

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG – THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

NGUYỄN THỊ THANH MAI

TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG THÔNG QUA VĂN HÓA
DOANH NGHIỆP TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN TẬP ĐOÀN
MAI HOA

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

HÀ NỘI - 2023

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG – THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

NGUYỄN THỊ THANH MAI

**TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG THÔNG QUA VĂN HÓA
DOANH NGHIỆP TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN TẬP ĐOÀN
MAI HOA**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã số: 8340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. TRẦN THỊ MINH PHƯƠNG

HÀ NỘI – 2023

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan Luận văn này là công trình nghiên cứu thực sự của cá nhân tôi, chưa được công bố trong bất cứ một công trình nghiên cứu nào. Các số liệu, nội dung được trình bày trong luận văn này là hoàn toàn hợp lệ và đảm bảo tuân thủ các quy định về bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ.

Tôi xin chịu trách nhiệm về đề tài nghiên cứu của mình.

Tác giả

Nguyễn Thị Thanh Mai

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN

MỤC LỤC	i
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT.....	v
DANH MỤC BẢNG BIỂU, BIỂU ĐỒ, SƠ ĐỒ, HÌNH ẢNH	vi
MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG	9
THÔNG QUA VĂN HÓA DOANH NGHIỆP	9
1.1. Một số khái niệm	9
<i>1.1.1. Động lực lao động</i>	<i>9</i>
<i>1.1.2. Văn hóa doanh nghiệp.....</i>	<i>11</i>
<i>1.1.3. Tạo động lực lao động</i>	<i>12</i>
<i>1.1.4. Tạo động lực lao động thông qua văn hóa doanh nghiệp</i>	<i>13</i>
1.2. Một số học thuyết về tạo động lực lao động.....	13
<i>1.2.1. Học thuyết tăng cường tích cực của B.F.Skinner</i>	<i>15</i>
<i>1.2.2. Học thuyết hệ thống hai yếu tố của F.Herzberg.....</i>	<i>16</i>
<i>1.2.3. Học thuyết về sự công bằng của J.Stacy Adams</i>	<i>18</i>
1.3. Nội dung về tạo động lực lao động thông qua văn hóa doanh nghiệp	18
<i>1.3.1. Động lực lao động thông qua các biểu hiện của văn hóa doanh nghiệp</i>	<i>19</i>
<i>1.3.2. Động lực lao động thông qua các biểu hiện vô hình của văn hóa doanh nghiệp.....</i>	<i>26</i>
<i>1.3.3. Tạo động lực lao động thông qua những yếu tố cấu thành nên văn hóa doanh nghiệp.....</i>	<i>29</i>

1.4. Một số nhân tố ảnh hưởng đến việc tạo động lực lao động thông qua văn hóa doanh nghiệp	31
<i>1.4.1. Các nhân tố thuộc về bản thân NLD.....</i>	<i>31</i>
<i>1.4.2. Các nhân tố thuộc về tổ chức</i>	<i>32</i>
<i>1.4.3. Các nhân tố bên ngoài.....</i>	<i>34</i>
1.5. Các tiêu chí đánh giá kết quả tạo động lực lao động	36
<i>1.5.1. Năng suất lao động.....</i>	<i>36</i>
<i>1.5.2. Kỷ luật lao động.....</i>	<i>37</i>
<i>1.5.3. Mức độ gắn bó với tổ chức</i>	<i>38</i>
<i>1.5.4. Mức độ hài lòng của người lao động với công việc</i>	<i>38</i>
1.6. Kinh nghiệm tạo động lực tại một số Công ty và bài học kinh nghiệm cho Mai Hoa Group.....	39
<i>1.6.1 Kinh nghiệm tạo động lực lao động tại Công ty Thái Dương PestControl</i>	<i>39</i>
<i>1.6.2 Kinh nghiệm tạo động lực tại Công ty cổ phần tập đoàn ISS (ISS GROUP)</i>	<i>39</i>
<i>1.6.3 Bài học kinh nghiệm cho Mai Hoa Group</i>	<i>40</i>
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG THÔNG QUA VĂN HÓA DOANH NGHIỆP CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN TẬP ĐOÀN MAI HOA.....	42
2.1. Tổng quan về Công ty cổ phần tập đoàn Mai Hoa	42
<i>2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Công ty.....</i>	<i>42</i>
<i>2.1.2. Lĩnh vực sản xuất kinh doanh.....</i>	<i>44</i>
<i>2.1.3. Cơ cấu tổ chức.....</i>	<i>45</i>
<i>.....</i>	<i>46</i>
<i>2.1.4. Kết quả kinh doanh</i>	<i>49</i>

<i>2.1.5. Đặc trưng của nguồn nhân lực và văn hóa doanh nghiệp tại Công ty cổ phần tập đoàn Mai Hoa</i>	50
2.2. Thực trạng tạo động lực lao động thông qua văn hóa doanh nghiệp Công ty cổ phần tập đoàn Mai Hoa	54
<i>2.2.1. Tạo động lực lao động thông qua các biểu hiện của văn hóa doanh nghiệp</i>	54
<i>2.2.2. Tạo động lực lao động thông qua những yếu tố cấu thành nên văn hóa doanh nghiệp Công ty cổ phần tập đoàn Mai Hoa</i>	69
2.3. Những nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động thông qua văn hóa doanh nghiệp tại công ty cổ phần tập đoàn Mai Hoa	79
<i>2.3.1. Nhân tố thuộc về bản thân NLD</i>	79
<i>2.3.2. Nhóm nhân tố thuộc về tổ chức</i>	80
<i>2.3.3. Các nhân tố thuộc môi trường bên ngoài</i>	82
2.4. Các tiêu chí đánh giá hiệu quả tạo động lực lao động.	83
<i>2.4.1. Năng suất lao động</i>	83
<i>2.4.2. Kỷ luật lao động</i>	83
<i>2.4.3. Mức độ gắn bó với tổ chức</i>	83
<i>2.4.4. Mức độ hài lòng của người lao động với công việc</i>	84
2.5. Đánh giá chung	85
<i>2.5.1. Những mặt đạt được</i>	85
<i>2.5.2. Một số hạn chế và nguyên nhân</i>	87
CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG THÔNG QUA VĂN HÓA DOANH NGHIỆP CHO CÔNG TY CỔ PHẦN TẬP ĐOÀN MAI HOA	89
3.1. Định hướng phát triển của Công ty cổ phần tập đoàn Mai Hoa trong thời gian tới	89
<i>3.1.1. Định hướng phát triển của công ty</i>	89

<i>3.1.2. Chiến lược phát triển nguồn nhân lực</i>	<i>89</i>
3.2. Quan điểm tạo động lực lao động thông qua văn hóa doanh nghiệp cho người lao động trong Công ty	90
3.3. Các giải pháp tạo động lực lao động thông qua văn hóa doanh nghiệp tại Công ty cổ phần tập đoàn Mai Hoa	92
<i>3.3.1. Tăng cường xác định nhu cầu lao động</i>	<i>92</i>
<i>3.3.2. Nâng cao nhận thức của người lao động công ty về vai trò, bản chất của văn hóa doanh nghiệp.....</i>	<i>94</i>
<i>3.3.3. Hoàn thiện các giải pháp đối với các biểu tượng trực quan.....</i>	<i>95</i>
<i>3.3.4. Hoàn thiện các giải pháp đối với các biểu hiện phi trực quan của văn hóa doanh nghiệp.....</i>	<i>96</i>
<i>3.3.5. Đẩy mạnh đưa văn hóa doanh nghiệp vào các hoạt động của công ty.</i>	<i>98</i>
<i>3.3.6. Một số giải pháp khác</i>	<i>99</i>
KẾT LUẬN	101
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	103
PHỤ LỤC	

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

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

DANH MỤC BẢNG BIỂU, BIỂU ĐỒ, SƠ ĐỒ, HÌNH ẢNH

Danh mục bảng

Bảng 1.1: Các biểu hiện của văn hóa doanh nghiệp	19
Bảng 1.2: Bốn loại lễ nghi trong tổ chức và tác động tiềm năng của chúng ..	22
Bảng 2.1: Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh giai đoạn 2020-2022	49
Bảng 2.2: Tình hình nhân sự của công ty giai đoạn 2020- 2022	50
Bảng 2.3: Kết quả khảo sát về kiến trúc và bố trí nơi làm việc của công ty ..	57
Bảng 2.4: Kết quả khảo sát về hiệu quả logo công ty với nội bộ.....	60
Bảng 2.5: Kết quả khảo sát về hiệu quả tạo động lực qua lý tưởng sứ mệnh Công ty đối với nội bộ.....	64
Bảng 2.6: Kết quả khảo sát về giá trị niềm tin và thái độ	68
Bảng 2.7: Kết quả khảo sát về hiệu quả của quan điểm quản lý kinh doanh trong tạo động lực.....	70
Bảng 2.8: Kết quả khảo sát chính sách, quy trình, quy định của Công ty.....	71
Bảng 2.9: Các nghi lễ và lễ hội hàng năm của công ty.....	76
Bảng 2.10: Kết quả khảo sát về công tác tổ chức nghi lễ, nghi thức của Công ty	78
Bảng 2.11: Năng suất lao động của Công ty giai đoạn 2020-2022.....	83
Bảng 2.12: Tỷ lệ nghỉ việc của người lao động của năm 2020-2022.....	84
Bảng 2.13: Mức độ hài lòng về công việc.....	85

Danh mục biểu đồ

Biểu đồ 2.2: Đánh giá của người lao động về Website, Facebook đẹp thu hút người nhìn.....	74
---	----

Biểu đồ 2.3: Đánh giá của người lao động về Website, Facebook cung cấp đầy đủ thông tin và dễ truy cập	74
--	----

Danh mục hình sơ đồ

Hình 1.1: Tháp nhu cầu của Maslow [3,45]	14
Hình 2.1: Một số sản phẩm của Mai Hoa Group.....	44
Sơ đồ 2.1: Tổ chức bộ máy quản lí của công ty cổ phần tập đoàn Mai Hoa ..	46
Hình 2.2: Phối cảnh khu vực họp giao ban	55
Hình 2.3: Phối cảnh phòng chờ khách hàng.....	55
Hình 2.4: Phối cảnh nhà máy nghiên cứu sản phẩm	56
Hình 2.5: Phối cảnh khu vực kho hàng	56
Hình 2.6: Logo của Công ty cổ phần tập đoàn Mai Hoa	58
Hình 2.7: Đồng phục của Mai Hoa Group	62

MỞ ĐẦU

1. Lí do chọn đề tài

Văn hóa doanh nghiệp có vai trò lớn trong việc tăng sự gắn kết giữa các thành viên. Nhân viên trong cùng một tổ chức có thể hiểu và chia sẻ với nhau những vấn đề về công việc, cuộc sống, từ đó tạo nên sự đoàn kết tập thể. Ngoài ra, vai trò của văn hóa doanh nghiệp còn được thể hiện rõ rệt hơn qua cách mà tổ chức xây dựng môi trường làm việc ngày một lý tưởng, lành mạnh hơn. 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. Văn hóa doanh nghiệp đóng một vai trò then chốt trong việc giải quyết tận gốc rễ vấn đề xung đột quyền lợi giữa cá nhân và tập thể. Có thể nói thành công hay thất bại của các Doanh nghiệp đều gắn với việc có hay không có văn hóa doanh nghiệp. Văn hóa doanh nghiệp có tác động lớn lao và quan trọng đến mỗi nhân sự. Giống như hiệu ứng domino, sự tác động này sẽ lần lượt ảnh hưởng đến từng cá nhân sau đó tới một nhóm nhỏ, rồi sẽ lan tới tập thể, tổ chức và rộng lớn hơn là cả nền kinh tế. Văn hóa doanh nghiệp có vai trò quan trọng trong quá trình xây dựng môi trường làm việc văn minh, sáng tạo, tập trung phát triển nhân tố chủ lực “con người” và tạo ra năng lượng tích cực đến môi trường xung quanh...

Xây dựng văn hóa doanh nghiệp đòi hỏi sự nỗ lực của tất cả các thành viên cùng chiến lược, định hướng cụ thể từ phía lãnh đạo, quản lý. Và để thành công trong việc phát triển toàn diện văn hóa doanh nghiệp các công ty cần

thường xuyên đo lường, đánh giá tổng thể hoạt động nội bộ để rút kinh nghiệm, củng cố chiến lược dài hạn và kết hợp yếu tố công nghệ trong vận hành tổ chức. Hiện nay, ở Việt Nam cũng đang đề cập đến tạo động lực lao động thông qua 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. 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. Công ty cổ phần tập đoàn Mai Hoa có quy mô và sự phát triển nhanh chóng, có chiến lược kinh doanh bùng nổ trong giai đoạn hiện nay.

Cùng với việc phát triển nhanh chóng, 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 công ty trong thị trường hiện nay. Lãnh đạo công ty 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, Công ty cổ phần tập đoàn Mai Hoa đặc biệt 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 Công ty mình phát triển bền vững, khẳng định được tên tuổi của mình trên thị trường trong nước và 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 Công ty cổ phần tập đoàn Mai Hoa”** để nghiên cứu cho luận văn thạc sĩ quản trị nhân lực của mình.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Có rất nhiều nghiên cứu trong và ngoài nước về tạo động lực cho người lao động vì đây một trong những nội dung quan trọng trong công tác quản trị nhân lực, giúp người lao động tích cực làm việc, gắn bó với tổ chức. Dưới đây là một số công trình nghiên cứu liên quan.

2.1. Những công trình nghiên cứu nước ngoài

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.

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

Edgar H. Schein (2012), Văn hóa doanh nghiệp và sự lãnh đạo, NXB Thời đại: Cuốn sách là bao gồm những nghiên cứu về văn hóa tổ chức. Những đặc điểm, loại hình văn hóa tổ chức. Vai trò của người lãnh đạo trong việc sáng tạo và thiết kế văn hóa trong tổ chức. Những cách thức quản lý của lãnh đạo khi có sự thay đổi về văn hóa tổ chức.

2.2 Những công trình nghiên cứu trong nước

Ở Việt Nam, sự phát triển kinh tế theo hướng đổi mới toàn diện đất nước được khởi xướng, thì vấn đề tạo động lực, khơi dậy tiềm năng và phát huy tính tích cực của yếu tố văn hóa tác động đến con người mới được quan tâm nghiên cứu.

Nguyễn Thị Thu Trang (2012), “Những yếu tố ảnh hưởng đến động viên nhân viên tại Công ty Công ích Quận 10”. Tác giả nghiên cứu dựa trên mô hình mười yếu tố động viên của KoVach và điều chỉnh các yếu tố động viên nhân viên sao cho phù hợp với điều kiện ở Công ty bao gồm 43 biến quan sát với 8 thành phần: Lương bổng và đãi ngộ tài chính, cơ hội đào tạo và phát triển, điều kiện làm việc, đặc điểm công việc, mối quan hệ với đồng nghiệp, lãnh đạo, văn hóa công ty, sự ổn định trong công việc. Kết quả nghiên cứu đã chỉ ra được: yếu tố chính sách đãi ngộ được đưa lên hàng đầu trong nhóm các yếu tố tạo động lực làm việc và kích thích người lao động hăng say làm việc, tiếp đến là cơ hội đào tạo và phát triển, thứ ba là vai trò quan trọng của người lãnh đạo và thứ tư là mối quan hệ đồng nghiệp.

Nguyễn Văn Phú (2021), “Bàn về ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp tới động lực làm việc của người lao động tại các ngân hàng thương mại” nghiên cứu đã chỉ ra động lực làm việc của người lao động là nhân tố tác động đến hiệu quả công việc. Văn hóa doanh nghiệp ảnh hưởng rất lớn đến động lực làm việc của người lao động, việc nghiên cứu làm sáng tỏ các nhân tố tác động là việc làm cần thiết của doanh nghiệp. Vấn đề này cần luôn được nghiên cứu và

áp dụng để mang lại động lực làm việc cao cho người lao động (NLĐ). Từ đó, đưa ra một số giải pháp nhằm phát triển VHDN tại các ngân hàng thương mại.

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

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 Công ty cổ phần tập đoàn Mai Hoa, 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 để giải quyết vấn đề tạo động lực lao động thông qua văn hóa doanh nghiệp.

3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích nghiên cứu

Nghiên cứu về vấn đề 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 Công ty cổ phần tập đoàn Mai Hoa.

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 Công ty cổ phần tập đoàn Mai Hoa.

Phân tích, đánh giá thực trạng tạo động lực lao động thông qua văn hóa doanh nghiệp tại Công ty cổ phần tập đoàn Mai Hoa. Xây dựng các, giải pháp để hoàn thiện tạo động lực lao động thông qua văn hóa doanh nghiệp cho Công ty cổ phần tập đoàn Mai Hoa.

4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu: Tạo động lực thông qua văn hóa doanh nghiệp
- Phạm vi nghiên cứu:
 - + Nội dung: Tập trung nghiên cứu vấn đề tạo động lực thông qua văn hóa lao động
 - + Không gian: Mai Hoa group
 - + Thời gian: Giai đoạn 2020 - 2022.

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 Mai Hoa group. Các tài liệu, được tác giả luận văn tập hợp và mô tả nhằm làm rõ việc tạo động lực thông qua văn hóa doanh nghiệp tại Công ty cổ phần tập đoàn Mai Hoa.

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 Công ty cổ phần tập đoàn Mai Hoa.

5.3. Phương pháp nghiên cứu xã hội học

- Thu thập số liệu sơ cấp: Thông qua việc điều tra bằng bảng hỏi.

- Đối tượng điều tra: Người lao động tại Công ty cổ phần tập đoàn Mai Hoa.

- Cách thức triển khai: Thiết kế bảng hỏi, câu hỏi khảo sát về tổng quan văn hoá doanh nghiệp, thực tiễn quá trình xây dựng phát triển văn hoá doanh nghiệp tại Công ty, đánh giá mức độ hài lòng của CBCNV về môi trường làm việc, về công việc, ứng xử, cơ hội thăng tiến...số phiếu phát ra là 120 phiếu.

- 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 2020, 2021, Báo cáo tuyển dụng phòng Hành chính Nhân sự, Báo cáo doanh thu Phòng Kinh doanh, Báo cáo doanh thu Phòng Kinh doanh của Công ty.

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. Đóng góp mới của luận văn

Trên cơ sở phân tích thực trạng động lực lao động thông qua văn hóa doanh nghiệp và các yếu tố ảnh hưởng đến động lực thông qua văn hóa doanh nghiệp, luận văn đề xuất một số giải pháp cụ thể có tính khả thi nhằm hoàn thiện tạo động lực lao động thông qua văn hóa doanh nghiệp cho Công ty cổ phần tập đoàn Mai Hoa.

7. Nội dung chi tiết

Ngoài phần mở đầu, kết luận, lời cảm ơn, mục lục, danh mục bảng biểu, danh mục sơ đồ, hình vẽ và danh mục từ viết tắt thì luận văn được kết cấu thành 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 tại Công ty cổ phần tập đoàn Mai Hoa.

