

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



Lê Thị Kim Thái

**TÁC ĐỘNG CỦA MÔI TRƯỜNG LÀM VIỆC ĐẾN SỰ GẮN
BÓ CỦA NHÂN VIÊN TẠI BAN KHÁCH HÀNG CÁ NHÂN –
VNPT VINAPHONE**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH
(Theo định hướng ứng dụng)

HÀ NỘI – NĂM 2021

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



Lê Thị Kim Thái

**TÁC ĐỘNG CỦA MÔI TRƯỜNG LÀM VIỆC ĐẾN SỰ GẮN
BÓ CỦA NHÂN VIÊN TẠI BAN KHÁCH HÀNG CÁ NHÂN –
VNPT VINAPHONE**

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số: 8.34.01.01

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

(Theo định hướng ứng dụng)

NGƯỜI HƯỚNG DẪN: TS. HỒ HỒNG HẢI

HÀ NỘI - NĂM 2021

LỜI CAM ĐOAN

Tôi là Lê Thị Kim Thái, học viên khoa Quản trị kinh doanh năm 2019 đợt 2 - Học viện Công nghệ bưu chính viễn thông. Tôi xin cam đoan, luận văn tốt nghiệp *“Tác động của môi trường làm việc đến sự gắn bó của nhân viên tại Ban Khách hàng cá nhân – VNPT Vinaphone”* là công trình nghiên cứu độc lập của bản thân với sự giúp đỡ của giảng viên hướng dẫn. Các số liệu thống kê, kết quả khảo sát trong luận văn là trung thực, rõ ràng và có nguồn gốc cụ thể. Kết quả đã nghiên cứu được trình bày trong luận văn này chưa được công bố trong bất kỳ luận văn nghiên cứu khác. Tất cả sự giúp đỡ để thực hiện luận văn đã được cảm ơn và mọi thông tin dùng để trích dẫn đều có nguồn gốc minh bạch.

Tác giả

Lê Thị Kim Thái

LỜI CẢM ƠN

Sau thời gian học tập tại Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông, được truyền dạy kiến thức bởi các Thầy, Cô giảng viên cộng với những cố gắng của bản thân, tôi đã hoàn thành luận văn tốt nghiệp với tựa đề: *“Tác động của môi trường làm việc đến sự gắn bó của nhân viên tại Ban Khách hàng cá nhân – VNPT Vinaphone”*. Tôi xin gửi lời cảm ơn tới các Thầy, Cô giảng viên đã có những hướng dẫn, giúp đỡ tôi trong suốt thời gian học tại trường, đặc biệt là trong kỳ thực hiện luận văn tốt nghiệp.

Tôi xin bày tỏ lòng kính trọng và biết ơn sâu sắc đến giảng viên Tiến sỹ Hồ Hồng Hải đã tận tình hướng dẫn, chỉ bảo trong suốt quá trình nghiên cứu và tạo mọi điều kiện để tôi có thể hoàn thành đề tài một cách tốt nhất.

Tôi xin chân thành cảm ơn anh chị em công tác tại Ban Khách hàng cá nhân – VNPT Vinaphone đã nhiệt tình giúp đỡ tôi, cung cấp những thông tin thực tế để tôi có thể hoàn thành đề tài này.

Trong quá trình nghiên cứu và thực hiện, do còn có hạn chế về thời gian, kiến thức và kinh nghiệm, đề tài sẽ khó tránh khỏi những thiếu sót trong nội dung. Để đề tài được hoàn thiện hơn, kính mong nhận được những góp ý của các Thầy, Cô giảng viên.

Tôi xin trân trọng cảm ơn

Tác giả

Lê Thị Kim Thái

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	i
LỜI CẢM ƠN	ii
MỤC LỤC.....	iii
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT	vi
DANH MỤC BẢNG.....	vii
DANH MỤC HÌNH VẼ.....	viii
MỞ ĐẦU.....	1
1. Tính cấp thiết của đề tài:	1
2. Tổng quan về vấn đề nghiên cứu:	3
2.1. Các nghiên cứu trên thế giới.....	3
2.2. Các nghiên cứu trong nước	6
3. Mục đích nghiên cứu:.....	9
4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu:	10
5. Phương pháp nghiên cứu:	10
5.1. Phương pháp so sánh.....	11
5.2. Kiểm định độ tin cậy thang đo (Conbach's Alpha).....	12
5.3 Phân tích nhân tố khám phá (EFA)	13
5.4. Phân tích tương quan.....	14
5.5. Phân tích hồi quy bội.....	15
5.6. Thống kê mô tả.....	15
6. Nội dung.....	16
CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ MÔI TRƯỜNG LÀM VIỆC VÀ SỰ GẮN BÓ CỦA NHÂN VIÊN	17
1.1. Cơ sở lý thuyết.....	17
1.1.1. Sự gắn bó của nhân viên với tổ chức.....	17
1.1.2. Các lý thuyết liên quan đến sự gắn bó của nhân viên với tổ chức.	22
1.1.3. Môi trường làm việc	31
1.2. Mối quan hệ giữa môi trường làm việc và sự gắn bó của nhân viên	33
1.2.1 Mối quan hệ giữa bản chất công việc và sự gắn bó.....	33

1.2.2	Mối quan hệ giữa điều kiện làm việc và sự gắn bó	34
1.2.3	Mối quan hệ giữa thu nhập, chính sách đãi ngộ và sự gắn bó	34
1.2.4	Mối quan hệ giữa đào tạo và sự gắn bó	35
1.2.5	Mối quan hệ giữa cơ hội thăng tiến và sự gắn bó	36
1.2.6	Mối quan hệ giữa người quản lý và sự gắn bó	37
1.2.7	Mối quan hệ giữa đồng nghiệp và sự gắn bó	39
1.2.8.	Mối quan hệ giữa chính sách cấp trên và sự gắn bó	40
1.3.	Mô hình nghiên cứu đề xuất	41
	Kết luận chương	43
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TÁC ĐỘNG CỦA MÔI TRƯỜNG LÀM VIỆC ĐẾN SỰ GẮN BÓ CỦA NHÂN VIÊN TẠI BAN KHÁCH HÀNG CÁ NHÂN – VNPT VINAPHONE		44
2.1.	Tổng quan về đơn vị nghiên cứu	44
2.1.1	Giới thiệu về Ban Khách hàng cá nhân – Chi nhánh Tổng công ty Dịch vụ viễn thông	44
2.1.2	Cơ cấu tổ chức và nhiệm vụ của Ban Khách hàng cá nhân – VNPT Vinaphone	47
2.1.3	Đặc điểm nhân sự của Ban khách hàng cá nhân	53
2.1.4	Đặc điểm công việc của Ban khách hàng cá nhân	57
2.1.5	Thực trạng môi trường làm việc tại Ban khách hàng cá nhân - VNPT Vinaphone.	59
2.2.	Phương pháp nghiên cứu về thực trạng tác động của môi trường đến sự gắn bó của nhân viên tại Ban Khách hàng cá nhân – VNPT Vinaphone	64
2.2.1.	Nghiên cứu sơ bộ	64
2.2.2	Nghiên cứu định lượng	68
2.3.	Thực trạng của môi trường làm việc tác động đến sự gắn bó của nhân viên tại Ban Khách hàng cá nhân - VNPT Vinaphone	70
2.3.1.	Quan điểm và mục tiêu xây dựng môi trường làm việc tích cực để tác động đến sự gắn bó của nhân viên tại Ban Khách hàng cá nhân - VNPT Vinaphone	70
2.3.2.	Kết quả khảo sát các yếu tố môi trường làm việc tác động đến sự gắn bó của nhân viên tại Ban Khách hàng cá nhân - VNPT Vinaphone	71

2.4. Đánh giá chung về môi trường làm việc tác động đến sự gắn bó của nhân viên tại Ban Khách hàng cá nhân - VNPT Vinaphone.....	91
2.4.1. Những mặt tích cực của môi trường làm việc tác động đến sự gắn bó của nhân viên tại Ban Khách hàng cá nhân - VNPT Vinaphone.	91
2.4.2. Những tồn tại và nguyên nhân của môi trường làm việc tác động đến sự gắn bó của nhân viên tại Ban Khách hàng cá nhân - VNPT Vinaphone.....	92
<i>Kết luận chương</i>	95
CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN MÔI TRƯỜNG LÀM VIỆC ĐỂ TẠO SỰ GẮN BÓ CỦA NHÂN VIÊN TẠI BAN KHÁCH HÀNG CÁ NHÂN - VNPT VINAPHONE	96
3.1. Phương hướng và mục tiêu phát triển	96
3.1.1. Phương hướng và mục tiêu phát triển của VNPT Vinaphone trong giai đoạn 2022 – 2030.....	96
3.1.2. Phương hướng và mục tiêu phát triển của Ban Khách hàng cá nhân – VNPT Vinaphone trong giai đoạn 2022 – 2030	98
3.2. Một số giải pháp hoàn thiện môi trường làm việc để gia tăng sự gắn bó của nhân viên tại Ban Khách hàng cá nhân - VNPT Vinaphone	99
3.2.1 Cải thiện nhân tố cơ hội thăng tiến	100
3.2.2 Cải thiện nhân tố thu nhập và chính sách đãi ngộ	101
3.2.3 Cải thiện nhân tố điều kiện làm việc	102
3.2.4 Cải thiện nhân tố bản chất công việc	103
3.3 Kiến nghị	105
3.3.1. Kiến nghị với VNPT Vinaphone	105
3.3.2. Kiến nghị với Ban KHCN	105
<i>Kết luận chương</i>	105
KẾT LUẬN	106
DANH MỤC CÁC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	107
PHỤ LỤC 1	112
PHỤ LỤC 2.....	114
PHỤ LỤC 3	120

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

Ban KHCN	Ban Khách hàng cá nhân – Chi nhánh Tổng công ty dịch vụ viễn thông
TTKD VNPT T/TP	Trung tâm kinh doanh viễn thông tỉnh/thành phố
VNPT	Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam
VNPT-Vinaphone	Tổng công ty dịch vụ viễn thông
VT-CNTT	Viễn thông và công nghệ thông tin

DANH MỤC BẢNG

Bảng 1.1: Các yếu tố trong bậc thang nhu cầu Maslow.....	24
Bảng 1.2: Thuyết hai nhân tố của Herzberg.....	25
Bảng 2.1 Số lượng và cơ cấu lao động của Ban KHCN (2018-2020)	53
Bảng 2.2: Báo cáo kết quả kinh doanh của Ban KHCN (2018-2020)	59
Bảng 2.3 Dự kiến các yếu tố đo lường các thành phần trong mô hình nghiên cứu lý thuyết.....	65
Bảng 2.4 Thông tin mẫu khảo sát.....	71
Bảng 2.5 Kiểm định độ tin cậy của dữ liệu khảo sát	75
Bảng 2.6 Kết quả phân tích EFA với các nhân tố thộc thang đo chất lượng môi trường làm việc	80
Bảng 2.7 Kết quả phân tích nhân tố EFA cho thang đo thuộc nhân tố sự gắn bó của nhân viên	82
Bảng 2.8 Các nhóm nhân tố độc lập	83
Bảng 2.9 Nhóm nhân tố phụ thuộc	85
Bảng 2.10 Kết quả phân tích tương quan.....	87
Bảng 2.11 Phân tích hồi quy các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn bó của nhân viên .	88
Bảng 2.12 Phân tích ANOVAa	89
Bảng 2.13 Kiểm định hiện tượng đa cộng tuyến	89
Bảng 2.14 Kết quả phân tích hồi quy bội.....	90

DANH MỤC HÌNH VẼ

Hình 1.1. Mô hình nghiên cứu	42
Hình 2.1 Sơ đồ bộ máy tổ chức của Ban KHCN	47
Hình 2.2: Biểu đồ tổng hợp giới tính nhân viên.....	55
Hình 2.3 Biểu đồ tổng hợp độ tuổi nhân viên	55
Hình 2.4 Biểu đồ tổng hợp trình độ học vấn nhân viên	56
Hình 2.5: Biểu đồ cơ cấu nguồn nhân lực phân bổ theo công việc.....	57
Hình 2.6: Biểu đồ cơ cấu giới tính của đối tượng khảo sát.....	72
Hình 2.7: Biểu đồ cơ cấu đơn vị công tác của đối tượng khảo sát.....	73
Hình 2.8: Biểu đồ cơ cấu vị trí làm việc của đối tượng khảo sát.....	74
Hình 2.9: Biểu đồ cơ cấu độ tuổi của đối tượng khảo sát	74

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài:

Trong nền kinh tế thị trường, tất cả các doanh nghiệp đều phải hứng chịu những tác động của sự cạnh tranh và đầy rẫy những thách thức. Sự tồn tại, phát triển và thành công bền vững của doanh nghiệp phụ thuộc vào nhiều yếu tố, nhưng yếu tố tiên quyết là nguồn lực con người bởi nguồn nhân lực là tài sản to lớn đối với doanh nghiệp. Chính vì vai trò đó, việc phát triển và duy trì chất lượng nguồn nhân lực là nhiệm vụ quan tâm hàng đầu của mỗi doanh nghiệp. Nếu nguồn nhân lực được coi là tài sản quý báu của doanh nghiệp thì nguồn nhân lực có sự gắn bó lâu dài được coi như lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp đó.

Các nghiên cứu cho thấy rằng các yếu tố tác động đến sự phát triển và duy trì nguồn nhân lực chất lượng hay sự gắn bó của nhân tài luôn được các nhà quản lý đặt lên hàng đầu. Vì để có được nhân tài gắn bó lâu dài với tổ chức thì phải tạo dựng một môi trường làm việc ưu việt đáp ứng được các nhu cầu của nhân viên.

Có thể nhận thấy, mỗi nghiên cứu lại đưa ra những nhận định khác nhau về các yếu tố trong môi trường làm việc có tác động đến kết quả công việc và sự gắn bó của nhân viên như cơ sở vật chất, chế độ chính sách đãi ngộ, mối quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới hay mối quan hệ giữa đồng nghiệp với nhau, ... Tuy nhiên không thể phủ định rằng, môi trường làm việc là một trong các yếu tố làm nên sự gắn bó của nhân viên với tổ chức và là động lực giúp nhân viên hăng say lao động. Môi trường làm việc tiêu cực khiến cho không khí luôn căng thẳng, hiệu suất công việc thấp và tỷ lệ nhân viên bỏ việc cao, đó là điều mà các nhà quản lý đều không muốn doanh nghiệp của mình gặp phải.

Ban Khách hàng cá nhân là một đơn vị trực thuộc VNPT Vinaphone – đơn vị thành viên của VNPT. Với vai trò là doanh nghiệp nhà nước chủ lực về kinh doanh các dịch vụ, sản phẩm viễn thông cho đối tượng khách hàng là cá nhân, là đơn vị chính xây dựng chính sách kinh doanh cho các TTKD VNPT T/TP trên toàn quốc,

Ban Khách hàng cá nhân đã và đang phát triển mạnh mẽ đội ngũ nhân viên giỏi về chuyên môn chính sách, kênh phân phối dịch vụ sản phẩm của VNPT Vinaphone. Tuy nhiên trên thị trường viễn thông hiện nay, tình hình cạnh tranh diễn ra ngày càng gay gắt, nhiều doanh nghiệp cùng kinh doanh dịch vụ VT-CNTT (như Viettel, Mobifone, FPT, ...) cũng như những doanh nghiệp khác đang đứng trước những thách thức và khó khăn to lớn: Thị phần bị chia sẻ, kinh doanh gặp nhiều khó khăn, hiện tượng “chảy máu nguồn nhân lực” diễn ra ngày càng tăng do các doanh nghiệp đối thủ tìm mọi cách lôi kéo nhân viên của nhau. Từ những đòi hỏi thực tế đó, Ban KHCN cần có chiến lược linh hoạt để hoạt động kinh doanh ngày càng phát triển về chiều rộng cũng như chiều sâu. Cùng với tiềm lực về tài chính, tiềm lực khoa học kỹ thuật thì con người là yếu tố quan trọng hàng đầu. Tri thức của người lao động giữ vai trò chủ đạo trong quá trình cạnh tranh. Việc quản lý nhân lực tốt sẽ khai thác và phát huy được tiềm năng của đội ngũ lao động giúp tăng năng suất lao động, xây dựng được đội ngũ nhân lực chất lượng và gắn bó dài lâu với doanh nghiệp. Đây là một trong những nhân tố quan trọng để tạo ra được lợi thế cạnh tranh so với các doanh nghiệp khác và đang là vấn đề bức thiết đặt ra đối với các đơn vị trong Ban KHCN.

Với mục đích cải thiện môi trường làm việc nhằm xây dựng đội ngũ nhân lực chất lượng và gắn bó dài lâu với doanh nghiệp có ý nghĩa đặc biệt quan trọng mà trong những năm gần đây, Ban KHCN chưa thực sự quan tâm đến. Việc chọn đề tài nghiên cứu “Tác động của môi trường làm việc đến sự gắn bó của nhân viên tại Ban Khách hàng cá nhân – VNPT Vinaphone” làm đề tài nghiên cứu luận văn thạc sĩ với mong muốn kết quả của luận văn có thể giúp Ban KHCN áp dụng để xây dựng các giải pháp cải thiện môi trường làm việc nhằm tạo động lực lao động tốt hơn nữa cho người lao động trong thời gian tới.

2. Tổng quan về vấn đề nghiên cứu:

2.1. Các nghiên cứu trên thế giới

Với số lượng lớn các nghiên cứu về hành vi tổ chức trong nhiều năm qua cho thấy được mức độ quan trọng của về sự gắn bó của nhân viên với tổ chức.

Nghiên cứu nổi bật và đầu tiên được lấy làm cơ sở, tiền đề cho các nghiên cứu sau này với đối tượng là nhân viên ngành công nghiệp là mô hình nghiên cứu của Viện Quan hệ lao động New York vào năm 1946 (Đoàn Thị Trang Hiền, 2012). Với các yếu tố tạo động lực theo mức độ quan trọng giảm dần là: Việc đánh giá đúng, đủ công việc đã hoàn thành, sự cảm nhận trách nhiệm cá nhân đối với tổ chức, sự đồng cảm với nhân viên, công việc được đảm bảo, thu nhập hấp dẫn, tính thú vị của công việc, cơ hội thăng tiến, sự gắn bó của nhân viên, điều kiện làm việc lý tưởng, kỷ luật làm việc đúng mức.

Các nghiên cứu sau này đã khẳng định, theo thời gian, một số yếu tố vẫn có giá trị tuy rằng một yếu tố được đánh giá là quan trọng đã thay đổi. Trước đó, yếu tố quan trọng nhất là việc đánh giá đúng, đủ công việc đã hoàn thành và sự cảm nhận trách nhiệm cá nhân đối với tổ chức thì vào năm 1980, yếu tố tính thú vị của công việc được đánh giá cao nhất, ngay sau là sự đánh giá đúng, đủ công việc đã hoàn thành. Vào năm 1992, yếu tố thu nhập hấp dẫn lại được quan tâm hàng đầu.

Mặt khác, học thuyết của Becker (1960) cho rằng sự gắn bó của nhân viên với tổ chức là kết quả của mối quan hệ trao đổi giữa nhân viên và tổ chức. Nguồn gốc của sự gắn bó của nhân viên với tổ chức là do nhân viên quan tâm giá trị của bản thân, vị trí của công việc hay những yếu tố bối cảnh khác mà không liên quan đến tổ chức. Theo Becker, sự gắn bó của nhân viên với tổ chức gồm các thành phần: Các yếu tố công việc (sự giao tiếp với đồng nghiệp, có thời gian tái tạo sức lao động, cơ hội được trợ cấp, cơ hội thăng tiến, sự hấp dẫn của công việc, tốc độ làm việc và sự quan tâm của cấp trên), các yếu tố nhân khẩu học (tuổi tác, giới tính,...) và yếu tố

bối cảnh (trình độ tay nghề, mức độ đáp ứng). Trong đó, công việc hấp dẫn và cơ hội thăng tiến tác động nhiều nhất.

Dựa vào các lý thuyết “Cam kết thái độ là sự đồng nhất của cá nhân và tổ chức” (Sheldon, 1971) hay “Mục tiêu của tổ chức và cá nhân ngày càng trở nên tương đồng” (Hall et al, 1970), với nghiên cứu “Thang đo sự gắn bó với tổ chức” của nhân viên, Mowday và cộng sự (1979) chỉ ra rằng sức mạnh của sự đồng nhất của nhân viên và việc nhiệt tình tham gia tổ chức là sự gắn bó với tổ chức. Trong đó các thành phần của sự gắn bó chính là sự tin tưởng tuyệt đối và chấp nhận các mục tiêu; giá trị của tổ chức; luôn nỗ lực vì tổ chức; chỉ mong ở lại tổ chức.

Để nghiên cứu tác động của sự thỏa mãn công việc và các yếu tố của sự gắn bó (tình cảm, duy trì, nghĩa vụ) với ý định ra đi, tìm kiếm công việc, kết quả thực hiện công việc và hiệu quả quản lý của các giám đốc điều hành, Moynihan, Boswell và Boudreau (2000) đã khảo sát hơn 1.300 giám đốc điều hành và kết luận: Khi có sự thỏa mãn công việc và cam kết tình cảm thì không có ý định ra đi và tìm kiếm công việc khác. Trong đó, ý định ra đi tác động đến sự thỏa mãn công việc mạnh mẽ hơn đối với cam kết tình cảm. Ngoài ra, tìm kiếm công việc cũng có tác động âm với cam kết nghĩa vụ; ý định ra đi và tìm kiếm công việc cũng có mối quan hệ thuận chiều với nhau và có mối tương quan tích cực mạnh mẽ giữa sự thỏa mãn công việc và cam kết tình cảm; năng suất có tác động dương đối với sự thỏa mãn công việc và có tác động âm đối với cam kết tiếp diễn; cam kết tiếp diễn có quan hệ ngược chiều đối với phong cách lãnh đạo. Cam kết nghĩa vụ không có ảnh hưởng đối với năng suất và phong cách lãnh đạo (Đoàn Thị Trang Hiền, 2012).

Michael Armstrong (2006), “A handbook of human resource management Practice”. Trong nghiên cứu này cung cấp thông tin đầy đủ để hiểu và thực hiện quản trị nhân sự liên quan đến nhu cầu của doanh nghiệp nói chung, gồm phạm vi cung cấp chuyên sâu về tất cả các lĩnh vực chính cần thiết cho chức năng quản trị nhân sự, những thành tựu mới nhất trong quản trị nguồn nhân lực và trách nhiệm

của xã hội. Bên cạnh đó, nghiên cứu đề cập đến các chiến lược giúp các tổ chức có thể thu hút và giữ chân nhân tài, đồng thời phát triển môi trường làm việc hiệu quả và tuyệt vời để làm việc và là động lực để nhân viên gắn bó.

Prof.Dr. Abdul Ghafoor Awan (2015), “Impact of working environment on employee’s productivity: A case study of Banks and Insurance Companies in Pakistan”. Trong nghiên cứu này, trọng tâm chính được thực hiện là làm thế nào để tạo ra môi trường làm việc thuận lợi trong tổ chức. Các biến được lựa chọn để nghiên cứu thuộc về các khía cạnh hành vi của môi trường làm việc và đóng vai trò quan trọng trong việc phát triển một môi trường làm việc thuận lợi. Các yếu tố đã được nghiên cứu trong bối cảnh các ngân hàng và công ty bảo hiểm chủ yếu phụ thuộc vào nỗ lực sản xuất của nhân viên vì sự phát triển của tổ chức.

Theo Mc Kinsey và Company, sự gắn bó là sự thỏa mãn đối với công việc (Lê Văn Thanh, 2011) và các nhân tố ảnh hưởng đến sự thỏa mãn của nhân viên đối với tổ chức gồm: Môi trường và điều kiện làm việc, thu nhập tốt, linh hoạt trong giờ giấc làm việc, văn hóa tổ chức, ý thức tổ chức, cơ hội thăng tiến, mối quan hệ với cấp trên, sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống.

Để đánh giá mức độ thỏa mãn công việc của nhân viên, Kendall và Hulin (1969) đã đưa ra các tiêu chí: Tiền lương, bản chất công việc, đồng nghiệp và sự giám sát của cấp trên, thăng tiến.

Để đo lường sự thỏa mãn công việc, Weiss và đồng nghiệp (1967) đưa ra các tiêu chí: Giá trị đạo đức, trách nhiệm, khả năng sử dụng năng lực bản thân, đãi ngộ, điều kiện làm việc, đồng nghiệp, sáng tạo, sự độc lập, thành tựu, địa vị xã hội, tiến bộ, chính sách của tổ chức, sự đảm bảo, sự công nhận, sự giám sát của cấp trên,... (Bùi Thị Hồng Thủy, 2010).

Nghiên cứu “Sự hài lòng công việc và cam kết gắn bó với tổ chức của các nhân viên khu vực công ở Ả-rập Xê-út” của Azeem và Akhtar (2016) đã khảo sát bằng bảng hỏi thông qua với tổng số mẫu bao là 210 nhân viên của các văn phòng chính

phủ tại thành phố Yanbu. Trên cơ sở lý thuyết và thừa hưởng có sự chỉnh sửa thang đo của Mowday và các cộng sự (1982), Meyer and Allens (1997),... các nhà nghiên cứu đã xây dựng mô hình của mình và phân tích dữ liệu thu thập được bằng việc áp dụng hệ số tương quan và phân tích hồi quy nhiều lần. Các tiêu chí bản chất công việc, tiền lương và phúc lợi, sự hỗ trợ từ cấp trên, quan hệ đồng nghiệp, cơ hội thăng tiến là các nhân tố có tác động khá tích cực đến sự gắn bó với tổ chức khu vực công ở Ả-rập Xê-út. Nghiên cứu cho thấy rằng nhân viên Saudi làm việc trong các tổ chức hành chính công tương đối hài lòng với công việc, sự hỗ trợ mà họ nhận được và quan hệ với các đồng nghiệp. Theo đó, sự hài lòng trong công việc là nguyên nhân (57%) tác động đến sự thay đổi trong cam kết gắn bó của nhân viên với tổ chức. Tuy nhiên, họ lại ít hài lòng với khoản lương được nhận và cơ hội thăng tiến của cá nhân tại tổ chức. Kết quả này tuy chỉ trong phạm vi các tổ chức chính phủ tại thành phố Yanbu và không mang tính tổng quát. Tuy nhiên thông tin này sẽ là cơ sở để các nhà nghiên cứu tiếp tục khám phá các biến tương tự để đưa ra các chính sách tạo động lực, giúp nhân viên gắn bó với tổ chức.

