát triển nhân lực, thù lao lao động, an toàn vệ sinh lao động có ảnh hưởng lớn tới động lực lao động. Các chính sách quản lý nhân sự đúng đắn và hợp lý không những giúp người quản lý có thể điều hành doanh nghiệp một cách có hiệu quả nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức mà còn đảm bảo các quyền lợi cũng như mong đợi của NLD từ đó ảnh hưởng đến động lực làm việc của NLD. Nếu NLD được làm việc trong một môi trường an toàn, trả lương cao tương xứng với kết quả thực hiện công việc, có cơ hội thăng tiến và học tập, được đối xử công bằng, được tạo điều

kiện để phát huy năng lực sở trường...họ sẽ gắn bó với công ty, nỗ lực hết mình để đóng góp cho công ty. Ngược lại, nếu các chính sách quản lý nhân sự không hợp lý hoặc không được thực hiện tốt mà không có sửa đổi về lâu dài NLD có thể sẽ cảm thấy bất mãn, giảm động lực lao động thậm chí rời bỏ doanh nghiệp để tìm đến những nơi làm việc khác tốt hơn. Do đó, để tạo động lực làm việc cho NLD thì cần phải xây dựng các chính sách quản lý nhân sự khoa học, rõ ràng, linh hoạt mềm dẻo, đảm bảo công bằng.

1.4.3. Các nhân tố bên ngoài

- Chính sách của Chính phủ, pháp luật của nhà nước và các bộ quy tắc ứng xử về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp.

Mọi chính sách của chính phủ, pháp luật của nhà nước có liên quan đến lao động đều có thể ảnh hưởng đến động lực lao động của NLD. Những chính sách về lao động dôi dư, chính sách tiền lương, chính sách khuyến khích sử dụng một loại lao động đặc thù nào đó, chính sách tiền lương tối thiểu, quy định về trả lương, làm thêm giờ, làm đêm, quy định về thời giờ làm việc, thời giờ nghỉ ngơi, quy định về các chế độ bảo hiểm xã hội.....sẽ tác động đến động lực lao động của NLD. Nếu các quy định này càng có lợi cho NLD thì động lực lao động càng cao bởi các quy định này mang tính pháp lý và các tổ chức buộc phải thực hiện chúng. Các quy định của pháp luật lao động về thương lượng hai bên giữa chủ và thợ trong tổ chức cho phép hai bên đi đến nhất trí đưa ra những quy định về quyền lợi của NLD cao hơn so với luật định và kết quả thương lượng đó, nếu xảy ra, sẽ có tác động tạo động lực lao động cho NLD.

- Điều kiện kinh tế - chính trị - xã hội của cả nước và của địa phương.

Các yếu tố về kinh tế như chu kỳ kinh tế, mức sống, xu hướng lạm phát, mức sống ở địa phương, tỷ lệ thất nghiệp.....hay các yếu tố về ổn định chính trị - xã hội, đều có thể ảnh hưởng tới công tác tạo động lực lao động

trong tổ chức. Chẳng hạn, khi nền kinh tế đang lâm vào thời kỳ suy thoái, tỷ lệ thất nghiệp gia tăng, phần lớn NLD sẽ phải cố gắng làm việc với động cơ giữ được việc làm, còn tổ chức buộc phải có những chính sách bảo đảm sự ổn định công việc và thu nhập cho NLD nếu như muốn khắc phục tâm trạng bi quan của NLD trong bối cảnh kinh tế suy thoái. Nhu cầu an toàn của NLD được thỏa mãn và động lực lao động của họ sẽ cao bởi tổ chức đã cùng chia sẻ rủi ro đối với họ. Tương tự như vậy, khi lạm phát xảy ra, nếu tổ chức điều chỉnh tiền lương sao cho đảm bảo tiền lương thực tế của NLD, NLD sẽ an tâm hơn với công việc và qua đó, họ sẽ làm việc hiệu quả hơn.

- Vị thế của ngành: vị thế của ngành có tác động rất quan trọng đến động lực lao động của NLD. Khi một ngành nào đó có vị thế cao, sức hút của ngành đó đối với nhân lực cũng sẽ cao, NLD đang làm việc trong ngành đó sẽ phải cố gắng làm việc để tránh bị sa thải. Mặt khác, khi được làm việc trong ngành có vị thế cao, tự thân NLD sẽ có sự hài lòng đối với công việc bởi công việc họ đang làm là mong muốn của nhiều người.

Tuy nhiên các tổ chức thuộc ngành có vị thế cao sẽ không vì thế mà không quan tâm đến việc xây dựng một chính sách tạo động lực lao động hiệu quả, bởi nếu tổ chức đó có chính sách tạo động lực lao động không hiệu quả sẽ có nguy cơ mất lao động do NLD giỏi của tổ chức đó có thể di chuyển đến làm việc ở tổ chức khác cùng ngành song có chính sách tạo động lực lao động tốt hơn.

1.5. Các tiêu chí đánh giá hiệu quả tạo động lực lao động

Đánh giá hiệu quả tạo động lực lao động là quá trình đánh giá của công ty về sự phù hợp giữa các chính sách tạo động lực và kết quả đạt được từ chính sách đó. Vì vậy, để đánh giá hiệu quả tạo động lực lao động cho NLD cần xem xét các tiêu chí sau:

1.5.1. Năng suất lao động

Động lực làm việc ảnh hưởng rất lớn đến tinh thần, thái độ làm việc của NLD từ đó ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng, hiệu quả công việc. Các biện pháp tạo động lực lao động thực chất là tác động vào động lực lao động của NLD. Nếu tổ chức có chính sách tạo động lực tốt sẽ giúp cho NLD có hành vi tích cực, thái độ làm việc nghiêm túc dẫn tới chất lượng, hiệu quả công việc cao từ đó NSLD được tăng lên. Do đó, để đánh giá hiệu quả các chính sách tạo động lực của công ty, ta có thể sử dụng chỉ tiêu năng suất lao động làm căn cứ.

“Năng suất lao động là hiệu quả của hoạt động có ích của con người trong một đơn vị thời gian, nó được biểu hiện bằng số lượng sản phẩm sản xuất ra trong một đơn vị thời gian hoặc hao phí để sản xuất ra được một sản phẩm” [1, tr 119].

Công thức: $W = Q/T$ hoặc $t = T/Q$ Trong đó:

W: Năng suất lao động

Q: Sản lượng sản xuất ra trong đơn vị thời gian T, có thể biểu hiện bằng số lượng sản phẩm hoặc giá trị, doanh thu, lợi nhuận...

T: Lượng lao động hao phí để hoàn thành sản lượng Q (đơn vị : người, ngày công, giờ công...)

t: Lượng lao động hao phí để sản xuất ra một đơn vị sản phẩm.

Năng suất lao động phản ánh năng lực tạo ra của cái, hay hiệu suất của lao động cụ thể trong quá trình sản xuất, đo bằng số sản phẩm, lượng giá trị sử dụng (hay lượng giá trị) được tạo ra trong một đơn vị thời gian, hay đo bằng lượng thời gian lao động hao phí để sản xuất ra một đơn vị thành phẩm. Năng suất lao động là chỉ tiêu quan trọng nhất thể hiện tính chất và trình độ tiến bộ của một tổ chức, một đơn vị sản xuất, hay của một phương thức sản xuất; nó cũng là biểu hiện tổng hợp động lực làm việc của NLD.

1.5.2. Kỷ luật lao động

Kỷ luật lao động được thể hiện trực tiếp thông qua việc NLD tuân thủ kỷ luật, nội quy, quy chế làm việc của tổ chức. Biểu hiện cụ thể đó là: NLD đi làm đúng thời gian quy định, không đi sớm về muộn, không làm việc riêng trong giờ hành chính, không vi phạm các nội quy, quy chế làm việc của tổ chức, trang phục lịch sự, gọn gàng, tham dự đầy đủ tích cực các hoạt động ngoài giờ do doanh nghiệp tổ chức....

Như vậy, một tổ chức cần dựa vào mức độ thực hiện kỷ luật của NLD để đánh giá chính sách tạo động lực lao động của tổ chức mình. Nếu một tổ chức, nhân viên luôn tuân thủ kỷ luật lao động chứng tỏ NLD có ý thức tôn trọng tổ chức, muốn gắn bó lâu dài với tổ chức, tìm thấy động lực khi làm việc cho tổ chức. Ngược lại, nếu có quá nhiều nhân viên ý thức kém, không tuân thủ kỷ luật thì tổ chức đó cần xem xét lại để từ đó có biện pháp thay đổi động lực cho NLD. Vì có động lực tốt thì mới kích thích được NLD làm việc, nâng cao năng suất lao động, hiệu quả làm việc và tăng sự gắn bó với tổ chức.

1.5.3. Mức độ gắn bó với tổ chức

Tạo động lực lao động thực chất chính là việc xác định nhu cầu của NLD và đưa ra các biện pháp nhằm thỏa mãn nhu cầu hợp lý của NLD. Khi tổ chức đáp ứng được các nhu cầu về vật chất và tinh thần cho NLD thì NLD thường có xu hướng muốn cống hiến, làm việc lâu dài, gắn bó với tổ chức. Do đó, có thể đánh giá hiệu quả công tác tạo động lực lao động bằng cách đo lường lòng trung thành, mức độ gắn bó của nhân viên với tổ chức bằng một số chỉ tiêu như sau:

Tỷ lệ nhân viên thôi việc: phản ánh tỷ lệ nhân sự rời bỏ tổ chức. Nếu tỷ lệ này quá lớn sẽ ảnh hưởng đến tình hình ổn định nhân sự, làm phát sinh nhiều các chi phí cho tuyển dụng, đào tạo mới, ảnh hưởng đến tình hình sản xuất kinh doanh.

Tỷ lệ thôi việc = Tổng số nhân viên thôi việc/Tổng số nhân viên chính thức của công ty.

Tỷ lệ nhân viên muốn ra đi: Tỷ lệ này phản ánh số nhân viên sẵn sàng ra đi khi có điều kiện. Có thể xác định số nhân viên này thông qua các cuộc phỏng vấn từ đối thủ giả tạo từ bên ngoài hoặc xây dựng bảng hỏi để khảo sát nhân viên.

1.5.4. Mức độ hài lòng của người lao động với công việc

Mức độ hài lòng của nhân viên là một trong những tiêu chí đánh giá sự thành công của tổ chức. Một khi nhân viên cảm thấy hài lòng với công việc, họ sẽ làm việc hiệu quả và gắn bó hơn với công ty. Sau khi tiến hành các biện pháp tạo động lực cho NLD tổ chức cần phải tiến hành đánh giá và đo lường mức độ thỏa mãn nhu cầu của NLD để biết được đánh giá của NLD về các chính sách của công ty.

Đánh giá mức độ hài lòng của nhân viên giúp doanh nghiệp có được cái nhìn đúng đắn về động lực làm việc và mức độ cam kết của đội ngũ nhân viên với công ty. Từ đó, doanh nghiệp có thể đưa ra những điều chỉnh chính sách và giải pháp phù hợp đáp ứng nhu cầu của nhân viên, tạo sự hài lòng và gắn kết lâu dài của nhân viên với tổ chức. Qua đó, doanh nghiệp sẽ giữ chân được những nhân viên có năng lực, giúp tổ chức thực hiện thành công các mục tiêu đề ra.

1.6. Bài học rút ra từ kinh nghiệm tạo động lực lao động thông qua văn hóa doanh nghiệp tại một số Tập đoàn, Công ty

* Kinh nghiệm tạo động lực lao động tại Công ty cổ phần FPT:

FPT là một tập đoàn kinh tế tại Việt Nam với lĩnh vực kinh doanh chính là cung cấp các dịch vụ liên quan công nghệ thông tin. Một số hoạt động tạo động lực lao động mà FPT đã triển khai thực hiện như:

- Không ngừng tạo điều kiện nâng cao trình độ nhân viên: FPT rất chú trọng công tác đào tạo, bồi dưỡng cho nhân viên ở các cấp. Năm 2015, FPT đã đầu tư 71,4 tỷ đồng cho các hoạt động đào tạo và chương trình đào tạo nội bộ với 195.240 lượt người được đào tạo.

- Bố trí không gian làm việc sáng tạo: FPT phát triển cơ sở vật chất, xây dựng môi trường làm việc hiện đại, thân thiện. Trong đó có những khu văn phòng xây dựng theo mô hình campus như F-Ville, F-Town, FPT Đà Nẵng...

- Xây dựng, thực hiện chế độ tiền lương và chế độ đãi ngộ: Tiền lương dựa trên mức độ hoàn thành công việc của người lao động, đảm bảo tính công bằng, minh bạch và kích thích lao động. Các chế độ đãi ngộ luôn được công ty quan tâm; các hoạt động phúc lợi luôn được nhiều lao động hưởng ứng.

- Chú trọng công tác xây dựng văn hóa doanh nghiệp: FPT tôn trọng sự khác biệt của cá nhân người lao động và là một trong số ít các doanh nghiệp Việt Nam duy trì các ngày lễ hội và các hoạt động truyền thống mang bản sắc riêng như: Ngày FPT Vì cộng đồng (13/03); Ngày hướng về cội nguồn (10/03 âm lịch); Hội thao & hội diễn (13/09); Hội làng FPT (22/12 Âm lịch) ...

* Kinh nghiệm tạo động lực tại Tập đoàn Bưu chính Viễn thông VNPT

Tổng Công ty Bưu chính Viễn thông Việt Nam chính thức được thành lập tháng 4/1995, trực thuộc Chính phủ và Tổng cục Bưu điện với tên giao dịch quốc tế viết tắt là VNPT. Ngày 24/6/2010, Công ty mẹ

- Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam chuyển đổi hoạt động sang mô hình Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên do Nhà nước làm chủ sở hữu, kinh doanh đa ngành nghề nhưng lấy Viễn thông làm nòng cốt. Tổng Công ty Bưu chính Viễn thông Việt Nam đã chú trọng thực hiện công tác tạo động lực làm việc cho người lao động thông qua thi đua khen thưởng và tái cơ cấu sắp xếp lao động.

- Đối với hoạt động thi đua, khen thưởng, Tổng Công ty Bưu chính Viễn thông Việt Nam Khơi đã phát động các phong trào thi đua. Nhiều phong trào thi đua, cuộc vận động được Tập đoàn tổ chức, tiêu biểu và hiệu quả, nhất là 35 các phong trào “Nụ cười VNPT”; “Sáng tạo VNPT”; “Chất lượng VNPT”... Từ năm 2011 đến nay, đã có trên 16.000 sáng kiến cấp cơ sở, 700 sáng kiến cấp Tập đoàn, với tổng giá trị làm lợi lên đến hàng trăm tỷ đồng. Tập đoàn đã được Tổng Liên đoàn Lao động Việt Nam xét tặng 145 bằng “Lao động sáng tạo” và cũng đạt được 9 giải cấp Quốc gia tại các giải “Sáng tạo kỹ thuật Việt Nam - VIFOTEC”, “Sao Khuê”, “Nhân tài đất Việt”.

- Đối với hoạt động tái cơ cấu, sắp xếp lại lao động, trong năm 2013, 2014, Tập đoàn đã bắt tay vào quá trình triển khai tái cơ cấu, sắp xếp lại bộ máy thông qua các biện pháp đánh giá và thực hiện công việc, trả lương qua vị trí công việc, năng lực nhân viên và hiệu quả công việc.

* Từ những kinh nghiệm về tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần FPT và Tập đoàn Bưu chính Viễn thông VNPT, bài học kinh nghiệm rút ra cho Tập đoàn Kim Liên Group khu vực miền Bắc, đặc biệt là thông qua văn hóa doanh nghiệp, đó là:

- Quan tâm đến các hoạt động nâng cao đời sống tinh thần cho người lao động như các hoạt động văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao. Doanh nghiệp cần đẩy mạnh các hoạt động tập thể gắn kết người lao động với doanh nghiệp, thông qua các hoạt động như: hội thi văn nghệ, hội thi thể dục thể thao, tổ chức nghỉ mát, du lịch. Đây là cơ hội để người lao động được nghỉ ngơi, thư giãn và làm mới lại mình, thêm sức khỏe và tinh thần cho công việc.

- Chú trọng công tác xây dựng văn hóa doanh nghiệp; xây dựng môi trường làm việc hiện đại, thân thiện. Thực tế thời gian người lao động tham gia làm việc tại doanh nghiệp chiếm lượng thời gian tương đối, vì thế doanh

ng nghiệp cần xây dựng môi trường làm việc thân thiện, quan hệ đồng nghiệp hài hòa, quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới dựa trên sự tôn trọng lẫn nhau.

- Tập trung xây dựng và thực hiện chế độ, quy trình quy định đầy đủ và rõ ràng dựa trên tiêu chí tạo thuận tiện nhất cho hoạt động sản xuất kinh doanh. Chế độ phúc lợi xã hội như: bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội, bảo hiểm thất nghiệp, chế độ thai sản, nghỉ ốm, hỗ trợ công tác xa... cũng cần được chú trọng bởi điều đó thể hiện sự quan tâm của doanh nghiệp dành cho người lao động, để người lao động thấy gắn bó lâu dài với doanh nghiệp.

- Thường xuyên làm tốt công tác đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ và kỹ năng chuyên môn cho người lao động. Doanh nghiệp cần có chính sách đào tạo cho lao động của mình không ngừng hoàn thiện hơn nữa về trình độ chuyên môn và kỹ năng làm việc. Người lao động sau đào tạo cần được bố trí công việc phù hợp để có điều kiện phát huy khả năng của mình, đóng góp cho doanh nghiệp.