Chương 3: Một số giải pháp nhằm hoàn thiện tạo động lực lao động thông qua văn hóa doanh nghiệp cho Công ty cổ phần tập đoàn Mai Hoa.

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

Động cơ là lý do khiến ai làm gì đó. Động cơ biểu hiện thái độ chủ quan của con người đối với hành động của mình. [4, 20]

Động lực là sự thôi thúc con người cần hành động, nó được ví như “động cơ của một cỗ máy để cỗ máy hoạt động”. “Động cơ” tốt máy chạy nhanh, chạy đúng. Động lực mạnh khiến con người hành động nhanh, hành động chính xác. [4, 20]

Động lực lao động là sự nỗ lực một cách tự nguyện của NLD để tăng cường các hoạt động lao động hướng tới việc đạt được mục tiêu của mình thông qua việc đạt được các mục tiêu của tổ chức. [12, 128]

Trong sản xuất kinh doanh, muốn đạt được hiệu quả cao, năng suất lao động cao thì bất kỳ tổ chức nào cũng cần phải có đội ngũ nhân viên mạnh. Ngoài trình độ chuyên môn, đạo đức thì vấn đề động lực lao động là một trong những yếu tố quyết định đến năng suất và hiệu quả làm việc của người lao động. Để tạo cho nhân viên vui vẻ, tích cực và có tính sáng tạo cao trong công việc thì cần phải có biện pháp tạo động lực hiệu quả.

“Động lực lao động chính là sự khao khát và tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm đạt được các mục tiêu của tổ chức” [12, 87]

Theo Marier và Lauler (1973) đã đưa ra mô hình về kết quả thực hiện công việc của mỗi cá nhân như sau:

Kết quả thực hiện công việc = Khả năng x Động lực

Khả năng = Khả năng bẩm sinh x Đào tạo x Các nguồn lực

Động lực = Khao khát x Tự nguyện

Với cách hiểu như trên về động lực lao động, có thể hiểu tạo động lực lao động chính là quá trình làm nảy sinh động lực lao động trong mỗi cá nhân NLĐ.

“Tạo động lực lao động là hệ thống các biện pháp, chính sách, cách ứng xử của tổ chức tác động đến người lao động nhằm làm cho người lao động có động lực lao động trong công việc, thúc đẩy họ hài lòng hơn với công việc và nỗ lực phấn đấu để đạt được các mục tiêu của bản thân và tổ chức” [12, 87]

Vậy thực chất của tạo động lực chính là việc xác định các nhu cầu của người lao động, thỏa mãn các nhu cầu hợp lý của người lao động làm tăng thêm lợi ích cho họ để họ có thể làm việc tích cực, tự giác, sáng tạo và hiệu quả nhất.

Tóm lại: *“Động lực lao động là tất cả những gì nhằm thôi thúc, khuyến khích động viên con người thực hiện những hành vi làm việc, theo mục tiêu cụ thể nào đó của cá nhân hay tổ chức”.*

Biểu hiện của động lực lao động là sự sẵn sàng nỗ lực say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức cũng như của bản thân NLĐ. Động lực càng mạnh, thì sự hăng hái, nhiệt tình và trách nhiệm đối với công việc càng cao, càng tạo cho NLĐ mức độ quyết tâm cao để đạt được mục tiêu cũng như hiệu quả cao trong công việc.

Động lực lao động xuất hiện trong quá trình lao động, là nguồn gốc dẫn đến tăng năng suất lao động cá nhân và tăng hiệu quả hoạt động của các tổ chức, doanh nghiệp. Do đó, doanh nghiệp muốn tạo động lực cho NLĐ cần phải nghiên cứu, tìm hiểu những vấn đề thuộc về cá nhân họ và môi trường làm việc, công việc, mối quan hệ của họ trong tổ chức, doanh nghiệp của mình từ đó tìm ra các biện pháp tạo động lực phù hợp với từng đối tượng NLĐ.

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.

Văn hoá doanh nghiệp là những giá trị văn hoá được xây dựng và hình thành trong doanh nghiệp. Văn hoá doanh nghiệp sẽ được thể hiện thông qua hành vi, niềm tin, thái độ, cách thức xử lý công việc của nhân viên...

Ngoài ra, văn hoá doanh nghiệp còn được thể hiện qua những tiêu tiết nhỏ nhặt như: trang phục đi làm của nhân viên, giờ làm việc, địa điểm làm việc, chế độ đãi ngộ của nhân viên, lương thưởng, doanh thu, dịch vụ khách hàng, hoạt động xã hội, sự kiện nội bộ,... Văn hoá doanh nghiệp sẽ được chỉnh sửa và phát triển theo thời gian. Tính cách, và năng lực của nhân viên cũng ảnh hưởng rất nhiều đến văn hoá doanh nghiệp.

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” [13, tr259].

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” [13, tr 259].

Tuy nhiên các khái niệm trên mới chỉ đề cập đến một mặt của văn hóa doanh nghiệp đó là giá trị tinh thần mà bỏ qua một mặt cũng rất quan trọng của văn hóa doanh nghiệp đó là giá trị vật chất. Vì vậy, trên cơ sở kế thừa và phát huy các quan điểm trên, mà có thể hiểu một cách đầy đủ hơn: “Văn hóa doanh

nghiệp là toàn bộ những nhân tố văn hóa được doanh nghiệp chọn lọc, tạo ra, sử dụng và biểu hiện trong hoạt động kinh doanh tạo nên bản sắc kinh doanh của doanh nghiệp đó” [18, tr260].

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

Tạo động lực như là quá trình khiến con người có lý do, trao cho con người một hoặc một số lý do (động cơ) và tìm cách xóa bỏ các yếu tố rào cản, tăng cường yếu tố thúc đẩy để họ muốn nỗ lực làm một việc gì đó (động lực). [4, 20]

Tạo động lực lao động là hệ thống các biện pháp, chính sách, thủ thuật, hoạt động, cách ứng xử của tổ chức tác động đến NLD nhằm làm cho NLD nỗ lực làm việc hiệu quả nhất trong công việc. Như vậy, có thể hiểu tạo động lực lao động chính là quá trình làm nảy sinh, duy trì và tăng cường động lực lao động trong mỗi cá nhân NLD. [4, 20]

“Tạo động lực lao động là tổng hợp các biện pháp và cách ứng xử của tổ chức, của các nhà quản lý nhằm tạo ra sự khao khát và tự nguyện của người lao động cố gắng phấn đấu để đạt được các mục tiêu của tổ chức.” [4, 21]

Việc đưa ra khái niệm trên đã nêu rõ:

- Nội dung của tạo động lực là hệ thống các biện pháp, chính sách, cách ứng xử của tổ chức tác động đến NLD;
- Mục đích của tạo động lực là làm cho NLD có động lực lao động, thúc đẩy họ hài lòng hơn với công việc và nỗ lực phấn đấu để đạt được các mục tiêu

của bản thân và tổ chức.

Như vậy, thực chất của tạo động lực là việc các nhà lãnh đạo quản lý của mỗi tổ chức, thông qua các chính sách, biện pháp, ứng xử...đối với NLĐ của mình, thực hiện gia tăng thêm lợi ích cho họ, thỏa mãn các nhu cầu hợp lý của họ, để kích thích họ lao động tích cực, tự giác, sáng tạo và hiệu quả nhất.

1.1.4. 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 NLĐ cố gắng phấn đấu để đạt được mục tiêu của tổ chức.

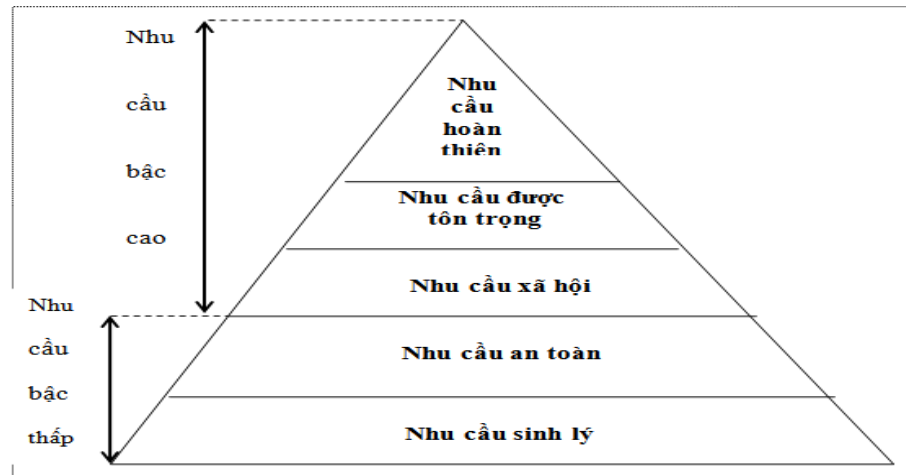
Tạo động lực được hiểu là hệ thống các chính sách, biện pháp, thủ thuật quản lý tác động đến NLĐ nhằm làm cho NLĐ có động lực trong công việc. Tạo động lực cho NLĐ là trách nhiệm và mục tiêu của quản lý.

Như vậy, bản chất của tạo động lực chính là việc xác định các động cơ, nhu cầu của NLĐ và đưa ra các biện pháp nhằm thỏa mãn các nhu cầu hợp lý của NLĐ 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 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 NLĐ nhằm kích thích người lao động nỗ lực phấn đấu hoàn thành các nhiệm vụ trong công việc với hiệu quả cao nhất, giúp đạt được lợi ích chung của doanh nghiệp.

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

Đây là một trong những học thuyết về động cơ thúc đẩy theo nhu cầu, tiếp cận và giải thích về động cơ thúc đẩy NLĐ làm việc bởi các yếu tố nội tại, bên trong thông qua việc thỏa mãn các nhu cầu cá nhân của họ.



Hình 1.1: Tháp nhu cầu của Maslow [3,45]

** Nội dung của học thuyết*

Năm 1943, Maslow đã nghiên cứu và xây dựng tháp nhu cầu Maslow gồm 5 bậc nhu cầu mà mỗi NLD đều mong muốn.

- Nhu cầu sinh lý: nằm ở cấp thấp nhất trong hệ thống. Bởi nó là nhu cầu duy trì sự tồn tại tự nhiên của cơ thể. Nó bao gồm các yếu tố: ăn, ở, mặc, nghỉ ngơi, duy trì nòi giống... các nhu cầu này xuất hiện sớm nhất, nó chi phối những mong muốn của con người, do đó con người sẽ tìm mọi cách để thoả mãn rồi để đạt đến những nhu cầu cao hơn;

- Nhu cầu an toàn: nhu cầu này con người sẽ có những phản ứng lại đối với những dấu hiệu nguy hiểm, có nguy cơ đe dọa đến bản thân, người lao động sẽ không thích làm việc trong những điều kiện nguy hiểm mà thích được làm việc trong những điều kiện an toàn;

- Nhu cầu xã hội: là nhu cầu về tình yêu, được chấp nhận, bạn bè, mong muốn được tham gia vào một tổ chức hay một đoàn thể nào đó;

- Nhu cầu được tôn trọng: Maslow đã chia ra làm hai loại là mong muốn về sức mạnh, sự đạt được, thẩm quyền, lòng tin đối với mọi người, đối với độc lập tự do và mong muốn về thanh danh, uy tín, địa vị, thống trị, được chú ý, được thể hiện mình...;

- Nhu cầu tự hoàn thiện mình: là những nhu cầu về chân, thiện, mỹ, tự chủ, sáng tạo, hài hước, mong muốn phát triển toàn diện cả về thể lực và trí tuệ.

Theo Maslow nhu cầu của con người xuất hiện theo thứ bậc từ thấp đến cao. Khi nhu cầu thấp được thỏa mãn thì nhu cầu cao hơn sẽ xuất hiện. Tháp nhu cầu của Maslow được xem là một trong những lý thuyết quan trọng nhất tạo nền tảng trong khoa học quản trị nhân lực. Vì thế, muốn tạo động lực cho NLĐ cần phải hiểu được cấp bậc nhu cầu hiện tại của NLĐ, từ đó nhà quản trị dùng các biện pháp nhằm hướng vào thỏa mãn các nhu cầu đó của họ để làm cho họ hăng hái và chăm chỉ hơn với công việc được giao, phấn chấn hơn khi thực hiện nhiệm vụ và tận tụy hơn với nhiệm vụ đảm nhận đồng thời đảm bảo đạt đến các mục tiêu của tổ chức.

** Ứng dụng của học thuyết để tạo động lực lao động*

Muốn tạo động lực lao cho NLĐ, doanh nghiệp cần hiểu được cấp bậc nhu cầu hiện tại của NLĐ, từ đó ban lãnh đạo có những biện pháp nhằm hướng vào thỏa mãn các nhu cầu đó của NLĐ để kích thích họ hăng hái và chăm chỉ hơn với công việc được giao, có hứng thú hơn khi thực hiện nhiệm vụ và tận tụy với nhiệm vụ đảm nhiệm nhằm đảm bảo đến mục tiêu của Công ty.

1.2.1. 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 NLĐ càng cao.

Theo học thuyết này thì để tạo động lực cho NLĐ 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 NLĐ 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 NLĐ mắc phải hoặc có thể làm ngơ, 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 NLĐ 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 NLĐ thực hiện trong công việc đồng thời chỉ ra cho NLĐ những hành vi tiêu cực không nên phạm phải.

- Thông báo và giải thích cho NLĐ 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.

1.2.2. Học thuyết hệ thống hai yếu tố của F.Herzberg

** Nội dung của học thuyết*

Ông Frederick Herzberg đưa ra tập hợp hai nhóm yếu tố tác động đến quá trình làm việc của các cá nhân trong tổ chức, bao gồm:

Yếu tố thứ nhất “nhóm yếu tố duy trì” bao gồm: Điều kiện làm việc, chính sách và các quy định quản lý của tổ chức, sự giám sát, mối quan hệ giữa cá nhân với cá nhân, tiền lương, địa vị, công việc ổn định. Các yếu tố này duy trì người lao động làm việc nếu nó đã được thực hiện ở mức tốt, còn không nó có ảnh hưởng không tốt đến tinh thần làm việc của người lao động. Nhược điểm của ông là chưa đưa ra được mức tốt cụ thể cho từng nhân tố để đạt được trạng thái duy trì làm việc của từng NLĐ.

Yếu tố thứ hai “nhóm yếu tố có tác dụng tạo động lực” bao gồm: thành đạt, sự công nhận, bản thân công việc, trách nhiệm, cơ hội phát triển. Các yếu tố tạo động lực là những yếu tố liên quan đến nội dung công việc và các yếu tố duy trì thì liên quan đến phạm vi công việc. Khi thiếu vắng các yếu tố động lực, NLD sẽ biểu lộ sự không hài lòng, lười biếng và thiếu sự thích thú làm việc. Những điều này sẽ gây ra sự bất ổn về mặt tinh thần. Herzberg quan sát thấy rằng trong nhiều tổ chức, nhà quản trị cố gắng cải thiện các yếu tố duy trì và hy vọng nhân viên dưới quyền họ sẽ được thỏa mãn nhiều hơn trong công việc, nhưng họ đã thất vọng. Do vậy, Ông đề nghị, nên cải thiện các yếu tố thúc đẩy nếu nhà quản trị mong muốn có sự hưởng ứng tích cực của NLD.

** Ứng dụng của học thuyết để tạo động lực lao động*

Khi các yếu tố duy trì đã đảm bảo ở mức tốt thì việc tập trung vào các nhân tố duy trì để khuyến khích NLD sẽ không hiệu quả. Ngược lại, khi các yếu tố duy trì chưa được đảm bảo như điều kiện làm việc không thuận lợi, tiền lương trả không tương xứng với những đóng góp của NLD cho tổ chức, công việc không ổn định thì ảnh hưởng xấu đến tinh thần làm việc của người lao động và như vậy sẽ ảnh hưởng đến năng suất, hiệu quả.

Đem đến cho nhân viên cơ hội được tự chịu trách nhiệm, thành đạt và tiến bộ vì điều này cũng tương tự như cho phép họ thỏa mãn được nhu cầu tự thể hiện bản thân. Trao quyền chính là nâng cao chất lượng công việc, cho phép cá nhân đạt được những nhu cầu cao hơn.

Những cá nhân có nhu cầu tiến bộ mạnh mẽ sẽ đáp ứng tích cực trước các chương trình nâng cao chất lượng công việc. Những người có tri thức sẽ đáp ứng nhiều hơn đối với các yêu cầu chia sẻ và tạo ra kho kiến thức của tổ chức nếu họ khuyến khích bằng các nhu cầu cấp cao hơn.

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.

NLĐ 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 đối 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

Những biểu hiện của văn hóa doanh nghiệp được thể hiện thông qua những dấu hiệu, biểu hiện, biểu trưng điển hình. Biểu trưng những 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 hiện của văn hóa doanh nghiệp

BIỂU HIỆN HỮU HÌNH	BIỂU HIỆN VÔ HÌNH
- Kiến trúc - Giai thoại - Nghi lễ, hội họp - Trang phục - Ứng xử và giao tiếp - Khen thưởng	- Lịch sử phát triển và truyền thống doanh nghiệp - Đối thoại riêng - 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 nghiên cứu của tác giả)

1.3.1. Động lực lao động thông qua các biểu hiện 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

hiển, hoà nhập vào đoàn thể của NLĐ, là một biểu trưng trực quan cho tinh thần vô hình, thúc đẩy NLĐ 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 NLĐ.

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

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

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.

LOẠI HÌNH	MINH HỌA	TÁC ĐỘNG TIỀM NĂNG
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 NLĐ, kích thích NLĐ 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 NLĐ.

(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 biểu 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 nhân 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 thập từ những sự kiện có thực điển hình về những giá trị, triết lý của văn hoá doanh nghiệp được các thành viên trong tổ chức thường xuyên nhắc lại và phổ biến những thành viên mới. Một số mẫu chuyện trở thành những giai thoại do những sự kiện đã mang tính lịch sử và có thể được khái quát hoá hoặc hư cấu thêm. Trong các mẫu chuyện kể thường xuất hiện những tấm gương điển hình, đó là những mẫu hình lý tưởng về hành vi phù hợp với chuẩn mực và giá trị văn 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. Động lực lao động thông qua các biểu hiện vô hình 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 nên 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 NLĐ.

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 NLĐ, 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 NLĐ 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 cầu 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 NLĐ

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 NLĐ 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 NLĐ.

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 NLĐ để sắp xếp, bố trí công việc phù hợp nhằm khai thác tối đa được sở trường của từng NLĐ, nâng cao năng suất lao động và tạo được động lực cho NLĐ.

Kinh nghiệm, năng lực làm việc của mỗi người

Năng lực và kinh nghiệm làm việc của NLĐ 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 NLĐ. 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 NLĐ 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 NLĐ có ảnh hưởng tới động lực của NLĐ.