Với đề tài nghiên cứu: “The Labor Relations Institutes of New York” vào năm 1946 của Viện Quan hệ New York đã khảo sát các đối tượng là nhân viên trong ngành Công nghiệp với chín tiêu chí tác động đến nhân viên (theo Trần Thị Hạnh, 2016). Đó là các tiêu chí: Sự hứng thú của công việc; tính tự chủ trong công việc; sự công nhận; tiền lương; quá trình thăng tiến và phát triển nghề nghiệp; sự ổn định của công việc; sự gắn bó giữa cấp trên và nhân viên; điều kiện làm việc; sự hỗ trợ từ cấp trên. Sau đó, mô hình này đã được tiếp tục nghiên cứu bởi Kovach (1987) vào năm 1980, 1986, và Wiley (1995) vào năm 1992. Các nghiên cứu này đã khám phá thêm một tiêu chí ảnh hưởng mới: Chính sách xử lý kỷ luật (Trần Thị Hạnh, 2016).

2.2. Các nghiên cứu trong nước

Tại Việt nam, tính đến nay đã có nhiều nghiên cứu về sự gắn bó với tổ chức theo nhiều hướng độc lập với nhau.

Trần Kim Dung (1999) đã nghiên cứu sự gắn bó với tổ chức thông qua đề tài “Đánh giá trình độ quản trị nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp du lịch trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh”. Để đo lường sự gắn bó của nhân viên, tác giả tiến hành trên mẫu khảo sát tại 86 tổ chức du lịch tại thành phố Hồ Chí Minh. Kết quả gồm các yếu tố tác động đến sự gắn bó là: Thu nhập, công việc, môi trường không khí làm việc, cơ hội đào tạo thăng tiến. Trong đó, yếu tố ảnh hưởng mạnh nhất đến sự gắn bó là môi trường, bầu không khí làm việc và yếu tố ảnh hưởng yếu nhất là cơ hội đào tạo thăng tiến.

Với đề tài “Đo lường mức độ thỏa mãn đối với công việc trong điều kiện của Việt Nam”, theo cách gián tiếp, Trần Kim Dung, 2005 tiếm cận quan điểm gắn bó với tổ chức thông qua việc đánh giá mức độ thỏa mãn đối với công việc. Tác giả đã sử dụng chỉ số mô tả công việc của Kendall & Hulin (1969), nhằm đánh giá mức độ thỏa mãn của nhân viên. Bằng phương pháp mô hình phương trình cấu trúc và được tiến hành trên mẫu khảo sát 448 nhân viên làm việc tại thành phố Hồ Chí Minh. Với chỉ số mô tả công việc được điều chỉnh trong điều kiện của Việt Nam, kết quả gồm các yếu tố là: Tiền lương, phúc lợi, bản chất công việc, lãnh đạo, đồng nghiệp, cơ hội đào tạo thăng tiến. Với yếu tố bản chất công việc và cơ hội đào tạo thăng tiến là hai yếu tố có ý nghĩa thống kê và ảnh hưởng mạnh mẽ đến mức độ thỏa mãn chung.

Bằng sự tiếp cận khác, nghiên cứu “Thang đo động viên nhân viên” (Trần Kim Dung và Nguyễn Ngọc Lan Vy, 2011) đã cho thấy rằng nếu thực hiện động viên thật tốt hơn nhân viên sẽ nỗ lực cống hiến cho tổ chức. Thông qua việc các nhà quản lý tập trung làm tốt các nhiệm vụ: Bố trí và thiết kế công việc phù hợp, chế độ đãi ngộ hợp lý, xây dựng mối quan hệ tốt trong công việc và xây dựng tổ chức với thương hiệu mạnh (Đoàn Thị Trang Hiền, 2012).

Bên cạnh việc tiếp cận khái niệm gắn bó với tổ chức theo hướng gián tiếp ở trên thì cũng có nhiều tác giả tiếp cận trực tiếp.

Với đề tài “Các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn bó của công chức, viên chức đối với tổ chức ở khu vực hành chính sự nghiệp trên địa bàn thành phố Rạch Giá”, Lý Thị Hiền (2014) đã khảo sát trên mẫu là 250 công chức, viên chức đang làm việc ở khu vực hành chính sự nghiệp trên địa bàn thành phố Rạch Giá. Với việc đánh giá tác động của 8 yếu tố là: Lương, thưởng và các chính sách đãi ngộ; môi trường làm việc; kiến thức chuyên môn và năng lực bản thân; mối quan hệ với cấp trên; mối quan hệ với đồng nghiệp; cảm nhận về sự phát triển bền vững của tổ chức; cơ hội thăng tiến; cảm nhận rủi ro nếu chuyển việc. Kết quả nghiên cứu cho thấy có ba yếu tố tác động đến sự gắn bó của công chức, viên chức đối với tổ chức ở khu vực hành chính sự nghiệp trên địa bàn thành phố Rạch Giá theo mức độ tăng dần, đó là: Lương, thưởng và các chính sách đãi ngộ; cảm nhận về sự phát triển bền vững của tổ chức; cơ hội thăng tiến.

Lê Thị Vân (2015), ảnh hưởng của môi trường làm việc đến kết quả công việc của trình dược viên các công ty dược phẩm đa quốc gia tại thành phố Hồ Chí Minh. Nghiên cứu này được thực hiện nhằm mục đích xác định ảnh hưởng của môi trường làm việc tại các công ty dược phẩm đa quốc gia đến kết quả công việc của trình dược viên tại các công ty này.

Nghiên cứu “Các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn bó của người lao động tại công ty cổ phần thực phẩm- xuất nhập khẩu Lam Sơn” của Phạm Thị Mỹ Hiền (2018) đã vận dụng định nghĩa và nghiên cứu của Gallup (2009), Armstrong (2011) và Robinson (2004) để thực hiện khảo sát thái độ của tất cả người lao động đang làm việc tại Công ty CP Thực Phẩm Xuất Nhập Khẩu Lam Sơn, thông qua việc kiểm định hệ số (Cronbach Alpha), phân tích nhân tố (EFA) phân tích cơ sở dữ liệu thu được trên cơ sở các tiêu chí: Điều kiện làm việc; kết quả phúc lợi; bản chất công việc; cơ hội thăng tiến và phát triển nghề nghiệp tại công ty với mức ý nghĩa 5%. Trong đó, tiêu chí bản chất công việc có tác động mạnh đến sự gắn bó của nhân viên. Tuy nhiên, còn có nhiều yếu tố khác như năng lực cá nhân, trao quyền, ...thì

chưa đề cập đến. Mặt khác, nghiên cứu chưa đề cập những yếu tố xã hội như mối quan hệ bạn bè, gia đình, ...

Môi trường làm việc là một trong những nhân tố quan trọng ảnh hưởng đến chất lượng công việc, năng suất lao động của nhân viên trong tổ chức. Môi trường làm việc bao gồm những yếu tố ảnh hưởng đến mọi hoạt động và sự phát triển, năng lực tác nghiệp của mỗi nhân viên (bao gồm môi trường bên trong và bên ngoài). Môi trường làm việc là các cơ sở vật chất tại tổ chức, các chính sách quản trị, mối quan hệ giữa nhà quản lý với nhân viên và giữa nhân viên với nhau... Môi trường làm việc chuyên nghiệp giúp gia tăng năng suất lao động, hiệu quả công việc của mỗi nhân viên, từ đó tạo ra sức mạnh để tổ chức phát triển.

Nhìn chung, tác động của môi trường làm việc đến sự gắn bó của nhân viên là một đề tài nhận được nhiều sự quan tâm của các nhà nghiên cứu trong và ngoài nước. Tại Việt Nam, dịch vụ viễn thông đang rất phát triển và sự cạnh tranh trong ngành này là rất lớn. Các doanh nghiệp có nguồn nhân lực chất lượng và gắn bó sẽ nắm được lợi thế trong phát triển kinh doanh. Ban KHCN cũng đang tập trung thực hiện xây dựng môi trường làm việc thu hút được nhân viên theo hướng phát triển nguồn nhân lực chất lượng và gắn bó dài lâu với doanh nghiệp. Bởi vậy, luận văn với đề tài “Tác động của môi trường làm việc đến sự gắn bó của nhân viên tại Ban Khách hàng cá nhân – VNPT Vinaphone” có ý nghĩa lý luận và thực tiễn. Đề tài này không trùng với công trình khoa học nào mà tác giả được biết. Những nghiên cứu trong luận văn sẽ là cơ sở để giúp Ban KHCN cải thiện và nâng cao chất lượng môi trường làm việc, góp phần gia tăng sự gắn bó của cán bộ công nhân viên.

3. Mục đích nghiên cứu:

Luận văn hướng tới mục đích đưa ra một số giải pháp cụ thể và phù hợp về môi trường làm việc đến sự gắn bó của nhân viên tại Ban KHCN.

Để thực hiện mục đích nghiên cứu, các nhiệm vụ nghiên cứu sau đây sẽ được thực hiện: Nghiên cứu lý thuyết về môi trường làm việc và sự gắn bó của nhân viên đối với doanh nghiệp; nghiên cứu và phân tích thực trạng tác động của môi trường làm việc đến sự gắn bó của nhân viên tại Ban KHCN; đưa ra một số giải pháp cụ thể và phù hợp để hoàn thiện môi trường làm việc nhằm tăng sự gắn bó của nhân viên tại Ban KHCN - VNPT Vinaphone và kiến nghị.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu:

Đối tượng nghiên cứu: Những tác động của môi trường làm việc đến sự gắn bó của nhân viên tại Ban KHCN.

Phạm vi nghiên cứu:

Về không gian: Nghiên cứu được thực hiện tại Ban KHCN đối với các cán bộ công nhân viên làm việc tại đây.

Về thời gian nghiên cứu: thực trạng tác động của môi trường làm việc đến sự gắn bó của nhân viên tại Ban KHCN từ năm 2018 đến nay. Trong đó dữ liệu thứ cấp được thu thập từ năm 2018 đến 2020, dữ liệu sơ cấp được thu thập từ tháng 5/2021 đến tháng 8/2021.

5. Phương pháp nghiên cứu:

Để thu thập dữ liệu phục vụ cho luận văn, tác giả dự kiến sẽ sử dụng phương pháp nghiên cứu:

Phương pháp nghiên cứu thứ cấp: Phân tích và tổng hợp lý thuyết, thu thập các thông tin liên quan đến cơ sở lý thuyết và thực tiễn của luận văn.

Áp dụng các phương pháp nghiên cứu là phương pháp định tính và phương pháp định lượng. Cụ thể:

+ **Nghiên cứu định tính:** Đây là bước đầu của việc nghiên cứu nhằm chỉnh lý thang đo, bổ sung các biến quan sát và được thực hiện bằng các cuộc phỏng vấn

chuyên sâu ứng với nội dung đã được chuẩn bị. Kết quả nghiên cứu này là cơ sở để xây dựng bảng câu hỏi khảo sát để đưa vào nghiên cứu.

+ Nghiên cứu định lượng: Đây chính là bước tiếp theo để nghiên cứu chính thức để thu thập thông tin hữu ích bằng cách phỏng vấn bằng bảng câu hỏi khảo sát. Dữ liệu thu thập được xử lý và cho ra kết quả để từ đó thực hiện phân tích.

Với từng phương pháp, các kỹ thuật phân tích, so sánh phù hợp sẽ được sử dụng để có được những thông tin có ích cho việc mô tả, tác động của môi trường làm việc đến sự gắn bó của nhân viên tại Ban KHCN.

5.1. Phương pháp so sánh

Phương pháp so sánh trong phân tích dữ liệu là việc đối chiếu các hiện tượng kinh tế, các chỉ tiêu đã được lượng hóa có cùng một tính chất, một nội dung tương tự để tìm ra mức độ, xu hướng biến động của các chỉ tiêu. Phương pháp này giúp tổng hợp những điểm chung, phân tách những điểm riêng biệt của các hiện tượng kinh tế, các chỉ tiêu được so sánh. Từ đó đánh giá các mặt hiệu quả hay kém hiệu quả, phát triển hay kém phát triển để tìm ra các giải pháp quản lý phù hợp nhất trong từng trường hợp.

➤ **Phương pháp số tuyệt đối:** Là kết quả của phép trừ mà số bị trừ là số của kỳ phân tích với số trừ là số của kỳ gốc của chỉ tiêu kinh tế.

$$\Delta y = y1 - y0$$

Trong đó: $y0$: Chỉ tiêu của kỳ gốc

$y1$: Chỉ tiêu của kỳ phân tích

Δy : Phần chênh lệch (tăng, giảm) của các chỉ tiêu kinh tế.

Phương pháp này sử dụng để so sánh số liệu của kỳ phân tích với số liệu của kỳ gốc của các chỉ tiêu kinh tế xem có biến động (tăng, giảm) hay không để tìm ra

nguyên nhân biến động (tăng, giảm) của các chỉ tiêu kinh tế, từ đó đề ra giải pháp khắc phục.

➤ **Phương pháp số tương đối:** Là thương số của phép chia giữa số bị chia là số của kỳ phân tích so với số chia là số kỳ gốc của các chỉ tiêu kinh tế.

$$\Delta y = y1 : y0$$

Trong đó: $y0$: Chỉ tiêu của kỳ gốc

$y1$: Chỉ tiêu của kỳ phân tích

Δy : Phần thương số phản ánh tốc độ tăng trưởng của các chỉ tiêu kinh tế.

Phương pháp này dùng để làm rõ mức độ biến động số liệu của giữa kỳ phân tích và số liệu của kỳ gốc của các chỉ tiêu kinh tế. So sánh tốc độ tăng trưởng của chỉ tiêu giữa các năm và so sánh tốc độ tăng trưởng của các chỉ tiêu kinh tế. Từ đó tìm ra nguyên nhân và giải pháp quản lý nhằm khắc phục.

5.2. Kiểm định độ tin cậy thang đo (Conbach's Alpha)

Phương pháp kiểm định này giúp đánh giá độ tin cậy của thang đo thông qua hệ số Conbach's Alpha và loại bỏ các biến không phù hợp và hạn chế các biến rác trong quá trình nghiên cứu. Thang đo có hệ số Conbach's Alpha lớn hơn hoặc bằng 0.6 là có thể áp dụng được (Nunnally, 1978; Peterson, 1994; Slater, 1995). Theo Sekaran (1992), nếu thang đo có hệ số Conbach's Alpha nhỏ hơn 0.6 là không đủ độ tin cậy, nếu thang đo có hệ số Conbach's Alpha nằm trong khoảng từ 0.6 đến 0.8 là có thể chấp nhận được và nếu thang đo có hệ số này lên đến gần 1 thì được xem là tốt.

Hệ số tương quan biến tổng: Là hệ số tương quan của một biến với điểm trung bình của các biến khác trong cùng một thang đo, vì thế hệ số này càng thấp thì

sự tương quan của biến này với các biến khác trong nhóm càng thấp. Theo Nunnally và Burnstein (1994), những biến có hệ số tương quan biến tổng nhỏ hơn 0.3 được xem là biến rác và cần loại bỏ.

5.3 Phân tích nhân tố khám phá (EFA)

Phương pháp phân tích nhân tố khám phá (EFA) được áp dụng sau khi đánh giá độ tin cậy của thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha và loại bỏ các biến (các nhân tố) không đáng tin cậy và là phương pháp phân tích thống kê dùng để rút gọn một tập hợp biến gồm nhiều biến quan sát phụ thuộc nhau thành một tập hợp biến ít hơn để chúng có ý nghĩa hơn dù vẫn chứa đựng đa phần nội dung thông tin của tập hợp biến ban đầu (Hair và ctg, 1998). Phương pháp này rất giúp cho việc xác định các tập hợp biến thiết yếu cho nội dung nghiên cứu và được dùng để xác định mối liên hệ giữa các biến với nhau.

Trị số KMO được dùng để xem xét, phân tích sự thích hợp của nhân tố. Trị số này có giá trị trong khoảng từ 0.5 đến 1 thì phân tích nhân tố mới phù hợp, còn nếu KMO nhỏ hơn 0.5 thì phân tích nhân tố có khả năng không phù hợp với dữ liệu đã có. Các phương pháp để xác định số lượng nhân tố: Xác định từ trước, biểu đồ dốc, dựa vào Eigenvalue, phần trăm biến thiên giải thích được, kiểm định mức ý nghĩa, chia đôi mẫu, nhưng được áp dụng nhiều nhất là phương pháp dựa vào Eigenvalue và phương pháp xác định từ trước.

Phương pháp dựa vào Eigenvalue: Đại lượng Eigenvalue đại diện cho lượng biến thiên được giải thích bởi nhân tố. Để xác định số lượng nhân tố, từ kết quả của Eigenvalue chỉ ra được những nhân tố có lớn hơn 1 thì mới được giữ lại trong mô hình, những nhân tố có Eigenvalue nhỏ hơn 1 sẽ không có tác dụng tóm tắt thông tin tốt hơn một biến gốc.

Phương pháp xác định từ trước: Dựa vào kiến thức, kinh nghiệm của bản thân, từ các phân tích lý thuyết và kết quả của các nghiên cứu trước đó, người

nguyên cứu xác định được số lượng nhân tố có thể và cần phải rút ra để báo cho phần mềm tính toán.

Ma trận nhân tố hoặc ma trận nhân tố khi các nhân tố được xoay đóng vai trò quan trọng trong bảng kết quả phân tích nhân tố. Ma trận nhân tố chứa các hệ số biểu đạt các biến chuẩn hóa bằng các nhân tố (mỗi biến là một đa thức của các nhân tố). Những hệ số tải nhân tố thể hiện tương quan giữa các biến và các nhân tố. Hệ số này cho chỉ ra mối liên quan chặt chẽ giữa nhân tố và biến.

Để xác định các nhân tố đặc trưng phải đo lường trong mỗi biến số bằng nguyên cứu định tính. Thông qua thang Likert 5 mức độ, điểm số của các nhân tố cụ thể sẽ được lượng hóa. Điểm trung bình của các yếu tố được sử dụng để hình thành nên biến số đó là điểm của biến số.

$$Fi = Wi\ 1 * X1 + Wi\ 2 * X2 + Wi\ 3 * X3 + \dots + Wi\ k * Xk$$

Trong đó: F_i : Ước lượng trị số của nhân tố thứ i
 W_i : Trọng số nhân tố (quyền số)
 $1, 2, \dots, k$: Số biến

5.4. Phân tích tương quan

Phân tích sự tương quan giữa các biến là bước cần thiết trước khi tiến hành phân tích hồi quy tuyến tính bội. Phân tích sự tương quan giữa các biến được áp dụng sau khi dùng hệ số Conbach's Alpha để loại các biến rác và phân tích nhân tố để tổng hợp các biến quan sát thành các nhân tố.

Trong các nghiên cứu khoa học, phân tích tương quan giữa các biến được dùng để đo độ lớn của các mối liên hệ giữa các biến định lượng và có thể xác định liên hệ tuyến tính giữa các biến phụ thuộc và biến độc lập. Căn cứ vào khoảng tin cậy cho trước, giữa các biến đại diện sẽ có một giá trị tương quan của mô hình nằm trong khoảng đoạn giá trị từ (-1) đến (1). Tính liên hệ thuận nghịch giữa các biến

thể hiện ở dấu của hệ số tương quan. Hệ số tương quan nói lên mức độ tương quan giữa các biến với nhau trong mô hình, hệ số tương quan càng lớn nói lên mức độ tương quan càng cao, điều này có thể dẫn tới hiện tượng đa cộng tuyến khi kiểm định mô hình hồi quy. Mức ý nghĩa Sig. cho thấy tính phù hợp của độ tin cậy cho trước với hệ số tương quan giữa các biến theo phép kiểm định F.

5.5. Phân tích hồi quy bội

Nếu kết luận được có mối liên hệ tương quan giữa các biến độc lập và biến phụ thuộc thì có thể mô hình hóa mối quan hệ nhân quả của chúng bằng mô hình hồi quy tuyến tính bội. Hệ số R square (R^2) dùng để đánh giá độ phù hợp của mô hình hồi quy tuyến tính bội. Trong trường hợp mô hình không phù hợp với dữ liệu thực tế như giá trị R^2 thể hiện thì R^2 điều chỉnh từ R^2 được sử dụng để phản ánh sát hơn mức độ phù hợp của mô hình hồi quy tuyến tính đa biến.

Mô hình hồi quy tuyến tính bội có dạng:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_n X_n + e$$

Trong đó: Y: Biến phụ thuộc

$\beta_0, \beta_1, \beta_2, \dots, \beta_n$: Các hệ số hồi quy.

X_1, X_2, \dots, X_n : Các biến độc lập.

e: Sai số

5.6. Thống kê mô tả

Phương pháp phân tích thống kê mô tả là việc thu thập số liệu, tính toán, trình bày, tóm tắt và mô tả các đặc trưng khác nhau để xem xét tổng quát đối tượng nghiên cứu. Các đại lượng thường được dùng mô tả tập dữ liệu như: Đại lượng mô tả mức độ phân tán (độ lệch chuẩn, phương sai, khoảng biến thiên), đại lượng mô tả mức độ tập trung.

6. Nội dung

Từ mục đích nghiên cứu, đối tượng nghiên cứu, phạm vi nghiên cứu và phương pháp nghiên cứu đã được xác định ở trên, dự kiến luận văn được thiết kế từ lý thuyết đến thực tiễn thông qua ba chương gồm:

Chương 1: Tổng quan môi trường làm việc và sự gắn bó của nhân viên

Chương 2: Thực trạng tác động của môi trường làm việc sự gắn bó của nhân viên tại Ban KHCN - VNPT Vinaphone

Chương 3: Một số giải pháp nhằm hoàn thiện môi trường làm việc để tạo sự gắn bó của nhân viên tại Ban KHCN - VNPT Vinaphone

CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ MÔI TRƯỜNG LÀM VIỆC VÀ SỰ GẮN BÓ CỦA NHÂN VIÊN

1.1. Cơ sở lý thuyết

1.1.1. Sự gắn bó của nhân viên với tổ chức.

Có nhiều định nghĩa và cách đo lường sự gắn bó của nhân viên với tổ chức của các nhà nghiên cứu. Dù vậy, việc đứng trên cách nhìn nhận nào hay quan điểm nào thì sự gắn bó của nhân viên đối với tổ chức cũng là một nhiệm vụ quan trọng cho thành công của tổ chức mà trong đó yếu tố nhân sự là chủ thể khó tách rời.

Khởi đầu là quan điểm về sự gắn bó của nhân viên với tổ chức là lý thuyết của Homan, 1958, rồi từ đó được phát triển bằng lý thuyết của Becker, 1960 và theo thời gian là đề tài quan tâm của các nhà nghiên cứu sau này. Nội dung lý thuyết của Homan (1958) và Becker (1960) đồng nhất về nội dung “Gắn bó với tổ chức được xem như là kết quả của mối quan hệ trao đổi giữa cá nhân và tổ chức” (Baba & Jamal, 1979).

Theo định nghĩa của Shedon (1971), sự gắn bó của nhân viên phản ánh sự đánh giá tích cực về bản thân tổ chức đó và mục tiêu tổ chức theo đuổi. Theo Buchanan (1974), hầu hết các nhà nghiên cứu đều định nghĩa gắn bó là mối quan hệ giữa cá nhân và tổ chức (giữa người lao động và người sử dụng lao động). Theo Porter et al (1974), các thành phần chính của gắn bó với tổ chức gồm: Có niềm tin mạnh mẽ, sẵn sàng chấp hành các mục tiêu của tổ chức, luôn hết mình vì tổ chức đồng thời luôn duy trì mong muốn là thành viên của tổ chức”. Theo Mowday, Porter và Steer (1982), sự gắn bó luôn là lòng trung thành gồm các thành phần chính của gắn bó với tổ chức là: Luôn đồng nhất với mục tiêu và giá trị của tổ chức, luôn có nguyện vọng là thành viên của tổ chức và luôn nỗ lực vì tổ chức.

Theo Mowday và các cộng sự (1979), gắn bó tổ chức là sự gắn bó mật thiết và sự tận tâm của một cá nhân với một tổ chức cụ thể nào đó. Theo các nhà nghiên cứu, các thành phần chính của gắn bó với tổ chức gồm: Sự đồng nhất, lòng trung thành và sự cố gắng. Quan niệm này đề cập đến mối quan hệ chặt chẽ với tổ chức là lý do khiến các cá nhân luôn sẵn sàng dành toàn bộ công sức để góp phần cho sự thành công và phát triển bền vững của tổ chức”.

Theo Beckerli, Randal và Riegel (1995), gắn bó với tổ chức là sức mạnh của sự toàn tâm toàn ý của cá nhân với tổ chức và việc tham gia tích cực các hoạt động của tổ chức. Các thành phần chính của gắn bó bao gồm: Luôn mong muốn được là thành viên của tổ chức, luôn sẵn sàng nỗ lực hết mình vì tổ chức, luôn tin tưởng và gắn bó với các giá trị và mục tiêu của tổ chức.

Theo quan điểm của Northcraft và Neale (1996), gắn bó với tổ chức là sự kiên định của nhân viên với tổ chức, sự kiên định này được thể hiện thông qua việc một thành viên luôn dành quan tâm của họ đối với sự thành công của tổ chức nơi họ làm việc trong suốt thời gian công tác (Tella, 2007).

Theo Mueller, Wallace và Price (1992) hay theo Price (1997), gắn bó với tổ chức được định nghĩa là mức độ mà một nhân viên dành sự trung thành với tổ chức (Phạm Hồng Liêm, 2011).

Theo Meyer và Allen (1991) và theo Dunham et al (1994), các thành phần chính của gắn bó bao gồm: Gắn bó về tình cảm, gắn bó tiếp diễn và gắn bó nghĩa vụ. Trong đó, gắn bó nghĩa vụ là một thành phần khá mới của sự gắn bó với tổ chức.

Gắn bó về tình cảm là sự gắn kết cảm xúc, sự đồng cảm và sự chú ý của một cá nhân với mục đích của tổ chức (Mowday et al, 1997; Meyer & Allen, 1993).

Gắn bó tiếp diễn là việc sẵn sàng ở lại tổ chức vì những công sức đã đầu tư của nhân viên là không thể đánh đổi đó là mối quan hệ với những nhân viên khác,

hưu trí và những trải nghiệm đặc biệt đối với tổ chức (Reichers, 1985). Gắn bó tiếp diễn cũng bao gồm các yếu tố như số năm làm việc, những lợi ích nhân viên chỉ nhận được từ một tổ chức duy nhất (Reicher, 1985). Meyer và Allen (1997) cho rằng những nhân viên đóng góp sự gắn bó tiếp diễn của họ với tổ chức thì thường không dễ dàng khi rời bỏ tổ chức.

Gắn bó nghĩa vụ, theo Bolon (1993), là sự gắn bó mà một nhân viên luôn tin rằng họ có nghĩa vụ với tổ chức họ làm việc. Năm 1982, gắn bó nghĩa vụ đã được Weiner định nghĩa như là một giá trị có tính chất chung của lòng trung thành và bổn phận của một nhân viên với tổ chức. Gắn bó nghĩa vụ còn thể hiện ở khía cạnh khác như mối quan hệ gia đình, hôn nhân, tôn giáo... Khi đề cập đến sự gắn bó tại nơi làm việc, nhân viên thường cảm thấy có một nghĩa vụ đạo đức của họ đối với tổ chức của mình (Weiner, 1982).

