

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO    BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG - XÃ HỘI**

**NGUYỄN TRƯỜNG GIANG**

**TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG THÔNG QUA  
PHÁT TRIỂN VĂN HÓA DOANH NGHIỆP TẠI  
CÔNG TY CỔ PHẦN TASCOS**

**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 TRƯỜNG GIANG**

**TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG THÔNG QUA  
PHÁT TRIỂN VĂN HÓA DOANH NGHIỆP TẠI  
CÔNG TY CỔ PHẦN TASCO**

**Chuyên ngành    : Quản trị nhân lực**

**Mã số                : 60340404**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC**

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. LÊ XUÂN CỬ**

**HÀ NỘI - 2023**

## **LỜI CAM ĐOAN**

Tôi xin cam đoan nghiên cứu là công trình nghiên cứu của riêng bản thân tôi, các số liệu, bảng biểu sử dụng trong nghiên cứu là trung thực, được Công ty Cổ phần Tasco cho phép sử dụng. Các kiến nghị, đề xuất được rút ra từ quan sát thực tiễn, kiến thức, kinh nghiệm của bản thân.

**Tác giả**

**Nguyễn Trường Giang**

## LỜI CẢM ƠN

Đề tài “*Tạo động lực lao động thông qua phát triển văn hóa doanh nghiệp tại Công ty Cổ phần Tasco*”, được hoàn thành với sự hướng dẫn và giúp đỡ nhiệt tình của quý thầy cô Trường Đại học Lao động Xã hội.

Xin chân thành cảm ơn TS. Lê Xuân Cử đã tận tình hướng dẫn trong quá trình thực hiện Nghiên cứu này.

Xin chân thành cảm ơn Công ty Cổ phần Tasco đã tạo mọi điều kiện thuận lợi, hỗ trợ và góp ý trong quá trình thu thập số liệu và thực hiện đề tài.

**Học viên**

**Nguyễn Trường Giang**

## MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN .....	
LỜI CẢM ƠN .....	
MỤC LỤC.....	I
DANH MỤC BẢNG, BIỂU, HÌNH .....	IV
LỜI MỞ ĐẦU .....	1
NỘI DUNG .....	8
CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG THÔNG QUA PHÁT TRIỂN VĂN HÓA DOANH NGHIỆP TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN TASCO. ....	8
1.1. Một số khái niệm.....	8
1.1.1. Động lực lao động.....	8
1.1.2. Văn hoá doanh nghiệp.....	9
1.1.3. Tạo động lực lao động thông qua văn hoá doanh nghiệp .....	10
1.2. Các đặc trưng của văn hóa doanh nghiệp .....	11
1.2.1. Giá trị cốt lõi .....	11
1.2.2. Lãnh đạo và quản lý .....	12
1.2.3. Môi trường làm việc.....	12
1.2.4. Quy tắc và quy định .....	12
1.2.5. Lịch sử hình thành và sự phát triển.....	12
1.2.6. Đối tượng và sự chú ý .....	12
1.3. Một số học thuyết về tạo động lực lao động.....	13
1.3.1. Thuyết về bản chất con người của Douglas Mc Gregor .....	13
1.3.2.Thuyết hai yếu tố của Frederick Herzberg.....	14
1.3.3.Thuyết kỳ vọng của Victor Vroom .....	16
1.4. Nội dung về tạo động lực lao động thông qua văn hoá doanh nghiệp.....	17

## II

1.4.1. Phân tích động lực lao động thông qua đặc trưng của văn hoá doanh nghiệp.....	17
1.4.2. Tạo động lực lao động thông qua các biểu hiện văn hoá doanh nghiệp.....	19
1.4.3. Tạo động lực lao động thông qua những yếu tố cấu thành nên văn hóa doanh nghiệp .....	30
1.4.4. Một số nhân tố ảnh hưởng đến việc tạo động lực lao động thông qua văn hóa doanh nghiệp.....	33
1.4.5. Các tiêu chí đánh giá hiệu quả tạo động lực lao động .....	38
1.5. Bài học rút ra từ kinh nghiệm tạo động lực lao động thông qua văn hóa doanh nghiệp tại một số Tập đoàn, Công ty.....	41
<b>CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG THÔNG QUA PHÁT TRIỂN VĂN HÓA DOANH NGHIỆP TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN TASCO.....</b>	<b>45</b>
2.1. Giới thiệu về Công ty Cổ phần Tasco.....	45
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Công ty Cổ phần Tasco.....	46
2.1.2. Một số thông tin về Công ty Cổ phần Tasco .....	48
2.1.3. Các ngành kinh doanh.....	48
2.1.4. Cơ cấu tổ chức.....	49
2.1.5. Tình hình nhân sự tại Văn phòng Hội đồng Quản trị Công ty.....	50
2.1.6. Đặc trưng của nguồn nhân lực và văn hóa doanh nghiệp tại Công ty Cổ phần Tasco.....	51
2.2. Thực trạng tạo động lực lao động thông qua văn hóa doanh nghiệp Công ty Cổ phần Tasco.....	53
2.2.1. Tạo động lực lao động thông qua các biểu hiện của văn hóa doanh nghiệp .....	53
2.2.2. Tạo động lực lao động thông qua những yếu tố cấu thành nên văn hóa doanh nghiệp Công ty Cổ phần Tasco .....	61

### III

2.3. Những nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động thông qua văn hóa doanh nghiệp tại Công ty Cổ phần Tasco.....	68
2.3.1. Nhân tố thuộc về bản thân NLĐ.....	68
2.3.2. Nhóm nhân tố thuộc về tổ chức.....	69
2.3.3. Các nhân tố thuộc môi trường bên ngoài.....	70
2.4. Phân tích đáp ứng tiêu chí đánh giá hiệu quả tạo động lực lao động thông qua văn hóa doanh nghiệp tại Công ty cổ phần Tasco.....	71
2.5. Đánh giá chung.....	72
2.5.1.Những mặt đạt được.....	72
2.5.2.Một số hạn chế.....	73
<b>CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG THÔNG QUA VĂN HÓA DOANH NGHIỆP CHO CÔNG TY CỔ PHẦN TASC.....</b>	<b>74</b>
3.1. Định hướng phát triển của doanh nghiệp trong thời gian tới.....	74
3.2. Quan điểm tạo động lực lao động thông qua văn hóa doanh nghiệp cho người lao động trong Tập đoàn.....	75
3.3. Một số giải pháp tạo động lực lao động thông qua văn hóa doanh nghiệp tại Công ty Cổ phần Tasco.....	77
3.3.1. Nhân mạnh tầm nhìn, sứ mệnh.....	78
3.3.2. Hoàn thiện chính sách nhân sự.....	79
3.3.3. Thay đổi để nâng cao và cải thiện chất lượng văn hóa doanh nghiệp tạo động lực lao động.....	81
<b>KẾT LUẬN.....</b>	<b>83</b>
<b>DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....</b>	<b>85</b>
<b>PHỤ LỤC.....</b>	<b>.....</b>

## DANH MỤC BẢNG, BIỂU, HÌNH

Bảng 1.1: Các biểu trưng của văn hóa doanh nghiệp.....	20
Bảng 1.2: Bốn loại lễ nghi trong tổ chức và tác động tiềm năng của chúng .	24
Bảng 2.1: Tình hình nhân sự của công ty giai đoạn 2021 - 2022 .....	50
Bảng 2.2: Kết quả khảo sát về kiến trúc và bố trí nơi làm việc của Tập đoàn .....	56
Bảng 2.3: Kết quả khảo sát về hiệu quả logo Tập đoàn đối với nội bộ .....	58
Bảng 2.4: Kết quả khảo sát về hiệu quả tạo động lực qua lý tưởng sứ mệnh Tập đoàn đối với nội bộ .....	60
Bảng 2.5: Kết quả khảo sát chính sách, quy trình, quy định của Tập đoàn...	62
Bảng 2.6: Kết quả khảo sát về công tác tạo động lực thông qua các chương trình chia sẻ, workshop nội bộ .....	66
Bảng 2.7: Khảo sát mức độ hài lòng về công việc .....	72
Bảng 3.1: Kết quả phiếu điều tra khảo sát về các giải pháp để hoàn thiện văn hóa doanh nghiệp trong Công ty Cổ phần Tasco. ....	77
Hình 2.1: Mô hình tổ chức hoạt động Công ty Cổ phần Tasco .....	49
Hình 2.2. Phối cảnh phòng chờ khách hàng .....	53
Hình 2.3. Phối cảnh phòng Đào tạo .....	54
Hình 2.4. Toàn cảnh tòa nhà Tasco.....	55
Hình 2.5: Logo của Công ty Cổ phần Tasco.....	57



## LỜI MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài

Trong một thế giới kinh doanh ngày càng cạnh tranh và đa dạng, tạo động lực cho lao động trở thành một nhiệm vụ quan trọng đối với các tổ chức và doanh nghiệp. Để tồn tại và phát triển, các tổ chức không chỉ cần có nhân lực tài năng mà còn cần phải biết cách làm cho nhân viên của họ cảm thấy hạnh phúc, động viên, và đặc biệt là cam kết đối với mục tiêu và giá trị của tổ chức. Tuy nhiên, trong môi trường làm việc ngày nay, không phải lúc nào cũng dễ dàng tạo ra môi trường làm việc tích cực và tạo động lực cho nhân viên.

Văn hóa doanh nghiệp đóng một vai trò quan trọng trong việc tạo động lực lao động. Nó là tập hợp của những giá trị, thái độ, niềm tin và hành vi chung trong một tổ chức. Văn hóa doanh nghiệp là điều mà mọi người cảm nhận và trải nghiệm hàng ngày khi làm việc tại tổ chức đó. Một văn hóa doanh nghiệp tích cực thường thể hiện trong sự hỗ trợ, sự đoàn kết, và lòng cam kết của nhân viên. Ngược lại, một văn hóa tiêu cực có thể tạo ra sự căng thẳng, sự phân biệt và làm giảm động lực lao động.

Để phát triển văn hóa doanh nghiệp tích cực, các tổ chức có thể thực hiện nhiều biện pháp khác nhau. Điều này có thể bao gồm việc tạo ra các chương trình đào tạo về giá trị và thái độ, xây dựng môi trường làm việc đa dạng và thúc đẩy sự sáng tạo và đóng góp của nhân viên vào quyết định tổ chức.

Tầm quan trọng của việc tạo động lực lao động thông qua phát triển văn hóa doanh nghiệp không thể bỏ qua. Một văn hóa tích cực không chỉ tạo sự hài lòng và cam kết của nhân viên mà còn giúp duy trì và thu hút nhân tài.

Những người làm việc trong môi trường tích cực và hỗ trợ thường có xu hướng ở lại lâu dài và góp phần vào sự phát triển bền vững của tổ chức.

Ngoài ra, việc tạo động lực lao động thông qua phát triển văn hóa doanh nghiệp cũng thúc đẩy sự sáng tạo và đổi mới. Những nhân viên cảm thấy họ được đánh giá, được động viên và có tầm quan trọng trong công việc của mình thường sẽ tự động tìm kiếm cách để cải thiện và phát triển. Điều này có thể giúp tổ chức thích nghi với thách thức và thay đổi trong môi trường kinh doanh ngày càng biến đổi.

Trong bối cảnh toàn cầu hóa ngoài sự giao thoa về nguồn lực, nguồn vốn, công nghệ,... còn có sự giao lưu các dòng văn hóa đa dạng, ảnh hưởng đến phong cách, thái độ làm việc của doanh nghiệp, ảnh hưởng tới động lực lao động của nhân sự. Nhu cầu của con người cũng chuyển sang chú trọng tới mặt giá trị văn hóa. Trong thời đại thế giới phẳng hiện nay thì cạnh tranh trong thị trường lao động về vị trí việc làm, mức lương, chế độ phúc lợi, hệ thống đào tạo không còn là những tiêu chí duy nhất đối với việc giữ chân, tạo động lực cho người lao động. Thay vào đó văn hóa doanh nghiệp trong công tác tạo động lực lao động là vấn đề then chốt, vì khác với những yếu tố trên, văn hóa doanh nghiệp rất khó hoặc không thể bắt chước được toàn bộ, nó sẽ tạo nên những bản sắc riêng cho doanh nghiệp, tạo dấu ấn và động lực trong lòng mỗi người lao động làm việc tại doanh nghiệp cũng như trong thị trường lao động. Bên cạnh việc tạo động lực lao động thông qua các biện pháp, hệ thống lương, thưởng, phúc lợi xã hội... cho người lao động, phần lớn các doanh nghiệp chưa định hình được bản sắc kinh doanh riêng của mình, tạo nên văn hóa và môi trường làm việc tạo động lực lao động cho người lao động. Doanh nghiệp phải hiểu rõ những phương pháp và hệ thống tạo động lực lao động nói chung, để từ đó tìm ra cách phát triển văn hóa cho riêng mình, tạo động lực lao động phát triển sản xuất.

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

Trong bối cảnh đó, việc nghiên cứu tạo động lực lao động thông qua văn hóa doanh nghiệp và ảnh hưởng của nó trong quá trình tồn tại và phát triển của doanh nghiệp mang ý nghĩa vô cùng quan trọng, đặc biệt trong quá trình bứt phá đi lên của các doanh nghiệp Việt nam hiện nay. Công ty Cổ phần Tasco được hình thành để theo đuổi sứ mệnh kiến tạo hệ sinh thái toàn diện, đẳng cấp cho người tiêu dùng Việt Nam.

Công ty Cổ phần Tasco kinh doanh 3 lĩnh vực chính bao gồm Hạ tầng giao thông và dịch vụ ô tô, Tài chính và bảo hiểm, bất động sản và nghỉ dưỡng. Cùng với việc phát triển vượt bậc, nguồn nhân lực tăng cao, việc tạo động lực lao động trong đó có nội dung thông qua bản sắc văn hóa doanh nghiệp có thể coi là xu hướng phát triển tất yếu mà mỗi doanh nghiệp cần đạt được, là kim chỉ nam cho sự phát triển của Công ty trong thị trường hiện nay. Tasco 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 Tasco 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 trường Việt Nam và Quốc tế.

