BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

NGUYỄN THỊ THU TRANG

MARKETING NỘI BỘ ĐỐI VỚI NHÂN SỰ BẢN ĐỊA CỦA DOANH NGHIỆP FDI WISTRON INFOCOMM VIETNAM

ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ

NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH

HÀ NỘI – 2024

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

NGUYỄN THỊ THU TRANG

MARKETING NỘI BỘ ĐỐI VỚI NHÂN SỰ BẢN ĐỊA CỦA DOANH NGHIỆP FDI WISTRON INFOCOMM VIETNAM

ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ

NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH

MÃ NGÀNH: 8340101

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:

1. PGS.TS Trương Đình Chiến

2. TS. Phan Thành Hưng

HÀ NỘI - 2024

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan rằng Đề án tốt nghiệp thạc sĩ: "Marketing nội bộ đối với nhân sự bản địa của doanh nghiệp FDI Wistron Infocomm Việt Nam" là công trình nghiên cứu của riêng tôi, với sự hướng dẫn và hỗ trợ từ PGS.TS.NGND Trương Đình Chiến và TS. Phan Thành Hưng – Khoa Marketing – Trường Đại học Kinh tế Quốc dân.

Tôi đã đọc và hiểu về các hành vi vi phạm sự trung thực trong học thuật. Tôi cam kết bằng danh dự cá nhân rằng nghiên cứu này do tôi tự thực hiện và không vi phạm yêu cầu về sự trung thực trong học thuật.

Các số liệu, dữ liệu và thông tin được sử dụng để phục vụ cho việc phân tích, nhận xét và đánh giá trong đề án tốt nghiệp thạc sĩ này đều được tôi thu thập một cách trung thực từ các nguồn tài liệu tham khảo được ghi rõ ràng tại phụ lục.

Tôi hiểu rằng bất kỳ hành vi gian lận nào sẽ dẫn đến hậu quả nghiêm trọng. Do đó, tôi xin hoàn toàn chịu trách nhiệm trước Hội đồng về tính trung thực và chính xác của đề án tốt nghiệp thạc sĩ này.

Hà Nội, ngày tháng năm 2024

Người cam đoan

Nguyễn Thị Thu Trang

LỜI CẢM ƠN

Để hoàn thành được đề án tốt nghiệp thạc sĩ này, tôi xin được gửi lời cảm ơn chân thành tới các Thầy, Cô trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Viện đào tạo sau Đại học, Khoa Marketing, đã tận tình hướng dẫn và giúp đỡ tôi trong suốt quá trình thực hiện đề án.

Đặc biệt, tôi mong muốn bày tỏ lòng biết ơn tới Giảng viên hướng dẫn của mình, PGS.TS.NGND Trương Đình Chiến và TS. Phan Thành Hưng. Hai thầy đã vô cùng tận tình hướng dẫn, chỉ bảo để tôi có thể hoàn thiện hơn nữa đề án nghiên cứu này.

Tôi cũng chân thành cảm ơn tổng giám đốc, giám đốc các nhà máy, chủ quản các bộ phận, chủ quản trực tiếp của tôi – ông Herry Zhu và các đồng nghiệp yêu quý của tôi tại doanh nghiệp FDI Wistron Infocomm Việt Nam đã có những chia sẻ rất tâm huyết và hỗ trợ tôi rất nhiều trong giai đoạn thực hiện nghiên cứu, thu thập dữ liệu.

Cuối cùng, tôi muốn dành sự cảm kích cho gia đình tôi, những người thân yêu đã luôn động viên và truyền động lực cho tôi trong suốt quá trình học tập để đạt được kết quả cuối cùng.

Xin chân thành cảm ơn!

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN ..... **i**
LỜI CẢM ƠN ..... **ii**
MỤC LỤC ..... **iii**
DANH MỤC VIẾT TẮT ..... **v**
DANH MỤC BẢNG ..... **vi**
DANH MỤC HÌNH ..... **vii**
TÓM TẮT ..... **viii**
LỜI MỞ ĐẦU **1**
1. Lý do chọn đề tài **1**
2. Mục tiêu nghiên cứu **2**
3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu **2**
4. Phương pháp nghiên cứu **2**
5. Kết cấu của đề án **10**
CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ MARKETING NỘI BỘ TRONG DOANH NGHIỆP FDI **11**
1.1. Marketing nội bộ trong doanh nghiệp FDI **11**
1.1.1. Định nghĩa Marketing nội bộ 11
1.1.2. Doanh nghiệp FDI và đặc điểm marketing nội bộ 12
1.2. Chiến lược Marketing nội bộ **13**
1.2.1. Phân đoạn thị trường nội bộ 13
1.2.2. Mục tiêu marketing nội bộ 14
1.2.3. Định hướng chiến lược marketing nội bộ 14
1.3. Marketing-mix nội bộ **15**
1.3.1. Sản phẩm nội bộ 15
1.3.2. Giá nội bộ 15
1.3.3. Phân phối nội bộ 16
1.3.4. Truyền thông nội bộ 16
1.4. Các yếu tố ảnh hưởng tới Marketing nội bộ trong doanh nghiệp FDI **18**
1.4.1. Yếu tố khách hàng nội bộ 18
1.4.2. Yếu tố mô hình quản trị của doanh nghiệp 19
1.4.3. Yếu tố phong cách lãnh đạo 19
1.4.4. Yếu tố văn hóa doanh nghiệp 19
CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG MARKETING NỘI BỘ ĐỐI VỚI NHÂN SỰ BẢN ĐỊA CỦA DOANH NGHIỆP FDI WISTRON INFOCOMM VIỆT NAM **21**

2.1. Tổng quan về doanh nghiệp 21
2.1.1. Lịch sử hình thành 21
2.1.2. Tầm nhìn, sứ mệnh, giá trị cốt lõi 22
2.1.3. Cơ cấu tổ chức 23
2.2. Đánh giá các yếu tố ảnh hưởng tới hoạt động Marketing nội bộ của doanh nghiệp 24
2.2.1. Yếu tố khách hàng nội bộ 24
2.2.2. Yếu tố mô hình quản trị của doanh nghiệp 25
2.2.3. Yếu tố phong cách lãnh đạo 27
2.2.4. Yếu tố văn hóa doanh nghiệp 28
2.3. Thực trạng các hoạt động Marketing nội bộ của doanh nghiệp FDI Wistron Infocomm Việt Nam 28
2.3.1. Sản phẩm nội bộ 28
2.3.2. Giá nội bộ 33
2.3.3. Phân phối nội bộ 37
2.3.4. Truyền thông nội bộ 41
2.4. Đánh giá 53
2.4.1. Ưu điểm 53
2.4.2. Nhược điểm 53
CHƯƠNG 3 ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP CHO HOẠT ĐỘNG MARKETING NỘI BỘ TẠI DOANH NGHIỆP FDI WISTRON INFOCOMM VIỆT NAM 55
3.1. Đề xuất chiến lược marketing nội bộ tại doanh nghiệp FDI Wistron Infocomm Việt Nam 55
3.1.1. Xác định thị trường mục tiêu 55
3.1.2. Mục tiêu của các hoạt động marketing nội bộ của doanh nghiệp năm 2025 56
3.1.3. Định hướng chiến lược marketing nội bộ 57
3.1.4. Đặc điểm tình hình nguồn lực của doanh nghiệp 58
3.2. Các giải pháp marketing nội bộ 59
3.2.1. Giải pháp về sản phẩm nội bộ 59
3.2.2. Giải pháp về giá nội bộ 60
3.2.3. Giải pháp về phân phối nội bộ 61
3.2.4. Giải pháp về truyền thông nội bộ 61
KẾT LUẬN 66
TÀI LIỆU THAM KHẢO 67
PHỤ LỤC 68

DANH MỤC VIẾT TẮT

Chữ viết tắt	Nguyên nghĩa
CBNV	Cán bộ nhân viên
FDI	Foreign Direct Investment
GDP	Gross Domestic Product
WVN	Wistron Infocomm Việt Nam

DANH MỤC BẢNG

Bảng 1. Thống kê mô tả về đặc điểm khách thể nghiên cứu về giới tính 4
Bảng 2. Thống kê mô tả về đặc điểm khách thể nghiên cứu về độ tuổi 5
Bảng 3. Thống kê mô tả về đặc điểm khách thể nghiên cứu về học vấn 6
Bảng 4. Thống kê mô tả về đặc điểm khách thể nghiên cứu về thâm niên 7
Bảng 5. Cronbach's Alpha của thang đo yếu tố "Sản phẩm nội bộ" 8
Bảng 6. Cronbach's Alpha của thang đo yếu tố "Giá nội bộ" 8
Bảng 7. Cronbach's Alpha của thang đo yếu tố "Phân phối nội bộ" 9
Bảng 8. Cronbach's Alpha của thang đo yếu tố "Truyền thông nội bộ" 9
Bảng 1.1. Vai trò của phương tiện truyền thông nội bộ 17
Bảng 2.1 Các dự án sản xuất lớn nhất của Đài Loan tại Việt Nam 6 tháng đầu năm 2024 . 22
Bảng 2.2. Cơ cấu nhân sự bản địa của doanh nghiệp Wistron Infocomm Việt Nam tính tới năm 2024 25
Bảng 2.3. Chức danh của thủ trưởng tại WVN và vị trí từng chức danh 26
Bảng 2.4. So sánh giữa bảng mô tả công việc bản Trung và bản Việt 29
Bảng 2.5. Tình hình nhân sự bản địa làm việc trái ngành tại WVN tính đến năm 2024 31
Bảng 2.6. Thống kê mô tả về "Sản phẩm nội bộ" 32
Bảng 2.7. Chính sách xe đưa đón cán bộ công nhân viên tại WVN 34
Bảng 2.8. Kết quả khảo sát định kỳ khối IDL về các vấn đề khó khăn gặp phải trong công việc giai đoạn quý 2/2024 35
Bảng 2.9. Thống kê mô tả về "Giá nội bộ" 36
Bảng 2.10. Chi phí mua sắm CSVC so với tổng chi phí tính đến năm 2024 37
Bảng 2.11. Thống kê mô tả về "Phân phối nội bộ" 40
Bảng 2.12. Thống kê tần suất các cuộc họp trong tuần dựa theo chức vụ nhân viên 41
Bảng 2.13. Các chương trình lương, thưởng tại WVN 42
Bảng 2.14. Các kênh trao đổi thông tin giữa nhân sự bản địa trong công ty 45
Bảng 2.15. Kết quả đánh giá các chương trình đào tạo hiện tại của WVN đối với nhóm IDL 47
Bảng 2.16. Thống kê các hoạt động, sự kiện truyền thông nội bộ được WVN tổ chức trong năm 2024 48
Bảng 2.17. Thống kê mô tả về "Truyền thông nội bộ" 51
Bảng 3.1. Đề xuất lựa chọn thị trường mục tiêu 55
Bảng 3.2. Giải pháp chuyển đổi chi phí tâm lý thành quyền lợi cho nhân sự bản địa tại WVN 60
Bảng 3.3. Đề xuất kế hoạch phát triển nội dung và thông điệp truyền thông nội bộ cho chương trình đào tạo liên kết WZS – WVN năm 2025 62
Bảng 3.4. Đề xuất chiến lược mở rộng kênh Tiktok cho WVN giai đoạn 2024 – 2025 ... 64

DANH MỤC HÌNH

Hình 2.1. Sơ đồ tổ chức WVN 23
Hình 2.2. Sự phân quyền từ cấp chủ quản đến nhân viên bản địa tại WVN..... 30
Hình 2.3. Đánh giá của nhân viên về "Sản phẩm nội bộ" 32
Hình 2.4. Thống kê vị trí địa lý của nhân sự IDL tại WVN tính đến tháng 10/2024 33
Hình 2.5. Đánh giá của nhân viên về "Giá nội bộ" 36
Hình 2.6. Đánh giá của nhân viên về "Phân phối nội bộ"..... 40
Hình 2.7. Tình hình mức lương giữa doanh nghiệp WVN so với thị trường lao động ... 43
Hình 2.8. Các kênh truyền thông hiện tại của WVN 44
Hình 2.9. Kết quả đánh giá các chương trình đào tạo hiện tại của WVN..... 47
Hình 2.10. Các kênh tiếp nhận và phản hồi ý kiến công nhân viên WVN 50
Hình 2.11. Đánh giá của nhân viên về "Truyền thông nội bộ" 52

TÓM TẮT

Trong đề án, tác giả đã tổng quát cơ sở lý luận về khái niệm và đặc điểm marketing nội bộ trong doanh nghiệp FDI, các nhân tố ảnh hưởng đến marketing nội bộ và nội dung các công cụ marketing-mix nội bộ để từ đó đánh giá thực trạng thực hiện các hoạt động nội bộ tại doanh nghiệp FDI Wistron Infocomm Việt Nam và đề xuất các giải pháp cải thiện.

Trong chương một, đề án trình bày về khung lý thuyết marketing nội bộ. Trong không gian nghiên cứu tại doanh nghiệp FDI, các công cụ marketing-mix nội bộ bao gồm: sản phẩm nội bộ (*bao gồm: bảng mô tả công việc, mức độ trao quyền và tính chất công việc phù hợp với nhu cầu thăng tiến và chuyên môn của nhân viên*), giá nội bộ (*bao gồm: chi phí tài chính, chi phí thời gian và chi phí tâm lý*), phân phối nội bộ (*bao gồm: địa điểm làm việc, công cụ làm việc và quy trình giao việc*) và truyền thông nội bộ (*bao gồm truyền thông chính thức và truyền thông phi chính thức*).

Các nhân tố ảnh hưởng tới các hoạt động marketing nội bộ bao gồm yếu tố khách hàng nội bộ, yếu tố mô hình quản trị của doanh nghiệp, yếu tố phong cách lãnh đạo và yếu tố văn hóa doanh nghiệp.

Trong chương hai, đề án trình bày về đặc điểm mẫu nghiên cứu, phương pháp thực hiện nghiên cứu khảo sát và giới thiệu bối cảnh nghiên cứu – Doanh nghiệp FDI Wistron Infocomm Việt Nam.

Đề án thực hiện khảo sát trên 200 đáp viên thuộc nhóm khách hàng nội bộ IDL, tác giả sử dụng phần mềm SPSS để thống kê và phân tích dữ liệu khảo sát thông qua công cụ thống kê mô tả mẫu nghiên cứu, thống kê trung bình. Kết quả thu được 185 phiếu hợp lệ. Mẫu nghiên cứu bao gồm đa dạng giới tính, độ tuổi, học vấn, thâm niên cho thấy các đánh giá về hoạt động marketing nội bộ cũng khác nhau. Tác giả tiến hành phân tích các yếu tố ảnh hưởng tới hoạt động marketing nội bộ cũng như xác định thực trạng triển khai các công cụ marketing-mix tại doanh nghiệp. Bên cạnh những kết quả tích cực đạt được thông qua quá trình thực hiện marketing nội bộ, doanh nghiệp FDI Wistron Infocomm vẫn còn những hoạt động chưa thực hiện hoặc triển khai chưa thật sự hiệu quả. Một số kết luận rút ra từ nghiên cứu:

Thứ nhất, về sản phẩm công việc mà doanh nghiệp cung cấp cho khách hàng nội bộ chưa có sự rõ ràng về yếu tố bảng mô tả công việc do chưa chú trọng trong quá trình dịch thuật, dẫn đến người phỏng vấn không tiếp cận được đầy đủ thông tin trong quá

trình phỏng vấn và nhân sự bản địa sau khi gia nhập công ty mất nhiều thời gian hơn để đào tạo và hiểu rõ về nội dung công việc mà mình đảm nhiệm.

Thứ hai, về yếu tố giá tâm lý (rào cản ngôn ngữ), hiện nay khách hàng nội bộ với chủ yếu là đối tượng nhân viên mới gia nhập công ty có cảm giác rõ nhất về yếu tố giá này đối với sản phẩm công việc tại doanh nghiệp. Nhân viên bản địa cảm thấy khó khăn trong giao tiếp do khác biệt về ngôn ngữ và văn hóa Trung – Việt.

Thứ ba, về truyền thông nội bộ, các kênh truyền thông hiện tại của doanh nghiệp đang không phải là phương thức trao đổi thông tin chủ yếu của cán bộ công nhân viên, kênh mạng xã hội còn nghèo nàn, các chương trình đào tạo thúc đẩy nhân viên còn chưa phù hợp về tần suất và hình thức đào tạo.

Dựa trên kết quả nghiên cứu và quan sát thực nghiệm, đề án đề xuất một số giải pháp cải thiện hoạt động marketing nội bộ của doanh nghiệp. Để những giải pháp này có tính ứng dụng và hiệu quả cao nhất, cần sự phối hợp chặt chẽ từ cả phía ban lãnh đạo và các phòng ban của doanh nghiệp lẫn các cán bộ công nhân viên công tác tại công ty. Doanh nghiệp cần xây dựng và phát triển hơn nữa các kênh truyền thông thông tin tiếp cận được gần gũi hơn với khách hàng nội bộ, thiết kế kênh truyền tải thông tin phù hợp hơn với từng nội dung mà doanh nghiệp cần truyền tải. Đồng thời cải thiện các đặc điểm của sản phẩm công việc sao cho thu hút được người lao động. Đề án đã đưa ra các đề xuất cụ thể:

Thứ nhất, giải pháp cải thiện công cụ bảng mô tả công việc với sự tham gia chính của bộ phận Hành chính Nhân sự và chủ quản các bộ phận tương ứng với vị trí công việc cần tuyển dụng.

Thứ hai, giải pháp làm giảm cảm giác về chi phí tâm lý, biến chi phí thành lợi ích cho đối tượng nhân sự bản địa mới gia nhập công ty thông qua việc xây dựng các chương trình đào tạo tiếng Trung, các sự kiện truyền thông giao lưu văn hóa Trung – Việt.

Thứ ba, giải pháp cải thiện hoạt động truyền thông nội bộ và hướng đến khích lệ, thúc đẩy sự nỗ lực trong công việc của nhân sự bản địa thông qua chương trình đào tạo trao đổi hai nước Trung – Việt. Đây là giải pháp giữ chân nhân tài và truyền thông về văn hóa doanh nghiệp khác biệt của WVN hướng đến phát triển đối tượng nhân sự bản địa. Bên cạnh đó, tác giả đồng thời đề xuất giải pháp phát triển kênh truyền thông Tiktok nhằm tăng hiện diện trên nền tảng mạng xã hội của doanh nghiệp, tiếp cận tốt hơn với khách hàng tiềm năng và duy trì tương tác với khách hàng nội bộ đang có.

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Tính đến nay, Hà Nam đã có 8 khu công nghiệp đang hoạt động với 582 dự án đầu tư, bao gồm 350 dự án FDI với tổng vốn đầu tư là 6,137 tỷ USD. Đài Loan là những nhà đầu tư lớn thứ 3 về số lượng dự án (52 dự án) nhưng đứng thứ nhất về tổng vốn đầu tư (1,825 tỷ USD, tương đương gần 30% tổng vốn FDI tại Hà Nam).

Tuy nhiên, một điều đáng buồn là chất lượng và trình độ nhân sự của nước ta lại không tăng tốc phát triển nhanh được như cách các doanh nghiệp FDI đổ vốn đầu tư tại Việt Nam nói chung và khu vực tỉnh Hà Nam nói riêng. Tình trạng thiếu hụt nhân sự chất lượng cao hiện nay là một bài toán khó giải đối với hầu hết các doanh nghiệp nguồn vốn FDI trong các ngành công nghệ thông tin, cơ khí, điện, điện tử,... Nhiều doanh nghiệp đã phải chấp nhận tuyển dụng lao động nước ngoài vào để thực hiện các công việc đòi hỏi chuyên môn cao. Có thể thấy rõ sự cần thiết trong thu hút, tuyển dụng, đào tạo và giữ chân nguồn nhân lực chất lượng cao tại các doanh nghiệp FDI, đặc biệt là nhân sự bản địa.

Đứng trước sức cạnh tranh lớn về nguồn nhân lực với tốc độ tăng trưởng nhanh chóng của các doanh nghiệp FDI khác trong tỉnh Hà Nam, Wistron Infocomm Việt Nam, một doanh nghiệp FDI hàng đầu trong lĩnh vực dịch vụ sản xuất điện tử (EMS) đến từ Đài Loan, hiểu rằng nhân viên địa phương là xương sống của sự thành công trong hoạt động và tăng trưởng bền vững của doanh nghiệp. Nhân sự giỏi hiện nay sẵn sàng rời bỏ doanh nghiệp để tìm đến những lựa chọn tốt hơn không chỉ đơn giản là chênh lệch về mức lương, mà còn là những đãi ngộ về mặt tâm lý, sự trao quyền và văn hóa doanh nghiệp mà họ cảm nhận ở nơi khác xứng đáng hơn với công sức lao động mà họ bỏ ra. Đứng trước thực trạng đó, nhà quản trị cần thay đổi góc nhìn đối với nhân sự, không chỉ xem họ là nhân viên mà cần nhìn nhận họ như khách hàng của doanh nghiệp nhằm thấu hiểu về những nhu cầu, mong muốn và cảm nhận của họ đối với sản phẩm công việc mà doanh nghiệp cung cấp, từ đó nghiên cứu cải tiến để sản phẩm phù hợp hơn nữa, thúc đẩy nhân sự cống hiến và gắn bó hơn với tổ chức. Để làm được điều đó, cần ứng dụng triết lý của marketing nội bộ và các công cụ của marketing nội bộ trong quản trị doanh nghiệp.

Tóm lại, từ tất cả những phân tích và lập luận nêu trên, học viên cho rằng việc nghiên cứu về "***Marketing nội bộ đối với nhân sự bản địa của doanh nghiệp FDI Wistron Infocomm Vietnam***" là cần thiết.

2. Mục tiêu nghiên cứu

Mục tiêu tổng quan: Mục tiêu của đề án nhằm nghiên cứu thực trạng triển khai các hoạt động marketing nội bộ dành cho đối tượng nhân sự bản địa tại doanh nghiệp FDI Wistron Infocomm Việt Nam, từ đó đề xuất giải pháp cải thiện.

Mục tiêu cụ thể:

- Xác định khung lý thuyết về marketing nội bộ trong doanh nghiệp FDI.

- Phân tích thực trạng các hoạt động marketing nội bộ thông qua khảo sát phản hồi của người lao động tại doanh nghiệp FDI.

- Trên cơ sở lý thuyết và thực trạng kết quả khảo sát, đề án đề xuất các giải pháp cải thiện hoạt động marketing nội bộ cho doanh nghiệp, giúp khắc phục những nhược điểm còn tồn tại.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

3.1. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của đề án là các hoạt động marketing nội bộ đối với nhân sự bản địa tại doanh nghiệp FDI Wistron Infocomm Việt Nam.

Khách thể nghiên cứu: Cán bộ công nhân viên bản địa của doanh nghiệp FDI Wistron Infocomm Việt Nam.

3.2. Phạm vi nghiên cứu

- Về không gian: Doanh nghiệp FDI Wistron Infocomm Việt Nam.

- Về thời gian: Từ năm 2021 đến 2023 với các dữ liệu thứ cấp, từ tháng 12/2023 đến tháng 8/2024 với các dữ liệu sơ cấp.

4. Phương pháp nghiên cứu

Tác giả tiến hành nghiên cứu bằng phương pháp định lượng thông qua bảng hỏi trong đề án này để tìm hiểu thực trạng hoạt động marketing nội bộ đối với nhân sự bản địa trong doanh nghiệp FDI Wistron Infocomm Việt Nam.

4.1. Phương pháp lấy dữ liệu

Bước 1: Chọn mẫu

Phương pháp chọn mẫu: Tác giả sử dụng cách chọn mẫu phi xác suất. Quy định về quy mô mẫu theo Bollen (1989, trích trong Châu Ngô Anh Nhân, 2011) có đề cập tỉ

lệ mẫu trên biến quan sát phải đảm bảo tối thiểu là 5:1. Theo quy định của Bollen, nghiên cứu có 38 biến thì quy mô mẫu tối thiểu phải là 190.

Kích thước mẫu: Quy mô mẫu từ 190 người đủ lớn để tạo ra một mẫu đại diện. Mẫu được lựa chọn ngẫu nhiên và có độ đại diện tối thiểu.

Lý do chọn mẫu: (i) Việc thu thập thông tin bị giới hạn về mặt thời gian, do đó không thể tiến hành chọn số lượng mẫu quá lớn, (ii) Vấn đề tối ưu chi phí và đảm bảo thông tin thích hợp, tá giả thực hiện điều tra thu thập thông tin trực tiếp bằng cách phát bảng hỏi đến 200 khách hàng nội bộ thuộc nhóm IDL (kỹ sư, nhân viên văn phòng) tại doanh nghiệp FDI Wistron Infocomm Việt Nam.

Bước 2: Thiết kế phiếu khảo sát

Tác giả sử dụng thang đo Likert để đo lường các tiêu chí đánh giá: Yếu tố sản phẩm nội bộ, yếu tố giá nội bộ, yếu tố phân phối nội bộ và yếu tố truyền thông nội bộ.

Các biến quan sát được đo lường bằng thang đo Likert 5 điểm, được quy định chi tiết như sau: 1 – Hoàn toàn không đồng ý, 2 – Không đồng ý, 3 – Bình thường (Trung lập), 4 – Đồng ý, 5 – Hoàn toàn đồng ý

Bước 3: Phân tích dữ liệu

Dữ liệu sau khi thu thập được sẽ được gạn lọc thông qua phần mềm Excel (loại bỏ những phiếu khảo sát trả lời sai, thiếu,...), sau đó được tiến hành mã hóa bằng phần mềm SPSS và xử lý thống kê.

4.2. Phương pháp phân tích và xử lý dữ liệu

Thống kê tần suất: Tác giả sử dụng phương pháp thống kê mô tả phân tích dữ liệu những biến định tính (độ tuổi, giới tính, trình độ học vấn, thâm niên)

Thống kê trung bình: Tác giả sử dụng phương pháp thống kê trung bình để phân tích dữ liệu của các biến định lượng với các chỉ số: số trung bình (mean); giá trị lớn nhất nhỏ nhất (min, max); độ lệch chuẩn (standard deviation);... Từ các chỉ số trung bình này ta có ý nghĩa khảo sát như sau:

- Giá trị trung bình từ 1 – 1,8: Hoàn toàn không đồng ý với nhận định;
- Giá trị trung bình từ 1,81 – 2,6: Không đồng ý với nhận định;
- Giá trị trung bình từ 2,61 – 3,4: Trung lập;
- Giá trị trung bình từ 3,41 – 4,2: Đồng ý với nhận định;
- Giá trị trung bình từ 4,21 – 5: Hoàn toàn đồng ý với nhận định.