Kết luận bài học rút ra: Trên cơ sở nội dung, cấu trúc về tạo động lực thông qua văn hóa doanh nghiệp tác giả đề xuất khung phân tích và đánh giá công tác tạo động lực thông qua văn hóa doanh nghiệp làm cơ sở phân tích ở chương 2 và 3 như sau: Phân tích đánh giá những đặc điểm của Tập đoàn Kim Liên Group khu vực miền Bắc trên cơ sở nội dung tạo động lực thông qua văn hóa doanh nghiệp, thực trạng tạo động lực thông qua văn hóa doanh nghiệp hiện tại tại Tập đoàn Kim Liên Group khu vực miền Bắc (bảng tổng kết các câu hỏi phụ lục 02). Trên cơ sở đó đưa ra các bước để hoàn thiện tạo động lực thông qua văn hóa doanh nghiệp của Tập đoàn Kim Liên Group khu vực miền Bắc.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG THÔNG QUA VĂN HÓA DOANH NGHIỆP CỦA TẬP ĐOÀN KIM LIÊN GROUP KHU VỰC MIỀN BẮC

2.1. Tổng quan về Tập đoàn Kim Liên Group khu vực miền Bắc

2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển

Tập đoàn Kim Liên Group được thành lập từ năm 1996, hoạt động kinh doanh trong lĩnh vực Ô tô du lịch và khách sạn.

Tập đoàn Kim Liên Group là Công ty TNHH MTV Hà Nội Authentic, năm 1991, Công ty bắt đầu hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh ô tô, với hoạt động chính là mua bán các loại ô tô nhập khẩu.

Năm 1994, Kim Liên Group trở thành đại lý đầu tiên của hãng Mitsubishi Nhật Bản, khai trương Đại lý Mitsubishi Vinh tại Nghệ An. Đây là bước ngoặt đánh dấu sự phát triển của Kim Liên Group dựa trên đầu tư của Nhật Bản vào Việt Nam và mở đường cho sự phát triển mới của ngành xe hơi tại Miền Trung. Trên cơ sở đó, năm 2007 Kim Liên Group khai trương đại lý Honda ô tô Vinh, củng cố nền móng vững chắc cho sự phát triển của Kim Liên Group tại miền Trung.

2.1.2. Một số thông tin về Tập đoàn Kim Liên

Tên Tập đoàn: Tập đoàn Kim Liên Group

Địa chỉ: Tầng 12, Khách sạn Authentic Hà Nội, số 13 Lý Thái Tổ, Hoàn Kiếm, Hà Nội.

Điện thoại: (84)243.9615.999

Tên Công ty trực thuộc tại miền Bắc:

Công ty Cổ phần Kim Liên Đông Đô

Địa chỉ: 26 Phạm Văn Đồng, P. Xuân Đình, Q. Bắc Từ Liêm, Hà Nội.

Công ty Cổ phần Thương Mại Kim Liên Hà Nội

Địa chỉ: 26 Phạm Văn Đồng, P. Xuân Đình, Q. Bắc Từ Liêm, Hà Nội.

Công ty Cổ phần Kinh doanh Kim Liên Hà Nội

Địa chỉ: 37 Lê Văn Lương, P. Nhân Chính, Q. Thanh Xuân, Hà Nội.

Công ty Cổ phần Kim Liên Tây Hồ

Địa chỉ: 189 Nghi Tàm, P. Yên Phụ, Q. Tây Hồ, Hà Nội.

Chủ tịch Tập đoàn: Nguyễn Thị Kim Liên

Email: info@kimliengroup.com.vn

Tập đoàn đã xây dựng và đang phát triển chuỗi các Đại lý Ô tô mang thương hiệu Honda, Nissan và Mitsubishi tại các tỉnh thành Miền Bắc và Bắc Trung Bộ với tôn chỉ hoạt động luôn hướng đến vị thế số 1 về thị phần, dịch vụ khách hàng và môi trường làm việc có chỉ số “hạnh phúc” cao.

2.1.3. Quá trình phát triển khu vực miền Bắc

Năm 2009, Kim Liên Group mở rộng thị trường ra miền Bắc với hoạt động khai trương Văn phòng đại diện Honda Ô tô Vinh tại Hà Nội tạo tiền đề để năm 2011 khai trương Đại lý Nissan Hà Nội (nay là Đại lý Nissan Lê Văn Lương) dưới pháp nhân công ty con Công ty Cổ phần Kinh doanh Kim Liên Hà Nội. Đồng thời cùng năm nhằm củng cố thêm thị trường miền Trung Kim Liên Group tiến hành khai trương Đại lý Nissan Vinh.

Năm 2017, Kim Liên Group thành lập thêm công ty con trực thuộc tập đoàn, mang tên Công ty Cổ phần Kim Liên Đông Đô khai trương Đại lý Nissan Phạm Văn Đồng. Hoạt động sản xuất kinh doanh ngoài dịch vụ bán ô tô hãng Nissan còn có hoạt động dịch vụ sửa chữa bảo dưỡng theo tiêu chuẩn hãng. Đây là bước ngoặt trong doanh thu và ngành hoạt động của Kim Liên Group tại thị trường miền Bắc.

Năm 2018 chứng kiến bùng nổ phát triển của Kim Liên Group tại miền Bắc với việc thành lập và khai trương thêm 2 đại lý ô tô hãng Mitsubishi và Nissan tại Hà Nội với đầy đủ dịch vụ bán, sau bán và sửa chữa bảo dưỡng.

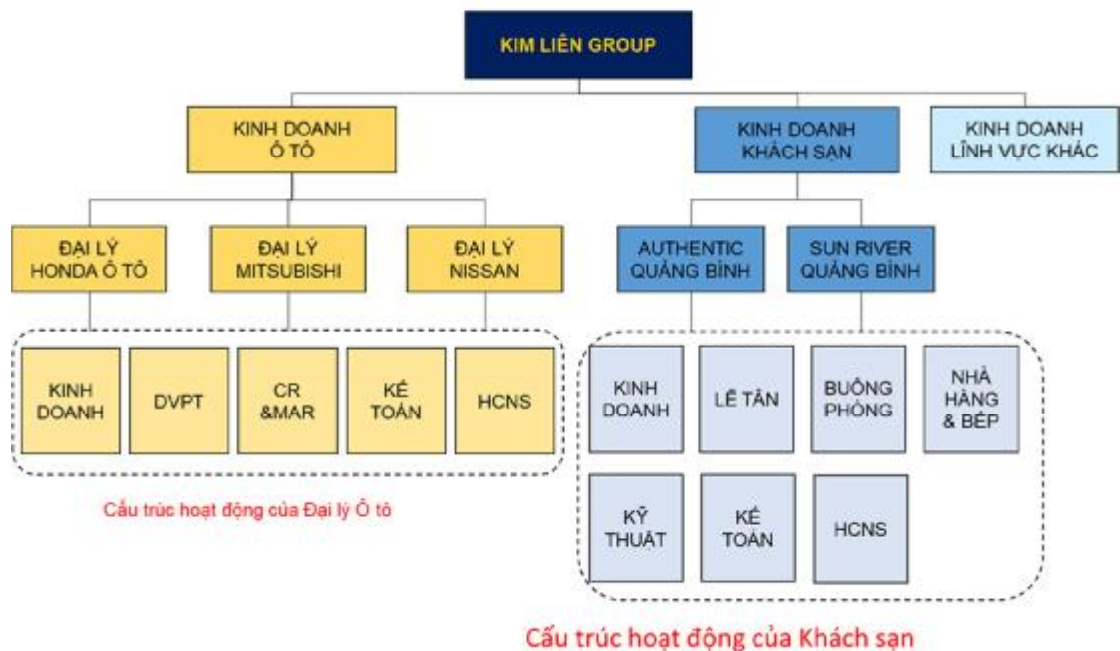
Đại lý Mitsubishi Kim Liên Hà Nội và Nissan Tây Hồ lần lượt ra đời xác lập vị trí không thể rung chuyển của Tập đoàn Kim Liên Group trong lĩnh vực kinh doanh dịch vụ ô tô trên thị trường miền Bắc.

2.1.4. Các ngành kinh doanh:

Tập đoàn Kim Liên Group kinh doanh một số lĩnh vực gồm:

- Kinh doanh Ô tô: Là chủ đầu tư của các Đại lý ủy quyền chính hãng của các thương hiệu Honda, Mitsubishi và Nissan.
- Khách sạn & Nhà hàng.
- Mở rộng sang các lĩnh vực bảo vệ sức khỏe cho cộng đồng.

MÔ HÌNH HOẠT ĐỘNG KINH DOANH

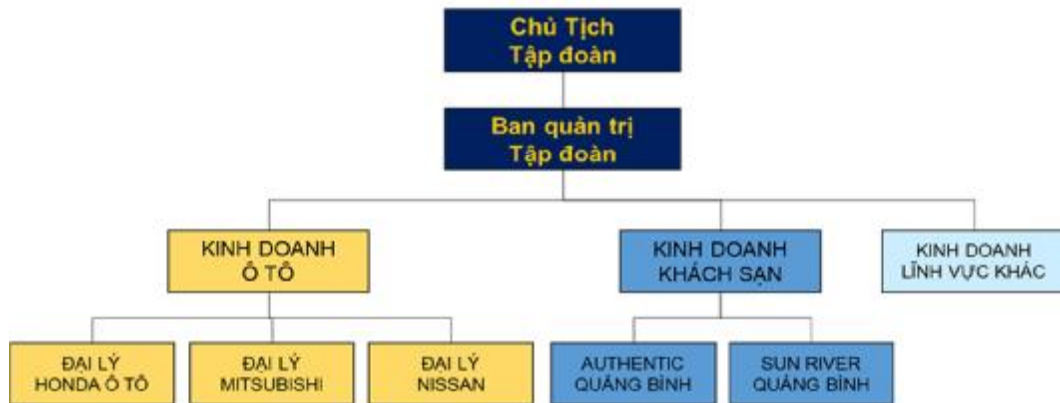


Hình 2.1: Mô hình hoạt động kinh doanh Tập đoàn Kim Liên Group

2.1.5. Cơ cấu tổ chức

Mô hình tổ chức hoạt động của Tập đoàn Kim Liên Group nhằm quản lý các ngành kinh doanh thuộc tập đoàn như sau:

MÔ HÌNH TỔ CHỨC HOẠT ĐỘNG



Hình 2.2: Mô hình tổ chức hoạt động Tập đoàn Kim Liên Group

- Chủ tịch tập đoàn là lãnh đạo cao nhất
- Ban quản trị tập đoàn quản lý và điều hành các hoạt động của các công ty con trực thuộc tập đoàn, đảm bảo thực hiện đúng định hướng sản xuất kinh doanh
 - Khối kinh doanh Ô tô: Chia theo nhãn hiệu hãng Honda, Mitsubishi, Nissan.
 - Khối kinh doanh khách sạn: Authentic Quảng Bình và Sun River Quảng Bình.
 - Khối kinh doanh lĩnh vực khác.

Cơ cấu tổ chức các Công ty con trực thuộc Tập đoàn tại Miền Bắc như sau:

tiếp thị và tiêu thụ ô tô các hãng và các mặt hàng phụ kiện kèm theo do Công ty nhập khẩu và khai thác trong nước.

Phòng tài chính kế toán (6 người): Có chức năng tham mưu cho Tổng giám đốc trong lĩnh vực tài chính kế toán của công ty, kiểm soát bằng đồng tiền các hoạt động kinh tế trong công ty theo các quy định về quản lý kinh tế của nhà nước và của công ty, quản lý chi phí của công ty, thực hiện công tác thanh tra tài chính của các đơn vị trực thuộc công ty.

Phòng hành chính nhân sự (11 người): Tham mưu cho giám đốc trong việc xây dựng các nội quy, quy chế trong Công ty, quản lý hành chính, báo cáo kế hoạch sản xuất kinh doanh, lập kế hoạch sản xuất kinh doanh hàng quý, kế hoạch năm. Tham mưu các chính sách nhân sự cho Giám đốc, quản lý mọi vấn đề về lao động trong công ty, xây dựng quỹ lương, tính lương cho NLD. Quản lý hoạt động tổ bảo vệ, tổ lễ tân, tổ bếp, tổ tạp vụ phục vụ công tác hậu cần.

Xưởng Dịch vụ: (29 người): Do Phó Tổng giám đốc phụ trách, Giám đốc Dịch vụ tổ chức hoạt động. Có chức năng lập kế hoạch, thực hiện dịch vụ sửa chữa bảo dưỡng ô tô, đảm bảo an toàn về máy móc, thiết bị, con người trong sản xuất.

Ù Xưởng Sửa chữa chung: (11 người)

Ù Xưởng Đồng sơn: (10 người)

Ù Nhóm Cố vấn dịch vụ: (07 người)

2.1.6. Tình hình nhân sự của Tập đoàn tại miền Bắc

Hiện nay, tổng cán bộ nhân viên của 4 công ty là 352 người, được bố trí đều trong 4 công ty với cơ cấu 3 phòng ban và 1 xưởng dịch vụ mỗi công ty. Tổng số lao động gián tiếp là 69 người (lãnh đạo, bộ phận văn phòng, hỗ trợ), lao động trực tiếp là 283 người được bố trí vào khối kinh doanh và 4 xưởng

dịch vụ. Đặc điểm lao động của công ty chủ yếu là lao động trực tiếp có trình độ chuyên môn kỹ thuật.

Cơ cấu nguồn nhân lực của 4 Công ty trực thuộc Kim Liên Group khu vực miền Bắc.

Bảng 2.1: Tình hình nhân sự của công ty giai đoạn 2017 - 2018

TT	Chỉ tiêu	Năm 2017		Năm 2018	
		Số LĐ (người)	Tỷ lệ (%)	Số LĐ (người)	Tỷ lệ (%)
1	Tổng lao động	259	100	352	100
2	Cơ cấu theo giới tính				
	Nam	191	73.75	265	75.28
	Nữ	68	26.25	87	24.72
3	Cơ cấu theo độ tuổi				
	Dưới 25	89	34.36	129	36.64
	Từ 26 - 39	165	63.71	216	61.38
	Từ 40 -55 (60)	5	1.93	7	1.98
4	Cơ cấu theo trình độ đào tạo				
	Trên đại học	0	0	1	0.28
	Đại học, cao đẳng	101	38.99	144	40.91
	Trung cấp, sơ cấp	154	59.45	202	57.39
	Lao động phổ thông	4	1.56	5	1.42

(Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự năm 2019)

Qua bảng số liệu về tình hình nhân lực tại Tập đoàn Kim Liên khu vực miền Bắc, ta có thể thấy được giai đoạn 2017 - 2018 có biến động lớn về nhân lực, tăng trưởng 35.89%. Tổng số lao động của năm 2017 là 259 lao động,

năm 2018 là 352 lao động. Do năm 2017 là giai đoạn mở đầu thành lập và có kế hoạch chuẩn bị nguồn nhân lực cho năm 2018 mở thêm 2 công ty trực thuộc nên nguồn nhân lực được chuẩn bị rất dồi dào. Cho đến năm 2018 khi chính thức bắt đầu khai trương 2 Đại lý dưới pháp nhân 2 công ty trực thuộc mới tình hình nhân sự có dấu hiệu tăng trưởng và tuyển dụng thêm 93 lao động để hoàn thiện cơ cấu tổ chức.

2.1.7. Đặc trưng của nguồn nhân lực và văn hóa doanh nghiệp tại Tập đoàn Kim Liên khu vực Miền Bắc

Theo định hướng phát triển sản xuất kinh doanh, Tập đoàn Kim Liên đặc biệt chú trọng thị trường Miền Bắc, từ đó đã có những quyết sách chiến lược trong việc đầu tư, mở rộng số Công ty trực thuộc tại khu vực này lên con số 4. Cùng với kế hoạch đó, việc phát triển nguồn nhân lực cũng được Tập đoàn rất chú trọng và tiến hành các công tác tuyển dụng rất sớm và mạnh mẽ. Kết quả đạt được vào năm 2017 khởi điểm thành lập các Công ty rất ấn tượng khi tổng số nhân sự 259 lao động, đạt 73.57% tỷ lệ hoàn thiện cơ cấu. Trên đà phát triển đó, năm 2018 các đơn vị đã hoàn thiện cơ cấu tổ chức với tổng nhân sự 305 lao động, đạt 100% kế hoạch nguồn nhân lực.

Về cơ cấu nguồn nhân lực theo giới tính, theo bảng số liệu 2.1 ta có thể thấy NLD tại công ty chủ yếu là nam giới (chiếm 75.28% năm 2018), có thể giải thích điều này là do công ty hoạt động trong lĩnh vực dịch vụ kỹ thuật máy móc, chủ yếu là lao động trực tiếp, do đó, lao động nam chiếm tỷ trọng lớn trong công ty.

Về cơ cấu nguồn nhân lực theo độ tuổi, ta có thể thấy công ty đang trong thời kỳ cơ cấu dân số vàng vì tỷ lệ lao động ở độ tuổi từ 26 - 39 chiếm tỷ trọng lớn nhất (61.38% năm 2018). Đây được coi là một lợi thế về lao động của công ty. Vì NLD ở độ tuổi 26 - 39 được xem là giai đoạn sung sức nhất của con người, bên cạnh đó khi NLD ở trong độ tuổi này, thì cũng đã có kinh

nghiệm công tác cũng như tay nghề cũng ở trình độ cao. Xếp thứ hai trong cơ cấu nhân lực là độ tuổi dưới 25 tuổi (chiếm 36.64%). Độ tuổi trên 40 (chiếm 1.98%) do bộ máy lãnh đạo cũng như nhân viên đều không yêu cầu kinh nghiệm quá dày và là tuyển mới.

Trình độ đào tạo NLD của công ty khá cao, 0.33% trên đại học, trình độ đại học, cao đẳng chiếm 34.10%, trung cấp, sơ cấp chiếm 63.93%, còn lại là lao động phổ thông chiếm 1.64%. Điều này cho thấy chất lượng nguồn nhân lực của công ty khá cao.