Meyer, Allen và Smith (1993) quan niệm rằng các thành phần của sự gắn bó là một trạng thái tâm lý đặc biệt cho sự liên hệ giữa nhân viên với tổ chức hoặc có những tác động trực tiếp hay gián tiếp đến việc nhân viên duy trì làm việc ở tổ chức.

Theo Meyer và Allen (1997), gắn bó với tổ chức được định nghĩa là việc “ở lại cùng tổ chức, thường xuyên tham gia vào công việc, luôn cố gắng làm việc mỗi ngày, dành niềm tin của mình vào mục tiêu của tổ chức và bảo vệ tài sản tổ chức”. Những nhân viên tích cực luôn nỗ lực đóng góp cho tổ chức vì họ có sự gắn bó dài lâu với tổ chức.

Theo Yuksel (2000), gắn bó với tổ chức được định nghĩa là một quá trình bao gồm lòng trung thành của người lao động, sự nỗ lực bằng mọi khả năng vì những thành công và lợi ích của tổ chức.

Gắn bó với tổ chức, theo Celep (2000), đó là vượt xa những mong muốn bình thường của tổ chức mà nó tập trung vào hành vi của một nhân viên đối với mục đích và giá trị của tổ chức.

Theo Michael Armstrong (2009), nhân viên gắn bó với tổ chức là tình trạng đáp ứng của nhân viên với công việc được giao, với tổ chức và có động lực để đạt thành tích tốt. Nó được thể hiện khi nhân viên cảm thấy thích thú, hăng hái, tích cực trong công việc và tận tụy tối đa khả năng. Theo Bevan (1997), nhân viên gắn bó với tổ chức là những người nhận thức được giá trị của công việc, hợp tác chặt chẽ với những cá nhân khác để nâng cao hiệu suất công việc nhằm mục tiêu đem lại lợi ích cho tổ chức (Trần Thị Xuân Bình, 2015).

Theo định nghĩa của Chiumento (2004), sự gắn bó là mối quan hệ tích cực, hai chiều giữa nhân viên và tổ chức của họ. Cả hai bên đều nhận thức được nhu cầu của mình và cách họ hỗ trợ nhau thực hiện những nhu cầu đó. Các nhân viên và tổ chức gắn bó hơn khi các bên thấy được lợi ích chung khi đầu tư vào mối quan hệ đó. Sự gắn bó diễn ra khi nhân viên luôn nhiệt huyết với công việc và vui buồn với thành quả lao động của mình, mang lại cho họ cơ hội làm việc và phát triển các kỹ năng và năng lực còn tiềm ẩn của họ. Đôi lúc, họ có thể gắn bó với công việc hàng ngày hơn là với tổ chức cung cấp cho họ công việc đó (Michael Armstrong, 2006).

Sự gắn bó với tổ chức mang đến một giá trị to lớn cho tổ chức. Trong một nghiên cứu của Ranya N (2009), ông cho rằng sự gắn bó có một ảnh hưởng không nhỏ đến hiệu suất và thành công của tổ chức. Bởi các nhân viên có sự gắn bó mật thiết sẽ xác định được các mục đích và giá trị của tổ chức, họ luôn mong sẽ được đi dài lâu với tổ chức và luôn nỗ lực hoàn thành vượt kế hoạch đề ra. Nếu cho rằng nguồn nhân lực là tài sản của tổ chức thì lực lượng nhân lực gắn bó dài lâu với tổ chức được đánh giá là lợi thế cạnh tranh của tổ chức đó.

Theo Bhatnagar (2007), những nhân viên gắn bó với tổ chức có thể tạo ra lợi thế cạnh tranh cho chính tổ chức đó nếu nhìn nhận trên góc độ nguồn lực của tổ chức. Điều đó có nghĩa, một tổ chức có thể tạo ra và duy trì lợi thế cạnh tranh bằng cách tạo ra giá trị bằng cách riêng của mình mà các đối thủ cạnh tranh khó bề sao

chép. Những nhân viên gắn bó với tổ chức theo các tiêu chí này sẽ trở thành tài sản quý báu và là thế mạnh của tổ chức giúp cạnh tranh đường dài với các đối thủ”.

Cũng chính vì vậy mà trong “Lý thuyết nhân tài 3 C” của Dave Ulrich, nhân tài là sự kết hợp của năng lực, cam kết và cống hiến. Các biến được liên kết với nhau bằng phép nhân chứ không phải phép cộng. Vì nếu một biến nào đó bằng không thì các biến còn lại không thể thay thế hay bổ sung được. Ví dụ, người có năng lực không cao sẽ khó có thể là nhân tài cho dù họ có sự chuyên cần, cần mẫn trong công việc. Người có tài luôn có kỹ năng làm việc, ý chí tiến thủ và luôn nỗ lực hết mình. Do đó, người tài chắc chắn là tài sản đáng quý và là yếu tố tác động nhiều đến sự thành công của tổ chức (Đoàn Thị Trang Hiền, 2012).

Với những khái niệm nêu trên, có thể thấy rằng, có nhiều quan niệm, cách đo lường mức độ gắn bó của nhân viên với tổ chức dù mỗi quan niệm đều có những sự khác biệt nhất định nhưng tựu chung sự gắn bó với tổ chức mang đến một giá trị to lớn cho tổ chức.

Để thấy được rằng, sự gắn bó của nhân viên với tổ chức đóng vai trò to lớn đối với sự thành công của một tổ chức. Chắc chắn rằng, không một tổ chức nào có thể có được thành công, đi được đường dài mà chỉ toàn những nhân viên không tin tưởng vào mục tiêu của tổ chức và chẳng rõ cách để thực hiện được mục tiêu đó. Do đó, tổ chức cần tập trung thiết kế môi trường làm việc tích cực giúp nhân tài gắn bó dài lâu đồng thời giúp chính mình thích ứng nhanh nhạy với những biến động của nền kinh tế. Mỗi nhân viên khi đã có được niềm tin và quyết tâm gắn bó với tổ chức thì sẽ có sự trung thành tuyệt đối với tổ chức, kể cả với những thay đổi tích cực của tổ chức, sẽ được họ đánh giá là cần thiết và không có thái độ tiêu cực.

1.1.2. Các lý thuyết liên quan đến sự gắn bó của nhân viên với tổ chức.

1.1.2.1. Thuyết nhu cầu của Abraham Maslow (1943)

Thuyết cấp nhu cầu của Maslow là học thuyết vươn tới đỉnh cao trong cách nhận dạng các nhu cầu bản năng của con người (Đoàn Thị Trang Hiền, 2012). Theo Maslow (1943), con người có nhiều nhu cầu khác nhau mà họ mong ước được thỏa mãn. Vì vậy, hành vi con người được khởi nguồn từ những nhu cầu. Nhằm nâng cao sự gắn bó của nhân viên với tổ chức, nhà quản lý phải nắm bắt được nhu cầu của nhân viên và tìm ra cách thức đáp ứng được các nhu cầu đó. Nhu cầu của cá nhân gồm năm bậc từ thấp đến cao bao gồm:

Những nhu cầu sinh lý: Đây là các nhu cầu cơ bản và không thể thiếu để tồn tại như: thức ăn, nước uống và quần áo... nếu con người không được đáp ứng đủ họ sẽ không thể tồn tại. Chính vì nhu cầu cơ bản này, con người mới đấu tranh để sinh tồn, mới cố gắng hết mình để làm việc với mong muốn được tồn tại trong cuộc sống này. Nhu cầu sinh lý thường không có tác động nhiều đến nhân viên nhằm mục tiêu đạt được hiệu quả cao hơn nữa trong công việc (Ngô Kim Thanh và TS Nguyễn Thị Hoài Dung, 2012).

Những nhu cầu về an toàn: Khi một cá nhân quan tâm đến việc có một bảo đảm trong tương lai thì họ chắc chắn sẽ có nhu cầu về an toàn trong nghề nghiệp của mình, không bị đe dọa về tài sản, công việc, sức khỏe của bản thân và gia đình,... Nhu cầu an toàn này thể hiện trong thể chất và tinh thần. Một khi đã được thỏa mãn các nhu cầu cơ bản, các nhu cầu cao hơn sẽ được con người quan tâm đến.

Những nhu cầu xã hội (nhu cầu giao tiếp): Là những nhu cầu được chấp nhận, mong được tham gia, là thành viên của một tổ chức hay một đoàn thể nào đó. Con người là tế bào, là thành viên của xã hội nên họ cần được chấp nhận, cần sự quan tâm, cần sự chăm sóc, cần sự hợp tác, giao lưu với những người xung quanh. Tùy thuộc vào hoàn cảnh, tính cách cá nhân, đặc điểm dân tộc, trình độ văn hoá, đặc điểm vùng miền, đặc điểm chính trị, đặc điểm tôn giáo mà sẽ có đủ các loại hình

thái nhu cầu giao tiếp. Đó là các vấn đề tâm lý như: Có được sự công nhận của xã hội, sự gần gũi thân tình, sự ủng hộ hay tán thưởng, ...

Nhu cầu được tôn trọng: Khi con người đã được thỏa mãn nhu cầu xã hội, tiếp đến họ muốn được nhìn nhận là người hữu ích trong lĩnh vực nào đó, được người xung quanh đánh giá cao và công nhận, đồng thời thấy mình xứng đáng. Đây là nguồn động viên lớn trong công việc. Nhu cầu được tôn trọng gồm lòng tự trọng của cá nhân và muốn được người khác tôn trọng mình. Với con người có lòng tự trọng, thể hiện ở việc họ luôn mong muốn có được năng lực lao động, có được sự tin cậy, có bản lĩnh vững vàng, đạt được thành tích cao, luôn tự chủ và hiểu biết. Xét về bản chất, đó là khát khao tự bảo vệ mình. Với con người nhu cầu được người khác tôn trọng, thể hiện ở việc họ luôn mong muốn giành được thừa nhận, được quan tâm, được tín nhiệm, có địa vị và được biết đến.

Nhu cầu tự thể hiện: Đây là nhu cầu tâm lý cao nhất trong các loại nhu cầu của con người, nó khiến con người cần phải làm được điều gì đó để đạt mong ước và mục tiêu đã đề ra, đồng thời phát triển khả năng tiềm ẩn trong lĩnh vực mình theo đuổi. Đó là nhu cầu được trưởng thành và phát triển, nhu cầu sáng tạo, nhu cầu muốn chứng tỏ năng lực của bản thân mình. Đích đến của con người là tự hoàn thiện bản thân, hay là sự phát triển toàn diện những tiềm năng nội tại của mình.

Như vậy, nhu cầu của con người là vô hạn bởi khi một nhu cầu được thỏa mãn, con người lại khát khao nhu cầu cao hơn. Vì thế để nhân viên gắn bó với tổ chức, nhà quản lý cần tìm hiểu xem nhân viên đó đang ở đâu trong hệ thống nhu cầu này và hướng sự gắn bó ấy vào các nhu cầu có thứ bậc cao hơn.

Bảng 1.1: Các yếu tố trong bậc thang nhu cầu Maslow

Nhu cầu	Được thực hiện tại nơi làm việc
Tự thể hiện	Cơ hội đào tạo, cơ hội thăng tiến, phát triển nghề nghiệp
Được tôn trọng	Được công nhận, vị trí lãnh đạo cao, trách nhiệm lớn lao
Xã hội (giao tiếp)	Là thành viên của nhóm làm việc, có sự hợp tác của đồng nghiệp, lãnh đạo, khách hàng
An toàn	Công việc lâu dài, sức khỏe ...
Sinh lý	Nhiệt độ, không khí, lương cơ bản, công cụ làm việc

(Nguồn: Đoàn Thị Trang Hiền, 2012)

Học thuyết nhu cầu Maslow có một hàm ý quan trọng đối với các nhà quản lý muốn chỉ đạo tốt nhân viên thì cần phải xác định được nhân viên của mình đang ở đâu trong hệ thống thứ bậc này và tìm biện pháp đáp ứng nhu cầu đó. Từ đó giúp cho nhà quản lý đưa ra được các giải pháp nhằm nâng cao sự gắn bó trong công việc của người lao động một cách tốt nhất.

1.1.2.2. Thuyết hai nhân tố Frederick Herzberg (1959)

Học thuyết của Frederick Herzberg (1959) được nghiên cứu trên cơ sở kiến thức thực tế của các nhân viên. Với quan điểm mấu chốt là quan hệ của một cá nhân với công việc là yếu tố cơ bản và thái độ của họ với công việc đóng vai trò quyết định đến sự thành đạt của mình (Bùi Anh Tuấn và Phạm Thúy Hương, 2009).

Các nhà quản lý thường thấy rằng đối nghịch với thỏa mãn là bất mãn. Nhưng, Frederick Herzberg (1959) lại cho rằng đối nghịch của sự thỏa mãn không phải là sự bất mãn, như chúng ta thường nghĩ. Một công việc khiến nhân viên thỏa mãn là khi đã loại trừ được các yếu tố gây ra sự bất mãn. Frederick Herzberg cho thấy sự tồn tại của các đối ngẫu về đối ngược của thỏa mãn là không thỏa mãn và

đổi ngược của bất mãn là không bất mãn. Theo quan điểm của Frederick Herzberg, các yếu tố dẫn đến sự thỏa mãn công việc là độc lập và không liên quan đến các yếu tố là nguyên nhân gây ra sự bất mãn công việc. Do đó, các nhà quản lý cần tìm cách loại trừ các yếu tố gây ra sự bất mãn công việc nhằm đem lại sự ổn định nhưng chưa hẳn đem lại động lực lao động. Cách này sẽ có tác dụng xoa dịu nhân viên hơn là tạo động lực lao động cho họ.

Herzberg đã phân chia các yếu tố tạo nên sự thỏa mãn và không thỏa mãn trong công việc ra thành hai nhóm: Nhóm các nhân tố duy trì và nhóm nhân tố động viên.

Bảng 1.2: Thuyết hai nhân tố của Herzberg

Nhân tố duy trì	Nhân tố động viên
Chính sách, chế độ của tổ chức và cách quản lý của tổ chức	Sự công nhận của tổ chức, của người quản lý và của đồng nghiệp
Sự kiểm soát của cấp trên	Sự thăng tiến và thành đạt
Điều kiện nơi làm việc	Bản chất của công việc
Thu nhập và chính sách đãi ngộ	Nghĩa vụ
Quan hệ với cấp trên, với đồng nghiệp	Sự phát triển nghề nghiệp, thăng tiến trong tổ chức
Sự đảm bảo của công việc	

(Nguồn: Lê Hương Thục Anh, 2014)

Các nhân tố duy trì gồm: Chế độ, chính sách của tổ chức và cách quản trị của tổ chức, sự giám sát của cấp trên, điều kiện làm việc thu nhập, mối quan hệ với đồng nghiệp và các cấp, đời sống cá nhân, sự đảm bảo của công việc.

Các nhân tố động viên gồm: Sự công nhận của tổ chức, của người quản lý, sự thành đạt, bản chất công việc, trách nhiệm, sự tiến bộ, sự thăng tiến trong công việc.

Hầu hết các nhân tố động viên có thể mang lại sự gắn bó cho nhân viên với tổ chức tuy nhiên nếu thực hiện không tốt các nhân tố duy trì có khả năng dẫn đến tình huống nhân viên cảm thấy bất mãn.

Căn cứ kết quả khảo sát, Herzberg đã chia thành các mức độ khác nhau: Với mức độ đầu tiên là làm việc một cách bình thường, trong tình huống các biện pháp làm nhân tố duy trì không được thỏa mãn, nhân viên sẽ cảm thấy bất mãn và không nỗ lực làm việc (nhân tố duy trì là thỏa mãn nhu cầu bậc thấp). Mức độ thứ hai, khi được động viên bằng những biện pháp gọi là nhân tố động viên, nhân viên sẽ hăng say làm việc, thậm chí nếu không có, họ vẫn thực hiện công việc bình thường (nhân tố động viên là thỏa mãn nhu cầu bậc cao và duy trì sự thỏa mãn). Để động viên nhân viên đòi hỏi nhà quản lý phải giải quyết hài hòa và đồng thời cả hai nhân tố duy trì và nhân tố động viên, khó có thể tập trung vào một nhân tố nào.

Học thuyết này đã giúp cho các nhà quản lý thấy rằng để nhân viên gắn bó với tổ chức thì đòi hỏi nhà quản lý phải giải quyết hài hòa đồng thời cả hai nhóm nhân tố duy trì và nhân tố động viên, chứ không nên chỉ tập trung vào một nhóm nào đó. Chỉ có như vậy nhân viên mới nỗ lực làm việc, mới cống hiến sức mình và trung thành với tổ chức.

1.1.2.3. Thuyết tồn tại, quan hệ và phát triển của Clayton Alderfer (1972)

Con người thường theo đuổi việc thỏa mãn cả ba nhu cầu cơ bản cùng lúc, đó là nhu cầu tồn tại, nhu cầu quan hệ và nhu cầu phát triển (Nguyễn Hữu Lam, 2011). Lý thuyết tồn tại, quan hệ và phát triển của Clayton Alderfer chỉ ra rằng một khi nhu cầu cao hơn không được thỏa mãn thì một nhu cầu thấp hơn ở sẵn để phục hồi, và tại cùng một thời điểm có thể có nhiều nhu cầu tác động đến sự động viên.

Thuyết tồn tại, quan hệ và phát triển cũng cho thấy rằng trong cùng một thời gian luôn có nhiều hơn một nhu cầu có thể tác động đến cùng một người. Nếu những nhu cầu ở mức cao không được thỏa mãn đủ, thì những nhu cầu ở mức dưới sẽ tăng lên. Clayton Alderfer đề cập đến hiện tượng này bằng thuật ngữ chuyên môn

“mức độ lấn át của thất vọng và e ngại” và chỉ ra mối liên hệ của nó đến công việc là: Dù các nhu cầu ở cấp độ cao không được đáp ứng thì cá nhân sẽ chú trọng vào các nhu cầu sinh lý ở cấp thấp.

Khi một vấn đề gì đó xuất hiện và ảnh hưởng xấu đến công việc hiện tại, những nhu cầu cơ bản của cá nhân sẽ bị ảnh hưởng theo. Nếu không có những yếu tố nhằm giảm thiểu sự lo lắng, cá nhân đó cảm thấy nguy cơ, lo lắng và tuyệt vọng.

Thuyết tồn tại, quan hệ và phát triển giải thích lý do nhân viên thường hướng đến công việc có thu nhập và môi trường làm việc tốt hơn cho dù những điều kiện hiện tại đã tốt và đảm bảo các tiêu chuẩn của thị trường nhân lực. Khi con người chưa cảm thấy hài lòng với các nhu cầu hiện có (nhu cầu giao tiếp và tăng trưởng) họ sẽ tìm mọi cách để được đáp ứng (Đoàn Thị Trang Hiền, 2012).

1.2.3.4. Thuyết nhu cầu đạt được (Acquired Needs Theory) của David McClelland (1961)

Trong ấn phẩm xuất bản năm 1961 "The Achieving Society", David McClelland cho rằng nhu cầu của một người là kết quả họ đạt có từ những trải nghiệm của cá nhân. Khi nghiên cứu nhu cầu của các cá nhân khác nhau, McClelland thấy rằng có thể phân loại chúng thành: Thành tựu, quyền lực hoặc liên kết. Điều này có nghĩa là mỗi người đều có khát vọng đạt được thành tựu, quyền lực hoặc sự liên kết. Trong ba nhu cầu đó, có một nhu cầu thúc đẩy họ mạnh hơn hai nhu cầu còn lại. Ba nhu cầu quan trọng theo McClelland là:

+ Nhu cầu thành đạt: Mỗi cá nhân thường muốn hoàn tất công việc tốt nhất có thể và vươn tới những thành công cao hơn bằng chính năng lực của bản thân. Họ khao khát trở nên xuất sắc và nổi trội hơn người khác. Những người này không theo đuổi quyền lực hay sự tán dương mà chú trọng vào thành công. Những người có nhu cầu thành tựu cao sẽ hợp tác tốt với nhau trong công việc.

+ Nhu cầu liên minh: Mỗi cá nhân sẽ tác nghiệp tốt hơn khi làm việc nhóm, từ đó phát triển các mối quan hệ xã hội và xây đắp các mối quan hệ thân thiện.

Những người theo đuổi sự liên kết thích làm việc theo nhóm và vui vẻ tuân thủ các qui tắc của nhóm. Họ phát triển tốt trong những tình huống có thể tương tác với người khác và có cơ hội xây dựng các mối quan hệ cá nhân gần gũi. Do đó, nhà quản lý nên cung cấp cho họ cơ hội làm việc trong môi trường hợp tác tốt.

+ Nhu cầu quyền lực: Con người thường hay quan tâm đến việc mình tác động đến người khác, luôn xem trọng suy nghĩ của người khác về mình và muốn có được sự coi trọng của người khác (Nguyễn Hữu Lam, 2007). Họ theo đuổi quyền lực, sự phục tùng đồng thời không quan tâm tới sự tán thành và công nhận của người khác. Những người theo đuổi quyền lực cá nhân có khát khao kiểm soát người khác nhằm khiến mọi người hành xử phù hợp với mong muốn của mình. Do đó, nhu cầu quyền lực được cho là nấc thang danh vọng của mỗi cá nhân và muốn đạt được điều này mỗi cá nhân phải có sự gắn bó mật thiết với tổ chức (dù là chủ động hay bị động). Khi có quyền lực, họ sử dụng quyền lực để huy động các nỗ lực thực hiện các mục tiêu của tổ chức.

Do đó, hành vi của một người tại môi trường làm việc chịu ảnh hưởng mạnh mẽ bởi nhu cầu có ý nghĩa nhất với người đó. Từ đó, thấy được động lực lao động được xuất phát từ mong muốn được đáp ứng nhu cầu của mỗi cá nhân. Con người sẽ có động lực lao động và có ý thức gắn bó với tổ chức khi nhu cầu bản thân được đáp ứng.

1.2.3.5. Thuyết kỳ vọng của Victor Vroom (1964)

Theo Vroom, con người có động lực để hoàn thành nhiệm vụ bởi tác động của các mối quan hệ gồm động lực, kỳ vọng và tính chất công cụ. Lý thuyết này được áp dụng phổ biến trong các học thuyết về động lực lao động. Không đồng tình với Maslow và Herzberg, học thuyết của Vroom không đề cập nhiều vào nhu cầu, mà chủ yếu vào kết quả đạt được. Trong khi Maslow và Herzberg nghiên cứu căn cứ vào mối quan hệ giữa nhu cầu nội tại và sự nỗ lực để tạo ra kết quả nhằm đáp ứng nhu cầu nội tại đó, thì Vroom quan niệm rằng, hành vi lao động và động cơ lao

động của nhân viên được quyết định bởi nhận thức của họ về những ước muốn đạt được trong tương lai (Nguyễn Minh Nhật, 2017). Đồng thời, Vroom tách bạch hành động, sự nỗ lực (phát sinh từ động lực lao động) và tính hiệu quả. Theo ông, nhận thức của con người trong tương lai sẽ quyết định hành vi và động cơ lao động của họ mà không hẳn được quyết định bởi hiện thực (Ngô Kim Thanh và Nguyễn Thị Hoài Dung, 2012).

Con người sẽ nỗ lực lao động nếu họ thấy rằng việc thực hiện sẽ dẫn tới kết quả khả quan hay đạt được phần thưởng có giá trị. Ví dụ khi muốn được thăng tiến trong công việc, họ hiểu rằng nếu làm việc chăm chỉ thì sẽ đạt thành tích và sẽ được bổ nhiệm ở vị trí cao hơn, suy nghĩ đó sẽ thôi thúc họ làm việc chuyên cần nhằm giành được mong ước của bản thân.

Mỗi cá nhân sẽ tự chọn cho mình một hướng phấn đấu để hoàn thành mục tiêu của tổ chức đề ra dựa sự kỳ vọng của bản thân, của kết quả muốn đạt được và mức độ quan trọng của phần thưởng đối với họ.

1.2.3.6. Thuyết X và thuyết Y của Douglas McGregor (1957)

Theo Douglas McGregor, có hai quan điểm độc lập về con người đó là quan điểm mang tính tiêu cực cơ bản (thuyết X) và quan điểm mang tích cực cơ bản (thuyết Y). Trong đó, thuyết X là lý thuyết mang tính tiêu cực về con người và hành vi của con người. Theo đó, về bản chất con người không muốn làm việc và luôn né tránh công việc mỗi khi có thể. Do đó nhà quản lý phải giám sát chặt chẽ hoặc có chế tài để đạt được các mục đích mong muốn. Tuy nhiên, nhân viên sẽ không muốn nhận trách nhiệm do đó sự chỉ đạo kịp thời là cần thiết. Đa số mối quan tâm đầu tiên của nhân viên là an toàn rồi mới đến các yếu tố khác liên quan đến công việc đồng thời và không nhiều tham vọng.

Học Thuyết Y của Douglas McGregor có quan điểm việc nhân viên có thể nhìn nhận và đánh giá công việc là mặc nhiên như nghỉ ngơi hoặc chơi trò chơi. Một cá nhân khi đã cam kết thực hiện các mục tiêu đã phân tự định hướng và kiểm

soát hành vi của mình. Thông thường, con người sẽ học cách nhận trách nhiệm và thậm chí tự tìm kiếm trách nhiệm. Việc sáng tạo là khả năng đưa ra những quyết sách tốt, đó là phẩm chất tốt đẹp của mỗi con người và phẩm chất này không chỉ có ở những người lãnh đạo (Theo PGS. TS. Bùi Anh Tuấn và TS. Phạm Thúy Hương, Giáo trình hành vi tổ chức, chương 4 trang 88, 2009, Trường Đại học Kinh tế quốc dân).

Ngược với thuyết Y, thuyết X có quan niệm là các nhu cầu có thứ bậc thấp hơn đa phần chế ngự con người. Thuyết Y thì cho rằng các nhu cầu có thứ bậc cao hơn đa phần chế ngự con người. Về bản chất, con người không nhác việc và đều có tinh thần tập thể, có tài năng tiềm ẩn. Đó là sự linh hoạt của học thuyết về thiên hướng tích cực và hành vi của con người. Theo học thuyết này, con người luôn có mong muốn khả năng tự khích lệ bản thân, độc lập, muốn nhận trách nhiệm cao hơn và thích tự giác thực hiện công việc. Các nhà quản lý theo thuyết Y cho rằng khi được tạo cơ hội và điều kiện làm việc tốt, nhân viên sẽ hào hứng làm công việc yêu thích và cống hiến hết mình. Vì thế, các nhà quản lý nỗ lực giải phóng nhân viên khỏi các rào cản để thể hiện khả năng tiềm ẩn. Chính vì vậy, học thuyết Y khuyến khích tạo động lực cho người lao động và chú trọng sự ôn hòa trong quản trị (Đỗ Thị Thanh Vinh, 2010).

