



ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ

BÙI HUY BÌNH

HOÀN THIỆN VĂN HÓA TỔ CHỨC
TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ ĐIỆN LỰC 3

ĐỀ ÁN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Người hướng dẫn khoa học: GS.TS. NGUYỄN TRƯỜNG SƠN

Đà Nẵng - Năm 2024

Công trình được hoàn thành tại
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ, ĐHQĐHN

Người hướng dẫn khoa học: GS.TS Nguyễn Trường Sơn

Phản biện 1: TS. Nguyễn Sơn Tùng

Phản biện 2: TS. Đoàn Gia Dũng

Luận văn đã được bảo vệ trước Hội đồng chấm Đề án tốt nghiệp Thạc sĩ Quản lý kinh tế họp tại trường Đại học kinh tế, Đại học Đà Nẵng vào ngày 04 tháng 01 năm 2024.

Có thể tìm hiểu luận văn tại:

- Thư viện trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng.

MỞ ĐẦU

1. Lý do lựa chọn đề tài

Trong nền kinh tế toàn cầu hóa ngày nay, các tổ chức phải đối mặt với nhiều thách thức và cơ hội mới, đặc biệt là trong ngành năng lượng, nơi mà nhu cầu về nguồn điện ngày càng tăng cao và yêu cầu về tính bền vững ngày càng trở nên cấp thiết. Các công ty hoạt động trong lĩnh vực này không chỉ cần cung cấp năng lượng an toàn và hiệu quả mà còn phải đảm bảo rằng các hoạt động của họ phù hợp với các tiêu chuẩn môi trường và xã hội. Trong bối cảnh đó, việc xây dựng và duy trì một văn hóa tổ chức mạnh mẽ trở thành một yếu tố quyết định đối với sự thành công và bền vững của doanh nghiệp.

Công ty Cổ phần Đầu tư Điện lực 3 (PC3 INVEST) là một trong những đơn vị thành viên thuộc Tập đoàn Điện lực Việt Nam (EVN), hoạt động chủ yếu trong lĩnh vực đầu tư và phát triển nguồn điện, đặc biệt là các dự án thủy điện. Với sứ mệnh cung cấp năng lượng an toàn và bền vững cho cộng đồng, PC3 INVEST cần có một văn hóa tổ chức phù hợp để hỗ trợ cho các mục tiêu chiến lược của mình. Văn hóa tổ chức không chỉ ảnh hưởng đến hiệu suất làm việc mà còn đóng vai trò quan trọng trong việc thu hút và giữ chân nhân tài. Một môi trường làm việc tích cực, nơi mà các nhân viên cảm thấy được khuyến khích và gắn bó, sẽ giúp công ty duy trì sự ổn định và phát triển bền vững.

Lý do lựa chọn đề tài này xuất phát từ nhu cầu thực tiễn của PC3 INVEST trong việc cải thiện văn hóa tổ chức. Trong bối cảnh ngành năng lượng đang trải qua những thay đổi mạnh mẽ về công nghệ và chính sách, việc nâng cao khả năng thích ứng và đổi mới của tổ chức là điều cần thiết. Đề tài không chỉ nhằm mục đích đánh giá hiện trạng văn hóa tổ chức mà còn hướng đến việc nhận diện các điểm mạnh và điểm yếu hiện có. Qua đó, đề tài sẽ đề xuất các giải pháp cụ thể nhằm hoàn thiện văn hóa tổ chức, tạo ra một môi trường làm việc tích cực và nâng cao hiệu quả hoạt động của công ty.

Đặc biệt, trong bối cảnh cạnh tranh gay gắt của ngành năng lượng, việc xây dựng một văn hóa tổ chức mạnh mẽ không chỉ giúp PC3 INVEST duy trì vị thế cạnh tranh mà còn tạo ra lợi thế bền vững.

Một văn hóa tổ chức tích cực sẽ khuyến khích nhân viên tham gia vào các quyết định quan trọng, từ đó tạo ra một môi trường làm việc hợp tác và sáng tạo. Điều này không chỉ nâng cao hiệu suất làm việc mà còn giúp công ty phát triển bền vững hơn trong tương lai.

Hơn nữa, việc nghiên cứu văn hóa tổ chức tại PC3 INVEST còn có ý nghĩa quan trọng trong việc xây dựng một mô hình văn hóa tổ chức phù hợp với đặc thù hoạt động trong ngành năng lượng. Nghiên cứu này không chỉ giúp PC3 INVEST nhận diện rõ hơn về văn hóa hiện tại mà còn cung cấp những thông tin quan trọng để điều chỉnh và phát triển văn hóa tổ chức theo hướng tích cực và hiệu quả hơn. Từ đó, công ty có thể nâng cao tính cạnh tranh và khả năng phục vụ khách hàng, đáp ứng tốt hơn nhu cầu của thị trường.

Cuối cùng, việc lựa chọn đề tài nghiên cứu văn hóa tổ chức tại PC3 INVEST cũng nhằm mục đích đóng góp vào kho tàng kiến thức về quản trị văn hóa tổ chức trong ngành năng lượng. Qua những phân tích và đề xuất trong nghiên cứu, hy vọng rằng các nhà quản lý và lãnh đạo doanh nghiệp sẽ có thêm thông tin và góc nhìn mới để xây dựng và phát triển văn hóa tổ chức hiệu quả hơn, phù hợp với xu thế phát triển của ngành và nhu cầu của xã hội. Do đó, đề tài này không chỉ mang tính lý thuyết mà còn có giá trị thực tiễn cao, góp phần vào sự phát triển bền vững của PC3 INVEST trong tương lai.