Chính vì những lý do trên, tác giả đã chọn đề tài “*Tạo động lực lao động thông qua phát triển văn hóa doanh nghiệp tại Công ty Cổ phần Tasco*” để nghiên cứu cho luận văn thạc sĩ quản trị nhân lực của mình.

## **2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài**

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

- *Tác giả Đỗ Minh Cương*

Nghiên cứu trong sách chuyên khảo “Vai trò của con người trong quản lý doanh nghiệp” Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia xuất bản năm 2001, tác giả đã đề cập đến vai trò của con người đối với doanh nghiệp, đề cập tới việc động lực lao động có sức ảnh hưởng nhất định tới quản lý doanh nghiệp Trình bày trong giáo trình “Văn hóa kinh doanh và triết lý kinh doanh” Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia xuất bản năm 2001. Tác giả đưa ra định nghĩa cấu trúc của văn hóa doanh nghiệp tập trung nghiên cứu chuyên sâu các vấn đề về triết lý kinh doanh.

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

Theo tác giả nền tảng tư tưởng, tinh thần và cơ sở lý luận của quản trị chiến lược trong quá trình xây dựng và quản trị thực hiện chính là các nội

dung thiết yếu của VHDN, đã được doanh nghiệp đó ban hành, như tầm nhìn, sứ mệnh, triết lý, các giá trị cốt lõi của doanh nghiệp.

*- Tác giả Dương Thị Liễu*

Mục tiêu trang bị những kiến thức chung về văn hóa kinh doanh và những kỹ năng cần thiết để tổ chức ứng dụng và phát triển văn hóa kinh doanh trong hoạt động kinh tế, tác giả Dương Thị Liễu đã trình bày trong “Bài giảng văn hóa kinh doanh” với ba tầng nghiên cứu là văn hóa, văn hóa kinh doanh, văn hóa doanh nghiệp. Thông qua các công trình khoa học đã được kiểm định trên thế giới, nghiên cứu đã chỉ ra vai trò tác động của văn hóa kinh doanh trong mọi hoạt động của doanh nghiệp, đặc biệt là gắn gũi để ứng dụng và hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp Việt Nam.

Tóm lại, qua tìm hiểu các học thuyết, các bài viết và các nghiên cứu trên, có thể thấy các tác giả về cơ bản đã đề cập đến các yếu tố tạo động lực cơ bản như: nhu cầu cơ bản của con người, yếu tố cá nhân, môi trường làm việc, mong muốn được thể hiện bản thân.

Cùng với đó là các nghiên cứu cấu trúc văn hóa doanh nghiệp chung cho sự phát triển toàn diện của doanh nghiệp. Từ những tìm hiểu đó, tác giả thấy tại Công ty Cổ phần Tasco, vấn đề tạo động lực lao động thông qua văn hóa doanh nghiệp còn tồn tại một số hạn chế. Do vậy, trong luận văn này tác giả sẽ tập trung tìm hiểu để phân tích thực trạng, tìm ra nguyên nhân và đưa ra một số giải pháp cho Tập đoàn để giải quyết vấn đề tạo động lực lao động thông qua văn hóa doanh nghiệp.

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

#### **3.1. Đối tượng nghiên cứu**

Các vấn đề lý luận về tạo động lực lao động thông qua văn hóa doanh nghiệp và thực tiễn tạo động lực thông qua văn hóa doanh nghiệp của Công ty Cổ phần Tasco.

### **3.2. Phạm vi nghiên cứu**

- Về nội dung: Nghiên cứu CBNV Công ty Cổ phần Tasco.
- Về không gian: Công ty Cổ phần Tasco.
- Về thời gian: Từ tháng 1 năm 2021 đến tháng 12 năm 2022.

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

### **4.1. Mục đích nghiên cứu**

Luận văn nghiên cứu cơ sở lý luận về thực trạng văn hóa doanh nghiệp và động lực lao động của CBNV Công ty Cổ phần Tasco và căn cứ vào đó để tìm cơ sở cải thiện, hoàn thiện văn hóa doanh nghiệp và tạo động lực lao động của CBNV tại Công ty.

### **4.2. Nhiệm vụ nghiên cứu**

- Trình bày cơ sở lý luận về tạo động lực thông qua phát triển văn hóa doanh nghiệp tại Công ty Cổ phần Tasco; các yếu tố ảnh hưởng đến việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp và động lực lao động tại Công ty.

Phân tích thực trạng văn hóa doanh nghiệp trong việc tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần Tasco, đánh giá những ưu điểm, hạn chế, nguyên nhân của những hạn chế trong chủ đề văn hóa doanh nghiệp trong việc tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần Tasco.

Đề xuất phương hướng và các giải pháp nâng cao văn hóa doanh nghiệp trong việc tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần Tasco trong thời gian tới.

## **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 Công ty Cổ phần Tasco; Các tài liệu này được tác giả luận văn tập

hợp và mô tả nhằm làm rõ việc tạo động lực thông qua văn hóa doanh nghiệp tại Công ty Cổ phần Tasco.

### **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 Tasco.

### **5.3. Phương pháp nghiên cứu xã hội học**

- Thu thập số liệu sơ cấp: Thông qua việc điều tra bằng bảng hỏi.
- Tổng số phiếu phát ra: 120, tổng số phiếu thu về: 120. Đạt tỷ lệ 100% người tham gia khảo sát.
- Đối tượng nghiên cứu: Cán bộ lãnh đạo, cán bộ nhân viên Công ty.
- 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 2021, Báo cáo tuyển dụng phòng Hành chính Nhân sự.

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

## NỘI DUNG

# CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG THÔNG QUA PHÁT TRIỂN VĂN HÓA DOANH NGHIỆP TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN TASCOS.

### 1.1. Một số khái niệm

#### 1.1.1. Động lực lao động

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

Động lực lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người nỗ lực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất, chất lượng, hiệu quả cao. Biểu hiện của động lực là sự sẵn sàng nỗ lực, say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức cũng như của người lao động. Định nghĩa chung nhất "động lực lao động là sự khao khát và tự nguyện của mỗi cá nhân nhằm phát huy mọi nỗ lực để hướng bản thân đạt được mục tiêu của cá nhân và mục tiêu của tổ chức".

Động lực lao động thường được chia làm hai loại chính là động lực bên trong và động lực bên ngoài.

Động lực bên ngoài (Extrinsic motivation): là những yếu tố bên ngoài khiến nhân viên hành động hướng tới hoàn thành nhiệm vụ hoặc mục tiêu công việc. Chúng thường là hình phạt hoặc phần thưởng.



Một hình phạt sẽ thúc đẩy nhân viên hành động để tránh hình phạt, trong khi phần thưởng sẽ thúc đẩy hành động để được nhận phần thưởng.

**Động lực bên trong (Intrinsic motivation):** động lực xuất phát từ sự hài lòng cá nhân về chính công việc đang làm. Là sự thỏa mãn khi cá nhân thực hiện tốt một công việc hay đạt mục tiêu đề ra, khi cá nhân thấy rằng công việc của mình có đóng góp lớn cho doanh nghiệp.

Động lực bên trong thường hiệu quả hơn động lực bên ngoài, bởi vì nó đến từ bên trong cá nhân thay vì áp đặt lên cá nhân. Điều này có thể được thực hiện thông qua việc trao quyền cho nhân viên tự đưa ra quyết định.

Nhân viên thường hài lòng hơn với công việc của họ nếu họ có quyền kiểm soát và tự chủ hơn. Cho nhân viên khả năng sáng tạo và đổi mới cũng sẽ cải thiện sự hài lòng trong công việc và giúp tạo điều kiện thúc đẩy động lực từ bên trong.

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

### ***1.1.2. Văn hoá doanh nghiệp***

Có rất nhiều các quan điểm khác nhau về văn hoá doanh nghiệp, tùy theo cách nhìn của mỗi cá nhân, mỗi tổ chức mà có những khái niệm khác

nhau về văn hoá doanh nghiệp. Tất cả những khái niệm đó sẽ giúp chúng ta hiểu về văn hoá doanh nghiệp một cách toàn diện và đầy đủ hơn.

Theo tổ chức lao động quốc tế (ILO) thì: “Văn hoá doanh nghiệp là sự trộn lẫn đặc biệt của 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”

Một công ty hay tổ chức bao gồm các cá nhân với tính cách, lối sống, nền tảng xã hội và nhận thức khác nhau. Tuy nhiên, khi cùng làm chung cho một doanh nghiệp, họ có cùng tần số với nhau ở nhiều phương diện liên quan đến doanh nghiệp đó. Những điểm chung đó biểu thị văn hoá doanh nghiệp.

Văn hoá doanh nghiệp như tấm áo nhận diện của một công ty đối với bên ngoài, cũng là trụ cột vững chắc cho mỗi nhân viên.

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

Hay nói cách khác, văn hoá doanh nghiệp được hiểu là toàn bộ các giá trị văn hoá 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 trong doanh nghiệp với việc theo đuổi và thực hiện mục đích chung.

### ***1.1.3. Tạo động lực lao động thông qua văn hoá 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 khát khao và tự nguyện của NLD cố gắng phấn đấu để đạt được mục tiêu của tổ chức.

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

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

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

## **1.2. Các đặc trưng của văn hóa doanh nghiệp**

Văn hóa doanh nghiệp là một yếu tố quan trọng trong quản lý tổ chức và đã trở thành một chủ đề quan tâm của các nhà quản lý và nghiên cứu trong thời đại ngày nay. Văn hóa doanh nghiệp không chỉ định hình cách tổ chức hoạt động mà còn ảnh hưởng đến sự hài lòng của nhân viên, khả năng sáng tạo, và thậm chí thành công tổng thể của tổ chức. Các yếu tố để cấu thành nên văn hóa doanh nghiệp cũng rất đa dạng và phụ thuộc vào quy mô, định hướng của từng doanh nghiệp để triển khai. Tuy nhiên, văn hóa doanh nghiệp sẽ bao gồm các yếu tố chính như sau:

### **1.2.1. Giá trị cốt lõi**

Giá trị cốt lõi đóng vai trò quyết định trong việc hình thành văn hóa doanh nghiệp. Đây là những nguyên tắc và giá trị cơ bản mà tổ chức đặt ra để hướng dẫn hành vi và quyết định của mọi người trong tổ chức. Giá trị cốt lõi định hình nền tảng đạo đức và định hình ý thức của nhân viên. Ví dụ, một tổ chức có giá trị cốt lõi là "sáng tạo" sẽ thúc đẩy sự sáng tạo và động viên nhân

viên đóng góp ý tưởng mới.

### ***1.2.2. Lãnh đạo và quản lý***

Lãnh đạo và quản lý đóng một vai trò quan trọng trong việc tạo động lực lao động thông qua văn hóa doanh nghiệp. Cách họ thể hiện giá trị và hành vi trong tổ chức có thể ảnh hưởng đến cách nhân viên làm việc. Lãnh đạo đúng đắn có thể định hình văn hóa tích cực bằng cách thiết lập ví dụ và thúc đẩy môi trường làm việc tích cực.

### ***1.2.3. Môi trường làm việc***

Môi trường làm việc bao gồm cách tổ chức tạo ra không gian làm việc và quy tắc ứng xử. Nó ảnh hưởng đến sự thoải mái, sự hợp tác và tinh thần đoàn kết trong tổ chức. Một môi trường thoải mái và thúc đẩy sự sáng tạo có thể tạo động lực cao cho nhân viên.

### ***1.2.4. Quy tắc và quy định***

Văn hóa doanh nghiệp thể hiện thông qua các quy tắc và quy định về đạo đức, an toàn lao động, quản lý rủi ro và nhiều khía cạnh khác của hoạt động kinh doanh. Các quy định này có thể tạo ra một môi trường công bằng và đáng tin cậy cho nhân viên, đồng thời định hình hành vi chung của họ.

### ***1.2.5. Lịch sử hình thành và sự phát triển***

Những sự kiện lịch sử và hành trình phát triển của tổ chức có thể tạo nên một phần quan trọng của văn hóa. Các thành tựu và thất bại trong quá khứ có thể tạo nên tư duy và tinh thần của tổ chức, và tạo động lực cho nhân viên trong việc đối mặt với thách thức và mục tiêu tương lai.

### ***1.2.6. Đối tượng và sự chú ý***

Cách tổ chức tương tác với các bên liên quan như khách hàng, cổ đông, và cộng đồng cũng là một phần quan trọng của văn hóa doanh nghiệp. Mỗi quan hệ này có thể ảnh hưởng đến uy tín và hình ảnh của tổ chức.

### 1.3. Một số học thuyết về tạo động lực lao động

#### 1.3.1. Thuyết về bản chất con người của Douglas Mc Gregor

McGregor cho rằng chiến lược quản lý chịu sự ảnh hưởng rất lớn bởi một quan điểm về bản chất con người. Ông đã đưa ra thuyết X:

Con người vốn dĩ không thích làm việc và sẽ trốn tránh nó nếu có thể.

Do không thích làm việc nên cần phải thưởng nếu muốn họ làm việc và phải đe dọa áp dụng các hình phạt nếu họ không làm việc.

Họ thích kiểm soát và chỉ dẫn, muốn trốn tránh trách nhiệm, ít hoài bão và thường mong muốn sự ổn định hơn bất cứ thứ gì khác.

Tuy nhiên, sau này McGregor cho rằng trong thực tế, tại nơi làm việc con người có thể ứng xử khác xa so với những gì nêu ra trong thuyết X. Ông đã hoàn chỉnh những nhận xét và đặt tên là thuyết Y:

Con người không phải không thích làm việc và trong những điều kiện phù hợp họ có thể thích thú với nó.

Nếu như có sự gắn bó với các mục tiêu của nhóm, họ sẽ muốn tự định hướng và làm chủ mình hơn là chờ sự điều khiển của cấp trên.

Con người sẽ gắn bó với các mục tiêu của nhóm nếu như họ đạt được sự thỏa mãn cá nhân từ công việc.