Với một nguồn nhân lực dồi dào, đầy đủ trong cơ cấu tổ chức, có trình độ văn hóa cao, Tập đoàn Kim Liên rất chú trọng tới đặc thù cơ cấu về giới và đặc trưng ngành nghề của các bộ phận sản xuất trực tiếp và gián tiếp. Sự mất cân bằng về giới và khác biệt tính chất ngành nghề đòi hỏi các định hướng nhất định trong công tác quản lý. Trong đó phát triển văn hóa doanh nghiệp là một công cụ mũi nhọn giúp Tập đoàn Kim Liên dung hòa được các mặt khác biệt trong cơ cấu nhân sự, giữ chân người lao động, và trên hết là tạo động lực lao động cho toàn bộ nhân viên trong tổ chức.

Văn hóa doanh nghiệp của Tập đoàn Kim Liên Group được ưu tiên phát triển song hành cùng lý tưởng, định hướng phát triển của Tập đoàn tại Miền Bắc. Do vậy ngay từ giai đoạn khởi nguyên, văn hóa doanh nghiệp tại Tập đoàn đã được định hướng có được những đặc trưng sau:

- Đặc trưng vùng miền: Khởi đầu từ một doanh nghiệp miền Trung, với sự phát triển dựa trên nguồn nhân lực vùng đất khó khăn, đặc tính của NLD là sự chăm chỉ cần cù, tuy nhiên có sự nóng nảy trong phong cách làm việc do điều kiện tự nhiên tại miền Trung khó khăn, không thuận lợi. Khi phát triển kinh doanh tại miền Bắc, Tập đoàn đã định hướng lại văn hóa doanh nghiệp phù hợp hơn với nguồn nhân lực tại Bắc Bộ. Văn hóa doanh nghiệp chú trọng tinh tế, toàn diện, nâng cao vị thế của bản thân và hướng đến sự hoàn thiện trong mọi mặt của đời sống NLD chứ không chỉ là nâng cao về vật chất, tiền lương.

- Đặc trưng hệ thống các giá trị: Hệ thống các giá trị được định hướng tới việc kêu gọi trách nhiệm và sự tự ý thức của bản thân mỗi cá nhân trong tổ chức, bắt đầu từ lãnh đạo cao cấp nhất cho tới từng nhân viên các bộ phận. Các giá trị này được phát triển thành khẩu hiệu, như các tôn chỉ hoạt động và tương tác làm việc trong nội bộ tổ chức. Từ sự phổ biến hệ thống các giá trị này dần ăn sâu vào tiềm thức mỗi cá nhân, vô hình tạo kích thích và động lực lao động đối với nhân viên.

- Đặc trưng về niềm tự hào: Không như những đơn vị nhấn mạnh tới sự kỷ luật, sức mạnh hoặc đề cao tính sáng tạo, phá cách. Tập đoàn Kim Liên định hướng bản chất văn hóa doanh nghiệp tại khu vực miền Bắc là sự tự hào, hãnh diện được là chính mình, không ngừng tự hoàn thiện, phát triển toàn diện để đóng góp cho hình ảnh, niềm tự hào chung của toàn tổ chức. Chính vì đặc trưng mang tính tự tôn này sẽ có tác dụng cốt lõi trong việc kích thích NLD tự hoàn thiện, làm việc không ngừng cố gắng, tạo động lực lao động mạnh mẽ trong tâm trí.

2.2. Thực trạng tạo động lực lao động thông qua văn hóa doanh nghiệp Tập đoàn Kim Liên Group khu vực miền Bắc

2.2.1. Tạo động lực lao động thông qua các biểu hiện của văn hóa doanh nghiệp

2.2.1.1. Động lực lao động thông qua các biểu trưng trực quan của văn hóa doanh nghiệp

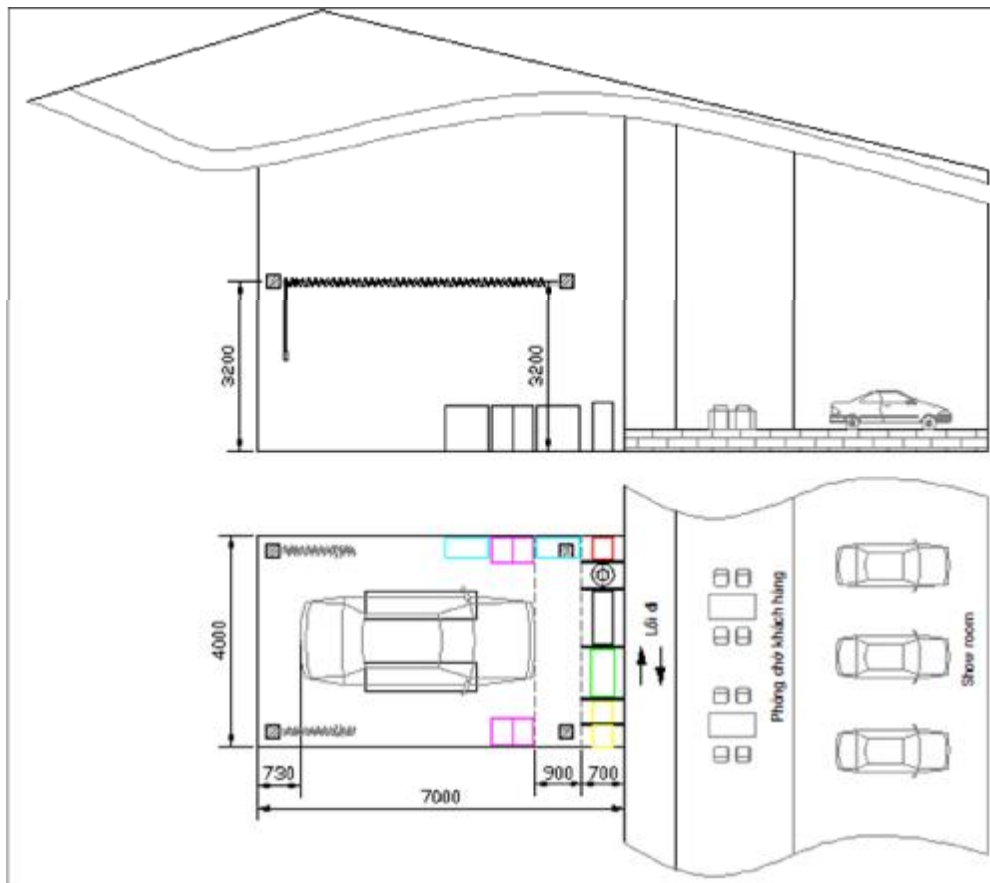
a. Đặc trưng kiến trúc và động lực lao động

Với đặc thù hoạt động kinh doanh là đại lý đại diện cho các nhãn hàng ô tô danh tiếng trên toàn thế giới, Nissan và Mitsubishi có các tiêu chuẩn riêng trong việc thể hiện đặc trưng kiến trúc, nội thất ngoại thất và bố trí khu vực làm việc. Tập đoàn Kim Liên trong quá trình ký kết hợp đồng đại lý cũng

đã tuân thủ giao kết về việc thể hiện đúng tiêu chuẩn, đặc biệt là với hãng Nissan áp dụng tiêu chuẩn kiến trúc nội thất làm tiêu chuẩn chấm điểm đại lý, điều kiện tiên quyết ký kết hợp đồng hợp tác chuyển giao bản quyền.

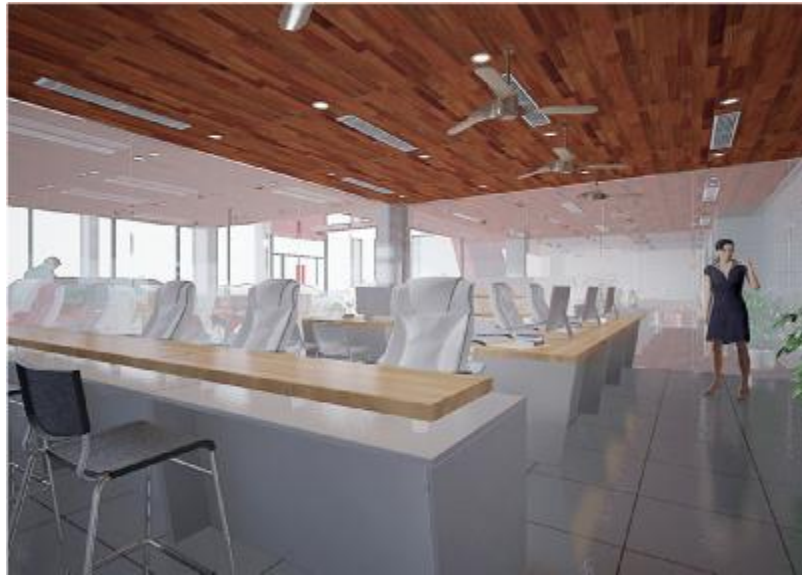
Do vậy, kiến trúc của các công ty trực thuộc tập đoàn Kim Liên mang đậm tính chất mô phỏng văn hóa kiến trúc của hãng đại diện, có tính thuận tiện, tối ưu hóa và chuyên nghiệp rất cao do theo tiêu chuẩn nhãn hàng uy tín hàng đầu quốc tế.

Khu vực thực hiện sửa chữa, bảo dưỡng của tổ sửa bảo dưỡng nhanh được quy hoạch chặt chẽ, rõ ràng theo tiêu chuẩn, đảm bảo không gian hợp lý nhất cho Kỹ thuật viên làm việc. Các dụng cụ, máy móc hỗ trợ được lắp đặt hợp lý, nâng cao năng suất của Kỹ thuật viên.



Hình 2.4: Sơ đồ thiết lập khoang bảo dưỡng

Khu vực trung bày phục vụ kinh doanh cũng như văn phòng bộ phận gián tiếp cũng được thiết kế với phương châm tối ưu hóa tương tác giữa khách hàng và nhân viên cũng như các bộ phận với nhau. Không gian mở hoàn toàn với các vách ngăn kính, bố trí các tiện ích như phòng chờ, khu vực vui chơi thư giãn,.. Không gian kiến trúc hoàn toàn mang lại kích thích làm việc tới toàn bộ nhân sự kinh doanh và bộ phận hành chính hỗ trợ.



Hình 2.5: Phối cảnh khu vực làm việc bộ phận hành chính



Hình 2.6: Phối cảnh phòng chờ khách hàng

Bảng 2.2: Kết quả khảo sát về kiến trúc và bố trí nơi làm việc của Tập đoàn

Nội dung	Hoàn toàn đồng ý		Đồng ý		Không có ý kiến rõ ràng		Không đồng ý		Hoàn toàn không đồng ý	
	SL	TL (%)	SL	TL (%)	SL	TL (%)	SL	TL (%)	SL	TL (%)
Kiến trúc đẹp, gây ấn tượng, tạo cảm hứng.	35	26.92	42	32.31	30	23.08	21	16.15	2	1.54
Bố trí phù hợp với tương tác làm việc	40	30.77	54	41.54	20	15.38	16	12.31	0	0
Điều kiện cơ sở vật chất là động lực đi làm mỗi ngày	38	29.23	50	38.46	14	10.77	20	15.38	8	6.16
Anh/chị cảm thấy bị áp lực, khó khăn với vị trí nơi làm việc.	21	16.15	30	23.08	40	30.77	30	23.07	9	6.93
Anh/chị hài lòng với vị trí nơi làm việc	24	18.46	48	36.92	38	29.23	15	11.54	5	3.85

(Nguồn: Xử lý kết quả từ phiếu khảo sát năm 2019)

Nhìn vào bảng số liệu trên ta thấy việc bố trí và sử dụng kiến trúc, nội ngoại thất và cơ sở vật chất của công ty khá hiệu quả, sử dụng đúng mục tiêu làm việc thể hiện ở tiêu chí hài lòng về vị trí công việc hiện tại. Với tiêu chí này, có tới 55.38% hài lòng và hoàn toàn hài lòng về vị trí công việc hiện tại,

chỉ có 15.39% tỏ ra chưa hài lòng với vị trí hiện tại và 29.23% là không có ý kiến rõ ràng về vị trí làm việc hiện tại của mình.

b. Biểu tượng, logo và động lực lao động

Nhằm nhấn mạnh ý thức hệ về tổ chức trong mỗi nhân viên cũng như tạo tiền đề cho hoạt động quảng bá thương hiệu sau này, Tập đoàn Kim Liên năm 2017 đã phát triển thiết kế logo chung của toàn Tập đoàn. Trong giai đoạn phát triển trước, hoạt động sản xuất kinh doanh và định hình thương hiệu chủ yếu dựa trên việc nhấn mạnh logo biểu tượng từ hãng đại diện mà mỗi Công ty thành viên làm đại lý (sử dụng logo, ấn phẩm có logo biểu tượng hãng Nissan, Mitsubishi, Honda,...). Nhận thấy được tầm quan trọng của việc đồng nhất văn hóa CBNV tại mỗi công ty thành viên, Tập đoàn Kim Liên ban hành sử dụng mẫu logo chung nhất không nhằm mục đích tiên quyết là quảng bá thương hiệu với đại chúng mà thực chất sử dụng ưu tiên là lưu hành nội bộ trong Tập đoàn để tạo sự gắn kết, đem đến cho mỗi CBNV ý thức công việc chung, cùng lý tưởng, cùng một động lực.



Hình 2.7: Logo của Tập đoàn Kim Liên Group

Ý nghĩa của logo Tập đoàn Kim Liên

Chữ A: Là chữ cái đầu tiên trong bảng chữ cái, nó tượng trưng cho sự Tiên phong, dẫn đầu.

Cánh hoa sen cách điệu: Tượng trưng cho sự giản dị nhưng tinh tế, thanh cao. Đây cũng là kim chỉ nam cho các Thiết kế cơ sở vật chất, môi trường làm việc tại Tập đoàn.

Chữ KIMLIEN GROUP

- **KIM LIEN**: Là văn hóa, là cách thức vận hành, là nét đặc trưng của các đơn vị trực thuộc Tập đoàn, là sự khác biệt với các hệ thống khác.

- **GROUP**: Là hướng đến việc kết hợp giữa các cá nhân, đơn vị thành viên để tạo nên sức mạnh, hiệu quả của tập thể, hệ thống.

Màu nền vàng: Tượng trưng cho giá trị “đích thực” (thông qua biểu tượng “chất lượng vàng”) mà mỗi thành viên, tập thể của Kim Liên Group phải hướng đến và tạo dựng giá trị thông qua sản phẩm, dịch vụ.

Bảng 2.3: Kết quả khảo sát về hiệu quả logo Tập đoàn đối với nội bộ

Nội dung	Hoàn toàn đồng ý		Đồng ý		Không có ý kiến rõ ràng		Không đồng ý		Hoàn toàn không đồng ý	
	SL	TL (%)	SL	TL (%)	SL	TL (%)	SL	TL (%)	SL	TL (%)
Logo phản ánh đặc trưng của tổ chức	5	3.85	13	10	24	18.46	68	52.31	20	15.38
CBNV mong muốn sử dụng logo trong công việc	5	3.85	24	18.46	40	30.77	26	20	35	26.92
Ý nghĩa logo được phản ánh theo mong muốn đa số CBNV	8	6.15	15	11.54	29	22.31	60	46.15	18	13.85
Logo phù hợp với công việc và ngành nghề kinh doanh	20	15.38	33	25.38	37	28.46	30	23.08	10	7.7
CBNV tự nguyện quảng bá logo, thương hiệu ra bên ngoài	22	16.92	28	21.54	50	38.46	25	19.23	5	3.85

(Nguồn: Xử lý kết quả từ phiếu khảo sát năm 2019)

Từ bảng số liệu trên ta có thể thấy rằng:

- Logo của Tập đoàn có ý nghĩa không dựa trên mong muốn của NLD (60% không đồng ý) mà logo mang tính cá nhân hóa, phản ánh mong muốn cá nhân của chủ sở hữu Tập đoàn.

- Do việc hình thành logo không dựa trên mong muốn của NLD đa số nhân viên không sẵn lòng sử dụng và quảng bá logo ra bên ngoài (chỉ có 22.31% CBNV đồng ý sử dụng logo, tỷ lệ không đồng ý là 46.92%).

2.2.1.2. Động lực lao động thông qua các biểu trưng phi trực quan của văn hóa doanh nghiệp

a. Lý tưởng/sứ mệnh và động lực lao động

Song song với nhịp phát triển mở rộng tại khu vực miền Bắc, Tập đoàn Kim Liên cũng định vị lại lý tưởng hoạt động và sứ mệnh của mình với các nội dung như sau

Lý tưởng: Là số 1 tại khu vực về thị phần, chất lượng dịch vụ. Xây dựng môi trường làm việc có chỉ số “hạnh phúc” cao.

Sứ mệnh: Đem đến cho khách hàng những sản phẩm, dịch vụ tin cậy, vượt trên sự mong đợi. Mang lại cho đội ngũ CBNV môi trường làm việc chuyên nghiệp, đãi ngộ thỏa đáng và cơ hội phát triển luôn rộng mở.

Có thể thấy rằng, lý tưởng và sứ mệnh mà Tập đoàn luôn tâm niệm không đặt nặng chủ thể khách hàng, đối tác mà coi trung tâm chính là CBNV, nguồn nhân lực của Tập đoàn. Cả lý tưởng và sứ mệnh đều bao gồm và nhấn mạnh tạo môi trường làm việc, mang đến lợi ích, đãi ngộ và cơ hội cho nhân viên. Lý tưởng và sứ mệnh này thể hiện được động lực, ý nghĩa của toàn bộ hoạt động tổ chức. Lý tưởng, sứ mệnh cũng nêu bật được mục tiêu của tổ chức, những mục tiêu vừa phù hợp với mục tiêu của người lao động vừa thỏa mãn được mục đích của doanh nghiệp, kích thích người lao động làm cho họ

hăng say làm việc, phát huy tính sáng tạo trong quá trình làm việc thực hiện lý tưởng của bản thân và lý tưởng của doanh nghiệp.