Tóm lại, việc nghiên cứu văn hóa tổ chức tại PC3 INVEST không chỉ là một nhiệm vụ cần thiết mà còn là một chiến lược quan trọng để đảm bảo sự phát triển bền vững trong tương lai. Một văn hóa tổ chức mạnh mẽ sẽ giúp công ty không chỉ nâng cao hiệu suất làm việc mà còn củng cố vị thế cạnh tranh trong ngành điện lực, đáp ứng tốt hơn nhu cầu của khách hàng và góp phần vào sự phát triển chung của ngành. Điều này càng khẳng định tính cấp thiết của đề tài nghiên cứu, với mong muốn góp phần mang lại những giá trị tích cực cho PC3 INVEST và ngành năng lượng nói chung.

Từ yêu cầu thực tiễn như trên, tác giả chọn thực hiện đề án **“Hoàn thiện văn hoá tổ chức tại Công ty Cổ phần Đầu tư Điện lực 3”**

2. Mục tiêu nghiên cứu

Mục tiêu tổng quát: Mục tiêu chính của đề án là hoàn thiện văn hóa doanh nghiệp tại Công ty Cổ phần Đầu tư Điện lực 3. Đề án này

nhằm tạo ra một môi trường làm việc tích cực, thúc đẩy sự sáng tạo, hiệu suất làm việc, và nâng cao tinh thần đoàn kết trong công ty. Việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp mạnh mẽ sẽ là nền tảng để công ty phát triển bền vững và cạnh tranh hiệu quả trên thị trường.

Mục tiêu cụ thể:

- Nghiên cứu thực trạng văn hóa doanh nghiệp hiện tại: Đánh giá và phân tích những yếu tố cấu thành văn hóa doanh nghiệp hiện có tại Công ty. Qua đó, nhận diện những điểm mạnh cần phát huy và những điểm yếu cần khắc phục.

- Đưa ra các giải pháp thực tiễn: Trên cơ sở nghiên cứu, đề xuất các giải pháp cụ thể và khả thi nhằm cải thiện và hoàn thiện văn hóa doanh nghiệp tại công ty.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

3.1. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của đề án bao gồm:

- Các yếu tố cấu thành văn hóa doanh nghiệp.
- Các nhân tố ảnh hưởng đến văn hóa doanh nghiệp tại Công ty Cổ phần Đầu tư Điện lực 3.

Cụ thể, nghiên cứu sẽ tập trung vào việc phân tích các yếu tố quan trọng như giá trị cốt lõi, hệ thống chuẩn mực hành vi, và các phong cách lãnh đạo và quản lý trong doanh nghiệp. Bên cạnh đó, các nhân tố ảnh hưởng đến văn hóa doanh nghiệp như môi trường làm việc, quan hệ đồng nghiệp, và chính sách của công ty cũng sẽ được xem xét kỹ lưỡng.

3.2. Phạm vi nghiên cứu

Phạm vi nghiên cứu của đề án được xác định như sau:

a. Thời gian: Công tác xây dựng và thực thi văn hóa doanh nghiệp từ năm 2014 đến nay. Đây là khoảng thời gian đủ dài để có thể đánh giá một cách chính xác các thay đổi và tác động của văn hóa doanh nghiệp tại Công ty.

b. Không gian: Hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty Cổ phần Đầu tư Điện lực 3. Phạm vi này bao gồm tất cả các đơn vị, phòng ban và chi nhánh của công ty, giúp đảm bảo rằng nghiên cứu bao quát được toàn bộ các khía cạnh của văn hóa doanh nghiệp trong công ty.

4. Kết cấu của Đề án

Ngoài phần mở đầu, kết luận, đề án gồm 03 chương là:

- Chương 1: Cơ sở lý luận về văn hoá tổ chức
- Chương 2: Thực trạng văn hóa tổ chức tại Công ty CPĐT đĐiện lực 3
- Chương 3: Một số giải pháp nhằm phát triển các giá trị văn hóa tổ chức tại Công ty Cổ phần Đầu tư Điện lực 3

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ VĂN HOÁ TỔ CHỨC

1.1 TỔNG QUAN VỀ VĂN HOÁ TỔ CHỨC

1.1.1. Khái niệm văn hoá tổ chức

Định nghĩa: Văn hóa tổ chức (organizational culture) là tập hợp các giá trị, niềm tin, chuẩn mực, và hành vi mà các thành viên trong tổ chức cùng chia sẻ và chấp nhận. Đây là yếu tố cốt lõi định hình cách thức hoạt động, giao tiếp, và quyết định trong tổ chức.

1. Edgar Schein (1985)

Định nghĩa: Văn hóa tổ chức là tập hợp các giả định cơ bản được một nhóm người phát minh, phát triển hoặc khám phá ra khi họ học cách đương đầu với các vấn đề của sự thích nghi bên ngoài và sự hòa nhập bên trong, và đã được chứng minh là có hiệu quả đủ để được coi là hợp lý, và do đó, được dạy cho các thành viên mới như là cách đúng đắn để nhận thức, suy nghĩ và cảm nhận trong mối quan hệ với những vấn đề đó.