Một người bình thường sẽ học cách chấp nhận và gánh vác trách nhiệm trong những điều kiện phù hợp.

Sự thông minh và óc sáng tạo luôn tiềm ẩn trong mỗi con người, nhưng nhìn chung chưa được khai thác đúng mức.

=> Học thuyết về bản chất con người của Douglas Mc Gregor sẽ giúp khai thác thông tin để đưa ra những chính sách văn hóa tạo động lực trong doanh nghiệp như sau:

#### **Lý thuyết X:**

+ Bản chất con người theo lý thuyết X được miêu tả như người lao

động có nhiều đặc điểm tiêu cực. Họ thường không thích làm việc và cần bị kiểm soát, thường phải bị đe dọa và ép buộc để làm việc hiệu quả.

+ Trong ngữ cảnh này, việc tạo động lực lao động thường tập trung vào việc áp dụng áp lực và kiểm soát nghiêm ngặt. Người quản lý cần giám sát và kiểm tra công việc của nhân viên một cách chặt chẽ, đặt ra sự đe dọa của hình phạt và thưởng để thúc đẩy làm việc.

### **Lý thuyết Y:**

+ Lý thuyết Y mô tả bản chất tích cực của con người. Theo đó, người lao động được coi là có động lực tự nhiên để làm việc và tự quản lý mình khi họ được đặt ở trong môi trường thích hợp.

+ Khi áp dụng lý thuyết Y vào việc tạo động lực làm việc, quản lý thường tạo ra môi trường hỗ trợ và thúc đẩy sự đóng góp sáng tạo của nhân viên. Họ tập trung vào việc phát triển các cơ hội tự quản lý, thúc đẩy tinh thần sáng tạo, và thúc đẩy sự tự chủ và tự quản lý của nhân viên.

Việc áp dụng lý thuyết X và Y vào việc tạo động lực làm việc cho người lao động có thể phụ thuộc vào môi trường, ngữ cảnh, và đặc điểm của tổ chức cụ thể. Tuy nhiên, nó cũng cho thấy rằng việc hiểu về bản chất con người và cách họ được đánh giá có thể giúp quản lý thiết lập chiến lược đúng để tạo động lực cho nhân viên.

### **1.3.2.Thuyết hai yếu tố của Frederick Herzberg**

Phát hiện của Herzberg đã tạo ra một sự ngạc nhiên lớn vì nó đã đảo lộn nhận thức thông thường. Các nhà quản lý thường cho rằng đối ngược với thỏa mãn là bất mãn và ngược lại. Nhưng, Herzberg lại cho rằng đối nghịch với bất mãn không phải là thỏa mãn mà là không bất mãn và đối nghịch với thỏa mãn không phải là bất mãn mà là không thỏa mãn.

Các nhân tố liên quan đến sự thỏa mãn đối với công việc được gọi là nhân tố động viên – nhân tố bên trong. Các nhân tố liên quan đến bất mãn

được gọi là các nhân tố duy trì – nhân tố bên ngoài. Cụ thể như sau:

Đối với các nhân tố động viên nếu được giải quyết tốt sẽ tạo ra sự thỏa mãn từ đó động viên người lao động làm việc tích cực, chăm chỉ hơn. Nhưng nếu không được giải quyết tốt thì tạo ra tình trạng không thỏa mãn chứ chưa chắc gây bất mãn. Trong khi đó đối với các nhân tố duy trì nếu giải quyết không tốt sẽ tạo ra sự bất mãn, nếu giải quyết tốt sẽ tạo ra tình trạng không bất mãn chứ chưa chắc có tình trạng thỏa mãn.

Học thuyết này giúp cho nhà quản trị biết được các yếu tố gây ra sự bất mãn cho nhân viên và từ đó tìm cách loại bỏ những nhân tố này. Ví dụ: Nhân viên có thể bất mãn với công việc vì mức lương của họ quá thấp, cấp trên giám sát quá nghiêm khắc, quan hệ đồng nghiệp không tốt. Như vậy, nhà quản trị phải tìm cách cải thiện mức lương, giảm bớt giám sát và xây dựng tình đồng nghiệp tốt hơn.

Tuy nhiên khi các nhân tố gây bất mãn được loại bỏ thì cũng không có nghĩa là nhân viên sẽ hài lòng. Nếu muốn động viên nhân viên, làm cho họ hài lòng trong công việc thì người quản trị cần chú trọng đến những yếu tố như sự thành đạt, sự thừa nhận và giao việc. Ví dụ: Nhân viên sẽ cảm thấy hài lòng với công việc khi họ được giao việc đúng khả năng và tính cách của mình, có cơ hội để học tập, nâng cao kỹ năng nghề nghiệp và được thăng tiến.

=> Học thuyết hai yếu tố của Frederick Herzberg sẽ giúp khai thác thông tin để đưa ra những chính sách văn hóa tạo động lực trong doanh nghiệp như sau:

+ Yếu tố an ninh liên quan đến các yếu tố cơ bản và thiết yếu trong môi trường làm việc, chẳng hạn như lương, điều kiện làm việc, quan hệ với đồng nghiệp, quản lý, chính sách và quy định công ty, an toàn công việc, và bảo hiểm y tế.

+ Để tạo động lực tích cực, tổ chức cần xem xét việc cung cấp cơ hội cho sự phát triển cá nhân và sự công nhận, tạo môi trường cho nhiệm vụ thú vị và trách nhiệm, và cung cấp cơ hội thăng tiến. Điều này giúp tạo ra sự hài lòng và động lực trong công việc, khuyến khích nhân viên làm việc chăm chỉ và đóng góp tích cực cho tổ chức.

### ***1.3.3.Thuyết kỳ vọng của Victor Vroom***

Học thuyết này được V.Vroom xây dựng dựa trên một số yếu tố tạo động lực trong lao động như: tính hấp dẫn của công việc, mối liên hệ giữa kết quả và phần thưởng, mối liên hệ giữa sự nỗ lực quyết tâm với kết quả lao động của họ.

V.Vroom đã đặt mối quan hệ giữa các yếu tố tạo động lực cho người lao động trong một tương quan so sánh với nhau, vì vậy để vận dụng lý thuyết này vào trong quá trình quản lý đòi hỏi nhà quản trị phải có trình độ nhất định.

Khi con người nỗ lực làm việc họ sẽ mong đợi một kết quả tốt đẹp cùng với một phần thưởng xứng đáng. Nếu phần thưởng phù hợp với nguyện vọng của họ thì nó sẽ tác động tạo ra động lực lớn hơn trong quá trình làm việc tiếp theo.

Kỳ vọng của người lao động có tác dụng tạo động lực rất lớn cho người lao động, nhưng để tạo được kỳ vọng cho người lao động thì phải có phương tiện và điều kiện để thực hiện nó. Những phương tiện này chính là các chính sách, cơ chế quản lý, điều kiện làm việc... mà doanh nghiệp đảm bảo cho người lao động. Đặc biệt doanh nghiệp khi thiết kế công việc cho người lao động phải thiết kế đủ cao để họ phát huy được tiềm năng của mình nhưng cũng phải đủ thấp để họ nhìn thấy kết quả mà họ có thể đạt được.

Ý nghĩa của học thuyết: Để tạo động lực cho người lao động, người quản lý nên có các biện pháp để tạo nên sự kỳ vọng, tạo nên sự hấp dẫn của



chính các kết quả và phần thưởng, cũng như giúp cho người lao động hiểu được mối quan hệ trực tiếp giữa nỗ lực và thành tích, thành tích kết quả và phần thưởng.

=> Thuyết kỳ vọng của Victor Vroom sẽ giúp khai thác thông tin để đưa ra những chính sách văn hóa tạo động lực trong doanh nghiệp như sau:

+ Kỳ vọng liên quan đến niềm tin của một người lao động vào việc rằng nỗ lực làm việc của họ sẽ dẫn đến hiệu suất làm việc tốt hơn và đạt được mục tiêu công việc. Nếu người lao động tin rằng họ có khả năng hoàn thành công việc một cách hiệu quả và có kỳ vọng vào mức độ thành công, họ sẽ cảm thấy động viên và tạo động lực để làm việc chăm chỉ hơn.

+ Giá trị liên quan đến giá trị mà người lao động đặt vào kết quả của công việc hoặc các phần thưởng có thể đạt được thông qua công việc đó. Nếu người lao động coi kết quả là hấp dẫn và đáng giá, họ sẽ cảm thấy động viên để đạt được kết quả đó.

+ Kết quả là niềm tin của người lao động vào việc rằng việc đạt được hiệu suất làm việc tốt hơn sẽ dẫn đến những kết quả có giá trị, như tăng lương, thăng tiến, hoặc công nhận công việc. Nếu người lao động tin rằng có sự liên kết rõ ràng giữa hiệu suất làm việc và kết quả, họ sẽ cảm thấy động viên để cải thiện hiệu suất của họ.

## **1.4. Nội dung về tạo động lực lao động thông qua văn hoá doanh nghiệp**

### ***1.4.1. Phân tích động lực lao động thông qua đặc trưng của văn hoá doanh nghiệp***

Thông qua định nghĩa về văn hoá doanh nghiệp, bản chất nêu bật được ba đặc trưng quan trọng của văn hoá doanh nghiệp như sau:

Thứ nhất, đó là các giá trị văn hoá được gây dựng trong quá trình hình thành và phát triển của doanh nghiệp, như vậy văn hoá doanh nghiệp là sản

phẩm của những người cùng làm trong một doanh nghiệp và đáp ứng nhu cầu giá trị bền vững.

Thứ hai, để là giá trị văn hoá nó phải trở thành những quan niệm, tập quán trong một thời gian đủ dài, những giá trị không được chấp nhận bởi doanh nghiệp sẽ bị loại trừ.

Thứ ba, những giá trị đó phải có khả năng chi phối nhận thức, hành vi của doanh nghiệp, nó giống như kim chỉ nam, bao trùm lên suy nghĩ, hành vi cư xử của thành viên doanh nghiệp trong việc ứng phó với những vấn đề tồn tại và phát triển của mình. Có thể nói văn hoá doanh nghiệp giống như “cá tính” của doanh nghiệp đó.

Để dễ hình dung, chúng ta có thể hiểu văn hóa của doanh nghiệp giống như “cá tính” của doanh nghiệp đó. Ở mỗi cá nhân, cá tính giúp phân biệt người này với người khác, “văn hóa” cũng chính là bản sắc riêng giúp một doanh nghiệp không thể lẫn với doanh nghiệp khác dù có cùng hoạt động trong một lĩnh vực và cung cấp những sản phẩm tương tự ra thị trường. Văn hoá doanh nghiệp có ba nét đặc trưng:

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

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

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

#### ***1.4.2. Tạo động lực lao động thông qua các biểu hiện văn hoá doanh nghiệp***

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

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

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

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

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

#### **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 đặt 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 tác 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,

công hiến, hoà nhập vào oàn thể của NLD, là một biểu trưng trực quan cho tinh thần vô hình, thúc đẩy NLD hàng ngày tiếp xúc với kiến trúc đều như được nhắc nhở khơi gợi động lực lao động.

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

- Công trình kiến trúc trở thành một bộ phận hữu cơ trong các sản phẩm của công ty.

- Trong mỗi công trình kiến trúc đều chứa đựng những giá trị lịch sử gắn liền với sự ra đời và trưởng thành của tổ chức. Những gì đã đạt được, những gì chưa vươn tới, lịch sử và tương lai biểu thị thông qua công trình kiến trúc tạo động lực kích thích NLD làm việc tạo nên thành quả mỗi ngày trong hiện tại.

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

Một trong số những biểu trưng của văn hoá doanh nghiệp là nghi thức và nghi lễ. Đó là những hoạt động đã được dự kiến từ trước và chuẩn bị kỹ 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 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**

<b>LOẠI HÌNH</b>	<b>MINH HỌA</b>	<b>TÁC ĐỘNG TIỀM NĂNG</b>
Chuyển giao	Khai mạc, giới thiệu thành viên mới, chức vụ mới, lễ ra mắt	Tạo thuận lợi cho việc thâm nhập vào cương vị mới, vai trò mới. Tạo động lực cho thành viên mới, chức vụ mới, tăng mong muốn làm việc.
Củng cố	Lễ phát phần thưởng	Củng cố các nhân tố hình thành bản sắc và tôn thêm vị thế của thành viên. Kích thích thành viên duy trì cống hiến, làm việc và lao động trong tổ chức.
Nhắc nhở	Sinh hoạt văn hóa, chuyên môn, khoa học	Duy trì cơ cấu xã hội và làm tăng thêm năng lực tác nghiệp của tổ chức. Tác động trực tiếp đến nhu cầu xã hội, nhu cầu học hỏi và phát triển của NLD, kích thích NLD làm việc một cách tự nguyện.
Liên kết	Lễ hội, liên hoan, Tết	Khôi phục và kích lệ chia sẻ tình cảm và sự cảm thông nhằm gắn bó các thành viên với nhau và với tổ chức. Đáp ứng nhu cầu xã hội về hoà nhập, chia sẻ của NLD.

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



### ***c. Biểu tượng, logo và động lực lao động***

Một công cụ khác biểu thị đặc trưng của văn hoá công ty là biểu tượng. Các công trình kiến trúc, lễ nghi, giai thoại, khẩu hiệu đều chứa đựng những đặc trưng của biểu tượng, bởi thông qua những giá trị vật chất, cụ thể, hữu hình, các biểu trưng này đều muốn truyền đạt một những giá trị, ý nghĩa tiềm ẩn bên trong cho những người tiếp nhận theo các cách thức khác nhau. Như vậy, thương hiệu, hay một phần của thương hiệu là biểu tượng về bản chất là uy tín, danh tiếng của sản phẩm hàng hóa, dịch vụ hoặc của doanh nghiệp mà khách hàng nhận biết, nhớ đến thông qua nhãn hiệu hàng hóa và những yếu tố chứa bên trong nhãn hiệu đó. Một biểu tượng khác là Logo hay một tác phẩm sáng tạo được thiết kế để thể hiện hình tượng về một tổ chức, một doanh nghiệp bằng ngôn ngữ nghệ thuật phổ thông. Các biểu tượng vật chất này thường có sức mạnh rất lớn vì chúng hướng sự chú ý của người thấy nó vào một hoặc vài chi tiết hay điểm nhấn cụ thể có thể diễn đạt được giá trị chủ đạo mà tổ chức, doanh nghiệp muốn tạo ấn tượng, lưu lại hay truyền đạt cho người thấy nó. Xây dựng Logo của thương hiệu phải có ý nghĩa văn hóa đặc thù, mang bản sắc của nền văn hóa. Nó cần phản ánh được tinh thần, đúc kết của tổ chức, doanh nghiệp. Đối với NLD trong tổ chức, biểu tượng, logo mang đặc trưng văn hóa càng sâu đậm càng có giá trị biểu trưng lòng tự hào khi cống hiến cho tổ chức, là động lực để NLD làm việc trong tổ chức ngày càng phát triển.