4.3. Mô tả mẫu khảo sát

Tác giả tiến hành phát ra 200 phiếu khảo sát tới các cán bộ nhân viên IDL (kỹ sư, nhân viên văn phòng) đang làm việc tại công ty Wistron Infocomm Việt Nam, tác giả thu được 185 phiếu khảo sát hợp lệ và có thể phác thảo sơ bộ chân dung, đặc điểm của nhóm khách thể nghiên cứu. Tuy nhiên, với giới hạn thời gian, không gian của đề tài, các đáp viên thông qua khảo sát chưa đáp ứng được đại diện cho tệp khách hàng mục tiêu chưa khai thác hết nhóm khách thể nghiên cứu của công ty. Kết quả thống kê mô tả chung được thể hiện ở các bảng dưới đây:

Thống kê mô tả về giới tính:

Bảng 1. Thống kê mô tả về đặc điểm khách thể nghiên cứu về giới tính

Thống kê mô tả					
		Cỡ mẫu	Phần trăm	Độ lệch chuẩn	Hệ số tương quan
Giới tính	Nam	99	53.5%	0.500	0.250
	Nữ	86	46.5%		
	Tổng	185	100%		

Nguồn: Tác giả tính toán trên SPSS

Dữ liệu thống kê mô tả cung cấp cái nhìn tổng quan về phân phối giới tính trong mẫu khảo sát với tổng số 185 người tham gia. Từ số liệu, có 86 nam (chiếm 46.5% tổng số mẫu) và 99 nữ (chiếm 53.5% tổng số mẫu). Sự phân phối khá đồng đều này đề xuất rằng mẫu khảo sát không có sự chênh lệch đáng kể về giới tính, phân bổ đều cho nữ giới và nam giới.

Độ lệch chuẩn của phân phối giới tính là 0.5, một con số biểu thị mức độ biến động trong phân phối giới tính của mẫu. Sự biến động này có thể phản ánh sự đa dạng trong đặc điểm và ý kiến của từng phần của mẫu khảo sát. Hệ số tương quan là 0.25, cho thấy mức độ tương quan tương đối thấp giữa giới tính nam và các yếu tố khác trong mẫu khảo sát. Điều này có thể cho thấy rằng giới tính không ảnh hưởng mạnh mẽ đến các yếu tố khác trong nghiên cứu hoặc có thể chỉ có mối quan hệ yếu tới không đáng kể giữa chúng.

Thống kê mô tả về độ tuổi:

Bảng 2. Thống kê mô tả về đặc điểm khách thể nghiên cứu về độ tuổi

Thống kê mô tả					
		Cỡ mẫu	Phần trăm	Độ lệch chuẩn	Hệ số tương quan
Độ tuổi	18 – 21 tuổi	17	9.2%	0.926	0.858
	21 – 25 tuổi	71	38.4%		
	26 – 30 tuổi	56	30.3%		
	Trên 30 tuổi	41	22.2%		
	Tổng	185	100%		

Nguồn: Tác giả tính toán trên SPSS

Trong tổng số 185 nhân viên là đáp viên tham gia khảo sát, sự phân bố độ tuổi của nhân viên đang làm việc tại công ty Wistron Infocomm Việt Nam cũng phản ánh một sự đa dạng và phong phú. Nhóm khách thể nghiên cứu từ 21 – 25 tuổi, chiếm tỷ lệ 38.4% tổng số mẫu, thể hiện sự quan tâm và tham gia của nhóm trẻ tuổi trong việc lựa chọn công ty Wistron Infocomm Việt Nam là nơi làm việc lý tưởng của mình. Cũng có sự đóng góp đáng kể từ nhóm khách thể nghiên cứu là từ 26 – 30 tuổi, với tỷ lệ tham gia khảo sát là 30.3% tổng số mẫu.

Độ lệch chuẩn của phân phối độ tuổi là 0.926, một con số biểu thị mức độ biến động trong phân phối độ tuổi của mẫu khảo sát. Sự biến động này có thể phản ánh sự đa dạng trong các đặc điểm và ý kiến của từng nhóm nhân viên. Kết quả trên còn cho thấy nhóm độ tuổi của nhân viên, từ đó góp phần giúp nhà quản trị của công ty có thể phát triển các chương trình truyền thông nội bộ phù hợp và thu hút được sự quan tâm của các đối tượng nhân viên.

Thống kê mô tả về học vấn:

Bảng 3. Thống kê mô tả về đặc điểm khách thể nghiên cứu về học vấn

Thống kê mô tả					
		Cỡ mẫu	Phần trăm	Độ lệch chuẩn	Hệ số tương quan
Học vấn	THPT	16	8.6%	0.882	0.777
	Cao đẳng	50	27.0%		
	Đại học	80	43.2%		
	Sau đại học	39	21.1%		
	Tổng	185	100%		

Nguồn: Tác giả tính toán trên SPSS

Trong tổng số 185 nhân viên tham gia khảo sát, phân bố về trình độ học vấn của nhân viên tại công ty phản ánh sự đa dạng và phong phú về mặt học vấn. Nhóm nhân viên có trình độ đại học chiếm tỷ lệ cao nhất, đạt 43.2% tổng số mẫu, cho thấy mức độ tham gia cao của nhóm có trình độ học vấn từ đại học, phản ánh yêu cầu tuyển dụng hoặc vị trí công việc của công ty. Ngoài ra, nhân viên có trình độ cao đẳng cũng chiếm tỷ lệ đáng kể, với 27.0% tổng số mẫu, góp phần quan trọng vào cơ cấu nhân sự của công ty. Nhóm có trình độ sau đại học chiếm 21.1%, thể hiện sự hiện diện của đội ngũ nhân sự có chuyên môn sâu, giúp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Trong khi đó, nhóm nhân viên có trình độ THPT chiếm 8.6%, thấp nhất trong các nhóm học vấn, nhưng vẫn đóng vai trò bổ trợ nhất định.

Độ lệch chuẩn của nhóm nhân viên có trình độ THPT là 0.882, phản ánh mức độ biến động không quá lớn trong phân bố học vấn. Hệ số tương quan của nhóm này là 0.777, biểu thị mối liên hệ giữa trình độ học vấn và các yếu tố khác trong nhóm nhân viên THPT, giúp làm rõ hơn đặc điểm của nhóm này. Kết quả trên cho thấy sự phân bổ đa dạng về học vấn trong công ty, từ đó giúp các phòng ban, đặc biệt là phòng Nhân sự, có thể thiết kế các chương trình phát triển kỹ năng và đào tạo phù hợp với từng nhóm nhân viên. Điều này càng trở nên quan trọng trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng cao về thu hút và giữ chân nhân tài.

Thống kê mô tả về thâm niên:

Bảng 4. Thống kê mô tả về đặc điểm khách thể nghiên cứu về thâm niên

Thống kê mô tả					
		Cỡ mẫu	Phần trăm	Độ lệch chuẩn	Hệ số tương quan
Học vấn	Dưới 1 năm	57	30.8%	0.750	0.562
	1 – 3 năm	81	43.8%		
	Trên 3 năm	47	25.4%		
	Tổng	185	100%		

Nguồn: Tác giả tính toán trên SPSS

Trong tổng số 185 nhân viên tham gia khảo sát, thâm niên làm việc của nhân viên trong công ty được phân bổ khá đa dạng, phản ánh sự kết hợp giữa những nhân sự mới và những người có kinh nghiệm làm việc lâu dài. Nhóm nhân viên có thâm niên từ 1 đến 3 năm chiếm tỷ lệ cao nhất với 43.8% tổng số mẫu, thể hiện sự hiện diện mạnh mẽ của nhóm có kinh nghiệm làm việc ở mức trung bình, đóng góp đáng kể vào hoạt động của công ty. Ngoài ra, nhóm nhân viên có thâm niên dưới 1 năm cũng chiếm tỷ lệ khá cao, đạt 30.8% tổng số mẫu, cho thấy công ty có khả năng thu hút đội ngũ nhân sự mới, có thể là những nhân viên trẻ tuổi hoặc mới gia nhập công ty. Nhóm nhân viên có thâm niên trên 3 năm chiếm 25.4%, phản ánh nhóm nhân sự có kinh nghiệm lâu dài và hiểu biết sâu sắc về văn hóa cũng như quy trình làm việc trong công ty.

Độ lệch chuẩn của nhóm có thâm niên dưới 1 năm là 0.750, cho thấy sự biến động không quá lớn trong phân bố của nhóm này, và hệ số tương quan là 0.562, thể hiện mối liên hệ tương đối giữa thâm niên và các yếu tố khác trong nhóm nhân viên dưới 1 năm.

4.4. Kiểm tra độ tin cậy thang đo Cronbach's Alpha

Sau khi phân tích các nhân tố tác động, tác giả sẽ thực hiện chọn lọc lại biến tham gia vào hồi quy nếu không đáp ứng tiêu chuẩn về hệ số tương quan lớn hơn hoặc bằng 0.6. Kết quả thể hiện ở các nội dung sau đây:

Yếu tố "Sản phẩm nội bộ":

Bảng 5. Cronbach's Alpha của thang đo yếu tố "Sản phẩm nội bộ"

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
Cronbach's Alpha = 0.885				
SPNB1	9.97	9.668	0.766	0.845
SPNB2	9.95	9.623	0.765	0.845
SPNB3	9.76	10.402	0.633	0.895
SPNB4	10.02	9.255	0.836	0.817

Nguồn: Tác giả tính toán trên SPSS

Dựa vào kết quả ở bảng trên, chỉ số Cronbach's Alpha của yếu tố "Sản phẩm nội bộ" đạt 0.885 > 0.6 và đều có hệ số tương quan biến tổng của cả 4 biến quan sát đều > 0.3. Do đó, tác giả kết luận rằng thang đo "Sản phẩm nội bộ" được đánh giá là tốt và đủ độ tin cậy có thể sử dụng được cho việc phân tích hồi quy.

Yếu tố "Giá nội bộ":

Bảng 6. Cronbach's Alpha của thang đo yếu tố "Giá nội bộ"

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
Cronbach's Alpha = 0.871				
GNB1	9.35	8.586	0.669	0.858
GNB2	9.28	8.168	0.765	0.819
GNB3	9.32	8.827	0.641	0.868
GNB4	9.31	7.997	0.833	0.792

Nguồn: Tác giả tính toán trên SPSS

Dựa vào kết quả ở bảng trên, chỉ số Cronbach's Alpha của yếu tố "Giá nội bộ" đạt 0.871 > 0.6 và đều có hệ số tương quan biến tổng của cả 4 biến quan sát đều > 0.3. Do đó, tác giả kết luận rằng thang đo "Giá nội bộ" được đánh giá là tốt và đủ độ tin cậy có thể sử dụng được cho việc phân tích hồi quy.

Yếu tố "Phân phối nội bộ":

Bảng 7. Cronbach's Alpha của thang đo yếu tố "Phân phối nội bộ"

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
Cronbach's Alpha = 0.779				
PPNB1	12.26	3.193	0.527	0.756
PPNB2	12.22	3.301	0.468	0.788
PPNB3	12.16	3.546	0.664	0.706
PPNB4	12.23	2.720	0.736	0.637

Nguồn: Tác giả tính toán trên SPSS

Dựa vào kết quả ở bảng trên, chỉ số Cronbach's Alpha của yếu tố "Phân phối nội bộ" đạt 0.779 > 0.6 và đều có hệ số tương quan biến tổng của cả 4 biến quan sát đều > 0.3. Do đó, tác giả kết luận rằng thang đo "Phân phối nội bộ" được đánh giá là tốt và đủ độ tin cậy có thể sử dụng được cho việc phân tích hồi quy.

Yếu tố "Truyền thông nội bộ":

Bảng 8. Cronbach's Alpha của thang đo yếu tố "Truyền thông nội bộ"

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
Cronbach's Alpha = 0.893				
TTNB1	27.11	51.651	0.620	0.885
TTNB2	27.21	51.860	0.690	0.879
TTNB3	26.78	51.673	0.649	0.882
TTNB4	27.24	51.805	0.658	0.881
TTNB5	26.96	52.145	0.663	0.881
TTNB6	27.52	52.153	0.622	0..884
TTNB7	27.13	51.907	0.697	0.878
TTNB8	27.40	52.676	0.605	0.885
TTNB9	27.41	51.514	0.673	0.880

Nguồn: Tác giả tính toán trên SPSS

Dựa vào kết quả ở bảng trên, chỉ số Cronbach's Alpha của yếu tố "Truyền thông nội bộ" đạt 0.893 > 0.6 và đều có hệ số tương quan biến tổng của cả 9 biến quan sát đều > 0.3. Do đó, tác giả kết luận rằng thang đo "Truyền thông nội bộ" được đánh giá là tốt và đủ độ tin cậy có thể sử dụng được cho việc phân tích hồi quy.

5. Kết cấu của đề án

Đề án được trình bày thành 03 chương với kết cấu như sau:

Chương 1: Cơ sở lý luận về Marketing nội bộ trong doanh nghiệp FDI

Chương 2: Thực trạng Marketing nội bộ đối với nhân sự bản địa của doanh nghiệp FDI Wistron Infocomm Việt Nam

Chương 3: Đề xuất giải pháp cho hoạt động Marketing nội bộ tại doanh nghiệp FDI Wistron Infocomm Việt Nam

CHƯƠNG 1.
CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ MARKETING NỘI BỘ TRONG DOANH NGHIỆP FDI

1.1. Marketing nội bộ trong doanh nghiệp FDI

1.1.1. Định nghĩa Marketing nội bộ

Định nghĩa về marketing nội bộ xuất hiện từ những năm 70 bởi Berry et. al (1976) cho rằng công việc của nhân viên có thể được coi là sản phẩm của doanh nghiệp và sự thỏa mãn của nhân viên có thể dẫn đến sự thỏa mãn của khách hàng. Theo ông, marketing nội bộ "*là một quá trình thu hút, phát triển, tạo động lực và giữ gìn những nhân viên có chất lượng thông qua thỏa mãn nhu cầu của họ*.". Triết lý của marketing nội bộ là doanh nghiệp cần đối xử với nhân viên như một khách hàng, đồng thời ứng dụng các nguyên tắc marketing để thiết kế công việc cho nhân viên, thúc đẩy nhân viên làm việc hiệu quả hơn. Các khái niệm về marketing nội bộ đã phát triển không ngừng và đồng thời không chỉ giới hạn ở các doanh nghiệp thương mại dịch vụ, mà còn được ứng dụng ở các các doanh nghiệp sản xuất. Điều đó cho thấy bất cứ tổ chức nào cũng có thể áp dụng marketing nội bộ như một công cụ chiến lược thỏa mãn khách hàng nội bộ đồng thời tạo điều kiện tốt nhất để thực hiện chiến lược marketing với khách hàng bên ngoài.

Theo Berry (1984), marketing nội bộ là quá trình *"...Nhìn nhận nhân viên như khách hàng nội bộ, nhìn nhận công việc như sản phẩm nội bộ. Từ đó thỏa mãn nhu cầu, ước muốn của những khách hàng nội bộ trong quá trình thực hiện mục tiêu của tổ chức. Đó là cốt lõi của marketing nội bộ.*" Quan điểm của Berry cho rằng sự thỏa mãn của nhân viên có thể dẫn đến sự thỏa mãn của khách hàng.

Đã có nhiều nghiên cứu ủng hộ việc sử dụng hỗn hợp marketing (4Ps) trong tổ chức nhằm tác động đến thái độ và hành vi của nhân viên – bao gồm những người trực tiếp tiếp xúc với khách hàng và những nhân viên hậu cần, từ đó nâng cao tính hiệu quả của các hoạt động marketing và tăng trưởng lợi nhuận.

Theo Kaur và Sharma (2015), "*Marketing nội bộ là một khái niệm mà trong đó doanh nghiệp sử dụng các công cụ marketing để thu hút và giữ chân đội ngũ nhân viên giỏi từ đó tác động đến hiệu quả kinh doanh ở các khía cạnh tài chính và phi tài chính*."

Barnes (1989) định nghĩa marketing nội bộ là việc áp dụng các nguyên tắc và công cụ marketing hỗn hợp (4Ps) nhằm cung cấp "*dịch vụ khách hàng cho nhân viên*". Tương tự, George (1990) ủng hộ quan điểm ứng dụng các công cụ marketing nội bộ

trong quản trị tổ chức nhằm thúc đẩy nhân viên cải thiện chất lượng dịch vụ đối với khách hàng.

Như vậy, trong phạm vi đề án, tác giả sử dụng định nghĩa về marketing nội bộ là quá trình thu hút, phát triển, tạo động lực và giữ chân những nhân viên chất lượng thông qua việc sử dụng các công cụ marketing nội bộ xây dựng các chương trình marketing nội bộ phù hợp.

1.1.2. Doanh nghiệp FDI và đặc điểm marketing nội bộ

Theo UNCTAD (2007), đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI) là khoản đầu tư liên quan đến mối quan hệ lâu dài, phản ánh lợi ích và quyền kiểm soát lâu dài của một thực thể cư trú trong một nền kinh tế (nhà đầu tư trực tiếp nước ngoài hay doanh nghiệp mẹ) trong một doanh nghiệp cư trú ở một nền kinh tế khác với nền kinh tế của nhà đầu tư trực tiếp nước ngoài (doanh nghiệp FDI hoặc doanh nghiệp liên kết hoặc chi nhánh nước ngoài). Còn theo Luật đầu tư nước ngoài của Việt Nam: "*Đầu tư trực tiếp nước ngoài là việc nhà đầu tư nước ngoài đưa vào Việt Nam vốn bằng tiền nước ngoài hoặc bằng bất kì tài sản nào để tiến hành các hoạt động đầu tư theo quy định của Luật này*." Doanh nghiệp FDI hiểu theo Luật đầu tư là doanh nghiệp do nhà đầu tư FDI thành lập để thực hiện các hoạt động đầu tư tại Việt Nam. Về bản chất, FDI thể hiện nhu cầu của hai bên: nhà đầu tư và quốc gia tiếp nhận đầu tư. Sự xuất hiện của doanh nghiệp FDI tại quốc gia tiếp nhận đầu tư đã góp phần giải quyết việc làm cho nhiều người lao động, tăng thu nhập trung bình và GDP của quốc gia. Theo Nguyễn Thị Ngọc Anh (2023), nhân sự của các doanh nghiệp FDI trong khu công nghiệp chủ yếu được phân theo 4 nhóm chính: (1) nhóm cán bộ quản lý, lãnh đạo đơn vị, (2) nhóm các nhà chuyên môn bậc cao, bậc trung và cán bộ kỹ thuật, (3) nhóm nhân viên văn phòng/dịch vụ và nhân viên bán hàng, (4) nhóm lao động phổ thông/công nhân. Ngoài ra, cũng có thể phân theo hai nhóm là lao động trực tiếp và lao động gián tiếp. Lao động trực tiếp là những lao động trực tiếp sản xuất tạo ra của cải vật chất: công nhân lành nghề đã qua đào tạo, lao động phổ thông chưa qua đào tạo. Lao động gián tiếp bao gồm những nhân viên gián tiếp tham gia vào quá trình tạo ra của cải vật chất: cán bộ lãnh đạo, cán bộ quản lý, nhân viên văn phòng,...

Về đặc điểm của marketing nội bộ, theo PGS.TS. Trương Đình Chiến (2012), marketing nội bộ có năm đặc điểm cơ bản.

"Marketing nội bộ tập trung vào sự phát triển và đưa ra những tiêu chuẩn cao trong chất lượng dịch vụ và sự thỏa mãn của khách hàng." Ở mức độ cơ bản này, marketing nội bộ cho thấy mối quan hệ mật thiết giữa thỏa mãn khách hàng nội bộ và thỏa mãn khách hàng bên ngoài. Marketing nội bộ đóng vai trò cải thiện mối quan hệ đó

sao cho chất lượng dịch vụ được nâng cao, đồng thời gia tăng hiệu suất hoạt động và lợi nhuận của doanh nghiệp FDI.

"Marketing nội bộ chủ yếu quan tâm đến sự phát triển của các chương trình truyền thông nội bộ cung cấp cho cán bộ công nhân viên những thông tin cần thiết và có được sự ủng hộ của họ." Một chiến lược marketing nội bộ sẽ là sự phối hợp nhịp nhàng của các kênh truyền thông nội bộ từ đó truyền đạt thành công những thông điệp mà ban lãnh đạo muốn cung cấp tới nhân viên, giải đáp những khúc mắc cho nhân viên từ đó định hướng dư luận nội bộ và hạn chế tối đa những mâu thuẫn ngầm của tổ chức.

"Marketing nội bộ được sử dụng như một phương pháp có hệ thống trong quản trị sự chấp nhận những cải tiến trong doanh nghiệp." Marketing nội bộ hay còn là triết lý quản trị sự đổi mới. Mọi doanh nghiệp đều cần trải qua những sự cải tổ về tổ chức, nhân sự hoặc định hướng phát triển để có thể tiến xa hơn trên con đường kinh doanh. Vì mục tiêu chung của tổ chức, cả lãnh đạo và nhân viên đôi khi đều cần hy sinh lợi ích cá nhân. Để nhân sự có thể chấp nhận những thay đổi ấy, nhà quản trị cần vận dụng các chiến lược marketing nội bộ một cách khôn khéo để thuyết phục người lao động chấp nhận những sự thay đổi, đặc biệt là trong môi trường doanh nghiệp FDI đa văn hóa.

"Marketing nội bộ liên quan đến việc cung cấp sản phẩm và dịch vụ cho những người sử dụng bên trong công ty." Nhân sự của doanh nghiệp được xem là khách hàng nội bộ - trung tâm của các hoạt động marketing nội bộ. Vì vậy, việc làm marketing nội bộ là việc nghiên cứu, phát triển và cung cấp cho khách hàng nội bộ những sản phẩm dịch vụ nội bộ tương ứng với nhu cầu và mong muốn của họ. Khi đó, công việc chính là sản phẩm nội bộ mà doanh nghiệp cung cấp cho người lao động.

"Marketing nội bộ được xem như một chiến lược thực hiện các kế hoạch marketing." Marketing nội bộ có mối quan hệ mật thiết với marketing đối ngoại. Trong khi marketing đối ngoại đưa ra lời hứa với khách hàng bên ngoài thì marketing nội bộ hiện thức hóa lời hứa của tổ chức dành cho khách hàng nội bộ. Lovelock và Wright (2002) đã khẳng định, doanh nghiệp muốn chuyển giao dịch vụ thành công cần áp dụng đồng thời marketing đối ngoại giữa doanh nghiệp - khách hàng và marketing nội bộ giữa các nhà quản lý doanh nghiệp và nhân viên trực tiếp cung cấp dịch vụ.

1.2. Chiến lược Marketing nội bộ

1.2.1. Phân đoạn thị trường nội bộ

Cũng giống như việc triển khai một chiến lược marketing đối ngoại, nhà quản trị doanh nghiệp cần thực hiện phân đoạn thị trường nội bộ theo những tiêu thức hợp lý

nhằm chia nhóm khách hàng nội bộ của mình thành những nhóm khách hàng với các đặc tính riêng biệt để thiết kế chính sách phù hợp nhất với họ. Theo Kotler (2003), phân đoạn thị trường được định nghĩa "*là một quá trình phân chia thị trường tổng thể thành nhiều nhóm khách hàng khác nhau theo những tiêu thức nhất định sao cho mỗi nhóm gồm những khách hàng có những đặc điểm chung, có nhu cầu và hành vi mua giống nhau.*" Không phải mọi nhân viên đều làm việc tại công ty với chung một mục đích là kiếm tiền. Việc khác biệt về các yếu tố nhân khẩu học, vị trí địa lý, tình trạng hôn nhân, trình độ học vấn, hành vi tâm lý,... sẽ khiến nhân viên có thêm những nhu cầu mong muốn rất khác nhau khi tham gia công tác tại tổ chức. Thông qua việc phân đoạn thị trường nội bộ, nhà quản trị có thể phác thảo về chân dung khách hàng nội bộ mục tiêu và xác định được thị trường mục tiêu, từ đó phát triển một chiến lược marketing nội bộ hỗn hợp nhằm đáp ứng nhu cầu của đoạn thị trường đó.

1.2.2. Mục tiêu marketing nội bộ

Về cơ bản, mục tiêu của marketing nội bộ là thỏa mãn nhu cầu và mong muốn của khách hàng nội bộ, giúp nhân viên nhận thức rõ ràng về mục tiêu và ý tưởng truyền thông của tổ chức, khiến họ gắn kết và trung thành hơn. Tùy vào từng giai đoạn khác nhau của doanh nghiệp FDI mà nhà quản trị có thể đặt ra các mục tiêu khác nhau cho các hoạt động marketing nội bộ. Như với giai đoạn doanh nghiệp mới có mặt tại Việt Nam, mục tiêu marketing nội bộ lúc này là tập trung xây dựng văn hóa doanh nghiệp, tuy nhiên khi doanh nghiệp đã vào giai đoạn sản xuất ổn định và cần mở rộng nhân sự, mục tiêu marketing nội bộ sẽ chuyển thành đảm bảo mức độ hài lòng của nhân sự đang công tác tại doanh nghiệp đồng thời cải thiện hình ảnh và định vị thương hiệu nội bộ nhằm thu hút ứng viên mới.

1.2.3. Định hướng chiến lược marketing nội bộ

Cũng như marketing đối ngoại, việc thực hiện marketing nội bộ yêu cầu nhà quản trị cần có tầm nhìn xa đối với thị trường nội bộ của doanh nghiệp, dự đoán được trước tương lai (các cơ hội hay nguy cơ) sẽ xuất hiện từ đó xác lập các mục tiêu và định hướng hoạt động phù hợp. Chiến lược thị trường nội bộ cần được xây dựng trở thành kim chỉ nam cho các hoạt động marketing nội bộ, sao cho đáp ứng được các nhu cầu và mong muốn của đối tượng khách hàng nội bộ mục tiêu của doanh nghiệp. Thông qua chiến lược thị trường nội bộ, nhà quản trị sẽ có kế hoạch áp dụng các chiến thuật marketing nội bộ hiệu quả hơn, tạo sự phối hợp đồng bộ giữa các bộ phận có liên quan nhằm tận dụng tối đa các nguồn lực nhằm xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp, đạt được những mục tiêu phát triển của toàn bộ doanh nghiệp.