Ba cấp độ của văn hóa tổ chức: Hiện tượng bề mặt (artifacts), giá trị được tuyên bố (espoused values), và các giả định ngầm hiểu (underlying assumptions).

2. Gert Hofstede (1991)

Định nghĩa: Văn hóa tổ chức là lập trình tập thể của tâm trí, phân biệt các thành viên của một tổ chức này với tổ chức khác.

Các chiều văn hóa: Khoảng cách quyền lực, chủ nghĩa cá nhân và tập thể, nam tính và nữ tính, tránh sự không chắc chắn, và định hướng dài hạn.

3. Denison

Định nghĩa: Văn hóa tổ chức được đo lường và đánh giá dựa trên bốn khía cạnh chính: sứ mệnh (mission), tính thích nghi (adaptability), sự tham gia (involvement), và tính nhất quán (consistency).

Ứng dụng: Mô hình này giúp tổ chức nhận diện được các điểm mạnh và điểm yếu của văn hóa hiện tại, từ đó có cơ sở để phát triển các chiến lược cải thiện văn hóa tổ chức.

1.1.2. Đặc điểm của văn hoá tổ chức

Văn hóa tổ chức có những đặc điểm chính sau:

Tính chia sẻ: Các giá trị, niềm tin và chuẩn mực trong tổ chức được tất cả thành viên thừa nhận và thực hành, tạo sự đoàn kết và nhất quán.

Tính vô hình: Văn hóa tổ chức không thể nhìn thấy trực tiếp nhưng thể hiện qua hành vi và thái độ của nhân viên.

Tính thích nghi: Văn hóa tổ chức có khả năng thay đổi để phù hợp với biến động của môi trường bên ngoài và nội bộ.

Tính nhất quán: Sự đồng nhất trong các giá trị và hành vi của thành viên, tạo ra một môi trường làm việc ổn định.

Tính toàn diện: Văn hóa tổ chức bao trùm mọi khía cạnh hoạt động, ảnh hưởng đến cách thức ra quyết định và tương tác với bên ngoài.

Tính bền vững: Văn hóa tổ chức tồn tại qua thời gian, duy trì bản sắc riêng và tạo môi trường ổn định.

Tính phân cấp: Văn hóa tổ chức có thể tồn tại dưới nhiều tầng lớp khác nhau, từ giá trị cốt lõi chung đến tiêu văn hóa trong các bộ phận.

Tính động lực: Văn hóa tổ chức có thể thúc đẩy nhân viên làm việc chăm chỉ hơn và cống hiến nhiều hơn cho tổ chức.

Tính định hướng: Văn hóa tổ chức định hướng hành vi và quyết định của nhân viên, giảm thiểu xung đột và tăng cường sự phối hợp.

Những đặc điểm này không chỉ tạo ra môi trường làm việc tích cực mà còn ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động và khả năng cạnh tranh của tổ chức.

1.1.3. Vai trò của văn hoá tổ chức

Văn hóa tổ chức đóng vai trò quan trọng trong việc định hình hành vi và hiệu suất của nhân viên, tạo ra sự gắn kết và động lực làm việc. Các vai trò chính bao gồm:

1. Định hướng hành vi: Văn hóa tổ chức giúp xác định những hành vi mong muốn và không mong muốn, tạo khuôn khổ cho các hoạt động.

2. Tăng cường sự gắn kết: Các thành viên chia sẻ cùng một hệ thống giá trị, giúp xây dựng mối liên kết và sự hợp tác trong tổ chức.

3. Giảm thiểu xung đột: Văn hóa rõ ràng giúp giảm thiểu hiểu lầm và xung đột giữa các thành viên.

4. Tạo động lực làm việc: Một văn hóa tích cực khuyến khích nhân viên cống hiến và phát triển.

5. Thúc đẩy sáng tạo: Văn hóa khuyến khích sự đổi mới giúp nhân viên đưa ra ý tưởng mới và cải tiến quy trình.

6. Thu hút và giữ chân nhân tài: Một văn hóa mạnh mẽ xây dựng thương hiệu nhà tuyển dụng hấp dẫn và tăng sự hài lòng của nhân viên.

7. Tăng cường khả năng thích ứng: Văn hóa linh hoạt giúp tổ chức nhanh chóng thích ứng với thay đổi trong môi trường kinh doanh.

8. Xây dựng uy tín và hình ảnh thương hiệu: Văn hóa tổ chức tốt tạo dựng hình ảnh tích cực và lòng trung thành từ khách hàng.

Tóm lại, văn hóa tổ chức không chỉ ảnh hưởng đến hoạt động nội bộ mà còn góp phần vào sự thành công và phát triển bền vững của tổ chức.