1.2.3.7. Thuyết công bằng của Stacy Adam (1963)

Thuyết công bằng của Stacy Adams (1963) đề cập đến việc nhân viên khó thỏa mãn nếu họ cảm thấy bị người quản lý đối xử bất công thể hiện ở sự đái ngộ nhận được không tương xứng, không có cơ hội được đào tạo, cơ hội thăng tiến,... (đó cũng là công bằng cá nhân). Theo Stacy Adam, nhân viên luôn so sánh đóng góp, cống hiến, đái ngộ và phần thưởng của mình với những người khác (Nguyễn Hữu Lam, 2011). Cụ thể, họ luôn đối chiếu những gì họ đầu tư vào một công việc (đầu vào) với những gì họ nhận được từ công việc đó (đầu ra) rồi so sánh tỷ suất đầu vào – đầu ra của họ với người khác. Họ cho đó là công bằng nếu tỷ suất được so

sánh là ngang nhau hoặc là bất công nếu tỷ suất này không ngang nhau (Theo PGS. TS. Bùi Anh Tuấn và TS. Phạm Thúy Hương, Giáo trình hành vi tổ chức, chương 4 trang 101, 2009, Trường Đại học Kinh tế quốc dân).

Khi nhân viên cảm thấy bất công, họ sẽ có những động thái để điều chỉnh thông qua các cách thức sau: Làm lệch lạc đầu vào hoặc đầu ra của mình hoặc của người khác; tác động để người khác phải thay đổi đầu vào, hoặc đầu ra của họ; tự thay đổi đầu vào hoặc đầu ra của mình khiến năng suất và chất lượng lao động thay đổi (tăng hoặc giảm); mức độ vắng mặt tăng dần hoặc tự nguyện thôi việc. Học thuyết cho thấy rằng, sự gắn bó của nhân viên với tổ chức bị tác động nhiều bởi những phần thưởng tương đối và tuyệt đối. Đồng thời các nhà quản lý phải chú ý đến các yếu tố tác động đến nhận thức đúng về sự công bằng của nhân viên.

1.1.3. Môi trường làm việc

Môi trường làm việc là những nhận thức của nhân viên về nơi họ làm việc theo hai cách đánh giá là an toàn và ý nghĩa (Brown và Leigh, 1996). Theo đó, các yếu tố khiến nhân viên cảm thấy an toàn là trách nhiệm công việc rõ ràng, thẳng thắn và cởi mở trong giao tiếp, lãnh đạo luôn ủng hộ. Các yếu tố khiến nhân viên cảm thấy ý nghĩa với họ là sự ghi nhận đúng đắn về những đóng góp của nhân viên, cơ hội được đào tạo, cơ hội thăng tiến,....

Hoặc theo Parker và Cộng sự (2003), đó là tư duy của nhân viên về cấu trúc tổ chức, quy trình hoạt động và các vấn đề có ý nghĩa với họ. Một môi trường làm việc lành mạnh luôn tôn trọng, chia sẻ, giúp đỡ nhau, thoải mái trong giao tiếp giữa nhân viên với nhau và với lãnh đạo, đồng thời đề cao lợi ích tập thể lên trên lợi ích cá nhân. Tại môi trường làm việc đó sẽ không có hiện tượng bất mãn và nhân viên sẽ muốn duy trì sự gắn bó với tổ chức.

Môi trường làm việc gồm môi trường vật chất và môi trường phi vật chất (Ivancevich, 2010). Sẽ hỗ trợ rất nhiều với nhân viên để hoàn thành công việc với môi trường vật chất đầy đủ. Tuy nhiên, chất lượng hay kết quả công việc còn phụ

thuộc khá nhiều vào yếu tố tinh thần. Khi môi trường làm việc là trung tâm gắn bó các thành viên trong một tập thể, đó sẽ là nguồn sức mạnh to lớn để hoàn thành tốt các mục tiêu đã đề ra và chính là gốc rễ của sức mạnh tập thể.

Vì môi trường làm việc là những hình dung của nhân viên về giá trị các nguồn lực trong tổ chức trong suốt thời gian làm việc. Môi trường làm việc khiến họ thấy thoải mái hay căng thẳng. Môi trường làm việc có các yếu tố: Việc giao tiếp cởi mở, thẳng thắn, thân thiện; cơ hội được đào tạo và thăng tiến; có được niềm tin và tín nhiệm lãnh đạo; luôn cân bằng giữa gia đình và công việc. Khi đã cảm thấy vui vẻ và thoải mái, họ có cảm hứng để hoàn tất các mục tiêu đã đề ra (Rego và Cộng sự, 2008).

Với nghiên cứu về mối quan hệ giữa môi trường làm việc, trạng thái hạnh phúc với kết quả công việc, D'Amato và Eisele (2011) đã làm rõ sự khác nhau giữa môi trường tổ chức và môi trường làm việc. Cụ thể: Môi trường tổ chức căn cứ vào các đánh giá, chia sẻ của nhân viên về việc xây dựng chính sách, qui định và căn cứ để công nhận, hỗ trợ và khen thưởng trong tổ chức. Môi trường làm việc là căn cứ vào đánh giá của mỗi cá nhân về tình hình công việc. Và khi mà nhân viên cảm nhận được trạng thái tâm lý thật sự thoải mái, vui vẻ và hạnh phúc thì khả năng sáng tạo, kỹ năng làm việc mới phát huy tính hiệu quả.

Từ các quan điểm nêu trên, thấy được rằng, môi trường làm việc là những nhận thức, hình dung của nhân viên về những giá trị mà họ cảm nhận được tại tổ chức. Môi trường làm việc có tác động lớn đến kết quả và chất lượng làm việc của nhân viên. Một môi trường làm việc lý tưởng là môi trường ở đó có sự thân thiện, thoải mái, và các cá nhân được tôn trọng, luôn giúp đỡ và hỗ trợ nhau, là một khối thống nhất để hoàn thành mục tiêu đã đề ra.

1.2. Mối quan hệ giữa môi trường làm việc và sự gắn bó của nhân viên

Đối với một tổ chức, việc có môi trường làm việc tốt sẽ là yếu tố tạo điều kiện thuận lợi thúc đẩy năng suất làm việc của nhân viên, tạo điều kiện cho nhân viên phát triển năng lực, kỹ năng chuyên môn. Môi trường làm việc gồm yếu tố tinh thần và yếu tố vật chất. Yếu tố tinh thần như các chế độ chính sách, mối quan hệ giữa nhân viên với sếp, giữa các đồng nghiệp với nhau,... Yếu tố vật chất như các thiết bị, máy móc, công cụ dụng cụ... để làm việc.

1.2.1 Mối quan hệ giữa bản chất công việc và sự gắn bó

Theo Michael Armstrong (2006), công việc là một tập hợp các nhiệm vụ có liên quan được thực hiện bởi một người để hoàn thành mục đích. Đó là việc dùng năng lực, áp dụng kiến thức và kỹ năng để đạt được mục đích. Hầu hết mọi người làm việc để kiếm sống (kiếm tiền) nhưng bên cạnh đó làm việc cũng là hành động nhằm thỏa mãn các nhu cầu khác như vì là những điều xứng đáng hay đáng giá để trải nghiệm hoặc vì thành tích, vì uy tín được công nhận hoặc đó là cơ hội được sử dụng, phát triển năng lực bản thân và phát triển mối quan hệ.

Trong các tổ chức, bản chất công việc là do các cá nhân thực hiện và cảm nhận đồng thời được điều chỉnh bởi các mối quan hệ trong công việc như cách tổ chức thực hiện, mô hình làm việc, thái độ làm việc,... Một môi trường làm việc vui vẻ, hòa đồng sẽ tạo cho nhân viên làm việc tốt hơn và nhận được sự đóng góp từ họ (theo PGS. TS. Ngô Kim Thanh và TS. Nguyễn Thị Hoài Dung, Giáo trình kỹ năng quản trị, chương 12, trang 336, 2012, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế quốc dân).

Bên cạnh đó, bản chất công việc còn là những công việc phù hợp với khả năng, tạo cảm hứng cho người lao động phát huy được năng lực bản thân. Việc bố trí công việc phù hợp sẽ giúp tăng năng suất lao động, phát huy được khả năng tiềm tàng của nhân viên và khiến cho nhân viên thực hiện công việc dễ dàng. Điều đó có nghĩa, nếu giao cho nhân viên công việc phù hợp với năng lực, thì họ sẽ gắn bó với công việc được giao.

Theo R. Hackman và G. Oldman (1974), nếu thiết kế một công việc khiến nhân viên thỏa mãn thì sẽ mang đến sự thỏa mãn chung cho nhân viên và tạo ra hiệu quả công việc tốt.

1.2.2 Mỗi quan hệ giữa điều kiện làm việc và sự gắn bó

Tình trạng nơi làm việc của nhân viên được coi là điều kiện làm việc và bao gồm trang thiết bị phục vụ việc tác nghiệp, sự an toàn tại nơi làm việc, ... Nếu được cung cấp điều kiện làm việc tốt nhân viên sẽ đánh giá cao về công việc của họ và ngược lại sẽ khiến nhân viên cảm thấy phải chấp nhận điều kiện làm việc khiến họ không thỏa mãn. Theo Michael Armstrong (2006), tổ chức được coi là một nơi có điều kiện tuyệt vời để làm việc là ở đó mọi nhân viên đều muốn được làm việc, họ lựa chọn gia nhập và một khi họ đã tham gia vào công việc đó thì họ luôn muốn ở lại gắn bó với tổ chức của mình.

1.2.3 Mỗi quan hệ giữa thu nhập, chính sách đãi ngộ và sự gắn bó

Căn cứ vào kết quả thực hiện công việc của mình, nhân viên sẽ nhận được thù lao. Phần thù lao này phụ thuộc vào tình hình thực hiện công việc của nhân viên mà không cố định. Nhân viên sẽ thấy mối liên hệ mật thiết giữa kết quả thực hiện công việc với mức thù lao nhận được của mình, từ đó khiến họ nỗ lực làm việc để có khoản thù lao tốt hơn (Theo PGS. TS. Bùi Anh Tuấn và TS. Phạm Thúy Hương, Giáo trình hành vi tổ chức, chương 4 trang 109, 2009, Trường Đại học Kinh tế quốc dân).

Theo Oxford Advance Learner's Dictionary (2000), từ kết quả công việc đạt được nhân viên sẽ nhận được một khoản tiền gọi là thu nhập. Đó là các khoản: Tiền lương, thưởng (định kỳ và không định kỳ), hoa hồng (nếu có), trợ cấp (nếu có) và các lợi ích bằng tiền khác phát sinh trực tiếp từ công việc chính thức hiện tại. Hay theo Priti (2009), những lợi ích mà một người có được từ tổ chức của mình ngoài khoản tiền mà người đó kiếm được.

Chính sách đãi ngộ là các chính sách tài chính và phi tài chính mà tổ chức chăm lo đến nhân viên bằng vật chất và tinh thần, nhằm giúp người lao động có tinh thần làm việc thật tốt và có vai trò không nhỏ để họ hoàn thành được công việc được giao. Người lao động sẽ muốn gắn bó lâu dài với tổ chức nếu thu nhập và chính sách đãi ngộ được hưởng bằng hoặc không thấp hơn những đóng góp của họ. Theo Michael Armstrong (2006), chính sách đãi ngộ tài chính và phi tài chính có những đóng góp đáng kể và là động lực khiến nhân viên hài lòng với tổ chức và góp phần không nhỏ làm gia tăng sự gắn bó của nhân viên. Đó là cách thể hiện rằng nhân viên được đánh giá cao với những đóng góp của họ và giá trị họ tạo ra thông qua việc đãi ngộ một cách công bằng và nhất quán của tổ chức.

1.2.4 Môi quan hệ giữa đào tạo và sự gắn bó

Một môi trường làm việc mà việc học tập được đánh giá cao có thể ảnh hưởng đến động cơ của hành vi học tập (Irina Beinbom, 2012). Đào tạo là việc thông qua kinh nghiệm từ thực tế, các khóa học tại tổ chức, hoặc học tập từ nhà quản lý, đồng nghiệp,... nhân viên được trau dồi kỹ năng, kiến thức phục vụ công việc. Theo kết quả nghiên cứu lý thuyết của Frederick Herzberg, đào tạo gồm các yếu tố được đào tạo kỹ năng làm việc và có nhiều cơ hội phát triển kỹ năng.

Bên cạnh đó, đào tạo là thể hiện việc người lao động được trao cơ hội đào tạo nâng cao kỹ năng phục vụ công việc và giúp họ có thể được đề bạt lên những vị trí cao hơn. Theo Michael Armstrong (2006), các chính sách đào tạo của tổ chức giúp mọi người được nâng cao các kỹ năng và năng lực họ cần. Việc thiết kế các cơ hội phát triển nghề nghiệp thông qua đào tạo chuyên môn giúp tổ chức sở hữu một đội ngũ nhân viên chất lượng và tràn đầy nhiệt huyết (theo PGS. TS. Ngô Kim Thanh và TS. Nguyễn Thị Hoài Dung, Giáo trình kỹ năng quản trị, chương 12, trang 347, 2012, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế quốc dân). Các hoạt động đào tạo là phương tiện quan trọng để phát triển quản trị nhân sự và gia tăng sự gắn bó của

nhân viên thông qua việc tạo cho họ cơ hội phát triển trong vai trò hiện tại của họ và thăng tiến cao hơn trong tổ chức (Michael Armstrong, 2006).

Theo Stanton và Croddley (2000), cơ hội đào tạo là nhận thức của nhân viên về cơ hội phát triển kỹ năng, kiến thức và thể hiện năng lực bản thân. Nhân viên sẽ muốn gắn bó với công việc có cơ hội đào tạo và thăng tiến. Vì vậy việc tạo cơ hội đào tạo và đề bạt thăng tiến sẽ làm cho nhân viên muốn gắn bó lâu dài với tổ chức.

1.2.5 Mối quan hệ giữa cơ hội thăng tiến và sự gắn bó

Hầu như nhân viên nào cũng mong đợi được tăng lương, nhưng thực tế cho thấy rằng tiền bạc tự thân nó không đem lại sự trung thành. Tổ chức phải hoạch định được lộ trình thăng tiến để nhân viên tự đặt ra cho họ mục tiêu hướng tới. Một tầm cao mà người nhân viên này có thể giành được thông qua quá trình làm việc nỗ lực của bản thân. Dù ở hoàn cảnh nào, luôn có sự nỗ lực trong nội tại của con người nhằm hướng tới một mục tiêu lớn hơn và cao đẹp hơn. Ước mơ dù có thể không giống nhau, nhưng ngay cả một nhân viên đang rất hạnh phúc với công việc và thu nhập hiện tại cũng vẫn cần một lý do để thức dậy và đi làm đúng giờ, ví dụ như viễn cảnh thăng tiến hay nhận được trách nhiệm nhiều hơn trong hệ thống của tổ chức. Bên cạnh đó, cơ hội thăng tiến và phát triển cao hơn là những yếu tố quan trọng nhất trong thị trường lao động (Ngô Kim Thanh và Nguyễn Thị Hoài Dung, 2012).

Theo Stanton và Croddley (2000), nhận thức của nhân viên về cơ hội thể hiện năng lực cá nhân và được nhận trách nhiệm cao hơn trong tổ chức là cơ hội thăng tiến. Hay thăng tiến còn là việc chuyển từ một chức vụ thấp lên một chức vụ cao hoặc làm một công việc quan trọng hơn trong một tổ chức. Theo Frederick Herzberg, thăng tiến gồm các biến: Có nhiều cơ hội thăng tiến, có nhiều cơ hội phát triển và chính sách thăng tiến của tổ chức công bằng. Một tổ chức sẽ tạo dựng được sự gắn bó, cống hiến cho tổ chức và gia tăng năng lực cá nhân nếu có định hướng phát triển nghề nghiệp rõ ràng và luôn tạo cơ hội thăng tiến cho nhân viên.

Chính sách thăng tiến là một trong những nội dung của công tác quản lý nhân tài. Theo Michael Armstrong (2006), việc quản lý nhân tài là việc sử dụng một tập hợp các hành động thích hợp để đảm bảo rằng tổ chức có thể thu hút, giữ chân, thúc đẩy, phát triển và duy trì người tài năng mà tổ chức cần ngay hoặc sẽ cần trong tương lai vì nhân tài là nguồn lực chính của tổ chức.

Khi quan tâm đến những người đang đóng góp nhiều công sức hữu ích cho mình, tổ chức sẽ có các chính sách quản trị nhân sự sáng suốt nhằm tạo cơ hội cho người tài phát huy và gắn bó lâu dài với họ.

1.2.6 Mỗi quan hệ giữa người quản lý và sự gắn bó

Trong khoa học về tổ chức nhân sự, khái niệm về người quản lý là một trong những khái niệm quan trọng nhất. Đây là một quá trình ảnh hưởng mang tính xã hội trong đó người quản lý mong muốn sự tham gia tự nguyện của nhân viên nhằm hoàn thành mục tiêu của tổ chức. Lãnh đạo là quá trình tác động và dẫn dắt hành vi của nhân viên hay nhóm nhân viên vận hành theo một hệ thống nhất định nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức. Người quản lý là người có vị trí cao hơn trong cùng một tổ chức, đây là người quản lý trực tiếp nhân viên. Theo Stogdill (1974), người quản lý cân nhắc về những nhu cầu của nhân viên. Họ nỗ lực tạo dựng tinh thần tập thể, hỗ trợ tâm lý cho nhân viên, bảo vệ khi cần thiết và giúp họ giải quyết các vấn đề liên quan. Bên cạnh đó, người quản lý phải có năng lực chuyên môn tốt để dẫn dắt nhân viên của mình, có khả năng gây ảnh hưởng và khích lệ người khác đóng góp vào các hoạt động có hiệu quả và thành công của tổ chức của mình; là người tạo ra tinh thần làm việc chung cho những người dưới quyền và cũng chính là người phát động, là nhân tố chủ chốt quyết định hiệu suất làm việc của cả nhóm và của tổ chức (Tracy, 2007).

Trong tổ chức, mối quan hệ giữa người quản lý và nhân viên của mình bao gồm sự thoải mái trong giao tiếp (Ehlers, 2003), sự hỗ trợ mỗi khi cần (Wesley & Murthuswany, 2008). Mối quan hệ với cấp trên bao gồm: Sự giao tiếp, sự quan tâm,

cách đối xử của người quản lý. Sự thỏa mãn công việc mang lại từ những yếu tố mối quan hệ giữa cấp trên với cấp dưới của mình (Lê Văn Nhanh, 2011). Khi nhân viên cảm thấy họ được cấp trên quan tâm thì không những mức độ gắn bó của họ với tổ chức cao hơn mà ý thức trách nhiệm, sự quan tâm và sáng tạo trong công việc cũng cao hơn (Eisenberger et al, 1990). Sự thỏa mãn của nhân viên gia tăng khi người quản lý trực tiếp là người có tầm hiểu biết, thân thiện, tinh tế biểu dương khi nhân viên làm tốt, luôn lắng nghe những đóng góp và quan tâm đến lợi ích của nhân viên (Nguyễn Hữu Lam, 2007). Việc người quản lý thật sự hiểu rõ được nhân viên đang nghĩ gì và làm gì hay đối thoại trực tiếp với nhân viên với nhiều lý do hợp lý sẽ giúp truyền thông điệp đến nhân viên, dành sự quan tâm, thân thiện giúp mang đến động lực cho nhân viên luôn cố gắng trong công việc hoặc việc tiếp nhận những ý kiến phản hồi của nhân viên sẽ giúp người quản lý hiểu rõ và hiểu đúng. Đồng thời, thông qua trao đổi, nhà quản lý khám phá ra những sáng kiến mang đến hiệu quả cao trong công việc. Quá trình này giúp cho người quản lý có cái nhìn tổng quát về các mối quan hệ trong tổ chức và thiết yếu hơn khi nó tạo ra chất kết dính con người trong cùng tổ chức (Ngô Kim Thanh và Nguyễn Thị Hoài Dung, 2012).

Khi nhân viên cảm thấy họ được cấp trên quan tâm thì không những mức độ gắn bó của họ với tổ chức cao hơn mà ý thức trách nhiệm, sự quan tâm và sáng tạo trong công việc cũng cao hơn (Eisenberger et al, 1990).

Theo John P. Meyer (2016), mối quan hệ giữa nhà quản lý và nhân viên có tác động không nhỏ đến sự gắn bó của nhân viên với tổ chức và sự gắn bó của nhà quản lý với tổ chức. Một nhà quản lý đôi khi sẽ đóng vai trò là hình mẫu với nhân viên. Do đó một nhà lãnh đạo có tài trong việc xử lý tình huống và luôn công bằng, khách quan với từng nhân viên, sẵn sàng công nhận giá trị của nhân viên đồng thời có khả năng điều chỉnh suy nghĩ và hành động của nhân viên theo hướng tích cực và giúp họ phát triển sẽ có được sự phục tùng và gắn bó của nhân viên.

1.2.7 Mối quan hệ giữa đồng nghiệp và sự gắn bó

Đồng nghiệp là những người làm cùng tổ chức, có thể là cùng nhóm, phòng hoặc là những người cùng nhau đối mặt một vấn đề, một việc vì nhiệm vụ chung của tổ chức. Đồng nghiệp trong tổ chức là một trong những yếu tố tác động đáng kể đến sự thỏa mãn trong công việc của nhân viên. Đồng nghiệp giống như một người bạn thân, giúp đỡ nhau làm việc, tạo động lực, cải thiện giao tiếp, nâng cao năng suất lao động, có được sự hỗ trợ giúp đỡ của đồng nghiệp khi cần thiết, tìm thấy sự thoải mái thân thiện khi làm việc với nhau (Hill, 2008). Đồng thời, để đạt được kết quả tốt nhất, nhân viên luôn muốn được hợp tác với đồng nghiệp nhiệt tình trong công việc (Bellingham, 2004). Hơn cả, theo Chami & Fullenkamp (2002), đồng nghiệp phải là người đáng để tin tưởng. Mối quan hệ giữa các cá nhân là cách đối xử giữa những con người trong cùng tổ chức với nhau còn được gọi là mối quan hệ đồng nghiệp (Lê Văn Nhanh, 2011).

Khi mà tiền lương đã đáp ứng được đủ đầy nhu cầu vật chất phục vụ sinh hoạt hàng ngày, người ta thường mong muốn được trao đổi thân thiện và học hỏi được nhiều kinh nghiệm đáng quý từ đồng nghiệp, đó là sự khát khao nhu cầu tinh thần. Vì trong các tổ chức có môi trường học tập tốt, nhân viên được trải nghiệm một bầu không khí mà việc học tập được đánh giá cao, được kích thích và hòa nhập trong công việc. Môi trường học tập có thể được tạo ra bởi một số khía cạnh của tình huống công việc: người giám sát, bản thân công việc, đồng nghiệp... (Irina Beinborn, 2012).

Nếu nhà quản lý luôn chủ động hoặc luôn khích lệ nhân viên tạo được bầu không khí làm việc thân thiện thì đó là giải pháp rất hiệu quả cho tổ chức (Ngô Kim Thanh và Nguyễn Thị Hoài Dung, 2012).

Khi ở nơi làm việc luôn có một đồng nghiệp thân thiết để gặp gỡ hàng ngày sẽ khiến nhân viên có sự gắn bó mạnh mẽ với tổ chức và luôn cảm thấy hào hứng đi làm mỗi ngày. Khi đi làm, ngoài thu nhập và các kết quả nhìn thấy được, nhân viên

nhận được nhiều thứ từ công việc (như được thỏa mãn nhu cầu tương tác). Sẽ là tất yếu khi mà luôn có những người hỗ trợ và đồng hành sẽ gia tăng sự thỏa mãn của nhân viên đối với công việc (Nguyễn Hữu Lam, 2011, tr 111).

Bên cạnh đó, trong các tổ chức có môi trường học tập tốt, nhân viên được trải nghiệm một bầu không khí mà việc học tập được đánh giá cao, được kích thích và hòa nhập trong công việc. Môi trường học tập có thể được tạo ra bởi một số khía cạnh của tình huống công việc: Người quản lý, bản thân công việc, đồng nghiệp,... (Irina Beinborn, 2012) và chính đồng nghiệp tốt sẽ là người hướng dẫn nhân viên có được những kinh nghiệm quý báu.

1.2.8. Môi quan hệ giữa chính sách cấp trên và sự gắn bó.

Khuyến khích người lao động là yếu tố rất quan trọng để nhân viên gắn bó với công việc tại tổ chức và làm việc hăng say hơn (Ngô Kim Thanh và Nguyễn Thị Hoài Dung, 2012).

Theo Herzberg, để đem lại sự ổn định, các nhà quản lý có thể áp dụng các giải pháp nhằm giảm thiểu các yếu tố được coi là tạo ra sự bất mãn công việc tuy nhiên cách này chưa chắc đem lại động lực làm việc cho nhân viên mà chỉ có tác dụng xoa dịu nhiều hơn là tạo động lực cho họ. Một trong các yếu tố điều kiện nếu được đảm bảo đầy đủ sẽ khiến người lao động không bất mãn và họ cũng được thỏa mãn đó chính là chính sách của tổ chức (Bùi Anh Tuấn và Phạm Thúy Hương, 2009).

Các cơ chế, chính sách rõ ràng sẽ giúp tổ chức xác định chính xác và quản trị được rủi ro với đồng thời đảm bảo được rằng tổ chức đang tuân thủ theo đúng qui định của luật pháp và giúp tạo lập văn hoá của tổ chức.