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

Khi triển khai các hoạt động trong thực tiễn, thường xuất hiện những sự kiện, tấm gương điển hình cho việc thực hiện thành công hay thất bại một giá trị, triết lý mà tổ chức, doanh nghiệp có thể sử dụng làm bài học kinh nghiệm hay minh họa điển hình, mẫu mực, dễ hiểu về văn hoá công ty. Mẫu chuyện là

những câu chuyện thường được thu thập từ những sự kiện có thực diễn 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.

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

#### ***\* 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.

#### ***h. 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.

### ***i. 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 chắt 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.

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

#### ***1.4.3.1. 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 NLD. Lãnh đạo chính là người tạo dựng nên nền móng doanh nghiệp, hình thành nuôi dưỡng môi trường và chuẩn mực hóa, kích thích những người phù hợp với hệ giá trị văn hóa và là tấm gương, động lực cho nhân viên.

Triết lý quản lý và kinh doanh giúp nhân viên thấy rõ mục tiêu, định hướng và bản chất công việc của mình làm, giúp nhân viên có cảm giác mình làm công việc có ý nghĩa, hãnh diện vì là một thành viên của doanh nghiệp. Điều này càng có ý nghĩa khi tình trạng “chảy máu chất xám” đang phổ biến. Lương thu nhập chỉ là một phần của động lực làm việc, động lực về tinh thần là những giá trị gia tăng cần và đủ cho NLD.

#### *1.4.3.2. 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.

#### *1.4.3.3. Tạo động lực lao động thông qua quy trình quy định*

Quy trình, quy định, chính sách giúp doanh nghiệp hoạt động ổn định, theo chuẩn mực. Đây cũng là cấu thành giúp doanh nghiệp đáp ứng các yêu cầu ngày càng cao về chất lượng, sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp, góp

phần tạo tính ổn định và nâng cao hiệu quả năng suất của NLD, từ đó với nỗ lực đóng góp chung vào sự phát triển của toàn bộ tổ chức.

Văn hóa doanh nghiệp không phải là những quy định quy trình cứng nhắc, cản trở tính sáng tạo của thành viên, ngược lại, những quan niệm chung về giá trị doanh nghiệp và những mối quan hệ tốt đẹp giữa các nhân viên mà VHDN mang lại sẽ tạo ra một môi trường làm việc thoải mái, lành mạnh, thúc đẩy khả năng đổi mới và sáng tạo của nhân viên.

#### *1.4.3.4. Tạo động lực lao động thông qua hệ thống trao đổi thông tin*

Đây là lớp cấu thành thứ tư trong văn hoá doanh nghiệp đáp ứng nhu cầu thông tin quản lý đa dạng, đa chiều, chính xác và kịp thời. Hệ thống này cần đảm bảo mọi thông tin cần thiết cho doanh nghiệp đều được thu thập, truyền đạt, lưu trữ và xử lý. Đồng thời đảm bảo cho mọi thành viên doanh nghiệp dễ dàng tiếp cận và sử dụng các thông tin cần thiết cho các hoạt động thường nhật cũng như công tác lập kế hoạch, xây dựng định hướng chiến lược. Là phương thức trao đổi, cập nhật, thường xuyên nhắc nhở NLD về mục tiêu hành động, tăng cường động lực lao động định kỳ.

#### *1.4.3.5. Tạo động lực lao động thông qua phong trào, nghi lễ, nghi thức*

Đây là cấu thành văn hoá bề nổi, phản ánh đời sống, sinh hoạt của doanh nghiệp. Tuy không trực tiếp ảnh hưởng đến kết quả kinh doanh, nhưng ảnh hưởng của nó đối với mọi hoạt động của doanh nghiệp cũng như tác động trực tiếp tới tinh thần làm việc, động lực lao động cũng rất lớn. Nó tuyên truyền phổ biến đường lối, chính sách của công ty, tạo ra sự khác biệt của công ty với bên ngoài, tạo hình ảnh tốt cho công ty trước cộng đồng qua đó góp phần nâng cao động lực làm việc nhằm xây dựng tổ chức lớn mạnh.



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

##### ***1.4.4.1. 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.

#### *1.4.4.2. 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.

*1.4.4.3. 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 NLD. Nếu các quy định này càng có lợi cho NLD thì động lực lao động càng cao bởi các quy định này mang tính pháp lý và các tổ chức buộc phải thực hiện chúng. Các quy định của pháp luật lao động về thương lượng hai bên giữa chủ và thợ trong tổ chức cho phép hai bên đi đến nhất trí đưa ra những quy định về quyền lợi của NLD cao hơn so với luật định và kết quả thương lượng đó, nếu xảy ra, sẽ có tác động tạo động lực lao động cho NLD.

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

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

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

Tuy nhiên các tổ chức thuộc ngành có vị thế cao sẽ không vì thế mà

không quan tâm đến việc xây dựng một chính sách tạo động lực lao động hiệu quả, bởi nếu tổ chức đó có chính sách tạo động lực lao động không hiệu quả sẽ có nguy cơ mất lao động do 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.

#### ***1.4.5. Các tiêu chí đánh giá hiệu quả tạo động lực lao động***

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

##### ***1.4.5.1. 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”* [1, tr 119].

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

W: Năng suất lao động

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

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

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

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

#### *1.4.5.2. Kỷ luật lao động*

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

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

#### 1.4.5.3. 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.

#### 1.4.5.4. Nỗ lực làm việc của người lao động với công việc

Nỗ lực làm việc 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.

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

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

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

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

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

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

- Chú trọng công tác xây dựng văn hóa doanh nghiệp: FPT tôn trọng sự khác biệt của cá nhân người lao động và là một trong số ít các doanh nghiệp Việt Nam duy trì các ngày lễ hội và các hoạt động truyền thống mang bản sắc

riêng như: Ngày FPT Vì cộng đồng (13/03); Ngày hướng về cội nguồn (10/03 âm lịch); Hội thao & hội diễn (13/09); Hội làng FPT (22/12 Âm lịch) ...

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

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

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

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

\* Từ những kinh nghiệm về tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần FPT và Tập đoàn Bưu chính Viễn thông VNPT, bài học kinh nghiệm

rút ra cho Tasco, đặc biệt là thông qua văn hóa doanh nghiệp, đó là:

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

- Chú trọng công tác xây dựng văn hóa doanh nghiệp; xây dựng môi trường làm việc hiện đại, thân thiện. Thực tế thời gian người lao động tham gia làm việc tại doanh nghiệp chiếm lượng thời gian tương đối, vì thế doanh nghiệp cần xây dựng môi trường làm việc thân thiện, quan hệ đồng nghiệp hài hòa, quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới dựa trên sự tôn trọng lẫn nhau.

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

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

***Kết luận bài học rút ra:*** Trên cơ sở nội dung, cấu trúc về tạo động lực thông qua văn hóa doanh nghiệp tác giả đề xuất khung phân tích và đánh giá

công tác tạo động lực thông qua văn hóa doanh nghiệp làm cơ sở phân tích ở chương 2 và 3 như sau: Phân tích đánh giá những đặc điểm của Công ty cổ phần Tasco trên cơ sở nội dung tạo động lực thông qua văn hóa doanh nghiệp, thực trạng tạo động lực thông qua văn hóa doanh nghiệp hiện tại tại Công ty cổ phần Tasco (bảng tổng kết các câu hỏi phụ lục 02). Trên cơ sở đó đưa ra các bước để hoàn thiện tạo động lực thông qua văn hóa doanh nghiệp của Công ty cổ phần Tasco.

## **CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG THÔNG QUA PHÁT TRIỂN VĂN HÓA DOANH NGHIỆP TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN TASCO.**

### **2.1. Giới thiệu về Công ty Cổ phần Tasco.**

Công ty Cổ phần Tasco được thành lập năm 2007. Với lĩnh vực kinh doanh là xe ô tô, bảo hiểm, bất động sản và hạ tầng giao thông thông minh.

Hệ sinh thái được phát triển bởi Tasco nhằm phục vụ phần lớn các nhu cầu chi tiêu cho đầu tư của người Việt Nam, bao gồm:

- Nhu cầu đi lại và sở hữu, sử dụng ô tô với hệ thống cơ sở hạ tầng dịch vụ lớn nhất tại Việt Nam.

- Nhu cầu đầu tư cho tương lai, bao gồm sử dụng các sản phẩm bảo hiểm và tái tạo sức khỏe - du lịch nghỉ dưỡng.

Với sứ mệnh định nghĩa lại trải nghiệm người tiêu dùng ô tô, thông qua hệ sinh thái dịch vụ toàn diện, trọn đời và hạ tầng giao thông thông minh, cùng với việc tạo môi trường làm việc thách thức và tương xứng xứng đáng, cơ hội phát triển đa dạng cho cộng sự, tầm nhìn của Công ty Cổ phần Tasco là trở thành lựa chọn số 1 của người Việt Nam về dịch vụ ô tô và hạ tầng giao thông thông minh.

Giá trị cốt lõi của Công ty Cổ phần Tasco bao gồm:

- Khách hàng là trung tâm: Đặt mình vào vị trí của khách hàng, phụng sự khách hàng theo cách mình muốn được phục vụ, coi sự hài lòng của khách hàng là thước đo để thành công.

- Linh hoạt – Tốc độ - Táo bạo: Đề cao tinh thần dám nghĩ dám làm, sẵn sàng thích ứng cho những thay đổi của thị trường. “hoàn thành hơn hoàn hảo” với tốc độ và quyết tâm cao.

- Sáng tạo – Đổi mới: Không ngừng tìm tòi ý tưởng mới và chủ động học hỏi trong công việc. Tasco khuyến khích sự học hỏi và phát triển không ngừng, hướng tới việc tạo ra giá trị mới mỗi ngày.

- Khiêm tốn – Hướng đến hiệu quả: Luôn cầu thị, lắng nghe. Tập trung nguồn lực hành động cho việc tạo ra kết quả và các ưu tiên quan trọng nhất.

- Tinh thần đồng đội: Luôn lắng nghe, hỗ trợ, phối hợp với đồng nghiệp bằng tư duy “đôi bên cùng thắng”, với tầm nhìn chinh phục mục tiêu chung.

### ***2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Công ty Cổ phần Tasco.***

- Giai đoạn 1 (1971 – 2000) Thiết lập những cột mốc đầu tiên:

+ 1971: Đội cầu Nam Hà được thành lập.

+ 1976: Đội cầu Hà Nam Ninh được thành lập.

+ 1992: Đổi tên thành Công ty Công trình Giao thông Nam Hà.

- Giai đoạn 2 (2000-2008): Cổ phần hoá và trở thành nhà thầu xây dựng tên tuổi.

+ 2000: Cổ phần hoá và đổi tên thành Công ty Cổ phần XDGT và CSHT Nam Định.

+ 2007: Chuyển cơ sở từ Nam Định lên Hà Nội, đổi tên thành Công ty Cổ phần Tasco.

+ 2008: Cổ phiếu của Công ty Cổ phần Tasco chính thức được niêm yết tại T&T GDCK Hà Nội. Hướng tới mục tiêu trở thành nhà đầu tư nổi bật trong các dự án hạ tầng giao thông theo hình thức BT/BOD.

- Giai đoạn 3 (2008 – 2020): Tái cấu trúc lĩnh vực kinh doanh, chuyển sang đầu tư.

+ 2012: Hoàn thành dự án đầu tư xây dựng đoạn tuyến tránh thành phố Nam Định từ thị trấn Mỹ Lộc đến QL10 (BOT21) và đưa vào thu phí tháng 1 năm 2014.

+ 2013: Tasco khởi công dự án BOT Quốc lộ 1A (đoạn qua Quảng Bình).

+ 2015: Triển khai các dự án Foresa Villa (38 ha), toà nhà Pháp Vân (2.173 ha) và khu nhà ở cho CBNV Văn phòng Trung ương Đảng và Báo nhân dân (3,95 ha), với tổng đầu tư 4.123 tỷ đồng. Hoàn thành đầu tư 35% vào Tổng Công ty Thăng Long – CTCP. Hoàn thành BOT Quốc lộ 1 Quảng Bình.

+ 2016: Nâng vốn điều lệ của Công ty lên 1.763 tỷ đồng. Hoàn thành và bàn giao cho dự án Foresa Villa. Đưa vào hoạt động hệ thống thu phí tự động không dừng VETC. Hoàn thành dự án BOT 39 – Thái Bình.

+ 2017: Hoàn thành BT Lê Đức Thọ - Hà Nội. Thành lập Bệnh viện mắt Hà Nội 2. Phát triển tổ hợp Bệnh viện đa khoa T-Hospital.

+ 2018: Nâng vốn điều lệ lên 2.686 tỷ đồng. Duy trì và phát triển mạnh các dự án đầu tư Năng lượng tái tạo (điện gió, điện năng lượng mặt trời) tại các khu vực có tiềm năng. Hoàn thành BOT Hải Phòng và cải tạo BOT Đông Hưng – Thái Bình.

- Giai đoạn 4 (2021 – nay): Tái cấu trúc theo hướng tinh gọn và hiệu quả.