1.3. Marketing-mix nội bộ

1.3.1. Sản phẩm nội bộ

Nếu xem định nghĩa về sản phẩm nội bộ giống như định nghĩa về sản phẩm trong marketing hỗn hợp thông thường, rằng sản phẩm là tất cả những gì mà doanh nghiệp cung cấp cho khách hàng nhằm thỏa mãn nhu cầu và mong muốn của người tiêu dùng, thì sản phẩm nội bộ chính là công việc mà doanh nghiệp cung cấp cho nhân viên của mình. Điều đó có nghĩa là sản phẩm công việc của doanh nghiệp cần đáp ứng được những lợi ích mà người lao động tìm kiếm. Một doanh nghiệp thành công là một doanh nghiệp có khả năng "bán" được công việc cho nhân viên trước khi bán được dịch vụ cho khách hàng. Doanh nghiệp cần nhìn nhận công việc mà mình đăng tin trên thị trường tuyển dụng nhằm tìm kiếm ứng viên như một sản phẩm chứ không chỉ đơn thuần là một cơ hội nghề nghiệp. Lúc này, công việc không chỉ là nghĩa vụ mà người lao động cần phải thực hiện mà còn cần được xem xét dưới góc độ quan điểm và những lợi ích mà họ mong chờ, tìm kiếm ở một công việc. Khi đó, quy trình thiết kế công việc của doanh nghiệp sẽ cần cân nhắc tới các yếu tố rộng hơn, sâu sắc hơn là chỉ tập trung xét ở khía cạnh lương thưởng, phúc lợi mà công việc có thể đem lại cho nhân viên. Theo Ahmed và Rafiq (2002), doanh nghiệp cần quan tâm đến bản mô tả công việc nhằm làm cho nhân viên đánh giá họ có đang được làm đúng việc, đúng chuyên môn hay không. Nhân viên không chỉ quan tâm tới mức lương mà họ nhận được, họ còn có xu hướng tìm kiếm một công việc nơi mà họ được trao quyền, có vai trò phù hợp và rõ ràng và cơ hội thăng tiến (Ahmed và cộng sự, 2003)

Như vậy, xét về yếu tố sản phẩm nội bộ, tác giả lựa chọn đánh giá trên các tiêu chí sau: (1) Bảng mô tả công việc, (2) Mức độ trao quyền trong công việc, (3) Tính chất công việc phù hợp với nhu cầu thăng tiến và công việc của nhân viên

1.3.2. Giá nội bộ

Khi khách hàng nội bộ là nhân viên sử dụng sản phẩm nội bộ là công việc, họ đồng thời cần phải trả một mức giá nội bộ cho sản phẩm đó như cách khách hàng phổ thông sử dụng sản phẩm dịch vụ bên ngoài. Tuy nhiên, giá cả trong marketing nội bộ không dễ dàng được định nghĩa như các chiến lược marketing ở các lĩnh vực khác. Giá nội bộ là một khái niệm có tính trừu tượng, nó bao gồm toàn bộ những gì mà nhân viên phải đánh đổi để nhận được sản phẩm công việc và trở thành một phần trong đội ngũ nhân sự của tổ chức. Trên thực tế, có rất nhiều chi phí phát sinh mà nhân viên cần phải chi trả trong quá trình làm việc tại tổ chức không chỉ là tiền bạc mà còn cả những hy sinh về nội tại con người. Theo Ahmed và cộng sự (2003); De Bruin-Reynolds và cộng

sự (2015) chia nội hàm giá nội bộ thành các thành phần: chi phí cơ hội, chi phí tâm lý và chi phí tình cảm. Nhiệm vụ của nhà quản trị marketing nội bộ là làm sao để biến những cảm giác tiêu cực về chi phí người lao động cần chi trả trong quá trình làm việc tại công ty thành quyền lợi, để người lao động có cảm giác mức chi phí họ phải bỏ ra là hợp lý hoặc nhỏ hơn so với những lợi ích mà công ty cung cấp cho họ.

Xét trong đặc thù của các doanh nghiệp FDI trong lĩnh vực sản xuất công nghiệp nặng với tính chất công việc theo ca kíp và môi trường làm việc công nghiệp, mức giá nội bộ mà người lao động phải chi trả cũng đồng thời có tính đặc trưng. Cụ thể, mức giá nội bộ mà người lao động phải chi trả lúc này bao gồm: đánh đổi về tài chính (*bao gồm: chi phí đi lại, chi phí thuê nhà)*, đánh đổi về thời gian (*bao gồm: thời gian tăng ca để hoàn thành công việc của người lao động, thời gian nghỉ ngơi hay dành cho gia đình,...)*, đánh đổi về tâm lý (*bao gồm: mức độ căng thẳng khi thực hiện công việc do tính chất công việc đặc thù và rào cản trong giao tiếp*).

Như vậy, xét về yếu tố giá nội bộ, tác giả lựa chọn đánh giá trên các tiêu chí sau: (1) Chi phí tài chính (*Chi phí sinh hoạt, chi phí đi lại*), (2) Chi phí thời gian (*Tần suất tăng ca*), (3) Chi phí tâm lý (*Mức độ căng thẳng, Rào cản giao tiếp*)

1.3.3. Phân phối nội bộ

Kênh phân phối trong marketing nội bộ là nơi cung cấp sản phẩm cho khách hàng nội bộ, thông qua các kênh phân phối, khách hàng nội bộ có thể tiếp xúc với công việc (*Đào Thị Hương Giang, 2018*). Phân phối nội bộ được coi là yếu tố hữu hình nhất trong số các yếu tố 4P's của chiến lược marketing nội bộ. Thông qua phân phối, ta hình dung ra được cách mà doanh nghiệp đưa sản phẩm nội bộ đến cho khách hàng nội bộ. Đó sẽ là nơi mà người lao động thực hiện công việc của họ, cách thức họ thực hiện công việc đó và cách mà cấp quản lý giao các nhiệm vụ công việc cho nhân viên.

Như vậy, xét về yếu tố phân phối nội bộ, tác giả lựa chọn đánh giá trên các tiêu chí sau: (1) Địa điểm làm việc, (2) Công cụ làm việc, (3) Quy trình giao việc.

1.3.4. Truyền thông nội bộ

Truyền thông nội bộ là một công cụ đắc lực giúp nhà quản trị truyền tải thông tin hai chiều: một chiều mô tả những ý tưởng và mong muốn mà ban lãnh đạo muốn truyền đạt tới nhân viên, một chiều lắng nghe và giải đáp những vướng mắc của nhân viên. Từ hai chiều tương tác liên tục này, luồng thông tin nội bộ được phát triển và kiểm soát một cách có định hướng, giảm thiểu những hiểu nhầm về mặt thông tin hoặc phản đối ngầm diễn ra bên trong môi trường nội bộ. Hệ thống các kênh truyền thông

nội bộ phổ biến bao gồm: các khóa đào tạo nội bộ, email nội bộ, bảng tin nội bộ, hội thảo, các hội nhóm, Công đoàn,... Quy mô của các chương trình truyền thông nội bộ phụ thuộc chính vào tư duy lãnh đạo và nguồn lực của doanh nghiệp. Mục tiêu hàng đầu của truyền thông nội bộ là làm sao khéo léo có được sự tham gia và đối thoại ở cả hai phía doanh nghiệp và khách hàng nội bộ, đạt được mục đích truyền đạt thông tin và lắng nghe ý kiến phản hồi.

Bảng 1.1. Vai trò của phương tiện truyền thông nội bộ

Vai trò	Minh họa
Xây dựng nhóm	Đào tạo cán bộ công nhân viên về môi trường doanh nghiệp Khuyến khích sự hợp tác giữa các bộ phận
Kiểm soát tổn hại	Giúp nhà quản trị phòng tránh những sai lầm trong truyền thông Kiểm soát thông tin tiêu cực Chống lại chủ nghĩa bi quan
Xây dựng tinh thần	Xây dựng sự tự tin cho cán bộ công nhân viên Tạo động lực làm việc
Sự tham gia	Tạo cơ hội thể hiện quan điểm cho người lao động và lắng nghe phản hồi của nhân viên tích cực Xây dựng kênh để cùng chia sẻ trong nội bộ Nâng cao sự ghi nhận của các thành viên nội bộ
Quản trị sự thay đổi	Giải thích lý do và nâng cao hiểu biết về sự thay đổi và nhu cầu thay đổi Kiểm chứng và thu thập ý kiến về những ý tưởng mới Giúp người lao động hòa nhập và thích nghi với sự thay đổi
Đặt mục tiêu	Giúp doanh nghiệp phát triển đúng định hướng dự kiến Hướng tới mục tiêu chung của tổ chức với sự tập trung cao Kêu gọi sự ủng hộ cho các chính sách

(Nguồn: PGS.TS. Trương Đình Chiến, Giáo trình Quản trị Marketing, trang 778, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân, 2012)

Đối với marketing nội bộ, các công cụ truyền thông nội bộ có thể phân loại theo hai nhóm: truyền thông chính thức và truyền thông phi chính thức. Truyền thông chính thức bao gồm: (1) Cuộc họp, bảng tin nội bộ, (2) Các chương trình lương thưởng, (3) Các kênh truyền thông chủ yếu của doanh nghiệp, (4) Các chương trình đào tạo phát triển nhân viên. Thông qua truyền thông chính thức, doanh nghiệp có thể cung cấp các thông tin và tạo cho khách hàng nội bộ cơ hội phản hồi ngay lập tức. Truyền thông phi chính thức bao gồm: (1) Sự gặp gỡ, quan tâm của ban lãnh đạo đối với nhân viên, (2) Các chương trình, sự kiện truyền thông nội bộ (chương trình team building, chương trình sự kiện theo dịp), (3) Khuyến khích nhân viên đóng góp ý kiến cá nhân.

1.4. Các yếu tố ảnh hưởng tới Marketing nội bộ trong doanh nghiệp FDI

1.4.1. Yếu tố khách hàng nội bộ

Theo Hernandez và cộng sự (2017), nguyên tắc chính của marketing nội bộ là biến nhân viên thành trung tâm của bất cứ tổ chức nào bởi nhân viên là những người liên tục truyền thông và tương tác với khách hàng, họ đóng vai trò quan trọng trong việc tạo ra hình ảnh của tổ chức trong tâm trí khách hàng. Khách hàng nội bộ là đối tượng trực tiếp của các chiến lược và chiến thuật marketing nội bộ, do vậy cũng là yếu tố có ảnh hưởng lớn nhất tới việc triển khai các hoạt động marketing nội bộ.

Việc thực hiện marketing nội bộ tại doanh nghiệp sản xuất FDI áp dụng cho đối tượng nhân sự bản địa là hết sức quan trọng bởi tính chất phức tạp và đặc thù của ngành sản xuất. Theo Đào Thị Hương (2022), đối với doanh nghiệp sản xuất thì các sản phẩm được hình thành thông qua sức sáng tạo của nhân viên. Để tạo ra một số lượng lớn sản phẩm với chất lượng đồng đều, có những yếu tố tác động nhìn thấy và định lượng được nhưng còn có sự tham gia của các yếu tố vô hình. Một trong số những yếu tố khó đo lường đó là việc doanh nghiệp phải đảm bảo được chất lượng nhân sự thông qua việc phân đoạn thị trường để tìm ra chân dung khách hàng nội bộ có vai trò trọng điểm với chất lượng sản xuất của doanh nghiệp, từ đó thỏa mãn nhu cầu của họ thông qua sản phẩm công việc, khiến họ yêu thích công việc, kích thích phát triển năng lực cá nhân để họ có động lực cống hiến hết mình cho doanh nghiệp.

Đối với doanh nghiệp FDI, tệp khách hàng nội bộ có những nét đặc trưng như: (i) đa dạng về ngành nghề, quốc tịch, văn hóa, tôn giáo và ngôn ngữ, (ii) chủ yếu là lao động trẻ do yêu cầu sức khỏe đáp ứng với nhịp độ sản xuất, (iii) tỷ lệ nhân sự chất lượng cao còn thấp (Nguyễn Thị Ngọc Anh, 2023). Với những đặc trưng riêng biệt, các chương trình marketing nội bộ thiết kế cho đối tượng nhân sự bản địa tại doanh nghiệp FDI cần có sự chuyên biệt hóa cao.

1.4.2. Yếu tố mô hình quản trị của doanh nghiệp

Việc vận dụng marketing nội bộ trong doanh nghiệp phụ thuộc vào đặc điểm tổ chức, quy mô, loại hình và lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp đó. Nếu doanh nghiệp có bộ máy tổ chức tinh giản, linh hoạt, thì việc ra quyết định, quản lý và lãnh đạo quá trình thực thi marketing nội bộ càng dễ dàng. Bên cạnh đó, cơ cấu tổ chức gọn nhẹ có số lượng công nhân viên tương đối ít sẽ đảm bảo chính sách thực thi marketing nội bộ đồng nhất từ lãnh đạo đến công nhân viên. Trong trường hợp doanh nghiệp có quy mô lớn, số lượng công nhân viên đông như WVN, cần phải áp dụng chặt chẽ quy trình, hệ thống hỗ trợ và gia tăng thêm sự trao quyền để đảm bảo các hoạt động marketing nội bộ được thực thi hiệu quả.

1.4.3. Yếu tố phong cách lãnh đạo

Marketing nội bộ là các chương trình, chính sách và hoạt động được thực hiện bởi nhà quản lý (đối tượng tác động) tới toàn thể nhân viên trong tổ chức (đối tượng chịu tác động) nên phong cách lãnh đạo là một yếu tố có tính quyết định trực tiếp. Các phẩm chất của lãnh đạo doanh nghiệp như: tầm nhìn xa trông rộng; tính mạo hiểm và quyết đoán; ham học hỏi; tư duy đổi mới sáng tạo; linh hoạt và nhạy bén; trách nhiệm; tính bao quát; đạo đức nghề nghiệp; tính kiên nhẫn; sự tự tin sẽ ảnh hưởng tới tính chất của các hoạt động marketing nội bộ được triển khai tại doanh nghiệp. Hoạt động marketing nội bộ là hoạt động mà mỗi doanh nghiệp khác nhau có mức độ vận dụng khác nhau tùy thuộc vào năng lực và phẩm chất của người lãnh đạo. Lãnh đạo có năng lực sẽ có khả năng khởi xướng sự thay đổi, khả năng truyền cảm hứng và nhiệt huyết cho nhân viên, lôi cuốn họ phấn đấu hết mình vì mục tiêu tổ chức.

Trong doanh nghiệp FDI, yếu tố phong cách lãnh đạo càng có sức tác động tới định hướng của các chương trình marketing nội bộ. Do có sự khác biệt lớn về văn hóa, ban lãnh đạo của doanh nghiệp FDI đa phần là người nước ngoài, trong khi đó đối tượng chịu tác động của các hoạt động marketing nội bộ lại là nhân sự bản địa. Ban lãnh đạo doanh nghiệp FDI bên cạnh những kỹ năng lãnh đạo, càng cần có hiểu biết sâu sắc về văn hóa bản địa để có thể đưa ra những phương hướng phù hợp cho các chương trình marketing nội bộ.

1.4.4. Yếu tố văn hóa doanh nghiệp

Theo Philip Kotler (2003), văn hóa gồm tất cả mọi thứ gắn liền với xu thế hành vi cơ bản của con người. Những thành tố của văn hóa như hệ thống giá trị, quan niệm niềm tin, truyền thống và các chuẩn mực hành vi đều chi phối đến hành vi tiêu dùng và

hành vi kinh doanh. Từ đó, yếu tố văn hóa xã hội có tác động trực tiếp tới cách vận hành các hoạt động marketing nội bộ của một doanh nghiệp trên hai khía cạnh:

Một là, nhà quản trị doanh nghiệp cần xác định rõ đâu là những giá trị văn hóa truyền thống bền vững, được truyền từ đời này sang đời khác tạo thành những tập quán của khách hàng nội bộ. Lúc này doanh nghiệp cần tìm phương án thích ứng thay vì nỗ lực thay đổi, bởi rất khó có thể thay đổi một giá trị văn hóa đã bền vững, thậm chí có thể tạo ra phản ứng trái chiều gây phản cảm.

Hai là, bên cạnh những giá trị văn hóa truyền thống, ta có những yếu tố văn hóa dễ thay đổi, dễ hấp thụ và có tính giao thoa giữa các nền văn hóa. Các yếu tố này một khi thay đổi sẽ mở ra những khuynh hướng nhu cầu mới của khách hàng nội bộ, tạo ra cơ hội khai thác mới cho nhà quản trị và làm những sản phẩm cũ trở nên kém hiệu quả.

Để các chương trình marketing nội bộ được thực thi một cách hiệu quả, đặc biệt trong không gian với các nền văn hóa đa dạng, giao thoa lẫn nhau như doanh nghiệp FDI, nhà quản trị cần đặc biệt chú ý tới yếu tố văn hóa doanh nghiệp sao cho tạo môi trường làm việc thích hợp nhất cho nhân sự bản địa, gia tăng cơ hội hòa nhập và sự gắn bó với tổ chức của họ.

CHƯƠNG 2.
THỰC TRẠNG MARKETING NỘI BỘ ĐỐI VỚI NHÂN SỰ BẢN ĐỊA CỦA DOANH NGHIỆP FDI WISTRON INFOCOMM VIỆT NAM

2.1. Tổng quan về doanh nghiệp

2.1.1. Lịch sử hình thành

Wistron Infocomm Việt Nam (WVN) là một doanh nghiệp chuyên gia công sản phẩm điện tử nằm trong chuỗi nhà máy toàn cầu của tổng công ty Wistron. Vào tháng 5 năm 2001, tập đoàn Acer Đài Loan được tách thành 3 tập đoàn là Acer, BenQ và Wistron. Sau khi được tách ra từ Acer, Wistron sở hữu 4 tập đoàn được niêm yết trên thị trường chứng khoán là Wistron Infocomm, Wistron Neweb, Aopen và Wistron ITS cùng với hàng trăm công ty liên doanh, công ty vốn riêng và 25 nhà máy trên toàn cầu: Thái Châu, Thành Đô, Trùng Khánh, Trung Sơn, Côn Sơn, Đài Bắc, Cộng hòa Séc, Mexico, Ấn Độ, Nhật Bản, Việt Nam. Với triết lý kinh doanh "đổi mới sáng tạo", "chính trực liêm chính", công ty TNHH Wistron Infocomm tập trung phát triển trở thành công ty dẫn đầu về lĩnh vực dịch vụ CNTT cho ngành công nghiệp ICT (thông tin, truyền thông) toàn cầu, đồng thời trở thành một trong những nhà máy lớn nhất thế giới trong lĩnh vực thông tin và truyền thông.

Với lịch sử hình thành vững chắc của tập đoàn Wistron, công ty TNHH Wistron Infocomm Việt Nam thuận lợi đặt những bước chân đầu tiên tại thị trường Việt Nam với 300 triệu USD vốn đầu tư và những dấu mốc đáng nhớ:

- **Năm 2020**: Nhà máy khởi công xây dựng tại địa chỉ lô CN09, CN10 Khu công nghiệp hỗ trợ Đồng Văn III, Tiên Nội, Hoàng Đông, Thị xã Duy Tiên, tỉnh Hà Nam, Việt Nam với tổng diện tích 231,350 mét vuông (23ha). Công trình xây dựng chia làm 2 giai đoạn với giai đoạn đầu xây dựng hai nhà máy F1 và F2, giai đoạn sau hoàn thành hai nhà máy F3 và F5.
- **Năm 2021**: Tiến hành sản xuất thử nghiệm với quy mô nhân sự lên tới gần 3000 nhân viên.
- **Năm 2022**: Đi vào sản xuất hàng loạt

Theo số liệu từ Cục đầu tư Nước ngoài (Bộ Kế hoạch và Đầu tư), tính đến tháng 6/2024, Đài Loan (Trung Quốc) đứng thứ tư về vốn đầu tư với 3.186 dự án và 40,23 tỷ USD. Trong số các dự án sản xuất lớn nhất của Đài Loan trong 6 tháng đầu năm 2024, Wistron Infocomm Việt Nam đứng thứ 4 theo bảng thống kê sau:

Bảng 2.1 Các dự án sản xuất lớn nhất của Đài Loan tại Việt Nam 6 tháng đầu năm 2024

STT	Công ty	Ngành	Triệu USD	KCN/Cụm	Khu vực	Địa phương
1	Tripod Technology	Điện tử	250	KCN Châu Đức	Nam	Bà Rịa Vũng Tàu
2	Wellina Co.	May mặc	80	Yên Định	Bắc	Thanh Hóa
3	Aresa	May mặc	30	Quang Hưng	Bắc	Thanh Hóa
4	Wistron Co.	Điện tử	24.5	Đồng Văn III	Bắc	Hà Nam
5	Boltun Corp.	Cấu kiện kim loại	20	Bắc Tiên Phong	Bắc	Quảng Ninh

Nguồn: Bộ Kế hoạch và Đầu tư (MPI)

Hiện tại, WVN đang gần tới giai đoạn hoàn công nhà máy F3, dự kiến đầu năm 2025 sẽ đi vào sản xuất hàng loạt. WVN đang phải đứng trước thực trạng "khát" nhân lực chất lượng cao tại các vị trí kỹ sư chất lượng, kỹ sư điều hành máy, kỹ sư sản phẩm,... Vì vậy, việc đánh giá thực trạng thực hiện, tái định hướng và xác định rõ phương hướng tổ chức các hoạt động marketing nội bộ nhằm tiếp cận, thu hút, tuyển dụng, đào tạo và giữ chân nguồn nhân lực bản địa chất lượng cao là rất cần thiết với WVN tại thời điểm hiện tại.

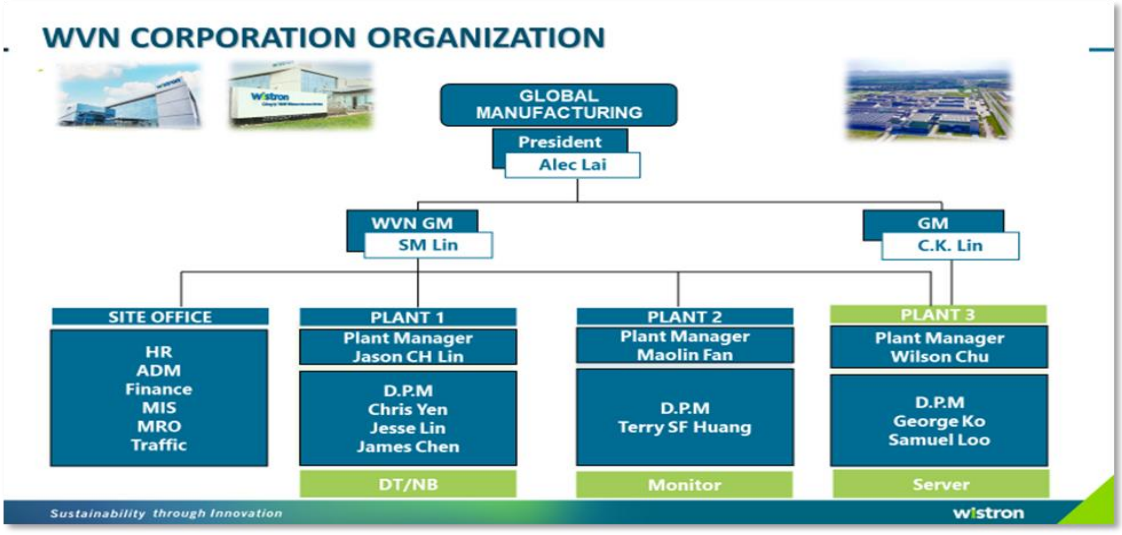
2.1.2. Tầm nhìn, sứ mệnh, giá trị cốt lõi

Về tầm nhìn, WVN hướng tới "Sustainability through Innovation" – Định hướng phát triển bền vững trăm năm bằng việc không ngừng đổi mới sáng tạo. Là một trong những tập đoàn hàng đầu về thiết bị điện tử tại Đài Loan trong gần 20 năm qua, Wistron đã đi qua nhiều dấu mốc quan trọng của sự phát triển và hiểu sâu sắc vai trò của việc không ngừng đổi mới sáng tạo trong quá trình phát triển bền vững.

Về sứ mệnh, WVN cam kết trở thành ***"Trusted Innovation Partner for Technology, Sustainability & Better Life".*** Sứ mệnh của Wistron là trở thành nhà đồng hành đáng tin cậy và không ngừng đổi mới sáng tạo trong lĩnh vực Công nghệ, Phát triển bền vững và xây dựng một cuộc sống tốt đẹp hơn. Sứ mệnh này đã giúp Wistron trở thành một trong những doanh nghiệp gia công ODM uy tín hàng đầu trong lĩnh vực thiết bị điện tử, hợp tác chặt chẽ và lâu dài với các thương hiệu lớn toàn cầu như Dell, HP, Apple, Logitech, ...

Về giá trị cốt lõi, WVN đề cao 4 giá trị: **Customer Focus - Chú trọng khách hàng**: Sự hài lòng của khách hàng là trọng tâm phát triển của Wistron. Để hiện thực hóa tầm nhìn "Phát triển bền vững thông qua đổi mới sáng tạo", Wistron quan niệm không chỉ khách hàng bên ngoài cần được phục vụ, mà cần tạo không gian cho nhân sự tại công ty phát triển tối đa tiềm năng nhằm cung cấp sản phẩm với chất lượng cao nhất. Wistron cho rằng nhân viên chính là khách hàng nội bộ của tập đoàn, giúp tạo ra giá trị gia tăng và là lợi thế cạnh tranh giúp Wistron khác biệt so với các đối thủ cạnh tranh trong ngành. **Integrity - Chính trực**: Trung thực và liêm chính là những giá trị cơ bản của tập đoàn. **Innovation - Đổi mới sáng tạo**: Tại Wistron, đổi mới sáng tạo là sự sống còn đối với tập đoàn. Nó không chỉ giúp gia tăng sản lượng và nâng cao kết quả kinh doanh mà còn giúp tập đoàn ứng dụng những lợi ích của trí tuệ nhân tạo vào việc quản lý mạng lưới toàn cầu và tìm cách phát triển những sản phẩm mới trong tương lai. **Sustainability - Phát triển bền vững**: Wistron luôn tích cực phát huy trách nhiệm quản trị môi trường, xã hội và doanh nghiệp thông qua các hoạt động cụ thể như: Chủ động tìm hiểu về việc giảm thiểu carbon của công ty, quản lý chuỗi cung ứng và sự đồng cảm của nhân viên sản xuất, bảo vệ quyền và lợi ích lao động, đặt ra yêu cầu và kỳ vọng cao đối với kinh tế tuần hoàn.