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 NLĐ từ đó ảnh hưởng đến động lực làm việc của NLĐ. Nếu NLĐ 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 NLĐ 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 NLĐ 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 NLĐ. 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 NLĐ. Nếu các quy định này càng có lợi cho NLĐ 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 NLĐ 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 NLĐ.

- 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 NLĐ 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 NLĐ nếu như muốn khắc phục tâm trạng bi quan của NLĐ trong bối cảnh kinh tế suy thoái. Nhu cầu an toàn của NLĐ 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 NLĐ, NLĐ 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 NLĐ. Khi một ngành nào đó có vị thế cao, sức hút của ngành đó đối với nhân lực cũng sẽ cao, NLĐ 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 NLĐ 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 NLĐ 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 kết 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 NLĐ 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 NLĐ 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 NLĐ. Nếu tổ chức có chính sách tạo động lực tốt sẽ giúp cho NLĐ có hành vi tích cực, thái độ làm việc nghiêm túc dẫn tới chất lượng, hiệu quả công việc cao từ đó NSLĐ 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” [9,tr 119]. Mai Quốc Chánh

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 cải, 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 NLĐ.

1.5.2. Kỷ luật lao động

Kỷ luật lao động được thể hiện trực tiếp thông qua việc NLĐ tuân thủ kỷ luật, nội quy, quy chế làm việc của tổ chức. Biểu hiện cụ thể đó là: NLĐ 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 NLĐ 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 NLĐ 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 NLĐ. Vì có động lực tốt thì mới kích thích được NLĐ 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. Kinh nghiệm tạo động lực tại một số Công ty và bài học kinh nghiệm cho Mai Hoa Group

1.6.1 Kinh nghiệm tạo động lực lao động tại Công ty Thái Dương PestControl

Thái Dương PestControl là một trong những công ty tiên phong trong lĩnh vực khử trùng, khử khuẩn, diệt côn trùng, với nhiều năm kinh nghiệm cùng đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp. Dịch vụ của Thái Dương PestControl cung cấp tại các tỉnh thành như TP HCM, Hà Nội, Bình Dương, Đồng Nai, Vũng Tàu, Long An, Tây Ninh... Công ty đã có những chính sách tạo động lực trong những năm qua và đạt được những kết quả nhất định. Đa số người lao động bày tỏ ý định gắn bó với công việc và công ty, dần yêu thích công việc của mình hơn. Công ty có đội ngũ nhân viên trẻ, nhiệt tình, năng động, được làm việc trong môi trường chuyên nghiệp, được giúp đỡ và tạo điều kiện tốt nhất để nhân viên phát huy tối đa năng lực của mình nên hiệu quả làm việc cao. Công ty đã lập mục tiêu là tạo lập một môi trường làm việc mà nơi đó thu hút, phát triển và giữ chân được đội ngũ nhân viên tài năng. Không ngừng tạo điều kiện nâng cao trình độ nhân viên, khuyến khích mỗi cá nhân phát triển chuyên môn, sở trường của họ. Thái Dương PestControl chú trọng phát triển cơ sở vật chất, xây dựng môi trường làm việc hiện đại, thân thiện. Chú trọng công tác xây dựng văn hóa doanh nghiệp, Thái Dương PestControl tôn trọng sự khác biệt của cá nhân người lao động.

1.6.2 Kinh nghiệm tạo động lực tại Công ty cổ phần tập đoàn ISS (ISS GROUP)

ISS GROUP là đơn vị tiên phong trong lĩnh vực dịch vụ khử trùng công trình, nhà xưởng, trường học, sân bay... hiện nay với đội ngũ nhân viên được đào tạo bài bản, tính kỷ luật cao, giàu kinh nghiệm ở mọi lĩnh vực làm sạch,

luôn đem đến sự hài lòng cao cho khách hàng. Công ty luôn đưa ra những giải pháp làm sạch tối ưu ở mọi công đoạn cho các loại hình dịch vụ vệ sinh công nghiệp khác nhau. Ban lãnh đạo Công ty đã quan tâm, dành nguồn đầu tư về tinh thần và vật chất để phát triển nguồn nhân lực. Bên cạnh các biện pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực Công ty đã có nhiều nỗ lực trong công tác tạo động lực lao động, nhờ đó góp phần giúp doanh nghiệp ổn định nguồn nhân lực, từ đó thúc đẩy phát triển sản xuất kinh doanh theo đúng định hướng, cụ thể như sau:

- 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.

- Công tác phân công, bố trí công việc thực hiện khá chi tiết và đầy đủ, hợp lý, có sự rõ ràng qua các bản phân công nhiệm vụ của từng vị, tạo điều kiện cho người lao động hoàn thành công việc của mình một cách thuận tiện hơn.

- Công ty đã quan tâm và trang bị đầy đủ các điều kiện làm việc để người lao động có thể dễ dàng hoàn thành nhiệm vụ và đạt hiệu quả. Môi trường làm việc chuyên nghiệp, thân thiện giữa quản lý với nhân viên và các đồng nghiệp với nhau.

- Công ty đã tạo điều kiện thuận lợi để người lao động có nhiều cơ hội tham gia đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn, thúc đẩy họ phấn đấu hoàn thành công việc, nâng cao năng lực; công tác phát triển cán bộ nguồn được tiến hành công khai, có quy hoạch cụ thể, quy trình bổ nhiệm chặt chẽ, rõ ràng.

- Công ty chú trọng xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp nhằm tăng cường tinh thần đoàn kết, gắn bó trong tập thể người lao động, tạo nên nét đặc trưng của đơn vị.

1.6.3 Bài học kinh nghiệm cho Mai Hoa Group

Từ những kinh nghiệm về tạo động lực lao động tại Công ty Thái Dương PestControl và Công ty cổ phần tập đoàn ISS, bài học kinh nghiệm rút ra cho

Công ty cổ phần tập đoàn Mai Hoa , 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. Công ty 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 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.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG THÔNG QUA VĂN HÓA DOANH NGHIỆP CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN TẬP ĐOÀN MAI HOA

2.1. Tổng quan về Công ty cổ phần tập đoàn Mai Hoa

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Công ty

CÔNG TY CỔ PHẦN TẬP ĐOÀN MAI HOA (MAIHOA GROUP) được thành lập theo giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh số: 0106480028 do Sở Kế Hoạch và Đầu Tư thành phố Hà Nội cấp. Công ty Cổ phần tập đoàn Mai Hoa có tên viết tắt là Mai Hoa Group.JSC được thành lập từ ngày 12 tháng 03 năm 2014.

Địa chỉ: Số 43 biệt thự 2 Khu đô thị Pháp Vân, phường Hoàng Liệt, quận Hoàng Mai, TP. Hà Nội

Mã số thuế: 0106480028

Điện thoại liên hệ: 0984 602 288

Người đại diện: Ông Trần Công Hòa

Chức vụ: Chủ tịch HĐQT

Công ty Cổ phần tập đoàn Mai Hoa (Mai Hoa Group) là đơn vị chuyên về các giải pháp bảo vệ môi trường, các sản phẩm bảo vệ sức khỏe con người. Với gần 10 năm kinh nghiệm, Mai Hoa group nhận được rất nhiều phản hồi tích cực từ phía khách hàng lớn, cùng sự ủng hộ nhiệt tình phía đối tác. Mai Hoa Group đang ngày càng tự tin khẳng định thế mạnh của mình trên thị trường Việt Nam trong công cuộc cải thiện môi trường sống, tăng cường bảo vệ sức khỏe cho cộng đồng.

Những năm gần đây, ô nhiễm môi trường, đặc biệt là ô nhiễm không khí đang tác động tiêu cực đến cuộc sống của người dân, đặc biệt là cư dân ở các thành phố lớn. Năm 2019 đánh dấu một bước ngoặt lớn trong lịch sử loài người khi dịch bệnh Covid-19 lây lan đã làm ảnh hưởng tới mọi ngõ ngách của người dân trên toàn thế giới. Nhận thấy trách nhiệm và vai trò của mình, Mai Hoa Group đã triển khai để cung cấp cho cộng đồng giải

pháp kháng khuẩn, ngăn chặn sự lây lan phát tán của virus, vi khuẩn qua các sản phẩm Nano Airpurity.

Trong những năm vừa qua, Mai Hoa Group đã và đang triển khai nhiều hoạt động thiết thực nhằm quảng bá, đưa các sản phẩm nano Airpurity vào cuộc sống của người dân. Một số hoạt động tiêu biểu của Tập đoàn như:

- Triển khai giới thiệu, trang bị cho học sinh các sản phẩm miếng dán kháng khuẩn, phòng dịch tại Khu du lịch Phù Đồng – Green Park, tháng 5 năm 2020.
- Giới thiệu sản phẩm tại Hội nghị Đảng ủy khối doanh nghiệp tỉnh Phú Thọ, tháng 12 năm 2020
- Tham dự triển lãm xúc tiến thương mại quốc tế Việt Nam EXPO 2021
- Ký kết hợp tác phát triển toàn diện với Đại học Đại Nam năm 2022
- Tham dự Diễn đàn và triển lãm kinh tế xanh Châu Âu - Việt Nam năm 2022
- Tham dự triển lãm Taste of Vietnam tại Thái Lan năm 2022
- Tham dự triển lãm du lịch Việt Nam VITM năm 2023
- Tham dự Triển lãm kỷ niệm 50 năm thiết lập quan hệ ngoại giao Việt – Pháp năm 2023
- Tham dự sự kiện kỷ niệm 50 năm ngày thiết lập quan hệ ngoại giao Việt – Nhật tại Khu du lịch Tam Chúc – Hà Nam năm 2023
- Tham dự triển lãm Việt – Thái tại Khu đô thị Times city và KĐT Royal city
- Đồng hành quà tặng cho Ban Tôn giáo Mặt trận Tổ quốc Việt Nam
- Tham dự sự kiện Ngày hội sống xanh do UBND Thành phố Hồ Chí Minh tổ chức
- Cung nhiều hoạt động thiết thực, ý nghĩa khác

2.1.2. Lĩnh vực sản xuất kinh doanh

Mai Hoa Group có gần 10 năm kinh nghiệm trong lĩnh vực các sản phẩm bảo vệ môi trường, diệt khuẩn, lọc bụi bản không khí. Phương châm hoạt động của công ty là kiến tạo chất lượng cuộc sống.

Năm 2019 khi dịch bệnh Covid19 lây lan đã làm ảnh hưởng tới mọi ngõ ngách của người dân trên toàn thế giới, Mai Hoa Group đã triển khai để cung cấp cho cộng đồng giải pháp diệt khuẩn, ngăn chặn sự lây lan phát tán của virus, vi khuẩn qua các sản phẩm Airpurity. Đây là kết quả dày công nghiên cứu của tập đoàn KOWA Nhật Bản kết hợp sản xuất với Johnmedia Hàn Quốc, được Mai Hoa nhập khẩu và phân phối độc quyền tại Việt nam. Sản phẩm cũng đã được thử nghiệm, kiểm tra đánh giá và công nhận bởi các cơ quan uy tín hàng đầu trên thế giới như FDA (Mỹ), CE (Châu Âu), FITI, KCL Hàn Quốc và IA Nhật bản.



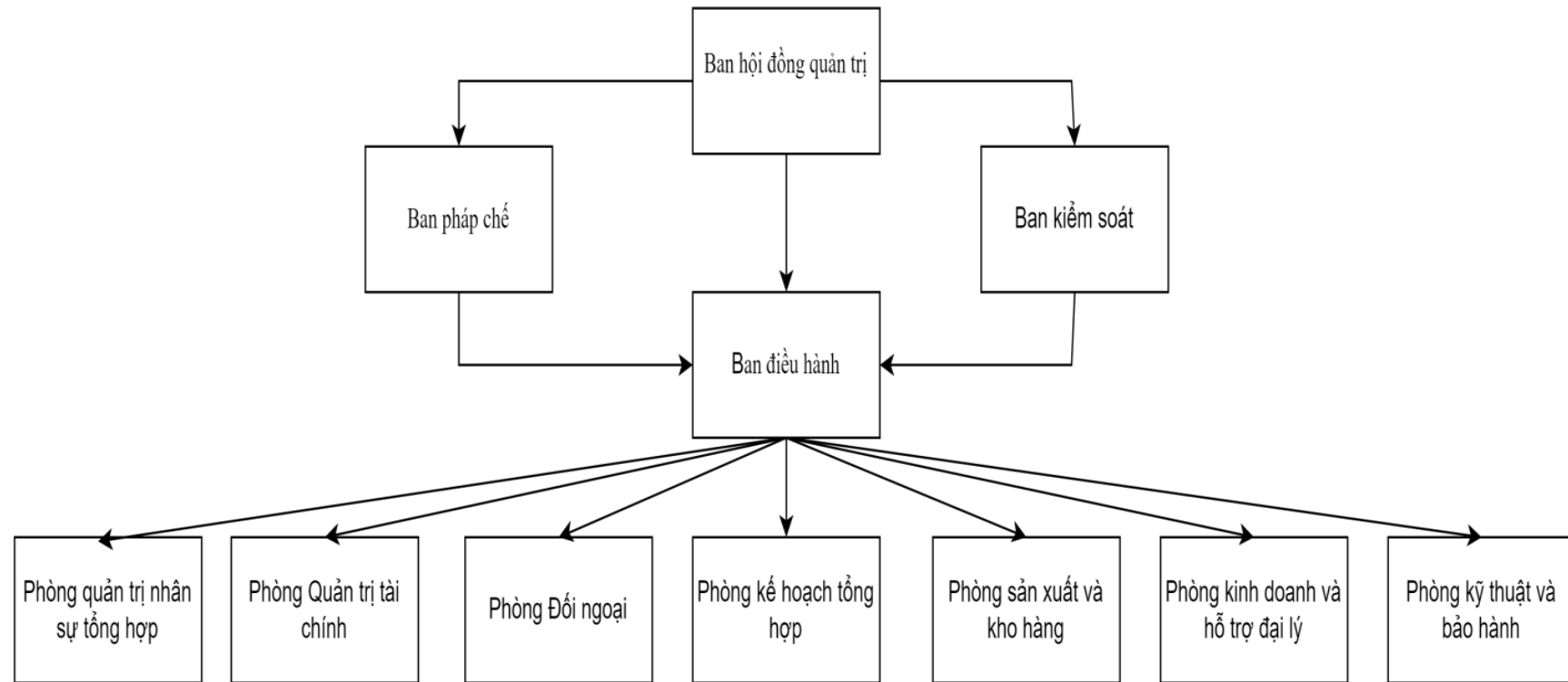
Hình 2.1: Một số sản phẩm của Mai Hoa Group

Bên cạnh đó, công ty vẫn đồng thời phát triển các thế mạnh trước đây cung cấp các sản phẩm khác như Dung dịch khử trùng BioPur Sterile,

son cách nhiệt ThermaCoat, sơn phủ kính cách nhiệt ThermaCool. “Chúng tôi không chỉ quan tâm đến chức năng của sản phẩm mà còn chú ý đến tác động với môi trường” là điều luôn được chú ý trong công tác R&D của công ty.

Mai Hoa Group là đơn vị được các cơ quan Trung Ương tín nhiệm giao phó vai trò : Ủy viên tiêu ban nghiên cứu thay đổi ứng dụng trong chăn nuôi - Bộ Nông Nghiệp. Hiện nay Mai Hoa Group đang đồng hành các chương trình biến đổi khí hậu, tiết kiệm năng lượng và phòng chống dịch bệnh do Ủy ban Trung Ương mặt trận tổ quốc Việt Nam chủ trì.

2.1.3. Cơ cấu tổ chức



Sơ đồ 2.1: Tổ chức bộ máy quản lý của công ty cổ phần tập đoàn Mai Hoa

Nguồn: Phòng quản trị nhân sự tổng hợp công ty

Ban điều hành:

Tổng giám đốc: là người đại diện theo pháp luật của Công ty và điều hành, quản lý công việc kinh doanh hàng ngày của công ty, chịu trách nhiệm trước pháp luật, trước khách hàng về hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty, làm việc với các đối tác lớn. Là người chịu trách nhiệm chỉ đạo trực tiếp các phòng ban làm việc, thực hiện quản lý, kiểm tra hiệu suất làm việc của các phòng ban.

Các phó giám đốc: Chức năng nhiệm vụ giúp việc cho Tổng giám đốc công ty, điều hành một số lĩnh vực hoạt động của công ty theo sự phân công của tổng giám đốc. Quản lý chung, trong trường hợp giám đốc bận phó giám đốc thay mặt giám đốc Công ty xử lý công việc, kiểm soát nội bộ quản lý mua hàng nội địa, quản lý kinh doanh, hỗ trợ phát triển thị trường sản phẩm cơ khí, hỗ trợ kỹ thuật công nghệ, quản lý Hành chính nhân sự, phụ trách xây dựng hệ thống quản trị, quản trị hệ thống sản xuất, quản lý kỹ thuật công nghệ, quản lý chất lượng.

Phòng quản trị tài chính: 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 quản trị nhân sự tổng hợp: Tham mưu cho Tổng Giám đốc trong việc xây dựng các nội quy, quy chế trong Công ty, tham mưu và hỗ trợ cho giám đốc toàn bộ các công tác liên quan đến hành chính nhân sự trong công ty, các vấn đề pháp chế, hoạt động truyền thông và quan hệ công chúng. Phòng quản trị nhân sự tổng hợp trực tiếp quản lý, sắp xếp, tổ chức liên quan đến hoạt động con người, đánh giá kết quả công việc và nhân sự. Quản lý truyền thông trong doanh nghiệp; Đảm bảo các công tác hậu cần trong công ty.

Phòng đối ngoại: phòng đối ngoại giúp công ty thiết lập và quản lý các mối quan hệ với các đối tượng bên ngoài công ty. Đồng thời chịu trách nhiệm xây dựng và duy trì hình ảnh của công ty với các đơn vị truyền thông, khách hàng và đối tác. Có toàn quyền định trong các hoạt động thiết lập và phát triển mối quan hệ với các đối tượng công chúng, nhà đầu tư và các bên có liên quan khác. Qua đó đảm bảo thúc đẩy và nâng cao hiệu quả kinh doanh.

Phòng kế hoạch tổng hợp: bộ phận chịu trách nhiệm chính trong việc xây dựng kế hoạch kinh doanh trong một năm của công ty. Đồng thời đặt ra các mục tiêu cần hoàn thành trong năm và hỗ trợ Ban lãnh đạo hoàn thành các mục tiêu đó. Tổng hợp và xây dựng kế hoạch chung cho toàn công ty, tổ chức theo từng giai đoạn. Theo dõi, kiểm tra, đánh giá tiến độ thực hiện dự án của các phòng ban; đề xuất biện pháp kiểm soát, điều chỉnh tiến độ nhằm đảm bảo tính khả thi của kế hoạch. Nghiên cứu, phân tích, đánh giá hiệu quả các kế hoạch, dự án, các hoạt động kinh doanh của công ty. Từ đó lập báo cáo và đưa ra đề xuất phương án hoạt động hiệu quả nhất cho Ban lãnh đạo. Theo dõi tiến độ thực hiện các hợp đồng, phối hợp với các phòng ban giải quyết các vấn đề vướng mắc trong quá trình thực hiện hợp đồng.