+ 2021: Tái cấu trúc mạnh mẽ Công ty, tinh gọn và thoái vốn một loạt các mảng kinh doanh không cốt lõi như xây dựng, y tế, giáo dục, nông nghiệp,... Tập trung vào các hoạt động cốt lõi: Hạ tầng giao thông, BOT, VETC, Bất động sản...

+ 2022: Xây dựng tầm nhìn “Trở thành lựa chọn số 1 của người Việt Nam về dịch vụ ô tô, hạ tầng giao thông thông minh và bất động sản cao cấp”. Phát triển thương hiệu Tasco Land. Hoàn thiện hệ sinh thái “Nền Tảng Cuộc Sống”.

### **2.1.2. Một số thông tin về Công ty Cổ phần Tasco**

Tên Công ty: Công ty Cổ phần Tasco

Địa chỉ: Tòa nhà TASCOS BUILDING HH2, 2 Phạm Hùng, Nam Từ Liêm, Hà Nội

Điện thoại: 024 6668 6863

Chủ tịch Tập đoàn: Vũ Đình Độ

Email: info@tasco.com.vn

Công ty Cổ phần Tasco xây dựng tầm nhìn “Trở thành lựa chọn số 1 của người Việt Nam về dịch vụ ô tô, hạ tầng giao thông thông minh và bất động sản cao cấp”. Phát triển thương hiệu Tasco Land. Hoàn thiện hệ sinh thái “Nền Tảng Cuộc Sống”.

### **2.1.3. Các ngành kinh doanh**

#### **\* Lĩnh vực cốt lõi: Hạ tầng giao thông và dịch vụ ô tô:**

- VETC: Hạ tầng giao thông thông minh:

+ 80% thị phần dịch vụ thu phí giao thông không dừng.

+ Kết nối mạng lưới 114 trạm thu phí – 635 làn cao tốc trên toàn quốc với 1,6 triệu giao dịch thu phí xe qua trạm mỗi ngày.

+ Đang phục vụ 2,6 triệu khách hàng năm 2022; dự kiến sẽ tăng lên đến 5 triệu khách hàng vào năm 2026.

- Hệ thống phân phối và dịch vụ ô tô lớn nhất Việt Nam Savico:

+ Mạng lưới 83 showroom trên toàn quốc.

+ 12% thị phần theo doanh số bán hàng.

+ Phân phối 13 thương hiệu ô tô lớn và là nhà phân phối duy nhất của Volvo tại Việt Nam.

+ Tiếp tục mở rộng đạt 120 showroom trong 5 năm tới.

#### **\* Sản phẩm và dịch vụ giá trị gia tăng:**

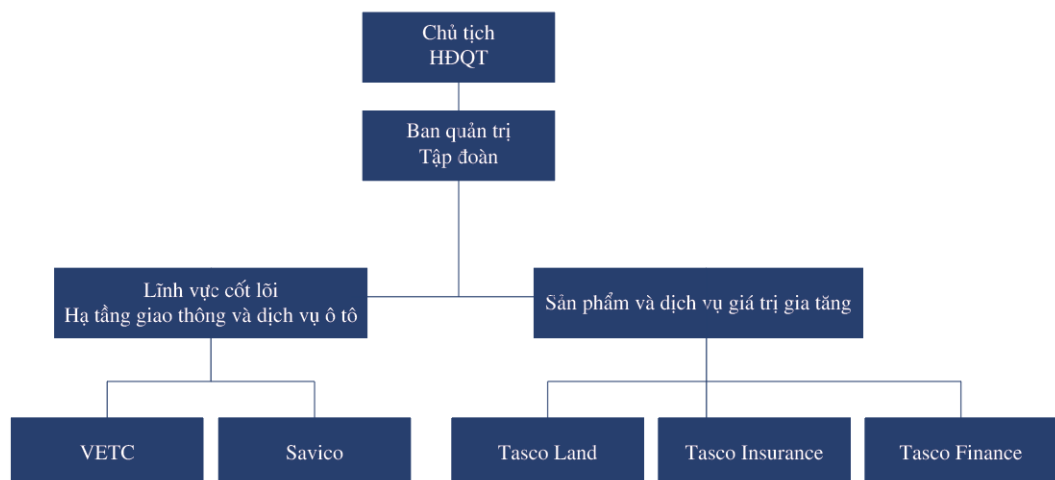
- Tasco Land:



- + Sở hữu quỹ đất lớn tại các vị trí đắc địa và 2 khu nghỉ dưỡng: Six Senses Ninh Vân Bay và Ana Mandara Đà Lạt.
- + Khai thác và tối ưu các quỹ đất của Savico.
- Tasco Insurance:
  - + Cung cấp các sản phẩm bảo hiểm được cá nhân hóa cho ô tô và chủ xe hỗ trợ bởi công nghệ số.
  - + Khai thác hạ tầng showroom của Savico phục vụ nhu cầu khách hàng trong hệ sinh thái chung.
- Tasco Finance:
  - + Cung cấp lựa chọn tốt nhất các sản phẩm tài chính cho chủ xe.
  - + Mô hình cho thuê ô tô và đăng ký gói.
  - + Tài trợ mua ô tô thông qua các khoản vay hợp vốn với ngân hàng.
  - + Các giải pháp tài chính vi mô.

#### 2.1.4. Cơ cấu tổ chức

Mô hình tổ chức hoạt động của Công ty Cổ phần Tasco nhằm quản lý các ngành kinh doanh thuộc tập đoàn như sau:



**Hình 2.1: Mô hình tổ chức hoạt động Công ty Cổ phần Tasco**

### 2.1.5. Tình hình nhân sự tại Văn phòng Hội đồng Quản trị Công ty

Hiện nay, tổng cán bộ nhân viên của khối Văn phòng Hội đồng Quản trị Công ty là 120 người. Trong đó, lãnh đạo chiếm 20 người (trưởng phòng trở lên), chuyên viên chiếm 100 người. Trình độ học vấn của khối Văn phòng Hội đồng Quản trị từ đại học đến Tiến sĩ.

Cơ cấu nguồn nhân lực của tại Văn phòng Hội đồng Quản trị Công ty Cổ phần Tasco.

**Bảng 2.1: Tình hình nhân sự của công ty giai đoạn 2021 - 2022**

STT	Chỉ tiêu	Năm 2021		Năm 2022	
		Số LĐ (người)	Tỷ lệ (%)	Số LĐ (người)	Tỷ lệ (%)
<b>1</b>	<b>Tổng lao động</b>	<b>102</b>	<b>100</b>	<b>120</b>	<b>100</b>
<b>2</b>	<b>Cơ cấu theo giới tính</b>				
	Nam	60	<b>58</b>	65	<b>54</b>
	Nữ	42	<b>42</b>	55	<b>46</b>
<b>3</b>	<b>Cơ cấu theo độ tuổi</b>				
	Dưới 25	37	<b>36</b>	40	<b>40</b>
	Từ 26 - 39	54	<b>52</b>	60	<b>60</b>
	Từ 40 -55 (60)	11	<b>12</b>	20	<b>20</b>
<b>4</b>	<b>Cơ cấu theo trình độ đào tạo</b>				
	Trên đại học	35	<b>34</b>	42	<b>35</b>
	Đại học	67	<b>66</b>	78	<b>65</b>

(Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự năm 2022)

Qua bảng số liệu về tình hình nhân lực tại Văn phòng Hội đồng Quản trị Công ty Cổ phần Tasco, ta có thể thấy được giai đoạn 2021 - 2022 có biến động không nhiều về nhân lực. Tổng số lao động của năm 2021 là 102 lao

động và năm 2022 là 120 lao động. Do khối Văn phòng Hội đồng quản trị là đơn vị đầu não để đưa ra chiến lược và quản lý toàn bộ các hoạt động của đơn vị thành viên nên đòi hỏi nhân sự luôn ổn định và có chất lượng cao. Việc mở rộng định biên các phòng ban là không nhiều bởi nhân sự đều có năng lực cao và đảm nhiệm tốt các công việc được giao phó.

### ***2.1.6. Đặc trưng của nguồn nhân lực và văn hóa doanh nghiệp tại Công ty Cổ phần Tasco***

Theo đặc thù của từng đơn vị thành viên và định hướng phát triển văn hóa, Công ty Cổ phần Tasco đặc biệt chú trọng việc hình thành và phát triển văn hóa tại văn phòng hội đồng quản trị để từ đó có cơ sở triển khai xuống các đơn vị thành viên.

Về cơ cấu nguồn nhân lực theo giới tính, theo bảng số liệu 2.1 ta có thể thấy NLD tại công ty không chênh nhau quá nhiều về giới tính vì các đặc thù công việc và yêu cầu ở mỗi vị trí tại Công ty đặt mục tiêu tìm nhân tài chứ không quan trọng giới tính. Đây là một môi trường làm việc tốt và nhân văn.

Về cơ cấu nguồn nhân lực theo độ tuổi, ta có thể thấy công ty đang trong thời kỳ cơ cấu dân số vàng vì tỷ lệ lao động ở độ tuổi từ 26 - 39 chiếm tỷ trọng lớn nhất (60% năm 2022). Đây được coi là một lợi thế về lao động của công ty. Vì NLD ở độ tuổi 26 - 39 được xem là giai đoạn sung sức nhất của con người cả về mặt thể lực và trí lực, bên cạnh đó khi NLD ở trong độ tuổi này, thì cũng đã có kinh nghiệm công tác cũng ở trình độ cao. Xếp thứ hai trong cơ cấu nhân lực là độ tuổi dưới 25 tuổi (chiếm 40%). Độ tuổi trên 40 (chiếm 20%). Điều này cho thấy một sự khoa học trong việc sử dụng nhân sự và yêu cầu cốt lõi ở từng vị trí khác nhau.

Trình độ đào tạo NLD của công ty là rất chất lượng, 35% trên đại học, trình độ đại học, cao đẳng chiếm 65% và không có trình độ trung cấp, sơ cấp và lao động phổ thông. Điều này cho thấy chất lượng nguồn nhân lực của

công ty là rất chất lượng.

Với một nguồn nhân lực dồi dào, đầy đủ trong cơ cấu tổ chức, có trình độ văn hóa cao, Công ty Cổ phần Tasco đang đạt được những mục tiêu ngắn hạn và dài hạn mà Ban lãnh đạo đề ra một cách thuận lợi.

Văn hóa doanh nghiệp của Công ty Cổ phần Tasco được ưu tiên phát triển song hành cùng lý tưởng, định hướng phát triển của toàn Tập đoàn. Do vậy ngay từ giai đoạn khởi nguyên, văn hóa doanh nghiệp tại Tập đoàn đã được định hướng có được những đặc trưng sau:

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

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

## **2.2.Thực trạng tạo động lực lao động thông qua văn hóa doanh nghiệp Công ty Cổ phần Tasco**

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

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

##### **a. Đặc trưng kiến trúc và động lực lao động**

Với đặc thù là Công ty với hệ sinh thái toàn diện, kiến trúc của văn phòng Hội đồng quản trị của Công ty Cổ phần Tasco đề cao sự hiện đại, sang trọng và nghệ thuật, tối ưu hóa và chuyên nghiệp rất cao.



**Hình 2.2. Phối cảnh phòng chờ khách hàng**



**Hình 2.3. Phôi cảnh phòng Đào tạo**



**Hình 2.4. Toàn cảnh tòa nhà Tasco**

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

Nội dung	Hoàn toàn đồng ý		Đồng ý		Không có ý kiến rõ ràng		Không đồng ý		Hoàn toàn không đồng ý	
	SL	TL (%)	SL	TL (%)	SL	TL (%)	SL	TL (%)	SL	TL (%)
Kiến trúc đẹp, gây ấn tượng, tạo cảm hứng.	70	<b>58,3</b>	45	<b>37,5</b>	5	<b>4,2</b>	0	<b>0</b>	0	<b>0</b>
Bố trí phù hợp với tương tác làm việc	60	<b>50</b>	37	<b>30,8</b>	5	<b>4,1</b>	18	<b>16,1</b>	0	<b>0</b>
Điều kiện cơ sở vật chất là động lực đi làm mỗi ngày	60	<b>50</b>	37	<b>30,8</b>	15	<b>4,1</b>	8	<b>16,1</b>	0	<b>0</b>
Anh/chị hài lòng với vị trí nơi làm việc	81	<b>67,5</b>	23	<b>19,1</b>	16	<b>13,4</b>	0	<b>0</b>	0	<b>0</b>

(Nguồn: Xử lý kết quả từ phiếu khảo sát năm 2022)

Nhìn vào bảng số liệu trên ta thấy việc bố trí và sử dụng kiến trúc, nội ngoại thất và cơ sở vật chất của công ty khá hiệu quả, sử dụng đúng mục tiêu làm việc thể hiện ở tiêu chí hài lòng về vị trí công việc hiện tại. Với tiêu chí này, có tới 56.45% hài lòng và hoàn toàn hài lòng về vị trí công việc hiện tại, chỉ có 8,5% tỏ ra chưa hài lòng với vị trí hiện tại và 6,45% là không có ý kiến rõ ràng về vị trí làm việc hiện tại của mình. Một kiến trúc và nội thất



công ty sáng tạo và thoải mái có thể tạo ra một môi trường làm việc hấp dẫn và thú vị. Người lao động sẽ có cảm giác thoải mái, cảm xúc tích cực, và dễ dàng tạo ra ý tưởng sáng tạo trong một môi trường như vậy. Môi trường nội thất và ngoại thất hiện đại, với việc sử dụng ánh sáng tự nhiên, không gian mở, và thiết kế sáng tạo, có thể kích thích sự sáng tạo của người lao động. Họ có thể cảm thấy được gợi cảm hứng và sẵn sàng tham gia vào các dự án và nhiệm vụ. Ngoài ra, cơ sở vật chất hiện đại và môi trường làm việc chất lượng có thể giúp người lao động cảm thấy được trọng dụng và quý trọng. Họ có thể tạo ra mối tương tác tích cực với đồng nghiệp và cảm thấy phấn khích khi tham gia vào các sự kiện xã hội tại nơi làm việc và tăng tính tự hào về doanh nghiệp.