2.1.3. Cơ cấu tổ chức



Hình 2.1. Sơ đồ tổ chức WVN

Nguồn: Phòng Hành chính Nhân sự

Cơ cấu tổ chức quản trị nhà máy tại WVN là một hệ thống chặt chẽ được hình thành dựa trên sự chủ động phân cấp – phân quyền rõ ràng. Mỗi một cấp quản lý được chỉ rõ về tên và chức danh của người sẽ có quyền hạn quản lý và đồng thời chịu trách nhiệm cho quyền hạn đó của mình. Cụ thể:

- Ban giám đốc giám sát nhà máy khu vực Việt Nam: Chịu trách nhiệm giám sát, đề ra chiến lược hoạt động hằng quý, hàng năm hoặc định kỳ cho toàn bộ công xưởng; quyết định các dự án đầu tư và phương thức đầu tư có giá trị trên 50% tổng giá trị tài sản được ghi trong báo cáo tài chính tại thời điểm công bố gần nhất của công ty hoặc một tỷ lệ khác nhỏ hơn quy định tại điều lệ công ty.
- Giám đốc các nhà máy (Nhà máy F1, nhà máy F2): Chịu trách nhiệm điều tiết các dự án, chuyển giao công nghệ và các hoạt động vận hành của mỗi nhà máy; giám đốc các nhà máy chịu trách nhiệm báo cáo tình hình lên ban giám đốc giám sát nhà máy.
- Giám đốc khối văn phòng Site Office (Bao gồm: Tài vụ, Hành chính, Nhân sự, Quản lý hệ thống, An ninh nhà máy,…): Chịu trách nhiệm điều tiết các vấn đề về tài chính, nhân sự, điều tiết các nguồn lực của toàn bộ nhà máy và đảm bảo tối đa hóa lợi nhuận cũng như phúc lợi của người lao động.

Tuy nhiên, cơ cấu tổ chức của WVN có một nhược điểm lớn là không có bộ phận Marketing riêng biệt nhằm phụ trách các hoạt động marketing mà sẽ do phòng Hành chính Nhân sự đảm nhận. Điều này gây ảnh hưởng đến việc nghiên cứu cũng như triển khai các chương trình nội bộ marketing một cách hiệu quả do không có bộ phận chuyên môn chuyên trách.

2.2. Đánh giá các yếu tố ảnh hưởng tới hoạt động Marketing nội bộ của doanh nghiệp

2.2.1. Yếu tố khách hàng nội bộ

WVN hiện tại sở hữu tổng số 2668 nhân sự bản địa được chia thành 2 phân nhánh là IDL (Indirect Labor: kỹ sư/nhân viên văn phòng) bao gồm 594 nhân sự và DL (Direct Labor: công nhân trên dây chuyền sản xuất) với 2074 nhân sự. Về cơ bản, doanh nghiệp đã thực hiện phân đoạn thị trường khách hàng nội bộ theo 2 nhóm: lao động trực tiếp và lao động gián tiếp. Cơ cấu nhân sự bản địa của doanh nghiệp được thể hiện như sau:

Bảng 2.2. Cơ cấu nhân sự bản địa của doanh nghiệp Wistron Infocomm Việt Nam tính tới năm 2024

Đơn vị: người

Chỉ tiêu đánh giá		IDL (Indirect Labor)	Tỷ lệ (%)	DL (Direct Labor)	Tỷ lệ (%)
Giới tính	Nam	255	44.27	1102	53.13
	Nữ	321	55.73	972	46.87
Độ tuổi	Từ 18 đến 21	0	0.00	718	34.62
	Từ 22 đến 25	290	48.82	1126	54.29
	Từ 25 đến 30	210	35.35	156	7.52
	Trên 30	94	15.82	74	3.57
Thâm niên	Dưới 1 năm	205	34.51	662	31.92
	1 – 3 năm	272	45.79	1011	48.75
	Trên 3 năm	117	19.70	807	38.91

Nguồn: Phòng Hành chính Nhân sự

Theo đánh giá của tác giả, phương thức phân đoạn thị trường nội bộ hiện tại của WVN là cách phân đoạn phổ biến tại các doanh nghiệp FDI. Phân đoạn này đồng thời phù hợp để nhà quản trị có căn cứ nghiên cứu, đánh giá và triển khai các chương trình marketing nội bộ khác biệt phù hợp cho các phân đoạn thị trường cũng như các mục tiêu khác nhau tại từng giai đoạn của doanh nghiệp. Hiện tại, căn cứ trên nhu cầu tuyển dụng một lượng lớn nhân sự chất lượng cao do sự mở rộng nhanh về mặt quy mô nhà máy F3 - F5 và định hướng đào tạo nhân sự bản địa trở thành lực lượng chủ lực của doanh nghiệp trong tương lai, tác giả lựa chọn thị trường mục tiêu là khối IDL để tiến hành khảo sát. Thông qua khảo sát nhóm đối tượng này, tác giả thu được kết quả về thực trạng đánh giá của nhân sự IDL đối với các hoạt động marketing nội bộ hiện tại của doanh nghiệp, từ đó làm căn cứ đề xuất giải pháp cải thiện trong tương lai nhằm giữ chân nhóm nhân sự chất lượng cao và khuyến khích họ lan tỏa thương hiệu doanh nghiệp WVN nhằm thu hút nhân sự mới.

2.2.2. Yếu tố mô hình quản trị của doanh nghiệp

Trên thực tế, WVN hiện đang sử dụng chế độ một thủ trưởng trong quản trị doanh nghiệp với quyền quyết định những vấn đề thuộc về kinh tế, kỹ thuật, tổ chức, hành chính, đời sống trong phạm vi doanh nghiệp và từng bộ phận được trao cho một người.

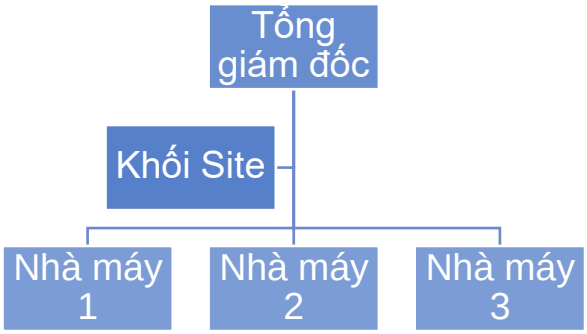
Trong đó, các phòng ban chức năng có nhiệm vụ giúp giám đốc và các phó giám đốc chuẩn bị các quyết định theo dõi, hướng dẫn các phân xưởng, các bộ phận sản xuất kinh doanh cũng như những cán bộ, nhân viên cấp dưới thực hiện đúng đắn, kịp thời các quyết định quản lý.

Bảng 2.3. Chức danh của thủ trưởng tại WVN và vị trí từng chức danh

STT	Chức danh	Vị trí theo chức danh	Phạm vi áp dụng	Người hỗ trợ	Người dưới quyền (thực thi)
1	Giám đốc	Thủ trưởng cấp cao nhất doanh nghiệp	Toàn doanh nghiệp	Các phó giám đốc	Mọi nhân viên trong doanh nghiệp
2	Quản đốc	Thủ trưởng cao nhất phân xưởng	Toàn phân xưởng	Các phó quản đốc	Mọi nhân viên trong phân xưởng
3	Đốc công	Thủ trưởng cao nhất trong ca làm việc	Trong ca làm việc		Mọi nhân viên trong một ca làm việc
4	Tổ trưởng công tác	Thủ trưởng cấp cao nhất trong tổ	Trong toàn tổ	Tổ phó	Mọi nhân viên trong một tổ
5	Trưởng các phòng (ban) chức năng	Thủ trưởng cấp cao nhất trong phòng (ban)	Trong phòng (ban)	Phó phòng (ban)	Mọi người trong phòng (ban)

Nguồn: Phòng Hành chính Nhân sự

Có thể thấy, mô hình quản trị doanh nghiệp hiện tại của WVN phân bố theo sơ đồ sau:



Nguồn: Phòng Hành chính Nhân sự

Hiện nay, toàn bộ các chương trình marketing nội bộ dành cho nhân sự hai khối IDL và DL của WVN đều do phòng Hành chính Nhân sự và phòng Kế toán thuộc khối Site phụ trách đề xuất ý tưởng, lên kế hoạch (bao gồm: thông điệp truyền thông, lộ trình

thực hiện, chi phí thực hiện, kết quả kì vọng của chương trình), trình Tổng giám đốc, chờ phê duyệt, sau đó triển khai thực hiện. Ưu điểm của mô hình quản trị này nằm ở sự nhất quán về đường lối chỉ đạo cho những chương trình marketing nội bộ, phản ánh sâu sắc tầm nhìn và phong cách lãnh đạo của Tổng giám đốc.

Tuy nhiên mô hình quản trị này cũng tồn tại một nhược điểm lớn về mặt thông tin. WVN hiện tại phân nhánh thành 3 nhà máy đảm nhiệm các sản phẩm sản xuất khác nhau. Cụ thể đối với nhà máy 3 sẽ sản xuất sản phẩm bản mạch chủ và các sản phẩm lưu trữ dữ liệu công nghiệp. Điều này đòi hỏi thời gian tuyển dụng, thời gian đào tạo và yêu cầu tay nghề kỹ thuật cao đối với cả hai khối IDL và DL, các chương trình áp dụng cho họ cũng cần sát nhất với thực tế công việc của họ tại phân xưởng. Nhưng với mô hình quản trị một khối Site đảm nhận nhiệm vụ xây dựng các chương trình marketing nội bộ cho cả 3 nhà máy, khó có thể nghiên cứu và phân chia các sản phẩm nội bộ khác nhau phù hợp với nhu cầu của từng nhóm đối tượng riêng biệt. Thực tế cho thấy hiện tại, hầu hết các chương trình nội bộ của WVN đều để phạm vi ứng dụng là toàn bộ nhân viên của công ty. Việc áp dụng chung một chương trình chính sách cho toàn bộ đối tượng khách hàng nội bộ sẽ rất khó để đạt được hiệu quả tối ưu nhất.

2.2.3. Yếu tố phong cách lãnh đạo

Tại WVN, Tổng giám đốc SM Lin là biểu tượng cho tính sáng tạo và tận tâm trong công tác quản lý. Ông không chỉ giúp công ty đạt được những thành tựu đáng kể trong công việc mà còn tạo ra những giá trị bền vững, góp phần quan trọng trong việc củng cố các giá trị văn hóa của Wistron trong lòng cán bộ công nhân viên làm việc tại đây. Với phong cách quản lý linh hoạt và sáng tạo, SM Lin luôn tìm cách cải tiến quy trình làm việc và thúc đẩy môi trường sáng tạo trong công ty. Ông hiểu rằng sự đổi mới không chỉ là việc áp dụng công nghệ mới mà còn là việc tạo điều kiện cho nhân viên phát huy tối đa ý tưởng và kỹ năng của mình. Những phương hướng sáng tạo trong công tác quản lý do giám đốc SM Lin đề xướng tại WVN:

- Phát động chương trình học tiếng Việt của chủ quản người Trung, thiết lập KPI học tiếng Việt trong 3 năm cho các vị trí chuyên gia công tác người Trung tại WVN với mục tiêu không chỉ giao tiếp công việc mà còn giao tiếp cơ bản về cuộc sống hằng ngày với nhân sự bản địa.

- Phát động và triển khai lớp học "Sức ảnh hưởng" giúp học viên tự tin hơn và cải thiện mối quan hệ trong công việc.

- Phát động chương trình Key Talent, phát hiện và đào tạo bồi dưỡng nhân tài bản địa.

- Ủng hộ phát triển marketing nội bộ, đặt trọng tâm vào đào tạo không chỉ đối với nhân viên IDL mà cả khối DL.

- Phong cách lãnh đạo hiện đại, gần gũi: Tham gia ăn trưa cùng toàn bộ nhân viên, tích cực khởi xướng và tham gia các hoạt động tập thể, tham gia hoạt động câu lạc bộ,...

Phong cách lãnh đạo của Tổng giám đốc SM Lin đã có sức ảnh hưởng lớn đối với đường lối thực hiện và cách thức triển khai của các chương trình marketing nội bộ tại WVN. Có thể nói ông đã góp một phần rất lớn trong việc xác định vai trò của việc thực hiện các hoạt động truyền thông nội bộ, biến WVN thành một doanh nghiệp sản xuất có văn hóa doanh nghiệp mạnh nhất so với các doanh nghiệp khác trong khu vực, tạo nên danh tiếng của Wistron và đồng thời truyền cảm hứng cho người lao động.

2.2.4. Yếu tố văn hóa doanh nghiệp

Môi trường làm việc của WVN là một sự giao thoa giữa hai nền văn hóa Trung – Việt. Bên cạnh một số điểm tương đồng trong phong cách sinh hoạt, nhân sự bản địa và nhân sự nước ngoài khối IDL đều có những đặc điểm hành vi khác nhau, nhu cầu khác nhau và cách thức làm việc cũng khác nhau. Nếu như nhân sự người Trung ưa phong cách làm việc quyết liệt, xử lý vấn đề thông qua tranh luận và làm việc chuyên trách theo trách nhiệm cá nhân, thì nhân sự bản địa lại có xu hướng xử lý "có tình có lý", làm việc gắn bó theo tập thể. Sự khác biệt này dễ dẫn đến những khoảng bất đồng nhất định trong khi thực hiện chung một quy trình công việc được quy định sẵn của công ty giữa nhân sự bản địa và nhân sự nước ngoài. Vai trò của doanh nghiệp là làm sao trung hòa được giữa hai nhóm khách hàng nội bộ này bởi nhóm IDL đóng vai trò rất quan trọng đối với sự vận hành của doanh nghiệp. Cho dù nhóm IDL chỉ chiếm tỷ trọng nhỏ so với tổng số lượng công nhân viên, nhưng họ hoặc là những nhân viên bản địa ưu tú mà WVN mất thời gian chiêu mộ, tuyển dụng và đào tạo, hoặc là những chuyên gia nước ngoài mà WVN cần thuyết phục, tăng phúc lợi và trao quyền hạn để họ có thể từ Trung Quốc sang Việt Nam làm việc.

2.3. Thực trạng các hoạt động Marketing nội bộ của doanh nghiệp FDI Wistron Infocomm Việt Nam

2.3.1. Sản phẩm nội bộ

WVN tuy là một doanh nghiệp trẻ trong thị trường KCN tại Việt Nam, nhưng toàn bộ mô hình vận hành và quản trị của doanh nghiệp này được kế thừa và phát triển giống như mô hình nhà máy Wistron Trung Sơn, Wistron Thành Đô và Wistron Côn

Sơn – những mô hình nhà máy đã có thâm niên vận hành lên tới hơn 20 năm. Việc áp dụng hầu hết các quy trình từ Trung Quốc khiến các quy trình của WVN về tuyển dụng, thiết kế bảng mô tả công việc cũng như thiết kế lộ trình thăng tiến cho sản phẩm công việc tại thị trường lao động Việt Nam đều có phần chưa thật sự hoàn thiện và tương thích với văn hóa bản địa.

❖ ***Thực trạng bảng mô tả công việc***

Về bảng mô tả công việc, đây là một công cụ quan trọng mà bộ phận Tuyển dụng của phòng Hành chính Nhân sự sử dụng trong quá trình tuyển dụng nhằm giúp người lao động hiểu rõ về sản phẩm công việc mà doanh nghiệp cung cấp. Một bảng mô tả công việc tiêu chuẩn là một tài liệu mô tả được chi tiết các nhiệm vụ, trách nhiệm, kỹ năng, kinh nghiệm và những yêu cầu khác liên quan đến một vị trí công việc cụ thể.

Tại WVN, bảng mô tả công việc cho nhân sự IDL đối với vị trí công việc mà họ sẽ phụ trách nếu trúng tuyển vào công ty đang chưa thực sự mô tả được toàn bộ các hạng mục công việc mà nhân sự cần làm. Các bảng mô tả công việc gốc của từng vị trí đều được xây dựng và hoàn thiện bằng tiếng Trung với format quy định rõ ràng, tuy nhiên phòng Hành chính Nhân sự lại không sử dụng bảng mô tả công việc gốc để phiên dịch sang tiếng Việt mà chuyển thành bảng mô tả công việc ở dạng ngắn gọn, vắn tắt hơn rất nhiều. Để thấy được sự khác biệt giữa hai phiên bản bảng mô tả công việc, tác giả tiến hành so sánh thông tin tại bảng sau:

Bảng 2.4. So sánh giữa bảng mô tả công việc bản Trung và bản Việt

Tiêu chí so sánh	Bảng mô tả công việc gốc (tiếng Trung)	Bảng mô tả công việc phiên dịch (tiếng Việt)
Mô tả công việc	- Nội dung cụ thể từng hạng mục công việc - Tỷ trọng các hạng mục công việc tính theo số giờ cần thiết để hoàn thành - Các đơn vị liên quan mà vị trí công việc này cần phối hợp làm việc	Tóm tắt nội dung các hạng mục công việc
Yêu cầu công việc	- Về số năm kinh nghiệm - Về trình độ học vấn, chuyên ngành tốt nghiệp - Về trình độ ngoại ngữ - Về kỹ năng tin học văn phòng - Về các kỹ năng mềm khác	Chỉ đề cập về trình độ ngoại ngữ, kinh nghiệm làm việc tại vị trí tương đương

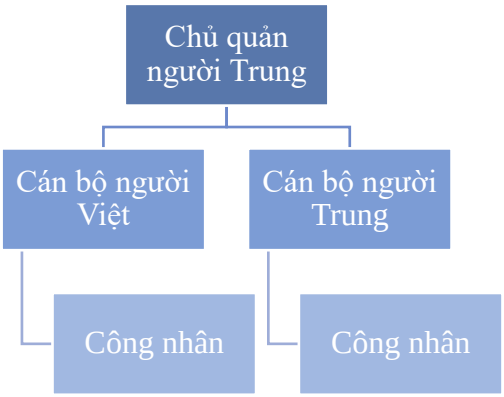
Tiêu chí so sánh	Bảng mô tả công việc gốc (tiếng Trung)	Bảng mô tả công việc phiên dịch (tiếng Việt)
Quyền lợi được hưởng	Đề cập các quyền lợi cơ bản về lương, thưởng. Chi tiết trao đổi trong quá trình phỏng vấn.	- Về mức lương - Về các chính sách phúc lợi (lương tăng ca, lương thưởng cuối năm, BHXH, BHYT,...) - Thời gian làm việc - Công cụ làm việc được công ty cung cấp

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Có thể thấy, đối với bảng mô tả công việc phiên bản tiếng Việt hiện tại đang thiếu rất nhiều thông tin quan trọng về nội dung công việc và những yêu cầu cần thiết để đủ năng lực đảm nhiệm vị trí công việc đó. Điều này dẫn đến tình trạng nhân sự bản địa khi được tuyển dụng vào doanh nghiệp vẫn mơ hồ, chưa nắm rõ được cụ thể nội dung các hạng mục mình cần phụ trách là gì, cần nhiều thời gian tìm hiểu, được đào tạo và thích nghi để có thể quen với môi trường của doanh nghiệp.

❖ ***Thực trạng trao quyền***

Tại WVN, với đặc thù quy mô sản xuất lớn, nhiều phòng ban và số lượng nhân viên đông nên việc trao quyền để cho phép nhân viên thực hiện các công việc trong năng lực, quyền hạn là giải pháp cực kì hiệu quả nhằm giảm tải gánh nặng cho bộ máy quản trị. Nhân viên bản địa tại WVN được cấp quyền truy cập các hệ thống quản lý và theo dõi chất lượng sản xuất, quyền sử dụng tài nguyên dữ liệu của công ty cho mục đích công việc, quyền lựa chọn cách thức thực hiện công việc của mình đảm bảo kịp tiến độ sản xuất hay tiến độ công việc và quyền được chịu trách nhiệm trả lời những nội dung công việc của mình trong những đợt kiểm toán khách hàng.



Hình 2.2. Sự phân quyền từ cấp chủ quản đến nhân viên bản địa tại WVN

Nguồn: Phòng Hành chính Nhân sự

Việc thực hiện phân cấp phân quyền trong quy trình làm việc cho nhân sự bản địa để đảm bảo ban lãnh đạo doanh nghiệp đủ thời gian để tập trung cho các kế hoạch và chiến lược dài hạn đã nằm trong tầm nhìn chiến lược ngay từ khi WVN mới đi vào hoạt động. Tại WVN, cán bộ người Việt và người Trung có quyền chủ động thực hiện công việc ngang nhau thay vì tình trạng phân biệt đối xử về quyền hạn thường thấy tại các doanh nghiệp FDI. Thay vì chỉ trao quyền cho một số vị trí như chủ nhiệm hay nhóm trưởng dự án và chỉ để chuyên gia cao cấp từ công ty mẹ sang đảm nhiệm, WVN thực hiện trao quyền từ cả nhà quản trị cấp cơ sở sang cho nhân viên bản địa. Sự trao quyền này khiến nhân viên bản địa ý thức cao hơn về vai trò, trách nhiệm của bản thân trong công việc, khiến họ có cơ hội cọ xát và nâng cao hơn nữa kiến thức chuyên môn, đồng thời thỏa mãn nhu cầu về khẳng định bản thân của nhân viên.

❖ ***Thực trạng sự phù hợp của công việc và lộ trình thăng tiến***

Về sự phù hợp của công việc đối với chuyên môn của cán bộ công nhân viên tại WVN, theo kết quả báo cáo của phòng Hành chính Nhân sự, hiện tại chỉ có 12% nhân sự đang làm việc trái ngành so với ngành đào tạo ở bậc đại học hoặc cao đẳng. Trong đó các phòng ban như Hành chính Nhân sự, phòng Chất lượng, phòng Thu mua đang là những phòng ban có tỉ lệ làm việc trái ngành cao hơn so với mặt bằng chung toàn doanh nghiệp do tính chất công việc không quá cứng nhắc về mặt chuyên môn, có thể linh hoạt về mặt kinh nghiệm làm việc. Như vậy về mặt bằng chung, nhân sự bản địa đang công tác tại WVN đều tìm được công việc phù hợp với chuyên môn của mình.

Bảng 2.5. Tình hình nhân sự bản địa làm việc trái ngành tại WVN tính đến năm 2024

Phòng ban	Số lượng nhân sự	Số lượng nhân sự trái ngành	Tỉ lệ nhân sự trái ngành
P. Hành chính nhân sự	7	1	14%
P. Kế toán	5	0	0%
P. Pháp chế	4	0	0%
P. Công nghệ thông tin	10	1	10%
P. Thiết bị	224	19	8%
P. Nghiên cứu phát triển sản phẩm	152	11	7%
P. Chất lượng	127	29	23%
P. Thu mua	56	13	23%
Bộ phận kho	9	0	0%
Tổng cộng	**594**	**74**	**12%**

Nguồn: Phòng Hành chính Nhân sự

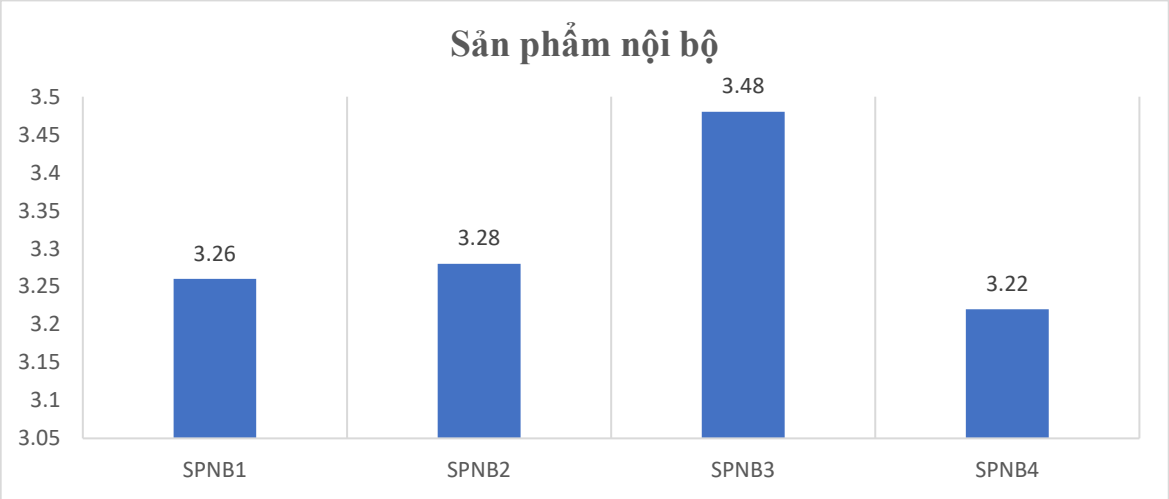
Về lộ trình thăng tiến, tuy có sự trao quyền trong công việc nhưng hiện tại WVN vẫn chưa có kế hoạch thiết kế lộ trình thăng tiến rõ ràng cho từng vị trí công việc của nhân sự bản địa. Nhân sự ngoài việc tham gia đánh giá KPI định kỳ với cấp chủ quản bộ phận và được chủ quản tư vấn về lộ trình công việc một cách chủ quan, thì chưa nhận được thông tin có tính chuẩn hóa về lộ trình thăng tiến cũng như kế hoạch làm việc trong 5 năm, 10 năm,... Đây là một điểm hạn chế lớn của sản phẩm công việc hiện tại của WVN khiến doanh nghiệp hạn chế tiếp cận được nguồn nhân sự chất lượng cao, bởi nhân sự giỏi khi tìm kiếm một công việc, họ sẽ đặc biệt quan tâm tới khả năng phát triển và thăng tiến của họ tại doanh nghiệp đó.