1.2. Các mô hình văn hoá tổ chức

1.2.1. Các mô hình văn hoá tổ chức

1.2.1.1. Mô hình đánh giá văn hoá tổ chức theo Edgar Schein

1.2.1.2. Mô hình đánh giá văn hoá tổ chức OCAI của Robert Quinn và Kim Cameron

1.2.1.3. Mô hình đánh giá văn hoá tổ chức Denison

1.2.2. Mô hình lựa chọn

Bảng 1.1. Phân Tích Các Mô Hình Đánh Giá Văn Hóa Tổ Chức

| Mô hình | Mô tả | Ưu điểm | Hạn chế | Ứng dụng cho PC3 INVEST |
|------------------------|---|---|--|--|
| Mô Hình Denison (DOCS) | Đánh giá văn hóa tổ chức qua bốn đặc điểm chính: Sứ mệnh, Tính thích ứng, Tính nhất quán, và Sự tham gia. Mỗi đặc điểm có ba chỉ số nhỏ hơn, tổng cộng 12 chỉ số. | <ul style="list-style-type: none"> - Cái nhìn toàn diện về văn hóa tổ chức ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu suất. - Các chỉ số được định lượng rõ ràng, dễ so sánh và phân tích. - Liên kết giữa văn hóa tổ chức và hiệu suất, phù hợp cho việc tối ưu hóa kết quả kinh doanh. | <ul style="list-style-type: none"> - Không đi sâu vào các yếu tố văn hóa cơ bản và tiềm ẩn như mô hình của Edgar Schein. - Cần một số lượng lớn dữ liệu để phân tích chính xác | <ul style="list-style-type: none"> - Liên kết với hiệu suất tổ chức: Rất quan trọng cho PC3 INVEST để tối ưu hóa hoạt động và phát triển bền vững. - Toàn diện và dễ sử dụng: Giúp nhà quản lý nhanh chóng triển khai các chiến lược cải thiện văn hóa. - Khả năng so sánh: Giúp PC3 INVEST học hỏi từ các tổ chức khác. - Phù hợp với bối cảnh kinh doanh: Nhấn mạnh sự thích ứng và tham gia, phù hợp với yêu cầu đổi mới liên tục trong ngành năng lượng. |
| Mô Hình OCAI của | Đánh giá văn hóa tổ chức | - Dễ sử dụng, mô tả rõ ràng | - Hạn chế khi đối diện với | - Có thể không phải là lựa chọn |

| Mô hình | Mô tả | Ưu điểm | Hạn chế | Ứng dụng cho PC3 INVEST |
|--|---|---|---|--|
| Robert Quinn và Kim Cameron | dựa trên Mô hình giá trị cạnh tranh, chia văn hóa thành bốn loại: Văn hóa Gia đình, Văn hóa Thị trường, Văn hóa Phát triển, và Văn hóa Quản lý. | các loại hình văn hóa tổ chức. - Thích hợp để đánh giá các yếu tố văn hóa ảnh hưởng đến sự cạnh tranh và hiệu quả kinh doanh. | các tình huống phức tạp. - Tập trung vào cạnh tranh giá trị, không phù hợp với tổ chức có định hướng hợp tác hoặc phát triển nội bộ. | hàng đầu cho PC3 INVEST nếu tổ chức chú trọng vào hợp tác nội bộ và phát triển bền vững hơn là cạnh tranh giá trị. |
| Mô Hình Văn Hóa Tổ Chức của Edgar Schein | Chia văn hóa tổ chức thành ba cấp độ: Tạo tác, Giá trị được tuyên bố, và Giả định cơ bản. Đi sâu vào các yếu tố văn hóa cốt lõi và tiềm ẩn. | - Phân tích sâu các yếu tố văn hóa cốt lõi, giúp hiểu rõ giá trị và niềm tin sâu sắc. - Phù hợp với tổ chức muốn tìm hiểu sâu về bản chất văn hóa tổ chức. | - Phức tạp trong việc thu thập và phân tích dữ liệu, khó áp dụng trên diện rộng. - Ít tập trung vào hiệu suất kinh doanh. | - Có thể hữu ích cho PC3 INVEST nếu muốn tìm hiểu sâu về các giá trị văn hóa nội bộ, nhưng ít liên kết trực tiếp với hiệu suất kinh doanh. |

Kết luận

Mặc dù mô hình của Edgar Schein vàOCAI đều có những ưu điểm đáng kể trong việc đánh giá văn hóa tổ chức, mô hình Denison (DOCS) nổi bật hơn nhờ vào sự liên kết chặt chẽ với hiệu suất kinh doanh, tính toàn diện và khả năng so sánh. Do đó, mô hình Denison là sự lựa chọn phù hợp nhất cho PC3 INVEST trong việc đánh giá và

phát triển văn hóa tổ chức nhằm đạt được các mục tiêu chiến lược và tạo ra giá trị bền vững cho công ty.

Các bước thực hiện đánh giá văn hoá tổ chức tại công ty theo mô hình Denison

1. Đánh giá 4 đặc điểm cốt lõi của mô hình Denison với Công ty

- Đánh Giá Sứ Mệnh (Mission)
- Đánh Giá Tính Thích Ứng (Adaptability)
- Đánh Giá Tính Nhất Quán (Consistency)
- Đánh Giá Sự Tham Gia (Involvement)

2. Thiết lập nhóm đánh giá

Lập nhóm đánh giá với số lượng cán bộ công nhân viên tại Công ty là 67 người để thực hiện khảo sát dựa trên 4 đặc điểm cốt lõi của mô hình Denison.