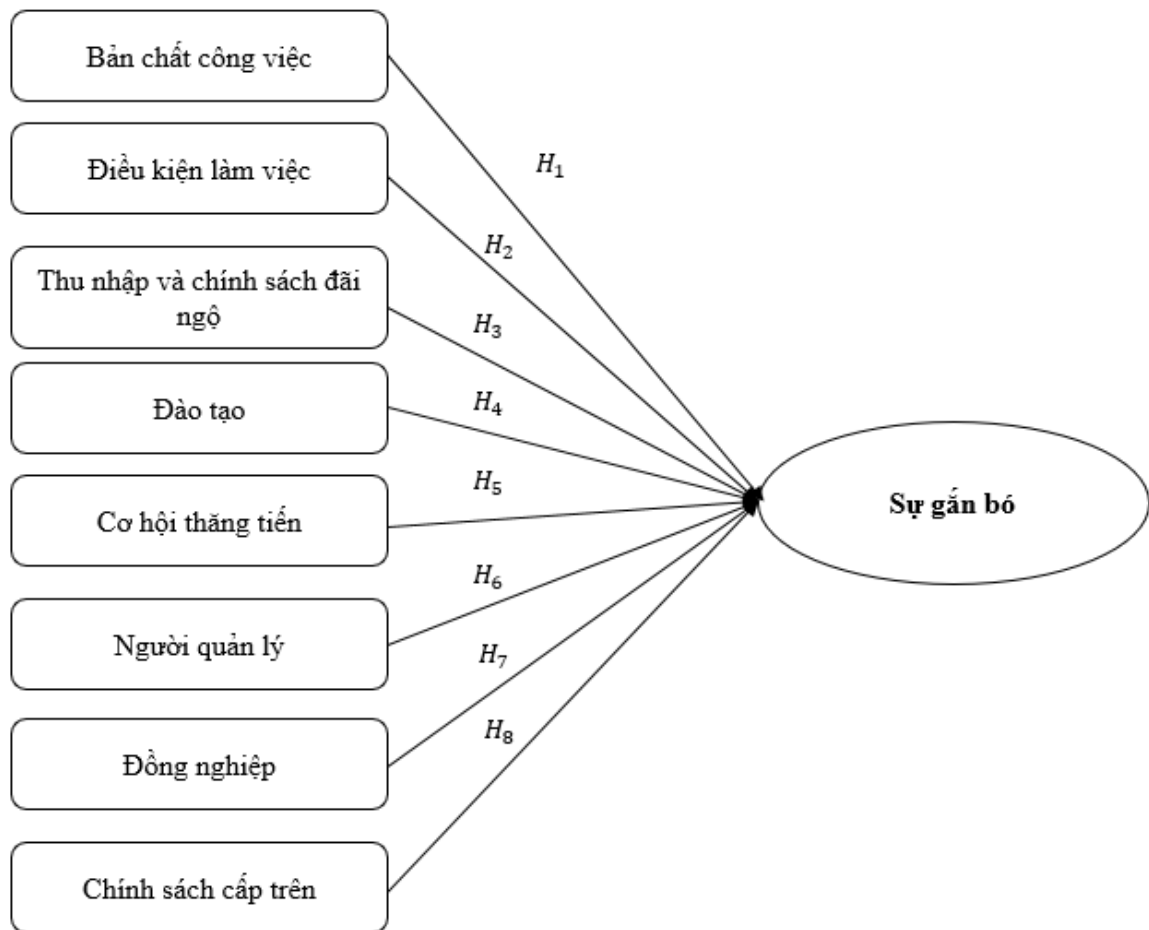
Chính sách nhân sự là những nguyên tắc chỉ đạo, phương pháp, quy tắc, thủ tục được xây dựng gắn liền với hoạt động tuyển dụng, đào tạo và sử dụng nguồn nhân lực nhằm trợ giúp và tăng cường việc thực hiện các kế hoạch đã đề ra của tổ

chức. Hệ thống chính sách nhân sự được sử dụng để điều chỉnh một số hành vi của con người trong tổ chức kèm theo những quy định khác về khen thưởng, đề bạt, phê bình cá nhân hoặc tập thể.

Chính sách nhân sự hấp dẫn rất quan trọng để giúp tạo lợi thế của một tổ chức. Vì chính sách tác động tới từng cá thể trong tổ chức, ảnh hưởng trực tiếp tới quyền lợi và trách nhiệm của mỗi người cũng như tác động không nhỏ đến hoạt động sản xuất kinh doanh nói chung và hoạt động quản trị nguồn nhân lực nói riêng. Do đó cần xem xét kỹ chính sách nhân sự trước khi ban hành. Chính sách nhân sự cũng là nhân tố tác động tới việc bố trí, sắp xếp, cách tuyển dụng, đào tạo nhân lực, chế độ lương, thưởng, nội quy lao động... và tỷ lệ nghỉ việc trong một tổ chức. Khi chính sách nhân sự biến động thì ảnh hưởng đáng kể đến các vấn đề trên. Một tổ chức có chính sách tốt thường sẽ tuyển được nhiều người có năng lực và giữ họ ở lại tổ chức dài lâu. Việc xây dựng chính sách nhân sự đúng đắn và hợp lý là rất cần thiết để thực các mục tiêu của tổ chức.

1.3. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Dựa vào các nghiên cứu nghiên cứu trên thế giới và nghiên cứu trong nước ở mục 1.2 tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu như sau:



Hình 1.1. Mô hình nghiên cứu

Giả thuyết:

H_1 : Bản chất công việc có tác động đến sự gắn bó của nhân viên

H_2 : Điều kiện làm việc có tác động đến sự gắn bó của nhân viên

H_3 : Thu nhập và chính sách đãi ngộ có tác động đến sự gắn bó của nhân viên

H_4 : Đào tạo có tác động đến sự gắn bó của nhân viên

H_5 : Cơ hội thăng tiến có tác động đến sự gắn bó của nhân viên

H_6 : Người quản lý có tác động đến sự gắn bó của nhân viên

H_7 : Đồng nghiệp có tác động đến sự gắn bó của nhân viên

H_8 : Chính sách cấp trên có tác động đến sự gắn bó của nhân viên

Kết luận chương

Sự gắn bó của nhân viên với tổ chức có vai trò hết sức quan trọng trong hoạt động của mỗi doanh nghiệp. Chính vì vậy, để hoạt động của doanh nghiệp đạt kết quả và mang lại hiệu quả cần thiết phải nghiên cứu tác động của môi trường làm việc đến sự gắn bó của nhân viên. Chương này đã hệ thống hóa về khái niệm sự gắn bó, đề cập đến các nghiên cứu trong và ngoài nước, khái niệm môi trường làm việc đồng thời nêu ra các mối quan hệ giữa môi trường làm việc và sự gắn bó của nhân viên. Chương 1 đưa ra cơ sở lý thuyết về tổng quan môi trường làm việc và sự gắn bó của nhân viên. Những cơ sở lý luận này sẽ là cơ sở để thực hiện nghiên cứu tại chương tiếp theo.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TÁC ĐỘNG CỦA MÔI TRƯỜNG LÀM VIỆC ĐẾN SỰ GẮN BÓ CỦA NHÂN VIÊN TẠI BAN KHÁCH HÀNG CÁ NHÂN – VNPT VINAPHONE

2.1. Tổng quan về đơn vị nghiên cứu

2.1.1 Giới thiệu về Ban Khách hàng cá nhân – Chi nhánh Tổng công ty Dịch vụ viễn thông

Thông tin chung:

Tên giao dịch: BAN KHÁCH HÀNG CÁ NHÂN – CHI NHÁNH TỔNG CÔNG TY DỊCH VỤ VIỄN THÔNG.

Tên tiếng anh: VNPT – Vinaphone Business Customer Company

Tên viết tắt tiếng Việt: Ban KHCN

Tên viết tắt tiếng Anh: VNPT - Customer

Địa chỉ: Số 216, phố Trần Duy Hưng, phường Trung Hòa, quận Cầu Giấy, thành phố Hà Nội, Việt Nam.

Mã số thuế: 0106869738-001.

Website: <https://vinaphone.com.vn/>

Cơ chế hoạt động:

Ban KHCN là một đơn vị trực thuộc VNPT Vinaphone, đơn vị thành viên của VNPT thành lập ngày 26/06/1996 với thương hiệu VinaPhone, có ngành nghề hoạt động trong lĩnh vực thông tin di động, cung cấp các dịch vụ nhắn tin, 3G,GSM,... và một số lĩnh vực khác. Khác với Mobifone, VinaPhone là mạng di động đầu tiên do người Việt xây dựng và phát triển hoàn toàn.

Ngày 30 tháng 06 năm 2015, Ban KHCN chính thức được thành lập theo Quyết định số 12/QĐ-VNPT-VNP-NS của Tổng Giám đốc VNPT Vinaphone chính thức bắt đầu hoạt động từ ngày 01/07/2015, là một chi nhánh trực thuộc VNPT VinaPhone.

Vào năm 2015, Ban KHCN và các Ban tham mưu, Ban điều hành tại VNPT

Vinaphone được thành lập và xây dựng trên cơ sở các đơn vị trực thuộc của Công ty Dịch vụ Viễn thông (tiền thân của VNPT Vinaphone). Bên cạnh đó, Ban KHCN là một bộ phận cấu thành hệ thống tổ chức và hoạt động của VNPT Vinaphone, hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh và phục vụ các dịch vụ VT-CNTT. Do đó, quá trình phát triển của Ban KHCN gắn liền với quá trình phát triển của VNPT Vinaphone từ ngày đầu thành lập đến nay.

Quá trình phát triển:

Khi mới thành lập, mạng di động Vinaphone có chưa đến 9.000 thuê bao di động. Trải qua quá trình tìm tòi và nỗ lực không ngừng trong công tác nghiên cứu phát triển về công nghệ, về hạ tầng mạng lưới, về con người và đặc biệt tiên phong trong việc triển khai nhiều dịch vụ công nghệ mới tới người dùng trong cả nước. Những quyết tâm đó đã đưa mạng Vinaphone có những bước phát triển vững chắc, tạo dấu ấn đáng nhớ trên thị trường viễn thông tại Việt Nam và trong khu vực. Để giành được những thành công đó, Vinaphone đã trải qua những dấu mốc đáng ghi nhớ như sau:

- Năm 1999, VinaPhone là nhà mạng di động đầu tiên mang đến dịch vụ chuyển vùng quốc tế (Roaming) cho khách hàng tại Việt Nam trải nghiệm. Tới nay, dịch vụ Roaming của Vinaphone có thể sử dụng tại hơn 170 quốc gia, vùng lãnh thổ trên thế giới.
- Tháng 10 năm 2009, VinaPhone là nhà mạng di động đầu tiên cung cấp dịch vụ 3G cho khách hàng tại Việt Nam, giúp đưa dịch vụ viễn thông của Việt Nam đón đầu và đồng hành với sự phát triển của viễn thông thế giới.
- Vào năm 2011, mạng VinaPhone được trao tặng giải thưởng “Đơn vị cung cấp mạng 3G tốt nhất” và đạt giải thưởng quốc tế "Băng rộng thay đổi cuộc sống”
- Tháng 11 năm 2016, với việc chính thức khai trương 4G tại Phú Quốc, VNPT VinaPhone tiếp tục trở thành nhà mạng đầu tiên cung cấp dịch vụ 4G tại Việt Nam, chính thức ghi tên Việt Nam lên bản đồ 4G thế giới. Tốc độ dịch vụ 4G cung

cấp cho khách hàng cao gấp từ 7-10 lần, độ trễ truyền dẫn giảm 3 lần so với dịch vụ 3G đang cung cấp.

- Đến tháng 6 năm 2017, VNPT VinaPhone đã khai trương chính thức cung cấp dịch vụ 4G tại 13/63 tỉnh, thành phố. Bên cạnh đó VinaPhone cũng tung ra thị trường các gói cước 4G linh hoạt cho khách hàng sử dụng với mức cước sẽ giảm đáng kể so với cước 3G trước đây.

Trong năm 2017, VNPT Vinaphone mở rộng triển khai mạnh mạng lưới phủ sóng mạng 4G trên toàn quốc với số lượng khoảng 15.000 trạm phát 4G để đảm bảo phương châm “Ở đâu có 4G VinaPhone - ở đó 4G VinaPhone là tốt nhất”. Đạt giải thưởng hiệu - Top 10 thương hiệu có giá trị nhất Việt Nam 2017 của Brand Finance định giá. Đạt giải thưởng "Nhà cung cấp băng rộng tốt nhất Việt Nam năm 2017" và "Nhà cung cấp các dịch vụ ICT tốt nhất Việt Nam 2017" do International Finance Magazine (IMF) bình chọn.

- Năm 2018, VinaPhone là nhà mạng di động lớn thứ hai (chiếm 21%) tại thị trường di động trong nước, đạt giải của Stevie Awards Châu Á Thái Bình Dương đối với các giải pháp kinh doanh xuất sắc năm 2018 và đứng thứ ba trong danh sách do Forbes Việt Nam lựa chọn “Thương hiệu giá trị nhất Việt Nam năm 2018”.

- Năm 2019, VinaPhone giành giải của Stevie Awards Châu Á Thái Bình Dương đối với các giải pháp kinh doanh xuất sắc năm 2019 và nằm trong Top 10 danh sách do Forbes Việt Nam lựa chọn “Thương hiệu giá trị nhất Việt Nam năm 2019”.

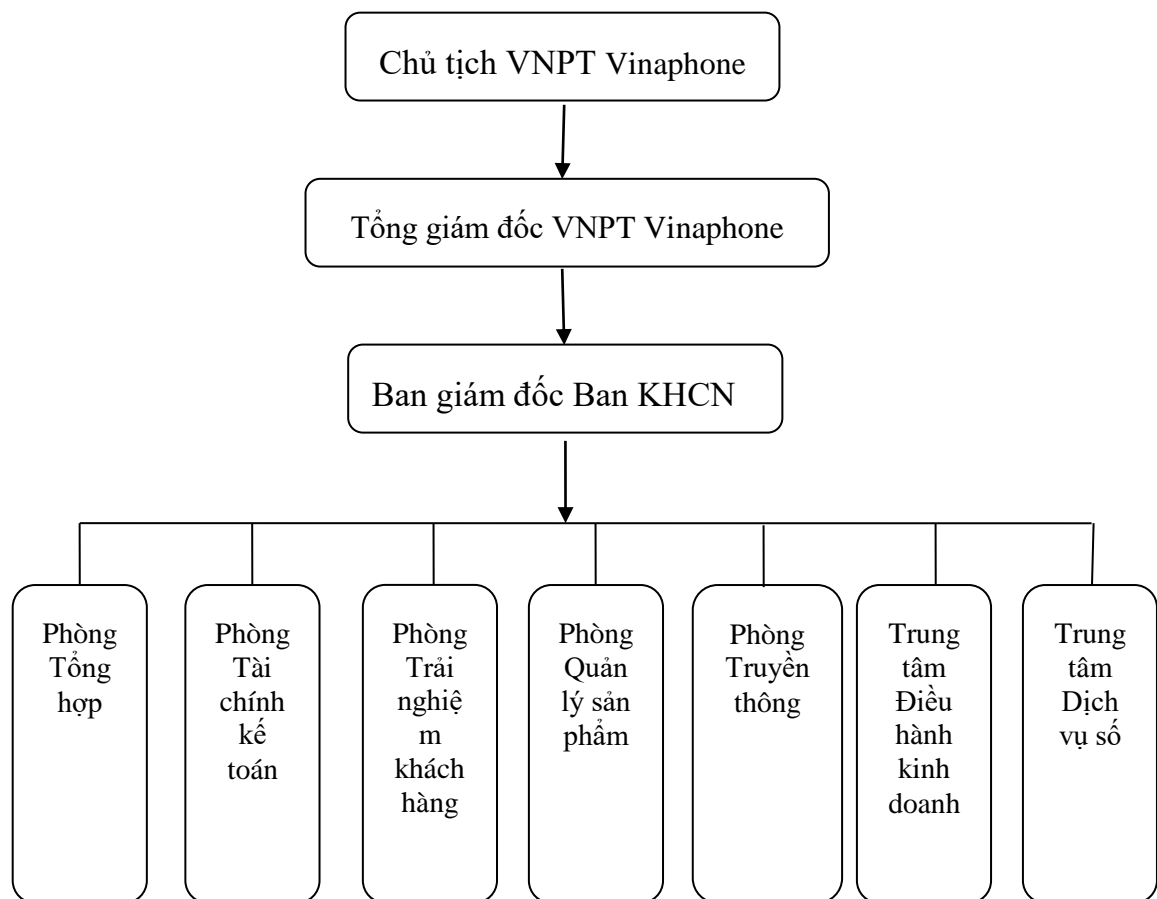
- Năm 2020, VNPT VinaPhone đóng góp một phần không nhỏ giúp Tập đoàn VNPT đạt giải thưởng Chuyển đổi số Việt Nam 2020.

- VNPT VinaPhone cũng là nhà mạng tiên phong áp dụng quy trình xác thực kép trong việc đăng ký dịch vụ giá trị gia tăng, xóa bỏ hoàn toàn tình trạng khách hàng không muốn sử dụng vẫn bị tính tiền dịch vụ.

2.1.2 Cơ cấu tổ chức và nhiệm vụ của Ban Khách hàng cá nhân – VNPT Vinaphone.

2.1.2.1. Cơ cấu tổ chức

Để tiến hành được quá trình sản xuất kinh doanh, mỗi tổ chức phải có cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý để thực hiện. Đây là những bước công việc quan trọng đầu tiên để thiết lập hoạt động của một tổ chức. Với vai trò như vậy Ban KHCN tổ chức xây dựng cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý theo hình 2.1:



(Nguồn: Phòng Tổng hợp, Ban KHCN)

Hình 2.1 Sơ đồ bộ máy tổ chức của Ban KHCN

Cơ cấu tổ chức của Ban KHCN được thiết kế theo mô hình của một Ban điều hành bao gồm: Ban lãnh đạo (Ban giám đốc) do Giám đốc Ban phụ trách; các Phó Giám đốc giúp việc quản lý, điều hành; kế toán trưởng phụ trách công tác tài chính kế toán, thống kê; có bộ máy quản lý, giúp việc chuyên môn nghiệp vụ và lực lượng

lao động trực tiếp. Khối chức năng, hỗ trợ có chức năng tham mưu, quản lý hoạt động kinh doanh, chăm sóc khách hàng; công tác tài chính kế toán, hành chính, nhân sự, tổng hợp...Khối kinh doanh được tổ chức thành các bộ phận đảm bảo điều tiết hàng hóa cho các TTKD VNPT T/TP, chính sách điều hành kinh doanh, hỗ trợ bán hàng khu vực.

2.1.2.2. Chức năng nhiệm vụ

Ban KHCN là đơn vị kinh tế trực thuộc, hạch toán phụ thuộc VNPT Vinaphone, có giấy chứng đăng ký kinh doanh theo quy định của pháp luật, có con dấu theo tên gọi, có tài khoản tiền đồng Việt Nam mở tại các ngân hàng thương mại theo qui định của pháp luật. Là đơn vị hoạt động theo hình thức chi nhánh của VNPT Vinaphone, đơn vị thực hiện các nhiệm vụ do Tổng công ty giao, như:

Ban KHCN có nhiệm vụ điều hành các hoạt động của 63 TTKDT VNPT T/TP trong việc triển khai thực hiện các chính sách, chương trình bán hàng, chăm sóc khách hàng với đối tượng khách hàng là cá nhân, hộ gia đình, doanh nghiệp vừa và nhỏ (gọi tắt là khách hàng cá nhân); hỗ trợ các TTKD trong hoạt động tiếp thị, phát triển thị trường, hỗ trợ bán hàng, chăm sóc khách hàng sử dụng dịch vụ VT-CNTT của Tổng công ty, trong phạm vi đối tượng khách hàng cá nhân.

Ban KHCN có chức năng kinh doanh các sản phẩm công nghệ thông tin và ngành nghề được cho phép phục vụ đối tượng khách hàng cá nhân, hộ gia đình, doanh nghiệp vừa và nhỏ như: Kinh doanh các sản phẩm, dịch vụ VT-CNTT; kinh doanh các dịch vụ phát thanh, truyền hình, truyền thông đa phương tiện; kinh doanh các dịch vụ nội dung, dịch vụ giá trị gia tăng; kinh doanh các dịch vụ tư vấn, khảo sát, thiết kế, bảo dưỡng, bảo trì, sửa chữa cho thuê công trình, thiết bị VT-CNTT, truyền thông; kinh doanh, xuất khẩu, nhập khẩu và phân phối bán buôn, bán lẻ các vật tư, trang thiết bị thuộc các lĩnh vực điện, điện tử, VT-CNTT; kinh doanh các dịch vụ quảng cáo, dịch vụ truyền thông; kinh doanh dịch vụ cho thuê văn phòng, cơ sở hạ tầng viễn thông; và đại lý bán vé máy bay và các phương tiện vận tải khác.

2.1.2.3. Các dịch vụ chính của đơn vị:

Ban KHCN là đơn vị thực hiện cung cấp các dịch vụ VT-CNTT của VNPT Vinaphone cho khách hàng cá nhân, hộ gia đình và doanh nghiệp vừa và nhỏ với các dịch vụ chính: Dịch vụ điện thoại di động (trả trước, trả sau); dịch vụ băng rộng cố định (Mega VNN, Fiber VNN, Internet trực tiếp); dịch vụ cố định, Gphone; dịch vụ nội dung, giá trị gia tăng; dịch vụ truyền số liệu; dịch vụ phần mềm, công nghệ thông tin; kinh doanh thương mại; các dịch vụ khác.

2.1.2.4. Chức năng, nhiệm vụ các bộ phận trực thuộc Ban KHCN:

➤ **Phòng Tổng Hợp:**

Tham mưu, quản lý, điều hành các công tác: Tổ chức bộ máy, cán bộ, đào tạo, lao động, tiền lương, chính sách xã hội, chăm sóc sức khỏe, an toàn lao động; hành chính quản trị, đối ngoại, tổng hợp, văn thư lưu trữ, bảo vệ, an toàn cơ quan và phòng chống cháy nổ.

Xây dựng, triển khai và giao chỉ tiêu kế hoạch kinh doanh.

Tổ chức tập huấn các chương trình đào tạo tập chung theo từng chuyên đề cho các đơn vị trực thuộc Ban.

Kiểm tra tính pháp lý của các hợp đồng kinh tế trong các lĩnh vực được phân giao của Ban KHCN.

Xây dựng kế hoạch mua sắm, quản lý tài sản, công cụ làm việc của các phòng chức năng trong Ban KHCN.

Các công tác khác: Thi đua khen thưởng, quản lý, sáng kiến, giám sát thực hiện nội quy lao động. Tổ chức các hoạt động đoàn thể: Đảng, công đoàn, đoàn thanh niên và phối hợp với các tổ chức đoàn thể ngoài Ban.

➤ **Phòng Tài chính kế toán:**

Có chức năng tham mưu giúp lãnh đạo Ban KHCN quản lý, điều hành lĩnh vực tài chính, kế toán, quản lý tài sản, thu hồi công nợ khách hàng của Ban KHCN.

Thực hiện tổng hợp số liệu, phân tích, đánh giá và báo cáo tài chính của Ban KHCN.

Kiểm soát chứng từ và hạch toán kế toán của toàn Ban. Thực hiện tổ chức,

quản lý, lưu trữ hồ sơ chứng từ kế toán.

Thực hiện báo cáo sản lượng, doanh thu, thống kê số liệu tài chính kế toán của đơn vị.

Thực hiện hướng dẫn các đơn vị trong Ban thực hiện đúng các cơ chế kinh tế, các quy định của Tập đoàn, Tổng công ty.

Thực hiện quản lý tài sản, vật tư, hàng hóa, thiết bị trong toàn Ban.

➤ **Phòng Trải nghiệm khách hàng:**

Là đơn vị có chức năng xây dựng các quy trình, chính sách chăm sóc khách hàng cho đối tượng khách hàng cá nhân, xây dựng kịch bản các chương trình sản phẩm, dịch vụ.

Chịu trách nhiệm chủ trì xây dựng kịch bản các chương trình sản phẩm, dịch vụ gồm các nhóm: Nhóm quản lý trải nghiệm khách hàng toàn trình; nhóm phát triển khách hàng mới; nhóm phát triển khách hàng hiện hữu, upsell.

Chịu trách nhiệm vận hành và hỗ trợ các đơn vị sử dụng các hệ thống chăm sóc khách hàng của Vinaphone: Hệ thống outbound tập trung, hệ thống CCBS, hệ thống careplus...

Đầu mối tiếp nhận, phối hợp với các đơn vị liên quan giải quyết các khiếu nại về dịch vụ, mạng lưới, thái độ chăm sóc khách hàng của các đơn vị gửi về (Trung tâm Hỗ trợ khách hàng – VNPT Vinaphone, các TTKD VNPT T/TP).

Tập huấn, đào tạo các chương trình chăm sóc khách hàng (do phòng chủ trì).

Chịu trách nhiệm dự thảo, đàm phán, triển khai các thủ tục ký kết hợp đồng cung cấp dịch vụ khách hàng, đảm bảo tuân thủ quy định của pháp luật.

Các nghiệp vụ khác phát sinh theo các chương trình trọng điểm được VNPT Vinaphone giao.

➤ **Phòng Quản lý sản phẩm:**

Tham mưu giúp Lãnh đạo Ban quản lý, điều hành lĩnh vực quản lý các chính sách gói cước, data cho nhóm khách hàng cá nhân.

Xây dựng và ban hành các chính sách kinh doanh, đảm bảo tính hiệu quả cho

các khách hàng cá nhân: Chính sách dịch vụ, chính sách gói cước, chính sách bán hàng..

Xây dựng chính sách hoa hồng cho các kênh phân phối như kênh chuỗi, kênh Vnpost, kênh điểm bán lẻ, các điểm ủy quyền, cộng tác viên,...

Xây dựng các quy trình phối hợp giữa các đơn vị về lĩnh vực liên quan

Phối hợp các đơn vị tổ chức thực hiện, thu thập, nghiên cứu và phân tích thông tin thị trường về sản phẩm, dịch vụ của Ban KHKCN và của đối thủ để đưa ra những chính sách cước, phù hợp với nhu cầu của thị trường.

Xây dựng, thiết kế gói cước, chính sách sản phẩm đối với dịch vụ MyTV.

➤ **Phòng Truyền thông:**

Xây dựng chính sách truyền thông về các sản phẩm, dịch vụ của Vinaphone cho các khách hàng cá nhân tại 63 tỉnh thành.

Thiết kế các tờ rơi, standy, các ấn phẩm quảng cáo về các sản phẩm, dịch vụ của Vinaphone.

Phối hợp với các đơn vị tổ chức thực hiện thu thập, nghiên cứu và phân tích thị trường về sản phẩm, dịch vụ của Ban KHCN quản lý để phục vụ cho việc sản xuất kinh doanh dịch vụ công nghệ viễn thông của VNPT Vinaphone.

Chủ trì, phối hợp các đơn vị trong VNPT Vinaphone về việc tổ chức, triển khai các hoạt động hợp tác với các đối tác trong và ngoài nước về lĩnh vực được phân giao.

➤ **Trung tâm Điều hành kinh doanh:**

Là đầu mối điều hành và hỗ trợ các TTKD VNPT T/TP, tổ chức và triển khai kế hoạch kinh doanh tới các đơn vị đảm bảo hiệu quả.

Điều hành hoạt động kinh doanh, chương trình bán hàng cho khối khách hàng cá nhân do TTKD VNPT T/TP quản lý trực tiếp.

Phối hợp với các đơn vị trực thuộc Ban KHCN xây dựng các chủ trương, định hướng chính sách bán hàng.

Giám sát, đánh giá việc thực hiện kế hoạch bán hàng và công tác hỗ trợ bán

hàng tại các TTKD VNPT T/TP.

Tổ chức triển khai, giám sát, đánh giá việc thực hiện các chính sách và chương trình bán hàng cho đối tượng khách hàng cá nhân.

Xây dựng các văn bản qui phạm liên quan đến nhiệm vụ của đơn vị.

Tổ chức lưu trữ hồ sơ, bảo mật hồ sơ, số liệu liên quan đến khách hàng.