Bảng 2.4: Kết quả khảo sát về hiệu quả tạo động lực qua lý tưởng sứ mệnh Tập đoàn đối với nội bộ

Nội dung	Hoàn toàn đồng ý		Đồng ý		Không có ý kiến rõ ràng		Không đồng ý		Hoàn toàn không đồng ý	
	SL	TL (%)	SL	TL (%)	SL	TL (%)	SL	TL (%)	SL	TL (%)
Anh/chị nhất trí với lý tưởng sứ mệnh Tập đoàn theo đuổi	49	37.69	52	40	27	20.77	2	1.54	0	0
Lý tưởng sứ mệnh của Tập đoàn cũng phản ánh mục tiêu của anh/chị	28	21.54	37	28.46	44	33.85	17	13.08	4	3.07
Anh/chị nhận thấy sự khả thi thực hiện lý tưởng sứ mệnh	12	9.23	23	17.69	35	26.92	45	34.62	15	11.54
Anh/chị cảm thấy lý tưởng sứ mệnh gia tăng động lực lao động của anh/chị	29	22.31	32	24.62	30	23.08	33	25.38	6	4.61

(Nguồn: Xử lý kết quả từ phiếu khảo sát năm 2019)

Mức độ nhất trí đối với lý tưởng sứ mệnh của Tập đoàn rất cao: có 77.69% hoàn toàn nhất trí và nhất trí với lý tưởng sứ mệnh này. Cùng từ những số liệu trên, lý tưởng sứ mệnh được đa số CBNV tán thành phản ánh mục tiêu cá nhân của CBNV (50% tán thành, 33.85% trả lời không rõ ràng, chỉ có 16.15% không tán thành). Tuy nhiên, tính khả thi của lý tưởng sứ mệnh Tập đoàn chưa tạo được niềm tin vững chắc trong CBNV, chỉ có 26.92% NLD cho rằng lý tưởng sứ mệnh này là khả thi, 26.92% không có ý kiến rõ ràng, 46.16% cho rằng tính khả thi của lý tưởng sứ mệnh là không có.

Nhìn vào bảng số liệu ta có thể thấy được hiệu quả tạo động lực lao động từ lý tưởng sứ mệnh của Tập đoàn: có 46.93% hoàn toàn đồng ý và đồng ý nhận thấy động lực từ lý tưởng sứ mệnh này, trong khi đó có 23.08% không có ý kiến rõ ràng và 30% cho rằng chưa cảm thấy có động lực hoặc chưa hoàn toàn gia tăng được động lực thông qua lý tưởng sứ mệnh.

b. Giá trị, niềm tin và thái độ tạo động lực lao động

Tập đoàn Kim Liên vô cùng chú trọng trong việc tạo nên các giá trị cốt lõi, niềm tin và thái độ trong tổ chức. Các giá trị này đối với Tập đoàn phản ánh các nguyên tắc ứng xử, 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. Từ cơ sở đó, Tập đoàn Kim Liên đã đúc kết 10 giá trị cốt lõi như sau:

Trung thực: Chính xác, nhất quán trong: Lời nói - báo cáo - tác nghiệp. Không tư lợi (ngay cả khi chưa có quy định quản lý).

Minh bạch: Các hành động luôn tạo ra cơ chế rõ ràng, khách quan, được sự kiểm soát, chứng nhận của người khác (liên quan), hệ thống.

Công bằng: Các quyết định, các chính sách ban hành, các ứng xử phải như nhau với cùng đối tượng, sự việc, thành phần nhân sự. Luôn hướng đến “công tâm”

Thẳng thắn: Ngay thẳng, dám góp ý, đề xuất với quản lý, đồng nghiệp đến khi nhận được phản hồi thỏa đáng. Không để các bản khoản, vướng mắc gây “cản trở” công việc, quan hệ tác nghiệp giữa đồng nghiệp và sự kết kết cá nhân với Công ty/Tập đoàn.

Trách nhiệm: Luôn luôn bảo vệ hình ảnh, uy tín, lợi ích của Tập đoàn. Bám sát mục tiêu, nỗ lực hoàn thành công việc. Làm hết việc chứ không làm hết giờ. Đem lại giá trị, sự thuận tiện nhất cho khách hàng, đối tác, đồng nghiệp, cấp trên cảm thấy “vượt trên sự mong đợi”. Luôn hướng đến trách nhiệm “từ tâm”.

Tôn trọng: Luôn dành cho cấp trên, đồng nghiệp những hành động thể hiện sự coi trọng danh dự, phẩm giá. Không coi thường, xúc phạm người khác. Biết lắng nghe, cư xử lễ phép với cấp trên, đồng nghiệp lớn hơn tuổi và đúng mực với các đồng nghiệp dựa trên các quy tắc, quy định của Công ty, Tập đoàn.

Nhiều năng lượng: Quyết liệt, “máu lửa” trong thực hiện các nhiệm vụ, mục tiêu công việc. Tác phong nhanh nhẹn, thái độ niềm nở, cởi mở.

Ham học hỏi: Chủ động tự học hỏi để nâng cao năng suất, hiệu quả công việc và phát triển sự nghiệp. Khiêm nhường để học hỏi từ đồng nghiệp, quản lý, bạn bè, đối tác, Chia sẻ nhiều hơn để có thể thu nạp thêm những kiến thức cho bản thân.

Tích cực: Luôn sẵn sàng nhận nhiệm vụ. Góp ý cải tiến hoạt động, môi trường làm việc. Luôn đấu tranh với các hành vi, biểu hiện tiêu cực, giảm động lực làm việc, giảm gắn kết của đồng nghiệp với Công ty.

Đoàn kết: Tất cả vì mục tiêu, lợi ích chung của Tập thể. Hỗ trợ, chia sẻ, giúp đỡ, tương trợ khi mỗi thành viên trong nhóm, Tập thể gặp khó khăn: Công việc (hướng dẫn, trực thay,...), cuộc sống (thăm hỏi đồng nghiệp, thân nhân lúc bị ốm đau, ...). Nói KHÔNG với “nói xấu đồng nghiệp”, “nói xấu Công ty”.

Bảng 2.5: Kết quả khảo sát về giá trị niềm tin và thái độ

Nội dung	Hoàn toàn đồng ý		Đồng ý		Không có ý kiến rõ ràng		Không đồng ý		Hoàn toàn không đồng ý	
	SL	TL (%)	SL	TL (%)	SL	TL (%)	SL	TL (%)	SL	TL (%)
Anh/chị hài lòng về văn hóa ứng xử của Tập đoàn	21	19.24	19	17.69	20	18.46	33	29.23	17	15.38
Anh/chị làm việc với tinh thần trách nhiệm cao.	8	6.15	15	11.54	29	22.31	60	46.15	18	13.85
Anh/chị hài lòng với bộ giá trị cốt lõi, niềm tin và thái độ của Tập đoàn	24	21.54	31	28.46	37	33.85	15	13.85	3	2.3
Hoạt động phổ biến bộ giá trị cốt lõi đến được tới toàn bộ CBNV	30	23.07	33	25.38	27	20.78	30	23.07	10	7.7

(Nguồn: Xử lý kết quả từ phiếu khảo sát năm 2019)

Qua bảng số liệu ta thấy về cơ bản Tập đoàn xây dựng khá tốt hệ thống giá trị cốt lõi, niềm tin và thái độ, mang đến sự hài lòng cho NLD (50% NLD hài lòng). Đặc biệt là thái độ, văn hóa ứng xử của Tập đoàn đạt được sự nhất trí cao (36.93%) được NLD tỏ ra khá hài lòng. Về hoạt động phổ biến hệ thống giá trị này được ủng hộ và nhất trí của đa phần NLD (48.45% đồng ý). Tuy nhiên có thể bộ giá trị bao trùm khá nhiều khía cạnh, dàn trải và không có sự tập trung nên trong tác phong làm việc của Tập đoàn vẫn tồn tại nhiều vấn đề khiến tinh thần trách nhiệm trong công việc của nhân viên chưa cao.

2.2.2. Tạo động lực lao động thông qua những yếu tố cấu thành nên văn hóa doanh nghiệp Tập đoàn Kim Liên khu vực Miền Bắc

2.2.2.1. Tạo động lực lao động thông qua triết lý quản lý và kinh doanh

Triết lý quản lý và kinh doanh của Tập đoàn Kim Liên Group đặc biệt là tại khu vực Miền Bắc bao gồm các khía cạnh sau:

Triết lý quản lý: Xây dựng môi trường làm việc mang lại cho mỗi CBNV cảm nhận về sự thỏa mãn các mong muốn vật chất, tinh thần trên cơ sở cùng hệ tư tưởng, tư duy về cách thức tổ chức hoạt động và các nguyên tắc ứng xử xuyên suốt của Tập đoàn trong quá trình làm việc.

Triết lý kinh doanh: “Khách hàng hài lòng vượt trên sự mong đợi” là giá trị mà mỗi thành viên của Tập đoàn luôn phải hướng đến.

Bảng 2.6: Kết quả khảo sát về hiệu quả của triết lý quản lý kinh doanh trong việc tạo động lực

Nội dung	Hoàn toàn đồng ý		Đồng ý		Không có ý kiến rõ ràng		Không đồng ý		Hoàn toàn không đồng ý	
	SL	TL (%)	SL	TL (%)	SL	TL (%)	SL	TL (%)	SL	TL (%)
Triết lý quản lý của Tập đoàn được áp dụng triệt để	5	3.85	13	10	24	18.46	68	52.31	20	15.38
Triết lý kinh doanh của Tập đoàn thúc đẩy CBNV đạt kết quả như mong đợi	8	6.15	15	11.54	29	22.31	60	46.15	18	13.85
Triết lý quản lý và kinh doanh phổ biến tới toàn CBNV	28	21.54	30	23.07	51	39.23	18	13.85	3	2.3

(Nguồn: Xử lý kết quả từ phiếu khảo sát năm 2019)

Nhìn vào bảng số liệu khảo sát về triết lý quản lý kinh doanh của Tập đoàn, ta thấy có tới 62.3% NLD được phổ biến về triết lý kinh doanh và quản lý, 39.23% không có ý kiến rõ ràng, 16.15% không nhận thấy mức độ phổ biến của triết lý. Tuy vậy, mức độ đồng ý ở khá thấp với các tiêu chí về áp dụng chính xác triết lý để triết lý quản lý kinh doanh, NLD không đồng ý với sự hiệu quả khi áp dụng tương ứng với tỉ lệ 67.69%. Từ đó, NLD cũng đã phân nhận thấy triết lý không có hiệu quả thúc đẩy động lực lao động như mong đợi, chỉ có 17.69% nhận thấy động lực, 22.31% trả lời không rõ ràng, 60% không được tạo động lực qua triết lý quản lý kinh doanh.

2.2.2.2. Tạo động lực thông qua quy trình quy định

Quy trình quy định chính sách của Tập đoàn Kim Liên là vấn đề đặc biệt được chú trọng trong quá trình quản lý. Tuy nhiên, Tập đoàn Kim Liên mới chỉ xây dựng được các quy trình quy định chính sách nhỏ lẻ, qua các thời kỳ nhất định chứ chưa mang tính hệ thống xuyên suốt và toàn diện.

Các quy trình, quy định, chính sách đã ban hành của Tập đoàn Kim Liên khu vực miền Bắc bao gồm các đầu mục sau:

- Nội quy lao động
- Quy định quản lý và sử dụng con dấu
- Quy định quản lý xe lái thử và xe công xa
- Quy định về tác phong, giờ giấc của CBNV
- Quy trình thanh toán nội bộ
- Quy định về quản lý môi trường
- Quy trình bán hàng bộ phận kinh doanh
- Quy trình sửa chữa chung bộ phận dịch vụ.

Bảng 2.7: Kết quả khảo sát chính sách, quy trình, quy định của Tập đoàn

Nội dung	Hoàn toàn đồng ý		Đồng ý		Không có ý kiến rõ ràng		Không đồng ý		Hoàn toàn không đồng ý	
	SL	TL (%)	SL	TL (%)	SL	TL (%)	SL	TL (%)	SL	TL (%)
Các quy trình quy định được phổ biến tới toàn thể CBNV	4	3.07	12	9.23	34	26.15	57	43.84	23	17.69
Quy trình quy định được thực hiện nghiêm túc, không xảy ra sự cố	8	6.15	13	10	26	20	61	46.92	22	16.92
Các chính sách đáp ứng được nguyện vọng của CBNV	1	0.77	7	5.38	36	27.70	70	53.84	16	12.30
Quy trình quy định hợp lý, rõ ràng, minh bạch	5	3.85	11	8.45	29	22.30	55	42.31	30	23.01
Quy trình quy định chính sách thúc đẩy năng lượng và động lực của CBNV	3	2.31	16	12.31	21	16.15	38	29.23	52	40

(Nguồn: Xử lý kết quả từ phiếu khảo sát năm 2019)

Có thể nhận thấy, chính sự thiếu đồng bộ trong quy trình quy định, thiếu hẳn các chính sách cơ bản trong hoạt động của các doanh nghiệp nói chung như quy chế trả lương, chính sách lương, thưởng và đãi ngộ,.. khiến

cho sự hài lòng của NLD về quy trình quy định của Tập đoàn tại miền Bắc ở mức rất thấp. Quy trình, quy định, chính sách không đáp ứng được nguyện vọng của NLD khi chỉ 6.15% đồng ý với câu hỏi này, 27.7% trả lời không rõ ràng, và 66.14% không đồng ý. Mức độ phổ biến quy trình quy định ở mức thấp, quy trình quy định chưa hợp lý, rõ ràng minh bạch dẫn tới việc thực hiện cũng không đảm bảo nghiêm túc và hay xảy ra sự cố. Do vậy, chỉ 14.62% NLD nhận thấy động lực từ quy trình quy định chính sách, 16.15% trả lời không rõ ràng, 69.23% không đồng ý với vấn đề này.

2.2.2.3. Tạo động lực thông qua hệ thống trao đổi thông tin

Quá trình hình thành và phát triển của Tập đoàn Kim Liên tại khu vực miền Bắc là quá trình mang tính đột phá của Tập đoàn. Trong thời kỳ mạnh mẽ xây dựng cũng như bước đầu phát triển, Tập đoàn Kim Liên chưa có kinh nghiệm để nhận thấy vấn đề trong hệ thống trao đổi thông tin. Trong khi đó, đặc thù của Tập đoàn tại miền Bắc là 4 Công ty phát triển gần như song song, với cơ cấu tổ chức hoàn toàn độc lập. Tuy nhiên, 4 Công ty lại được định hướng mục tiêu chung, cũng như chịu sự quản lý chung của Tập đoàn. Do vậy nảy sinh vấn đề rất lớn về hệ thống trao đổi thông tin từ Văn phòng Tập đoàn xuống tới các đơn vị, thông tin chiều ngược lại từ 4 công ty tới Tập đoàn và thông tin giữa các đơn vị với nhau. Chính vì vậy, Tập đoàn Kim Liên trước tiên thống nhất về hệ thống trao đổi thông tin thông qua email là kênh chính thức. Từ đó tạo các quy tắc về email như sau:

Ø Email nội bộ là một phương tiện thông tin quan trọng để Ban Quản trị thông báo đến Nhân viên những tin tức cần thiết. CBNV có trách nhiệm đọc Email để cập nhật thông tin thường xuyên.

Ø CBNV không được sử dụng Email của Công ty vào các giao dịch kinh doanh cá nhân.

Ø Khi một nhân viên mới đến công ty, sẽ được cấp các loại account mail như sau:

Ø Mail Account @kimliengroup.com.vn: Email được sử dụng để trao đổi công việc trong Tập đoàn và giao dịch với khách hàng. Để sử dụng email có thể dùng phần mềm Microsoft Outlook hoặc Web mail tại địa chỉ <http://gmail.kimliengroup.com.vn>. Tập đoàn khuyến khích sử dụng phần mềm Microsoft Outlook vì có nhiều tính năng và tiện ích hơn.

Về tổng quát, Kim Liên Group mail rule như sau:

[KimLien:<Topic><Subject>

Ü <Topic> Là các chủ đề lớn trong Tập đoàn, sẽ được quy định cụ thể dần dần trong quá trình hoạt động của công ty. Nội dung này bắt buộc phải đúng và chính xác.

Ü <Subject> Viết tiếng Anh hoặc tiếng Việt không dấu.

Ü Dưới đây là các quy tắc mail cho một số topic cụ thể:

o **[KimLien:Common]<Subject>**: vấn đề chung, không xác định được thuộc topic nào.

o **[KimLien:<ProjectName><Subject>**: dự án

<ProjectName> sẽ được quy định cụ thể đối với từng dự án

o **[KimLien:Culture]<Subject>**: vấn đề văn hoá công ty, vui chơi, giải trí

o **[KimLien:Absent]<Subject>**: Những mail liên quan đến chủ đề đi muộn, nghỉ

o **[KimLien:HRM]<Subject>**: vấn đề nhân sự

o **[KimLien:Admin]<Subject>**: vấn đề hành chính

o **[KimLien:AF]<Subject>**: vấn đề tài chính kế toán

o **[KimLien:Report]<Subject>**: Các báo cáo định kỳ, cuối tuần không theo chủ đề cụ thể nào

Các quy tắc email trên được áp dụng trong nội bộ Tập đoàn, và với các email cấp Tập đoàn. Đối với các email cấp Công ty sẽ thay tiền tố KimLien bằng tên Đại lý đại diện Công ty (ví dụ: Công ty CP Kim Liên Đông Đô dùng tiền tố [NPVD], Công ty CP KD Kim Liên Hà Nội dùng tiền tố [NLVL],...).

Hệ thống trao đổi thông tin này có các ưu điểm về độ phổ biến toàn cầu, dùng nền tảng của Google rất quen thuộc với người dùng. Tuy nhiên các quy tắc bằng Tiếng Anh lại là rào cản ngôn ngữ với đa số CBNV công tác trong chuyên môn kỹ thuật.

Bảng 2.8: Kết quả khảo sát về hệ thống trao đổi thông tin của Tập đoàn.