Phòng sản xuất và kho hàng: Bộ phận Kho hàng có chức năng lập kế hoạch, thực hiện, đảm bảo chất lượng hàng hóa trong suốt quá trình lưu kho và vận chuyển, chất xếp hàng hóa đúng quy định xếp dỡ. Bộ phận sản xuất theo dõi tình hình về sản xuất của công ty, đảm bảo các yếu tố về kỹ thuật, các hoạt động nghiên cứu để đổi mới sản phẩm, hoạt động đánh giá chất lượng sản phẩm, hoạt động vận chuyển sản phẩm đến với khách hàng.

Phòng kinh doanh và hỗ trợ đại lý: Phòng kinh doanh và hỗ trợ đại lý có chức năng tham mưu, đưa ra ý kiến, đề xuất cho Ban lãnh đạo của công ty về các vấn đề liên quan đến hoạt động phân phối sản phẩm, dịch vụ của công ty ra thị trường sao cho hiệu quả và nhanh chóng nhất. Phòng kinh doanh hỗ trợ cho

Ban lãnh đạo công ty toàn bộ các vấn đề liên quan đến việc thúc đẩy quá trình tiêu thụ sản phẩm, hàng hóa, dịch vụ của công ty.

Phòng kỹ thuật và bảo hành: là bộ phận giữ vai trò xây dựng và duy trì các cấu trúc, máy móc, thiết bị, hệ thống và chương trình hoạt động của máy móc, thiết bị trong công ty, trực tiếp điều hành những việc liên quan đến kỹ thuật, công nghệ và máy móc của doanh nghiệp nhằm đảm bảo các hoạt động có liên quan đến kỹ thuật công nghệ diễn ra thuận lợi, hiệu quả. Đồng thời, nhanh chóng sửa chữa, khắc phục các lỗi có liên quan đến công nghệ, máy móc, tiến hành bảo dưỡng theo quy định, đảm bảo hệ thống máy móc, thiết bị công nghệ làm việc suôn sẻ, không để xảy ra tình trạng gián đoạn gây ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh.

2.1.4. Kết quả kinh doanh

Bảng 2.1: Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh giai đoạn 2020-2022

Năm	2020	2021	2022	Tốc độ phát triển	
				2021/2020	2022/2021
Doanh thu (Đồng)	180.000.000	7,396,036,364	38.036.363.656	41 lần	5 lần
Lợi nhuận thuần từ hoạt động KD (Đồng)	179,150,952	137,490,164	189.131.283	77%	138%
Tổng lợi nhuận trước thuế (Đồng)	160.989.880	103,578,738	193.736.478	64%	187%

(Nguồn: Báo cáo tài chính Công ty cổ phần tập đoàn Mai Hoa)

Qua bảng số liệu 2.1 cho thấy, kết quả kinh doanh của công ty trong giai đoạn vừa qua có sự tăng trưởng rất nhanh. Doanh thu mỗi năm tăng vượt bậc

so với năm trước. Doanh thu năm 2022 đạt trên 38 tỷ đồng gấp 5 lần so với doanh thu năm 2021. Đây là một con số đáng ghi nhận trong điều kiện thị trường cạnh tranh khốc liệt hiện nay. Sự gia tăng doanh thu của Mai Hoa group khẳng định vị thế của công ty trong lĩnh vực thân thiện môi trường, tiết kiệm năng lượng, bảo vệ sức khỏe con người và sinh vật biển, khẳng định thương hiệu của công ty trên thị trường trong nước và quốc tế.

2.1.5. Đặc trưng của nguồn nhân lực và văn hóa doanh nghiệp tại Công ty cổ phần tập đoàn Mai Hoa

Bảng 2.2: Tình hình nhân sự của công ty giai đoạn 2020- 2022

TT	Chỉ tiêu	2020		2021		2022	
		Số LĐ (người)	Tỷ lệ (%)	Số LĐ (người)	Tỷ lệ (%)	Số LĐ (người)	Tỷ lệ (%)
1	Tổng lao động	132	100	220	100	250	100
2	Cơ cấu theo giới tính						
	Nam	78	59.09	120	54.54	128	51.2
	Nữ	54	40.91	100	45.46	122	48.8
3	Cơ cấu theo độ tuổi						
	Dưới 30	74	56.06	145	65.91	162	64.8
	Từ 30-44	53	40.15	70	31.82	84	33.6
	Từ 45-55 (60)	5	3.79	5	2.28	4	1.6
4	Cơ cấu theo trình độ đào tạo						
	Trên Đại học	5	3.78	10	4.55	11	4.4
	Đại học, cao đẳng	88	66.67	151	68.64	165	66
	Trung cấp, sơ cấp	27	20.45	45	20.45	60	24
	Lao động phổ thông	12	9.1	14	6.36	14	5.6

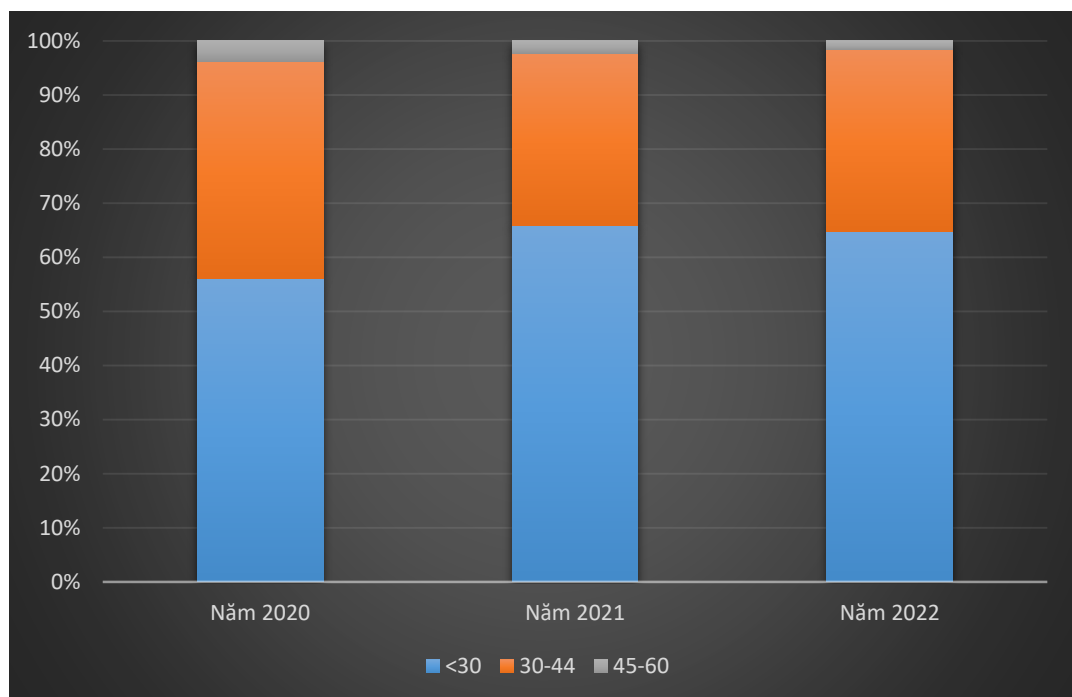
(Nguồn: Phòng quản trị nhân lực tổng hợp)

Hiện nay, tổng cán bộ nhân viên của công ty hàng năm 2022 là 250 người. Tổng số lao động gián tiếp là 32 người (lãnh đạo, bộ phận văn phòng, hỗ trợ), lao động trực tiếp là 83 người được bố trí vào khối kinh doanh, kho hàng, bộ phận sản xuất và hệ thống cửa hàng. Đặc điểm lao động của công ty chủ yếu là lao động trực tiếp có trình độ chuyên môn kỹ thuật

Qua bảng số liệu về tình hình nhân lực tại Công ty cổ phần tập đoàn Mai Hoa , ta có thể thấy được giai đoạn 2020-2022 có biến động lớn về nhân lực. Tổng số lượng lao động của công ty trong giai đoạn 2020-2022 có xu hướng tăng. Tổng số lao động của năm 2022 là 250 lao động tăng 1.14 lần so với năm 2020 là 220 lao động, tăng 1.89 lần so với năm 2020 là 132 lao động.

Trình độ đào tạo NLD của công ty khá cao, năm 2022 4.4 % trên đại học, trình độ đại học, cao đẳng chiếm 66%, trung cấp, sơ cấp chiếm 24 %, còn lại là lao động phổ thông chiếm 5.6%. Điều này cho thấy chất lượng nguồn nhân lực của công ty là cao.

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



Biểu đồ 2.1: Cơ cấu theo độ tuổi của đội ngũ lao động Mai Hoa Group

Biểu đồ 2.1 cho thấy: Lao động trong công ty chủ yếu là lao động trẻ độ tuổi dưới 30 tuổi luôn chiếm tỷ trọng cao nhất (trên 50% tổng số lao động), Còn độ tuổi trên 45 chỉ chiếm một tỷ lệ rất nhỏ (1%-5% tổng số lao động). Đây là một đặc điểm quan trọng đến việc xây dựng và duy trì văn hóa doanh nghiệp tại công ty bởi vì những người trẻ tuổi thường có xu hướng năng động, dễ tiếp thu cái mới và thích các yếu tố sáng tạo, chấp nhận thách thức hơn so với những người lớn tuổi

Văn hóa doanh nghiệp của Công ty cổ phần tập đoàn Mai Hoa được ưu tiên phát triển ngay từ giai đoạn khởi nguyên, văn hóa doanh nghiệp tại Công ty đã được định hướng có được những đặc trưng sau:

a. Văn hóa cúi chào:

- Tạo ấn tượng tốt và sự tôn trọng với người đối diện
- Trạng thái của văn hoá cúi chào tạo ra sự khiêm nhường, tinh thần luôn mong muốn học hỏi và vươn lên
- Sử dụng trong giao tiếp với Khách hàng và Ban lãnh đạo công ty

Ý nghĩa : Nhân viên Mai Hoa Group là người cúi chào trước những người khác để thể hiện sự tôn trọng và lòng biết ơn, nhưng luôn ngẩng đầu hiên ngang trước mọi khó khăn thử thách trên đường đời

b. Văn hóa nhấn tin

- Công cụ giữ vững sợi dây liên kết tổ chức
- Thể hiện sự biết ơn lãnh đạo và quan tâm nhân viên
- Khích lệ tinh thần
- Nắm được tình hình phát triển của đội nhóm bán hàng

c. Văn hóa xán lạn

Ý nghĩa:

- Dám đứng giữa đám đông, dám thể hiện, dám đề cho tất cả mọi người biết mình là ai, và cho tập thể khắc ghi tên của mình.

- Gắn kết tập thể, dễ dàng để người mới hòa nhập với môi trường

d. Sinh hoạt vòng tròn và bàn tròn

- Tạo sự quy tụ và thói quen quy tụ
- Tạo năng lượng đỉnh cao, sự hoà nhập, tình yêu thương và đoàn kết giữa các thành viên
- Nắm bắt được tình hình công việc cuộc sống thái độ tâm trạng của mỗi thành viên
- Chia sẻ kinh nghiệm kiến thức hàng ngày và rèn luyện kỹ năng thuyết trình

e. 9 Việc cần làm trong ngày của nhân viên Mai Hoa Group

1. Rèn luyện thói quen dậy sớm
2. Học mỗi mỗi ngày khi có cơ hội
3. Đầu tư cho sức khỏe
4. Sử dụng sản phẩm
5. Loại bỏ những người bạn xấu ra khỏi cuộc sống của bạn
6. Lên mục tiêu và kế hoạch cụ thể
7. Chịu trách nhiệm về hành động của mình
8. Chăm sóc khách hàng như người bạn thân
9. Làm việc không ngừng nghỉ để đạt mục tiêu

f. Module định vị bản thân

1. Tôi là người có sứ mệnh lớn
2. Tôi cống hiến vì những điều lớn lao hơn bản thân mình
3. Tôi phụng sự vì ý chí của công ty
4. Tôi trung thành vì đó là điều cao quý

g. Tuyên ngôn của nhân viên Mai Hoa Group

1. Trung thành và chính trực
2. Khiêm tốn nhưng tự tin

3. Luôn kiên định với mục tiêu
4. Luôn nghiêm khắc với bản thân và luôn nhận trách nhiệm về mình
5. Yêu công ty và là người anh em chân chính
6. Xây dựng đại gia đình Mai Hoa Group đoàn kết vững mạnh

2.2. Thực trạng tạo động lực lao động thông qua văn hóa doanh nghiệp Công ty cổ phần tập đoàn Mai Hoa

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 hiện trực quan của văn hóa doanh nghiệp

**** Đặc trưng kiến trúc và động lực lao động***

Với đặc thù hoạt động Kinh doanh các sản phẩm bảo vệ môi trường, diệt khuẩn, lọc bụi bản không khí. Do vậy, kiến trúc công ty có tính thuận tiện, tối ưu hóa và chuyên nghiệp rất cao, hệ thống cửa hàng thiết kế đồng bộ theo tiêu chuẩn hàng đầu quốc tế.

Kiến trúc đặc trưng của công ty là điểm nhấn quan trọng biểu trưng trực quan. Trong giai đoạn tiếp theo, công ty vẫn đóng tại số 43 biệt thự 2 Khu đô thị Pháp Vân, phường Hoàng Liệt, quận Hoàng Mai, TP. Hà Nội . Đây là khu vực địa điểm đẹp, thuận tiện, dễ thiết kế kiến trúc đặc trưng. Kiến trúc tòa nhà công ty mới hoàn thiện năm 2014 vẫn đảm bảo về thẩm mỹ, khoa học, nhận diện; trang thiết bị hiện đại, đáp ứng yêu cầu nhận diện của một công ty môi trường.

Khu vực 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 2.2: Phối cảnh khu vực họp giao ban

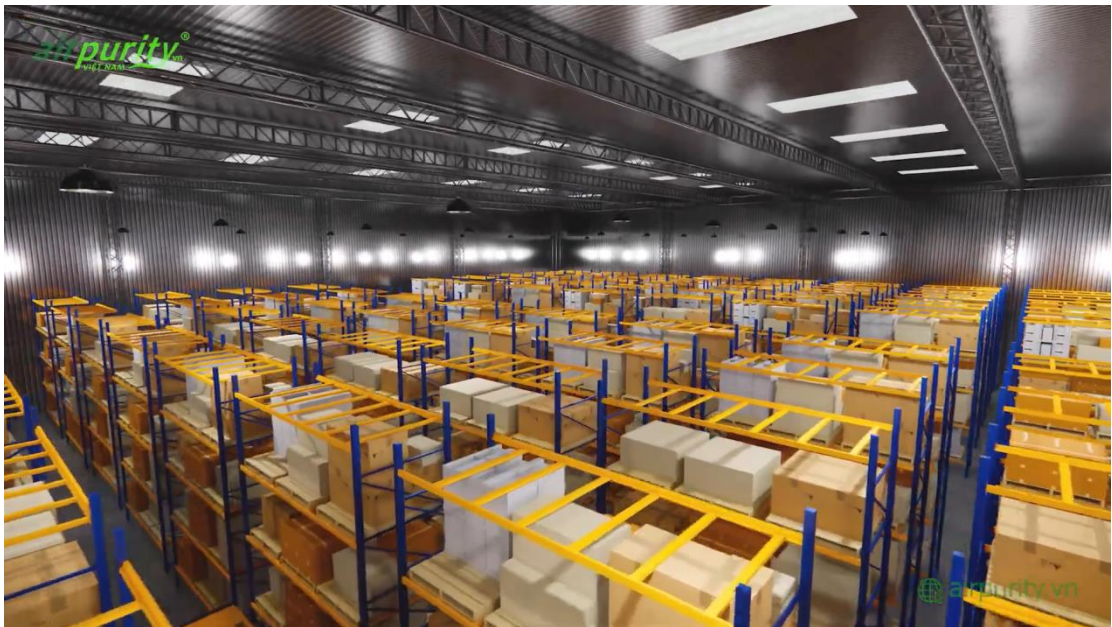


Hình 2.3: Phối cảnh phòng chờ khách hàng

Khu vực bày biện sản phẩm, bộ phận chăm sóc khách hàng, bộ phận kho được quy hoạch chặt chẽ, rõ ràng theo tiêu chuẩn, đảm bảo không gian hợp lý nhất cho nhân 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: Phối cảnh nhà máy nghiên cứu sản phẩm



Hình 2.5: Phối cảnh khu vực kho hàng

Bảng 2.3: Kết quả khảo sát về kiến trúc và bố trí nơi làm việc của công ty

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 (%)	S L	TL (%)	SL	TL (%)
Kiến trúc đẹp, gây ấn tượng, tạo cảm hứng.	68	56.67	28	23.33	20	16.67	1	0.83	3	2.50
Bố trí phù hợp với tương tác làm việc	86	71.67	22	18.33	8	6.67	3	2.50	1	0.83
Điều kiện cơ sở vật chất là động lực đi làm mỗi ngày	73	60.83	18	15.00	28	23.33	1	0.83	0	0.00
Anh/chị cảm thấy bị áp lực, khó khăn với vị trí nơi làm việc.	87	72.50	14	11.67	12	10.00	4	3.33	3	2.50
Anh/chị hài lòng với vị trí nơi làm việc	96	80.00	19	15.83	3	2.50	1	0.83	1	0.83

Nguồn: Tác giả tổng hợp nghiên cứu từ kết quả khảo sát

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. Tác giả đã tiến hành tổng hợp với 120 phiếu khảo sát.

*** 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, Công ty cổ phần tập đoàn Mai Hoa thiết kế logo năm 2014. Nhận thấy được tầm quan trọng của việc đồng nhất văn hóa CBNV tại công ty, Mai Hoa Group ban hành sử dụng mẫu logo sau để tạo sự gắn kết, đem đến cho mỗi CBNV ý thức công việc chung, cùng lý tưởng, cùng một động lực.



Hình 2.6: Logo của Công ty cổ phần tập đoàn Mai Hoa

- Logo Mai Hoa Group được thiết kế dựa trên 3 màu chủ đạo: màu xám, màu trắng và màu xanh. Mỗi màu đều mang chứa một cá tính, một sự độc đáo riêng, kết hợp hài hòa tạo nên một Mai Hoa Group “Uy tín không ngừng, chất lượng vươn tầm”.