Xây dựng nội dung tham gia đào tạo chuyên môn, nghiệp vụ cho các TTKD VNPT T/TP khi có các chương trình trọng điểm của VNPT Vinaphone hoặc của Ban KHCN.

➤ **Trung tâm Dịch vụ số:**

Tiếp nhận các sản phẩm dịch vụ số, dịch vụ tài chính số từ Tổng công ty Truyền thông (VNPT Media) để tổ chức kinh doanh đến đối tượng hộ gia đình và khách hàng cá nhân.

Là đầu mối tiếp nhận các sản phẩm dịch vụ số từ VNPT Media; phối hợp thực hiện khảo sát, nghiên cứu thị trường, phân tích nhu cầu khách hàng, về các chính sách của đối thủ cạnh tranh nhằm phục vụ việc đề xuất kế hoạch, chiến lược phát triển kinh doanh các dịch vụ số; định kỳ theo dõi, phân tích, đánh giá kết quả, hiệu quả triển khai các biện pháp kinh doanh; xây dựng chính sách kinh doanh (bán hàng, khuyến khích bán hàng...) các dịch vụ số hoặc các dịch vụ cơ bản/tích hợp trên nền tảng số (kênh online, kênh ứng dụng – app di động, app TV...); quản lý, vận hành hệ thống Freedoo; nghiên cứu các giải pháp/nội dung tốt/tiềm năng/cốt lõi/hiệu quả... và đề xuất đặt hàng VNPT Media sản xuất/hợp tác, cung cấp các dịch vụ đáp ứng nhu cầu kinh doanh.

Phát triển người dùng thông qua việc tải app, web để sử dụng Ví của VNPT thực hiện mua sắm, thanh toán các dịch vụ trong hệ sinh thái số của VNPT; nghiên cứu các giải pháp/sản phẩm của đối thủ /phân tích, đánh giá nhu cầu thị trường và đề xuất VNPT Media mở rộng liên kết các Merchant và phát triển các dịch vụ đáp ứng nhu cầu kinh doanh; đề xuất tối ưu các sản phẩm, dịch vụ đáp ứng nhu cầu người dùng; theo dõi, khai thác dịch vụ thuê thu (Ez Bank).

➤ **Đài Hỗ trợ khách hàng miền Bắc**

Đài hỗ trợ khách hàng có chức năng hỗ trợ khách hàng sử dụng các dịch vụ của VNPT Vinaphone; tiếp nhận các cuộc gọi vào và thực hiện cuộc gọi ra cho khách hàng; xử lý các khiếu nại về dịch vụ, mạng lưới, thái độ chăm sóc khách hàng...; gọi điện chăm sóc thuê bao có nguy cơ rời mạng, tư vấn giới thiệu mời khách hàng mua các dịch vụ, sản phẩm của Vinaphone; thực hiện các chức năng nghiệp vụ khác như: cắt mở thuê bao mất máy, tiếp nhận nhu cầu khách hàng muốn chuyển mạng giữ số, khách hàng chuyển vùng quốc tế... và các nghiệp vụ phát sinh khác theo chương trình trọng điểm của VNPT Vinaphone.

Từ tháng 09/2020, Đài Hỗ trợ khách hàng miền Bắc và một số cá nhân tại các phòng chức năng được chuyển tới Trung tâm Hỗ trợ khách hàng của VNPT Vinaphone nhằm tăng cường công tác chăm sóc khách hàng.

2.1.3 Đặc điểm nhân sự của Ban khách hàng cá nhân

Kể từ khi được thành lập đến nay, xác định nguồn nhân lực là tài sản chiến lược đối với sự tồn tại và phát triển của tổ chức, Ban KHCN luôn quan tâm đến các hoạt động phát triển nguồn nhân lực và đã xây dựng được một đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp, có đạo đức nghề nghiệp, luôn tận tâm trong công việc trình độ chuyên môn ngày càng được cải thiện được VNPT Vinaphone đánh giá cao. Số lượng và cơ cấu lao động của Ban KHCN được thể hiện tại bảng sau:

Bảng 2.1 Số lượng và cơ cấu lao động của Ban KHCN (2018-2020)

Đơn vị: người / %

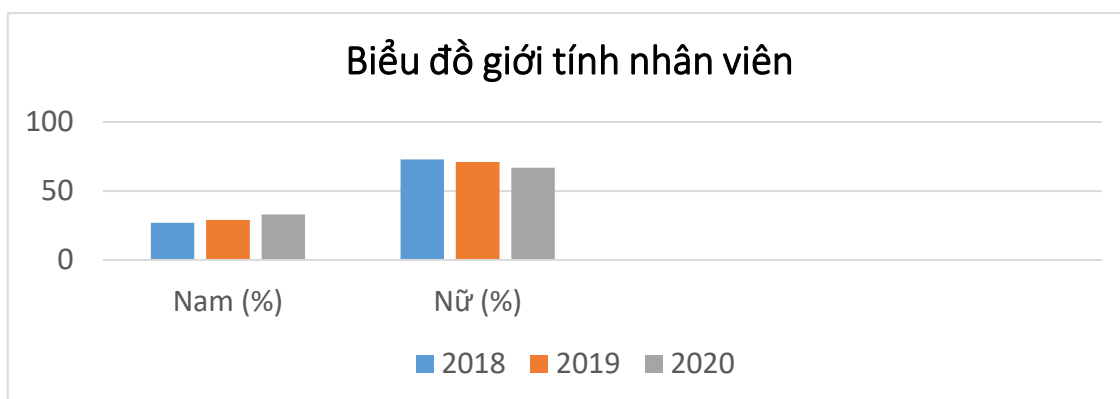
Chỉ tiêu	Năm					
	2018	%	2019	%	2020	%
Tổng số lao động	348	100%	340	100%	145	100%
1. Theo giới tính						
- Nam %	94	27%	100	29%	48	33%
- Nữ %	254	73%	240	71%	97	67%
2. Theo các phòng ban	348	100%	340	100%	145	100%
- Ban LĐ Ban KHCN	5	1%	5	1%	5	3%

Chỉ tiêu	Năm					
	2018	%	2019	%	2020	%
- P. Kế toán tài chính	15	4%	17	5%	12	8%
- P. Phòng trải nghiệm khách hàng	23	7%	29	9%	20	14%
- P. Tổng hợp	42	12%	41	12%	18	12.4%
- P. Quản lý sản phẩm	20	6%	22	6%	17	12%
- P. Truyền thông	21	6%	11	3%	9	6%
- Trung tâm Dịch vụ số	7	2%	9	3%	17	12%
- TT Điều hành kinh doanh	55	16%	50	15%	47	32%
- Đài Hỗ trợ khách hàng	160	46%	156	46%	0	
3. Theo trình độ học vấn	348	100%	340	100%	145	100%
- Chưa tốt nghiệp đại học	18	5%	5	1%	0	0%
- Đại học	265	76%	255	75%	107	74%
- Trên Đại học	65	19%	80	24%	38	26%
4. Theo độ tuổi	348	100%	340	100%	145	100%
- Dưới 30 tuổi	42	12%	38	11%	15	10%
- Từ 30 - 45 tuổi	244	70%	239	70%	103	71%
- Trên 45 tuổi	62	18%	63	19%	27	19%

Nguồn P. Tổng hợp - Ban KHCN

Số lượng lao động của Ban thay đổi theo từng năm: Nếu năm 2018 là 348 người, năm 2019 là 340 người, thì vào cuối năm 2020 số lượng lao động của Ban còn 145 người là do VNPT Vinaphone thành lập mới Trung tâm hỗ trợ khách hàng với cơ sở là các Đài hỗ trợ khách hàng tại ba Miền và Đài hỗ trợ khách hàng Miền Bắc đã sáp nhập vào Trung tâm này.

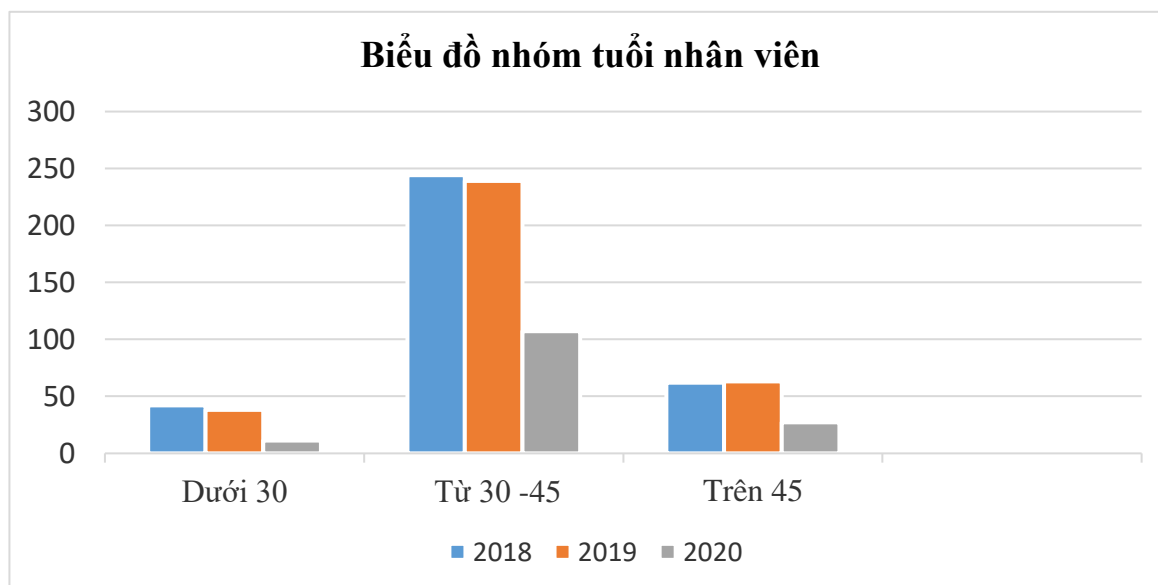
Về giới tính nhân viên của Ban KHCN có tỷ lệ nữ giới nhiều hơn nam giới như tại Trung tâm Điều hành kinh doanh số lượng lao động chiếm trên 65%. Tính theo 3 năm (2018, 2019, 2020) tỷ lệ lao động nam giới tại Ban KHCN lần lượt là: 27%, 29%, 33% và tỷ lệ lao động nữ giới tính là: 73%, 71%, 67%.



(Nguồn P. Tổng hợp - Ban KHCN)

Hình 2.2: Biểu đồ tổng hợp giới tính nhân viên

Độ tuổi nhân lực của Ban KHCN tính theo 3 năm (2018, 2019, 2020) là: Số Lao động độ tuổi nhỏ hơn 30 tuổi lần lượt từng năm là 42 người, 38 người, 15 người chiếm tỷ lệ 12%, 11%, 10%; số lao động có độ tuổi từ 30 tuổi đến 45 tuổi lần lượt từng năm là 244 người, 239 người, 103 người chiếm tỷ lệ 70%, 70%, 71%; số lao động có độ tuổi trên 45 tuổi lần lượt là 62 người, 63 người, 27 người, chiếm tỷ lệ 18%, 19%, 19%.



(Nguồn P. Tổng hợp - Ban KHCN)

Hình 2.3 Biểu đồ tổng hợp độ tuổi nhân viên

Về trình độ học vấn của nhân viên tại Ban KHCN tính theo 3 năm (2018,

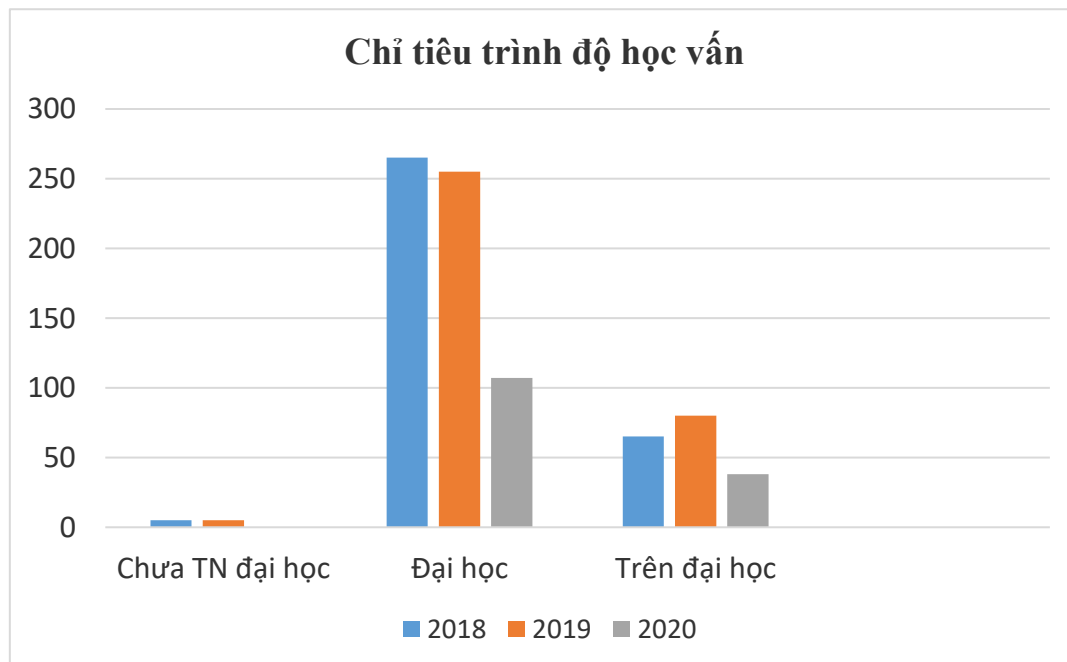
2019, 2020) là:

Lao động có trình độ chưa tốt nghiệp đại học: Năm 2018 là 5 người/348 người; năm 2019 là 5 người/340 người. Tỷ trọng lao động phổ thông chiếm tỷ lệ rất thấp khoảng 1.4% thường ở các vị trí lái xe và các vị trí kiêm nhiệm khác. Đến năm 2020, khi các lái xe cùng các phương tiện vận chuyển của Ban KHCN được điều chuyển về VNPT Vinaphone để quản lý tập trung, 100% nhân viên Ban KHCN đạt trình độ đại học và trên đại học.

Lao động có trình độ đại học: Trong các năm 2018, 2019, 2020 lần lượt là 265 người/348 người; 255 người/340 người, 107 người/145 người.

Lao động có trình độ trên đại học: Trong các năm 2018, 2019, 2020 lần lượt là 65 người/348 người; 80 người/340 người, 38 người/145 người.

Hình 2.3 dưới đây cho thấy Ban KHCN đang có được một lực lượng lao động có trình độ chuyên môn khá cao.



(Nguồn P. Tổng hợp - Ban KHCN)

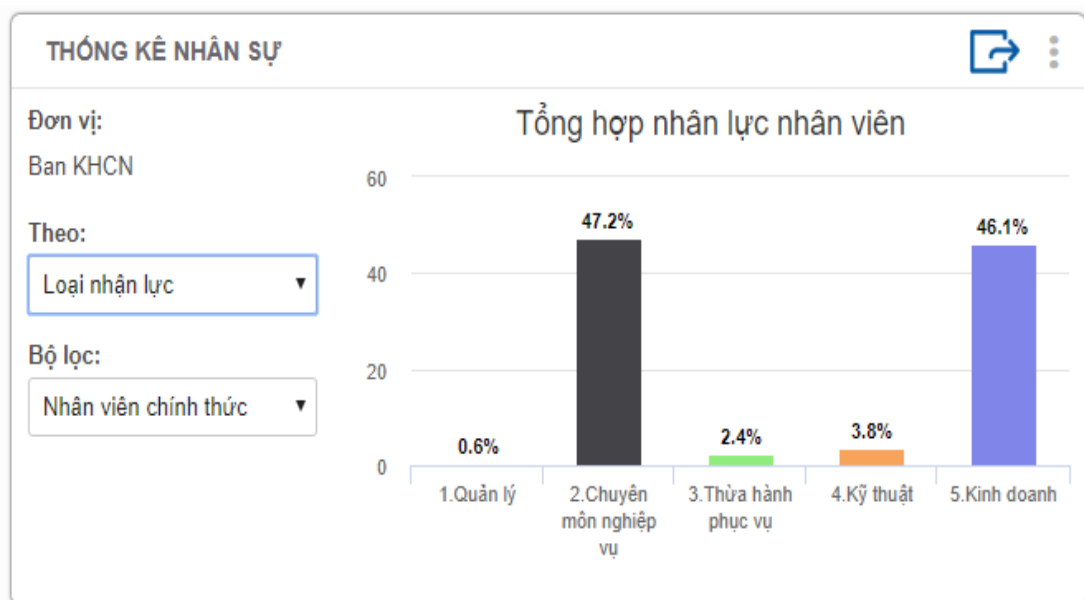
Hình 2.4 Biểu đồ tổng hợp trình độ học vấn nhân viên

Đến nay, với đặc điểm trình độ lao động thấp nhất là đại học, người lao động với những nhu cầu đòi hỏi tổ chức ở mức độ cao như mức thu nhập, đãi ngộ, điều

kiện làm việc,... và quan điểm đánh giá bản thân khá cao đặt ra cho lãnh đạo Ban phải tìm tòi và có được phương pháp quản trị văn minh và hiệu quả nhằm khai thác tối đa năng lực cũng như có được lực lượng lao động bền vững.

Ngoài ra, Ban KHCN lao động bố trí theo tỷ lệ công việc như sau:

- Nhân sự quản lý: 0,6%
- Nhân sự chuyên môn, nghiệp vụ: 47,2%
- Nhân viên hành chính : 2,4%
- Kỹ thuật: 3,8%
- Kinh doanh: 46,1%



(Nguồn P. Tổng hợp - Ban KHCN)

Hình 2.5: Biểu đồ cơ cấu nguồn nhân lực phân bổ theo công việc

2.1.4 Đặc điểm công việc của Ban khách hàng cá nhân

Thứ nhất, với đặc điểm sản phẩm dịch vụ của ngành di động viễn thông là sản phẩm vô hình, khách hàng không nhìn thấy, không sờ vào sản phẩm được, quá trình sản xuất được phân bố trên khắp lãnh thổ đất nước, thậm chí ở nhiều lãnh thổ khác nhau chứ không kết thúc ở một doanh nghiệp. Để cung cấp dịch vụ viễn thông

cho khách hàng cần có sự phối hợp kinh doanh của nhiều đơn vị mà chủ lực là ba tổng công ty trong VNPT đó là: Tổng công ty Dịch vụ viễn thông, Tổng công ty Hạ tầng mạng và Tổng công ty Truyền thông, mỗi đơn vị thực hiện chức năng nhiệm vụ nhất định trong cả quá trình kinh doanh của VNPT. Từng đơn vị độc lập khó có thể tạo ra dịch vụ đảm bảo chất lượng để cung cấp tới khách hàng và giúp có được sự tín nhiệm của khách. Nhằm đảm bảo chất lượng dịch vụ, VNPT có quy định về việc phối hợp kinh doanh giữa khối kỹ thuật và dịch vụ, qui định về giá chuyển giao, thống nhất về tạo nguồn và đào tạo cán bộ, trong toàn Tập đoàn. Để thực hiện được, đòi hỏi phải có sự thống nhất, tính kỷ luật nhằm đảm bảo kỹ thuật mạng lưới, và có sự chỉ đạo xuyên suốt trong Tập đoàn.

Thứ hai, Đặc điểm của sản phẩm dịch vụ của VNPT Vinaphone

Đặc điểm cơ bản của sản phẩm dịch vụ của VNPT Vinaphone không phải sản phẩm vật chất chế tạo mới, không phải là hàng hóa cụ thể, mà là hiệu quả, tính hữu dụng của dịch vụ, các gói cước, chất lượng dịch vụ, ... Với đặc tính vô hình của dịch vụ viễn thông, Ban KHCN quan tâm đến việc có chính sách sản phẩm đáp ứng nhu cầu của nhiều đối tượng khách hàng với giá cả cạnh tranh, thích hợp với từng phân khúc khách hàng, thích ứng với từng thời kỳ, việc truyền thông rõ ràng, trung thực và hấp dẫn nhằm gia tăng khách hàng mới và khách hàng trung thành.

Sự phát triển kinh tế xã hội tác động đáng kể đến sự tăng trưởng các dịch vụ viễn thông. Không trong đợi thụ động vào sự xuất hiện nhu cầu của người dùng mà Ban KHCN cũng như các đơn vị trong VNPT Vinaphone đã chủ động có những sách lược, chính sách và biện pháp nhằm không ngừng mở rộng nhu cầu dịch vụ viễn thông, sáng tạo ra các chính sách sản phẩm mới.

Để đảm bảo chất lượng sản phẩm dịch vụ các đơn vị trực thuộc trong VNPT Vinaphone thống nhất về quy trình khai thác các dịch vụ viễn thông, chính sách phát triển mạng một cách phù hợp, thống nhất về đào tạo cán bộ, phối hợp chặt chẽ về nghiệp vụ với các đơn vị liên quan trên trên qui mô 63 tỉnh thành phố. Đặc điểm

này đòi hỏi sự thống nhất và tính kỷ luật cao trong việc đảm bảo xây dựng ra các gói cước, dịch vụ chất lượng, phù hợp và đáp ứng được thị hiếu của khách hàng, nhất là tệp khách hàng cá nhân do Ban KHCN đang phụ trách.

2.1.5 Thực trạng môi trường làm việc tại Ban khách hàng cá nhân - VNPT Vinaphone.

2.1.5.1. Kết quả hoạt động kinh doanh của Ban KHCN

Hoạt động kinh doanh sản phẩm của Ban KHCN bao gồm các loại sản phẩm dịch vụ công nghệ viễn thông, doanh thu SIM thẻ, các dịch vụ gia tăng, data... Mỗi năm doanh số kinh doanh của Ban KHCN không ngừng tăng lên. Sự tăng lên cả về doanh số bán hàng và chất lượng sản phẩm đã chứng minh rằng Ban KHCN đã có đội ngũ nhân viên tâm huyết, sáng tạo và gắn bó với doanh nghiệp.

Bảng 2.2: Báo cáo kết quả kinh doanh của Ban KHCN (2018-2020)

STT	Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Năm				
			2018	2019		2020	
			KQKD	KQKD	Tăng trưởng(%)	KQKD	Tăng trưởng (%)
1	Tổng doanh thu	Tr.đồng	17,817,620	19,614,066	10%	19,810,207	1%
	<i>trong đó</i>						
1.1	Di động trả sau	Tr.đồng	2,052,536	2,257,790		2,280,367	
1.2	Cước thông tin và thuê bao (bao gồm cả thanh toán bằng Ezpay)	Tr.đồng	2,038,187	2,221,624		2,230,510	
1.3	Hòa mạng di động trả sau	Tr.đồng	14,349	15,640		15,797	
1.4	Di động trả trước	Tr.đồng	4,670,151	5,090,465		5,110,826	
1.5	Nạp tiền tài khoản chính	Tr.đồng	3,557,570	3,877,751		3,893,262	
1.6	Hòa mạng di động trả trước	Tr.đồng	112,581	122,713		123,204	
1.7	Băng rộng	Tr.đồng	4,372,246	5,028,083	15%	5,279,487	5%
1.7.1	MegaVNN	Tr.đồng	272,015	312,817		328,458	
1.7.2	Fiber VNN	Tr.đồng	4,100,231	4,715,266		4,951,029	
2	Tổng chi phí	Tr.đồng	1,475,606	1,726,459	17%	1,812,782	5%

2.1	Chi phí nhân công	Tr.đồng	78,041	84,725	0	61,808	
2.1.1	Tiền lương	Tr.đồng	67,764	73,812		52,214	
2.1.2	Chi phí bảo hộ lao động	Tr.đồng	1081	983		212	
2.1.3	Chi phí khám sức khỏe định kỳ	Tr.đồng	278	272		116	
2.1.4	Bổ túc, đào tạo	Tr.đồng	139	136		123	
2.1.5	BHXX, BHYT, KPCĐ, BH thất nghiệp	Tr.đồng	5,283	5,989		5,605	
2.1.6	Ăn ca	Tr.đồng	3,048	2,978		2,694	
2.1.7	Chi phí nhân công khác	Tr.đồng	447	555	0	844	

Nguồn: Phòng Tổng hợp – Ban KHCN

2.1.5.2. Đặc điểm bản chất công việc của Ban KHCN

Bản chất công việc tác động đáng kể đến khả năng, tiến độ và kết quả hoàn thành công việc của mỗi cá nhân. Bản chất công việc quy định các thao tác, kỹ năng, trình độ chuyên môn của mỗi cá nhân phù hợp trong việc thực hiện. Nếu bản chất công việc phù hợp với khả năng, trình độ và kỹ năng chuyên môn của người lao động sẽ giúp họ tiếp cận và hoàn thành công việc tốt hơn và ngược lại. Công việc đa dạng, nhiều lý thú sẽ khiến người lao động tránh khỏi nhàm chán và hăng say. Đây là yếu tố mà lãnh đạo Ban KHCN để tâm đến thông qua việc bố trí lao động và xây dựng nội dung bảng mô tả công việc cho từng chức danh. Bản mô tả công việc là cơ sở để lãnh đạo Ban KHCN giao việc, tuyển dụng, theo dõi tiến độ, đào tạo và đánh giá kết quả công việc của từng nhân viên. Bảng được Ban xây dựng chi tiết để nhân viên rõ ràng về mục tiêu, chức năng, nhiệm vụ, yêu cầu công việc và những quyền hạn, trách nhiệm có được khi đảm nhiệm vị trí và đặt ra mục tiêu cụ thể trong từng thời gian để hoàn thành các nhiệm vụ.

Bên cạnh đó, một công việc có khả năng phát triển nghề nghiệp, nâng cao kỹ năng là điều mà bất kỳ cá nhân người lao động nào cũng muốn cho công việc của

mình. Một công việc không có khả năng phát triển thì không kích thích người lao động nỗ lực hơn để có thể vươn tới tầm xa hơn mà còn khiến họ cũng thấy chán nản. Mặt khác để phát triển nghề nghiệp đòi hỏi người lao động phải có trình độ, kỹ năng nghề nghiệp, ý thức trau dồi và vị trí công việc hiện tại phù hợp để nâng cao khả năng giải quyết công việc. Để có được kết quả kinh doanh năm sau cao hơn năm trước, lãnh đạo Ban KHCN luôn tạo điều kiện và động viên cho người lao động phát huy khả năng và phát triển nghề nghiệp của mình.