Dựa vào mức độ hành vi của nhân viên tại công ty đối với các sản phẩm nội bộ, tác giả thiết kế biến quan sát "Sản phẩm nội bộ" theo 4 thang đo như sau:

Bảng 2.6. Thống kê mô tả về "Sản phẩm nội bộ"

Tên biến	Mô tả	Nhỏ nhất	Lớn nhất	Trung bình	Độ lệch chuẩn
SPNB1	Bảng mô tả công việc của Anh/Chị thể hiện rõ các nội dung mà Anh/Chị cần phụ trách	1	5	3.26	1.178
SPNB2	Anh/Chị có quyền tự quyết định cách thức hoàn thành công việc của mình	1	5	3.28	1.187
SPNB3	Công việc hiện tại thích hợp với trình độ chuyên môn của Anh/Chị	1	5	3.48	1.189
SPNB4	Đối với công việc hiện tại, Anh/Chị được thiết kế lộ trình thăng tiến rõ ràng	1	5	3.22	1.183

Nguồn: Kết quả phân tích SPSS của tác giả



Hình 2.3. Đánh giá của nhân viên về "Sản phẩm nội bộ"

Theo kết quả khảo sát, hai thang đo SPNB2 ("Anh/Chị có quyền tự quyết định cách thức hoàn thành công việc của mình") và SPNB3 ("Công việc hiện tại thích hợp với trình độ chuyên môn của Anh/Chị") có điểm trung bình cao nhất, lần lượt là 3.28 và 3.48 trên thang điểm 5. Điều này phản ánh rằng nhân viên cảm thấy công việc hiện tại phù hợp với chuyên môn của họ và họ có sự tự do tương đối trong việc quyết định cách hoàn thành nhiệm vụ. Đây là các yếu tố quan trọng giúp thúc đẩy động lực và sự hài lòng trong công việc.

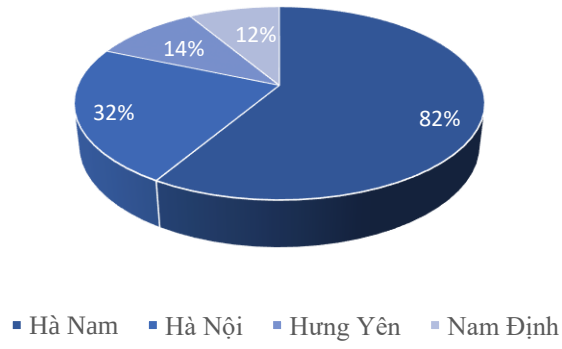
Mặc dù thang đo SPNB1 ("Bảng mô tả công việc của Anh/Chị thể hiện rõ các nội dung mà Anh/Chị cần phụ trách") và SPNB4 ("Đối với công việc hiện tại, Anh/Chị được thiết kế lộ trình thăng tiến rõ ràng") có điểm trung bình thấp hơn (3.26 và 3.22), cả bốn thang đo vẫn được nhân viên đánh giá ở mức độ "Đồng ý với nhận định". Tuy nhiên, điểm trung bình thấp của thang đo SPNB4 cho thấy rằng nhiều nhân viên có thể chưa thấy rõ ràng về lộ trình thăng tiến của mình, điều này có thể là một rào cản trong việc thúc đẩy sự phát triển và gắn bó lâu dài của nhân viên.

Nhìn chung, kết quả trên thể hiện rằng mặc dù nhân viên hài lòng với tính phù hợp của công việc và quyền tự quyết trong cách làm việc, công ty cần cải thiện hơn nữa về sự rõ ràng trong bảng mô tả công việc và lộ trình thăng tiến để đáp ứng mong muốn phát triển nghề nghiệp của nhân viên.

2.3.2. Giá nội bộ

❖ ***Thực trạng chi phí tài chính***

Để hiểu được về mức chi phí tài chính (bao gồm chi phí đi lại, chi phí thuê trọ) của khối nhân sự IDL tại WVN, tác giả thực hiện thống kê vị trí địa lý của nhân sự dựa trên báo cáo của phòng Hành chính Nhân sự về đặc điểm nhân khẩu của nhân sự IDL, kết quả như sau:



Hình 2.4. Thống kê vị trí địa lý của nhân sự IDL tại WVN tính đến tháng 10/2024

Nguồn: Phòng Hành chính Nhân sự

Từ số liệu cho thấy, nhân sự IDL đến từ 4 vùng địa lý là Hà Nam, Hà Nội, Hưng Yên và Nam Định. Có đến 82% nhân sự IDL là người địa phương gốc hoặc thuê trọ trong địa bàn tỉnh Hà Nam. Do đặc điểm phân bổ nhân sự chủ yếu tại địa phương, điều này dẫn đến chi phí đi lại và chi phí thuê trọ của khối nhân sự IDL không chịu quá nhiều sức ép như những nhân sự tại các tỉnh xa về làm việc tại Hà Nam. Bên cạnh đó, đối với nhóm nhân sự tới từ các tỉnh khác với bán kính cách Hà Nam 1,5 giờ di chuyển, WVN thực hiện chính sách hỗ trợ xe đưa đón như sau:

Bảng 2.7. Chính sách xe đưa đón cán bộ công nhân viên tại WVN

Khung giờ	Tuyến xe	Loại xe	Số lượng xe	Chi phí
5:30	Hà Nội – Phủ Lý	45 chỗ	6 xe	Công ty hỗ trợ cán bộ công nhân viên 200.000VND/nhân viên/tháng cho chi phí xăng xe, đồng thời cung cấp vé tháng sử dụng xe công ty chỉ 50.000VND/nhân viên/tháng
6:30	Phủ Lý – Duy Tiên			
17:15	Duy Tiên – Phủ Lý			
17:30	Duy Tiên – Hà Nội			
19:30	Duy Tiên – Phủ Lý - Hà Nội			
20:30	Duy Tiên – Hà Nội	16 chỗ	2 xe	

Nguồn: Phòng Hành chính Nhân sự

❖ ***Thực trạng chi phí thời gian***

Theo yêu cầu ESGI (Đổi mới môi trường, xã hội và quản trị) của tập đoàn và tiêu chuẩn RBA (Liên minh doanh nghiệp có trách nhiệm), WVN thực hiện kiểm soát thời gian tăng ca và tuyên truyền hiểu biết cho nhân viên về quy định tăng ca cần đáp ứng số giờ nghỉ ngơi kể từ đầu năm 2024. WVN cam kết tuân thủ luật pháp địa phương, cụ thể là Luật Lao động về số giờ tăng ca của người lao động, đảm bảo mỗi tuần giờ làm việc và làm thêm không quá 60 tiếng, người lao động được nghỉ ít nhất 01 ngày trong 07 ngày.

Thông qua hệ thống quản lý nhân sự nội bộ và dựa trên dữ liệu chấm công của nhân viên, trợ lý các bộ phận sẽ nhận được thống kê hàng tuần về số giờ tăng ca của nhân viên trong bộ phận mình đồng thời sẽ được cảnh báo nếu có nhân viên tăng ca quá 12 tiếng một tuần và không đảm bảo đủ số giờ nghỉ ngơi theo quy định. Phương thức quản lý về thời gian tăng ca hiện tại của WVN đã và đang hạn chế được tình trạng nhân sự phải tăng ca quá nhiều, đồng thời như một biện pháp tác động khiến chủ quản các bộ

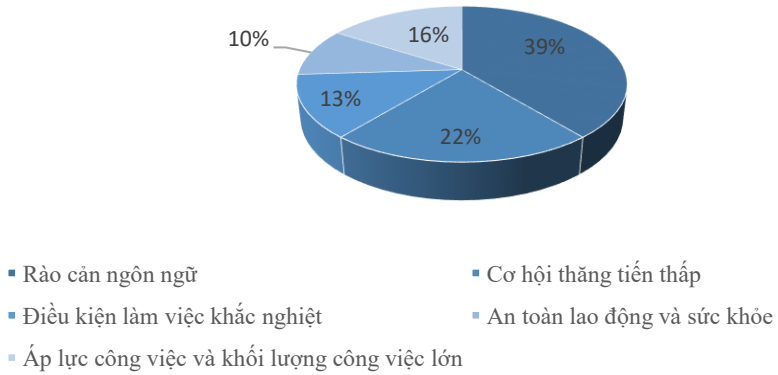
phận cần có kế hoạch sắp xếp phân công công việc cho nhân sự của mình một cách hợp lý tránh tình trạng nhân sự cần phải tăng ca vượt mức mới hoàn thành được công việc. Biện pháp này đồng thời khiến nhân sự phải trả mức chi phí thời gian ít hơn, khiến họ có thời gian dành cho những khía cạnh khác của cuộc sống và giúp cho sản phẩm công việc tại WVN có thêm lợi thế về mặt giảm chi phí thời gian.

❖ ***Thực trạng chi phí tâm lý***

WVN luôn tiến hành khảo sát định kỳ đối với nhân viên IDL để thấu hiểu các vấn đề tâm lý mà nhân sự cảm nhận hoặc gặp phải trong quá trình công tác tại công ty.

Bảng 2.8. Kết quả khảo sát định kỳ khối IDL về các vấn đề khó khăn gặp phải trong công việc giai đoạn quý 2/2024

Vấn đề	Tỷ lệ
Rào cản ngôn ngữ	39%
Cơ hội thăng tiến thấp	22%
Điều kiện làm việc khắc nghiệt	13%
An toàn lao động và sức khỏe	10%
Áp lực công việc và khối lượng công việc lớn	16%



Nguồn: Phòng Hành chính Nhân sự

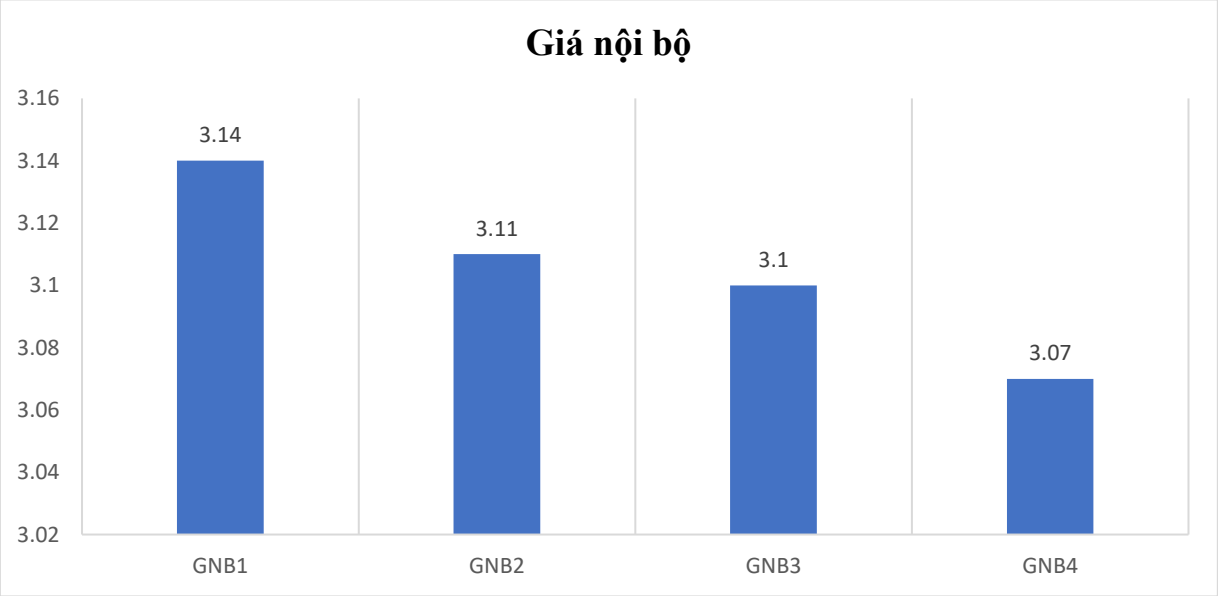
Từ số liệu cho thấy, vấn đề "Rào cản ngôn ngữ" là yếu tố chính khiến nhân sự cảm thấy chưa nhận được sự hỗ trợ hiệu quả nhất từ phía các cấp chủ quản, chiếm tỉ lệ 38%. Trên thực tế, đầu vào tuyển dụng của WVN luôn yêu cầu nhân sự có nền tảng về tiếng Trung hoặc tiếng Anh. Nhưng môi trường doanh nghiệp sản xuất với nhịp độ nhanh, công việc của khối IDL có tính chất phức tạp khiến tốc độ nâng cao trình độ tiếng Trung của nhân viên bản địa không theo kịp với tốc độ công việc. Bên cạnh đó, yếu tố "Cơ hội thăng tiến thấp" cũng là một trong những rào cản tâm lý mà nhân viên bản địa đang cảm thấy trong quá trình công tác tại WVN.

Dựa vào mức độ hành vi của nhân viên tại công ty đối với các giá nội bộ, tác giả thiết kế biến quan sát "Giá nội bộ" theo 4 thang đo như sau:

Bảng 2.9. Thống kê mô tả về "Giá nội bộ"

Tên biến	Mô tả	Nhỏ nhất	Lớn nhất	Trung bình	Độ lệch chuẩn
GNB1	Anh/Chị cảm thấy mức chi phí sinh hoạt (bao gồm: chi phí đi lại, chi phí thuê nhà,...) khi làm việc tại công ty là phù hợp	1	5	3.14	1.119
GNB2	Anh/Chị cảm thấy tần suất tăng ca để hoàn thành công việc của mình là phù hợp	1	5	3.11	1.088
GNB3	Anh/Chị cảm thấy mức độ căng thẳng trong công việc không quá cao	1	5	3.10	1.114
GNB4	Anh/Chị cảm thấy không có rào cản khi giao tiếp với đồng nghiệp hoặc cấp trên (bao gồm: người nước ngoài và người Việt)	1	5	3.07	1.133

Nguồn: Kết quả phân tích SPSS của tác giả



Hình 2.5. Đánh giá của nhân viên về "Giá nội bộ"

Theo kết quả khảo sát, mức độ hài lòng của nhân viên đối với tại công ty thể hiện qua các thang đo có mức điểm trung bình tương đối đồng đều. Cụ thể, thang đo GNB1 ("Anh/Chị cảm thấy mức chi phí sinh hoạt (bao gồm: chi phí đi lại, chi phí thuê nhà,...) khi làm việc tại công ty là phù hợp") đạt điểm cao nhất với 3.14 trên thang điểm 5 cho thấy đa số nhân viên hài lòng với mức chi phí sinh hoạt mà họ phải chi trả để làm việc tại WVN. Thang đo GNB2 ("Anh/Chị cảm thấy tần suất tăng ca để hoàn thành công việc của mình là phù hợp") cũng được đánh giá tích cực với điểm trung bình 3.11 phản ánh rằng đa phần nhân viên cảm thấy tần suất làm thêm giờ là hợp lý và công ty đã có sự sắp xếp thời gian hoàn thành công việc nhằm hạn chế áp lực tăng ca. Mức độ căng thẳng trong công việc cũng được đánh giá là ở mức chấp nhận được, thể hiện qua thang đo GNB3 đạt 3.10 điểm, cho thấy áp lực công việc trong công ty được duy trì ở mức hợp lý. Tuy nhiên, thang đo GNB4 ("Anh/Chị cảm thấy không có rào cản khi giao tiếp với đồng nghiệp hoặc cấp trên (bao gồm: người nước ngoài và người Việt)") có điểm trung bình thấp nhất với 3.07, có thể cho thấy rằng môi trường giao tiếp trong công ty chưa thật sự thoải mái, nhân viên chưa dễ dàng trao đổi và làm việc với đồng nghiệp cũng như cấp trên, bất kể là người Việt hay người nước ngoài.

Nhìn chung, mặc dù các yếu tố trên đều được đánh giá ở mức "Đồng ý với nhận định," công ty cần cân nhắc triển khai các chương trình truyền thông nội bộ liên quan đến các chủ đề gắn kết văn hóa Trung – Việt, đồng thời tăng cường các lớp đào tạo ngôn ngữ giúp nhân viên giảm mức độ rào cản tâm lý về văn hóa và tăng cường sự gắn bó lâu dài của nhân viên với công ty.

2.3.3. Phân phối nội bộ

❖ ***Thực trạng địa điểm làm việc***

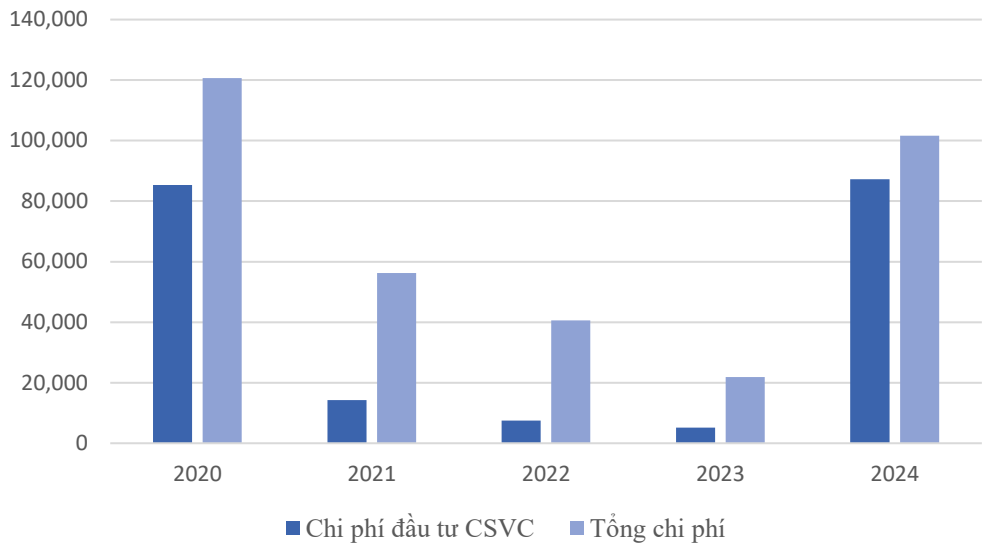
Địa điểm làm việc chính là cách mà doanh nghiệp phân phối sản phẩm công việc đến cho khách hàng nội bộ. Đối với WVN, địa điểm làm việc là một hạng mục được đầu tư rất nhiều chi phí với mục tiêu tạo ra môi trường làm việc tiêu chuẩn, hiện đại và tiện nghi cho nhân viên. Mức đầu tư có thể thấy rõ thông qua báo cáo về mức chi phí mua sắm đầu tư cơ sở vật chất so với tổng chi phí kể từ khi thành lập cho tới nay của WVN.

Bảng 2.10. Chi phí mua sắm CSVC so với tổng chi phí tính đến năm 2024

ĐVT: triệu VNĐ

Chỉ tiêu	2020	2021	2022	2023	2024
Chi phí đầu tư CSVC	85.326	14.214	7.524	5.214	87.234
Tổng chi phí	120.713	56.247	40.578	21.895	101.577

Nguồn: Phòng Kế toán



Theo kế hoạch đầu tư xây dựng của WVN, doanh nghiệp thực hiện 2 giai đoạn xây dựng:

+ Từ 2020 đến 2021: Hoàn thiện giai đoạn 1 với hai nhà máy F1, F2, khối Site và tòa nhà Hành chính

+ Từ 2022 đến 2025: Hoàn thiện giai đoạn 2 với hai nhà máy F3 và F5

Vì vậy, mức tổng chi phí nói chung và chi phí đầu tư cho cơ sở vật chất nói riêng của WVN vào 2020 và 2024 là rất lớn nhằm phục vụ mục đích hoàn thiện các nhà máy và khối điều hành. Mức chi cho mua sắm đầu tư cơ sở vật chất chiếm tỉ trọng lớn trong tổng chi phí là bằng chứng rõ nét cho thấy WVN chú trọng đầu tư cho địa điểm làm việc của cán bộ công nhân viên.

Bên cạnh việc đầu tư mua sắm các trang thiết bị cần thiết cho cơ sở vật chất của địa điểm làm việc, WVN thiết lập quy trình thực hiện quản lý 5S toàn bộ các khu vực của công ty nhằm đảm bảo chất lượng của từng địa điểm làm việc. Hoạt động 5S đối với khối nhân viên IDL diễn ra định kỳ theo các quy định cụ thể như:

- Đối tượng kiểm toán: Toàn bộ nhân viên IDL WVN

- Nhân viên kiểm toán: Mỗi bộ phận cử đại diện một thành viên (Theo nguyên tắc: Nhân viên A của bộ phận A sẽ kiểm toán bộ phận B,...)

- Giám sát thực hiện: Trợ lý các bộ phận

- Thời gian thực hiện: Kiểm toán nội bộ (1 lần/tuần), kiểm toán chéo bộ phận (2 lần/tuần)

- Địa điểm: Khu vực văn phòng lớn, văn phòng trong chuyền sản xuất và các văn phòng khác (Phòng tính lương, phòng xử lý dữ liệu,...)

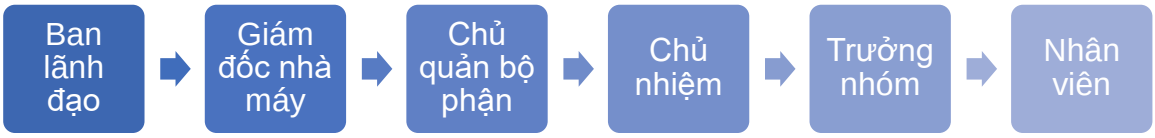
Thực trạng công cụ làm việc

Có lợi thế là doanh nghiệp sản xuất các sản phẩm điện tử cho các thương hiệu lớn như Dell, HP, Logitech,... WVN đã sử dụng triệt để lợi thế của mình trong việc cung cấp công cụ trang thiết bị làm việc của cán bộ công nhân viên như một điểm cộng về phúc lợi. Toàn bộ nhân viên của WVN từ thời gian thử việc đã được công ty cung cấp laptop, bàn phím và chuột rời phục vụ mục đích công việc. Các sản phẩm thiết bị điện tử dành cho cán bộ công nhân viên sử dụng làm việc đều thuộc phạm vi phụ trách và bàn giao của phòng thiết bị OA thuộc phòng Công nghệ thông tin. Tại đây, chất lượng của công cụ làm việc được kiểm tra định kỳ, lịch sử kiểm tra được ghi lại theo dạng bảng biểu và được lưu trữ phục vụ mục đích kiểm toán chất lượng.

❖ ***Thực trạng quy trình giao việc***

Quy trình giao việc là một yếu tố nói lên khả năng giao tiếp nội bộ của doanh nghiệp có hiệu quả hay không. Tại WVN, quy trình giao việc thông qua các cấp giao việc và cách thức giao việc như sau:

+ Quy trình giao việc qua các cấp: Việc thực hiện giao việc qua các cấp quy định không chỉ đảm bảo thông tin công việc được truyền đạt đầy đủ mà còn thể hiện sự gắn bó giữa cấp trên đối với cấp dưới, mối quan hệ giữa các đồng nghiệp và cho thấy nhân sự bản địa luôn được tham gia trong những quyết định liên quan đến công việc của mình.



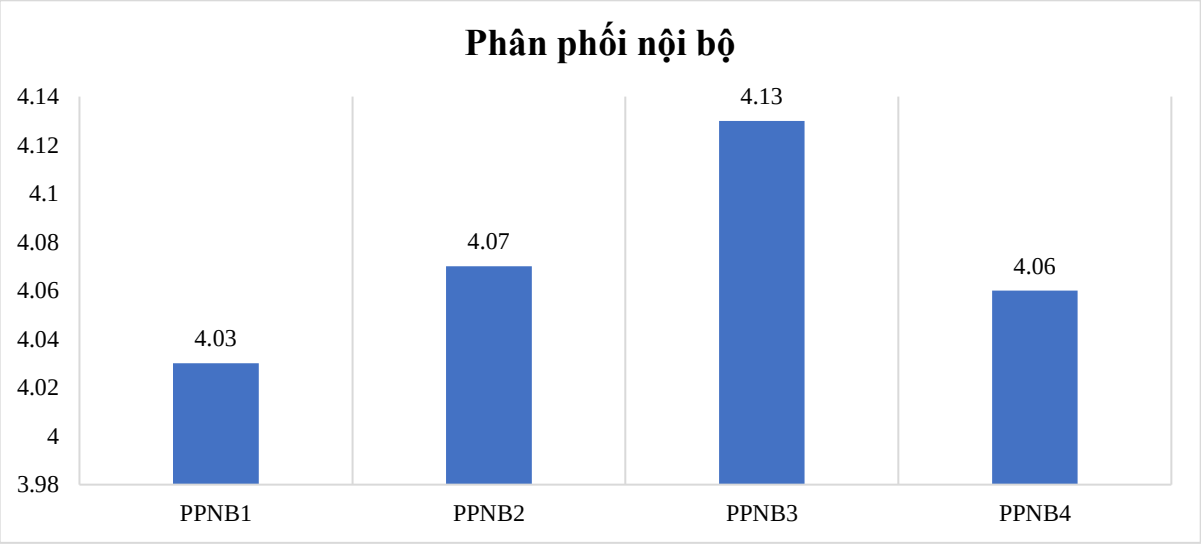
+ Cách thức giao việc: Thông thường, cách thức giao việc phổ biến tại WVN sẽ thông qua email nội bộ, phần mềm Teams và trao đổi trực tiếp. Cấp lãnh đạo và nhân viên hoặc nhân viên với nhau thường sẽ trao đổi nội dung công việc thông qua Teams hoặc nói chuyện trực tiếp trước, sau khi thống nhất được nội dung công việc sẽ sử dụng email nội bộ như văn bản chính thức nhằm thông báo tới các bên liên quan về nội dung công việc cần thực hiện và tạo luồng mail để theo dõi. Cách thức giao việc này đảm bảo rằng nhân sự bản địa có nhận thức trước về nội dung công việc thông qua trao đổi "mềm" trước khi nhận được văn bản giao việc bằng email chính thức, đồng thời khiến quy trình giao việc bớt cứng nhắc mà trở nên linh hoạt và dễ tiếp nhận hơn.