Nội dung	Hoàn toàn đồng ý		Đồng ý		Không có ý kiến rõ ràng		Không đồng ý		Hoàn toàn không đồng ý	
	SL	TL (%)	SL	TL (%)	SL	TL (%)	SL	TL (%)	SL	TL (%)
Hệ thống mail của Tập đoàn dễ dàng tiếp cận với Anh/Chị	25	19.23	30	23.08	48	36.92	25	19.23	2	1.54
Quy tắc sử dụng email thuận tiện, dễ nhớ	10	7.7	18	13.85	45	34.62	30	23.07	27	20.76
Trao đổi thông tin qua email nhanh chóng, kịp thời	13	10	15	11.54	26	20	43	33.08	33	25.38
Hệ thống trao đổi thông tin tạo động lực cảm hứng trong công việc của Anh/Chị	5	3.84	15	11.54	32	24.62	50	38.46	28	21.54

(Nguồn: Xử lý kết quả từ phiếu khảo sát năm 2019)

Qua các phân tích trên và bảng số liệu khảo sát, có thể nhận thấy mức độ phổ biến và dễ dàng tiếp cận của hệ thống trao đổi thông tin qua email của Tập đoàn được đa số tán thành của NLD, có 42.31% đồng ý với vấn đề này, 36.92% trả lời không rõ ràng và chỉ có khoảng 1/5 NLD không đồng tình với nhận định trên (20.77%). Tuy nhiên, khác biệt với tính quen thuộc và dễ dàng tiếp cận của hệ thống trao đổi thông tin, các quy tắc sử dụng lại gây khó khăn cho NLD, không thuận tiện và khó nhớ. Có tới 43.83% NLD không đồng ý với sự thuận tiện và dễ nhớ của quy tắc email, 34.62% trả lời không rõ ràng, và chỉ có 21.55% thấy email thuận tiện. Tương ứng với đó, sự nhanh chóng kịp thời của email cũng không được đánh giá cao, lần lượt là 21.54%, 20% và 58.46%. Chính vì vậy, động lực và cảm hứng làm việc thông qua trao đổi thông tin email của Tập đoàn không được sự đồng tình cao chỉ 15.38% đồng ý, có tới 60% phản đối và 24.62% trả lời không rõ ràng.

2.2.2.4. Tạo động lực thông qua phong trào, nghi lễ, nghi thức

Trong quá trình hoạt động, Tập đoàn Kim Liên nhận thấy sự cần thiết của các nghi lễ, nghi thức để duy trì tinh thần lao động, củng cố văn hóa doanh nghiệp trong lòng mỗi cá nhân. Từ tháng 11 năm 2017, Tập đoàn Kim Liên triển khai Hội giao ban định kỳ toàn CBNV mỗi tháng một lần. Trong cuộc họp giao ban này, các nghi thức bắt buộc và thể hiện nhiệt liệt nhất là các nghi thức chuyên giao: giới thiệu thành viên mới, công bố và chúc mừng bổ nhiệm. Trong giai đoạn năm 2017-2018 cùng với sự tăng trưởng nhân sự là các hoạt động giới thiệu định kỳ được tổ chức bài bản, thể hiện sự trân trọng đối với sự đóng góp sức mạnh cho tổ chức đã qua và sắp tới.

Cuối năm 2017, Tập đoàn cũng tổ chức hoạt động liên kết, Đại hội tổng kết năm Tập đoàn Kim Liên tại miền Bắc, bao gồm lễ tổng kết hoạt động, trao phần thưởng và liên hoan ca múa nhạc nội bộ 4 Công ty. Trong sự kiện này, sự chia sẻ giữa các thành viên từ 4 công ty khác nhau có thể được phát huy,

tạo gắn kết với môi trường thân thiện của toàn tổ chức. Bên cạnh đó, nghi thức trao thưởng các CBNV có thành tích xuất sắc, công tác tốt nhằm tạo ấn tượng và khích lệ tinh thần nhân viên, tạo động lực lao động cống hiến cho tổ chức.

Bảng 2.9: Kết quả khảo sát về công tác tổ chức nghi lễ nghi thức của Tập đoàn.

Nội dung	Hoàn toàn đồng ý		Đồng ý		Không có ý kiến rõ ràng		Không đồng ý		Hoàn toàn không đồng ý	
	SL	TL (%)	SL	TL (%)	SL	TL (%)	SL	TL (%)	SL	TL (%)
Các nghi thức định kỳ tổ chức đúng kế hoạch và mục đích rõ ràng.	25	19.23	30	23.08	48	36.92	25	19.23	2	1.54
Các nghi thức, cuộc nhóm họp hấp dẫn CBNV tham gia	10	7.7	27	20.76	45	34.62	30	23.07	18	13.85
Đánh giá, khen thưởng công bằng, chính xác	13	10	33	25.38	26	20	43	33.08	15	11.54
Hoạt động văn hóa định kỳ là động lực công tác của CBNV	15	11.54	28	21.54	32	24.62	50	38.46	5	3.84

(Nguồn: Xử lý kết quả từ phiếu khảo sát năm 2019)

Nhìn vào bảng số liệu về công tác tổ chức nghi lễ nghi thức của Tập đoàn, ta thấy rằng về cơ bản công tác này chưa tạo được động lực cho NLĐ,

biểu hiện cụ thể là chỉ có 33.08% đồng ý rằng hoạt động văn hóa định kỳ tạo động lực cho NLD, 24.62% không có ý kiến rõ ràng, và 42.31% cho các hoạt động định kỳ như họp giao ban không tạo được động lực cho NLD. Qua kết quả khảo sát, có thể thấy rằng nguyên nhân chủ yếu dẫn tới việc tổ chức nghi thức nghi lễ chưa được đánh giá cao về mặt tạo động lực lao động là do phương pháp tổ chức và tần suất còn chưa hợp lý, mang tính chất ép buộc tham dự, do đó không tạo được thói quen và thu hút CBNV hào hứng tham gia (có tới 36.92% cho rằng các cuộc nhóm họp không hấp dẫn).

Từ những phân tích trên có thể kết luận rằng, mặc dù, công ty đã xây dựng lịch trình định kỳ hoạt động văn hóa tương đối đều đặn, tuy nhiên về phương pháp tổ chức, nội dung nghi thức còn tồn tại nhiều bất cập, chưa toàn diện, hấp dẫn nhân sự tham gia.

2.3. Những nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động thông qua văn hóa doanh nghiệp tại Tập đoàn Kim Liên Group khu vực Miền Bắc.

2.3.1. Nhân tố thuộc về bản thân NLD

- Hệ thống nhu cầu của mỗi con người

Mỗi nhóm lao động khác nhau sẽ có nhu cầu, động lực lao động khác nhau. Tập đoàn có hai nhóm đối tượng là: nhóm lao động trực tiếp và gián tiếp. Đối với nhóm lao động gián tiếp được xác định là các nhu cầu vật chất, nhu cầu an toàn về cơ bản đã được đáp ứng, nhóm này có nhu cầu xã hội, nhu cầu tự hoàn thiện. Đối với nhóm lao động trực tiếp, do đặc thù công việc luôn phải đối mặt với những nguy hiểm nên nhu cầu an toàn được đặt lên hàng đầu. Từ việc xác định được những nhu cầu khác nhau của những nhóm đối tượng khác nhau sẽ là căn cứ để công ty có những biện pháp tạo động lực thích hợp.

- Đặc điểm tâm lý và quan điểm cá nhân:

NLĐ của công ty chủ yếu ở độ tuổi từ 26 - 39, đây là độ tuổi mà NLĐ có thể cống hiến nhiều nhất cho công ty, vì họ vừa có kinh nghiệm trong công việc vừa có sức khỏe. Do vậy, công ty cần phải có chính sách tác động vào động lực làm việc của nhóm lao động này để phát huy hết thể mạnh của họ.

- Kinh nghiệm và năng lực làm việc của mỗi người.

Đội ngũ cán bộ nhân viên của công ty chủ yếu là những người có trình độ chuyên môn kỹ thuật, tỷ lệ người có trình độ từ trung cấp, sơ cấp trở lên chiếm 98.58%, chỉ có 1.42% là lao động phổ thông, trong đó trình độ cao đẳng, đại học trở lên chiếm 41.19%. Đây là một trong những yếu tố ảnh hưởng lớn đến việc lựa chọn phương pháp tạo động lực cho NLĐ thông qua văn hóa doanh nghiệp để làm sao NLĐ cảm thấy hài lòng và luôn muốn cống hiến cho công ty.

2.3.2. Nhóm nhân tố thuộc về tổ chức

- Mục tiêu và chiến lược phát triển của tổ chức:

Là một Tập đoàn kinh doanh và cung cấp dịch vụ với các sản phẩm ô tô chính hãng, chiến lược phát triển trung và dài hạn của Tập đoàn là chiếm lĩnh thị phần kinh doanh, vươn lên số 1 trong phân khúc cung cấp sản phẩm xe và dịch vụ trên thị trường cả nước. Bên cạnh đó, nâng cao chất lượng dịch vụ, năng suất và năng lực cạnh tranh để tiến tới phủ sóng các lĩnh vực khác như nhà hàng, khách sạn, chăm sóc sức khỏe. Với chiến lược phát triển trung và dài hạn như vậy, công ty đặt ra các mục tiêu cụ thể như: xây dựng quy trình, quy định, chính sách nhằm phát triển hoàn thiện môi trường cho CBNV; tập trung xây dựng chiến lược kinh doanh hiệu quả, nâng cao quy mô, năng suất và chất lượng dịch vụ; xây dựng quy hoạch, kế hoạch đầu tư để phát triển các dịch vụ, đặc biệt coi trọng, ưu tiên dành nguồn lực, liên kết với các đối tác nước ngoài để quảng bá thương hiệu Tập đoàn.

- Kinh nghiệm và phong cách lãnh đạo:

Lãnh đạo của Tập đoàn Kim Liên khu vực Miền Bắc đều là những người được tuyển dụng mới và đề bạt từ cấp nhân viên trong thời gian phát triển song hành cùng đơn vị, do đó họ rất hiểu đặc điểm về lĩnh vực kinh doanh cũng như công việc mà mỗi cán bộ nhân viên đảm nhận. Tập đoàn cũng nhấn mạnh quan điểm phát triển Lãnh đạo, quản lý gắn liền với chiến lược phát triển của các từng đơn vị và của Tập đoàn (Công ty phát triển thì mỗi cá nhân mới có cơ hội phát triển và ngược lại). Tại Kim Liên Group, hai yếu tố PHẨM CHẤT LÃNH ĐẠO & KẾT QUẢ CÔNG VIỆC là những yếu tố quyết định sự thăng tiến của mỗi cá nhân (đã có nhiều Tổng Giám đốc đã phát triển từ Kỹ thuật viên, nhân viên bán hàng, hành chính - nhân sự). Lãnh đạo, quản lý tại Kim Liên Group phải có các phẩm chất chính sau: **Sự tận tâm - Sự chính trực - Tính quyết đoán - Tư duy luôn tiên phong.**

Chính vì vậy, họ luôn coi trọng vai trò của mỗi cán bộ nhân viên trong công ty, luôn tạo điều kiện giúp cán bộ nhân viên có thể phát huy được năng lực của mình. Phong cách của lãnh đạo công ty là phong cách tự do, tăng quyền tự quản cho cấp dưới bằng việc cho phép cấp dưới đưa ra các quyết định trong thẩm quyền của mình mà không phải hỏi ý kiến lãnh đạo. Tuy nhiên, trong quá trình thực hiện nếu gặp khó khăn, cần giúp đỡ thì lãnh đạo sẽ can thiệp. Quan điểm của lãnh đạo Tập đoàn là coi trọng người tài, đánh giá cao năng lực làm việc, trình độ chuyên môn, quản lý con người dựa trên kết quả thực hiện công việc. Do đó, NLD luôn tìm thấy động lực làm việc để phát huy hết khả năng của mình.

- Chính sách quản lý nhân sự:

Xuất phát từ quan điểm của lãnh đạo công ty luôn coi trọng người tài nên các chính sách nhân sự mà lãnh đạo Tập đoàn đưa ra nhằm phát triển con cũng hướng tới việc trọng dụng người tài. Tập đoàn đã đưa ra lộ trình các

chính sách tuyển chọn lao động, sử dụng lao động, chính sách phúc lợi, khen thưởng.... mang tính thúc đẩy NLD làm việc và cống hiến cho Tập đoàn. Tuy nhiên các chính sách này chưa được ban hành và định hướng chưa được phổ biến tới toàn bộ CBNV.

2.3.3. Các nhân tố thuộc môi trường bên ngoài

- Chính sách của Chính phủ, pháp luật của nhà nước và các bộ quy tắc ứng xử về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp:

Mọi chính sách của Chính phủ, pháp luật của nhà nước liên quan đến vấn đề lao động như Bộ luật Lao động, Luật Bảo hiểm xã hội, Luật Công đoàn....đều ảnh hưởng lớn đến động lực lao động của NLD. Các chính sách về lao động đang có những thay đổi để phù hợp và phát huy hiệu quả hơn trong thực tế như: chính sách về tiền lương (tiền lương tối thiểu, tiền lương làm thêm giờ...), các quy định về thời giờ làm việc, thời giờ nghỉ ngơi, chế độ BHXH... có xu hướng có lợi hơn cho NLD giúp họ có động lực làm việc cao hơn.

- Điều kiện kinh tế - chính trị - xã hội của cả nước và của địa phương.

Nền kinh tế thế giới nói chung và nước ta nói riêng trong những năm qua bị ảnh hưởng rất lớn từ nền kinh tế thế giới. Đặc biệt, nguồn nguyên liệu, công nghệ của công ty chủ yếu nhập khẩu, do đó những biến động về kinh tế thế giới ảnh hưởng lớn đến hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty. Tuy nhiên, do đặc thù hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty mang tính độc quyền nên những ảnh hưởng của cuộc khủng hoảng kinh tế toàn cầu cũng không tác động lớn đến doanh nghiệp.

- Vị thế ngành:

Do lĩnh vực sản xuất kinh doanh của Tập đoàn là các dịch vụ kinh doanh và sửa chữa ngành ô tô nên đây là một ngành mang tính đặc thù, do đó, đối thủ cạnh tranh ít nhưng lại rất mạnh mẽ trong phân khúc cùng nhãn

hiệu. Tuy nhiên, NLD làm việc trong công ty cũng được tạo điều kiện để phát triển, nên tác động không nhỏ đến động lực làm việc của NLD.

2.4. Phân tích đáp ứng tiêu chí đánh giá hiệu quả tạo động lực lao động thông qua văn hóa doanh nghiệp tại Tập đoàn Kim Liên Group Khu vực miền Bắc.

2.4.1. Năng suất lao động

Năng suất lao động là biểu hiện tổng hợp động lực làm việc của NLD. Do đó, nếu năng suất lao động tăng tức là NLD có động lực làm việc, có tinh thần, thái độ làm việc nghiêm túc.

Bảng 2.10: Tình hình sản xuất kinh doanh của Tập đoàn giai đoạn 2017 - 2018

Đơn vị tính: VNĐ

Chỉ tiêu	Năm 2017	Năm 2018
Doanh thu	105,273,669,375	166,967,830,203
Chi phí	94,016,980,542	114,008,605,226
Lợi nhuận trước thuế	11,256,688,833	52,959,224,977
Lợi nhuận sau thuế	8,780,217,290	41,308,195,482
Nộp ngân sách	2,476,471,543	11,651,029,495

(Nguồn: Phòng tài chính kế toán năm 2019)

Từ số liệu về doanh thu và tổng số lao động của Tập đoàn ở bảng số 2.1 và bảng 4.1, học viên tính được năng suất lao động của công ty như sau:

Bảng 2.11: Năng suất lao động của Tập đoàn giai đoạn 2017 - 2018

Năm	2017	2018
Năng suất lao động (VNĐ/người)	406,462,044	474,340,427

(Nguồn: Tổng hợp của tác giả năm 2019)

Nhìn vào bảng số liệu ta thấy, năng suất lao động của công ty tăng năm 2018 tăng 16.71% so với năm 2017 từ 406,462,044 VNĐ/người lên 474,340,427 VNĐ/người/năm

2.4.2. Kỷ luật lao động

Tình hình chấp hành kỷ luật lao động của công ty được NLD thực hiện chưa thực sự tốt. Trong công ty vẫn còn hiện tượng đi sớm, về muộn, sử dụng thời gian của công ty để giải quyết việc cá nhân. Tinh thần, thái độ làm việc của NLD còn chưa cao, chưa tự giác gắn trách nhiệm của mình với công việc do vậy vẫn còn hiện tượng khi lãnh đạo công ty đi công tác, nhân viên bỏ ca làm việc tụ tập đi uống rượu, gây rối, ảnh hưởng xấu đến hiệu suất làm việc.

Đặc biệt nghiêm trọng khi trong năm 2018, Xưởng Dịch vụ Đại lý Nissan Phạm Văn Đồng (Công ty Cổ phần Kim Liên Đông Đô) ghi nhận trường hợp Kỹ thuật viên Sửa chữa chung đề xuất kế hoạch làm thêm giờ vào chủ nhật. Tuy nhiên khách hàng đưa xe vào xưởng sửa chữa chung của Công ty để gửi lại sửa chữa phát hiện báo định vị xe tại tỉnh Tuyên Quang. Qua điều tra cho thấy kết quả Kỹ thuật viên sửa chữa tự ý báo cáo kéo dài công việc đề xuất làm thêm giờ vào chủ nhật nhằm mục đích sử dụng xe của khách hàng đưa người thân về quê chơi. Đây là hành vi thiếu tính kỷ luật rất nghiêm trọng, ảnh hưởng đến uy tín của Tập đoàn đối với khách hàng, gây rủi ro và thiệt hại về kinh tế, uy tín thương hiệu.