- Logo công ty là chữ MHG cách điệu kết hợp với lĩnh vực của công ty. Trong đó MHG là viết tắt cho tên công ty Mai Hoa Group; airpurity.vn là website hiện nay của công ty. Trong đó airpurity là tên nguyên liệu giấy được

giới thiệu và phân phối độc quyền tại Việt Nam bởi Mai Hoa Group. Logo này thể hiện được đầy đủ tên công ty và lĩnh vực hoạt động của công ty. Logo đơn giản nhưng vẫn rất ý nghĩa. Phía trên của chữ G được kết hợp khéo léo thêm biểu tượng của một mầm lá nhỏ màu xanh, thể hiện lĩnh vực của công ty cũng như mong muốn của công ty đó là hướng đến một môi trường xanh. Khi nhìn biểu tượng logo của công ty sẽ cảm nhận được sức sống của thiên nhiên mang lại cảm giác tươi mát, một sự vươn lên mạnh mẽ của những mầm cây non xanh

- Biểu tượng “mầm lá” là một biểu tượng xuyên suốt, đồng hành cùng Mai Hoa Group từ khi mới thành lập, trải qua muôn vàn khó khăn, thử thách để đi đến thành công của ngày hôm nay. Biểu tượng này thể hiện tư tưởng của công ty luôn trân trọng và bảo vệ môi trường xanh, kế thừa những giá trị tốt đẹp đã tạo nên và tiếp tục “tăng tốc” phát triển mạnh mẽ trên bảo vệ môi trường xanh. Mai Hoa Group nhận thức được mình đang ở vị trí nào, đã đạt được điều gì và cần cố gắng, nỗ lực ra sao để vươn tới những giá trị cao hơn. Mai Hoa Group luôn tiến lên phía trước bằng sức mạnh của lòng nhiệt huyết, bằng năng lượng rực cháy trong tim, bằng khát khao chinh phục mọi đỉnh cao. Ngoài ra biểu tượng mầm lá còn thể hiện mục tiêu của Mai Hoa Group luôn cố gắng tốt hơn và tốt hơn nữa giống như mầm cây luôn trong tâm thế vươn lên đón ánh nắng mặt trời.

- Đặc biệt, gam màu xanh lá cây rực rỡ trong biểu tượng logo của Mai Hoa Group còn thể hiện thái độ đối với môi trường là chân lý phát triển, luôn hoàn thiện mỗi ngày để đem đến những giá trị tốt hơn. Với gam màu này, Mai Hoa Group muốn tên thương hiệu của mình được khách hàng biết đến là một thương hiệu chuyên nghiệp và sáng tạo, chuyên phân phối về các sản phẩm bảo vệ môi trường, diệt khuẩn, lọc bụi bẩn không khí. Đây cũng chính là dụng ý thể hiện mục tiêu trên con đường phát triển lâu dài của công ty, luôn là thương hiệu

phân phối hàng đầu trong lĩnh vực các sản phẩm bảo vệ môi trường, diệt khuẩn, lọc bụi bản không khí tại Việt Nam.

- Màu xám và tên Thương hiệu Mai Hoa Group: Phần tên công ty, Mai Hoa Group lựa chọn gam màu xám, tạo điểm nhấn, dung hòa giữa tone nền trắng và biểu tượng mầm non. Gam màu bạc thể hiện sự thịnh vượng và phát triển mạnh mẽ. Tổng thể logo là sự kết hợp hài hòa giữa các màu sắc, mỗi màu một vẻ đem đến một bộ nhận diện thương hiệu mang đậm bản sắc riêng của Mai Hoa Group với biểu tượng, con chữ đều xây dựng theo hướng đi lên, vươn cao, vươn xa hơn mỗi ngày.

Bảng 2.4: Kết quả khảo sát về hiệu quả logo công ty 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	98	81.67	15	12.50	2	1.67	2	1.67	3	2.5
CBNV mong muốn sử dụng logo trong công việc	95	79.17	17	14.17	3	2.50	4	3.33	1	0.8
Ý nghĩa logo được phản ánh theo mong muốn đa số CBNV	83	69.17	24	20.00	10	8.33	3	2.50	0	0.00

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 phù hợp với công việc và ngành nghề kinh doanh	102	85.00	11	9.17	5	4.17	1	0.83	1	0.83
CBNV tự nguyện quảng bá logo, thương hiệu ra bên ngoài	78	65.00	28	23.33	12	10.00	2	1.67	0	0.00

Nguồn: Tác giả tổng hợp nghiên cứu từ kết quả khảo sát

Từ bảng số liệu trên ta có thể thấy rằng:

- Logo của Công ty có phản ánh đặc trưng của tổ chức với tổng ý kiến đồng ý và hoàn toàn đồng ý là 94.17% trong tổng số 120 người lao động tham gia khảo sát. Ngoài ra các tiêu CBNV mong muốn sử dụng logo trong công việc; Ý nghĩa logo được phản ánh theo mong muốn đa số CBN; Logo phù hợp với công việc và ngành nghề kinh doanh CBNV tự nguyện quảng bá logo, thương hiệu ra bên ngoài người lao động đánh giá đồng ý và hoàn toàn đồng ý chiếm tỷ trọng đa số.

*** Đồng phục**

Tất cả nhân viên của công ty đều mặc đồng phục vào ngày thứ 2 đầu tuần và khi tham gia hội nghị, tổng kết, các hoạt động giới thiệu sản phẩm và các

buổi team building. Đồng phục của công ty là áo thun có cổ, áo màu xanh viền đen, phía trước bên trái có in hình logo của công ty



Hình 2.7: Đồng phục của Mai Hoa Group

Qua việc tuân thủ các quy tắc đồng phục chung cho một cán bộ nhân viên, không phân biệt trên dưới, công ty đã tạo ra màu sắc riêng cho mình để mọi người có thể nhận biết nhân viên của công ty. Ngoài ra việc này cũng nhằm mục đích gây dựng niềm tự hào về thương hiệu, thể hiện sự bình đẳng, công bằng trong đối xử với các thành viên trong công ty

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

- Lý tưởng/sứ mệnh và động lực lao động

Với việc phát triển mở rộng thị trường thêm tại các khu vực, Công ty cổ phần tập đoàn Mai Hoa cũng định vị lại lý tưởng hoạt động và sứ mệnh của mình với các nội dung như sau:

Lý tưởng: Ra đời với hoài bão tạo nên một bước đột phá lớn về thương hiệu các sản phẩm bảo vệ môi trường, diệt khuẩn, lọc bụi bẩn không khí. Trở

thành một trong top 3 doanh nghiệp Việt Nam về các sản phẩm bảo vệ môi trường, diệt khuẩn, lọc bụi bẩn không khí với nền tảng công nghệ hiện đại nhất.

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 công ty luôn tâm niệm không đặt nặng chủ thể khách hàng, đối tác mà coi trung tâm chính là CBNV, nguồn nhân lực của Công ty. 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 2.5: Kết quả khảo sát về hiệu quả tạo động lực qua lý tưởng sứ mệnh
Công ty 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 Công ty theo đuổi	72	60.00	31	25.83	7	5.83	5	4.17	5	4.17
Lý tưởng sứ mệnh của Công ty cũng phản ánh mục tiêu của anh/chị	87	72.50	27	22.50	3	2.50	2	1.67	1	0.83
Anh/chị nhận thấy sự khả thi thực hiện lý tưởng sứ mệnh	62	51.67	21	17.50	28	23.33	9	7.50	0	0.00
Anh/chị cảm thấy lý tưởng sứ mệnh gia tăng động lực lao động của anh/chị	46	38.33	31	25.83	32	26.67	8	6.67	3	2.50

Nguồn: Tác giả tổng hợp nghiên cứu từ kết quả khảo sát

Mức độ nhất trí đối với lý tưởng sứ mệnh của Công ty rất cao: có khoảng 86% 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 (95% tán thành, 2.5% trả lời không rõ ràng, chỉ có 2.5% không tán thành). Tuy nhiên, tính khả thi của lý tưởng sứ mệnh Công ty chưa tạo được niềm tin vững chắc trong CBNV, 23.33% không có ý kiến rõ ràng, 7.5% 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 Công ty: có 64% hoàn toàn đồng ý và đồng ý nhận thấy động lực từ lý tưởng sứ mệnh này, trong khi đó có 26.67% không có ý kiến rõ ràng và 9 % cho rằng chưa cảm thấy có động lực hoặc chưa hoàn toàn gia tăng được động lực thông qua lý tưởng sứ mệnh.

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

Công ty cổ phần tập đoàn Mai Hoa 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 Công ty 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.

Về giá trị Mai Hoa Group xây dựng cho mình môi trường và nét văn hóa riêng, với giá trị cốt lõi mà các thành viên trong công ty luôn tâm niệm thực hiện, đó là:

- “Uy tín qua từng hành động”: Thực hiện theo quan niệm “chữ Tín đi đầu” qua mọi hành động, mỗi nhân viên Mai Hoa Group đều tuân thủ các cam kết, lời hứa của bản thân, của công ty đối với khách hàng, đối tác, đồng nghiệp và cộng đồng.

- “Chất lượng trên từng sản phẩm”: Không chỉ bộ phận sản xuất luôn đảm bảo sản phẩm đầu ra theo đúng các thông số kỹ thuật đạt chuẩn mà báo cáo tài chính minh bạch của phòng kế toán hay ca gác đêm nghiêm túc của người bảo vệ và buổi đào tạo hiệu quả của phòng kinh doanh, từng thành viên

của Mai Hoa Group đều nỗ lực hoàn thành công việc được giao với chất lượng cao nhất.

- “Đồng hành và chia sẻ cùng đối tác” Tâm niệm đối tác là người bạn đồng hành cùng chia sẻ trên con đường hoạt động kinh doanh, Mai Hoa Group luôn hỗ trợ các đối tác trên tinh thần hợp tác thành công, đôi bên đồng hưởng lợi.

- “Không chỉ quan tâm đến chức năng của sản phẩm mà còn chú ý đến tác động với môi trường”. Sự phát triển của công ty không chỉ vì mục tiêu phát triển kinh tế, phục vụ người tiêu dùng Việt Nam, cải thiện và nâng cao đời sống đội ngũ công nhân viên chức, đem lại lợi ích dài lâu cho đối tác và cổ đông, đóng góp vào lợi ích chung của toàn xã hội mà còn quan tâm đến các sản phẩm có tác động tích cực đến môi trường tự nhiên.

Cán bộ, nhân viên Công ty cổ phần tập đoàn Mai Hoa luôn thấm nhuần các tư tưởng đề cao tinh thần tự giác học hỏi trau dồi nâng cao trình độ về mọi mặt. Học tập không ngừng là trách nhiệm của mỗi cá nhân, Công ty chỉ tạo điều kiện để thành một Công ty học tập. Khuyến khích các thành viên được sáng tạo, được cống hiến, được tạo ra giá trị và được ghi nhận.

Về niềm tin: Đại dịch Covid 19 ảnh hưởng không nhỏ đến nền kinh tế trên thế giới và ở Việt Nam các doanh nghiệp cũng chịu ảnh hưởng lớn từ đại dịch. Hàng trăm doanh nghiệp trong nước phá sản dừng hoạt động. Mai Hoa Group cũng không ngoại lệ. Mặc dù vậy, trước định hướng và tầm nhìn chiến lược của ban lãnh đạo, cán bộ công nhân viên đều tin tưởng vào các quyết sách do ban lãnh đạo đề tăng trưởng doanh thu cũng như thắt chặt mọi chi phí trong công ty, Mai Hoa Group đã triển khai để cung cấp cho cộng đồng giải pháp diệt khuẩn, ngăn chặn sự lây lan phát tán của virus, vi khuẩn qua các sản phẩm Airpurity. Dần dần từng bước công ty đã đứng vững trên thị trường Việt Nam. Sự tin tưởng vào đường lối lãnh đạo của nhân viên là điều hết sức quan trọng để xây dựng công ty ngày càng phát triển cả về văn hóa lẫn kinh doanh.

Về thái độ Cán bộ công nhân viên của Mai Hoa Group luôn nêu cao tinh thần đoàn kết, không sợ khó khăn:

Đối với đồng nghiệp: Tạo môi trường làm việc giống như một gia đình cho toàn bộ cán bộ công nhân viên.

Đối với khách hàng: Luôn coi Khách hàng như người bạn thân và mang đến cho Khách hàng trải nghiệm tốt nhất.

Pháp Luật: Tuân thủ Luật pháp, các Bộ quy tắc ứng xử và các quy chế, chính sách, quy định của Công ty.

Đạo Đức: Tôn trọng các tiêu chuẩn đã được thiết lập, hành động một cách có đạo đức.

Trách nhiệm: Luôn luôn bảo vệ hình ảnh, uy tín, lợi ích của Công ty. Bám sát mục tiêu, nỗ lực hoàn thành công việc. Làm hết việc chứ không làm hết giờ. 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.

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.

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 2.6: 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 Công ty	84	70.00	29	24.17	4	3.33	2	1.67	1	0.83
Anh/chị làm việc với tinh thần trách nhiệm cao.	96	80.00	19	15.83	3	2.50	1	0.83	1	0.83
Anh/chị hài lòng với bộ giá trị cốt lõi, niềm tin và thái độ của Công ty	73	60.83	18	15.00	28	23.33	1	0.83	0	0.00
Hoạt động phổ biến bộ giá trị cốt lõi đến được tới toàn bộ CBNV	87	72.50	14	11.67	12	10.00	4	3.33	3	2.50

Nguồn: Tác giả tổng hợp nghiên cứu từ kết quả khảo sát

Qua bảng số liệu ta thấy về cơ bản Công ty xây dựng khá tốt hệ thống giá trị cốt lõi, niềm tin và thái độ, mang đến sự hài lòng cho NLĐ. Đặc biệt là thái độ, văn hóa ứng xử của Công ty đạt được sự nhất trí cao được NLĐ tỏ ra khá hài lòng. Về hoạt động phổ biến hệ thống giá trị này được ủng hộ và nhất trí của đa phần NLĐ. 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 Công ty 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 Công ty cổ phần tập đoàn Mai Hoa

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 Mai Hoa Group 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 Công ty trong quá trình làm việc.

Triết lý kinh doanh: “Phục vụ tận tâm – Nâng tầm giá trị” là giá trị mà mỗi thành viên của Công ty luôn phải hướng đến.

Bảng 2.7: Kết quả khảo sát về hiệu quả của quan điểm quản lý kinh doanh trong 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 (%)
Quan điểm quản lý của Công ty được áp dụng triệt để	65	54.17	28	23.33	20	16.67	4	3.33	3	2.50
Quan điểm kinh doanh của Công ty thúc đẩy CBNV đạt kết quả như mong đợi	86	71.67	19	15.83	12	10.00	2	1.67	1	0.83
Quan điểm quản lý và kinh doanh phổ biến tới toàn CBNV	71	59.17	17	14.17	28	23.33	2	1.67	2	1.67

Nguồn: Tác giả tổng hợp nghiên cứu từ kết quả khảo sát

Nhìn vào bảng số liệu khảo sát về quan điểm quản lý kinh doanh của Công ty, ta thấy có tới 73% NLĐ được phổ biến về quan điểm kinh doanh và quản lý, 23% không có ý kiến rõ ràng, 3% không nhận thấy mức độ phổ biến của quan điểm.

2.2.2.2. Tạo động lực thông qua quy trình quy định

Quy trình quy định chính sách của công ty cổ phần tập đoàn Mai Hoa là vấn đề được quan tâm trong quá trình quản lý. Tuy nhiên, Công ty 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, toàn diện và đồng bộ.

Các quy trình, quy định, chính sách đã ban hành của Mai Hoa Group bao gồm các nội dung:

- Nội quy lao động
- Quy định quản lý và sử dụng con dấu
- Quy định về tác phong, đảm bảo thời gian làm việc của người lao động
- Quy trình thanh toán nội bộ
- Quy trình bán hàng bộ phận kinh doanh
- Quy trình kỹ thuật bảo hành chung bộ phận dịch vụ.

Bảng 2.8: Kết quả khảo sát chính sách, quy trình, quy định của Công ty

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	20	16.67	42	35.00	45	37.50	5	4.17	8	6.67

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 (%)
Quy trình quy định được thực hiện nghiêm túc, không xảy ra sự cố	42	35.00	24	20.00	51	42.50	2	1.67	1	0.83
Các chính sách đáp ứng được nguyện vọng của CBNV	56	46.67	32	26.67	28	23.33	2	1.67	2	1.67
Quy trình quy định hợp lý, rõ ràng, minh bạch	23	19.17	38	31.67	52	43.33	4	3.33	3	2.50
Quy trình quy định chính sách thúc đẩy năng lượng và động lực của CBNV	34	28.33	37	30.83	47	39.17	1	0.83	1	0.83

Nguồn: Tác giả tổng hợp nghiên cứu từ kết quả khảo sát

Phân tích bảng 2.8 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 Công ty ở mức rất thấp. 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.

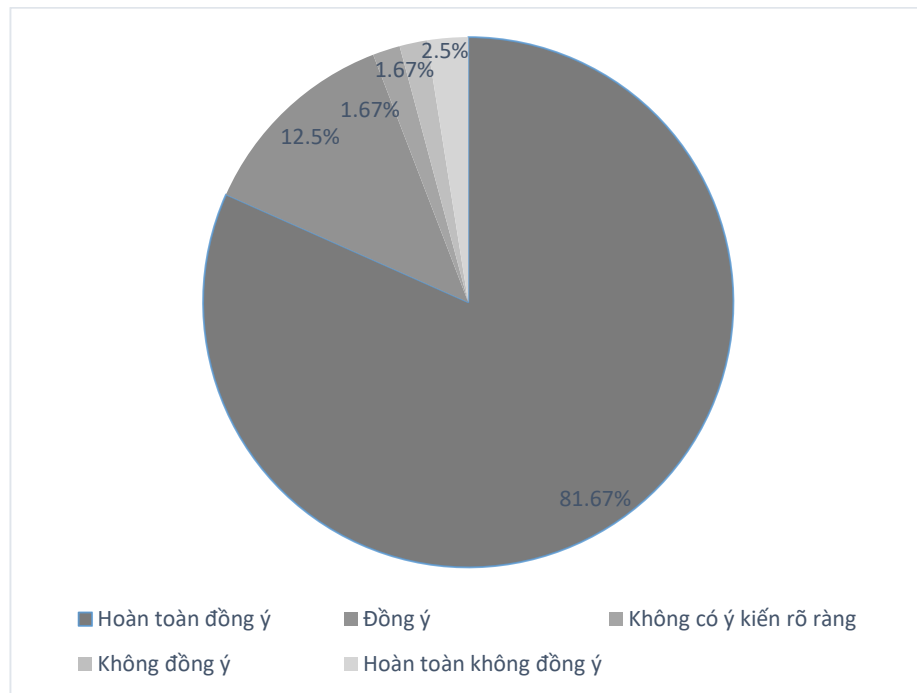
2.2.2.3. *Tạo động lực thông qua hệ thống trao đổi thông tin*

Quá trình hình thành và phát triển của Mai Hoa Group trong thời kỳ công nghệ thông tin đã và đang phát triển vượt bậc. Mai Hoa Group nhận thấy vấn đề trong hệ thống trao đổi thông tin là hết sức quan trọng với quá trình làm việc giữa các CBNV trong nội bộ Công ty và các khách hàng, đối tác. Chính vì vậy, Công ty trước tiên thống nhất về hệ thống trao đổi thông tin thông qua email là kênh chính thức. Ngoài ra webside và facebook của công ty cũng là nơi người lao động có thể trao đổi thông tin và tìm hiểu thông tin về công ty.