3. Chuẩn bị câu hỏi đánh giá theo mô hình Denison

Bảng số 1.2. Thang điểm đánh giá các yếu tố trong mô hình Denison

| | | | |
|----------------------------|----------|------------|---------|
| Tổng điểm bình quân | 1 - 3.69 | 3.7 – 4.19 | 4.2 - 5 |
| Đánh giá | Yếu | Trung bình | Mạnh |

(Trích nguồn: Bài giảng Văn Hóa doanh nghiệp – ThS. Hoàng Anh

Duy

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG VĂN HÓA TỔ CHỨC TẠI CÔNG TY CPĐT ĐIỆN LỰC 3

2.1. Giới thiệu về PC3 INVEST

2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển

2.1.2. Cơ cấu tổ chức và chức năng nhiệm vụ

2.2. Nhận diện văn hoá tổ chức của công ty

2.2.1. Sử dụng mô hình và công cụ đo lường văn hoá tổ chức Denison

Áp dụng Mô hình Denison trong Đánh giá Văn hoá Tổ chức tại PC3 INVEST

Mô hình Denison giúp đánh giá mức độ thích ứng của tổ chức thông qua việc xem xét các khía cạnh như khả năng đổi mới, sự linh hoạt trong quản lý, và khả năng đáp ứng nhu cầu khách hàng. Đối với PC3 INVEST, việc đánh giá này sẽ giúp công ty nhận diện những khu vực mà họ có thể cần cải thiện để tăng cường tính linh hoạt và khả năng thích ứng. Điều này đặc biệt quan trọng trong bối cảnh ngành năng lượng đang đối mặt với những thay đổi về công nghệ, chính sách và nhu cầu của thị trường.

Tại đề án tác giả sử dụng bộ 24 thang đo của mô hình Denison để thực hiện khảo sát.

Mẫu điều tra VHTC tại Công ty

| | Trình độ | | | | Giới tính | | Thâm niên | | |
|----------|-------------|---------|------------------------|---------------------|-----------|--------|------------|---------|------------|
| | Sau đại học | Đại học | Cao đẳng- Trung cấp | Trung học phổ thông | Nam | Nữ | Dưới 3 năm | 3-6 năm | trên 6 năm |
| Số lượng | 5 | 32 | 27 | 3 | 55 | 12 | 5 | 3 | 59 |
| Tỷ lệ | 7,46% | 47,7% | 40,3% | 4,47% | 82,08% | 17,92% | 7,46% | 4,47% | 88,07% |

Bảng 2.1. Mẫu điều tra VHTC tại Công ty

(Nguồn: kết quả điều tra)

Ta sử dụng bảng câu hỏi dưới đây theo mô hình Denison:

Hướng dẫn: Vui lòng chọn mức độ đồng ý của bạn với các phát biểu dưới đây theo thang điểm từ 1 đến 5, trong đó: 1 = Rất không đồng ý; 2 = Không đồng ý

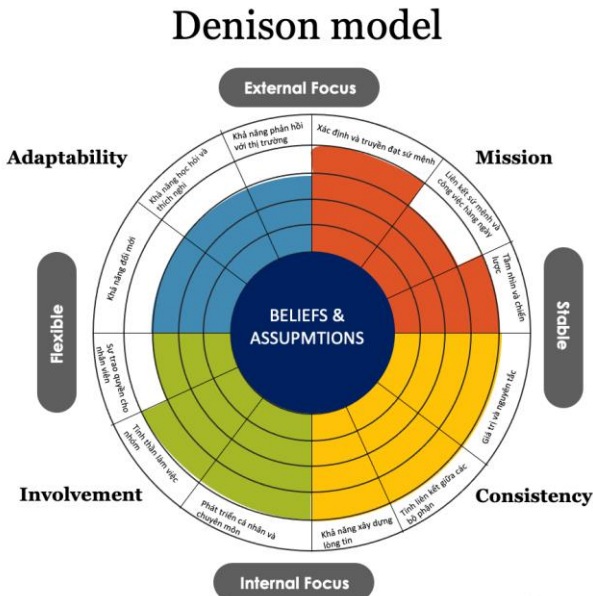
3 = Trung lập; 4 = Đồng ý; 5 = Rất đồng ý.

2.2.2. Kết quả khảo sát và phân tích

| Tiêu chí | Nội dung khảo sát | Mức độ đồng ý | Đánh giá |
|--|--|----------------------|-------------------|
| SỨ MỆNH (MISSION) | Xác định và Truyền đạt Sứ mệnh | 3,75 | Trung bình |
| | Tầm nhìn và Chiến lược | 4,5 | Mạnh |
| | Liên kết giữa Sứ mệnh và Công việc hàng ngày | 3,5 | Yếu |
| | Điểm bình quân nhóm | 4,08 | Trung bình |
| TÍNH THÍCH ỨNG (ADAPTABILITY) | Khả năng Đổi mới | 3,25 | Yếu |
| | Khả năng Học hỏi và Thích nghi | 3 | Yếu |
| | Khả năng Phản hồi với Thị trường | 3,25 | Yếu |
| | Điểm bình quân nhóm | 3,16 | Yếu |
| TÍNH NHẤT QUẢN (CONSISTENCY) | Giá trị và Nguyên tắc | 4 | Trung bình |
| | Tính Liên kết giữa các Bộ phận | 3,75 | Trung bình |
| | Khả năng Xây dựng Lòng tin | 4 | Trung bình |
| | Điểm bình quân nhóm | 3,91 | Trung bình |
| SỰ THAM GIA (INVOLVEMENT) | Sự Trao quyền cho Nhân viên | 2,25 | Yếu |
| | Tinh thần Làm việc nhóm | 3 | Yếu |
| | Phát triển Cá nhân và Chuyên môn | 3,5 | Yếu |
| | Điểm bình quân nhóm | 2,91 | Yếu |