Dựa vào mức độ hành vi của nhân viên tại công ty đối với các phân phối nội bộ, tác giả thiết kế biến quan sát "Phân phối nội bộ" theo 4 thang đo như sau:

Bảng 2.11. Thống kê mô tả về "Phân phối nội bộ"

Tên biến	Mô tả	Nhỏ nhất	Lớn nhất	Trung bình	Độ lệch chuẩn
PPNB1	Anh/Chị hài lòng với địa điểm làm việc hiện tại (bao gồm: phòng ốc, bàn ghế, ánh sáng, quang cảnh, không khí xung quanh,...)	2	5	4.03	0.783
PPNB2	Anh/Chị được cung cấp đầy đủ công cụ và thiết bị chất lượng tốt phục vụ cho công việc	2	5	4.07	0.794
PPNB3	Anh/Chị luôn được cấp trên cung cấp đầy đủ thông tin (bao gồm: mục đích, yêu cầu, thời gian hoàn thành,...) khi giao việc	3	5	4.13	0.566
PPNB4	Công ty thường xuyên tổ chức các cuộc họp nhằm đảm bảo Anh/Chị nhận được thông tin cần thiết trong quá trình làm việc	2	5	4.06	0.795

Nguồn: Kết quả phân tích SPSS của tác giả



Hình 2.6. Đánh giá của nhân viên về "Phân phối nội bộ"

Theo kết quả khảo sát, mức độ hài lòng của nhân viên đối với các yếu tố liên quan đến phân phối nội bộ tại công ty được đánh giá khá cao, với điểm trung bình của các thang đo đều trên mức 4.0 trên thang điểm 5. Thang đo PPNB3 ("Anh/Chị luôn được cấp trên cung cấp đầy đủ thông tin khi giao việc") có điểm trung bình cao nhất, đạt 4.13, cho thấy rằng nhân viên rất hài lòng với việc nhận được thông tin cần thiết

từ cấp trên, bao gồm mục đích, yêu cầu, và thời gian hoàn thành công việc. Thang đo PPNB2 ("Anh/Chị được cung cấp đầy đủ công cụ và thiết bị chất lượng tốt phục vụ cho công việc") cũng nhận được đánh giá tích cực với điểm trung bình 4.07, phản ánh rằng công ty đảm bảo nhân viên có các công cụ và thiết bị đạt chất lượng tốt để hỗ trợ trong công việc.

Ngoài ra, PPNB4 ("Công ty thường xuyên tổ chức các cuộc họp nhằm đảm bảo Anh/Chị nhận được thông tin cần thiết trong quá trình làm việc") đạt điểm trung bình 4.06, cho thấy rằng công ty thường xuyên duy trì các cuộc họp nội bộ để cung cấp thông tin và tạo sự đồng nhất trong quá trình làm việc. PPNB1 ("Anh/Chị hài lòng với địa điểm làm việc hiện tại") với điểm trung bình 4.03 phản ánh rằng không gian làm việc, bao gồm các yếu tố như phòng ốc, bàn ghế, ánh sáng, và môi trường xung quanh, cũng được nhân viên đánh giá rất tích cực.

Nhìn chung, kết quả khảo sát cho thấy nhân viên hài lòng với các khía cạnh phân phối nội bộ mà công ty cung cấp, từ không gian làm việc, công cụ thiết bị, đến các thông tin cần thiết để thực hiện công việc.

2.3.4. Truyền thông nội bộ

❖ ***Thực trạng các kênh truyền thông chính thức***

Các cuộc họp, bảng tin nội bộ

Tại WVN, các cuộc họp vẫn là một trong những kênh truyền thông trực tiếp nhất để thông tin có thể được truyền tải từ lãnh đạo đến nhân viên. Tùy vào vai trò và vị trí công tác mà số lượng các cuộc họp cần tham giả của mỗi nhân viên là khác nhau, cụ thể:

Bảng 2.12. Thống kê tần suất các cuộc họp trong tuần dựa theo chức vụ nhân viên

Chức vụ	Tần suất các cuộc họp trong tuần	Hình thức họp
Ban lãnh đạo	10-12 cuộc họp/tuần	Kết hợp giữa trực tuyến và trực tiếp do tính chất các cuộc họp đa quốc gia
Giám đốc nhà máy	15-17 cuộc họp/tuần	
Chủ quản bộ phận	7-9 cuộc họp/tuần	Kết hợp giữa trực tuyến và trực tiếp tuy nhiên đa phần là họp trực tiếp với các bộ phận liên quan
Chủ nhiệm	4-5 cuộc họp/tuần	
Trưởng nhóm	3-4 cuộc họp/tuần	
Nhân viên	1-2 cuộc họp/tuần	

Nguồn: Tác giả tự tổng hợp

Nội dung của những cuộc họp trong nội bộ doanh nghiệp thường là về các thông tin về công việc, các chương trình hoặc kế hoạch dự kiến thực hiện. Tại các cuộc họp này, thông thường chỉ có các cấp lãnh đạo hoặc chủ quản đưa được ý kiến cá nhân trước các nội dung họp, còn đối với nhân sự bản địa, tình trạng giữ im lặng hoặc khó giao tiếp trong các cuộc họp nội bộ vẫn còn tồn tại, khiến kênh truyền thông này khó đạt được hiệu quả cao do tính chất giao tiếp không đa chiều.

Về bảng tin nội bộ, WVN hiện bố trí 4 bảng tin nội bộ chính tại hành lang ra vào của các nhà máy và khối Site. Các bảng tin nội bộ này có hai dạng hình thức:

+ Bảng tin nội bộ gắn giấy: Hình thức bảng tin nội bộ gắn giấy thường dùng để thông báo các thông tin liên quan đến thay đổi chính sách, các quyết định mới sửa theo quy định của Luật hiện hành hoặc các văn bản cần thông báo chính thức của công ty. Các văn bản này thường sẽ có con dấu công ty nên được gắn trên bảng tin nội bộ thuận tiện cho nhân sự theo dõi thông tin.

+ Bảng tin nội bộ hiện thị qua tivi: Dùng để trình chiếu các video ghi hình các hoạt động, sự kiện truyền thông của WVN hoặc để chiếu slide thông báo về các thông tin truyền thông. Hình thức bảng tin nội bộ này thu hút nhân sự hơn bởi âm thanh, hình ảnh và thiết kế bắt mắt, có thể dễ dàng hiểu được thông tin mà doanh nghiệp cần truyền tải trong thời gian ngắn đi lướt qua khu vực để bảng tin.

Các chương trình lương thưởng tạo động lực cho nhân viên

Trên thực tế, nội dung triển khai các chương trình lương, thưởng tại WVN được tác giả thu thập thông tin tại dữ liệu phòng Hành chính Nhân sự và tổng hợp theo bảng sau:

Bảng 2.13. Các chương trình lương, thưởng tại WVN

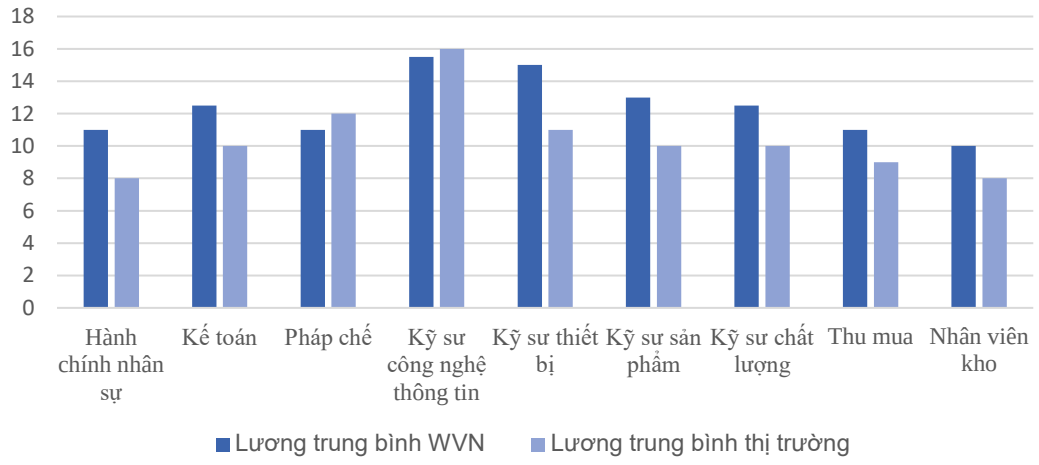
Hạng mục	Bộ phận phụ trách	Nội dung phụ trách	Đối tượng áp dụng
Lương	HCNS	Chịu trách nhiệm phổ biến cho cán bộ công nhân viên về các chế độ lương thưởng, phúc lợi	Toàn bộ nhân viên WVN
	Kế toán lương	- Xây dựng bảng lương, chế độ tính lương thưởng dựa theo thâm niên, - Thực hiện thanh toán lương định kỳ vào ngày 10 hàng tháng	
Thưởng định kỳ	HCNS	- Tổng hợp thông tin đánh giá KPI trên hệ thống quản lý nhân sự cấp toàn xưởng - Thông báo nhân sự cấp toàn xưởng	

Hạng mục	Bộ phận phụ trách	Nội dung phụ trách	Đối tượng áp dụng
	Kế toán lương	Căn cứ trên dữ liệu đánh giá KPI định kỳ và công thức tính mức thưởng định kỳ trên hệ số năm công tác của cán bộ công nhân viên, thực hiện lên bảng lương và chi thưởng vào đợt nhận lương gần nhất	
Thưởng đột xuất	Chủ quản các bộ phận	Ra quyết định thưởng đột xuất cho cán bộ công nhân viên căn cứ trên kết quả công việc đạt được	
	HCNS	- Tổng hợp thông tin thưởng đột xuất - Thông báo nhân sự cấp toàn xưởng	
	Kế toán lương	Căn cứ trên quy định về mức thưởng đột xuất khi cán bộ công nhân viên có thành tích xuất sắc, thực hiện chi thưởng trong ngày khi nhận được yêu cầu của chủ quản.	

Nguồn: Phòng Hành chính Nhân sự

Để làm rõ hơn thực tế về chính sách lương dành cho cán bộ công nhân viên IDL tại WVN, tác giả so sánh mức lương trung bình của các vị trí công việc dành cho nhân sự IDL và thị trường lao động Việt Nam trong năm 2024 như sau:

ĐVT: Triệu đồng



Hình 2.7. Tình hình mức lương giữa doanh nghiệp WVN so với thị trường lao động

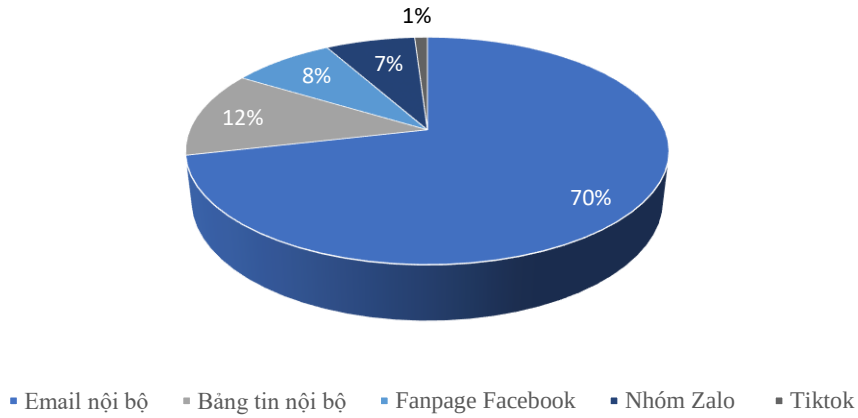
Nguồn: Tổng hợp từ Phòng Kế toán lương

Tại WVN, theo dữ liệu báo cáo của phòng Kế toán lương, tính đến thời điểm hiện tại thu nhập bình quân của nhân sự bản địa đối với nhóm IDL là 13.5 triệu đồng/tháng. Như vậy, mức lương trung bình tại WVN cao hơn so với mức lương trung bình trên thị

trường từ 1 đến 3 triệu đồng, phản ánh năng lực cạnh tranh của công ty xét về tiêu chí lương bổng, phúc lợi là khá cao so với thị trường.

Thực trạng các kênh truyền thông của doanh nghiệp

Hiện nay, bên cạnh hai kênh truyền thông là các cuộc họp và bảng tin nội bộ, tác giả thực hiện thu thập tỉ trọng các kênh truyền thông khác của WVN tính tới tháng 9/2024 như sau:



Hình 2.8. Các kênh truyền thông hiện tại của WVN

Nguồn: Phòng Hành chính Nhân sự

Từ dữ liệu nội bộ cho thấy hiện tại kênh truyền thông chính dành cho khách hàng nội bộ của WVN là email nội bộ. Điều này phù hợp với thực tế doanh nghiệp sản xuất sản phẩm điện tử công nghệ cao với yêu cầu quản lý nghiêm ngặt về bảo mật và an ninh thông tin. Thông qua email nội bộ, các thông tin về nội bộ của WVN được trực tiếp gửi đến cán bộ công nhân viên. Tuy nhiên kênh truyền thông này có tính chất cứng nhắc, ngôn ngữ truyền thông theo khuôn mẫu của viết email thông báo khiến nội dung truyền thông bị giới hạn, chưa có tính đột phá, sáng tạo khiến người nhận thông tin ấn tượng. Bên cạnh đó, một kênh truyền thông trực tuyến đáng chú ý khác là kênh fanpage của WVN tại nền tảng Facebook. Kênh fanpage này được xây dựng từ năm 2023 đến nay đạt được 4,5 nghìn lượt thích và 5,4 nghìn lượt theo dõi. Đây được xem là kênh truyền thông mạng xã hội chính thức của WVN.

Để tìm hiểu sâu hơn về xu hướng mà nhân sự bản địa tương tác và trao đổi thông tin từ đó có căn cứ phát triển các kênh truyền thông mạng xã hội đạt hiệu quả, phòng Hành chính Nhân sự đã tiến hành khảo sát cho kết quả như sau:

Bảng 2.14. Các kênh trao đổi thông tin giữa nhân sự bản địa trong công ty

Kênh trao đổi thông tin	Tỉ lệ (%)
Gặp gỡ, giao tiếp trực tiếp	36.80%
Qua kênh liên lạc cá nhân (điện thoại, tin nhắn, mạng xã hội)	31.60%
Trong các cuộc họp tại đơn vị	4.40%
Email nội bộ	20.80%
Khác	6.40%
Tổng	**100%**

Nguồn: Phòng Hành chính Nhân sự

Qua bảng kết quả trên cho thấy nhân sự bản địa tại WVN ưu tiên sử dụng phương thức gặp gỡ, trao đổi trực tiếp để giao tiếp hằng ngày, phương thức này chiếm tỉ lệ cao nhất (36.80%). Bên cạnh đó 2 kênh trao đổi thông tin phổ biến tiếp theo là kênh liên lạc cá nhân (31.60%) và kênh email nội bộ (20.80%). Như vậy, mặc dù email nội bộ là kênh truyền thông chính mà doanh nghiệp sử dụng để truyền tải các thông điệp truyền thông cho khách hàng nội bộ, nhóm nhân sự IDL lại không có sử dụng kênh truyền thông đó như phương thức trao đổi thông tin thông thường của họ. Thực tế cho thấy nhân sự bản địa đang có nhu cầu tìm đến các kênh truyền thông có tính tương tác cao hơn, thoải mái bày tỏ và trao đổi ý kiến hơn so với những kênh truyền thông nội bộ chỉ mang tính một chiều của doanh nghiệp.

Các chương trình đào tạo phát triển nhân viên

Trên thực tế, các chương trình đào tạo hiện tại của WVN dành cho nhân sự IDL bao gồm 6 chương trình chính:

Nguồn: Phòng Hành chính Nhân sự

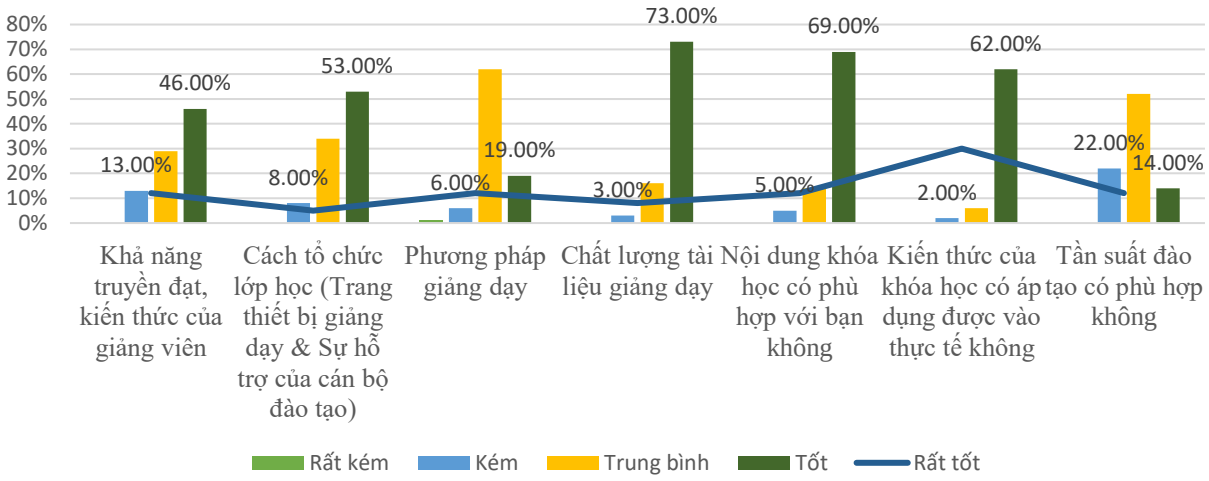
- **Đào tạo định hướng:** Đây là các khóa học được thiết lập dành cho các nhân sự mới đến với môi trường của Wistron gồm các nội dung như hướng dẫn đào tạo người mới, truyền bá văn hóa doanh nghiệp, huấn luyện và phổ biến kiến thức chuyên môn cơ bản.
- **Đào tạo chuyên gia:** Các lớp học về đào tạo chuyên gia bao gồm hơn 20 chức năng như sản xuất, chất lượng, vật liệu, marketing,… Các lớp học này được chuẩn hóa cấu trúc chương trình giảng dạy nhờ vào việc thành lập ủy ban huấn luyện là các chủ quản giàu kinh nghiệm và kỹ năng. Đồng thời, lớp học này giúp tạo cơ chế chứng nhận để xác định các kỹ năng nghề nghiệp tại WVN, thúc đẩy hội nhập đa dạng văn hóa.
- **Đào tạo quản trị:** Lớp học này giúp nhanh chóng bổ sung nguồn nhân lực tiềm năng với các kỹ năng toàn diện, trù bị nguồn nhân lực chất lượng cho doanh nghiệp bao gồm tất cả các cấp quản trị như quản lý mới, quản lý cơ sở, quản lý cấp trung và quản lý cấp cao.
- **Đào tạo sử dụng hệ thống:** Lớp học này giúp thúc đẩy mạnh mẽ nhận thức về chất lượng toàn diện, RBA, hệ thống CSR, ISO9001, QC80000, OHS18000, ESG,…
- **Đào tạo giảng viên:** Lớp học này giúp đẩy mạnh đào tạo giảng viên, thăng hạng giảng viên nội bộ (sơ cấp, trung cấp, cao cấp và chuyên nghiệp), đồng thời thiết lập hệ thống phúc lợi cho giảng viên một cách toàn diện hơn. Tại WVN, công ty đề cao tầm quan trọng của việc thành lập đội ngũ giảng viên nhằm phổ biến văn hóa Wistron đến toàn thể nhân sự.
- **Đào tạo ngôn ngữ:** Wistron không ngừng mở các lớp học tiếng Trung, tiếng Việt, tiếng Anh và các ngôn ngữ khác dựa trên đặc điểm nhân sự đa quốc gia. Công ty khuyến khích nhân viên không ngừng học hỏi và đưa ra các chính sách tặng thưởng bằng tiền mặt khi nhân viên hoàn thành chứng chỉ ngôn ngữ. Các lớp học này đã không chỉ giúp nâng cao trình độ ngoại ngữ của nhân viên mà còn giúp họ nhanh chóng thích ứng với những thách thức khi làm việc tại một công ty đa quốc gia.

Theo dữ liệu khảo sát của Phòng Hành chính nhân sự về mức độ hài lòng đối với công tác đào tạo dành cho nhóm IDL, kết quả như sau:

Bảng 2.15. Kết quả đánh giá các chương trình đào tạo hiện tại của WVN đối với nhóm IDL

Tiêu chí	Rất kém	Kém	Trung bình	Tốt	Rất tốt
Khả năng truyền đạt, kiến thức của giảng viên	0%	13.00%	29.00%	46.00%	12%
Cách tổ chức lớp học (Trang thiết bị giảng dạy & Sự hỗ trợ của cán bộ đào tạo)	0%	8.00%	34.00%	53.00%	5%
Phương pháp giảng dạy	1%	6.00%	62.00%	19.00%	12%
Chất lượng tài liệu giảng dạy	0%	3.00%	16.00%	73.00%	8%
Nội dung khóa học có phù hợp với bạn không	0%	5.00%	14.00%	69.00%	12%
Kiến thức của khóa học có áp dụng được vào thực tế không	0%	2.00%	6.00%	62.00%	30%
Tần suất đào tạo có phù hợp không	0%	22.00%	52.00%	14.00%	12%

Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự



Hình 2.9. Kết quả đánh giá các chương trình đào tạo hiện tại của WVN

Nguồn: Tác giả xử lý dữ liệu phòng Hành chính nhân sự

Nhìn chung, nhóm nhân sự IDL đánh giá khá tốt đối với các tiêu chí của hoạt động đào tạo. Tuy nhiên về phương pháp giảng dạy và tần suất đào tạo lại là hai yếu tố mà nhân viên đang đánh giá thấp. Trên thực tế, các khóa học đào tạo của WVN dành cho khối IDL có thời lượng trung bình từ 2 tiếng trở lên với tần suất dày đặc tùy theo từng hạng mục đào tạo. Điều này gây ra sự xung đột với thời gian hoàn thành các công việc chuyên môn của nhóm IDL, khiến họ mặc dù đồng thuận với sự cần thiết của việc được đào tạo nhưng bị chèn ép về mặt thời gian, từ đó dễ tạo thành tâm lý ức chế, học chống đối.

❖ ***Thực trạng các kênh truyền thông phi chính thức***

Sự gặp gỡ, quan tâm của ban lãnh đạo với nhân viên

Tại WVN, với phong cách lãnh đạo của tổng giám đốc SM Lin luôn tạo môi trường và điều kiện để văn hóa Trung – Việt được giao thoa, sự quan tâm của ban lãnh đạo dành cho cán bộ công nhân viên nói chung và đặc biệt là nhân sự bản địa nói riêng được thể hiện qua các hành động cụ thể như:

+ Ban lãnh đạo các cấp thường xuyên tham gia các chương trình sự kiện nội bộ, động viên khích lệ và ghi nhận sự cống hiến của nhân sự bản địa tại các chương trình sự kiện đó.

+ Ban lãnh đạo các cấp ăn trưa cùng nhân sự của mình tại các nhà ăn của WVN mà không phân khu như một số doanh nghiệp FDI khác, thể hiện sự hòa đồng và tôn trọng môi trường làm việc không khoảng cách.

+ Ban lãnh đạo các cấp có các chuyến đi cùng bộ phận mình, tham dự các hoạt động mang tính cá nhân của nhân sự như đám cưới, tiệc sinh nhật,... nhằm tăng cường sự gắn kết giữa ban lãnh đạo và nhân viên.

Có thể nói, văn hóa doanh nghiệp tại WVN là một văn hóa doanh nghiệp mạnh với sự tôn trọng giữa các cấp chủ quản đối với nhân viên bản địa của mình.

Các chương trình, sự kiện truyền thông nội bộ

Bảng 2.16. Thống kê các hoạt động, sự kiện truyền thông nội bộ được WVN tổ chức trong năm 2024

Chương trình	Nội dung	Thời gian	Kênh truyền thông
Chào Xuân 2024	Nhằm thể hiện văn hóa gặp mặt đầu năm, doanh nghiệp gặp mặt cán bộ công nhân viên sau kì nghỉ lễ, ban lãnh đạo dành tặng cho nhân viên lời chúc năm mới và phong bao lì xì lấy may về mặt tinh thần, tăng tính gắn kết nhân sự.	10/02/2024	- Email nội bộ - Fanpage Facebook
Lễ hội "*Tươi màu sắc Việt – Vui tiệc đoàn viên*"	Nhằm ghi dấu ấn Trung thu, mục tiêu gắn kết nhân sự và tôn vinh nét đẹp văn hóa Việt Nam, đêm hội với gần 500 nhân viên cùng gia đình đã có mặt, biến khuôn viên công ty thành không gian ấm áp, đầy ắp tiếng cười và tình thân với 3 chương trình thú vị: - Trình diễn trang phục dân tộc 3 miền Việt Nam - Thể thao điện tử - Lễ hội âm nhạc	13/09/2024	- Email nội bộ - Fanpage Facebook

Chương trình	Nội dung	Thời gian	Kênh truyền thông
Ngày hội Gia đình	Sự kiện Ngày Gia Đình đầu tiên của WVN đã được tổ chức thành công vào ngày 8/6 tại nhà máy Wistron. Tổng cộng có 18 gia đình và hơn 50 người đã tham gia sự kiện này. Các bậc phụ huynh cùng con đến tham quan công ty, tìm hiểu công việc chính và tham gia các hoạt động cùng con.	06/08/2024	Email nội bộ
Hoạt động kỷ niệm sinh nhật Bác	Để tưởng nhớ ngày sinh nhật Bác, gắn cùng hoạt động sinh nhật các cán bộ công nhân viên vào tháng 5, WVN tổ chức mini gameshow "*Ai là nhà thông thái*" chủ đề tìm hiểu về cuộc đời, thân thế, sự nghiệp Chủ tịch Hồ Chí Minh.	18/05/2024	Email nội bộ
Tôn vinh 4 giá trị cốt lõi của WVN	Nhằm xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp, WVN tổ chức 3 hoạt động: - Trang trí báo tường chủ đề xoay quanh 4 giá trị cốt lõi - Gameshow tương tác: Giải ô chữ và minigame "Truy tìm kho báu" về 4 giá trị cốt lõi - Cuộc thi diễn kịch thể hiện 1 trong 4 giá trị cốt lõi	11/07/2024	- Email nội bộ - Fanpage Facebook
Sự kiện 20/10 tôn vinh phái nữ	Nhằm tri ân cán bộ công nhân viên nữ công tác tại WVN nhân ngày 20/10, công ty tổ chức hoạt động "*Wistron tặng kem, Yêu thương tặng bạn*"	20/10/2024	Email nội bộ
Các câu lạc bộ thể thao	Nhằm nâng cao sức khỏe nhân viên, khuyến khích thói quen thể dục thể thao và kích thích văn hóa doanh nghiệp, WVN đã tạo ra một loạt các câu lạc bộ về bóng đá, bóng chuyền, cầu lông,... thành sân chơi sau những giờ làm việc cho nhân sự	Hằng tuần	Email nội bộ
Tổ chức sinh nhật cho CBNV theo quý	Mục tiêu gắn kết nhân viên, thể hiện sự quan tâm của doanh nghiệp và tạo ra một dịp để tương tác cùng nhân viên nhân dịp sinh nhật.	Hằng quý	Email nội bộ
Hoạt động Wistron "E-sport"	Giải đấu game "Liên quân" thiết kế riêng cho nhân sự nhà WVN với mục tiêu tạo ra sân chơi E-sport thú vị, gắn kết nhân viên và tăng cường giao tiếp nội bộ.	02/08/2024	- Email nội bộ - Fanpage Facebook

Nguồn: Phòng Hành chính Nhân sự

Các hoạt động, sự kiện truyền thông nội bộ được thực hiện định kỳ, cố định vào các dịp lễ, Tết hoặc các ngày kỉ niệm đặc biệt trong năm. Đánh giá về tần suất của các hoạt động truyền thông nội bộ tại WVN, có thể thấy doanh nghiệp đã rất đầu tư cho việc truyền thông nội bộ được hiệu quả thông qua các sự kiện nội bộ thú vị, thu hút được sự tham gia của khách hàng nội bộ và gia tăng đáng kể tính gắn kết nhân sự. Tuy nhiên, kênh truyền thông chính của các hoạt động này vẫn chỉ thông qua email nội bộ khiến hiệu quả tương tác của các chương trình chưa cao, tính lan tỏa chưa rộng.