2.1.5.3. Đặc điểm về điều kiện làm việc của Ban KHCN

Người lao động có quyền làm việc trong không gian an toàn và vệ sinh, có quyền được bảo vệ và được từ chối các công việc không đảm bảo an toàn. Hiểu được điều này, lãnh đạo Ban KHCN luôn đặc biệt quan tâm tới vấn đề điều kiện làm việc. Trụ sở làm việc của Ban KHCN trong cùng tòa nhà VNPT Vinaphone tại quận Tây Hồ, Hà Nội cùng với các Ban tham mưu và Ban điều hành của VNPT Vinaphone. Các đơn vị trực thuộc của Ban KHCN được bố trí tại tầng 3, tầng 7, được thiết kế hợp lý, có cây xanh xung quanh văn phòng và từng cabin của người lao động, có thiết bị cảnh báo cháy, phòng chống cháy nổ, điều hòa, hệ thống âm thanh, camera trung tâm. Tại nơi làm việc của cán bộ và nhân viên đều được trang bị đầy đủ các công cụ phục vụ cho công việc như: Máy scan, máy in, máy photo, máy tính bàn, máy laptop, đèn bàn, quạt... hỗ trợ việc tác nghiệp của mỗi cá nhân.

2.1.5.4. Đặc điểm chính sách thu nhập và đãi ngộ của Ban KHCN

Nhận thức được tầm quan trọng của thu nhập đối với người lao động, Ban KHCN không ngừng cải tiến tìm các biện pháp nhằm nâng cao thu nhập cho nhân viên gắn với vị trí công việc, chức danh đang đảm nhiệm và kết quả công việc của họ. Chính sách thu nhập luôn được Ban KHCN thông báo công khai, minh bạch với tất cả người lao động. Với những cố gắng của Ban KHCN trong việc thực hiện hoàn thành kế hoạch doanh thu, nâng cao hiệu quả kinh doanh vì thế đã đưa thu nhập bình quân của người lao động tăng dần lên qua các năm.

Chế độ đãi ngộ của Ban KHCN có ý nghĩa quan trọng trong việc tác động đến sự đóng góp công sức của người lao động với Ban KHCN vì nó đem lại ý nghĩa về đơn vị công tác cho người lao động so với các doanh nghiệp khác. Chế độ đãi ngộ tại Ban KHCN được quy định bằng văn bản theo đúng quy định của Nhà nước và có những khuyến khích người lao động không ngừng cải tiến nhằm nâng cao đời sống và giúp họ gắn bó với đơn vị. Hiểu rõ được việc mỗi nhân viên sẽ luôn dùng quỹ thời gian của mình cho gia đình và công việc là tương đương nhau nên chuyên môn và công đoàn Ban KHCN đã xây dựng những buổi teambuilding kết hợp tham quan và du lịch cho toàn bộ cán bộ nhân viên để kết nối toàn bộ thành viên trong Ban cũng như chi tiền nghỉ mát hàng năm cho nhân viên. Chính sự quan tâm bằng chính sách thu nhập và đãi ngộ công khai giúp Ban có được nhân viên có tâm, có tài nỗ lực hết mình cho đơn vị.

2.1.5.5. Đặc điểm công tác đào tạo của Ban KHCN

Với lực lượng lao động có trình độ khá cao tại đơn vị, hàng năm, Ban KHCN thường xuyên tổ chức các lớp tập huấn nâng cao trình độ, kỹ năng và cập nhật xu hướng phát triển của công nghệ cho nhân viên. Thông qua các lớp đào tạo, nhân viên càng hoàn thiện bản thân đáp ứng được những yêu cầu trong công việc tạo nên một đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp, năng động.

2.1.5.6. Đặc điểm cơ hội thăng tiến tại Ban KHCN

Thực hiện hướng dẫn về cơ chế khuyến khích nguồn nhân sự có năng lực, Ban KHCN đã lập qui hoạch nhân sự quản lý tại Ban theo lộ trình và tiêu chuẩn rõ ràng. Qui hoạch này giúp các nhân sự đã được qui hoạch có cơ hội đạt được vị trí và sự hãnh diện trong công việc đồng thời giúp các nhân viên còn lại tự định hướng cơ hội thăng tiến cho mình trong tương lai để phát huy năng lực và phát triển nghề nghiệp của mình. Điều này đã giành được sự quan tâm của nhân viên đến những việc có khả năng thăng tiến và ảnh hưởng tích cực đến mức độ hăng say, sự tìm tòi, nỗ lực khám phá để đạt được mục tiêu trong công việc vì họ nhìn khả năng phát triển và giá trị nghề nghiệp của mình tại nơi đang công tác.

2.1.5.7. Đặc điểm về đồng nghiệp và nhà quản lý tại Ban KHCN

Văn hóa doanh nghiệp của Ban KHCN được xây dựng từ chính những con người làm việc lâu năm và muốn làm việc lâu dài đầy nhiệt huyết đã tạo ra một môi trường làm việc thân thiện, hòa đồng và vui vẻ. Ban KHCN luôn tôn trọng và nỗ lực xây dựng một môi trường năng động, sáng tạo, cởi mở, thân thiện và đoàn kết để tạo ra một tập thể vững mạnh và thành công. Và thực tế đã chứng minh ở đánh giá của VNPT Vinaphone về Ban tại các báo cáo tổng kết hàng năm.

Với yêu cầu của một Ban điều hành trong nền kinh tế thị trường cạnh tranh cao, đội ngũ quản lý của Ban KHCN là những người trẻ và tài giỏi, luôn nhiệt huyết, đam mê và khao khát làm việc. Đây cũng là một trong những lý do khiến Ban KHCN thu hút được một lượng cán bộ có trình độ cao và chuyên môn giỏi. Họ làm việc, gắn bó, cống hiến và học hỏi từ chính người quản lý trước đây của mình bởi cảm hứng đã được khơi gợi từ những người thầy đã dìu dắt.

Về những người đồng nghiệp tại Ban KHCN, việc trao đổi giữa các đồng nghiệp luôn trên tinh thần hợp tác, thẳng thắn, cởi mở, hòa nhã thân thiện, góp ý thẳng thắn trong chuyên môn. Ban KHCN là nơi mà nhân viên gặp được nhưng người cùng nghề nghiệp, cùng đam mê, luôn thân thiết khiến họ có sự gắn bó với nhau, gắn bó mật thiết với đơn vị đang công tác và luôn cảm thấy hào hứng mỗi ngày đi làm. Tại Ban có những lời nói thể hiện tình đồng nghiệp như: “Ban KHCN is my home” hay “Về Ban KHCN là về nhà” như lời của chính những cán bộ và nhân viên đã từng công tác nay đã chuyển đi đến các đơn vị khác của VNPT cũng như ra ngoài.

2.1.5.6. Đặc điểm chính sách nhân sự tại Ban KHCN

Cũng như tại các đơn vị trực thuộc VNPT Vinaphone, tại Ban KHCN, chính sách nhân sự chịu sự chỉ đạo của chính sách nhân sự của Tổng công ty. Cụ thể: Các văn bản quy định, các quyết định tại Ban KHCN đảm bảo tuân thủ vào các hướng dẫn, quyết định của VNPT Vinaphone cũng như của Tập đoàn. Hiện nay, Ban

KHCN cũng như VNPT Vinaphone đã xây dựng được một môi trường làm việc khá tốt, thu hút được nguồn nhân lực dồi dào dựa vào các chính sách tốt.

2.2. Phương pháp nghiên cứu về thực trạng tác động của môi trường đến sự gắn bó của nhân viên tại Ban Khách hàng cá nhân – VNPT Vinaphone.

2.2.1. Nghiên cứu sơ bộ

2.2.1.1. Nghiên cứu định tính (phỏng vấn chuyên sâu)

- Đối tượng tham gia phỏng vấn chuyên sâu:

Cuộc phỏng vấn chuyên sâu được thực hiện với hai nhóm đối tượng khác nhau.

Nhóm đầu tiên là tác giả đã thực hiện phỏng vấn với cấp quản lý của Ban KHCN nhằm lấy ý kiến của đối tượng lãnh đạo tại đơn vị về vấn đề liên quan đến môi trường làm việc tại Ban KHCN.

Nhóm đối tượng thứ hai là nhân viên làm việc tại Ban KHCN. Với những mong muốn phát hiện được vấn đề và lý do nhân viên không tiếp tục làm việc tại Ban, các cuộc phỏng vấn được thực hiện với 8 nhân viên.

- Thu thập và xử lý thông tin:

Để thu thập dữ liệu nghiên cứu, tác giả đã thiết kế bảng hỏi chuyên sâu khảo sát tác động của môi trường làm việc đến sự gắn bó của nhân viên tại Ban KHCN và sử dụng bảng này để tiến hành trao đổi với đối tượng phỏng vấn. Các câu hỏi đặt ra nhằm xác định các nhân tố ảnh hưởng tới sự gắn bó của nhân viên tại Ban KHCN. Các cuộc phỏng vấn đều được diễn ra độc lập tại nơi làm việc với thời lượng từ 15- 20 phút về các nội dung đã chuẩn bị trước. Sau đó tác giả đưa ra kết luận dựa trên các ý kiến chung của các đối tượng phỏng vấn. Nội dung đầy đủ của bảng hỏi chuyên sâu xem ở phụ lục 1.

Kết quả thu được từ kết quả phỏng vấn sâu giúp cho việc hoàn thiện thang đo và mô hình nghiên cứu.

2.2.1.2. Xây dựng thang đo

Trên cơ sở kết quả của nghiên cứu định tính, tác giả tiến hành xây dựng thang đo các nhân tố tác động đến sự gắn bó của nhân viên tại Ban KHCN với 8 nhân tố: Bản chất công việc, điều kiện làm việc, thu nhập và chính sách đãi ngộ, cơ hội thăng tiến, người quản lý, đồng nghiệp, chính sách cấp trên tác động đến sự gắn bó của nhân viên tại Ban KHCN được mã hóa như bảng 2.3 dưới đây.

Bảng 2. 3 Dự kiến các yếu tố đo lường các thành phần trong mô hình nghiên cứu lý thuyết

STT	Ý kiến
	I. ĐÁNH GIÁ VỀ BẢN CHẤT CÔNG VIỆC
Q1	Tôi cảm thấy hài lòng với công việc hiện tại
Q2	Trình độ học vấn của tôi phù hợp với công việc đang làm
Q3	Tôi luôn cố gắng để hoàn thành công việc của mình
Q4	Việc đánh giá kết quả thực hiện công việc phù hợp với công việc tôi đảm nhiệm và đảm bảo công bằng
Q5	Tôi ít gặp khó khăn nào trong việc cân bằng công việc và cuộc sống cá nhân
	II. ĐÁNH GIÁ VỀ ĐIỀU KIỆN LÀM VIỆC
Q6	Môi trường làm việc xung quanh an toàn và sạch sẽ
Q7	Cơ sở hạ tầng/thiết bị/công cụ giúp tôi hoàn thành được công việc của mình
Q8	Môi trường làm việc tạo sự thoải mái cho tôi
Q9	Nơi làm việc rất tiện nghi và việc di chuyển đến cơ quan khá thuận tiện

STT	Ý kiến
Q10	Tôi nghĩ đây là nơi tuyệt vời để làm việc
	III. ĐÁNH GIÁ VỀ THU NHẬP VÀ CHÍNH SÁCH ĐÃI NGỘ
Q11	Thu nhập tôi nhận được luôn gắn với khối lượng công việc và đóng góp của cá nhân
Q12	Thu nhập của tôi không thấp hơn với vị trí công việc tương tự ở đơn vị khác
Q13	Thu nhập tại Ban giúp tôi trang trải được cuộc sống
Q14	Chính sách đãi ngộ của Ban KHCN có giá trị tinh thần và vật chất tương xứng với sự cố gắng
Q15	Tôi hài lòng với chính sách đãi ngộ
	V. ĐÁNH GIÁ VỀ CHÍNH SÁCH ĐÀO TẠO
Q16	Ban KHCN tổ chức các khóa đào tạo mà tôi cần
Q17	Tôi có nhiều cơ hội để học hỏi các kỹ năng khi tác nghiệp
Q18	Quản lý đánh giá đúng tiềm năng và điểm mạnh của tôi.
Q19	Tôi luôn được vận dụng các kiến thức được đào tạo vào thực tế
Q20	Tôi có cơ hội chia sẻ kiến thức được học với người không tham gia khóa học
	VII. ĐÁNH GIÁ VỀ CƠ HỘI THĂNG TIẾN
Q21	Ban KHCN luôn tạo điều kiện cho tôi phát triển nghề nghiệp
Q22	Tôi đã từng được qui hoạch vào danh sách nhân sự quản lý của đơn vị
Q23	Ở Ban KHCN những người có năng lực đều có cơ hội thăng tiến
Q24	Tôi được tham gia đề bạt lãnh đạo đơn vị
Q25	Tôi luôn thấy cơ hội thăng tiến tại nơi làm việc

STT	Ý kiến
	VI. ĐÁNH GIÁ VỀ NGƯỜI QUẢN LÝ
Q26	Sếp luôn cởi mở với đóng góp của mọi người
Q27	Những kinh nghiệm tôi học được từ lãnh đạo rất hữu ích để phát triển sự nghiệp tương lai
Q28	Nơi đây tôi luôn được khuyến khích những tư duy sáng tạo
Q29	Sếp luôn đánh giá cao và đối xử công bằng với mọi người
Q30	Sếp đánh giá đúng tiềm năng tối đa và điểm mạnh của tôi.
	VII. ĐÁNH GIÁ VỀ ĐỒNG NGHIỆP
Q31	Đồng nghiệp sẵn sàng hỗ trợ tôi khi gặp khó khăn trong công việc
Q32	Tôi luôn cảm thấy có thể tin tưởng vào sự giúp đỡ của đồng nghiệp khi cần
Q33	Đồng nghiệp luôn trao đổi những kinh nghiệm có liên quan đến công việc với tôi
Q34	Tập thể nơi tôi công tác luôn đoàn kết
Q35	Tôi thích làm việc với mọi người trong đơn vị
	VIII. ĐÁNH GIÁ VỀ CHÍNH SÁCH CỦA VNPT VINAPHONE
Q36	Chính sách nhân sự luôn quan tâm đến chất lượng công việc và cuộc sống của người lao động
Q37	Chính sách nhân sự được xây dựng hợp lý, phù hợp và làm hài lòng đội ngũ người lao động
Q38	Chính sách động tuyển dụng, đào tạo và sử dụng người lao động tại VINAPHONE đáp ứng được yêu cầu kinh doanh và phát triển năng lực đội ngũ nhân viên
Q39	Chính sách lương thưởng của VINAPHONE luôn thiết kế phù hợp cho từng phòng ban và cá nhân
Q40	Tôi nhận thấy chính sách nhân sự của VINAPHONE sẽ không biến động nhiều trong tương lai

STT	Ý kiến
	IX. ĐÁNH GIÁ VỀ SỰ GẮN BÓ
Q41	Công việc hiện tại khiến tôi có ý định tiếp tục làm việc
Q42	Tôi tin rằng mình sẽ có tương lai tươi sáng khi làm việc tại đây
Q43	Tôi sẵn sàng cố gắng hết sức để hoàn thành công việc của mình
Q44	Tôi luôn hãnh diện vì được làm trong Ban KHCN

2.2.2 Nghiên cứu định lượng

Ở giai đoạn nghiên cứu tiếp theo, áp dụng kỹ thuật thu thập dữ liệu thông qua phỏng vấn đáp viên bằng bảng câu hỏi khảo sát và xử lý toàn bộ dữ liệu hồi đáp bằng phần mềm SPSS theo đúng qui trình phương pháp nghiên cứu định lượng.

2.2.2.1. Thiết kế bảng câu hỏi

Dựa vào kết quả nghiên cứu ban đầu (nghiên cứu chuyên sâu), bảng câu hỏi khảo sát sẽ gồm 50 câu hỏi được chia thành 2 phần:

Phần 1- Phần đánh giá: Phần này được thiết kế gồm 9 thành phần thông qua 44 thuộc tính cấu thành đặc trưng của động lực làm việc được thể hiện trên thang đo Likert. Đáp viên là cán bộ và nhân viên Ban KHCN sẽ được hỏi về mức độ đồng ý của họ đối với từng yếu tố ảnh hưởng tới động lực lao động theo thang đo Likert 5 điểm với (1) Hoàn toàn không đồng ý, (2) Không đồng ý, (3) Bình thường, (4) Đồng ý, (5) Hoàn toàn đồng ý. Nội dung đầy đủ của bảng câu hỏi xem ở phụ lục 2.

Phần 2- Thông tin cá nhân: Thông tin về đáp viên gồm: giới tính, tuổi, các phòng ban, vị trí làm việc,...

Với cách thiết kế bảng câu hỏi như vậy, đáp viên sẽ hồi đáp mức độ đồng ý của mình về các nhân tố ảnh hưởng tới sự gắn bó của nhân viên. Bằng cách này sẽ giúp lượng hóa được ý kiến của người được điều tra và sử dụng điểm số Likert để kiểm định thống kê và phân tích số liệu trong việc đánh giá các nhân tố ảnh hưởng tới sự gắn bó.

2.2.2.2. Mẫu nghiên cứu

- Tổng thể mẫu nghiên cứu

Nghiên cứu này được tiến hành tại Ban KHCN với đối tượng nghiên cứu là các cán bộ, nhân viên tại Ban.

- Phương pháp chọn mẫu thuận tiện

Phương pháp này được áp dụng để có được nhìn nhận về những vấn đề thực tiễn hoặc cung cấp ước lượng khái quát về kết quả quan sát mà không tiêu tốn nhiều thời gian và kinh phí thực hiện. Để chọn được mẫu thuận tiện, người nghiên cứu chủ động đến những địa điểm mà chắc chắn gặp được đối tượng và không khó khăn trong việc khai thác thông tin. Đối với đề tài nghiên cứu này, tác giả thực hiện lấy mẫu ngay tại nơi công tác của bản thân và vào thời điểm tập trung đông nhân viên tại Ban nhất là trước và sau giờ hành chính.

- Kích thước mẫu:

Kích thước mẫu khảo sát là bao nhiêu đáp viên được coi đủ lớn vẫn chưa được xác định rõ ràng bởi có khá nhiều quan điểm khác nhau của các nhà nghiên cứu. Hơn nữa, kích thước mẫu còn tùy thuộc vào phương pháp ước lượng sử dụng trong từng nghiên cứu cụ thể. Trong nghiên cứu này, 140 phiếu được gửi tới các cán bộ và nhân viên trong Ban KHCN, tác giả nhận lại được 115 phiếu, trong đó có 105 phiếu sử dụng được cho phân tích.

2.3. Thực trạng của môi trường làm việc tác động đến sự gắn bó của nhân viên tại Ban Khách hàng cá nhân - VNPT Vinaphone.

2.3.1. Quan điểm và mục tiêu xây dựng môi trường làm việc tích cực để tác động đến sự gắn bó của nhân viên tại Ban Khách hàng cá nhân - VNPT Vinaphone.

Xây dựng môi trường làm việc văn minh là một trong những nội dung, nhiệm vụ hàng đầu mà các tổ chức quan tâm thực hiện. Được công tác ở môi trường làm việc tích cực, nơi có điều kiện làm việc tốt sẽ giúp nhân viên phát huy khả năng của mình và góp sức hoàn thành nhiệm vụ chung của đơn vị. Bên cạnh đó, việc tạo các điều kiện cần thiết để nhân viên tiếp cận với môi trường bên ngoài về trình độ công nghệ, khoa học kỹ thuật... nhằm giúp theo kịp với tình hình kinh tế xã hội đang ngày một phát triển.

Để xây dựng môi trường làm việc tích cực, Ban KHCN đã đề ra một số mục tiêu sau:

- Xây dựng các quy tắc, quy trình làm việc rõ ràng trong đơn vị như: Ban hành nội quy, quy chế để thống nhất hoạt động của tổ chức.
- Xây dựng các giá trị văn hóa công sở và phổ biến các nội dung này tới từng nhân viên để họ ý thức và tự nguyện thực hiện.
- Xây dựng cơ chế phối hợp trong đơn vị để nhân viên hoàn thành công việc có hiệu quả.
- Tạo cho nhân viên cơ hội trình bày những ý tưởng sáng tạo, những phát minh, sáng chế và trao thưởng cho họ nếu đó là những ý tưởng, phát minh có giá trị.
- Xây dựng một tập thể đoàn kết, bầu không khí làm việc lành mạnh.
- Bảo đảm các điều kiện về cơ sở vật chất phục vụ cho việc thực hiện nhiệm vụ chuyên môn.
- Chú trọng đến công tác đào tạo, bồi dưỡng nâng cao chất lượng nhân viên.

- Đảm bảo tiến độ, chất lượng sản xuất kinh doanh thông qua các biện pháp như động viên, khuyến khích toàn thể cán bộ, nhân viên trong Ban vượt khó hoàn thành nhiệm vụ sản xuất kinh doanh vì đó là điều kiện tiên quyết, là cơ sở để đảm bảo và nâng cao đời sống vật chất cho cán bộ công nhân viên trong toàn Ban.

- Kịp thời khen thưởng bằng tiền với các cá nhân và đơn vị đóng vai trò chủ trì trong quá trình triển khai thực hiện các hoạt động kinh doanh, các hoạt động trải nghiệm, lấy khách hàng làm trung tâm.

- Truyền cảm hứng tới toàn thể nhân viên Ban cùng chung tay đóng góp ý tưởng hay, mới hướng tới những trải nghiệm thực sự tốt, hữu ích làm cho khách hàng hài lòng, tin tưởng sử dụng sản phẩm và tiếp tục sử dụng những sản phẩm khác của VNPT.

2.3.2. Kết quả khảo sát các yếu tố môi trường làm việc tác động đến sự gắn bó của nhân viên tại Ban Khách hàng cá nhân - VNPT Vinaphone

2.3.2.1. Thống kê mô tả

Với 140 phiếu khảo sát được phát ra, kết quả thu về có 105 phiếu trả lời đạt yêu cầu. Thông tin về cấp đáp viên tham gia khảo sát theo bảng 2.4 dưới đây:

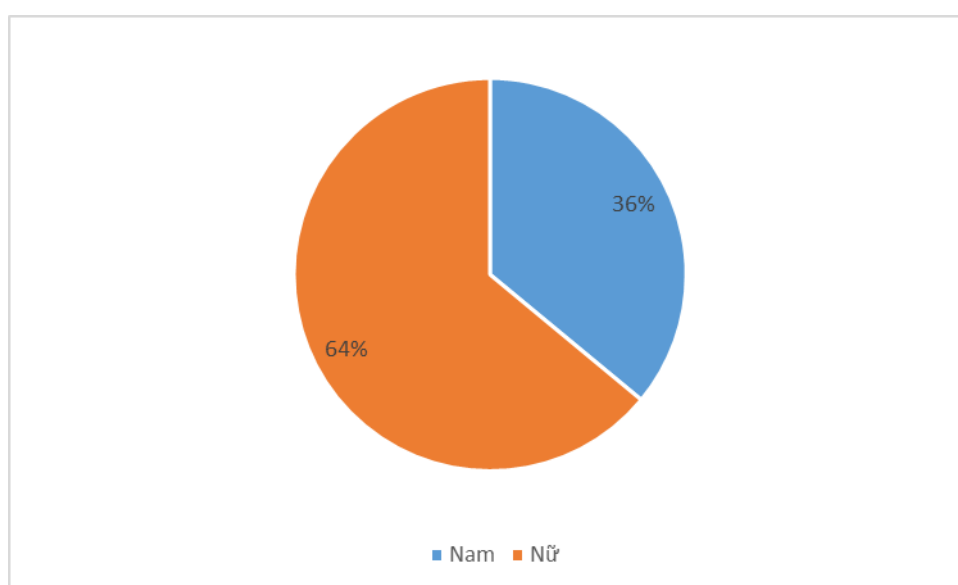
Bảng 2.4 Thông tin mẫu khảo sát

Chỉ tiêu	Tần suất	%
1. Theo giới tính		
- Nam %	38	36%
- Nữ %	67	64%
2. Theo các phòng ban		
- P. Tài chính Kế toán	9	9%
- P. Phòng Trải nghiệm khách hàng	15	14%
- P. Tổng hợp	14	13%
- P. Quản lý sản phẩm	13	12%

- P.Truyền thông	7	7%
- Trung tâm Dịch vụ số	13	12%
- TT Điều hành kinh doanh	34	33%
3. Theo vị trí làm việc		
- Cấp phó phòng trở nên	3	3%
- Chuyên viên	102	97%
4. Theo độ tuổi		
- Dưới 30 tuổi	15	14%
- Từ 30 - 40 tuổi	54	51%
- Từ 41 - 50 tuổi	31	30%
- Trên 50 tuổi	5	5%

(Nguồn: Kết quả phân tích SPSS)

➤ **Về giới tính:**

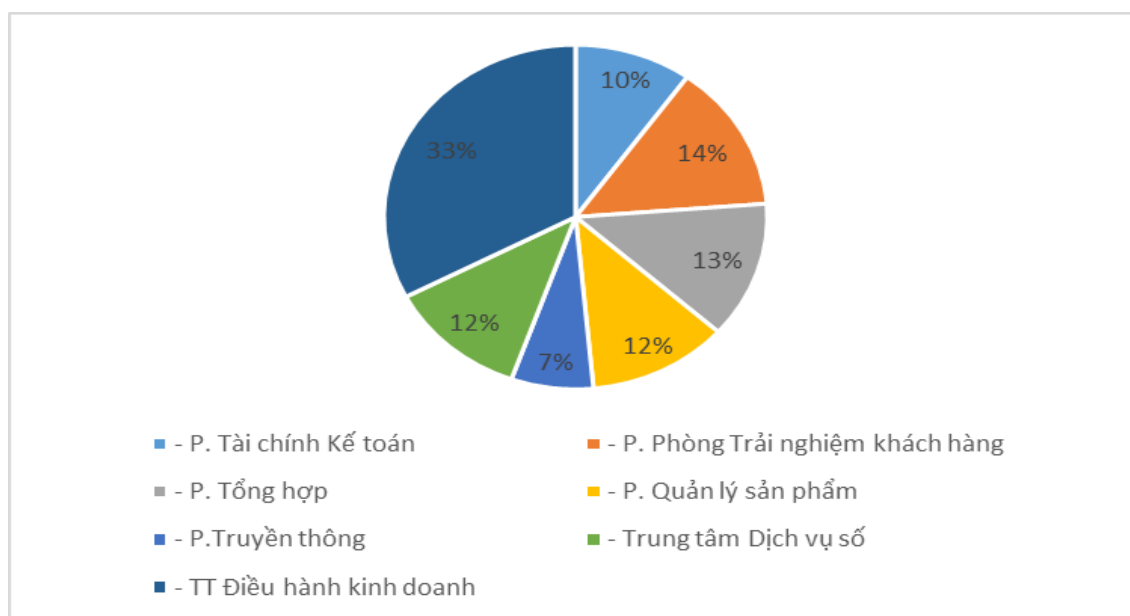


Hình 2.6: Biểu đồ cơ cấu giới tính của đối tượng khảo sát

Việc chia đối tượng khảo sát theo giới tính nhằm đảm bảo tính đại diện, đồng thời giúp cho việc kiểm định giữa nam giới và nữ giới thì đối tượng nào sẽ gắn bó với tổ chức nhiều hơn để đề xuất giải pháp phù hợp. Kết quả khảo sát cho thấy tỷ lệ

nữ giới tham gia khảo sát với số lượng là 67 người trả lời là nữ (tương ứng 64%) và 38 người là nam (tương ứng 36%). Nhóm cán bộ và nhân viên tham gia khảo sát phần lớn tập trung vào nữ giới cao gấp 1,76 lần so với nam giới. Điều này cho thấy tỷ lệ nam giới ít hơn tỷ lệ nữ giới công tác tại Ban KHCN

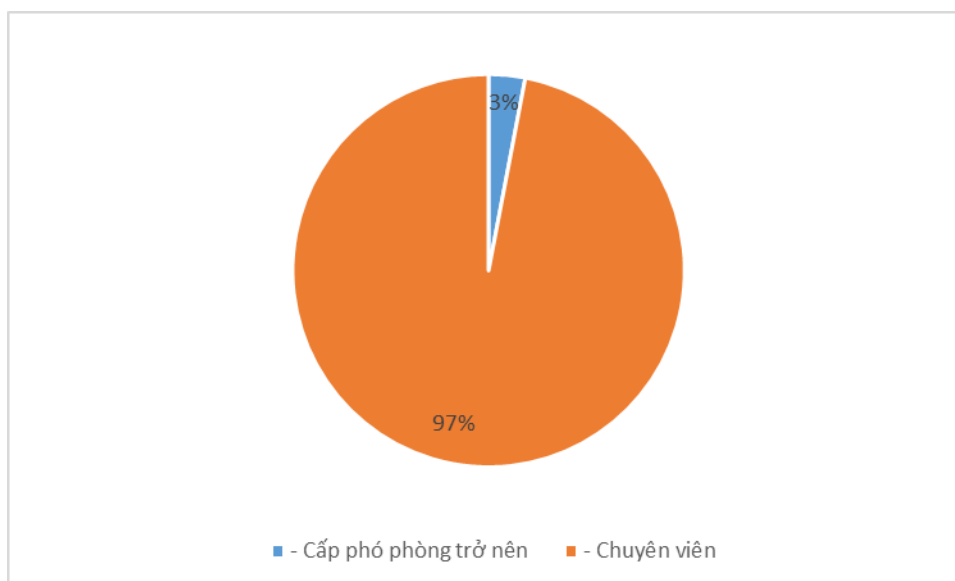
➤ **Về đơn vị công tác**



Hình 2.7: Biểu đồ cơ cấu đơn vị công tác của đối tượng khảo sát

Qua kết quả phân tích 105 mẫu, có 34 người được phỏng vấn là thuộc Trung tâm Điều hành kinh doanh, 15 người thuộc Phòng Trải nghiệm khách hàng, 14 người thuộc Phòng Tổng hợp, 13 người thuộc Phòng Quản lý sản phẩm, 13 người thuộc Trung tâm Dịch vụ số, 9 người thuộc Phòng Tài chính kế toán, 7 người thuộc Phòng Truyền thông chiếm tỷ lệ so với tổng số đáp viên lần lượt là: 32%, 14%, 13%, 12%, 12%, 9%, 7%. Với đối tượng được khảo sát trải đều ở tất cả các đơn vị trong Ban KHCN nên kết quả nghiên cứu khách quan và sát thực. Tỷ lệ cán bộ và nhân viên ở Trung tâm Điều hành kinh doanh cho thấy mức độ quan tâm của lãnh đạo Ban KHCN và VNPT Vinaphone đến kết quả kinh doanh của mạng Vinaphone.