Tác giả thực hiện cuộc điều tra bằng bảng câu hỏi tại bảng số 01. Tổng số phiếu khảo sát được phát ra là 67 phiếu, trong đó: nhóm lãnh đạo 5 phiếu, nhóm công chức và HĐLĐ 62 phiếu. Tổng số phiếu thu về và hợp lệ là 67 phiếu. Thông tin tổng hợp, thu thập từ phiếu khảo sát cho ra kết quả khảo sát như sau:

Bảng 2.2. Kết quả khảo sát theo mô hình Denison



Hình 2.3. Mô hình tổng quan về VHTC hiện tại của Công ty (Nguồn: <https://denisonconsulting.com>)

2.2.3. Nhận diện các giá trị văn hoá mạnh và yếu

Giá trị văn hóa mạnh:

Tầm nhìn và chiến lược rõ ràng: Công ty đã xác định được mục tiêu phát triển bền vững và đầu tư vào năng lượng tái tạo, với điểm số

4.5. Điều này giúp nhân viên có động lực và hiểu rõ hơn về mục tiêu chung.

Giá trị và nguyên tắc rõ ràng: Điểm số 4.0 cho thấy công ty duy trì sự nhất quán trong hoạt động, đảm bảo an toàn và hiệu quả trong ngành năng lượng.

Khả năng xây dựng lòng tin: Công ty đã thành công trong việc tạo dựng lòng tin giữa nhân viên và ban lãnh đạo, với điểm số 4.0, giúp nâng cao hiệu suất làm việc và giảm xung đột nội bộ.

Giá trị văn hóa yếu:

Sự tham gia của nhân viên: Điểm số 2.91 cho thấy sự tham gia của nhân viên trong các quyết định quan trọng còn hạn chế, đặc biệt là sự trao quyền chỉ đạt 2.25. Điều này có thể dẫn đến sự thụ động và thiếu động lực trong công việc.

Khả năng đổi mới và thích ứng: Đánh giá là yếu với điểm số 3.16, cho thấy công ty cần cải thiện khả năng sáng tạo và phản ứng nhanh với thay đổi trong ngành năng lượng.

Liên kết giữa sứ mệnh và công việc hàng ngày: Mức độ liên kết chỉ đạt 3.5, cho thấy không phải tất cả nhân viên đều nhận thức rõ vai trò của mình trong việc thực hiện mục tiêu lớn của tổ chức.

Tóm lại, PC3 INVEST có những điểm mạnh rõ ràng nhưng cũng cần cải thiện một số khía cạnh để nâng cao văn hóa tổ chức và hiệu suất làm việc.

2.3. Đánh giá sự phù hợp của văn hoá tổ chức với sự phát triển của công ty

Hướng ngoại - Hướng nội

Hướng ngoại:

PC3 INVEST có đặc điểm hướng ngoại qua việc tập trung vào tương tác với khách hàng, đối tác, và thị trường, đặc biệt là trong ngành năng lượng đang thay đổi nhanh chóng. Tầm nhìn và chiến lược rõ ràng (điểm 4.5) cho thấy công ty cam kết phát triển bền vững và nhạy bén trong việc tận dụng cơ hội mới. Tuy nhiên, cần cải thiện

khả năng truyền đạt sứ mệnh (điểm 3.75) và liên kết sứ mệnh với công việc hàng ngày (điểm 3.5).

Hướng nội:

PC3 INVEST có xu hướng tập trung vào nội bộ thông qua duy trì quy trình vận hành ổn định, nhưng sự thiếu gắn kết giữa nhân viên và sứ mệnh chung làm giảm động lực và hiệu quả công việc.

Kết luận: PC3 INVEST có sự cân bằng giữa hướng nội và hướng ngoại, nhưng cần tăng cường khả năng tương tác với môi trường bên ngoài để nâng cao hiệu quả.

Linh hoạt - Ổn định

Linh hoạt:

Công ty chưa thể hiện tính linh hoạt mạnh, với khả năng đổi mới (3.25) và học hỏi, thích nghi (3.0) ở mức thấp. Để không mất cơ hội trong ngành năng lượng tái tạo, cần đầu tư vào nghiên cứu và phát triển cũng như cải thiện quy trình.

Ổn định:

Tính nhất quán (điểm 4.0) trong các quy trình và nguyên tắc tại PC3 INVEST đảm bảo an toàn và hiệu suất cao. Sự ổn định này tạo nền tảng cho phát triển lâu dài, đặc biệt trong ngành năng lượng, nơi tính minh bạch và an toàn là yếu tố sống còn.

Kết luận: PC3 INVEST có xu hướng ổn định, nhưng cần cải thiện tính linh hoạt để theo kịp những thay đổi trong ngành năng lượng.

Kết luận tổng quan

PC3 INVEST hiện tập trung vào hướng nội và ổn định, nhưng cần nâng cao sự linh hoạt và hướng ngoại để duy trì vị thế cạnh tranh và đáp ứng tốt hơn nhu cầu thị trường trong bối cảnh ngành năng lượng biến đổi mạnh mẽ.