Khuyến khích nhân viên đóng góp ý kiến cá nhân

Nhằm đảm bảo quyền lợi của cán bộ công nhân viên và đảm bảo môi trường làm việc lành mạnh, công ty nghiên cứu, xây dựng và triển khai các kênh tiếp nhận khiếu nại, thắc mắc, tố cáo như sau:

- Hòm thư góp ý, Đường dây nóng; hoặc gặp trực tiếp ban phụ trách quản lý.

- Tổ chức công đoàn của công ty, các thành viên tiếp nhận ý kiến (DLR) tại các bộ phận.

- Tiến hành các buổi đối thoại, họp giữa ban lãnh đạo và cán bộ công nhân viên.

- Hàng tháng, công ty thực hiện khảo sát ý kiến nhằm tiếp nhận các nguyện vọng và khiếu nại thắc mắc của cán bộ công nhân viên.

- Đối với các kiến nghị/thắc mắc/phản ánh của người lao động, tùy theo nội dung kiến nghị/thắc mắc/phản ánh sẽ được các bộ phận, phòng ban có liên quan trả lời trực tiếp hoặc trả lời bằng văn bản và thông báo đến người lao động trong vòng 7 ngày.

- Thời hạn giải quyết khiếu nại, tố cáo lần đầu không quá 30 ngày kể từ ngày thụ lý; đối với sự việc phức tạp thì thời hạn giải quyết không quá 45 ngày kể từ ngày thụ lý.

- Công ty cam kết đảm bảo giữ bí mật danh tính của người lao động.

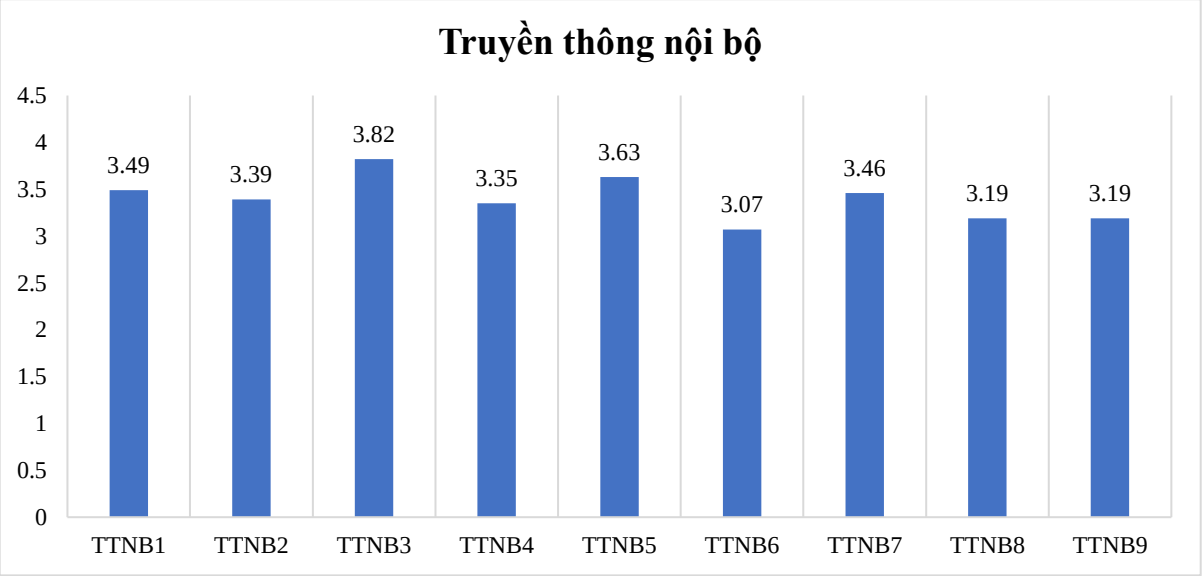
Hình 2.10. Các kênh tiếp nhận và phản hồi ý kiến công nhân viên WVN

Dựa vào mức độ hành vi của nhân viên tại công ty đối với các truyền thông nội bộ, tác giả thiết kế biến quan sát "Truyền thông nội bộ" theo 9 thang đo như sau:

Bảng 2.17. Thống kê mô tả về "Truyền thông nội bộ"

Tên biến	Mô tả	Nhỏ nhất	Lớn nhất	Trung bình	Độ lệch chuẩn
TTNB1	Thông qua các kênh thông tin nội bộ (bao gồm: các cuộc họp, email nội bộ, bảng tin nội bộ,...), Anh/Chị luôn nắm được các thông tin mà công ty muốn truyền tải	1	5	3.49	1.294
TTNB2	Chính sách lương thưởng hiện tại của công ty khiến Anh/Chị có động lực phấn đấu hơn trong công việc	1	5	3.39	1.170
TTNB3	Anh/Chị nhận biết rõ về tầm nhìn, sứ mệnh và giá trị cốt lõi của công ty	1	5	3.82	1.246
TTNB4	Anh/Chị luôn được công ty khuyến khích nâng cao kiến thức, phát triển bản thân và trau dồi kỹ năng nghề nghiệp thông qua các chương trình đào tạo	1	5	3.35	1.221
TTNB5	Anh/Chị cảm thấy các chương trình đào tạo hiện tại là cần thiết cho nhu cầu phát triển và thăng tiến trong nghề nghiệp của Anh/Chị	1	5	3.63	1.182
TTNB6	Ban lãnh đạo công ty thường xuyên có những buổi gặp gỡ, trao đổi trực tiếp giúp Anh/Chị có môi trường làm việc hiệu quả hơn	1	5	3.07	1.243
TTNB7	Anh/Chị thường xuyên được tham gia các chương trình team building, các sự kiện truyền thông nội bộ	1	5	3.46	1.156
TTNB8	Các chương trình truyền thông nội bộ khiến Anh/Chị cảm thấy gắn bó hơn với công ty	1	5	3.19	1.218
TTNB9	Anh/Chị luôn được khuyến khích đóng góp ý kiến cá nhân thông qua các kênh truyền thông nội bộ (bao gồm: các cuộc họp, email nội bộ, bảng tin nội bộ,...)	1	5	3.19	1.226

Nguồn: Kết quả phân tích SPSS của tác giả



Hình 2.11. Đánh giá của nhân viên về "Truyền thông nội bộ"

Kết quả khảo sát cho thấy mức độ hài lòng của nhân viên đối với các yếu tố liên quan đến truyền thông nội bộ trong công ty có sự đa dạng, với các điểm trung bình dao động từ 3.07 đến 3.82. Thang đo TTNB3 ("Anh/Chị nhận biết rõ về tầm nhìn, sứ mệnh và giá trị cốt lõi của công ty") có điểm trung bình cao nhất, đạt 3.82, cho thấy phần lớn nhân viên hiểu và nhận thức rõ về tầm nhìn và giá trị của công ty, một yếu tố quan trọng trong việc xây dựng tinh thần gắn kết và định hướng mục tiêu làm việc.

Tiếp theo là thang đo TTNB5 ("Anh/Chị cảm thấy các chương trình đào tạo hiện tại là cần thiết cho nhu cầu phát triển và thăng tiến trong nghề nghiệp của Anh/Chị"), với điểm trung bình 3.63, phản ánh rằng các chương trình đào tạo được tổ chức trong công ty phần nào đáp ứng nhu cầu phát triển nghề nghiệp của nhân viên. Thang đo TTNB1 ("Thông qua các kênh thông tin nội bộ, Anh/Chị luôn nắm được các thông tin mà công ty muốn truyền tải") đạt 3.49, cho thấy nhân viên có mức độ hài lòng khá cao với việc tiếp nhận thông tin từ các kênh truyền thông nội bộ.

Ngược lại, các yếu tố liên quan đến môi trường giao lưu trực tiếp và hoạt động nội bộ dường như cần được cải thiện. Thang đo TTNB6 ("Ban lãnh đạo công ty thường xuyên có những buổi gặp gỡ, trao đổi trực tiếp") và TTNB8 ("Các chương trình truyền thông nội bộ khiến Anh/Chị cảm thấy gắn bó hơn với công ty") đều có điểm trung bình thấp, chỉ 3.07 và 3.19, cho thấy rằng sự kết nối giữa nhân viên và ban lãnh đạo có thể chưa đủ thường xuyên hoặc sâu sát, và các hoạt động truyền thông nội bộ hiện tại chưa tạo ra cảm giác gắn kết mạnh mẽ cho nhân viên.

Nhìn chung, mặc dù có sự hài lòng về một số khía cạnh truyền thông nội bộ như tầm nhìn và đào tạo, công ty vẫn cần tăng cường các hoạt động kết nối và lắng nghe ý kiến của

nhân viên thông qua các chương trình team building và gặp gỡ trực tiếp với lãnh đạo để thúc đẩy một môi trường làm việc gắn kết và khuyến khích sự cống hiến từ nhân viên.

2.4. Đánh giá

2.4.1. Ưu điểm

Về sản phẩm nội bộ

Đối với sản phẩm công việc mà WVN cung cấp cho khách hàng nội bộ của mình, công ty đã làm rất tốt ở công tác xây dựng quy trình trao quyền và sắp xếp nhân sự vào các vị trí phù hợp nhất với chuyên môn của họ.

Về giá nội bộ

WVN đã đảm bảo CBNV cảm thấy mức chi phí sinh hoạt khi làm việc tại công ty là phù hợp, đồng thời có những chính sách hỗ trợ làm giảm chi phí đi lại nhận được rất nhiều sự đồng tình của CBNV. Bên cạnh đó, WVN cũng triển khai rất tốt việc quản lý tần suất tăng ca của người lao động, không để nhân viên phải tăng ca quá nhiều dẫn đến thiếu thời gian để nghỉ ngơi. Những nỗ lực của WVN đã khiến yếu tố giá nội bộ trong cảm quan của CBNV là phù hợp so với sản phẩm công việc mà doanh nghiệp cung cấp.

Về phân phối nội bộ

WVN đã cung cấp cho nhân sự bản địa sản phẩm công việc thông qua địa điểm làm việc được đầu tư cơ sở vật chất, công cụ làm việc đảm bảo chất lượng tốt và quy trình thông tin nội dung công việc rõ ràng.

Về truyền thông nội bộ

WVN đã làm khá tốt trong việc truyền thông các thông điệp về văn hóa doanh nghiệp đến khách hàng nội bộ, đồng thời rất chú trọng các hoạt động sự kiện truyền thông nội bộ gắn kết nhân viên theo các dịp lễ Tết, ngày hội lớn trong năm.

2.4.2. Nhược điểm

Về sản phẩm nội bộ

Hiện nay, bảng mô tả nội dung của từng vị trí công việc trong doanh nghiệp đang chưa được thiết kế một cách rõ ràng, đầy đủ thông tin và hỗ trợ hiệu quả nhân sự bản địa trong quá trình tuyển dụng cũng như thời gian đầu thử việc. Công ty cần cải thiện hơn nữa về sự rõ ràng trong bảng mô tả công việc và lộ trình thăng tiến để đáp ứng mong muốn phát triển nghề nghiệp của nhân viên.

Về giá nội bộ

Sự khác biệt về văn hóa và chênh lệch, rào cản trong ngôn ngữ giao tiếp đang là mức chi phí tâm lý mà nhân sự bản địa cảm thấy khó khắc phục trong quá trình làm việc. Doanh nghiệp cần sớm có các biện pháp hỗ trợ để nhân sự bản địa cải thiện khả năng ngôn ngữ cũng như giao tiếp của chính họ, khiến nhân sự tự tin hơn trong giao tiếp nội bộ từ đó tạo môi trường làm việc có tính kết nối hiệu quả hơn.

Về truyền thông nội bộ

Hiện tại, các kênh truyền thông mà doanh nghiệp đang sử dụng để tương tác, kết nối với khách hàng nội bộ đều là những kênh một chiều. Những kênh truyền thông nội bộ như email nội bộ, bảng tin nội bộ không có tính chất khơi gợi sự đối thoại hai phía giữa công ty và khách hàng nội bộ mà chỉ có tính thông báo, truyền tin. Công ty vẫn cần tăng cường các hoạt động kết nối và lắng nghe ý kiến của nhân viên thông qua các chương trình team building và gặp gỡ trực tiếp với lãnh đạo để thúc đẩy một môi trường làm việc gắn kết và khuyến khích sự cống hiến từ nhân viên. Đồng thời, cần cân nhắc mở rộng thêm các kênh truyền thông khác nhằm tạo môi trường tương tác tốt hơn với khách hàng nội bộ nhằm thấu hiểu được nhu cầu, mong muốn thật sự của họ đối với công việc

CHƯƠNG 3
ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP CHO HOẠT ĐỘNG MARKETING NỘI BỘ TẠI DOANH NGHIỆP FDI WISTRON INFOCOMM VIỆT NAM

3.1. Đề xuất chiến lược marketing nội bộ tại doanh nghiệp FDI Wistron Infocomm Việt Nam

3.1.1. Xác định thị trường mục tiêu

Hiện nay, với cách phân đoạn thị trường khách hàng nội bộ của WVN chỉ xác định duy nhất một nhóm IDL bao gồm toàn bộ kỹ sư và nhân viên văn phòng, tác giả nhận thấy có những bất cập nhất định với cách phân đoạn này. Việc phân đoạn theo tiêu thức vị trí làm việc như trên tuy có thể phân biệt giữa công nhân (khối DL) và nhân sự chất lượng cao (IDL), nhưng lại không thấy rõ được sự khác biệt giữa nhu cầu và mong muốn của khối nhân sự IDL, từ đó dẫn đến các hoạt động marketing nội bộ hiện tại của doanh nghiệp áp dụng cho đối tượng chung, không mang tính chuyên biệt, không nhắm vào một thị trường khách hàng nội bộ cụ thể nhằm đạt được mục tiêu dài hạn của doanh nghiệp.

Dựa trên thực tế đó, tác giả đề xuất phân đoạn thị trường nội bộ đồng thời xác định thị trường mục tiêu theo định hướng tập trung vào một tệp khách hàng nội bộ cụ thể. Thị trường nhân sự IDL được chia thành 2 phân khúc: nhân viên lâu năm (tham gia công tác tại công ty trên 3 năm) và nhân viên mới (tham gia công tác tại công ty dưới 1 năm)

Bảng 3.1. Đề xuất lựa chọn thị trường mục tiêu

	Chân dung khách hàng mục tiêu	
	Nhân viên lâu năm	**Nhân viên mới**
Đặc trưng nhân khẩu học	- Thuộc nhóm tuổi từ 25 trở lên - Đa phần là người bản địa (khu vực Hà Nam)	- Thuộc nhóm tuổi từ 21 đến 25 - Đến từ các tỉnh thành khác nhau
Lợi ích mong muốn chính	- Nhận thức rõ ràng về lợi ích cá nhân - Có ý thức về sự liên hệ giữa lợi ích tổ chức và lợi ích cá nhân	- Xu hướng đặt lợi ích cá nhân lên hàng đầu - Chưa nhận thức rõ ràng về sự liên hệ giữa lợi ích tổ chức và lợi ích cá nhân

Đặc điểm hành vi	- Có kinh nghiệm làm việc phong phú - Có mối quan hệ rộng trong công ty	- Thiếu kinh nghiệm làm việc - Chưa có mối quan hệ rộng
Đặc điểm tâm lý	- Khó thích nghi với các thay đổi về chính sách mới - Mong muốn có được cơ hội thăng tiến trong công việc - Cẩn thận trong công việc - Đề cao sự ổn định	- Dễ chấp nhận với các thay đổi về chính sách của công ty - Mong muốn được ghi nhận trong công việc - Thích được thử thách và chứng minh năng lực bản thân - Đề cao sự mới lạ, thú vị
Đặc điểm tính cách	- Ý thức về quyền lợi cao - Quan tâm những lợi ích mà công ty có thể cung cấp cho nhân viên - Thường lan truyền các tin tức trong nội bộ doanh nghiệp	- Ý thức về cái tôi cá nhân cao - Quan tâm đến danh tiếng của doanh nghiệp - Dễ dàng tin tưởng các tin đồn trong nội bộ doanh nghiệp

Nguồn: Tác giả đề xuất (2024)

3.1.2. Mục tiêu của các hoạt động marketing nội bộ của doanh nghiệp năm 2025:

Nếu như năm 2024 mục tiêu của các hoạt động marketing nội bộ của doanh nghiệp chỉ mới dừng lại ở việc đảm bảo các giá trị về văn hóa doanh nghiệp được nhân sự bản địa tiếp nhận và tạo ra được sự gắn kết trong nội bộ doanh nghiệp thông qua một loạt các sự kiện truyền thông nội bộ; thì mục tiêu của năm 2025 sẽ cần cải thiện hơn nữa các đặc tính của sản phẩm công việc cung cấp cho khách hàng nội bộ, tăng cường dấu ấn về thương hiệu WVN không chỉ với khách hàng nội bộ mà còn với khách hàng tiềm năng trở thành nhân sự trong tương lai, tích cực mở rộng tương tác trên các kênh mạng xã hội đa chiều nhằm tăng số lượng tiếp cận. Với nền tảng văn hóa doanh nghiệp mạnh mẽ đang có và tầm nhìn của ban lãnh đạo về việc chú trọng đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nguồn nhân sự bản địa chất lượng cao, WVN đã đặt ra rõ ràng mục tiêu cho các hoạt động marketing nội bộ giai đoạn năm 2025 như sau:

Mục tiêu	Mục tiêu cụ thể	Định lượng	Thời gian thực hiện
Tăng cường hiện diện và tương tác với khách hàng nội bộ trên nền tảng số	Tăng lượng truy cập fanpage	Tăng 20% lượng truy cập fanpage	6 tháng
	Tăng mức độ tương tác trên mạng xã hội	Tăng 30% mức độ tương tác (likes, shares, comments) trên các kênh mạng xã hội của WVN	3 tháng
	Tăng số lượng CV tuyển dụng	Tăng 15% số lượng CV tiềm năng thu thập được	5 tháng
Khuyến khích và giữ chân nhân tài	Tăng tỷ lệ giới thiệu nhân viên nội bộ	Tăng 10% tỷ lệ nhân sự mới được giới thiệu bởi nhân sự nội bộ	2 tháng
	Giảm tỷ lệ nhảy việc của nhân sự IDL	Duy trì tỷ lệ nhảy việc của nhân sự dưới 3%/năm	12 tháng
Củng cố sứ mệnh, mục tiêu của doanh nghiệp trong tâm trí khách hàng nội bộ	Tăng nhận thức về văn hóa doanh nghiệp, mục tiêu doanh nghiệp	Tăng 60% tỷ lệ nhân sự nội bộ nắm rõ về văn hóa cũng như mục tiêu của doanh nghiệp	3 tháng

Thông qua việc thiết lập mục tiêu và lên kế hoạch để đạt được những mục tiêu này, WVN sẽ tối ưu hóa được hiệu quả của các chương trình marketing nội bộ, củng cố văn hóa doanh nghiệp và xây dựng được một cộng đồng khách hàng nội bộ vững chắc.

3.1.3. Định hướng chiến lược marketing nội bộ

Các chiến lược marketing nội bộ được thiết kế nhằm định hướng cho các hoạt động marketing nội bộ tại doanh nghiệp được thực thi hiệu quả. Các chiến lược này cần phải đáp ứng được nhu cầu và mong muốn của nhân sự bản địa tại WVN dù lâu năm hay mới tham gia công tác tại doanh nghiệp một cách phù hợp.

Trong phạm vi đề án, tác giả đề xuất áp dụng phương pháp marketing phân biệt, xây dựng các hoạt động marketing nội bộ áp dụng cho 2 phân khúc thị trường nội bộ là nhân viên lâu năm (thời gian làm việc tại doanh nghiệp trên 3 năm) và nhân viên mới (thời gian làm việc tại doanh nghiệp dưới 1 năm)

WVN cần duy trì và củng cố hình ảnh thương hiệu và văn hóa doanh nghiệp của mình thông qua sản phẩm công việc với các chính sách hấp dẫn về lương, thưởng, phúc

lợi, cơ hội thăng tiến, môi trường làm việc,... đối với khách hàng nội bộ sẵn có và cả khách hàng tiềm năng đang có nhu cầu tìm việc tại thị trường lao động.

Để thu hút hơn nữa những nhân viên tiềm năng, WVN cần thực hiện các chiến dịch quảng bá mạnh mẽ hơn tại các kênh truyền thông mạng xã hội như một bước đi quan trọng trong chiến lược marketing nội bộ của doanh nghiệp. Gia tăng sự hiện diện trên nền tảng mạng xã hội không chỉ tăng cường nhận diện thương hiệu doanh nghiệp WVN đối với nhân sự tiềm năng mà còn duy trì sự kết nối và gắn bó với nhân sự bản địa đang công tác tại doanh nghiệp.

WVN cần đồng thời tăng tương tác với khách hàng nội bộ thông qua các chương trình, sự kiện truyền thông nội bộ, cải thiện trải nghiệm của khách hàng nội bộ khi làm việc tại doanh nghiệp thông qua cung cấp các dịch vụ đa dạng sẽ giúp nâng cao mức độ hài lòng và gia tăng lòng trung thành của khách hàng nội bộ với tổ chức.

3.1.4. Đặc điểm tình hình nguồn lực của doanh nghiệp

Để có cơ sở đề xuất những giải pháp phù hợp nhằm cải thiện các hoạt động marketing nội bộ tại doanh nghiệp WVN, tác giả căn cứ trên tình hình nguồn lực hiện tại của doanh nghiệp bao gồm: (i) Hệ thống nhân lực và (ii) Nguồn lực tài chính. Nhìn chung, doanh nghiệp WVN có nguồn lực mạnh về tài chính, nhân sự, cơ sở vật chất và nguồn lực công nghệ thông tin để triển khai các hoạt động marketing nội bộ với quy mô lớn và tần suất phù hợp.

Về nhân sự, hiện nay trình độ nhân sự tại WVN nói chung và cụ thể là nhân sự phòng Hành chính Nhân sự chuyên đảm nhiệm triển khai các hoạt động marketing nội bộ cho doanh nghiệp nói riêng đáp ứng được đòi hỏi am hiểu về mặt chuyên môn để có thể thực hiện các hoạt động marketing nội bộ được hiệu quả.

Về tài chính, WVN là một doanh nghiệp FDI với tổng vốn đầu tư lớn nhất trong các doanh nghiệp FDI trên địa bàn tỉnh Hà Nam. Sự ổn định về tài chính và nguồn vốn mạnh là tiền đề để WVN triển khai đầu tư thực hiện các hoạt động marketing nội bộ mà không cần lo về ngân sách. Vì vậy, việc đề xuất các hoạt động marketing nội bộ cho doanh nghiệp sẽ không gặp phải các vấn đề vướng mắc về tài chính.

Về cơ sở vật chất và nguồn lực công nghệ thông tin, phòng Hành chính Nhân sự được trang bị hệ thống máy với phần mềm quản lý nội dung, các công cụ số (phần mềm thiết kế đồ họa, phần mềm phân tích dữ liệu và quản lý chiến dịch marketing số), đồng thời nhân viên được trang bị đầy đủ các thiết bị như lap top, máy tính bảng, máy ảnh quay chụp,... Hệ thống mạng nội bộ được kết nối ổn định, tốc độ băng thông mạnh, đảm bảo tốc độ truy cập và chia sẻ dữ liệu ổn định, bên cạnh đó là năng lực quản trị và lưu trữ dữ

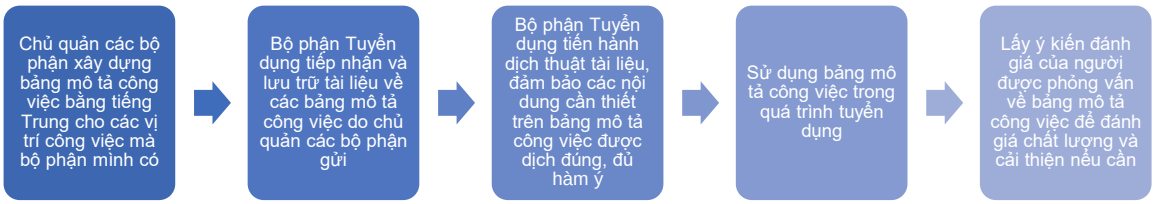
liệu, back-up dữ liệu định kỳ phòng ngừa rủi ro mất mát thông tin. Nhìn chung, nguồn lực cơ sở vật chất và công nghệ thông tin của WVN hiện đại, đáp ứng tốt nhu cầu của các hoạt động marketing nói chung và truyền thông nội bộ nói riêng của doanh nghiệp.