#### **a. 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 Tasco đã phát triển thiết kế logo chung của toàn Tập đoàn.



**Hình 2.5: Logo của Công ty Cổ phần Tasco**

Ý nghĩa của logo:

Chữ Tasco: Thể hiện tên Công ty.

Font chữ: Font chữ TASCOS độc quyền, được thiết kế riêng cho việc nhận diện thương hiệu và phục vụ các hoạt động kinh doanh và truyền thông của Công ty trên thị trường.

Màu xanh: Tượng trưng cho sự thành công, sáng tạo đổi mới và vững vàng trên từng chặng đường mà Công ty cùng CBNV đã đi qua.

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

Nội dung	Hoàn toàn đồng ý		Đồng ý		Không có ý kiến rõ ràng		Không đồng ý		Hoàn toàn không đồng ý	
	SL	TL (%)	SL	TL (%)	SL	TL (%)	SL	TL (%)	SL	TL (%)
Logo phản ánh đặc trưng của tổ chức	45	<b>37,5</b>	33	<b>27,5</b>	19	<b>15,8</b>	13	<b>10,8</b>	10	<b>8,4</b>
CBNV mong muốn sử dụng logo trong công việc	57	<b>47,5</b>	39	<b>32,5</b>	14	<b>11,6</b>	10	<b>8,4</b>	0	<b>0</b>
Ý nghĩa logo được phản ánh theo mong muốn đa số CBNV	36	<b>30</b>	31	<b>25,8</b>	34	<b>28,3</b>	9	<b>7,5</b>	10	<b>8,4</b>
Logo phù hợp với công việc và ngành nghề kinh doanh	72	<b>60</b>	29	<b>24,1</b>	11	<b>9,1</b>	8	<b>6,8</b>	0	<b>0</b>
CBNV tự nguyện quảng bá logo, thương hiệu ra bên ngoài	51	<b>42,5</b>	42	<b>35</b>	25	<b>20,8</b>	2	<b>1,7</b>	0	<b>0</b>

(Nguồn: Xử lý kết quả từ phiếu khảo sát năm 2022)

Từ bảng số liệu trên ta có thể thấy rằng:

- Logo của Tập đoàn có ý nghĩa dựa trên mong muốn của NLD (hơn 80% ý kiến đồng ý và hoàn toàn đồng ý) do Tập đoàn có mở một cuộc thi thiết kế logo của Công ty vào năm 2017 để chung cầu ý kiến của NLD khi

tiến hành thay đổi bộ nhận diện thương hiệu. Logo là biểu tượng của thương hiệu công ty, và nó thường được nhìn thấy trên nhiều nền tảng khác nhau, từ trên sản phẩm đến trang web và văn bản tiếp thị nên nội dung này nhận được sự quan tâm và tâm huyết lớn từ BLĐ cũng như CBNV Công ty.

- Vì việc thiết kế logo dựa trên mong muốn của NLĐ nên CBNV Tập đoàn sẵn sàng tự nguyện quảng bá thương hiệu, logo của Công ty ra bên ngoài (chiếm 77,5%). Qua đó, ta có thể nhận thấy rằng logo Tasco đã thỏa mãn các yếu tố phản ánh tầm nhìn chiến lược của công ty, chứa các yếu tố biểu trưng, màu sắc, và thiết kế liên quan đến mục tiêu và giá trị của công ty, tạo ra cảm xúc tích cực và khơi gợi niềm tự hào đối với mỗi CBNV đang làm việc.

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

#### ***Lý tưởng/sứ mệnh và động lực lao động***

- Tầm nhìn: Trở thành lựa chọn số 1 của người Việt Nam về dịch vụ ô tô, hạ tầng giao thông thông minh.

- Sứ mệnh:

+ Với khách hàng, cộng đồng: định nghĩa lại trải nghiệm người tiêu dùng ô tô, thông qua hệ sinh thái dịch vụ toàn diện, trọn đời và hạ tầng giao thông thông minh.

+ Với cộng sự: Tạo môi trường làm việc thách thức, tương thưởng xứng đáng và cơ hội phát triển đa dạng.

- Giá trị cốt lõi:

+ Đặt khách hàng là trung tâm: đặt mình vào vị trí của khách hàng, phụng sự khách hàng theo cách mình muốn được phục vụ, coi sự hài lòng của khách hàng là thước đo thành công.

+ Linh hoạt, tốc độ, táo bạo: Đề cao tinh thần dám nghĩ dám làm, sẵn sàng thích ứng cho những thay đổi của thị trường, “hoàn thành hơn hoàn hảo”

với tốc độ và quyết tâm cao.

+ Tinh thần đồng đội: Luôn lắng nghe, hỗ trợ, phối hợp với đồng nghiệp bằng tư duy “đôi bên cùng thắng” với tầm nhìn chinh phục mục tiêu chung.

+ Sáng tạo, đổi mới: Không ngừng tìm tòi ý tưởng mới và chủ động học hỏi trong công việc. Tasco khuyến khích sự học hỏi và phát triển không ngừng, hướng đến việc tạo ra giá trị mới mỗi ngày.

+ Khiêm tốn, hướng đến kết quả: Luôn cầu thị, lắng nghe. Tập trung nguồn lực và hành động cho việc tạo ra kết quả và các ưu tiên quan trọng nhất.

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

Nội dung	Hoàn toàn đồng ý		Đồng ý		Không có ý kiến rõ ràng		Không đồng ý		Hoàn toàn không đồng ý	
	SL	TL (%)	SL	TL (%)	SL	TL (%)	SL	TL (%)	SL	TL (%)
Anh/chị nhất trí với lý tưởng sứ mệnh Tập đoàn theo đuổi	72	<b>60</b>	29	<b>24,1</b>	11	<b>9,1</b>	8	<b>6,8</b>	0	<b>0</b>
Lý tưởng sứ mệnh của Tập đoàn cũng phản ánh mục tiêu của anh/chị	81	<b>67,5</b>	23	<b>19,1</b>	16	<b>13,4</b>	0	<b>0</b>	0	<b>0</b>

Anh/chị nhận thấy sự khả thi thực hiện lý tưởng sứ mệnh	45	<b>37,5</b>	33	<b>27,5</b>	19	<b>15,8</b>	13	<b>10,8</b>	10	<b>8,4</b>
Anh/chị cảm thấy lý tưởng sứ mệnh gia tăng động lực lao động của anh/chị	57	<b>47,5</b>	39	<b>32,5</b>	14	<b>11,6</b>	10	<b>8,4</b>	0	<b>0</b>

(Nguồn: Xử lý kết quả từ phiếu khảo sát năm 2022)

Mức độ nhất trí đối với lý tưởng sứ mệnh của Tập đoàn rất cao: có 84,1% 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. Bên cạnh đó, tính khả thi của lý tưởng sứ mệnh Tập đoàn đã phần nào tạo được niềm tin vững chắc trong CBNV, có 65% NLD cho rằng lý tưởng sứ mệnh này là khả thi, 15,8% không có ý kiến rõ ràng, 5,4% cho rằng tính khả thi của lý tưởng sứ mệnh là không có.

Nhìn vào bảng số liệu ta có thể thấy được hiệu quả tạo động lực lao động từ lý tưởng sứ mệnh của Tập đoàn: có tới 80% hoàn toàn đồng ý và đồng ý nhận thấy động lực từ lý tưởng sứ mệnh này, trong khi đó có 11,6% không có ý kiến rõ ràng và không có ai cho rằng chưa cảm thấy có động lực hoặc chưa hoàn toàn gia tăng được động lực thông qua lý tưởng sứ mệnh.

### **2.2.2. Tạo động lực lao động thông qua những yếu tố cấu thành nên văn hóa doanh nghiệp Công ty Cổ phần Tasco**

#### **2.2.2.1. Tạo động lực thông qua quy trình quy định**

Quy trình quy định chính sách của Công ty Cổ phần Tasco là vấn đề đặc biệt được chú trọng trong quá trình quản lý. Các quy trình, quy

định, chính sách đã ban hành của Công ty cổ phần Tasco bao gồm các đầu mục sau:

- Nội quy lao động
- Quy định quản lý và sử dụng con dấu
- Quy định quản lý xe
- Quy định về tác phong, giờ giấc của CBNV
- Quy trình thanh toán nội bộ
- Quy trình đào tạo nội bộ

**Bảng 2.5: Kết quả khảo sát chính sách, quy trình, quy định của Tập đoàn**

Nội dung	Hoàn toàn đồng ý		Đồng ý		Không có ý kiến rõ ràng		Không đồng ý		Hoàn toàn không đồng ý	
	SL	TL (%)	SL	TL (%)	SL	TL (%)	SL	TL (%)	SL	TL (%)
Các quy trình quy định được phổ biến tới toàn thể CBNV	73	<b>60,8</b>	26	<b>21,6</b>	11	<b>9,1</b>	8	<b>6,6</b>	2	<b>1,9</b>
Quy trình quy định được thực hiện nghiêm túc, không xảy ra sự cố	72	<b>60</b>	29	<b>24,1</b>	11	<b>9,1</b>	8	<b>6,8</b>	0	<b>0</b>
Các chính sách đáp ứng được nguyện vọng của CBNV	45	<b>37,5</b>	33	<b>27,5</b>	19	<b>15,8</b>	13	<b>10,8</b>	10	<b>8,4</b>

Quy trình quy định hợp lý, rõ ràng, minh bạch	69	<b>57,5</b>	28	<b>23,3</b>	15	<b>12,5</b>	8	<b>6,7</b>	0	<b>0</b>
Quy trình quy định chính sách thúc đẩy năng lượng và động lực của CBNV	45	<b>37,5</b>	33	<b>27,5</b>	19	<b>15,8</b>	13	<b>10,8</b>	10	<b>8,4</b>

(Nguồn: Xử lý kết quả từ phiếu khảo sát năm 2022)

Sự đồng bộ và chuyên nghiệp trong quy trình, quy định mà khối nhân sự cùng các bộ phận liên quan xây dựng đã giúp cho việc vận hành công việc của NLD trở nên thuận tiện và minh bạch. Điều này có thể thấy ở tỷ lệ đáp ứng nguyện vọng của CBNV (65%) và việc thúc đẩy năng lượng và động lực của CBNV (65%). Có thể nói Công ty Cổ phần Tasco vẫn đang làm rất tốt trong việc xây dựng và thực thi quy trình, quy định trong nội bộ, qua đó tạo động lực và niềm tin vào tổ chức từ CBNV ở những yếu tố sau:

- **An ninh công việc:** Một trong những yếu tố quan trọng nhất là sự an ninh công việc. Khi công ty thực hiện các chính sách ổn định và bảo vệ quyền lợi của người lao động, nhân viên cảm thấy an tâm về tình hình công việc của mình. Họ có khả năng dự đoán và kiểm soát tương lai nghề nghiệp của mình, điều này làm tăng sự gắn bó.

- **Phúc lợi và chế độ đãi ngộ:** Các chính sách phúc lợi và đãi ngộ, như bảo hiểm y tế, hỗ trợ học tập, hoặc lương cạnh tranh, có thể làm cho người lao động cảm thấy họ được quý trọng và chăm sóc. Sự hài lòng với các chính sách này thúc đẩy sự gắn bó với công ty.

- **Tôn trọng và công bằng:** Chính sách và quy định công bằng và minh bạch tạo ra môi trường làm việc mà người lao động cảm thấy được đối xử công bằng và tôn trọng. Điều này tạo ra sự tin tưởng và cam kết.

- **Tương tác xã hội và văn hóa công ty:** Chính sách liên quan đến tương tác xã hội và văn hóa công ty có thể tạo ra môi trường làm việc tích cực. Người lao động muốn làm việc tại một nơi mà họ cảm thấy thoải mái và có thể tương tác tích cực với đồng nghiệp.

- **Thúc đẩy giá trị cá nhân:** Nếu công ty có các chính sách hỗ trợ phát triển cá nhân và sự nghiệp của nhân viên, họ cảm thấy được khích lệ và cam kết hơn. Công ty đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy sự phát triển của họ.

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

Là một Công ty hoạt động đa lĩnh vực và tiếp cận với các nền tảng kỹ thuật tiên tiến, Công ty Cổ phần Tasco chú trọng đặc biệt trong việc sử dụng và quản lý các hệ thống trao đổi thông tin trong nội bộ. Từ đó tạo các quy tắc về email như sau:

➤ Email nội bộ là một phương tiện thông tin quan trọng để Ban Quản trị thông báo đến Nhân viên và các đơn vị thành 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.

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

➤ Mail **Account @tasco.com.vn**: Email được sử dụng để trao đổi công việc trong Tập đoàn và giao dịch với nội bộ, khách hàng.

#### 2.2.2.3. *Tạo động lực thông qua các chương trình chia sẻ, workshop nội bộ*

Với đặc thù là một Tập đoàn đa nền tảng với nhiều Công ty thành viên, Tasco luôn có những hoạt động văn hoá gắn kết, chia sẻ được tổ chức dưới dạng online và offline để truyền thông những chủ trương, lan toả và đồng nhất văn hoá đến toàn thể CBNV toàn Tập đoàn. Các



chương trình tiêu biểu được triển khai như sau:

- Tasco Leader's Talk: Được tổ chức định kỳ hàng tháng, Tasco Leader's Talk là chương trình chia sẻ những hoạt động kinh doanh mới, tư duy chiến lược tại từng thời điểm biến động thị trường và mong muốn của Ban lãnh đạo tới toàn thể CBNV Tập đoàn. Chương trình đã được duy trì triển khai từ tháng 2 năm 2021 và đã trở thành một văn hoá thường niên của Tập đoàn.

- Tiệm Cafe chiến lược: Đây là chương trình hoàn toàn mới được ra đời từ tháng 10 năm 2022 với mong muốn tạo một môi trường cởi mở, không gian thiết kế sáng tạo để những nhân sự từ cấp Phó tổng giám đốc trở lên tại các đơn vị bàn luận, chia sẻ để đưa ra các giải pháp, chiến lược quan trọng, qua đó áp dụng vào việc kinh doanh thực tế của Tập đoàn.