Các trường hợp thiếu kỷ luật như vậy chứng minh trách nhiệm của NLD chưa cao. Chưa kể đến kỷ luật lao động và trách nhiệm giám sát của các quản lý cấp trung cũng còn lỏng lẻo, chưa có tinh thần trách nhiệm.

2.4.3. Mức độ gắn bó với tổ chức

Do Tập đoàn mới được thành lập và lĩnh vực sản xuất kinh doanh của Tập đoàn cũng mang tính đặc thù nên công việc của NLD tương đối ổn định,

thu nhập so với mặt bằng chung là tương đối cao nên số lượng NLD xin nghỉ việc không nhiều, mức độ gắn bó với các công ty tương đối cao.

Theo phòng Hành chính Nhân sự, tỷ lệ nghỉ việc của năm 2017 & 2018 như sau:

Đại lý	Năm 2017			Năm 2018		
	Số lượng nghỉ việc	Tổng nhân sự	Tỷ lệ	Số lượng nghỉ việc	Tổng nhân sự	Tỷ lệ
Nissan Phạm Văn Đồng	6	143	4.19	4	88	4.54
Nissan Lê Văn Lương	0	64	0	3	88	3.41
Nissan Tây Hồ	0	0	0	7	88	7.95
Mitsubishi Kim Liên Hà Nội	2	52	3.84	0	88	0
Bình Quân Tập đoàn Kim Liên Group khu vực Miền Bắc	8	259	3.09	14	352	3.97

(Nguồn: Phòng Hành chính Nhân sự năm 2019)

Qua bảng số liệu về tình hình nhân sự của Tập đoàn Kim Liên khu vực Miền Bắc, có thể thấy công tác giữ chân người lao động của Tập đoàn trong hai năm 2017 và 2018 thực hiện rất tốt. Do có sự thống nhất về cơ cấu và quản lý nên việc tuyển dụng và chuyển chuyển trong nội bộ các công ty Tập đoàn rất ổn định. Nhân sự nghỉ việc không nhiều (bình quân năm 2017 là 3.09%, năm 2018 là 3.97%). Do nhân sự chủ yếu là tuyển mới để chuẩn bị nguồn lực thành lập các Công ty thành viên nên công tác tuyển dụng và bố trí

công việc rất chắc chắn, nhân sự tuyển mới vẫn có vị trí công việc rõ ràng và được chuyển sang Công ty thành viên không hề phức tạp, thay đổi các điều kiện làm việc.

Thông qua kết quả khảo sát về dự định trong tương lai của NLD tác giả tổng hợp lại như sau:

Bảng 2.12: Khảo sát mức độ gắn bó với công ty

Tiêu chuẩn	Lao động gián tiếp		Lao động trực tiếp	
	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ
Gắn bó	99	76.15	95	73.08
Tìm việc khác	13	10	20	15.38
Không biết	18	13.85	15	11.54

(Nguồn: Xử lý kết quả từ phiếu khảo sát năm 2019)

Qua bảng số liệu ta có thể thấy mức độ gắn bó của NLD với công ty khá cao (trên 70%), mức gắn bó của lao động gián tiếp (76.15%) cao hơn lao động trực tiếp (73.08%). Điều này có thể lý giải do lao động trực tiếp của công ty làm việc trong môi trường nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm.

2.4.4. Mức độ hài lòng của người lao động với công việc

Để đánh giá mức độ hài lòng với công việc, học viên tiến hành điều tra và thu được kết quả như sau:

Bảng 2.13: Khảo sát mức độ hài lòng về công việc

Chỉ tiêu	Hoàn toàn hài lòng	Hài lòng	Không có ý kiến rõ ràng	Không hài lòng	Hoàn toàn không hài lòng
Số người (người)	20	45	35	25	5
Tỷ lệ (%)	15.38	34.62	26.92	19.23	3.85

(Nguồn: Xử lý kết quả từ phiếu khảo sát năm 2019)

Qua bảng số liệu ta thấy phần lớn NLD của công ty đều cảm thấy hài lòng với công việc hiện tại của bản thân chứng tỏ các biện pháp tạo động lực lao động giúp NLD yên tâm làm việc làm việc, muốn gắn bó với công ty, tự nguyện nỗ lực làm việc vì sự phát triển chung. Điều này đạt được một phần nhờ Tập đoàn đã quan tâm đến công tác tạo động lực, khuyến khích NLD cả về vật chất lẫn tinh thần, đặc biệt là lý tưởng sứ mệnh của Tập đoàn rất phù hợp với mong muốn, mục tiêu chung của NLD. Còn số ít NLD chưa cảm thấy hài lòng với công việc. Vì vậy, công ty cần chú trọng đến nhóm đối tượng này trong quá trình tạo động lực.

2.5. Đánh giá chung.

2.5.1. Những mặt đạt được.

- Tập đoàn đã xây dựng được hệ tư tưởng lý tưởng sứ mệnh đạt được nhất trí rất cao của toàn bộ CBNV khu vực miền Bắc. Lý tưởng sứ mệnh của Tập đoàn đã phản ánh được mục tiêu trung tâm không chỉ là phát triển kinh doanh cho lợi ích Tập đoàn mà là phát triển và hoàn thiện cuộc sống của mỗi thành viên trong Tập đoàn. Đối với lý tưởng và sứ mệnh mang đầy tính nhân văn và thể hiện sự quan tâm đến CBNV, NLD trong Tập đoàn đều được tiếp thêm động lực trong quá trình sản xuất kinh doanh và đánh giá rất cao công tác này.

- Tập đoàn đã xây dựng hệ thống giá trị cốt lõi, niềm tin và thái độ như một bộ quy tắc ứng xử đặc trưng của Tập đoàn Kim Liên khu vực Miền Bắc. Bộ giá trị cốt lõi này cũng đạt được tán thành cao trong toàn bộ CBNV, tạo động lực từ rất nhiều mặt một cách chi tiết nhất trong tiềm thức mỗi con người. Tuy sự dàn trải chi tiết này có ảnh hưởng đến trách nhiệm thực hiện công việc của NLD nhưng cũng là bộ tiêu chuẩn ứng xử tạo động lực lao động toàn diện tới nhân viên trong tổ chức.

-Việc sắp xếp, bố trí về kiến trúc, nơi làm việc cũng đạt hiệu quả tương đối cao trong việc tạo động lực lao động của nhân viên. Kiến trúc và cơ sở vật chất được Tập đoàn rất đầu tư chú trọng, mang đến sự thuận tiện, thoải mái, thúc đẩy CBNV làm việc hăng say, hiệu quả.

2.5.2. Một số hạn chế và nguyên nhân

▼ Một số hạn chế

- Mặc dù đã có logo biểu trưng của Tập đoàn song hình thức và ý nghĩa của logo chưa mang tính đại chúng, gần gũi với tổ chức. Ý nghĩa logo chú trọng tới phong cách cá nhân, chưa phản ánh được nguyện vọng, ý chí của tổ chức.

- Triết lý quản lý và kinh doanh tuy được phổ biến nhưng chưa tạo động lực trong Tập đoàn. CBNV chủ yếu cảm thấy triết lý này không khả thi và mục tiêu quá cao trong ngắn hạn khó có thể đạt tới nên động lực làm việc không được thúc đẩy.

- Chưa có các quy trình quy định và chính sách cần thiết tạo động lực cho CBNV. Đặc biệt chính sách trả lương, thưởng, đãi ngộ hoặc quy chế lương không hề được ban hành, gây hoang mang và không minh bạch.

- Đối hệ thống trao đổi thông tin: Tập đoàn đã xây dựng hệ trao đổi thông tin rất bài bản và chi tiết. Tuy nhiên, trong hệ thống trao đổi thông tin vẫn còn một số những điểm gây khó khăn, vướng mắc cho NLD khi thực hiện. Ví dụ như hệ thống quy tắc sử dụng email dùng từ khóa ngoại ngữ, thông tin chuyển qua email chưa được xử lý nhanh chóng kịp thời.. Bên cạnh đó, ngoài hệ thống email trên nền tảng Google Mail, Tập đoàn không phát triển hệ thống nào khác nhằm trao đổi thông tin kể cả thông tin cứng (văn bản, tài liệu) lẫn thông tin mềm (chia sẻ, câu chuyện, tâm tư nguyện vọng).

- Quá trình lịch sử non trẻ tại khu vực Miền Bắc dẫn đến các tấm gương, mẫu chuyện giai thoại trong Tập đoàn chưa được hình thành, vì vậy NLD chưa cảm thấy thúc đẩy qua hình thức văn hóa này.

- Cùng với việc quy định chính sách về chế độ khen thưởng chưa rõ ràng, nên việc tưởng thưởng CBNV hoàn toàn mang tính sự vụ và quyết định cảm tính. Dẫn đến việc tổ chức các phong trào nghi lễ nghi thức với trung tâm là khen thưởng, ghi nhận CBNV lại trở nên không thực chất và chưa hấp dẫn CBNV cố gắng.

- Văn hóa, tác phong làm việc, trách nhiệm với công việc của NLD chưa cao.

- Công đoàn chưa được thành lập mạnh mẽ, Phòng Hành chính Nhân sự là đơn vị đóng vai trò tổ chức các hoạt động văn hóa, thể dục, thể thao, động viên, thăm hỏi, chia sẻ khi NLD hoặc gia đình NLD có chuyện vui, buồn mà chưa phát huy được vai trò bảo vệ NLD khi xảy ra tranh chấp giữa NLD và công ty.

▼ Nguyên nhân:

- Ban lãnh đạo Tập đoàn chưa nhận thức được tầm quan trọng của logo biểu tượng đối với công tác tạo động lực cho nhân sự mà chỉ nhận thức được mặt quảng bá thương hiệu, do vậy logo biểu tượng còn xa rời các thành viên trong tổ chức, chưa được sự nhất trí cao.

- Quá trình phát triển ngắn (trong 2 năm) khiến cho việc xây dựng các yếu tố cần thiết là chưa đầy đủ: quy trình quy định chính sách còn đang trong giai đoạn xây dựng và thử nghiệm; các mẫu chuyện, giai thoại chưa xuất hiện; triết lý quản lý kinh doanh chưa chứng minh được tính phù hợp qua quá trình hoạt động.

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG THÔNG QUA VĂN HÓA DOANH NGHIỆP CHO TẬP ĐOÀN KIM LIÊN KHU VỰC MIỀN BẮC

3.1. Định hướng phát triển của doanh nghiệp trong thời gian tới

▼ Chiến lược phát triển trung và dài hạn của công ty

- Thực hiện chủ trương phát triển theo “Chiến lược phát triển kinh doanh - dịch vụ của Tập đoàn Kim Liên đến năm 2025” đã được Tập đoàn Kim Liên phê duyệt.

- Chiếm lĩnh thị phần kinh doanh, vươn lên số 1 trong phân khúc cung cấp sản phẩm xe và dịch vụ trên thị trường cả nước.

- Nâng cao chất lượng dịch vụ, năng suất và năng lực cạnh tranh để tiến tới phủ sóng các lĩnh vực khác như nhà hàng, khách sạn, chăm sóc sức khỏe.

- Đem đến môi trường làm việc hạnh phúc thông qua tinh thần máu lửa, đoàn kết, vượt khó, nguyên tắc tôn trọng, chia sẻ của toàn thể đội ngũ CBNV.

▼ Các mục tiêu cụ thể

- Đẩy mạnh công tác xây dựng quy trình quy định chính sách để xây dựng môi trường phát triển hoàn thiện cho từng CBNV.

- Tập trung xây dựng chiến lược kinh doanh hiệu quả, nâng cao quy mô, năng suất và chất lượng dịch vụ;

- Xây dựng quy hoạch, kế hoạch đầu tư để phát triển các dịch vụ;

- Liên kết với các đối tác nước ngoài để quảng bá thương hiệu Tập đoàn.

▼ Phương hướng về công tác quản trị nhân lực của Tập đoàn

Để đáp ứng mục tiêu sản xuất kinh doanh của Tập đoàn, Tập đoàn đưa ra phương hướng về công tác quản trị nhân lực như sau:

- Hoàn thiện các chính sách quản lý và phát triển nguồn nhân lực, tạo điều kiện để NLD được học tập, phát huy năng lực, sở trường, hoàn thiện bản thân.

- Xây dựng chiến lược đào tạo, tuyển chọn và phát triển nguồn nhân lực có trình độ quản lý cao nhằm đáp ứng tốt hơn công việc sản xuất kinh doanh của công ty trong thời gian tới.

- Xây dựng và ban hành các chính sách liên quan tới NLD nhằm đảm bảo thu hút nhân lực chất lượng cao.

- Duy trì cơ cấu tổ chức nhân sự ổn định và phát triển.

3.2. Quan điểm tạo động lực lao động thông qua văn hóa doanh nghiệp cho người lao động trong Tập đoàn.

- Tạo động lực cho NLD là biện pháp lâu dài và quan trọng nhất để duy trì và phát triển nguồn nhân lực của công ty.

Quản lý nguồn nhân lực trong một tổ chức suy cho cùng là làm sao giữ chân được NLD trong tổ chức mình, sử dụng có hiệu quả để đạt được mục tiêu của tổ chức. Muốn vậy, những giải pháp về vật chất và tinh thần đưa ra nhằm kích thích và động viên, lôi kéo NLD cố gắng phấn đấu vì công ty là những giải pháp cơ bản và lâu dài. Trong đó, các giải pháp về văn hóa doanh nghiệp là giải pháp mang tính trường tồn, vừa đạt được mục tiêu tạo động lực lao động, vừa tạo nên thương hiệu vững mạnh cho Tập đoàn.

- Áp dụng các biện pháp tạo động lực một cách công bằng đối với mọi NLD trong công ty.

Dù là cán bộ quản lý, lao động trực tiếp hay lao động gián tiếp trong công ty đều nhận được những khuyến khích như nhau theo đúng quy định. Cùng sống trong một môi trường văn hóa của doanh nghiệp, việc đảm bảo áp dụng phổ biến văn hóa một cách rộng rãi chính là một biện pháp bảo đảm công bằng trong tạo động lực đối với CBNV

Đồng thời, áp dụng các biện pháp tạo động lực một cách công bằng còn nhằm xây dựng một tập thể lao động trong sạch, vững mạnh, tăng tính đoàn kết nội bộ. NLD chuyên tâm thực hiện tốt công việc, phấn đấu để chứng minh năng lực của bản thân.

- Linh hoạt trong thực hiện các hình thức tạo động lực thông qua văn hóa doanh nghiệp cho NLD.

Do đặc điểm của mỗi NLD là khác nhau, nhu cầu của mỗi NLD là khác nhau nên động lực lao động của mỗi người là khác nhau, trong khi văn hóa doanh nghiệp là chuỗi các giá trị bao trùm và không tạo nên của riêng ai. Do vậy, Tập đoàn phải sử dụng linh hoạt các hình thức tạo động lực lao động qua văn hóa doanh nghiệp, chú ý đến các mặt, các biểu hiện của văn hóa doanh nghiệp phù hợp với số đông CBNV. Nếu như các biện pháp tạo động lực áp dụng cho tổ chức không đúng, không những không kích thích được tinh thần làm việc của NLD mà còn lãng phí nguồn lực của tổ chức.

3.3. Một số giải pháp tạo động lực lao động thông qua văn hóa doanh nghiệp tại Tập đoàn Kim Liên Group khu vực Miền Bắc.

Bảng 3.1: Kết quả phiếu điều tra khảo sát về các giải pháp để hoàn thiện văn hóa doanh nghiệp trong Tập đoàn Kim Liên Group khu vực Miền Bắc.

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 khảo sát thực tế của tác giả năm 2019)

Thông qua việc đánh giá qua phiếu khảo sát về các giải pháp hoàn thiện văn hóa doanh nghiệp cho Tập đoàn Kim Liên khu vực Miền Bắc thì việc lựa chọn văn hóa doanh nghiệp phù hợp với chiến lược kinh doanh của Tập đoàn Kim Liên 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 nghiệp. Vì vậy, thông qua bảng khảo sát và tình hình thực tế Tập đoàn Kim Liên cần lựa chọn những yếu tố sau để hoàn thiện về văn hóa doanh nghiệp:

- Xác định rõ tầm nhìn, sứ mệnh mà Tập đoàn Kim Liên sẽ vươn đến trong tương lai.

- Lựa chọn những giá trị cốt lõi phù hợp với chiến lược kinh doanh của Tập đoàn Kim Liên 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.

3.3.1. Nhấn mạnh tầm nhìn, sứ mệnh.

Việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp phù hợp với tổ chức đòi hỏi mỗi nhà quản trị của Tập đoàn Kim Liên có những nhận định đúng đắn rằng đâu là giá trị mà cán bộ nhân viên Tập đoàn Kim Liên sẽ hướng tới, đâu là giá trị có lợi trên con đường xây dựng thành công của Tập đoàn Kim Liên trong tương lai. Giải pháp đầu tiên và cũng là bước đi cơ bản nhất trong quá trình sử dụng văn hoá doanh nghiệp để tạo động lực lao động 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, tạo mục tiêu kích thích động lực tới toàn CBNV.

- Tầm nhìn: Là số 1 tại khu vực về thị phần, chất lượng dịch vụ. Xây dựng môi trường làm việc có chỉ số “hạnh phúc” cao.

- Sứ mệnh: Đem đến cho khách hàng những sản phẩm, dịch vụ tin cậy, vượt trên sự mong đợi. Mang lại cho đội ngũ CBNV môi trường làm việc chuyên nghiệp, đãi ngộ thỏa đáng và cơ hội phát triển luôn rộng mở.

3.3.2. *Tạo giá trị cốt lõi xuyên suốt*

Tập đoàn Kim Liên xác định rõ 10 yếu tố của giá trị cốt lõi: Trung thực - Minh bạch - Công bằng - Thăng tiến - Trách nhiệm - Tôn trọng - Nhiều năng lượng - Ham học hỏi - Tích cực - Đoàn kết

Trung thực: Chính xác, nhất quán trong: Lời nói - báo cáo - tác nghiệp. Không tư lợi (ngay cả khi chưa có quy định quản lý).