3.2. Các giải pháp marketing nội bộ

3.2.1. Giải pháp về sản phẩm nội bộ

Giải pháp này áp dụng cho cả hai đối tượng nhân viên lâu năm và nhân viên mới tại WVN.

Bộ phận Hành chính Nhân sự cần tổ chức đánh giá lại về cách thức xây dựng bảng mô tả công việc nhằm phục vụ cho không chỉ nhu cầu tuyển dụng mà còn cung cấp thông tin cho nhân sự sau khi họ trúng tuyển và vào làm việc tại công ty. Quy trình xây dựng bảng mô tả công việc cần phải thông qua sự góp ý và cung cấp thông tin của chủ quản các bộ phận liên quan tới vị trí công việc đang được mô tả. Bởi tính chất đặc thù của công việc trong doanh nghiệp sản xuất, lại là doanh nghiệp FDI với mô hình sản phẩm công việc được mang từ nước khác về thị trường lao động Việt Nam, một bộ phận Hành chính Nhân sự không thể chịu trách nhiệm được cho tính chính xác của toàn bộ các bảng mô tả công việc của các vị trí trong công ty. Tác giả đề xuất quy trình xây dựng bảng mô tả công việc như sau:



Tổ chức thực hiện:

- Thời gian:

- Từ tháng 11/2024 đến tháng 12/2024: Chủ quản các bộ phận thảo luận và xây dựng bảng mô tả công việc cung cấp cho bộ phận Tuyển dụng
- Tháng 1/2025: Bộ phận Tuyển dụng tiến hành dịch thuật tài liệu
- Tháng 2/2025: Áp dụng hệ thống bảng mô tả công việc mới
- Tháng 3/2025 đến tháng 5/2025: Lấy ý kiến đánh giá của người được phỏng vấn về bảng mô tả công việc, hiệu chỉnh tài liệu nếu cần

- Nhân lực: Bộ phận Tuyển dụng, bộ phận Pháp chế, chủ quản các bộ phận
- Vật lực: Tài nguyên về yêu cầu nội dung công việc hiện có, hệ thống dịch thuật

3.2.2. Giải pháp về giá nội bộ

Yếu tố rào cản giao tiếp do khác biệt ngôn ngữ xảy ra phần lớn đối với nhân viên mới tại WVN do chưa thích nghi với môi trường và trình độ tiếng Trung chưa cao. Vì vậy tác giả đề xuất giải pháp cải thiện về giá nội bộ áp dụng cho đối tượng nhân viên mới.

Để giải quyết thực trạng nhân sự bản địa đang cảm thấy rào cản về giao tiếp khiến mức chi phí tâm lý của họ khi làm việc tại WVN luôn ở mức cao, doanh nghiệp cần biến những đánh giá tiêu cực về chi phí tâm lý trở thành quyền lợi, tạo ấn tượng cho khách hàng nội bộ rằng mức chi phí họ đang bỏ ra là không đáng kể so với lợi ích mà họ nhận lại được từ doanh nghiệp. Tác giả đề xuất giải pháp làm giảm mức độ cảm nhận về chi phí tâm lý của nhân sự bản địa như sau:

Bảng 3.2. Giải pháp chuyển đổi chi phí tâm lý thành quyền lợi cho nhân sự bản địa tại WVN

Chi phí	Quyền lợi	Chương trình cải thiện	Bộ phận phụ trách thực hiện	Ngân sách thực hiện
Chi phí tâm lý bởi rào cản ngôn ngữ	- "Cơ hội học tiếng Trung 0 đồng" - Rèn luyện bản thân, nâng cao khả năng thích nghi với môi trường doanh nghiệp đa văn hóa, nâng cao khả năng phản xạ ngôn ngữ	- Mở rộng các lớp học tiếng Trung quy mô nhóm, bộ phận, phân xưởng,... - Tổ chức các cuộc thi, giao lưu song ngữ Việt - Trung với chủ quản - Ban hành quy chế thưởng đối với những nhân sự thí đạt các chứng chỉ ngoại ngữ	1. Phòng Hành chính Nhân sự 2. Chủ quản các bộ phận	$50,000

Nguồn: Tác giả đề xuất (2024)

Tổ chức thực hiện:

- Thời gian:

- Từ tháng 10/2024 đến tháng 12/2024: Phòng Đào tạo thuộc bộ phận Hành chính Nhân sự nghiên cứu phát triển các khóa học tiếng Trung theo từng trình độ khác nhau phù hợp với đa dạng nhóm khách hàng nội bộ có nhu cầu bồi dưỡng tiếng Trung

- Tháng 1/2025 đến tháng 2/2025: Bộ phận Hành chính Nhân sự thiết kế chương trình giao lưu văn hóa Trung – Việt chào Xuân 2025 với nội dung song ngữ Trung – Việt
- Tháng 2/2025 đến tháng 12/2025: Tổ chức đào tạo và đánh giá định kỳ kết quả đào tạo của các khóa học tiếng Trung

- Nhân lực: Phòng Đào tạo bộ phận Hành chính Nhân sự, nhân viên các bộ phận

- Vật lực: Hệ thống phòng đào tạo, tài liệu giảng dạy song ngữ Trung – Việt, ngân sách cho chương trình giao lưu văn hóa Trung – Việt, ngân sách cho hoạt động quảng bá truyền thông.

3.2.3. Giải pháp về phân phối nội bộ

Hiện nay, WVN đã làm khá tốt về khía cạnh phân phối nội bộ với việc cung cấp cho khách hàng nội bộ môi trường làm việc với cơ sở vật chất hiện đại, đầy đủ công cụ làm việc và quy trình giao việc hiệu quả. Để duy trì tính hiệu quả của yếu tố phân phối nội bộ, WVN đã có kế hoạch xây dựng ký túc xá cho nhân viên với quy mô 8 tòa, bao gồm 2 tòa nhà dành cho chuyên gia và 6 tòa nhà dành cho công nhân viên. Giải pháp này là giải pháp dài hạn nhằm tối ưu hơn nữa môi trường làm việc cho khách hàng nội bộ công tác tại WVN, đồng thời cũng là lợi thế giúp WVN có thể thu hút tốt hơn nhân viên IDL từ các khu vực ngoại tỉnh. Đảm bảo an sinh cho công nhân viên là tiêu chí hàng đầu giúp họ ổn định cuộc sống, từ đó đảm vảo sự ổn định về công việc cũng như năng suất lao động.

3.2.4. Giải pháp về truyền thông nội bộ

3.2.4.1. Đề xuất phát triển nội dung và thông điệp truyền thông nội bộ cho chương trình đào tạo liên kết Wistron Trung Sơn – Wistron Việt Nam năm 2025

Dựa trên khảo sát về nhu cầu gia tăng hình thức đào tạo nhằm khuyến khích và giữ chân nhân sự bản địa giỏi, đồng thời giải quyết vấn đề về lộ trình thăng tiến cho nhân viên khối IDL, tác giả đề xuất thiết kế chương trình trao đổi đào tạo liên kết giữa Wistron Việt Nam và Wistron Trung Sơn trong năm 2025 áp dụng đối với cả hai nhóm nhân sự lâu năm và nhân sự mới. Nội dung cụ thể của đề xuất như sau:

Bảng 3.3. Đề xuất kế hoạch phát triển nội dung và thông điệp truyền thông nội bộ cho chương trình đào tạo liên kết WZS – WVN năm 2025

Hoạt động	Mục tiêu	Nội dung	Kênh truyền thông	Thời gian	Ngân sách
Thông điệp trung tâm	Xây dựng thông điệp chính của chương trình	"Tương lai của WVN nằm trong bàn tay của những nhân sự bản địa giỏi."	- Email nội bộ - Bảng tin nội bộ	Tháng 12/2024	$15,000
Nội dung video trực tuyến	Giới thiệu quy trình	- Video hướng dẫn - Tạo series video hướng dẫn về quy trình thủ tục giấy tờ trao đổi nhân viên Trung-Việt; nội dung các phương án về nơi lưu trú, phương tiện đi lại trong thời gian nhân viên Việt Nam công tác tại nước ngoài - Xây dựng FAQ (câu hỏi thường gặp) để giải đáp các thắc mắc của nhân sự	- Email nội bộ - Bảng tin nội bộ	Quý 1/2025	$25,000
Chiến dịch "Key talent – Hạt giống Trung Việt"	Thu hút và truyền thông về nội dung chương trình đào tạo trao đổi	- Khuyến khích nhân sự bản địa ghi danh vào cuộc thi tuyển chọn nhân sự đào tạo trao đổi - Chia sẻ những câu chuyện trải nghiệm thật của đợt nhân sự đầu tiên tham gia đào tạo trao đổi - Tạo chuyên mục "Quá trình ươm mầm" với các mẹo, kinh nghiệm từ các cấp chủ quản và nhân sự đã tham gia quá trình trao đổi về đời sống đào tạo tại nước ngoài	- Email nội bộ - Bảng tin nội bộ - Họp mặt trực tiếp	Quý 2 – Quý 3/ 2025	- Chi phí visa - Chi phí vé máy bay khứ hồi - Chi phí lưu trú - Chi phí bảo hiểm - Chi phí tiền lương - Chi phí tiền đãi ngộ tại nước ngoài *Tổng cộng: 220 triệu VNĐ/1 nhân sự/90 ngày công tác

Tạo cộng đồng "Hạt giống"	Hỗ trợ trao đổi thông tin giữa các nhân sự có mục tiêu được đi đào tạo trao đổi và nhân sự đã trải qua khóa đào tạo trao đổi	- Các bài viết chia sẻ cách tối ưu hóa trải nghiệm học tập tại nước ngoài - Xây dựng diễn đàn, nhóm chia sẻ trên các kênh truyền thông mạng xã hội - Tổ chức livestream "Hạt giống hỏi – Cây lúa trả lời" trao đổi giữa nhân sự bản địa và các cấp lãnh đạo về những thắc mắc đối với chương trình đào tạo trao đổi - Thu thập đánh giá, phản hồi ẩn danh từ những nhân sự bản địa đã có trải nghiệm từ tốt đến không tốt trong quá trình đào tạo trao đổi nhằm tìm phương án cải thiện và tránh truyền thông tiêu cực	- Email nội bộ - Bảng tin nội bộ - Họp mặt trực tiếp	Quý 4/2025	$10,000

Nguồn: Tác giả đề xuất (2024)

Tổ chức thực hiện:

- Thời gian:

- Từ tháng 1/2025 đến tháng 6/2025: Chủ quản các bộ phận tiến hành đánh giá hiệu suất nhân viên bản địa thông qua hệ thống đánh giá KPI giai đoạn 6 tháng đầu năm
- Tháng 6/2025 đến tháng 7/2025: Bộ phận Hành chính Nhân sự thiết kế chương trình trao đổi đào tạo nhân sự Trung Sơn – Việt Nam
- Tháng 7/2025: Bộ phận Hành chính Nhân sự tổ chức họp phổ biến nội dung chương trình đào tạo trao đổi với giám đốc các phân xưởng, chủ quản bộ phận và nhân sự bản địa có tên trong danh sách đào tạo
- Tháng 7/2025 đến tháng 8/2025: Chuẩn bị các giấy tờ tài liệu cần thiết trong quy trình trao đổi nhân sự đào tạo giữa hai nước
- Tháng 9/2025 đến tháng 11/2025: Thực hiện trao đổi đào tạo chính thức

- Nhân lực: Giám đốc các nhà máy, chủ quản bộ phận có nhân viên tham gia trao đổi đào tạo, nhân sự bản địa, phòng Hành chính Nhân sự, phòng Pháp chế, trợ lý các bộ phận

- Vật lực: Hệ thống quản lý thông tin nhân sự trao đổi giữa hai nhà máy tại hai khu vực Trung Quốc – Việt Nam, ngân sách cho chương trình trao đổi đào tạo Trung – Việt, ngân sách cho hoạt động quảng bá truyền thông.

3.2.4.2. Đề xuất mở rộng kênh truyền thông trực tuyến Tiktok cho WVN

Như đã phân tích về các kênh truyền thông nội bộ hiện tại của WVN, doanh nghiệp đang chỉ sử dụng hầu hết một kênh là email nội bộ. Kênh fanpage cũng có mức tăng trưởng chậm và mức tiếp cận không cao. Để hiện thực hóa mục tiêu tăng cường hiện diện và tương tác với khách hàng nội bộ trên nền tảng số, WVN cần mở rộng hơn nữa các kênh truyền thông trực tuyến. Lý do tác giả đề xuất kênh Tiktok là bởi Tiktok hiện đang là một trong những nền tảng truyền thông xã hội phổ biến nhất đặc biệt với thế hệ gen Z và millennials. Đồng thời, kênh truyền thông này cũng có sự liên kết với kênh truyền thông Douyin của Trung Quốc, vì thế mà việc xây dựng kênh truyền thông này sẽ không bị hạn chế về mặt đặc trưng văn hóa như khi xây dựng kênh truyền thông Facebook. Bên cạnh đó, Tikok có khả năng lan truyền nhanh chóng, giúp dễ dàng tăng độ nhận diện thương hiệu và tiếp cận được với nhiều ứng viên tìm việc tiềm năng. Các chiến dịch trên Tiktok cũng có chi phí thấp hơn so với các kênh truyền thông khác mà tính hiệu quả vẫn cao. Căn cứ trên những lý do trên, tác giả đề xuất chiến lược mở rộng kênh Tiktok cho WVN như sau:

Bảng 3.4. Đề xuất chiến lược mở rộng kênh Tiktok cho WVN giai đoạn 2024 – 2025

Giai đoạn	Mục tiêu	Chiến lược
Giai đoạn 1 (4 tuần)	Xác định định hướng xây kênh và tiến hành xây dựng kênh	1. Xây dựng kênh Tiktok với màu sắc, hình ảnh, nhận diện thương hiệu đồng bộ của WVN 2. Nghiên cứu, xây dựng và tạo các video với nội dung chia sẻ về văn hóa doanh nghiệp, môi trường làm việc tại WVN 3. Thực hiện quảng bá kênh Tiktok WVN thông qua kênh fanpage của WVN 4. Chạy quảng cáo Tiktok nhằm thu hút nhóm khách hàng mục tiêu là nhân sự bản địa chất lượng cao đang có nhu cầu tìm công việc tại môi trường Trung – Việt
Giai đoạn 2 (3 tháng)	Tăng trưởng và tăng tương tác	1. Duy trì tần suất đăng video đều đặn, duy trì nội dung bắt trend, tăng trưởng tương tác 2. Tổ chức livestream trao đổi trực tiếp, tương tác qua các mini contest để tăng thu hút 3. Hợp tác với các bên tuyển dụng hoặc KOL/KOC phù hợp nhằm gia tăng tiếp cận và lan tỏa thương hiệu

Giai đoạn 3 (6 tháng)	Tăng trưởng và chuyển đổi	1. Thường xuyên đăng tải và lồng ghép thông tin tuyển dụng, các lợi thế khi làm việc tại môi trường của WNV 2. Tăng cường tương tác với khách hàng nội bộ thông qua các video nội dung tạo sự gắn kết
Đánh giá (Duy trì)	Theo dõi và phân tích các chỉ số như lượt theo dõi, lượt tương tác, lượt xem video, CTR quảng cáo,... nhằm có căn cứ điều chỉnh chiến lược phù hợp cho từng giai đoạn.	

Nguồn: Tác giả đề xuất (2024)

KẾT LUẬN

Qua quá trình nghiên cứu, đề án đã đạt được một số kết quả sau:

Đề án đã tìm hiểu và khái quát, đồng thời làm rõ cơ sở lý luận về marketing nội bộ.

Trình bày thực trạng các hoạt động marketing nội bộ dành cho đối tượng nhân sự bản địa chất lượng cao tại doanh nghiệp FDI Wistron Infocomm Việt Nam

Đề xuất một số giải pháp cải thiện hoạt động marketing nội bộ cho doanh nghiệp: giải pháp về quy trình xây dựng bảng mô tả vị trí công việc; giải pháp chuyển đổi chi phí tâm lý thành cảm nhận về lợi ích; Đề xuất kế hoạch phát triển nội dung và thông điệp truyền thông nội bộ cho chương trình đào tạo liên kết WZS – WVN năm 2025; đề xuất chiến lược mở rộng kênh truyền thông Tiktok.

Đề án đã có những đóng góp tích cực đối với việc nghiên cứu về các hoạt động marketing nội bộ, đặc biệt đối với doanh nghiệp FDI Wistron Infocomm Việt Nam. Tuy nhiên nghiên cứu cũng có những hạn chế nhất định như những nghiên cứu khác.

Hạn chế đầu tiên là đối tượng lựa chọn để tiến hành nghiên cứu. Nghiên cứu tiến hành chủ yếu tập trung vào nhóm nhân sự bản địa chất lượng cao IDL, bỏ qua đối tượng nhân sự bản địa DL mà sự đánh giá, hài lòng và mong muốn của nhóm đối tượng này cũng có ảnh hưởng không nhỏ tới hoạt động marketing nội bộ của doanh nghiệp.

Hạn chế thứ hai là phạm vi nghiên cứu. Do bị hạn chế về thời gian và kinh phí, nghiên cứu chỉ được tiến hành với số lượng người phỏng vấn nhỏ (n=200) nên tính khải quát của nghiên cứu không cao do mẫu chỉ mang tính đại diện.

Hạn chế thứ ba là dữ liệu nghiên cứu được thu thập trong khoảng thời gian tương đối ngắn, phương pháp chọn mẫu phi xác suất với kích thước mẫu (n=200) không cao nên giá trị phân tích thống kê có thể không hoàn toàn chính xác.

Trong quá trình nghiên cứu, mặc dù học viên đã rất cố gắng nhưng đề án không thể tránh khỏi những thiếu sót nhất định khi thực hiện. Học viên rất mong nhận được sự đóng góp ý kiến quý báu từ thầy cô để đề án được hoàn thiện hơn, có tính ứng dụng vào hoạt động marketing nội bộ của doanh nghiệp FDI Wistron Infocomm trong những năm tới.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Ahmed và Rafiq (2002), *Internal Marketing and the mediating role of organizational competencies*

2. Barnes (1989), *The Role of Internal Marketing: If the Staff Won't Buy it. Why should the Customer? Irish Marketing Review*

3. Đào Thị Hương Giang (2018), Marketing nội bộ tại công ty VTC Công nghệ và nội dung số (VTC Intecom), khóa luận tốt nghiệp Đại học Kinh tế Quốc dân

4. Đào Thị Hương (2022), *Nghiên cứu Marketing nội bộ của các doanh nghiệp ngành may trên địa bàn tỉnh Thái Nguyên*, luận án tiến sĩ kinh tế Đại học Thương Mại

5. Đỗ Thị Thu Trang (2017), *Truyền thông marketing nội bộ nghiên cứu tình huống tại trường Đại học Kinh tế Quốc dân*, luận văn thạc sĩ kinh tế Đại học Kinh tế Quốc dân

6. Kotler P *(2004), Marketing căn bản*, Nhà xuất bản Thống kê

7. Nguyễn Khắc Hiếu (2018), *Giải pháp Marketing nội bộ tại công ty cổ phần Đường Biên Hòa*, luận văn thạc sĩ kinh tế Đại học Kinh tế Hồ Chí Minh

8. Nguyễn Thái Hà (2023), *Tác động của Marketing nội bộ tới sự hài lòng của người lao động tại trường đại học ở Việt Nam*, luận án tiến sĩ quản trị kinh doanh Đại học Kinh tế Quốc dân

9. Nguyễn Thị Ngọc Anh (2023), *Phát triển nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp FDI trong khu công nghiệp tỉnh Vĩnh Phúc*, luận án tiến sĩ Đại học Lao động – Xã hội

10. Hoàng Trọng, Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008), *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS*, Nhà xuất bản Hồng Đức, TP.HCM

11. PGS.TS Trương Đình Chiến *(2014), Giáo trình Quản trị Marketing*

PHỤ LỤC

BẢNG HỎI 1

PHIẾU KHẢO SÁT NHÂN SỰ BẢN ĐỊA TẠI CÔNG TY WISTRON INFOCOMM VIETNAM

Kính thưa Quý vị,

Tôi tên là Nguyễn Thị Thu Trang, cao học viên Chuyên ngành Marketing – Trường Đại học Kinh tế Quốc dân. Hiện tại tôi đang thực hiện dự án nghiên cứu nhằm khảo sát chất lượng của các chương trình Marketing nội bộ đối với nhân sự bản địa (sau đây gọi chung là người lao động) đang làm việc tại công ty Wistron Infocomm Vietnam. Rất mong nhận được ý kiến của Quý vị qua việc trả lời phiếu khảo sát này. Việc tham gia vào khảo sát này là hoàn toàn tự nguyện. Mọi thông tin do Quý vị cung cấp đều được bảo mật và chỉ dùng cho mục đích nghiên cứu. Trong phiếu khảo sát này, Quý vị được đề nghị đưa ra các ý kiến, đánh giá của mình về các hoạt động Marketing nội bộ mà công ty đang triển khai. Thời gian hoàn thành khảo sát là khoảng 10 phút.

PHẦN I: THÔNG TIN CÁ NHÂN

1. Giới tính

□ Nam

□ Nữ

2. Độ tuổi

□ 18 – 21 tuổi

□ 21 – 25 tuổi

□ 26 – 30 tuổi

□ Trên 30 tuổi

3. Trình độ học vấn cao nhất của quý anh/chị

□ Tốt nghiệp THPT trở xuống

□ Trung cấp, cao đẳng

□ Đại học

□ Trên đại học

4. Quý anh/chị đã làm việc tại Công ty FDI Wistron Infocomm Vietnam trong bao lâu?

□ Dưới 01 năm

□ Từ 01 – 03 năm

□ Trên 03 năm

PHẦN II: NỘI DUNG KHẢO SÁT

Quý anh/chị vui lòng cho biết mức độ đồng ý với những phát biểu trong bảng sau: (Khoanh tròn vào số ở ô vuông mà các anh/chị lựa chọn). Trong đó: 1 – Hoàn toàn không đồng ý, 2 – Không đồng ý, 3 – Bình thường (Trung lập), 4 – Đồng ý, 5 – Hoàn toàn đồng ý

STT	Yếu tố	Đánh giá của nhân viên				
I	**Yếu tố Sản phẩm nội bộ**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1	Bảng mô tả công việc của Anh/Chị thể hiện rõ các nội dung mà Anh/Chị cần phụ trách					
2	Anh/Chị có quyền tự quyết định cách thức hoàn thành công việc của mình					
3	Công việc hiện tại thích hợp với trình độ chuyên môn của Anh/Chị					
4	Đối với công việc hiện tại, Anh/Chị được thiết kế lộ trình thăng tiến rõ ràng					
II	**Yếu tố Giá nội bộ**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1	Anh/Chị cảm thấy mức chi phí sinh hoạt (*bao gồm: chi phí đi lại, chi phí thuê nhà,...*) khi làm việc tại công ty là phù hợp					
2	Anh/Chị cảm thấy tần suất tăng ca để hoàn thành công việc của mình là phù hợp					
3	Anh/Chị cảm thấy mức độ căng thẳng trong công việc không quá cao					
4	Anh/Chị cảm thấy không có rào cản khi giao tiếp với đồng nghiệp hoặc cấp trên (*bao gồm: người nước ngoài và người Việt*)					

III	Yếu tố Phân phối nội bộ	1	2	3	4	5
1	Anh/Chị hài lòng với địa điểm làm việc hiện tại (*bao gồm: phòng ốc, bàn ghế, ánh sáng, quang cảnh, không khí xung quanh,...*)					
2	Anh/Chị được cung cấp đầy đủ công cụ và thiết bị chất lượng tốt phục vụ cho công việc					
3	Anh/Chị luôn được cấp trên cung cấp đầy đủ thông tin (*bao gồm: mục đích, yêu cầu, thời gian hoàn thành,...*) khi giao việc					
4	Công ty thường xuyên tổ chức các cuộc họp nhằm đảm bảo Anh/Chị nhận được thông tin cần thiết trong quá trình làm việc					
IV	**Yếu tố Truyền thông nội bộ**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1	Thông qua các kênh thông tin nội bộ (*bao gồm: các cuộc họp, email nội bộ, bảng tin nội bộ,...*), Anh/Chị luôn nắm được các thông tin mà công ty muốn truyền tải					
2	Chính sách lương thưởng hiện tại của công ty khiến Anh/Chị có động lực phấn đấu hơn trong công việc					
3	Anh/Chị nhận biết rõ về tầm nhìn, sứ mệnh và giá trị cốt lõi của công ty					
4	Anh/Chị luôn được công ty khuyến khích nâng cao kiến thức, phát triển bản thân và trau dồi kỹ năng nghề nghiệp thông qua các chương trình đào tạo					
5	Anh/Chị cảm thấy các chương trình đào tạo hiện tại là cần thiết cho nhu cầu phát triển và thăng tiến trong nghề nghiệp của Anh/Chị					
6	Ban lãnh đạo công ty thường xuyên có những buổi gặp gỡ, trao đổi trực tiếp giúp Anh/Chị có môi trường làm việc hiệu quả hơn					

7	Anh/Chị thường xuyên được tham gia các chương trình team building, các sự kiện truyền thông nội bộ					
8	Các chương trình truyền thông nội bộ khiến Anh/Chị cảm thấy gắn bó hơn với công ty					
9	Anh/Chị luôn được khuyến khích đóng góp ý kiến cá nhân thông qua các kênh truyền thông nội bộ (*bao gồm: các cuộc họp, email nội bộ, bảng tin nội bộ,...*)					
V	**Đánh giá của Anh/Chị về hoạt động Marketing nội bộ của công ty Wistron Infocomm Vietnam**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1	Anh/Chị hiểu những thông tin mà công ty muốn truyền đạt					
2	Anh/Chị thấy nội dung các hoạt động marketing nội bộ của công ty phù hợp với nhu cầu của Anh/Chị					
3	Anh/Chị hài lòng với các hoạt động marketing nội bộ của công ty					
4	Anh/Chị tin tưởng các hoạt động marketing nội bộ của công ty					

Cảm ơn Anh/chị đã tham gia khảo sát!