- I Know We Share: Sản phẩm truyền thông thường niên hàng tháng, là nơi cập nhật và lan toả những kiến thức hữu ích hàng ngày tới CBNV, tạo một không gian sáng tạo và gắn gũi tới nhân sự nội bộ Tập đoàn.

- T-Stories: Là sản phẩm khắc hoạt chân thực hình ảnh của các đơn vị thành viên Tập đoàn thông qua hoạt động sản xuất kinh doanh, văn hoá doanh nghiệp và lý tưởng làm việc của CBNV. Cung cấp cho người xem một cái nhìn toàn cảnh và sâu sắc về các đơn vị thuộc Tập đoàn.

**Bảng 2.6: Kết quả khảo sát về công tác tạo động lực thông qua các chương trình chia sẻ, workshop 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 (%)
Các chương trình được tổ chức định kỳ, đúng thời gian truyền thông	69	<b>57,5</b>	28	<b>23,3</b>	15	<b>12,5</b>	8	<b>6,7</b>	0	<b>0</b>
Mỗi chương trình đều có ý nghĩa rõ nét, thông điệp rõ ràng	57	<b>47,5</b>	39	<b>32,5</b>	14	<b>11,6</b>	10	<b>8,4</b>	0	<b>0</b>
Công tác truyền thông cập nhật rõ ràng thông tin về chương trình	72	<b>60</b>	29	<b>24,1</b>	11	<b>9,1</b>	8	<b>6,8</b>	0	<b>0</b>
CBNV đều hiểu và hành động theo ý chủ trương sau mỗi chương trình	45	<b>37,5</b>	33	<b>27,5</b>	19	<b>15,8</b>	13	<b>10,8</b>	10	<b>8,4</b>

(Nguồn: Xử lý kết quả từ phiếu khảo sát năm 2022)

Từ kết quả khảo sát, có thể nhận ra rằng các chương trình chia sẻ của Công ty Cổ phần Tasco đã tạo được dấu ấn rõ nét về việc đồng bộ văn hoá, mục tiêu toàn Tập đoàn. Có tới 80% CBNV cho rằng mỗi chương trình đều có ý nghĩa rõ nét, thông điệp rõ ràng và 65% hiểu và cam kết hành động theo chủ trương sau mỗi chương trình diễn ra.

Việc tích cực tổ chức các chương trình workshop, chia sẻ của Tasco đã tạo nên những hiệu quả nhất định trong việc tạo động lực cho người lao động:

- Các chương trình chia sẻ và workshop nội bộ thường cung cấp cơ hội học hỏi và phát triển kỹ năng cho nhân viên. Điều này giúp họ nâng cao năng lực cá nhân và cảm thấy họ được đầu tư bởi công ty. Sự phát triển cá nhân này có thể làm cho họ cảm thấy thú vị và hứng thú với công việc hàng ngày.

- **Tạo động lực:** Các chương trình chia sẻ thông tin về sứ mệnh, tầm nhìn, và giá trị của công ty có thể giúp người lao động thấy mình đóng góp vào mục tiêu lớn hơn. Điều này tạo ra động lực nội tại để họ làm việc với sự cam kết và tự động lực.

- **Tạo cộng đồng nội bộ:** Các workshop nội bộ thường tạo ra cơ hội để nhân viên gặp gỡ và tương tác với nhau ở nhiều cấp độ khác nhau trong công ty. Điều này có thể tạo ra một cảm giác của cộng đồng, tăng cường tinh thần đồng đội và giúp họ cảm thấy thân thuộc với công ty.

- **Cung cấp cơ hội góp ý:** Các chương trình chia sẻ thông tin và workshop cung cấp một nền tảng để người lao động chia sẻ ý kiến, đóng góp ý kiến và thể hiện suy nghĩ của họ. Điều này có thể làm cho họ cảm thấy được lắng nghe và quan trọng.

- **Tạo môi trường học tập và sáng tạo:** Các workshop và chương trình chia sẻ thông tin thường khuyến khích sự sáng tạo và học tập liên tục. Những người lao động muốn làm việc trong môi trường này, nơi họ có cơ hội thử nghiệm ý tưởng và phát triển khả năng sáng tạo của mình.

## **2.3. Những nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động thông qua văn hóa doanh nghiệp tại Công ty Cổ phần Tasco.**

### **2.3.1. Nhân tố thuộc về bản thân NLD**

#### *- Hệ thống nhu cầu của mỗi con người*

Mỗi nhóm lao động khác nhau sẽ có nhu cầu, động lực lao động khác nhau. Tập đoàn luôn có những chính sách đáp ứng đủ và cao hơn kỳ vọng của NLD. Từ việc xác định được những nhu cầu khác nhau của những nhóm đối tượng khác nhau sẽ là căn cứ để công ty có những biện pháp tạo động lực thích hợp. Qua đó Tasco luôn là lựa chọn của những nhân sự chất lượng cao và mong muốn được gắn bó lâu dài với tổ chức.

Thực trạng, nhu cầu của CBNV Tasco nhìn chung đều đồng lòng hướng về tổ chức và nỗ lực hoàn thành mục tiêu cá nhân và mục tiêu tập thể. Lý do có thể hiểu về điều này bởi những đãi ngộ về lương, phúc lợi và điều kiện làm việc, văn hóa công sở của Công ty đang được triển khai và phát triển tốt làm hài lòng NLD tại đây.

#### *- Đặc điểm tâm lý và quan điểm cá nhân:*

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

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

Đội ngũ cán bộ nhân viên của công ty chủ yếu là những người có trình độ chuyên môn cao với bằng cấp và kinh nghiệm làm việc dạn dày. 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:*

Là một Tập đoàn kinh doanh về hệ sinh thái hạ tầng giao thông thông minh. Với một tư duy và mục tiêu kinh doanh dài hạn như vậy, công ty đặt ra các mục tiêu cụ thể như: xây dựng quy trình, quy định, chính sách nhằm phát triển hoàn thiện môi trường cho CBNV; tập trung xây dựng chiến lược kinh doanh hiệu quả, nâng cao quy mô, năng suất và chất lượng dịch vụ; xây dựng quy hoạch, kế hoạch đầu tư để phát triển các dịch vụ, đặc biệt coi trọng, ưu tiên dành nguồn lực, liên kết với các đối tác nước ngoài để quảng bá thương hiệu Tập đoàn.

*- Kinh nghiệm và phong cách lãnh đạo:*

Lãnh đạo của Công ty Cổ phần Tasco đều là những người có trình độ học vấn cao cùng thời gian làm việc và phát triển tại những môi trường hàng đầu, do đó mỗi lãnh đạo đều có tư duy công việc tối ưu và năng lực sử dụng nhân sự tốt. Tập đoàn cũng nhấn mạnh quan điểm phát triển Lãnh đạo, quản lý gắn liền với chiến lược phát triển của các từng đơn vị và của Tập đoàn (Công ty phát triển thì mỗi cá nhân mới có cơ hội phát triển và ngược lại).

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

*- Chính sách quản lý nhân sự:*

Xuất phát từ quan điểm của lãnh đạo công ty luôn coi trọng người tài nên các chính sách nhân sự mà lãnh đạo Tập đoàn đưa ra nhằm phát triển con cũng hướng tới việc trọng dụng người tài. Tập đoàn đã đưa ra lộ trình các chính sách tuyển chọn lao động, sử dụng lao động, chính sách phúc lợi, khen thưởng.... mang tính thúc đẩy NLD làm việc và cống hiến cho Tập đoàn. Tuy nhiên các chính sách này chưa được ban hành và định hướng chưa được phổ biến tới toàn bộ CBNV.

### **2.3.3. Các nhân tố thuộc môi trường bên ngoài**

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

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

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

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

## 2.4. Phân tích đáp ứng tiêu chí đánh giá hiệu quả tạo động lực lao động thông qua văn hóa doanh nghiệp tại Công ty cổ phần Tasco

### \*. *Mức độ gắn bó với tổ chức*

Do phúc lợi và chính sách trả lương, thưởng xứng đáng của Công ty nên tỷ lệ nghỉ việc của CBNV tại Tasco trong 2 năm 2021 và 2022 là tương đối thấp. Tại đây, NLD được phát triển, cơ hội thăng tiến cao cùng mức thu nhập cao so với thị trường nên đa số đều hài lòng và quyết tâm đóng góp vào sự thành công của tổ chức.

Theo phòng Hành chính Nhân sự, tỷ lệ nghỉ việc của năm 2021 & 2022 như sau:

Năm 2021			Năm 2022		
Số lượng nghỉ việc	Tổng nhân sự	Tỷ lệ	Số lượng nghỉ việc	Tổng nhân sự	Tỷ lệ
12	102	11,7	18	120	15%

(Nguồn: Phòng Hành chính Nhân sự năm 2022)

Qua bảng số liệu có thể thấy tỷ lệ nghỉ việc của Công ty qua 2 năm 2021 và 2022 là ổn định (11,7% ở năm 2021 và 15% ở năm 2022). Đa số lý do nghỉ việc của nhân sự là lý do thay đổi định hướng công việc, nơi ở.

Mức độ hài lòng của người lao động với công việc

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

**Bảng 2.7: Khảo sát mức độ hài lòng về công việc**

Chỉ tiêu	Hoàn toàn hài lòng	Hài lòng	Không có ý kiến rõ ràng	Không hài lòng	Hoàn toàn không hài lòng
Số người (người)	35	42	29	10	4
Tỷ lệ (%)	29,1	35	24,1	8,3	3,5

(Nguồn: Xử lý kết quả từ phiếu khảo sát năm 2022)

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

## **2.5. Đánh giá chung.**

### **2.5.1. Những mặt đạt được.**

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



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

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

### **2.5.2.Một số hạn chế**

- Hệ thống trao đổi thông tin: Tập đoàn đã xây dựng hệ trao đổi thông tin rất bài bản và chi tiết. Tuy nhiên, trong hệ thống trao đổi thông tin vẫn còn một số những điểm gây khó khăn, vướng mắc cho NLD khi thực hiện. Nguyên nhân của vấn đề này bắt nguồn từ việc các kênh trao đổi chính vì sự chuyên nghiệp cao nên còn nhiều phức tạp, nhiều thao tác xử lý, đầu ra của thông tin vì có quá nhiều nguồn nên CBNV thường xuyên bị nhầm lẫn dẫn đến việc trao đổi thông tin gặp đứt đoạn khi đang tiến hành.

- Công đoàn chưa được thành lập mạnh mẽ, Phòng Hành chính Nhân sự là đơn vị đóng vai trò tổ chức các hoạt động văn hóa, thể dục, thể thao, động viên, thăm hỏi, chia sẻ khi NLD hoặc gia đình NLD có chuyện vui, buồn mà chưa phát huy được vai trò bảo vệ NLD khi xảy ra tranh chấp giữa NLD và công ty. Nguyên nhân của vấn đề này bắt nguồn từ việc **Thiếu tài trợ và nguồn lực**: Công đoàn cần tài trợ và nguồn lực để hoạt động hiệu quả, việc thiếu nguồn lực có thể dẫn đến việc công đoàn không thể cung cấp các dịch vụ và hỗ trợ cần thiết cho các thành viên.

## **CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG THÔNG QUAVĂN HÓA DOANH NGHIỆP CHO CÔNG TY CỔ PHẦN TASC**

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

#### **❖ Chiến lược phát triển trung và dài hạn của công ty**

- Tiếp tục thực thi các mục tiêu chiến lược trong việc trở thành lựa chọn số 1 của người tiêu dùng trong lĩnh vực hệ sinh thái ô tô.

- Đem đến môi trường làm việc hạnh phúc thông qua tinh thần máu lửa,

đoàn kết, vượt khó, nguyên tắc tôn trọng, chia sẻ của toàn thể đội ngũ CBNV.

#### **❖ Các mục tiêu cụ thể**

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

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

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

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

#### **❖ Phương hướng về công tác quản trị nhân lực của Tập đoàn**

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

- **Tuyển dụng và giữ chân nhân viên tài năng:** tìm kiếm, tuyển dụng và duy trì một đội ngũ nhân viên xuất sắc và đa dạng để đảm bảo sự phát triển và thành công của công ty. Điều này bao gồm việc thúc đẩy tương tác tích cực giữa công ty và những người tài năng, cung cấp lợi ích và chương

trình phát triển phù hợp, và quản lý hiệu quả để giữ chân họ lại.

- **Phát triển kỹ năng và năng lực:** tạo ra môi trường học tập và phát triển để cung cấp các cơ hội cho nhân viên phát triển kỹ năng và năng lực của họ. Điều này bao gồm việc tổ chức khóa học, chương trình đào tạo, và cung cấp phản hồi để giúp nhân viên ngày càng hoàn thiện.

- **Xây dựng văn hóa công ty tích cực:** xây dựng và duy trì một văn hóa công ty lành mạnh và tích cực. Điều này đòi hỏi việc thúc đẩy giá trị, mục tiêu, và phong cách làm việc phù hợp với sứ mệnh và tầm nhìn của công ty.

- **Quản lý đội ngũ đa dạng:** Để thúc đẩy sự đa dạng và thân thiện, cần đảm bảo rằng các chính sách và quy trình liên quan đến tuyển dụng, phát triển, và thăng tiến không có sự kỳ thị. Việc quản lý đội ngũ đa dạng có thể làm cho công ty trở nên sáng tạo và phản ánh khách hàng mục tiêu một cách tốt hơn.

- **Tối ưu hóa quản lý thời gian và nguồn lực:** cần phải đặt mục tiêu làm việc hiệu quả để tối ưu hóa sử dụng thời gian và nguồn lực. Sử dụng các công nghệ và quy trình tự động hóa có thể giúp giảm bớt công việc tẻ nhạt và tối ưu hóa quản lý nhân sự.

- **Sáng tạo và tiến hóa liên tục:** cần phải sáng tạo và tiến hóa liên tục để thích nghi với môi trường kinh doanh thay đổi liên tục. Điều này bao gồm việc sử dụng công nghệ mới, theo dõi xu hướng ngành và tìm kiếm cách cải thiện quá trình quản lý nhân lực.