2.4. Kết luận chương 2

Từ những phân tích trên, có thể kết luận rằng văn hóa tổ chức tại PC3 INVEST có nhiều điểm mạnh nhưng cũng tồn tại không ít thách thức. Việc cải thiện khả năng thích ứng, khuyến khích sự tham gia của nhân viên và duy trì tính nhất quán trong hoạt động sẽ là những

yếu tố then chốt để nâng cao hiệu suất làm việc và phát triển bền vững cho công ty trong tương lai. Chương tiếp theo sẽ đề xuất các giải pháp cụ thể nhằm phát triển và hoàn thiện văn hóa tổ chức tại PC3 INVEST, từ đó tạo ra một môi trường làm việc tích cực và hiệu quả hơn cho toàn bộ nhân viên.

CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM PHÁT TRIỂN CÁC GIÁ TRỊ VĂN HÓA TỔ CHỨC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ ĐIỆN LỰC 3

3.1. Phân tích các giá trị văn hóa cần phát triển

3.1.1. Những giá trị cần duy trì và phát triển

PC3 INVEST cần duy trì và phát triển các giá trị văn hóa quan trọng, bao gồm tầm nhìn và chiến lược rõ ràng nhằm hướng đến phát triển bền vững và năng lượng tái tạo. Công ty đã thiết lập quy trình hoạt động ổn định, đảm bảo an toàn và hiệu suất, đồng thời xây dựng lòng tin giữa các thành viên, tạo ra môi trường hợp tác. Tuy nhiên, để tăng cường sự gắn kết và tham gia của nhân viên. Đồng thời, công ty cũng cần duy trì tính ổn định trong quy trình từ đó tạo ra một môi trường làm việc tích cực và hiệu quả.

3.1.2. Những giá trị cần bổ sung và cải thiện

PC3 INVEST cần cải thiện một số giá trị văn hóa yếu, đặc biệt là sự tham gia của nhân viên, với điểm số chỉ đạt 2.91. Điều này cho thấy công ty chưa thực sự khuyến khích nhân viên tham gia vào các quyết định quan trọng, dẫn đến sự thụ động và thiếu động lực trong công việc. Khả năng đổi mới và thích ứng cũng được đánh giá yếu với điểm số 3.16, cho thấy công ty gặp khó khăn trong việc thích ứng với những thay đổi nhanh chóng của thị trường năng lượng. Để cải thiện, PC3 INVEST cần khuyến khích sự sáng tạo và tham gia của nhân viên, đồng thời mở rộng mối quan hệ với các đối tác bên ngoài để tạo ra cơ hội hợp tác và phát triển. Việc phát triển tính linh hoạt trong quy trình và chiến lược cũng là cần thiết để công ty nắm bắt cơ hội và duy trì vị thế cạnh tranh.

3.2. Đề xuất các giải pháp cụ thể

Việc thực hiện các giải pháp mang lại nhiều lợi ích thiết thực cho PC3 INVEST. Đầu tiên, việc phát triển văn hóa tổ chức giúp tăng cường sự gắn kết giữa các nhân viên, tạo ra một môi trường làm việc tích cực và khuyến khích tinh thần hợp tác. Thứ hai, một văn hóa mạnh mẽ sẽ nâng cao động lực làm việc, từ đó cải thiện hiệu suất và chất lượng công việc. Cuối cùng, việc xây dựng và duy trì văn hóa

tổ chức tích cực sẽ giúp công ty thu hút và giữ chân nhân tài, góp phần vào sự phát triển bền vững trong tương lai.

3.2.1. Giải pháp về lãnh đạo và quản lý

Tên Giải Pháp: Tăng cường phong cách lãnh đạo tham gia và khuyến khích sự đóng góp của nhân viên.

Giải pháp nhằm tăng cường phong cách lãnh đạo tham gia tại PC3 INVEST, nhấn mạnh rằng lãnh đạo tham gia có thể tạo ra môi trường làm việc tích cực và khuyến khích nhân viên đóng góp ý kiến. Giải pháp bao gồm tổ chức các khóa đào tạo cho lãnh đạo về kỹ năng giao tiếp và quản lý xung đột, cùng với việc tổ chức các buổi họp định kỳ để thu thập ý kiến và phản hồi từ nhân viên. Điều này không chỉ nâng cao sự gắn kết mà còn tạo động lực cho nhân viên, từ đó cải thiện hiệu suất làm việc.

3.2.2. Giải pháp về đào tạo và phát triển nhân viên

Tên giải pháp: Xây dựng chương trình đào tạo và phát triển nhân viên toàn diện.

Giải pháp xây dựng một chương trình đào tạo và phát triển nhân viên toàn diện nhằm nâng cao năng lực và hiệu suất làm việc của đội ngũ. Chương trình này sẽ bao gồm các khóa đào tạo kỹ năng mềm như quản lý thời gian, giao tiếp, và làm việc nhóm, cùng với các khóa học chuyên môn liên quan đến ngành năng lượng. Ngoài ra, công ty cũng nên khuyến khích nhân viên tham gia các khóa học bên ngoài và hội thảo chuyên ngành để cập nhật kiến thức mới và mở rộng mạng lưới quan hệ. Việc đầu tư vào đào tạo không chỉ giúp nâng cao năng lực cá nhân mà còn tạo ra một đội ngũ làm việc hiệu quả hơn, sẵn sàng đối mặt với những thách thức trong ngành. Ngân sách cho đào tạo và phát triển nhân viên cần được xác định rõ ràng để đảm bảo các hoạt động này được triển khai hiệu quả.