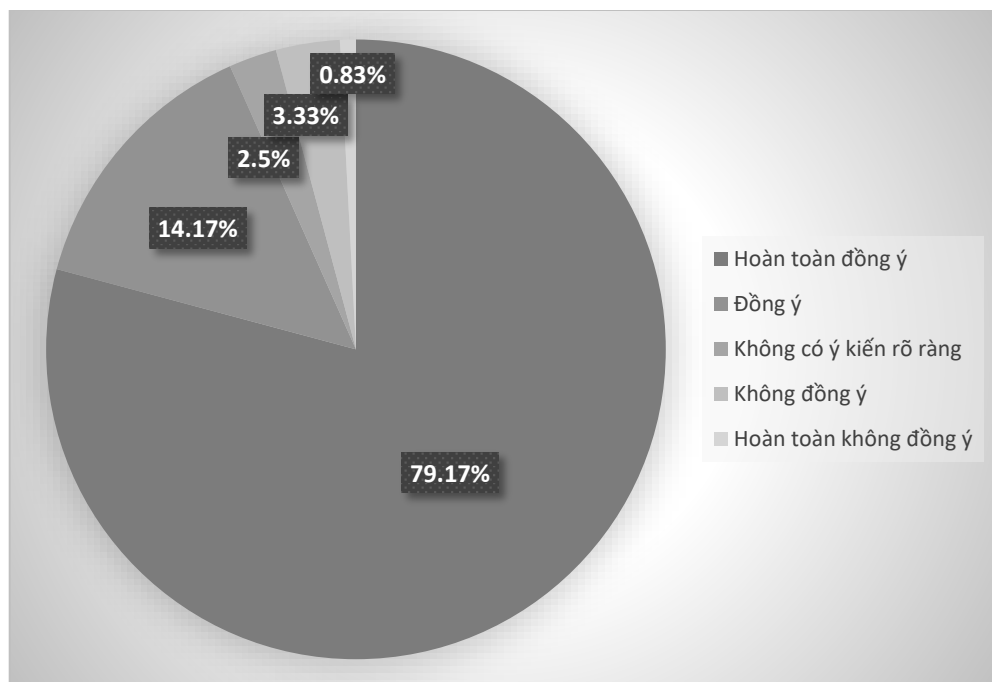
Email nội bộ là một phương tiện thông tin quan trọng để Ban Quản trị thông báo đến Nhân viên những tin tức cần thiết. CBNV có trách nhiệm đọc Email để cập nhật thông tin thường xuyên. CBNV không được sử dụng Email của Công ty vào các giao dịch kinh doanh cá nhân.

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

Facebook là trang mạng xã hội mang tính mở được sử dụng như một kênh truyền thông để cập nhật tất cả các thông tin về hoạt động của toàn bộ tập thể cán bộ nhân viên từ hoạt động sản xuất kinh doanh, các chế độ chính sách đến đời sống văn hóa tinh thần. Tại kênh truyền thông này, các thông tin về lịch sử văn hóa, con người, sản phẩm và các hoạt động phong trào được thể hiện bằng hình ảnh và video clip sống động.



Biểu đồ 2.2: Đánh giá của người lao động về Website, Facebook đẹp thu hút người nhìn



Biểu đồ 2.3: Đánh giá của người lao động về Website, Facebook cung cấp đầy đủ thông tin và dễ truy cập

Các cán bộ nhân viên tham gia đánh giá các tiêu chí về website, facebook đẹp, đầy đủ thông tin và dễ truy cập với mức hoàn toàn đồng ý và đồng ý chiếm tỷ lệ cao nhất, các đánh giá không đồng ý và không có ý kiến rõ ràng chiếm tỷ lệ rất thấp. Điều này thể hiện thông tin qua website và facebook của công ty đã thật sự hiệu quả.

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

Trong quá trình hoạt động, Mai Hoa Group 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 năm 2016, Công ty triển khai trong các cuộc họp cấp quản lý, nội dung các cuộc họp đều hướng tới các nghi thức bắt buộc và thể hiện nhiệt liệt nhất là các nghi thức giới thiệu thành viên mới, thành viên xuất sắc, công bố và chúc mừng bổ nhiệm. Mặc dù giai đoạn năm 2019-2020 đại dịch Covid ảnh hưởng lớn đến các hoạt động của công ty nhưng công ty vẫn tổ chức định kỳ các hoạt động họp giao ban tổng kết hàng tháng định kỳ, thể hiện sự trân trọng đối với sự đóng góp sức mạnh cho tổ chức đã qua và sắp tới nhằm tạo động lực cho người lao động.

Hàng năm, công ty định kỳ tổ chức hoạt động liên kết bao gồm lễ tổng kết hoạt động, trao phần thưởng tại nội bộ công ty. Trong sự kiện này, sự chia sẻ giữa các thành viên trong công ty 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, người lao động 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: Các nghi lễ và lễ hội hàng năm của công ty

STT	Các nghi lễ	Ý nghĩa	Thời gian
1	Đại hội đại biểu người lao động	Hàng năm, Công ty đều tổ chức Đại hội đại biểu người lao động để đánh giá kết quả SXKD của năm trước, triển khai nhiệm vụ năm sau, bầu ban thanh tra nhân dân. Người lao động được tham gia vào quá trình xây dựng, triển khai kế hoạch SXKD hàng năm; được thể hiện những tâm tư, nguyện vọng của mình và đóng góp ý kiến nhằm đưa tổ chức ngày càng đi lên, phát triển	Được tổ chức hàng năm
2	Lễ chào đón năm mới	Theo thông lệ Công ty, ngày đầu tiên đi làm sau nghỉ Tết Nguyên Đán là ngày chào đón đầu năm. Lãnh đạo Công ty phát đi thông điệp năm mới và chúc Tết toàn Công ty. Từng đồng chí trong Ban lãnh đạo phát biểu cảm tưởng của mình, có cả các chương trình văn hóa văn nghệ cây nhà lá vườn của chính cán bộ, công nhân viên... Và phần cuối cùng của lễ chào đón năm mới là mỗi người sẽ được nhận lì xì năm mới từ Giám đốc Công ty - một nét văn hóa cổ truyền dân tộc,	Tổ chức vào ngày đầu tiên của năm mới

		một sự gửi gắm may mắn của lãnh đạo Công ty gửi đến mọi người.	
3	Lễ thành lập công ty	Được Công ty tổ chức thường niên vào ngày 12/03. Và 2 năm một lần, được tổ chức thành một sự kiện lớn của toàn Công ty, là dịp đánh giá tổng kết những thành tựu sau 2 năm, tôn vinh những tập thể cá nhân có thành tích tốt, tri ân những đối tác, khách hàng đã đồng hành cùng sự lớn mạnh của công ty	Tổ chức vào ngày 12/03

Nguồn: Tác giả tổng hợp nghiên cứu tài liệu của Mai Hoa Group

Bảng 2.10: Kết quả khảo sát về công tác tổ chức nghi lễ, nghi thức của Công ty

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.	67	55.83	10	8.33	30	25.00	5	4.17	8	6.67
Các nghi thức, cuộc nhóm họp hấp dẫn CBNV tham gia	72	60.00	20	16.67	25	20.83	2	1.67	1	0.83
Đánh giá, khen thưởng công bằng, chính xác	50	41.67	28	23.33	38	31.67	2	1.67	2	1.67
Hoạt động văn hóa định kỳ là động lực công tác của CBNV	67	55.83	4	3.33	42	35.00	4	3.33	3	2.50

Nguồn: Tác giả tổng hợp nghiên cứu từ kết quả khảo sát

Nhìn vào bảng số liệu về công tác tổ chức nghi lễ nghi thức của Công ty, ta thấy rằng về cơ bản công tác này chưa tạo được động lực cho NLD, biểu hiện cụ thể là có hơn 65 % đồng ý rằng hoạt động văn hóa định kỳ tạo động lực cho NLD, 25% không có ý kiến rõ ràng, và 10% 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 .

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 công ty cổ phần tập đoàn Mai Hoa

2.3.1. Nhân tố thuộc về bản thân NLD

- Hệ thống nhu cầu của mỗi con người

Phụ thuộc vào nhiều yếu tố mà nhu cầu của mỗi người lao động là khác nhau. Có người lao động mong muốn nhiều hơn về vật chất. Còn có nhiều lao động đặt các điều kiện về môi trường làm việc, văn hóa công ty lên trước các điều kiện về vật chất. Từ nhu cầu của mỗi cá nhân có thể gộp nhóm theo các nhu cầu. Tùy thuộc vào nhu cầu của nhóm người lao động mà công ty có những biện pháp phù hợp để tạo động lực cho người lao động.

- Đặc điểm tâm lý và quan điểm cá nhân:

Hiện nay người lao động của Mai Hoa Group có độ tuổi dưới 30 chiếm tỷ trọng cao nhất (64.8%). Cơ cấu lao động của công ty có xu hướng trẻ điều này ảnh hưởng rất lớn đến các chính sách mà công ty đưa ra để tạo động lực

cho người lao động. Lao động trẻ có mong muốn được học tập, tìm tòi thêm nhiều kiến thức và phát huy khả năng hết mình đối với công ty. Người lao động trẻ dễ tiếp thu các kiến thức, kỹ năng về chuyên ngành, kinh tế, công nghệ thông tin nhanh hơn. 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 thế mạnh của họ. Nếu người lao động có khả năng sáng tạo mà công ty không có những chính sách tác động vào động lực làm việc hợp lý có thể khiến người lao động làm việc không năng suất hay là bỏ việc. Từ đó ảnh hưởng đến năng suất lao động, hiệu quả kinh doanh của công ty

- 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 lao động có trình độ đại học và trên đại học chiếm 70.4%, tỷ lệ lao động có trình độ trung cấp, sơ cấp chiếm 24%, lao động là lao động phổ thông chỉ chiếm 5.6% chủ yếu ở các vị trí bảo vệ, tạp vụ. Đây là một trong những yếu tố ảnh hưởng lớn đến việc lựa chọn phương pháp tạo động lực cho NLD thông qua văn hóa doanh nghiệp để làm sao NLD 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:

Với mục tiêu phát triển và hoàn thiện các sản phẩm mang công nghệ nano phù hợp cho người tiêu dùng Việt Nam như nano Airpurity,.. Đặt trải nghiệm người tiêu dùng và chất lượng sản phẩm làm trọng tâm trong việc phát triển chiến lược tiếp cận và phân phối đa kênh; đẩy mạnh phát triển và ứng dụng công nghệ xanh, thân thiện với môi trường và phát triển bền vững, từ đó nâng cao chất lượng cuộc sống của người dân...Triển khai thực hành các tiêu chuẩn quốc tế về phát triển bền vững, tăng cường sử dụng năng lượng xanh, kinh tế tuần hoàn, bảo vệ tài nguyên nước và đất; khởi tạo cơ hội kinh doanh mới thông

qua các kênh phân phối, liên doanh, tiếp tục xây dựng văn hóa doanh nghiệp hướng đến đổi mới và sáng tạo, xây dựng môi trường làm việc thu hút nhân tài. Để đạt được mục tiêu chiến lược phát triển như vậy, thì nhân lực trong công ty là một yếu tố quan trọng. Vì thế, công ty cũng cần phải nghiên cứu, tìm hiểu các đối tượng trên thị trường đối thủ nhằm xây dựng chính sách tạo động lực làm việc sao cho phù hợp và thu hút được nhân lực giỏi về công ty.

- Kinh nghiệm và phong cách lãnh đạo:

Với quan điểm luôn đặt con người làm trung tâm của lãnh đạo Mai Hoa group, coi các chính sách tạo động lực làm việc là một khoản đầu tư cũng phần nào cải thiện, nâng cao chất lượng chính sách tạo động lực làm việc của doanh nghiệp.

Với đội ngũ người lao động trong công ty đa phần là có trình độ tốt nghiệp đại học trở lên, và có kinh nghiệm lâu năm, việc xây dựng các đại ngộ phù hợp cho từng đối tượng cũng cần được hết sức quan tâm. Với những đối tượng đã có kinh nghiệm công ty đã đặc biệt coi trọng tạo điều kiện phát triển với mức lương, thưởng, phụ cấp thích đáng và phù hợp tạo động lực cho họ yên tâm cống hiến, làm việc và phát triển.

Đối với ban lãnh đạo Mai Hoa Group năng lực, tác phong, phẩm chất, kết quả thực hiện công việc những yếu tố quyết định sự thăng tiến của mỗi cá nhân. Chính vì vậy, họ luôn coi trọng vai trò của mỗi người 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 công ty 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, NLĐ 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 công ty đưa ra nhằm phát triển con cũng hướng tới việc trọng dụng người tài công ty 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 công ty. 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 hoạt động của Mai Hoa Group đều chịu sự tác động của các quy định pháp luật, đường lối quan điểm của Đảng và nhà nước. Các chính sách tạo động lực của công ty cũng chịu tác động không nhỏ của nhân tố này cụ thể như:

- Luật lao động 2019 ban hành ngày 20/11/2019 quy định tiêu chuẩn lao động; quyền, nghĩa vụ, trách nhiệm của người lao động, người sử dụng lao động, tổ chức đại diện người lao động tại cơ sở, tổ chức đại diện người sử dụng lao động trong quan hệ lao động và các quan hệ khác liên quan trực tiếp đến quan hệ lao động; quản lý nhà nước về lao động.

- Điều 86 Luật bảo hiểm 2014 quy định về mức đóng bảo hiểm xã hội của chủ sử dụng lao động.

- Luật công đoàn ban hành ngày 20 tháng 06 năm 2012

- Nghị định 145/2020/NĐ-CP hướng dẫn Bộ luật Lao động về điều kiện lao động và quan hệ lao động.

- Nghị định 58/2020/NĐ-CP quy định về mức đóng bảo hiểm xã hội bắt buộc vào Quỹ bảo hiểm tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp

Mọi chính sách của Chính phủ, pháp luật của nhà nước liên quan đến vấn đề lao động đều ảnh hưởng lớn đến động lực lao động của NLD.

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

2.4.1. Năng suất lao động

Năng suất lao động (Tiếng Anh: Labor Productivity) là giá trị của hàng hoá và dịch vụ được sản xuất ra trong một khoảng thời gian, chia cho số giờ lao động được sử dụng để sản xuất ra chúng. Hay nói cách khác, năng suất lao động đo lường sản lượng được tạo ra trên một đơn vị lao động.

Bảng 2.11: Năng suất lao động của Công ty giai đoạn 2020-2022

Năm	2020	2021	2022
Năng suất lao động (VNĐ/người/năm)	102,123,321	297,345,243	320,224,534

Nguồn: Tác giả tổng hợp nghiên cứu

Nhìn vào bảng số liệu ta thấy, năng suất lao động của công ty giai đoạn 2020-2022 có xu hướng tăng qua các năm. Điều này chứng tỏ trong giai đoạn vừa qua công ty đã có đầu tư vốn nhân lực. Có các chính sách tạo động lực làm việc hiệu quả cho người lao động từ đó tăng năng suất lao động cá nhân và năng suất lao động chung của công ty.

2.4.2. Kỷ luật lao động

Hiện nay việc chấp hành kỷ luật ở công ty chưa thực sự tốt. Còn nhiều người lao động đi sớm, về muộn, sử dụng thời gian làm việc sai mục đích. Nhiều nhân viên chưa tự giác gắn lợi ích của cá nhân với tập thể công ty. Tinh thần, thái độ làm việc của người lao động còn chưa cao

2.4.3. Mức độ gắn bó với tổ chức

Do Công ty được thành lập và lĩnh vực sản xuất kinh doanh của Công ty 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.

Bảng 2.12: Tỷ lệ nghỉ việc của người lao động của năm 2020-2022

Năm	2020	2021	2022
Tỷ lệ nghỉ việc của người lao động (người/năm)	1.22	1.28	1.17

(Nguồn: Phòng Hành chính Nhân sự năm 2022)

Theo bảng số liệu trên cho thấy số người nghỉ việc của công ty giảm dần theo từng năm cho thấy nỗ lực của công ty trong chính sách đãi ngộ cả công ty để giữ chân được người lao động, đặc biệt là những lao động có trình độ chuyên môn cao. Tuy nhiên số lao động nghỉ việc hàng năm trên một vẫn là con số đáng lo ngại, sẽ dẫn đến hậu quả là công việc tạm thời có thể bị gián đoạn, công ty sẽ mất thời gian và chi phí để tuyển người mới thay thế, đào tạo. Vô tình sẽ ảnh hưởng đến hiệu quả chung của công ty. một số trường hợp xin nghỉ với lý do công ty mới có chế độ đãi ngộ cao hơn, mặc dù tỷ lệ những trường hợp này không nhiều. Như vậy bản chất của vấn đề này chúng ta có thể thấy một thực tế là hiện tại chế độ đãi ngộ của công ty chưa thỏa đáng và bắt đầu có hiện tượng mất dần lợi thế cạnh tranh. Như vậy nếu công ty không có những sự thay đổi mạnh mẽ trong chính sách đãi ngộ mà vẫn giữ nguyên các chính sách, mô hình cũ thì vô hình chung sẽ mất dần lợi thế cạnh tranh và không thể giữ được nguồn nhân lực chất lượng cao

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

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

Bảng 2.13: 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)	37	32	27	18	6
Tỷ lệ (%)	30.83	26.67	22.5	15	5

Nguồn: Tác giả tổng hợp nghiên cứu từ kết quả khảo sát

Qua bảng số liệu trên ta thấy tỷ lệ người lao động của công ty đều cảm thấy hài lòng với công việc hiện tại của bản thân chiếm trên 50 % điều này cho thấy hiện nay các biện pháp tạo động lực lao động giúp người lao động có thể yên tâm làm việc, tăng năng suất lao động và đặt biệt muốn gắn bó với công ty. Điều này đạt được do công ty đã quan tâm đến các chính sách tạo động lực làm việc cho người lao động, khuyến khích người lao động cả về thể chất lẫn tinh thần. Tuy nhiên vẫn còn 20 % người lao động cảm thấy chưa hài lòng và hoàn toàn không hài lòng công việc. Vì họ cảm thấy các chính sách tạo động lực trong công ty chưa làm hài lòng so với mong muốn của họ. Vì vậy công ty cần chú trọng hơn nhu cầu của những đối tượng này trong quá trình tạo động lực làm việc..