Minh bạch: Các hành động luôn tạo ra cơ chế rõ ràng, khách quan, được sự kiểm soát, chứng nhận của người khác (liên quan), hệ thống.

Công bằng: Các quyết định, các chính sách ban hành, các ứng xử phải như nhau với cùng đối tượng, sự việc, thành phần nhân sự. Luôn hướng đến “công tâm”

Thăng tiến: Ngay thẳng, dám góp ý, đề xuất với quản lý, đồng nghiệp đến khi nhận được phản hồi thỏa đáng. Không để các băn khoăn, vướng mắc gây “cản trở” công việc, quan hệ tác nghiệp giữa đồng nghiệp và sự kết nối cá nhân với Công ty/Tập đoàn.

Trách nhiệm: Luôn luôn bảo vệ hình ảnh, uy tín, lợi ích của Tập đoàn. Bám sát mục tiêu, nỗ lực hoàn thành công việc. Làm hết việc chứ không làm hết giờ. Dem lại giá trị, sự thuận tiện nhất cho khách hàng, đối tác, đồng nghiệp, cấp trên cảm thấy “vượt trên sự mong đợi”. Luôn hướng đến trách nhiệm “từ tâm”.

Tôn trọng: Luôn dành cho cấp trên, đồng nghiệp những hành động thể hiện sự coi trọng danh dự, phẩm giá. Không coi thường, xúc phạm người khác. Biết lắng nghe, cư xử lễ phép với cấp trên, đồng nghiệp lớn hơn tuổi và đúng mực với các đồng nghiệp dựa trên các quy tắc, quy định của Công ty, Tập đoàn.

Nhiều năng lượng: Quyết liệt, “máu lửa” trong thực hiện các nhiệm vụ, mục tiêu công việc. Tác phong nhanh nhẹn, thái độ niềm nở, cởi mở.

Ham học hỏi: Chủ động tự học hỏi để nâng cao năng suất, hiệu quả công việc và phát triển sự nghiệp. Khiêm nhường để học hỏi từ đồng nghiệp, quản lý, bạn bè, đối tác,... Chia sẻ nhiều hơn để có thể thu nạp thêm những kiến thức cho bản thân.

Tích cực: Luôn sẵn sàng nhận nhiệm vụ. Góp ý cải tiến hoạt động, môi trường làm việc. Luôn đấu tranh với các hành vi, biểu hiện tiêu cực, giảm động lực làm việc, giảm gắn kết của đồng nghiệp với Công ty.

Đoàn kết: Tất cả vì mục tiêu, lợi ích chung của Tập thể. Hỗ trợ, chia sẻ, giúp đỡ, tương trợ khi mỗi thành viên trong nhóm, Tập thể gặp khó khăn: Công việc (hướng dẫn, trực thay,...), cuộc sống (thăm hỏi đồng nghiệp, thân nhân lúc bị ốm đau, ...). Nói KHÔNG với “nói xấu đồng nghiệp”, “nói xấu Công ty”.

Hệ thống giá trị cốt lõi xuyên suốt này vốn đã bao phủ toàn bộ các vấn đề trong văn hóa tương tác tại doanh nghiệp. Tuy nhiên sự dàn trải của nó cũng là nhược điểm khiến tính xuyên suốt của giá trị cốt lõi bị giảm đi khá nhiều. Vì vậy, biện pháp đề xuất cho Tập đoàn Kim Liên khu vực Miền Bắc chính là giảm cô đọng giá trị cốt lõi, chuyển đổi một số giá trị niềm tin thành bộ quy tắc văn hóa ứng xử trong quy định chính sách. Các giá trị cốt lõi xuyên suốt nên tập trung có thể là: **Minh bạch - Trách nhiệm - Nhiều năng lượng**.

3.3.3. Xây dựng văn hóa lãnh đạo, triết lý quản lý kinh doanh

Vai trò lãnh đạo của Tập đoàn Kim Liên 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 Tập đoàn Kim Liên. 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.

3.3.4. Hoàn thiện chính sách nhân sự

Văn hoá ứng xử trong doanh nghiệp là một phần văn hoá doanh nghiệp Tập đoàn Kim Liên. Các mối quan hệ trong nội bộ của Tập đoàn Kim Liên 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 động lực to lớn của Tập đoàn Kim Liên. 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 Tập đoàn Kim Liên nên đưa vào chính sách nhân sự những quy tắc ứng xử trong nội bộ phù hợp với văn hóa riêng của Tập đoàn Kim Liên. 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 Tập đoàn Kim Liên 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 Tập đoàn Kim Liên 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 Tập đoàn Kim Liên 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, Tập đoàn Kim Liên 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”.

3.3.5. Thúc đẩy văn hóa giao lưu

Tập đoàn Kim Liên nên có xu hướng liên doanh, liên kết với những Tập đoàn khác. Bởi vì, để tồn tại trong môi trường kinh doanh phức tạp, đa văn hóa, thì Tập đoàn Kim Liên không thể duy trì văn hóa doanh nghiệp của mình giống như những lãnh địa đóng kín cửa mà phải mở cửa và phát triển giao lưu về văn hóa. Bên cạnh đó, nhu cầu giao lưu, hòa nhập, xã hội luôn tồn tại trong mỗi cá nhân. 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, tạo động lực và kích thích nhân viên lao động hăng say.

3.3.6. Thay đổi để nâng cao và cải thiện chất lượng văn hóa doanh nghiệp tạo động lực lao động

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 Tập đoàn Kim Liên. Chính vì vậy, những nhà quản trị của Tập đoàn Kim Liên 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

Tạo động lực làm việc là phần quan trọng trong việc quản lý hiệu suất làm việc của nhân viên. Thực tế cho thấy rằng việc này đóng vai trò quan trọng nhất trong quản lý hiệu suất làm việc và là điều mà các nhà quản lý phải quan tâm. Vấn đề tạo động lực làm việc là chìa khóa của sự thành công của doanh nghiệp.

Văn hóa doanh nghiệp là phần hồn, là tài sản vô hình của doanh nghiệp, góp phần tạo nên sức mạnh của doanh nghiệp. Văn hóa là công cụ quan trọng không thể thiếu trong quản lý, điều hành, bất kể đó là quản lý điều hành một quốc gia, một xã hội hay một cơ quan, doanh nghiệp. Môi trường văn hóa doanh nghiệp tác động quyết định đến tinh thần, thái độ, động cơ lao động của các thành viên, giúp doanh nghiệp trở thành một cộng đồng làm việc trên tinh thần hợp tác, thân thiện và tiến thủ. Việc xây dựng một nền nếp văn hóa lành mạnh, tiến bộ trong tổ chức giúp cho nhà quản lý dễ dàng hơn trong điều hành và triển khai kế hoạch của tổ chức; việc quản lý doanh nghiệp bằng cách đưa ra những chuẩn mực để hướng các thành viên hành động, tạo ra như một cơ chế khẳng định mục tiêu, hướng dẫn và uốn nắn những hành vi và ứng xử của thành viên trong tổ chức.

Việc nghiên cứu tạo động lực lao động thông qua văn hóa doanh nghiệp tại tập đoàn Kim Liên group khu vực Miền Bắc đã làm rõ cơ sở khoa học của việc tạo động lực thông qua văn hóa doanh nghiệp nói chung và tại tập đoàn Kim Liên group khu vực Miền Bắc nói riêng. Trên cơ sở hệ thống hóa về tạo động lực lao động thông qua văn hóa doanh nghiệp luận văn đã phân tích thực trạng việc tạo động lực lao động thông qua văn hóa doanh nghiệp tại tập đoàn Kim Liên group khu vực Miền Bắc. Tác giả luận văn cũng đã đề xuất một số giải pháp hoàn thiện công tác tạo động lực lao động

thông qua văn hóa doanh nghiệp cho tập đoàn Kim Liên group khu vực Miền Bắc

Trong khuôn khổ một luận văn cao học, tác giả đã vận dụng kiến thức lý luận được tiếp thu từ các tài liệu trong nhà trường, các cơ quan, doanh nghiệp nghiên cứu, đi sâu tìm hiểu, điều tra, khảo sát tại doanh nghiệp bước đầu đề xuất những giải pháp nêu trên với những lập luận, lý giải đảm bảo tính khoa học và hiện đại là việc không đơn giản. Để hoàn thiện vấn đề này cần có những nghiên cứu tiếp theo, đây là vấn đề khó nhưng rất quan trọng cho các nhà quản lý nói chung và quản lý doanh nghiệp trong việc nâng cao hiệu quả quản lý điều hành doanh nghiệp. Do giới hạn về khả năng nghiên cứu của tác giả, thời gian, kinh phí có hạn nên kết quả nghiên cứu mới chỉ đạt được ở một mức độ nhất định. Tác giả luận văn mong được sự đóng góp của các thầy giáo, cô giáo, các nhà khoa học, nhà quản lý đóng góp ý kiến để hoàn thiện./.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt:

1. Mai Quốc Chánh, *Giáo trình Kinh tế lao động*, NXB Giáo dục.
2. Đỗ Minh Cương – Phong Kỳ Sơn (1995), *Vai trò của con người trong quản lý doanh nghiệp*, Nhà xuất bản Chính trị quốc gia
3. Đỗ Minh Cương (2001), *Văn hóa kinh doanh và triết lý kinh doanh*, Nhà xuất bản Chính trị quốc gia
4. Dave Lavinsky, *Các cách tạo động lực thúc đẩy nhân viên hiệu quả*, Fast Company.
5. 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.
6. Trần Kim Dung (2009), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Thống kê.
7. Edgar H.Schein (2012), *Văn hóa doanh nghiệp và sự lãnh đạo*, Nhà xuất bản Tri Thức.
8. Lê Thanh Hà (2011), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Lao động xã hội.
9. Lê Thanh Hà (2008), *Quan hệ lao động trong hội nhập kinh tế quốc tế*, NXB Lao động - Xã hội.
10. Hoàng Văn Hải & Vũ Thùy Dương (2010), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Thống kê.
11. Dương Thị Liễu (2008), *Bài giảng: Văn hóa kinh doanh*, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân
12. Nguyễn Mạnh Quân (2007), “*Đạo đức kinh doanh và Văn hóa doanh nghiệp*”, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân.
13. Nguyễn Ngọc Quân & Nguyễn Vân Điềm (2012), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân.

14. Bùi Anh Tuấn (2009), *Giáo trình Hành vi tổ chức*, NXB Trường Đại học Kinh tế quốc dân.
15. Nguyễn Tiệp (2008), *Giáo trình Quan hệ lao động*, NXB Lao động - Xã hội.
16. Nguyễn Tiệp (2008), *Giáo trình Tổ chức lao động*, NXB Lao động - Xã hội.
17. Lương Văn Úc (2010), *Giáo trình Tâm lý học lao động*, NXB Đại học kinh tế quốc dân.
18. Công ty Cổ phần Kim Liên Đông Đô - Hướng dẫn quy định trách nhiệm - quyền hạn - nhiệm vụ Công ty Cổ phần Kim Liên Đông Đô - Nissan Phạm Văn Đồng.
19. Tập đoàn Kim Liên Group - Tài liệu đào tạo văn hoá doanh nghiệp
20. Tập đoàn Kim Liên Group - Báo cáo tài chính 2017 - 2018.
21. Viện nghiên cứu và đào tạo về quản lý (2005), *Phương pháp và kỹ năng quản lý nhân sự*, Nhà xuất bản Lao động xã hội.

Tiếng Anh:

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

PHỤ LỤC 01

PHIẾU KHẢO SÁT

Khảo sát các vấn đề tạo động lực lao động thông qua văn hoá doanh nghiệp.

Để có được những số liệu thực tế nhằm mục đích nghiên cứu, hoàn thành luận văn thạc sỹ với tên đề tài “tạo động lực lao động thông qua văn hóa doanh nghiệp tại Tập đoàn Kim Liên Group khu vực Miền Bắc”, kính đề nghị anh/chị vui lòng cung cấp một số thông tin theo những câu hỏi dưới đây. Mọi thông tin anh/chị cung cấp đều có ý nghĩa quan trọng đối với chúng tôi. Thông tin chỉ sử dụng để khảo sát, không sử dụng vào mục đích khác. Tôi xin chân thành cảm ơn sự giúp đỡ nhiệt tình của anh/chị.

A. Thông tin cá nhân

1. Giới tính: Nam Nữ

2. Độ tuổi:

< 25 Từ 26 - 39 Từ 40 - 55

3. Trình độ học vấn:

Trên đại học Đại học, cao đẳng

Trung cấp, sơ cấp Lao động phổ thông

4. Chức danh công tác

Cán bộ quản lý Lao động gián tiếp (Nhân viên

phòng ban)

Lao động trực tiếp (Xưởng sản xuất)

B. Tìm hiểu về tạo động lực lao động thông qua văn hoá doanh nghiệp

I. Kiến trúc và bố trí nơi làm việc của Tập đoàn

Anh/chị hãy cho biết mức độ đồng ý với các nội dung liên quan đến Kiến trúc và bố trí nơi làm việc của Tập đoàn.

Trong đó: 1: Hoàn toàn đồng ý 2. Đồng ý 3. Không có ý kiến rõ ràng
4. Không đồng ý 5. Rất không đồng ý

STT	Nội dung khảo sát	1	2	3	4	5
1	Anh/chị nhận thấy kiến trúc và bài trí nơi làm việc đẹp, gây ấn tượng và tạo cảm hứng làm việc.					
2	Bố trí kiến trúc nội thất tại Tập đoàn phù hợp với nhu cầu tương tác khi làm việc.					
3	Điều kiện cơ sở vật chất là động lực để anh/chị muốn đến Công ty mỗi ngày.					
4	Anh/chị cảm thấy bị áp lực, khó khăn với vị trí nơi làm việc					
5	Anh/chị hài lòng với vị trí nơi làm việc					

II. Logo và biểu trưng của Tập đoàn

Anh/chị hãy cho biết mức độ đồng ý với các nội dung liên quan đến hiệu quả của logo Tập đoàn đối với nội bộ

Trong đó: 1: Hoàn toàn đồng ý 2. Đồng ý 3. Không có ý kiến rõ ràng
4. Không đồng ý 5. Rất không đồng ý

STT	Nội dung khảo sát	1	2	3	4	5
1	Anh/chị nhận thấy logo hiện tại phản ánh đặc trưng của tổ chức.					
2	Logo hiện tại của Tập đoàn phù hợp với ngành nghề kinh doanh					
3	Ý nghĩa logo được lý giải phản ánh mong muốn của anh/chị					
4	Anh/chị mong muốn sử dụng logo này thường xuyên trong công việc, giao dịch.					

5	Anh/chị sẵn lòng quảng bá logo, thương hiệu Tập đoàn ra thị trường						
---	--	--	--	--	--	--	--

III. Lý tưởng và sứ mệnh của Tập đoàn

Anh/chị hãy cho biết mức độ đồng ý với các nội dung liên quan đến lý tưởng và sứ mệnh của Tập đoàn

Trong đó: 1: Hoàn toàn đồng ý 2. Đồng ý 3. Không có ý kiến rõ ràng 4. Không đồng ý 5. Rất không đồng ý

STT	Nội dung khảo sát	1	2	3	4	5
1	Anh/chị nhất trí với lý tưởng sứ mệnh Tập đoàn theo đuổi.					
2	Lý tưởng sứ mệnh của Tập đoàn cũng phản ánh mục tiêu của anh/chị.					
3	Anh/chị nhận thấy việc thực hiện lý tưởng sứ mệnh này là khả thi.					
4	Anh/chị cảm thấy lý tưởng sứ mệnh này gia tăng động lực làm việc của anh/chị.					

IV. Giá trị cốt lõi, niềm tin và thái độ

Anh/chị hãy cho biết mức độ đồng ý với các nội dung liên quan đến giá trị cốt lõi, niềm tin và thái độ của Tập đoàn

Trong đó: 1: Hoàn toàn đồng ý 2. Đồng ý 3. Không có ý kiến rõ ràng 4. Không đồng ý 5. Rất không đồng ý

STT	Nội dung khảo sát	1	2	3	4	5
1	Anh/chị có biết về bộ giá trị cốt lõi, niềm tin và thái độ của Tập đoàn Kim Liên.					
2	Anh/chị hài lòng và nhất trí với bộ giá trị cốt lõi, niềm tin và thái độ.					
3	Anh/chị hài lòng về văn hoá ứng xử trong Tập đoàn sau khi được phổ biến bộ giá trị cốt lõi					
4	Bộ giá trị cốt lõi, niềm tin và thái độ của Tập đoàn thúc đẩy anh chị làm việc với tinh thần trách nhiệm cao hơn					

V. Triết lý quản lý kinh doanh

Anh/chị hãy cho biết mức độ đồng ý với các nội dung liên quan đến triết lý quản lý kinh doanh của Tập đoàn

Trong đó: 1: Hoàn toàn đồng ý 2. Đồng ý 3. Không có ý kiến rõ ràng
4. Không đồng ý 5. Rất không đồng ý

STT	Nội dung khảo sát	1	2	3	4	5
1	Anh/chị có biết về triết lý quản lý và kinh doanh của Tập đoàn.					
2	Triết lý quản lý và kinh doanh thúc đẩy anh/chị làm việc đạt kết quả như mong muốn.					
3	Triết lý quản lý và kinh doanh của Tập đoàn được áp dụng rộng rãi, triệt để					

VI. Quy trình, quy định, chính sách

Anh/chị hãy cho biết mức độ đồng ý với các nội dung liên quan đến quy trình, quy định và chính sách được ban hành tại Tập đoàn Kim Liên Group.