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

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

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

- Văn hóa doanh nghiệp cần phải tập trung vào việc tạo ra giá trị và mục tiêu chung mà tất cả nhân viên có thể đồng cảm và cam kết. Các giá trị này đóng vai trò quan trọng trong việc hướng dẫn hành vi và quyết định hàng ngày của nhân viên.

- Văn hóa doanh nghiệp cần thúc đẩy sự đa dạng và sẵn sàng đón nhận ý kiến và góp ý từ nhân viên có các nền văn hóa và quan điểm khác nhau. Điều này giúp tạo ra một môi trường mà tất cả mọi người cảm thấy chấp nhận và được đánh giá. Khuyến khích sự sáng tạo và học tập liên tục. Nhân viên cần biết rằng họ có quyền thử nghiệm ý tưởng mới và học hỏi từ các sai lầm.

- Văn hóa doanh nghiệp cần tạo ra quy trình đánh giá hiệu suất công bằng và xây dựng phát triển cá nhân dựa trên kết quả. Điều này thúc đẩy nhân viên nỗ lực để cải thiện hiệu suất và phát triển nghề nghiệp.

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

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

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

- Lãnh đạo trong công ty cần phải thể hiện các giá trị và tư duy của văn hóa doanh nghiệp thông qua hành động và quyết định của họ. Họ cần là mô hình để nhân viên lấy cảm hứng.

### 3.3. Một số giải pháp tạo động lực lao động thông qua văn hóa doanh nghiệp tại Công ty Cổ phần Tasco.

**Bảng 3.1: Kết quả phiếu điều tra khảo sát về các giải pháp để hoàn thiện văn hóa doanh nghiệp trong Công ty Cổ phần Tasco.**

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

(Nguồn: Tổng hợp phiếu khảo sát thực tế của tác giả năm 2022)

Thông qua việc đánh giá qua phiếu khảo sát về các giải pháp hoàn thiện văn hóa doanh nghiệp cho Công ty Cổ phần Tasco thì việc lựa chọn văn hóa doanh nghiệp phù hợp với chiến lược kinh doanh của Công ty là thực sự quan trọng. Trong bối cảnh toàn cầu hóa hiện nay thì việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp mang bản sắc riêng là yếu tố then chốt, là sức mạnh cạnh tranh bền vững cho sự phát triển của doanh nghiệp. Vì vậy, thông qua bảng khảo sát và tình hình thực tế Tasco cần lựa chọn những yếu tố sau để hoàn thiện về văn hóa doanh nghiệp:

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

### ***3.3.1. Nhấn mạnh tầm nhìn, sứ mệnh.***

Việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp phù hợp với tổ chức đòi hỏi mỗi nhà quản trị của Công ty có những nhận định đúng đắn rằng đâu là giá trị mà cán bộ nhân viên Tasco sẽ hướng tới, đâu là giá trị có lợi trên con đường xây dựng thành công trong tương lai. Giải pháp đầu tiên và cũng là bước đi cơ bản

nhất trong quá trình sử dụng văn hoá doanh nghiệp để tạo động lực lao động chính là: Nhà quản trị phải tìm hiểu môi trường làm việc, các tác nhân ảnh hưởng đến chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp trong tương lai, xác định rõ đâu là giá trị cơ bản có thể đưa tổ chức đến thành công. Để từ đó có thể xây dựng rõ ràng tầm nhìn và sứ mệnh mà doanh nghiệp sẽ vươn tới trong tương lai, tạo mục tiêu kích thích động lực tới toàn CBNV.

### ***3.3.2. Hoàn thiện chính sách nhân sự***

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

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

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

Đam mê là nhân tố cơ bản nhất thúc đẩy con người nỗ lực không ngừng. Nếu không có niềm vui và đam mê công việc, nhân viên chẳng khác nào những rô bốt làm việc vô hồn. Tuy nhiên, chỉ có đam mê thôi thì chưa đủ, điều cốt yếu là phải hướng đam mê đó tới một mục đích nhất định. Vì vậy, nhà quản trị của Tập đoàn Tasco phải là người truyền lửa đam mê cho nhân viên, nói một cách khác, người lãnh đạo phải có khả năng hướng

nhân viên đến sự đam mê công việc và biết nỗ lực vì một mục tiêu chung, làm cho họ hiểu rằng mình đang tạo ra giá trị cho xã hội nhiều hơn là người làm công ăn lương, từ đó họ sẽ thấy tự hào và có đường hướng phát triển đúng đắn. Nhà lãnh đạo của Tập đoàn Tasco nên biết cách trao cho nhân viên những sứ mệnh đặc biệt đối với tổ chức và xã hội bằng những mục tiêu lớn, có ý nghĩa rõ ràng thì càng truyền được ngọn lửa cống hiến cho nhân viên.

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

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

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

Tiềm năng của doanh nghiệp sẽ được đánh thức bằng chính niềm tự hào trong quá trình làm việc và mỗi nhân viên sẽ trở thành sứ giả cho việc quảng bá hình ảnh của doanh nghiệp. Những thương hiệu thành công thường



không tuyên bố theo kiểu “bán những sản phẩm hay dịch vụ chất lượng cao” mà họ bán cái “giá trị văn hoá kết tinh trong sản phẩm đó”. Những công ty tồn tại hàng trăm năm luôn đặt văn hóa doanh nghiệp là “sản phẩm hàng đầu” mà họ theo đuổi, còn sản phẩm mà doanh nghiệp bán ra chỉ là “sản phẩm thứ hai”.

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

Tasco luôn không ngừng cập nhật và đổi mới, cải thiện văn hoá doanh nghiệp của Tổ chức qua tư duy “không ngừng học hỏi – không ngừng đổi mới”. Đầu tiên, công ty cần phải tổ chức một đánh giá chất lượng văn hóa doanh nghiệp hiện tại. Điều này có thể bao gồm việc thu thập phản hồi từ nhân viên, sử dụng khảo sát và phân tích dữ liệu, và tổ chức cuộc họp hoặc phỏng vấn để hiểu rõ tình hình hiện tại của văn hóa. Dựa trên đánh giá, công ty cần xác định mục tiêu cụ thể cho việc cải thiện văn hóa doanh nghiệp và tạo động lực lao động. Mục tiêu này có thể liên quan đến việc xây dựng các giá trị mới, tạo ra môi trường làm việc tích cực hơn, hoặc thúc đẩy sự đoàn kết và sáng tạo. Để đảm bảo quá trình thay đổi được thực hiện một cách có hệ thống, công ty cần phải xây dựng một kế hoạch thay đổi chi tiết. Kế hoạch này bao gồm các bước cụ thể, lịch trình, nguồn lực cần thiết và các người chịu trách nhiệm. Bên cạnh đó, Công ty cần đảm bảo rằng nhân viên được đào tạo và phát triển để thích nghi với văn hóa mới. Điều này có thể bao gồm việc cung cấp khóa đào tạo về giá trị và phong cách làm việc mới, cũng như hỗ trợ trong việc thay đổi thái độ và hành vi. Khi đạt được những thành tựu trong việc cải thiện văn hóa doanh nghiệp và tạo động lực lao động, công ty nên chia sẻ kết quả này với tất cả nhân viên để tạo sự hứng thú và tôn vinh những người đã đóng góp.

### 3.3.4. Tạo giá trị cốt lõi xuyên suốt

xác định rõ 10 yếu tố của giá trị cốt lõi:

Trung thực - Minh bạch - Công bằng - Thăng tiến - Trách nhiệm - Tôn trọng - Nhiều năng lượng - Ham học hỏi - Tích cực - Đoàn kết

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

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

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

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

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

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

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

## KẾT LUẬN

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

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

Việc nghiên cứu tạo động lực lao động thông qua văn hóa doanh nghiệp tại Công ty Cổ phần Tasco đã làm rõ cơ sở khoa học của việc tạo động lực thông qua văn hóa doanh nghiệp nói chung. Trên cơ sở hệ thống hóa về tạo động lực lao động thông qua văn hóa doanh nghiệp luận văn đã phân tích thực trạng việc tạo động lực lao động thông qua văn hóa doanh nghiệp tại Công ty Cổ phần Tasco. Tác giả luận văn cũng đã đề xuất một số giải pháp hoàn thiện công tác tạo động lực lao động.

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

## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

### **Tiếng Việt:**

1. Mai Quốc Chánh, *Giáo trình Kinh tế lao động*, NXB Giáo dục.
2. Đỗ Minh Cương – Phong Kỳ Sơn (1995), *Vai trò của con người trong quản lý doanh nghiệp*, Nhà xuất bản Chính trị quốc gia
3. Đỗ Minh Cương (2001), *Văn hóa kinh doanh và triết lý kinh doanh*, Nhà xuất bản Chính trị quốc gia
4. Dave Lavinsky, *Các cách tạo động lực thúc đẩy nhân viên hiệu quả*, FastCompany.
5. Trần Quốc Dân (2005), “*Tinh thần doanh nghiệp - giá trị định hướng của văn hóa kinh doanh Việt Nam*”, Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia.
6. Trần Kim Dung (2009), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Thống kê.
7. Edgar H.Schein (2012), *Văn hóa doanh nghiệp và sự lãnh đạo*, Nhà xuất bản Tri Thức.
8. Lê Thanh Hà (2011), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Lao động xã hội.
9. Lê Thanh Hà (2008), *Quan hệ lao động trong hội nhập kinh tế quốc tế*, NXB Lao động - Xã hội.
10. Hoàng Văn Hải & Vũ Thùy Dương (2010), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Thống kê.
11. Dương Thị Liễu (2008), *Bài giảng: Văn hóa kinh doanh*, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân
12. Nguyễn Mạnh Quân (2007), “*Đạo đức kinh doanh và Văn hóa doanh nghiệp*”, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân.
13. Nguyễn Ngọc Quân & Nguyễn Vân Điềm (2012), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân.

14. Bùi Anh Tuấn (2009), *Giáo trình Hành vi tổ chức*, NXB Trường Đại học Kinh tế quốc dân.
15. Nguyễn Tiệp (2008), *Giáo trình Quan hệ lao động*, NXB Lao động - Xã hội.
16. Nguyễn Tiệp (2008), *Giáo trình Tổ chức lao động*, NXB Lao động - Xã hội.
17. Lương Văn Úc (2010), *Giáo trình Tâm lý học lao động*, NXB Đại học kinh tế quốc dân.
18. Công ty Cổ phần Tasco Đông Đô - Hướng dẫn quy định trách nhiệm - quyền hạn - nhiệm vụ Công ty Cổ phần Tasco Đông Đô - Nissan Phạm Văn Đồng.
19. Tập đoàn Tasco Group - Tài liệu đào tạo văn hoá doanh nghiệp
20. Tập đoàn Tasco Group - Báo cáo tài chính 2021 - 2022.
21. Viện nghiên cứu và đào tạo về quản lý (2005), *Phương pháp và kỹ năng quản lý nhân sự*, Nhà xuất bản Lao động xã hội.
22. Sách chuyên khảo “Vai trò của con người trong quản lý doanh nghiệp” Tác giả Đỗ Minh Cương.
23. “Bài giảng văn hóa kinh doanh” tác giả Dương Thị Liễu.

**Tiếng Anh:**

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

## **PHỤ LỤC**

### **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 Tasco”, kính đề nghị anh/chị vui lòng cung cấp một số thông tin theo những câu hỏi dưới đây. Mọi thông tin anh/chị cung cấp đều có ý nghĩa quan trọng đối với chúng tôi. Thông tin chỉ sử dụng để khảo sát, không sử dụng vào mục đích khác. Tôi xin chân thành cảm ơn sự giúp đỡ nhiệt tình của anh/chị.

#### **A. Thông tin cá nhân**

1. Giới tính:        Nam                    Nữ

2. Độ tuổi:

< 25                    Từ 26 - 39        Từ 40 - 55

3. Trình độ học vấn:

Trên đại học                    Đại học, cao đẳng

Trung cấp, sơ cấp            Lao động phổ thông

4. Chức danh công tác

Cán bộ quản lý                    Lao động gián tiếp (Nhân

viênphòng ban)

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

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

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

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

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

## II. Logo và biểu trưng của Tập đoàn

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

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

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



## II. Lý tưởng và sứ mệnh của Tập đoàn

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

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

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

## III. 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 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	Anh/chị có được biết về các quy trình, quy định, chính sách ban hành trong Công ty Cổ phần Tasco.					
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					

#### IV. Chương trình văn hoá, workshop chia sẻ

**Anh/chị hãy cho biết mức độ đồng ý với các nội dung liên quan đến hội họp, nghi lễ, nghi thức tại Tasco.**

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	Anh/chị có thấy các chương trình phát triển văn hoá, gắn kết nội bộ được tổ chức đúng kế hoạch và mục đích rõ ràng					
2	Các chương trình được truyền thông rõ ràng thông tin tới toàn thể Tập đoàn					
3	Anh/ chị nhận được thông điệp rõ ràng sau mỗi chương trình tham gia					
4	Anh/ chị đều hiểu và thực hiện những thông điệp được truyền tải sau mỗi chương trình					

**C. Mức độ hài lòng và dự định gắn bó với công việc tại Công ty Cổ phần Tasco 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**

- a.     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!

**KẾT LUẬN**  
**KẾ HOẠCH THỰC HIỆN ĐỀ TÀI**

<b>T</b>	<b>Nội dung công việc</b>	<b>Thời gian thực hiện dự kiến</b>	
		<b>Bắt đầu</b>	<b>Kết thúc</b>
	Hoàn thiện đề cương chi tiết	12/2022	01/2023
	Thu thập dữ liệu	01/2023	02/2023
	Triển khai nghiên cứu	03/2023	3/2023
	Viết luận văn	04/2023	6/2023
	Bảo vệ luận văn		7/2023

**Nhận xét và xác nhận**  
của Người hướng dẫn khoa học

*Hà Nội, ngày 25 tháng 6 năm 2023*

**Học viên**