3.2.3. Giải pháp về môi trường làm việc và chế độ phúc lợi

Tên giải pháp: Cải thiện môi trường làm việc và chế độ phúc lợi cho nhân viên.

Tập trung vào việc cải thiện môi trường làm việc và chế độ phúc lợi cho nhân viên, điều này được xem là rất quan trọng để nâng cao sự

hài lòng và gắn bó của nhân viên với công ty. Các giải pháp bao gồm đầu tư vào cơ sở vật chất, trang thiết bị làm việc, và không gian làm việc để tạo ra một môi trường thoải mái, an toàn và thuận tiện cho nhân viên. Bên cạnh đó, công ty cần xây dựng chế độ phúc lợi hấp dẫn, bao gồm bảo hiểm sức khỏe, chế độ nghỉ phép hợp lý, các hoạt động giải trí và các chương trình khuyến khích nhân viên. Một chế độ phúc lợi tốt sẽ giúp nhân viên cảm thấy được quan tâm và đánh giá cao, từ đó tăng cường sự gắn bó với công ty. Cần thực hiện khảo sát ý kiến nhân viên để hiểu rõ hơn về nhu cầu và mong muốn của họ, từ đó đưa ra các cải tiến phù hợp nhằm tạo ra một môi trường làm việc tích cực và khuyến khích sự tham gia của tất cả mọi người.

KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ

Đề án "Hoàn thiện văn hóa tổ chức tại Công ty Cổ phần Đầu tư Điện lực 3" của tác giả nhấn mạnh tầm quan trọng của việc xây dựng và duy trì một văn hóa tổ chức mạnh mẽ trong bối cảnh ngành năng lượng đang trải qua những thay đổi nhanh chóng và đầy thách thức. Đề án đã chỉ ra rằng văn hóa tổ chức không chỉ là một yếu tố hỗ trợ mà còn là nền tảng cốt lõi cho sự thành công bền vững của công ty.

Qua quá trình nghiên cứu và khảo sát, chúng ta đã nhận diện được những điểm mạnh của PC3 INVEST, bao gồm sự minh bạch và được mọi nhân viên thấu hiểu, tính nhất quán trong quy trình làm việc, và khả năng xây dựng lòng tin giữa nhân viên và ban lãnh đạo. Những yếu tố này đã giúp tạo ra một môi trường làm việc ổn định và hiệu quả, đồng thời thúc đẩy sự gắn bó của nhân viên với tổ chức.

Tuy nhiên, bên cạnh những điểm mạnh, đề án cũng đã chỉ ra một số điểm yếu cần được khắc phục. Đặc biệt, sự tham gia của nhân viên trong các quyết định quan trọng còn hạn chế, và khả năng đổi mới sáng tạo chưa được phát huy tối đa. Những vấn đề này có thể ảnh hưởng đến động lực làm việc và sự sáng tạo của đội ngũ nhân viên, từ đó tác động đến hiệu suất tổng thể của công ty.

Để giải quyết những vấn đề này, đề án đã đưa ra một loạt các giải pháp cụ thể và thiết thực. Đầu tiên, việc tăng cường phong cách lãnh đạo tham gia sẽ giúp nhân viên cảm thấy được tôn trọng và có cơ hội đóng góp ý kiến trong quá trình ra quyết định. Điều này không chỉ

nâng cao tinh thần làm việc mà còn tạo ra một môi trường khuyến khích sự sáng tạo và cải tiến liên tục.

Thứ hai, cải thiện môi trường làm việc và chế độ phúc lợi cho nhân viên sẽ tạo ra một không gian làm việc tích cực, nơi mà mọi người cảm thấy được đánh giá cao và có động lực hơn trong công việc. Việc đầu tư vào cơ sở vật chất, trang thiết bị và chế độ phúc lợi sẽ giúp nâng cao sự hài lòng của nhân viên, từ đó giảm tỷ lệ nghỉ việc và tăng cường sự gắn bó với công ty.

Cuối cùng, nâng cao khả năng đổi mới và thích ứng sẽ giúp PC3 INVEST không chỉ duy trì vị thế cạnh tranh mà còn nắm bắt kịp thời các cơ hội mới trong ngành. Việc khuyến khích nhân viên tham gia các khóa đào tạo và hội thảo chuyên ngành sẽ giúp họ cập nhật kiến thức và kỹ năng, từ đó nâng cao năng lực cá nhân và chất lượng công việc.

Tóm lại, việc hoàn thiện văn hóa tổ chức tại PC3 INVEST không chỉ là một nhiệm vụ cần thiết mà còn là một chiến lược quan trọng để đảm bảo sự phát triển bền vững trong tương lai. Một văn hóa tổ chức mạnh mẽ sẽ giúp công ty không chỉ nâng cao hiệu suất làm việc mà còn củng cố vị thế cạnh tranh trong ngành điện lực, đáp ứng tốt hơn nhu cầu của khách hàng và góp phần vào sự phát triển chung của ngành. Đề án hy vọng rằng với sự triển khai hiệu quả các giải pháp đã đề xuất, PC3 INVEST sẽ xây dựng được một văn hóa tổ chức tích cực, nơi mà mọi nhân viên đều cảm thấy được khuyến khích, gắn bó và đóng góp vào thành công chung của công ty.