Trong đó: 1: Hoàn toàn đồng ý 2. Đồng ý 3. Không có ý kiến rõ ràng
4. Không đồng ý 5. Rất không đồng ý

STT	Nội dung khảo sát	1	2	3	4	5
1	Anh/chị có được biết về các quy trình, quy định, chính sách ban hành trong Tập đoàn Kim Liên.					
2	Các quy trình, quy định được thực hiện nghiêm túc, không xảy ra sự cố.					
3	Các quy trình, quy định hợp lý, rõ ràng, minh bạch					
4	Các chính sách đáp ứng được nguyện vọng của anh/chị					
5	Quy trình, quy định và chính sách của Tập đoàn thúc đẩy năng lượng và động lực làm việc, cống hiến của anh/chị					

VII. Hệ thống trao đổi thông tin

Anh/chị hãy cho biết mức độ đồng ý với các nội dung liên quan đến hệ thống trao đổi, tiếp cận thông tin tại Tập đoàn Kim Liên Group.

Trong đó: 1: Hoàn toàn đồng ý 2. Đồng ý 3. Không có ý kiến rõ ràng
4. Không đồng ý 5. Rất không đồng ý

STT	Nội dung khảo sát	1	2	3	4	5
1	Anh/chị dễ dàng tiếp cận hệ thống email của Tập đoàn Kim Liên.					
2	Quy tắc sử dụng email thuận tiện dễ nhớ.					
3	Anh/chị nhận thấy việc trao đổi thông tin qua email tại Tập đoàn Kim Liên đáp ứng đủ sự nhanh chóng, kịp thời					
4	Hệ thống trao đổi thông tin hiện nay của Tập đoàn tạo động lực cảm hứng trong công việc cho anh/chị					

VIII. Hội họp, nghi lễ, nghi thức

Anh/chị hãy cho biết mức độ đồng ý với các nội dung liên quan đến hội họp, nghi lễ, nghi thức tại Tập đoàn Kim Liên Group.

Trong đó: 1: Hoàn toàn đồng ý 2. Đồng ý 3. Không có ý kiến rõ ràng
4. Không đồng ý 5. Rất không đồng ý

STT	Nội dung khảo sát	1	2	3	4	5
1	Anh/chị có thấy các nghi thức định kỳ tại Tập đoàn Kim Liên được tổ chức đúng kế hoạch và mục đích rõ ràng					
2	Các nghi thức, cuộc nhóm họp hấp dẫn anh/chị tham gia.					
3	Việc đánh giá, khen thưởng trong nghi thức khen ngợi được thực hiện chính xác, công bằng.					
4	Hoạt động văn hoá, nghi lễ nghi thức định kỳ là động lực công tác của anh/chị					

C. Mức độ hài lòng và dự định gắn bó với công việc tại Tập đoàn Kim Liên Group trong tương lai

1. Anh/chị có hài lòng với công việc hiện tại

- “ 1: Hoàn toàn hài lòng “ 2. Hài lòng “ 3. Không hài lòng
- “ 4: Hoàn toàn không hài lòng “ 5. Không biết

2. Anh/chị có dự định gắn bó với công việc hiện tại

- “ 1: Gắn bó “ 2. Tìm việc mới “ 3. Không biết

D. Đề xuất nâng cao công tác tạo động lực lao động thông qua văn hoá doanh nghiệp tại Tập đoàn Kim Liên Group

1. Anh/chị có đề xuất gì về việc nâng cao hiệu quả của biểu trưng Tập đoàn tới động lực phát triển trong nội bộ

Trong đó:

- “ 1: Rất cần thiết “ 2. Cần thiết “ 3. Không cần thiết
- 4. Đề xuất khác:

.....

.....

.....

.....

.....

2. Anh/chị có đề xuất việc cải thiện hệ thống trao đổi thông tin tại Tập đoàn

Trong đó:

- “ 1: Rất cần thiết “ 2. Cần thiết “ 3. Không cần thiết
- 4. Đề xuất khác:

.....

.....

.....
.....
.....

3. Anh/chị có đề xuất về việc nhấn mạnh và làm rõ tầm nhìn, sứ mệnh của Tập đoàn

Trong đó:

- 1: Rất cần thiết • 2. Cần thiết • 3. Không cần thiết

4. Đề xuất khác:

.....
.....
.....
.....
.....

4. Anh/chị có đề xuất việc tăng cường truyền thông nội bộ

Trong đó:

- 1: Rất cần thiết • 2. Cần thiết • 3. Không cần thiết

4. Đề xuất khác:

.....
.....
.....
.....
.....

5. Anh/chị có đề xuất việc lựa chọn lại các giá trị cốt lõi, niềm tin, thái độ phù hợp với công tác tạo động lực

- Trong đó: • 1: Rất cần thiết • 2. Cần thiết • 3. Không cần thiết

4. Đề xuất khác:

.....
.....
.....
.....
.....

6. Anh/chị có đề xuất việc chú trọng đến phong cách lãnh đạo trong công tác tạo động lực

Trong đó: .. 1: Rất cần thiết .. 2. Cần thiết .. 3. Không cần thiết

4. Đề xuất khác:

.....
.....
.....
.....
.....

7. Anh/chị có đề xuất về các chính sách nhân sự nhằm tạo động lực làm việc

Trong đó:

.. 1: Rất cần thiết .. 2. Cần thiết .. 3. Không cần thiết

4. Đề xuất khác:

.....
.....
.....
.....
.....

8. Anh/chị có nhận thấy sự cần thiết của giao lưu văn hoá trong việc tạo động lực lao động

Trong đó:

- .. 1: Rất cần thiết .. 2. Cần thiết .. 3. Không cần thiết

4. Đề xuất khác:

.....

.....

.....

.....

.....

9. Anh/chị có đề xuất về việc nhấn mạnh và làm rõ tầm nhìn, sứ mệnh của Tập đoàn

Trong đó:

- .. 1: Rất cần thiết .. 2. Cần thiết .. 3. Không cần thiết

4. Đề xuất khác:

.....

.....

.....

.....

.....

10. Anh/chị có đề xuất việc tăng cường truyền thông nội bộ

Trong đó:

- .. 1: Rất cần thiết .. 2. Cần thiết .. 3. Không cần thiết

4. Đề xuất khác:

.....

.....

.....

11. Anh/chị có đề xuất việc lựa chọn lại các giá trị cốt lõi, niềm tin, thái độ phù hợp với công tác tạo động lực

Trong đó:

- 1: Rất cần thiết · 2. Cần thiết · 3. Không cần thiết

4. Đề xuất khác:

.....

.....

.....

.....

12. Anh/chị có đề xuất việc chú trọng đến phong cách lãnh đạo trong công tác tạo động lực

Trong đó:

- 1: Rất cần thiết · 2. Cần thiết · 3. Không cần thiết

4. Đề xuất khác:

.....

.....

.....

.....

13. Anh/chị có đề xuất về các chính sách nhân sự nhằm tạo động lực làm việc

Trong đó:

- 1: Rất cần thiết · 2. Cần thiết · 3. Không cần thiết

4. Đề xuất khác:

.....

.....

.....

.....

14. Anh/chị có nhận thấy sự cần thiết của giao lưu văn hoá trong việc tạo động lực lao động

Trong đó:

.. 1: Rất cần thiết .. 2. Cần thiết .. 3. Không cần thiết

4. Đề xuất khác:

.....

.....

.....

.....

.....

Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác của các anh/chị.

Chúc các anh/chị làm việc hiệu quả!

PHỤ LỤC 02**BẢNG TỔNG HỢP KẾT QUẢ PHIẾU ĐIỀU TRA**

Khảo sát các vấn đề tạo động lực lao động thông qua văn hoá doanh nghiệp.

A. Thông tin cá nhân

1. Giới tính: 65 Nam 65 Nữ

2. Độ tuổi:

STT	Tuổi dưới 25	Tuổi từ 26 đến 39	Tuổi từ 40 đến 55
1	40	85	5

3. Trình độ học vấn:

STT	Trên đại học	Đại học, cao đẳng	Trung cấp, sơ cấp	Lao động phổ thông
1	0	55	72	3

4. Chức danh công tác

STT	Cán bộ quản lý	Lao động gián tiếp (Nhân viên phòng ban)	Lao động trực tiếp (Xưởng sản xuất)
1	7	48	75

B. Tìm hiểu về tạo động lực lao động thông qua văn hoá doanh nghiệp

I. Kiến trúc và bố trí nơi làm việc của Tập đoàn

Anh/chị hãy cho biết mức độ đồng ý với các nội dung liên quan đến Kiến trúc và bố trí nơi làm việc của Tập đoàn.

Trong đó: 1. Hoàn toàn đồng ý 2. Đồng ý 3. Không có ý kiến rõ ràng 4. Không đồng ý 5. Rất không đồng ý

STT	Nội dung khảo sát	1	2	3	4	5
1	Anh/chị nhận thấy kiến trúc và bài trí nơi làm việc đẹp, gây ấn tượng và tạo cảm hứng làm việc.	35	42	30	21	2
2	Bố trí kiến trúc nội thất tại Tập đoàn phù hợp với nhu cầu tương tác khi làm việc.	40	54	20	16	0
3	Điều kiện cơ sở vật chất là động lực để anh/chị muốn đến Công ty mỗi ngày.	38	50	14	20	8
4	Anh/chị cảm thấy bị áp lực, khó khăn với vị trí nơi làm việc	21	30	40	30	9
5	Anh/chị hài lòng với vị trí nơi làm việc	24	48	38	15	5

II. Logo và biểu trưng của Tập đoàn

Anh/chị hãy cho biết mức độ đồng ý với các nội dung liên quan đến hiệu quả của logo Tập đoàn đối với nội bộ

Trong đó: 1: Hoàn toàn đồng ý 2. Đồng ý 3. Không có ý kiến rõ ràng
4. Không đồng ý 5. Rất không đồng ý

STT	Nội dung khảo sát	1	2	3	4	5
1	Anh/chị nhận thấy logo hiện tại phản ánh đặc trưng của tổ chức.	5	13	24	68	20
2	Logo hiện tại của Tập đoàn phù hợp với ngành nghề kinh doanh	20	33	37	30	10
3	Ý nghĩa logo được lý giải phản ánh mong muốn của anh/chị	8	15	29	60	18
4	Anh/chị mong muốn sử dụng logo này thường xuyên trong công việc, giao dịch.	5	24	40	26	35
5	Anh/chị sẵn lòng quảng bá logo, thương hiệu Tập đoàn ra thị trường	22	28	50	25	5

III. Lý tưởng và sứ mệnh của Tập đoàn

Anh/chị hãy cho biết mức độ đồng ý với các nội dung liên quan đến lý tưởng và sứ mệnh của Tập đoàn

Trong đó: 1: Hoàn toàn đồng ý 2. Đồng ý 3. Không có ý kiến rõ ràng 4. Không đồng ý 5. Rất không đồng ý

STT	Nội dung khảo sát	1	2	3	4	5
1	Anh/chị nhất trí với lý tưởng sứ mệnh Tập đoàn theo đuổi.	49	52	27	2	0
2	Lý tưởng sứ mệnh của Tập đoàn cũng phản ánh mục tiêu của anh/chị.	28	37	44	17	4
3	Anh/chị nhận thấy việc thực hiện lý tưởng sứ mệnh này là khả thi.	12	23	35	45	15
4	Anh/chị cảm thấy lý tưởng sứ mệnh này gia tăng động lực làm việc của anh/chị.	29	32	30	33	6

IV. Giá trị cốt lõi, niềm tin và thái độ

Anh/chị hãy cho biết mức độ đồng ý với các nội dung liên quan đến giá trị cốt lõi, niềm tin và thái độ của Tập đoàn

Trong đó: 1: Hoàn toàn đồng ý 2. Đồng ý 3. Không có ý kiến rõ ràng 4. Không đồng ý 5. Rất không đồng ý

STT	Nội dung khảo sát	1	2	3	4	5
1	Anh/chị có biết về bộ giá trị cốt lõi, niềm tin và thái độ của Tập đoàn Kim Liên.	30	33	27	30	10
2	Anh/chị hài lòng và nhất trí với bộ giá trị cốt lõi, niềm tin và thái độ.	24	31	37	15	3
3	Anh/chị hài lòng về văn hoá ứng xử trong Tập đoàn sau khi được phổ biến bộ giá trị cốt lõi	21	19	20	33	17
4	Bộ giá trị cốt lõi, niềm tin và thái độ của Tập đoàn thúc đẩy anh chị làm việc với tinh thần trách nhiệm cao hơn	8	15	29	60	18

V. Triết lý quản lý kinh doanh

Anh/chị hãy cho biết mức độ đồng ý với các nội dung liên quan đến triết lý quản lý kinh doanh của Tập đoàn

Trong đó: 1: Hoàn toàn đồng ý 2. Đồng ý 3. Không có ý kiến rõ ràng
4. Không đồng ý 5. Rất không đồng ý

STT	Nội dung khảo sát	1	2	3	4	5
1	Anh/chị có biết về triết lý quản lý và kinh doanh của Tập đoàn.	28	30	51	18	3
2	Triết lý quản lý và kinh doanh thúc đẩy anh/chị làm việc đạt kết quả như mong muốn.	8	15	29	60	18
3	Triết lý quản lý và kinh doanh của Tập đoàn được áp dụng rộng rãi, triệt để	5	13	24	68	20

VI. Quy trình, quy định, chính sách

Anh/chị hãy cho biết mức độ đồng ý với các nội dung liên quan đến quy trình, quy định và chính sách được ban hành tại Tập đoàn Kim Liên Group.

Trong đó: 1: Hoàn toàn đồng ý 2. Đồng ý 3. Không có ý kiến rõ ràng
4. Không đồng ý 5. Rất không đồng ý

STT	Nội dung khảo sát	1	2	3	4	5
1	Anh/chị có được biết về các quy trình, quy định, chính sách ban hành trong Tập đoàn Kim Liên.	4	12	34	57	23
2	Các quy trình, quy định được thực hiện nghiêm túc, không xảy ra sự cố.	8	13	26	61	22
3	Các quy trình, quy định hợp lý, rõ ràng, minh bạch	5	11	29	55	30
4	Các chính sách đáp ứng được nguyện vọng của anh/chị	1	7	36	70	16
5	Quy trình, quy định và chính sách của Tập đoàn thúc đẩy năng lượng và động lực làm việc, cống hiến của anh/chị	3	16	21	38	52

VII. Hệ thống trao đổi thông tin

Anh/chị hãy cho biết mức độ đồng ý với các nội dung liên quan đến hệ thống trao đổi, tiếp cận thông tin tại Tập đoàn Kim Liên Group.

Trong đó: 1: Hoàn toàn đồng ý 2. Đồng ý 3. Không có ý kiến rõ ràng
4. Không đồng ý 5. Rất không đồng ý

STT	Nội dung khảo sát	1	2	3	4	5
1	Anh/chị dễ dàng tiếp cận hệ thống email của Tập đoàn Kim Liên.	25	30	48	25	2
2	Quy tắc sử dụng email thuận tiện dễ nhớ.	10	18	45	30	27
3	Anh/chị nhận thấy việc trao đổi thông tin qua email tại Tập đoàn Kim Liên đáp ứng đủ sự nhanh chóng, kịp thời	13	15	26	43	33
4	Hệ thống trao đổi thông tin hiện nay của Tập đoàn tạo động lực cảm hứng trong công việc cho anh/chị	5	15	32	50	28

VIII. Hội họp, nghi lễ, nghi thức

Anh/chị hãy cho biết mức độ đồng ý với các nội dung liên quan đến hội họp, nghi lễ, nghi thức tại Tập đoàn Kim Liên Group.

Trong đó: 1: Hoàn toàn đồng ý 2. Đồng ý 3. Không có ý kiến rõ ràng
4. Không đồng ý 5. Rất không đồng ý

STT	Nội dung khảo sát	1	2	3	4	5
1	Anh/chị có thấy các nghi thức định kỳ tại Tập đoàn Kim Liên được tổ chức đúng kế hoạch và mục đích rõ ràng	25	30	48	25	2
2	Các nghi thức, cuộc nhóm họp hấp dẫn anh/chị tham gia.	10	27	45	30	18
3	Việc đánh giá, khen thưởng trong nghi thức khen ngợi được thực hiện chính xác, công bằng.	13	33	26	43	15
4	Hoạt động văn hoá, nghi lễ nghi thức định kỳ là động lực công tác của anh/chị	15	28	32	50	5

C. Mức độ hài lòng và dự định gắn bó với công việc tại Tập đoàn Kim Liên Group trong tương lai

1. Anh/chị có hài lòng với công việc hiện tại

Chỉ tiêu	Hoàn toàn hài lòng	Hài lòng	Không có ý kiến rõ ràng	Không hài lòng	Hoàn toàn không hài lòng
Số người (người)	20	45	35	25	5

2. Anh/chị có dự định gắn bó với công việc hiện tại

Tiêu chuẩn	Lao động gián tiếp	Lao động trực tiếp
	Số lượng	Số lượng
Gắn bó	99	95
Tìm việc khác	13	20
Không biết	18	15

D. Đề xuất nâng cao công tác tạo động lực lao động thông qua văn hoá doanh nghiệp tại Tập đoàn Kim Liên Group

STT	Nội dung giải pháp	Rất cần	Cần	Không cần	Đề xuất khác
1	Xây dựng các giải pháp đối với các biểu trưng trực quan và phi trực quan	12	18	70	70
2	Xây dựng các giải pháp đối với công tác truyền thông tại Công ty	10	15	75	70

3	Phát triển các hoạt động VHDN tại Công ty	16	21	63	70
4	Xác định rõ tầm nhìn, sứ mệnh của Công ty trong tương lai	61	35	4	70
5	Lựa chọn giá trị cốt lõi phù hợp với chiến lược kinh doanh	56	34	10	70
6	Chú trọng hơn nữa về văn hóa lãnh đạo	49	46	5	70
7	Cải thiện hơn nữa về chính sách nhân sự	38	60	2	70
8	Xây dựng văn hóa giao lưu	47	43	10	70
9	Luôn có sự đánh giá nhìn nhận văn hóa doanh nghiệp của công ty để phù hợp tình hình mới	52	44	4	70