2.5. Đánh giá chung

2.5.1. Những mặt đạt được

Trải qua gần 10 năm hình thành và phát triển, Công ty cổ phần tập đoàn Mai Hoa đã tạo cho mình một chỗ đứng vững chắc trên thị trường các giải pháp bảo vệ môi trường, các sản phẩm bảo vệ sức khỏe con người. Công ty phát triển nhanh, bền vững, doanh thu hàng năm đều tăng điều đó đạt được do tăng năng suất lao động người lao động. Văn hóa doanh nghiệp là một nhân tố quan trọng ảnh hưởng đến tạo động lực làm việc của người lao động. Có thể đánh giá quá

trình tạo động lực lao động thông qua phát triển văn hóa tại Mai Hoa Group đã đạt được những kết quả sau:

- Công ty đã xây dựng được thương hiệu Mai Hoa Group trở thành một thương hiệu mạnh trên thị trường các sản phẩm bảo vệ môi trường chăm sóc sức khỏe, được khách hàng, đối tác tin tưởng, hài lòng. Sản phẩm cung ứng ngày càng đa dạng phong phú, từ các khâu trước và sau bán hàng, bảo hành.

- Công ty luôn coi người lao động là động lực tạo sự phát triển nguồn nhân lực là thiết yếu để mở rộng và vươn tới thành công. Công ty đã nỗ lực hoàn thiện văn hóa doanh nghiệp đặc sắc, giàu tính nhân văn, gìn giữ môi trường làm việc lành mạnh, trong sạch, vun trồng những nhân tố lạc quan, năng động, không chùn bước trước mọi khó khăn, thử thách nhằm chinh phục đỉnh cao. Điều đó góp phần làm cho người lao động cảm thấy yên tâm hơn, gắn bó, nhiệt huyết hơn khi làm việc trong công ty.

- Công ty đã xây dựng, hoàn thiện một nền tảng tư tưởng, lý tưởng sứ mệnh, văn hóa doanh nghiệp đặc trưng Mai Hoa Group và được sự nhất trí cao của toàn bộ người lao động. Lý tưởng sứ mệnh của công ty đã thể hiện sự quan tâm đến cán bộ người lao động, từ đó người lao động trong Mai Hoa Group đều được tiếp nhận thêm động lực trong quá trình làm việc

- Công ty đã xây dựng hệ thống giá trị cốt lõi, niềm tin và thái độ như một bộ quy tắc ứng xử đặc trưng của Mai Hoa Group . 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.

- Xây dựng và duy trì được một môi trường làm việc hiện đại, lành mạnh; đảm bảo sự công bằng trong thu nhập và tạo cơ hội thăng tiến cho mọi thành

viên; quan tâm chu đáo đến đời sống vật chất, tinh thần, số phận, gia đình của từng nhân viên. Từ đó đạt hiệu quả tương đối cao trong việc tạo động lực lao động của nhân viên. môi trường làm việc được Công ty 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

- Logo của công ty đã được nghiên cứu, điều chỉnh nhưng chưa thực sự bắt mắt và chưa để lại ấn tượng mạnh với khách hàng

- Quan điểm quản lý và kinh doanh tuy được phổ biến nhưng chưa tạo động lực trong Công ty. 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.

- Đối hệ thống trao đổi thông tin: Công ty 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.

- 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. 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.

- Công tác truyền thông về văn hóa doanh nghiệp nội bộ chưa được quan tâm đúng mức, không được thực hiện thường xuyên đó đó nhận thức về tầm quan trọng về văn hóa doanh nghiệp của cán bộ nhân viên không đồng đều.

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

- Cách thức tiến hành xác định nhu cầu NLĐ của công ty chưa được hợp lý, độ chính xác chưa cao. Hiện nay công ty mới tiến hành xác định nhu cầu NLĐ thông qua hội nghị cán bộ, công nhân viên chức, thông qua tổ chức công đoàn, học tập kinh nghiệm của các doanh nghiệp khác. Do đó chính sách quản trị nhân lực mà công ty đang áp dụng và thực hiện chưa thỏa mãn được nhu cầu của NLĐ. Từ đó sẽ không nhận thấy được nhu cầu nào đang cấp bách của phần lớn người lao động, dẫn tới chưa tạo được động lực lao động như mục tiêu đã đặt ra.

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

CHƯƠNG 3

MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG THÔNG QUA VĂN HÓA DOANH NGHIỆP CHO CÔNG TY CỔ PHẦN TẬP ĐOÀN MAI HOA

3.1. Định hướng phát triển của Công ty cổ phần tập đoàn Mai Hoa trong thời gian tới

3.1.1. Định hướng phát triển của công ty

Định hướng phát triển của Mai Hoa Group sẽ hướng đến 3 mũi nhọn là:

Thứ nhất, phát triển và hoàn thiện các sản phẩm mang công nghệ nano phù hợp cho người tiêu dùng Việt Nam như nano Airpurity,... Đặt trải nghiệm người tiêu dùng và chất lượng sản phẩm làm trọng tâm trong việc phát triển chiến lược tiếp cận và phân phối đa kênh.

Thứ hai, đẩy mạnh phát triển và ứng dụng công nghệ xanh, thân thiện với môi trường và phát triển bền vững, từ đó nâng cao chất lượng cuộc sống của người dân... Triển khai thực hành các tiêu chuẩn quốc tế về phát triển bền vững, tăng cường sử dụng năng lượng xanh, kinh tế tuần hoàn, bảo vệ tài nguyên nước và đất.

Thứ ba, khởi tạo cơ hội kinh doanh mới thông qua các kênh phân phối, liên doanh, tiếp tục xây dựng văn hóa doanh nghiệp hướng đến đổi mới và sáng tạo, xây dựng môi trường làm việc thu hút nhân tài.

3.1.2. Chiến lược phát triển nguồn nhân lực

Trong thời gian tới, công ty sẽ xem xét lại cơ cấu tổ chức, rà soát lại đội ngũ lao động để lập kế hoạch tuyển dụng nhân lực, chuyển chuyển, luân chuyển nhân sự. Để mở rộng sản xuất kinh doanh, công ty phát triển nguồn nhân lực tăng cả về số lượng và chất lượng

Quan điểm của công ty là rất quan tâm và chú trọng tới công tác quản trị nhân lực. Để mọi hoạt động trong sản xuất kinh doanh trong công ty có hiệu quả thì cần phải có nguồn nhân lực chất lượng cao. Do đó công ty đề ra những chính sách mới phù hợp nhằm thu hút và giữ chân nhân tài gắn bó với tổ chức nhằm thực hiện mục tiêu phát triển của công ty là chính phục đỉnh cao.

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 của 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.

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

Ngay từ đầu ban lãnh đạo công ty đã xác định yếu tố con người đóng một vai trò hết sức quan trọng trong quá trình hình thành và phát triển của công ty. Nguồn nhân lực được xem là tài sản vô cùng quý giá của công ty. Vì vậy ban lãnh đạo công ty đã chủ trương, định hướng đầu tư và phát triển nguồn nhân lực, trong đó chú trọng tới xây dựng tinh thần tập thể đoàn kết, gắn bó với công ty, thu hút và tạo động lực làm việc cho người lao động.

- 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 Công ty.

- Xây dựng và thực hiện các biện pháp tạo động lực không chỉ thuộc về trách nhiệm của ban lãnh đạo mà là trách nhiệm của toàn bộ các phòng, ban và của toàn thể tập thể người lao động.

- Tạo động lực làm việc cho người lao động phải mang tính cạnh tranh, so với các doanh nghiệp khác trong ngành. Từ đó mới có thể giữ chân được nhân tài và thu hút thêm các lao động giỏi cho Công ty

- Áp dụng các biện pháp tạo động lực một cách công bằng đối với mọi NLD trong công ty. 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. 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, Công ty 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. Các giải pháp tạo động lực lao động thông qua văn hóa doanh nghiệp tại Công ty cổ phần tập đoàn Mai Hoa

3.3.1. Tăng cường xác định nhu cầu lao động

Việc tìm hiểu và xác định nhu cầu của người lao động là rất cần thiết, đây là cơ sở để nhà quản trị có thể đưa ra các biện pháp tạo động lực lao động một cách phù hợp và chính xác nhất. Tuy nhiên, hiện nay việc xác định nhu cầu của người lao động tại Công ty còn chưa hệ thống, khoa học, chưa áp dụng các phương pháp thu thập thông tin về nhu cầu của người lao động, cũng như chưa biết cách xử lý, sử dụng thông tin phục vụ cho công tác tạo động lực lao động. Các giải pháp sử dụng để tạo động lực lao động còn nặng tính chủ quan, suy đoán, thiếu căn cứ, cơ sở khoa học, chưa dựa vào nhu cầu thực tế của người lao động.

Công ty định kỳ khảo sát nhu cầu của người lao động. Nhu cầu của người lao động rất đa dạng, do đó cần thiết phải thống kê, phân loại, xác định rõ mức độ cần thiết, cấp bách trước mắt và lâu dài. Từ đó xây dựng kế hoạch tổng thể, phù hợp để đáp ứng nhu cầu, trong đó nhất thiết phải phân loại đối tượng, độ tuổi và các đặc điểm khác liên quan đến sự khác biệt về nhu cầu.

Quy trình xác định nhu cầu của người lao động nhằm phục vụ cho công tác tạo động lực lao động trong công ty có thể thực hiện qua bảng hỏi như sau:

Bước 1: Xây dựng kế hoạch khảo sát

- Phân công đơn vị chịu trách nhiệm thực hiện công việc điều tra, khảo sát, tìm hiểu tình hình thực tế của Công ty và nhu cầu của người lao động.
- Thiết kế câu hỏi và mẫu phiếu khảo sát phù hợp với mục tiêu nghiên cứu và giúp trả lời được câu hỏi nghiên cứu đặt ra gồm các nội dung liên quan đến nhu cầu của người lao động theo thực tế như: phát triển, hoàn thiện bản

thân, an toàn, ăn uống, đi lại... Xây dựng hình thức khảo sát như: khảo sát qua hòm thư điện tử, phát bảng hỏi...

Bước 2: Xác định đối tượng khảo sát

- Các đối tượng khảo sát cần xác định cụ thể, phù hợp với yêu cầu khảo sát. Phân đối tượng khảo sát theo nhóm đối tượng dựa trên các thông tin về chức danh, giới tính, độ tuổi, thâm niên, vị trí công tác, trình độ chuyên môn.

Bước 3: Thiết lập bảng hỏi

- Thiết kế các câu hỏi liên quan đến hệ thống 5 nhu cầu của Maslow. Mỗi loại nhu cầu có 3 đến 5 câu hỏi, cụ thể:

- + Nhu cầu sinh lý: Ăn, ở, phương tiện đi lại, học tập, nuôi con.
- + Nhu cầu an toàn: An toàn trong lao động, chế độ BHXH, BHYT, BHTN, chế độ phúc lợi.
- + Nhu cầu xã hội: Nhu cầu giao tiếp, xây dựng mối quan hệ thân thiết với đồng nghiệp, được đưa ra ý kiến và nhận phản hồi thông tin.
- + Nhu cầu được tôn trọng: Được đồng nghiệp tôn trọng, lãnh đạo nhìn nhận.
- + Nhu cầu tự hoàn thiện: Hoàn thành các thử thách đối với bản thân, phấn đấu để đạt được chức vụ, địa vị cao hơn.

Bước 4: Tổ chức thực hiện khảo sát

Phân loại và tiến hành khảo sát từng phòng ban trong Công ty, theo thứ tự chức vụ từ cấp quản lý đến nhân viên, từ khối văn phòng đến khối công trường.

Bước 5: Phân tích, xử lý số liệu, tổng kết sơ bộ và xây dựng báo cáo kết quả khảo sát.

Xem xét tần suất xuất hiện của từng loại nhu cầu và sắp xếp các nhu cầu theo tần suất xuất hiện, chú trọng đến những nhu cầu có tần suất xuất hiện nhiều vì đó là những nhu cầu cấp thiết của người lao động trong Công ty. Tuy nhiên

cũng không nên bỏ qua các nhu cầu còn lại, vì có thể người lao động có những nhu cầu này sẽ cảm thấy không được quan tâm, mất dần động lực lao động dẫn đến những hành động tiêu cực.

Ngoài cách xác định nhu cầu của người lao động thông qua khảo sát thì công ty có thể nắm bắt thông tin về nhu cầu của người lao động thông qua nhiều kênh, nhiều phương pháp như: Thông qua Đại hội hoặc Hội nghị người lao động; đối thoại trực tiếp với người lao động; qua hộp thư góp ý; qua phản ánh từ đại diện người lao động; phỏng vấn, điều tra qua phiếu hỏi, qua đơn thư khiếu nại, tố cáo... Nói chung, để có được thông tin chính xác, kịp thời về nhu cầu của người lao động, công ty cần tiến hành một cách tổng hợp, đồng bộ tất cả các biện pháp, công cụ và phương pháp thu thập thông tin, qua nhiều kênh, nhiều luồng, đồng thời phải 83 tạo ra môi trường làm việc thân thiện và dân chủ để người lao động có cơ hội đề đạt, phản ánh nhu cầu của họ.

3.3.2. Nâng cao nhận thức của người lao động công ty về vai trò, bản chất của văn hóa doanh nghiệp

Mỗi người lao động của công ty phải có ý thức rõ vai trò, trách nhiệm của công ty với sự phát triển kinh tế - xã hội, cam kết tận tâm trách nhiệm, sáng tạo và hiệu quả khi thực hiện công việc được giao.

Để nâng cao nhận thức cho người lao động về văn hóa doanh nghiệp thì công ty cần thực hiện một số công việc sau:

- Phải nhất quán trong nhận thức hàng động của ban lãnh đạo và tập thể người lao động về tầm quan trọng của văn hóa doanh nghiệp tác động đến tạo động lực làm việc với sự phát triển của công ty. Đặc biệt trong nền kinh tế suy thoái như hiện nay các công ty cạnh tranh ngày càng khốc liệt trên thị trường.

- Đẩy mạnh chất lượng đào tạo về văn hóa doanh nghiệp cho người lao động. Xây dựng bộ tài liệu đào tạo chi tiết, dễ tiếp cận. Lên kế hoạch mời chuyên gia có kinh nghiệm về đào tạo, lãnh đạo Công ty nói chuyện, truyền

lửa. Đào tạo đi đôi với kiểm tra nhận thức, xem mức độ tiếp thu, nhận thức để điều chỉnh phù hợp.

- Xây dựng các chương trình hoạt động tập thể, nghi lễ, lồng ghép hài hoà việc truyền thông văn hoá vào các hoạt động, để văn hoá đi vào nhận thức của CBCNV một cách tự thân, không cưỡng ép. Tiếp tục đổi mới, hoàn thiện các ấn phẩm văn hoá để tuyên truyền, lan tỏa văn hoá Công ty đến mọi thành viên.

- Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Công ty, từ khâu tuyển dụng, đào tạo, sử dụng, trong đó yếu tố phù hợp về văn hoá là tiêu chí hàng đầu.

3.3.3. Hoàn thiện các giải pháp đối với các biểu tượng trực quan

*** Đồng phục**

Hiện nay, nhân viên chỉ cần mặc đồng phục vào ngày thứ 2 đầu tuần. Trong thời gian tới công ty có thể có thêm quy định thêm về đồng phục theo ngày, mỗi ngày trong tuần quy định mặc một màu thống nhất. Công ty có thể thiết kế thêm mẫu đồng phục khác, đầu tư nghiên cứu kỹ để thiết kế, đổi mới, từ chất liệu, màu sắc (thậm chí có thể tổ chức thi thiết kế trang phục cho Công ty) để có được một hệ thống đồng phục đẹp, hiện đại, thống nhất, phù hợp với thời tiết khí hậu từng vùng miền và khả năng thao tác vận động của nhân viên.

***Phát triển phong trào, nghi lễ**

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

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

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

3.3.4. Hoàn thiện các giải pháp đối với các biểu hiện phi trực quan của văn hóa doanh nghiệp

* Triết lý kinh doanh, giá trị cốt lõi, các mục tiêu chiến lược của công ty

Ban lãnh đạo cần chú tâm thiết kế những cuộc họp, những chương trình giải trí, những cuộc thi để quảng bá đến toàn bộ nhân viên những yếu tố thuộc lớp văn hóa hữu hình và những yếu tố thuộc lớp thứ hai của VHDN như triết lý kinh doanh, giá trị cốt lõi, các mục tiêu chiến lược của công ty Một khi những giá trị được tán đồng này đã ăn sâu bén rễ trong tiềm thức của nhân viên, nó sẽ trở thành những giá trị chung và là nền tảng vững chắc cho VHDN. Những

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

***Xây dựng niềm tin vào công ty**

Xây dựng niềm tin vào Công ty, hơn hết đó là sự hài lòng của cán bộ, công nhân viên với công việc, nghề nghiệp, cơ hội, sự thăng tiến, thu nhập của mình.

Để có được sự hài lòng của CBCNV, lãnh đạo Công ty phải tiếp tục quan tâm sâu sắc đến số phận, việc làm, thu nhập, đảm bảo đầy đủ các chế độ, chính sách cho người lao động. Trên cơ sở điều kiện làm việc đầy đủ, hiện đại có sẵn, cần tiếp tục cải thiện môi trường làm việc. Giải quyết hài hoà các mối quan hệ, đánh giá đúng năng lực, trình độ của cán bộ công nhân viên. Tổ chức chặt chẽ cơ chế “nhảy việc”, sắp xếp nhân sự đúng với năng lực, công bằng hợp lý. Đảm bảo thu nhập tăng trưởng hàng năm từ 10-15% theo đúng định hướng của công

ty. Kiên quyết thực hiện phương châm “nước muốn trong thì phải chảy”, đánh giá thải loại lao động không phù hợp, đặc biệt đối với những trường hợp không phù hợp về văn hoá.

Hàng năm, Công ty nên thuê một tổ chức trung gian, đánh giá khảo sát về mức độ hài lòng của nhân viên, kịp thời chỉ ra những điểm bất cập, tồn tại để có sự điều chỉnh.

3.3.5. Đẩy mạnh đưa văn hóa doanh nghiệp vào các hoạt động của công ty.

Một tổ chức chỉ duy trì được văn hóa của mình khi các vấn đề của nó được ứng xử căn cứ trên cơ sở văn hóa. Văn hóa của Mai Hoa Group chỉ có thể lan tỏa và có ý nghĩa khi nó thường xuyên được sử dụng, đưa vào hoạt động hàng ngày. Cán bộ, công nhân viên chỉ hiểu được giá trị thực sự của văn hóa khi các giá trị văn hóa ấy xuất hiện một cách thường xuyên trong mọi lĩnh vực, mọi hoạt động của Công ty. Nếu Công ty chỉ điều chỉnh, bịt các lỗ hổng hệ thống bằng các quy trình, quy định thì bộ máy chắc chắn sẽ trở nên thận trọng, cứng nhắc.

Các hoạt động thi đua, cần thay đổi cách làm (do còn một số phong trào, đặc biệt của các tổ chức quần chúng, phát nhưng chưa động, còn hơi hình thức) theo hướng phải tạo ra giá trị, bán hàng, phát triển khách hàng, tạo ra doanh thu tăng thêm, tiết kiệm chi phí...phải đưa ra được con số cụ thể, đo đếm được, đánh giá được. Nói đi đôi với làm, nói được làm được, mạnh dạn trao quyền cho cấp dưới, cán bộ, nhân viên cùng làm, cùng chia sẻ tháo gỡ khó khăn...là những giá trị văn hoá cần được thể hiện trong đời sống SXKD hàng ngày.

Việc triển khai thắng lợi các phong trào thi đua, huy động được tất cả nguồn lực, trí tuệ, sức sáng tạo của từng thành viên, cũng chính là việc đưa văn hoá Mai Hoa Group vào cuộc sống. Kết thúc các phong trào, phải làm tốt công tác sơ tổng kết, rút kinh nghiệm, thưởng phạt rõ ràng, những tấm gương sáng trong lao động sản xuất cần được vinh danh, ghi nhận và truyền thông. Ngoài

những phần thưởng xứng đáng về vật chất, việc vinh danh, ghi nhận và nhân rộng những gương điển hình tiên tiến là một việc làm thể hiện văn hoá vì con người của Công ty.

3.3.6. Một số giải pháp khác

***Tăng cường năng lực của đội ngũ cán bộ quản trị nhân lực**

Nâng cao toàn diện chất lượng đội ngũ cán bộ quản trị nguồn nhân lực, cho các cán bộ phòng quản trị nhân sự tổng hợp đi học thêm các khóa đào tạo chuyên sâu để nâng cao chất lượng và năng suất làm việc. Công ty có thể cử cán bộ tham gia các khóa đào tạo chuyên sâu về các nghiệp vụ quản trị nhân lực nói chung và văn hóa doanh nghiệp, tạo động lực làm việc nói riêng do các tổ chức tư vấn nhân lực tổ chức. Hoặc Công ty cũng có thể mời chuyên gia ở các viện nghiên cứu, các trường đại học, cơ quan quản lý đến doanh nghiệp đào tạo cho cán bộ quản lý và cán bộ quản trị nhân lực. Cụ thể như sau:

Đầu tiên cần rà soát, đánh giá lại năng lực của đội ngũ cán bộ quản trị nhân lực tại công ty. Việc đánh giá có thể tiếp cận từ hồ sơ nhân lực, sau đó đánh giá trực tiếp năng lực của cán bộ thông qua mô hình năng lực nghề nghiệp với những tiêu chí cụ thể như kiến thức, kỹ năng, thái độ mà người cán bộ quản trị nhân lực đang có so với tiêu chuẩn năng lực nghề nghiệp. Quản trình rà soát và đánh giá này nên có sự chỉ đạo trực tiếp của lãnh đạo công ty. Kết quả đánh giá sẽ khó đảm bảo tính khách quan nếu không có sự chỉ đạo sát sao của lãnh đạo công ty và định hướng tâm lý cán bộ. Mục tiêu của quá trình này trước hết là xây dựng nhóm cán bộ làm nhân sự công ty và cải thiện năng lực đội ngũ cán bộ trong tình hình mới.

Thứ hai, công ty nên tiến hành tổ chức tập huấn cho cán bộ nhân sự chủ chốt (như trưởng phòng nhân sự, cán bộ tiền lương) về cách thực hiện nhiệm vụ tái cơ cấu và những khó khăn, thách thức trước yêu cầu tái cơ cấu. Với kinh nghiệm và kiến thức chuyên môn cơ bản, nhóm cán bộ chủ chốt vẫn có thể nắm

rõ thêm về chủ chương, bối cảnh, thách thức và khó khăn trong nhiệm vụ của mình cũng như thử thách vượt qua chúng.

Do định hướng của công ty trong thời gian tới là mở rộng quy mô công ty, cho nên công ty cần kịp thời bổ sung đội ngũ cán bộ quản trị nhân lực để thực hiện nhiệm vụ một cách hiệu quả thông suốt. Để tuyển dụng được cán bộ đáp ứng yêu cầu, Công ty cũng cần nghiên cứu sâu công tác tuyển dụng.

Việc tuyển bổ sung thêm nhân viên cho phòng Hành chính nhân sự cần dựa vào bản mô tả công việc, kế hoạch tuyển dụng rõ ràng cùng với quy trình tuyển dụng chặt chẽ với những bài kiểm tra về chuyên môn và kỹ năng mềm để có thể đánh giá được mức độ phù hợp của ứng viên đối với công việc nhân sự.

Dựa trên nguyên tắc: “không tuyển người giỏi nhất mà tuyển người phù hợp nhất”. Với nguyên tắc đó công ty sẽ tuyển được người có thể trước tiên đáp ứng phù hợp với yêu cầu công ty.

*** Nâng cao hoạt động sản xuất kinh doanh**

Qua đánh giá thực trạng văn hóa doanh nghiệp ảnh hưởng đến tạo động lực làm việc tại đơn Công ty cho thấy kết quả sản xuất kinh doanh tác động rất lớn đến vấn đề tạo động lực làm việc cho người lao động. Vì vậy, Công ty cần tăng cường nâng cao hoạt động sản xuất kinh doanh, đẩy mạnh các hoạt động kinh doanh mũi nhọn làm tiền đề cho mọi hoạt động của doanh nghiệp nhằm phát triển hơn hoạt động kinh doanh để các chính sách tạo động lực được thực hiện nhất quán, đồng bộ và triệt để. Để thực hiện tốt được hoạt động sản xuất kinh doanh Công ty cần xem xét lại chiến lược và chính sách kinh doanh của mình, đưa ra những chiến lược và chính sách phù hợp với điều kiện thực tế, với nhu cầu và tình hình thị trường hiện tại cũng như khả năng tài chính của mình.

KẾT LUẬN

Tạo động lực lao động và văn hóa doanh nghiệp là hai vấn đề cần thiết đối với bất cứ doanh nghiệp nào đặc biệt là tạo động lực lao động thông qua văn hóa doanh nghiệp. Bởi người lao động là những người trực tiếp đóng góp cho sự phát triển của Công ty. Nếu doanh nghiệp chú trọng công tác tạo động lực cho người lao động thông qua văn hóa doanh nghiệp thì sẽ thúc đẩy người lao động hăng say làm việc, cố gắng phấn đấu học tập nâng cao trình độ để nâng cao kết quả làm việc, góp phần nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của Công ty, nâng cao thu nhập của chính người lao động. Và khi chính sách tạo động lực thông qua văn hóa doanh nghiệp của Công ty phù hợp, thỏa mãn đúng nhu cầu của người lao động sẽ khiến cho người lao động yên tâm làm việc, gắn bó hơn với Công ty.

Trong chương 1, luận văn đã trình bày cơ sở lý luận cơ bản về động lực lao động, văn hóa doanh nghiệp, một số học thuyết về tạo động lực lao động, nội dung về tạo động lực lao động thông qua văn hóa doanh nghiệp, một số nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động thông qua văn hóa doanh nghiệp, đưa ra một số kinh nghiệm về tạo động lực lao động thông qua văn hóa doanh nghiệp của một số công ty nhằm rút ra các bài học kinh nghiệm cho Công ty cổ phần tập đoàn Mai Hoa.

Trong chương 2, luận văn đã tiến hành nghiên cứu và phân tích thực trạng tạo động lực lao động tại Công ty cổ phần tập đoàn Mai Hoa qua văn hóa doanh nghiệp tại công ty. Từ đó, tác giả đã chỉ ra được thành tựu đạt được, những mặt còn hạn chế, nguyên nhân của hạn chế tồn tại trong công tác tạo động lực lao động thông qua văn hóa doanh nghiệp tại Công ty.

Trên cơ sở những hạn chế và nguyên nhân đã được chỉ ra, tại chương 3 tác giả dựa trên định hướng phát triển của Công ty cổ phần tập đoàn Mai Hoa, đưa ra các biện pháp và đề xuất một số các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác

tạo động lực lao động tại Công ty như giải pháp Nâng cao nhận thức của người lao động công ty về vai trò, bản chất của văn hóa doanh nghiệp; hoàn thiện các giải pháp đối với các biểu hiện phi trực quan của văn hóa doanh nghiệp; đẩy mạnh đưa văn hóa doanh nghiệp vào các hoạt động của công ty;...

Do giới hạn về thời gian và phạm vi nghiên cứu, nên chắc chắn luận văn sẽ không thể tránh khỏi những khiếm khuyết thiếu sót và cần được nghiên cứu, bổ sung và tiếp tục hoàn thiện. Tác giả rất mong nhận được sự đóng ý kiến của các thầy cô, và các nhà khoa học để luận văn có thể hoàn thiện hơn. Do điều kiện thời gian và năng lực có hạn. Luận văn chưa thật sự khái quát hết được tổng thể nội dung của vấn đề cần được tiếp tục nghiên cứu, hoàn thiện và bổ sung. Tác giả mong nhận được ý kiến tham gia của các nhà khoa học, các nhà quản trị, các thầy cô giáo để đề tài được hoàn thiện và được áp dụng trong thực tiễn, góp phần hoàn thiện công tác tạo động lực lao động thông qua văn hóa doanh nghiệp tại Công ty cổ phần tập đoàn Mai Hoa.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Đỗ Minh Cương – Phong Kỳ Sơn (1995), *Vai trò của con người trong quản lý doanh nghiệp*, Nhà xuất bản Chính trị quốc gia
2. Đỗ Minh Cương (2001), *Văn hóa kinh doanh và triết lý kinh doanh*, Nhà xuất bản Chính trị quốc gia
3. Mai Quốc Chánh, *Giáo trình Kinh tế lao động*, NXB Giáo dục.
4. Trần Kim Dung (2009), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Thống kê.
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. Dave H.Pink (2013) *Động lực 3.0*, NXB Lao động xã hội, Hà Nội
7. Edgar H.Schein (2012), *Văn hóa doanh nghiệp và sự lãnh đạo*, Nhà xuất bản Tri Thức.
8. Hoàng Văn Hải & Vũ Thùy Dương (2010), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Thống kê.
9. Lê Thanh Hà (2011), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Lao động xã hội.
10. Lê Thanh Hà (2008), *Quan hệ lao động trong hội nhập kinh tế quốc tế*, NXB Lao động - Xã hội.
11. Dương Thị Liễu (2008), *Bài giảng: Văn hóa kinh doanh*, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân
12. Công ty cổ phần tập đoàn Mai Hoa - Tài liệu đào tạo văn hoá doanh nghiệp
13. Công ty cổ phần tập đoàn Mai Hoa - Báo cáo tài chính 2020-2022
14. Lương Văn Úc (2010), *Giáo trình Tâm lý học lao động*, NXB Đại học kinh tế quốc dân.
15. Nguyễn Mạnh Quân (2007), “*Đạo đức kinh doanh và Văn hóa doanh nghiệp*”, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân.

16. Nguyễn Ngọc Quân & Nguyễn Văn Điềm (2012), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân.
17. Bùi Anh Tuấn (2009), *Giáo trình Hành vi tổ chức*, NXB Trường Đại học Kinh tế quốc dân.
18. Nguyễn Tiệp (2008), *Giáo trình Quan hệ lao động*, NXB Lao động - Xã hội.
19. Nguyễn Tiệp (2008), *Giáo trình Tổ chức lao động*, NXB Lao động - Xã hội.
20. 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.

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 Công ty cổ phần tập đoàn Mai Hoa*”, 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:
- ☐ < 30 ☐ Từ 30 - 44 ☐ Từ 45 - 60
3. Trình độ học vấn:
- ☐ Trên đại học ☐ Đại học, cao đẳng
- ☐ Trung cấp, sơ cấp ☐ Lao động phổ thông

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 Công ty

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 Công ty.

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 Công ty 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 Công ty

Anh/chị hãy cho biết mức độ đồng ý với các nội dung liên quan đến hiệu quả của logo Công ty 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 Công ty 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 Công ty ra thị trường					

III. Lý tưởng và sứ mệnh của Công ty

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

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 Công ty theo đuổi.					
2	Lý tưởng sứ mệnh của Công ty 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 Công ty

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 Công ty .					
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 Công ty sau khi được phổ biến bộ giá trị cốt lõi					
4	Bộ giá trị cốt lõi, niềm tin và thái độ của Công ty thúc đẩy anh chị làm việc với tinh thần trách nhiệm cao hơn					

V. Quan điểm 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 Công ty

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 Công ty.					
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 Công ty 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 Mai Hoa 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 Công ty.					
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 Công ty 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 Mai Hoa 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 .					
2	Quy tắc sử dụng email thuận tiện dễ nhớ.					
3	Anh/chị nhận thấy việc trao đổi thông tin qua email tại Công ty đáp ứng đủ sự nhanh chóng, kịp thời					
4	Hệ thống trao đổi thông tin hiện nay của Công ty tạo động lực cảm hứng trong công việc cho anh/chị					
5	Website, Facebook đẹp thu hút người nhìn					
6	Website, Facebook cung cấp đầy đủ thông tin và dễ truy cập					

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 Mai Hoa 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 Mai Hoa Group 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 Mai Hoa
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

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

Chúc các anh/chị làm việc hiệu quả

PHỤ LỤC 02
Tổng hợp kết quả khảo sát

Nội dung	Hoàn toàn đồng ý		Đồng ý		Không có ý kiến rõ ràng		Không đồng ý		Hoàn toàn không đồng ý	
	SL	TL (%)	S L	TL (%)	SL	TL (%)	S L	TL (%)	SL	TL (%)
Kiến trúc đẹp, gây ấn tượng, tạo cảm hứng.	68	56.67	28	23.33	20	16.67	1	0.83	3	2.50
Bố trí phù hợp với tương tác làm việc	86	71.67	22	18.33	8	6.67	3	2.50	1	0.83
Điều kiện cơ sở vật chất là động lực đi làm mỗi ngày	73	60.83	18	15.00	28	23.33	1	0.83	0	0.00
Anh/chị cảm thấy bị áp lực, khó khăn với vị trí nơi làm việc.	87	72.50	14	11.67	12	10.00	4	3.33	3	2.50
Anh/chị hài lòng với vị trí nơi làm việc	96	80.00	19	15.83	3	2.50	1	0.83	1	0.83
Logo phản ánh đặc trưng của tổ chức	98	81.67	15	12.50	2	1.67	2	1.67	3	2.5
CBNV mong muốn sử dụng	95	79.17	17	14.17	3	2.50	4	3.33	1	0.8

Nội dung	Hoàn toàn đồng ý		Đồng ý		Không có ý kiến rõ ràng		Không đồng ý		Hoàn toàn không đồng ý	
	SL	TL (%)	S L	TL (%)	SL	TL (%)	S L	TL (%)	SL	TL (%)
logo trong công việc										
Ý nghĩa logo được phản ánh theo mong muốn đa số CBNV	83	69.17	24	20.00	10	8.33	3	2.50	0	0.00
Logo phù hợp với công việc và ngành nghề kinh doanh	102	85.00	11	9.17	5	4.17	1	0.83	1	0.83
CBNV tự nguyện quảng bá logo, thương hiệu ra bên ngoài	78	65.00	28	23.33	12	10.00	2	1.67	0	0.00
Anh/chị nhất trí với lý tưởng sứ mệnh Công ty theo đuổi	72	60.00	31	25.83	7	5.83	5	4.17	5	4.17
Lý tưởng sứ mệnh của Công ty cũng phản ánh mục tiêu của anh/chị	87	72.50	27	22.50	3	2.50	2	1.67	1	0.83
Anh/chị nhận thấy sự khả thi	62	51.67	21	17.50	28	23.33	9	7.50	0	0.00

Nội dung	Hoàn toàn đồng ý		Đồng ý		Không có ý kiến rõ ràng		Không đồng ý		Hoàn toàn không đồng ý	
	SL	TL (%)	S L	TL (%)	SL	TL (%)	S L	TL (%)	SL	TL (%)
thực hiện lý tưởng sứ mệnh										
Anh/chị cảm thấy lý tưởng sứ mệnh gia tăng động lực lao động của anh/chị	46	38.33	31	25.83	32	26.67	8	6.67	3	2.50
Anh/chị hài lòng về văn hóa ứng xử của Công ty	84	70.00	29	24.17	4	3.33	2	1.67	1	0.83
Anh/chị làm việc với tinh thần trách nhiệm cao.	96	80.00	19	15.83	3	2.50	1	0.83	1	0.83
Anh/chị hài lòng với bộ giá trị cốt lõi, niềm tin và thái độ	73	60.83	18	15.00	28	23.33	1	0.83	0	0.00
Hoạt động phổ biến bộ giá trị cốt lõi đến được tới toàn bộ CBNV	87	72.50	14	11.67	12	10.00	4	3.33	3	2.50
Quan điểm QL của Công ty được áp dụng triệt để	65	54.17	28	23.33	20	16.67	4	3.33	3	2.50
Quan điểm KD của Công ty thúc	86	71.67	19	15.83	12	10.00	2	1.67	1	0.83

Nội dung	Hoàn toàn đồng ý		Đồng ý		Không có ý kiến rõ ràng		Không đồng ý		Hoàn toàn không đồng ý	
	SL	TL (%)	S L	TL (%)	SL	TL (%)	S L	TL (%)	SL	TL (%)
đầy CBNV đạt kết quả như mong đợi										
Quan điểm quản lý và kinh doanh phổ biến tới toàn CBNV	71	59.17	17	14.17	28	23.33	2	1.67	2	1.67
Các quy trình quy định được phổ biến tới toàn thể CBNV	20	16.67	42	35.00	45	37.50	5	4.17	8	6.67
Quy trình quy định được thực hiện nghiêm túc, không có sự cố	42	35.00	24	20.00	51	42.50	2	1.67	1	0.83
Các CS đáp ứng được nguyện vọng của CBNV	56	46.67	32	26.67	28	23.33	2	1.67	2	1.67
Quy trình quy định hợp lý, rõ ràng, minh bạch	23	19.17	38	31.67	52	43.33	4	3.33	3	2.50
Quy trình quy định chính sách tạo động lực của CBNV	34	28.33	37	30.83	47	39.17	1	0.83	1	0.83

Các nghi thức định kỳ tổ chức đúng kế hoạch và mục đích rõ ràng.	67	55.83	10	8.33	30	25.00	5	4.17	8	6.67
Các nghi thức, cuộc nhóm họp hấp dẫn CBNV tham gia	72	60.00	20	16.67	25	20.83	2	1.67	1	0.83
Đánh giá, khen thưởng công bằng, chính xác	50	41.67	28	23.33	38	31.67	2	1.67	2	1.67
Hoạt động văn hóa định kỳ là động lực công tác của CBNV	67	55.83	4	3.33	42	35.00	4	3.33	3	2.50