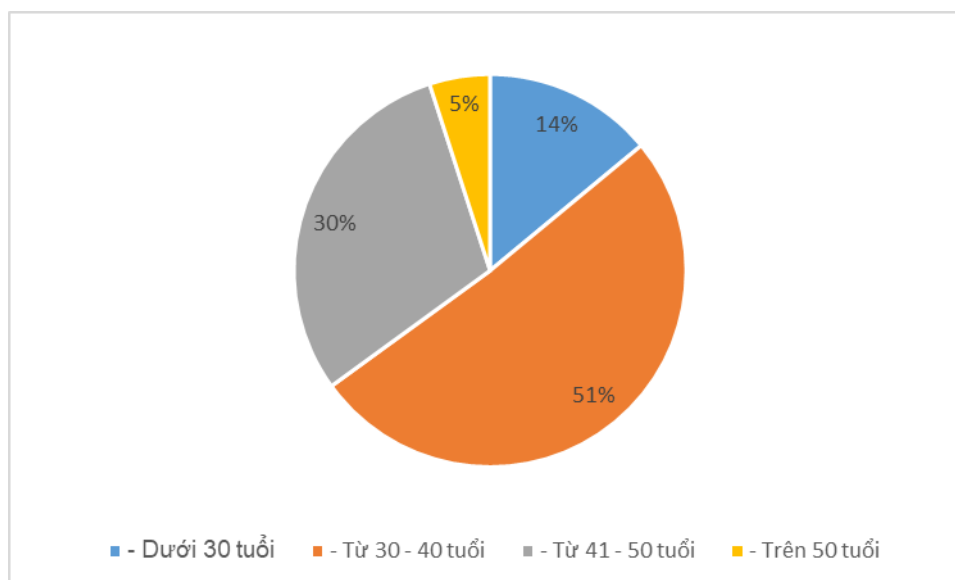
➤ **Về vị trí làm việc**



Hình 2.8: Biểu đồ cơ cấu vị trí làm việc của đối tượng khảo sát

Theo vị trí làm việc có 3 người ở cấp phó phòng trở nên còn lại 102 người là nhân viên nên các câu trả lời sẽ có tính khách quan vì có cả đánh giá của cán bộ chủ chốt của Ban và của nhân viên.

➤ **Về độ tuổi**



Hình 2.9: Biểu đồ cơ cấu độ tuổi của đối tượng khảo sát

Kết quả thống kê cho thấy, nhân viên tham gia khảo sát tại Ban KHCN có độ tuổi từ 30-40 là các nhóm có tỷ lệ thảo luận cao nhất về sự gắn bó với tổ chức,

chiếm 51%, tiếp theo là độ tuổi 41-50 chiếm tới 30%, độ tuổi dưới 30 tuổi chiếm 14% và độ tuổi trên 50 chiếm 5%. Số người trả lời thuộc độ tuổi 30-50 gấp 4,25 lần các nhóm còn lại cho thấy đây là nhóm tuổi đạt tới độ chín về nghề nghiệp cũng như mức độ gắn bó với công việc và với tổ chức.

2.3.2.2. Kiểm định độ tin cậy của thang đo các yếu tố môi trường làm việc

Để có thể sử dụng kết quả khảo sát trong các đánh giá tiếp theo, tác giả phải kiểm định về mức độ tin cậy của dữ liệu thông qua sử dụng kiểm định bằng hệ số Cronbach's Alpha, như trong lý thuyết về phương pháp phân tích đã nêu, thang đo chỉ đảm bảo độ tin cậy khi hệ số Cronbach's Alpha lớn hơn 0.6; hệ số tương quan biến tổng lớn hơn 0.3 và Cronbach's Alpha của các biến quan sát phải nhỏ hơn Cronbach's Alpha tổng. Kết quả kiểm định cho các thang đo được trình bày dưới đây:

Bảng 2.5 Kiểm định độ tin cậy của dữ liệu khảo sát

STT	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
1	Bản chất công việc (Cronbach's Alpha: 0,867)				
1.1	BCCV1	14,91	9,610	,715	,834
1.2	BCCV2	14,91	8,957	,752	,823
1.3	BCCV3	15,01	9,201	,721	,831
1.4	BCCV4	14,92	9,598	,624	,854
1.5	BCCV5	15,31	8,743	,656	,851
2	Điều kiện làm việc (Cronbach's Alpha: 0,912)				
2.1	ĐKLV1	14,72	12,201	,773	,894
2.2	ĐKLV2	14,81	13,129	,676	,912
2.3	ĐKLV3	14,85	11,699	,829	,882
2.4	ĐKLV4	14,89	11,599	,796	,889
2.5	ĐKLV5	14,86	11,736	,813	,885
3	Thu nhập, chính sách đãi ngộ (Cronbach's Alpha: 0,792)				
3.1	TN1	15,06	7,414	,586	,748
3.2	TN2	15,25	8,632	,316	,831
3.3	TN3	15,03	7,450	,584	,749

STT	Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Crobach's Anpha nếu loại biến
3.4	TN4	15,05	6,935	,762	,691
3.5	TN5	14,98	7,284	,646	,729
4	Đào tạo (Crobach's Anpha: 0,835)				
4.1	ĐT1	14,93	8,009	,674	,793
4.2	ĐT2	15,10	7,685	,684	,788
4.3	ĐT3	15,03	8,020	,514	,840
4.4	ĐT4	14,98	7,770	,686	,788
4.5	ĐT5	14,94	7,795	,642	,800
5	Cơ hội thăng tiến (Crobach's Anpha: 0,731)				
5.1	CHTT1	14,69	7,202	,527	,671
5.2	CHTT2	14,62	7,348	,540	,667
5.3	CHTT3	14,47	6,973	,620	,635
5.4	CHTT4	14,74	6,580	,616	,632
5.5	CHTT5	14,50	9,307	,177	,786
6	Người quản lý (Crobach's Anpha: 0,804)				
6.1	NQL1	14,92	7,307	,622	,757
6.2	NQL2	15,07	7,065	,642	,750
6.3	NQL3	15,09	7,485	,431	,818
6.4	NQL4	15,03	7,069	,608	,759
6.5	NQL5	14,98	6,826	,662	,742
7	Đồng nghiệp (Crobach's Anpha: 0,756)				
7.1	ĐN1	14,70	7,074	,559	,698
7.2	ĐN2	14,62	7,098	,584	,690
7.3	ĐN3	14,48	7,001	,610	,680
7.4	ĐN4	14,71	6,554	,619	,674
7.5	ĐN5	14,54	8,681	,256	,796
8	Chính sách cấp trên (Crobach's Anpha: 0,642)				
8.1	CSCT1	15,46	5,583	,524	,531
8.2	CSCT2	15,67	5,681	,349	,615
8.3	CSCT3	15,37	5,569	,482	,548
8.4	CSCT4	15,50	6,807	,137	,707
8.5	CSCT5	15,46	5,306	,544	,515
9	Sự gắn bó (Crobach's Anpha: 0,720)				
9.1	SGB1	10,27	2,045	,582	,619
9.2	SGB2	10,34	1,975	,594	,608
9.3	SGB3	10,28	1,951	,657	,576

STT	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
9,4	SGB4	10,21	2,137	,286	,617

(Nguồn: Kết quả phân tích SPSS)

Quá trình phân tích Cronbach's Alpha như sau:

➤ **Bản chất công việc**

Đối với nhân tố bản chất công việc, ta thấy Cronbach's Alpha tổng (0,867) > 0,6 hệ số tương quan biến tổng đều > 0,3 và Cronbach's Alpha nếu loại biến đều < Cronbach's Alpha tổng nên giữ nguyên các biến quan sát. Vậy nhân tố bản chất công việc gồm 5 biến: BCCV1, BCCV2, BCCV3, BCCV4, BCCV5.

➤ **Điều kiện làm việc**

Đối với yếu tố điều kiện làm việc, ta thấy Cronbach's Alpha tổng (0,912) > 0,6 hệ số tương quan biến tổng đều > 0,3 và Cronbach's Alpha nếu loại biến đều < Cronbach's Alpha tổng nên giữ nguyên các biến quan sát. Vậy nhân tố điều kiện làm việc gồm 5 biến: ĐKLV1, ĐKLV 2, ĐKLV 3, ĐKLV 4, ĐKLV 5.

➤ **Thu nhập, chính sách đãi ngộ**

Đối với nhân tố thu nhập, chính sách đãi ngộ, ta thấy hệ số tương quan biến tổng đều > 0,3 nhưng Cronbach's Alpha của TN2 (0,831) > Cronbach's Alpha tổng (0,792) nên ta loại biến TN2. Vậy nhân tố thu nhập, chính sách đãi ngộ gồm 4 biến: TN1, TN3, TN4, TN5.

➤ **Đào tạo**

Đối với nhân tố đào tạo, ta thấy hệ số tương quan biến tổng đều > 0,3 nhưng Cronbach's Alpha của ĐT3 (0,840) > Cronbach's Alpha tổng (0,835) nên ta loại biến ĐT3 và về mặt lý luận thống kê, biến này không được lựa chọn là biến tác động đến sự gắn bó của nhân viên. Vậy nhân tố đào tạo gồm 4 biến: ĐT1, ĐT2, ĐT4, ĐT5.

➤ **Cơ hội thăng tiến**

Đối với nhân tố cơ hội thăng tiến, ta thấy hệ số tương quan biến tổng đều $> 0,3$ nhưng Cronbach's Alpha của CHTT5 (0,786) $>$ Cronbach's Alpha tổng (0,751) nên ta loại biến CHTT5. Vậy nhân tố cơ hội thăng tiến gồm 4 biến: CHTT1, CHTT2, CHTT3, CHTT4.

➤ **Người quản lý**

Đối với nhân tố người quản lý, ta thấy hệ số tương quan biến tổng đều $> 0,3$ nhưng Cronbach's Alpha của NQL3 (0,818) $>$ Cronbach's Alpha tổng (0,804) nên ta loại biến NQL3. Vậy nhân tố người quản lý gồm 4 biến: NQL1, NQL2, NQL4, NQL5.

➤ **Đồng nghiệp**

Đối với nhân tố đồng nghiệp, ta thấy hệ số tương quan biến tổng đều $> 0,3$ nhưng Cronbach's Alpha của ĐN5 (0,796) $>$ Cronbach's Alpha tổng (0,756) nên ta loại biến ĐN5. Vậy nhân tố đồng nghiệp gồm 4 biến: ĐN1, ĐN2, ĐN3, ĐN4.

➤ **Chính sách cấp trên**

Đối với nhân tố chính sách cấp trên, ta thấy hệ số tương quan biến tổng đều $> 0,3$ nhưng Cronbach's Alpha của CSCT4 (0,707) $>$ Cronbach's Alpha tổng (0,642) nên ta loại biến CSCT4. Vậy nhân tố chính sách cấp trên gồm 4 biến: CSCT1, CSCT2, CSCT3, CSCT5.

➤ **Sự gắn bó**

Đối với nhân tố sự gắn bó, ta thấy Cronbach's Alpha tổng (0,72) $> 0,6$ hệ số tương quan biến tổng đều $> 0,3$ và Cronbach's Alpha nếu loại biến đều $<$ Cronbach's Alpha tổng nên giữ nguyên các biến quan sát. Vậy nhân tố sự gắn bó gồm 4 biến: SGB1, SGB2, SGB3, SGB4.

2.3.2.3. Phân tích nhân tố khám phá (EFA)

Phân tích nhân tố khám phá EFA là một phương pháp phân tích thống kê dùng để rút gọn một tập gồm nhiều biến quan sát phụ thuộc lẫn nhau thành một tập

biến (gọi là các nhân tố) ít hơn để chúng có ý nghĩa hơn nhưng vẫn chứa đựng hầu hết nội dung thông tin của tập biến ban đầu (Hair & ctg, 1998).

Trong toàn bộ 44 biến quan sát đều được đưa vào quá trình phân tích nhân tố. Trong đó, các thang đo chất lượng môi trường làm việc gồm 40 biến quan sát, thang đo sự gắn bó gồm 04 biến quan sát.

Trong nghiên cứu này, tác giả sử dụng phân tích nhân tố cho 2 thang đo: Thang đo thuộc nhân tố chất lượng môi trường làm việc và thang đo thuộc nhân tố sự gắn bó. EFA được thực hiện với phép trích Principle Component với phép xoay Varimax và các tiêu chuẩn Community ≥ 0.5 , hệ số tải nhân tố (Factor loading) ≥ 0.5 , Eigenvalue ≥ 1 , tổng phương sai trích ≥ 0.5 (50%) và hệ số KMO (Kaiser – Meyer – Olkin) ≥ 0.5 để đảm bảo dữ liệu phù hợp cho phân tích nhân tố.

2.3.2.3.1. Phân tích EFA các nhân tố thuộc thang đo chất lượng môi trường làm việc

Phân tích các nhân tố thuộc các thang đo chất lượng môi trường làm việc nhằm khám phá cấu trúc của thang đo chất lượng môi trường làm việc thông qua các nhân tố: Bản chất công việc, điều kiện làm việc, thu nhập và chính sách đãi ngộ, đào tạo, cơ hội thăng tiến, người quản lý, đồng nghiệp, chính sách cấp trên. Sau khi đảm bảo quá trình làm sạch dữ liệu theo đúng quy trình EFA, các nhân tố sẽ được kiểm định trước khi đưa vào phân tích hồi quy để kiểm định mô hình. Thang đo chất lượng môi trường làm việc ban đầu gồm 8 nhân tố chính và 40 biến quan sát. Sau khi kiểm định độ tin cậy bằng Cronbach's Alpha, ta loại 6 biến quan sát còn lại 34 biến quan sát đều đảm bảo độ tin cậy. Phân tích nhân tố khám phá EFA được sử dụng để đánh giá lại mức độ hội tụ của 34 biến quan sát này theo các nhân tố.

Thực hiện phân tích EFA cho tổng thể 34 biến của các thang đo thuộc nhân tố chất lượng môi trường làm việc. Kết quả số biến quan sát được giữ lại là 30 biến

quan sát tương ứng với 8 nhân tố chính. Kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA các nhân tố thuộc thang đo chất lượng môi trường làm việc như sau:

- Sau khi xoay nhân tố lần 1, loại biến ĐT2, ĐN1, ĐN4, CSCT5 vì biến xuất hiện ở hai cột khác nhau mà hiệu của hai số đó $< 0,3$.
- Sau khi xoay nhân tố lần 2, tất cả các biến quan sát đều đáp ứng tốt các điều kiện để tiến hành phân tích.

Kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA các nhân tố thuộc thang đo chất lượng môi trường làm việc lần 2 có kết quả cụ thể như sau:

Bảng 2.6 Kết quả phân tích EFA với các nhân tố thuộc thang đo chất lượng môi trường làm việc

	Nhân tố							
	1	2	3	4	5	6	7	8
ĐKLV5	,876							
ĐKLV3	,868							
ĐKLV4	,867							
ĐKLV1	,829							
ĐKLV2	,761							
BCCV2		,828						
BCCV3		,805						
BCCV4		,766						
BCCV1		,763						
BCCV5		,718						
TN5			,836					
TN1			,810					
TN4			,789			,304		
TN3			,662					
NQL1				,879				
NQL4				,815				
NQL2				,722				
NQL5				,711				
CHTT2					,833			
CHTT3					,808			
CHTT1					,681			
CHTT4					,627			
ĐT1						,797		

	Nhân tố							
	1	2	3	4	5	6	7	8
ĐT4						,786		
ĐT5						,595		
CSCT3							,851	
CSCT1							,798	
CSCT2							,781	
ĐN2								,848
ĐN3								,828
Phương sai trích lũy tiến (%)	22,023	33,098	43,49	50,981	58,092	63,675	67,561	71,255
Hệ số Eigenvalue	6,607	3,322	3,118	2,247	2,133	1,675	1,166	1,108
KMO: 0,763 Bartlett's: 2652,766 Sig: 0,000								

(Nguồn: Kết quả phân tích SPSS)

- Hệ số KMO trong phân tích bằng $0,763 > 0,5$, cho thấy rằng kết quả phân tích yếu tố là đảm bảo độ tin cậy.
- Kiểm định Bartlett's Test có hệ số Sig. là $0.000 < 0.05$, thể hiện rằng kết quả phân tích yếu tố đảm bảo được mức ý nghĩa thống kê.
- Phương sai trích bằng 71,255, thể hiện rằng sự biến thiên của các yếu tố được phân tích có thể giải thích được 71,255% sự biến thiên của dữ liệu khảo sát ban đầu, đây là mức ý nghĩa ở mức khá.
- Hệ số Eigenvalues của yếu tố thứ 8 bằng $1,108 > 1$, thể hiện sự hội tụ của phép phân tích dừng ở yếu tố thứ 8, hay kết quả phân tích cho thấy có 8 nhân tố được trích ra từ dữ liệu khảo sát.
- Hệ số tải yếu tố của mỗi biến quan sát thể hiện các yếu tố đều lớn hơn 0.5, cho thấy rằng các biến quan sát đều thể hiện được mối ảnh hưởng với các yếu tố mà các biến này biểu diễn.

2.3.2.3.2. Phân tích EFA các thang đo thuộc nhân tố sự gắn bó

Thang đo sự gắn bó gồm 04 biến quan sát. Sau khi đạt độ tin cậy bằng kiểm tra Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá EFA được sử dụng để kiểm định lại mức độ hội tụ của các biến quan sát.

Thang đo mức độ gắn bó chung được xây dựng nhằm khảo sát mức độ gắn bó trong tổng thể sự gắn bó của nhân viên tại Ban KHCN sau khi hoàn thành việc khảo sát các nhân tố thuộc thang đo chất lượng môi trường làm việc. Thang đo mức độ gắn bó chung gồm GB1, GB2, GB3, GB4.

Kết quả phân tích nhân tố EFA các thang đo thuộc nhân tố sự gắn bó của nhân viên có kết quả như sau:

Bảng 2.7 Kết quả phân tích nhân tố EFA cho thang đo thuộc nhân tố sự gắn bó của nhân viên

Biến	Hệ số tải	Kiểm định	Giá trị
SGB1	,849	KMO	0,725
SGB2	,841	Sig	0,000
SGB3	,829	Eigenvalues	2,331
SGB4	,465	Phương sai trích	58,277

(Nguồn: Kết quả phân tích SPSS)

Kết quả phân tích nhân tố cho thấy:

- Hệ số KMO trong phân tích bằng $0,725 > 0,5$, cho thấy rằng kết quả phân tích yếu tố là đảm bảo độ tin cậy.
- Kiểm định Bartlett's Test có hệ số Sig. là $0.000 < 0.05$, thể hiện rằng kết quả phân tích yếu tố đảm bảo được mức ý nghĩa thống kê.
- Phương sai trích bằng 58,277 thể hiện rằng sự biến thiên của các yếu tố được phân tích có thể giải thích được 58,277 % sự biến thiên của dữ liệu khảo sát ban đầu, đây là mức ý nghĩa ở mức khá.

- Hệ số Eigenvalues của yếu tố thứ 1 bằng $2,331 > 1$, thể hiện sự hội tụ của phép phân tích dừng ở nhân tố thứ 1, hay kết quả phân tích cho thấy có 01 nhân tố được trích ra từ dữ liệu khảo sát.

- Hệ số tải yếu tố của mỗi biến quan sát thể hiện các yếu tố đều lớn hơn 0.6, cho thấy rằng các biến quan sát đều thể hiện được sự ảnh hưởng với các yếu tố mà các biến này biểu diễn.

Như vậy kết quả phân tích nhân tố với các thang đo thuộc nhân tố sự gắn bó cũng thể hiện sự tin cậy cao.

Từ các kết quả phân tích yếu tố trên, các yếu tố lần lượt được tính toán giá trị trung bình của điểm đánh giá các biến quan sát thể hiện thang đo, để có thể xác định được một yếu tố đại diện cho các biến quan sát sử dụng trong việc phân tích hồi quy và tương quan.

c. Mô hình hiệu chỉnh

Sau khi tiến hành kiểm định độ tin cậy của thang đo bằng phân tích hệ số Cronbach's Alpha và phân tích nhân tố khám phá EFA và loại các biến không đảm bảo trong quá trình phân tích. Các biến quan sát hội tụ về đúng 8 nhóm tương ứng với 8 nhân tố độc lập ảnh hưởng đến sự gắn bó của nhân viên tại Ban KHCN và 1 nhóm nhân tố phụ thuộc. Thứ tự của các nhóm nhân tố thay đổi như sau:

Bảng 2.8 Các nhóm nhân tố độc lập

NHÂN TỐ	BIẾN QUAN SÁT	KÝ HIỆU
I. BẢN CHẤT CÔNG VIỆC	Tôi cảm thấy hài lòng với công việc hiện tại	BCCV1
	Trình độ học vấn của tôi phù hợp với công việc đang làm	BCCV2
	Tôi luôn cố gắng để hoàn thành công việc của mình	BCCV3

NHÂN TỐ	BIẾN QUAN SÁT	KÝ HIỆU
	Việc đánh giá kết quả thực hiện công việc phù hợp với công việc tôi đảm nhiệm và đảm bảo công bằng	BCCV4
	Tôi ít gặp khó khăn nào trong việc cân bằng công việc và cuộc sống cá nhân	BCCV5
II. ĐIỀU KIỆN LÀM VIỆC	Môi trường làm việc xung quanh an toàn và sạch sẽ	ĐKLV1
	Cơ sở hạ tầng/thiết bị/công cụ giúp tôi hoàn thành được công việc của mình	ĐKLV2
	Môi trường làm việc tạo sự thoải mái cho tôi	ĐKLV3
	Nơi làm việc rất tiện nghi và việc di chuyển đến cơ quan khá thuận tiện	ĐKLV4
	Tôi nghĩ đây là nơi tuyệt vời để làm việc	ĐKLV5
III. THU NHẬP VÀ CHÍNH SÁCH ĐÃI NGỘ	Thu nhập tôi nhận được luôn gắn với khối lượng công việc và đóng góp của cá nhân	TN1
	Thu nhập tại Ban giúp tôi trang trải được cuộc sống	TN3
	Chính sách đãi ngộ của Ban KHCN có giá trị tinh thần và vật chất tương xứng với sự cố gắng	TN4
	Tôi hài lòng với chính sách đãi ngộ	TN5
V. ĐÀO TẠO	Ban KHCN tổ chức các khóa đào tạo mà tôi cần	ĐT1
	Tôi luôn được vận dụng các kiến thức được đào tạo vào thực tế	ĐT4
	Tôi có cơ hội chia sẻ kiến thức được học với người không tham gia khóa học	ĐT5
VII. CƠ HỘI THĂNG TIẾN	Ban KHCN luôn tạo điều kiện cho tôi phát triển nghề nghiệp	CHTT1

NHÂN TỐ	BIẾN QUAN SÁT	KÝ HIỆU
	Tôi đã từng được qui hoạch vào danh sách nhân sự quản lý của đơn vị	CHTT2
	Ở Ban KCHN những người có năng lực đều có cơ hội thăng tiến	CHTT3
	Tôi được tham gia đề bạt lãnh đạo đơn vị	CHTT4
VI. NGƯỜI QUẢN LÝ	Sếp luôn cởi mở với đóng góp của mọi người	NQL1
	Những kinh nghiệm tôi học được từ lãnh đạo rất hữu ích để phát triển sự nghiệp tương lai	NQL2
	Sếp luôn đánh giá cao và đối xử công bằng với mọi người	NQL4
	Sếp đánh giá đúng tiềm năng tối đa và điểm mạnh của tôi.	NQL5
VII. ĐỒNG NGHIỆP	Tôi luôn cảm thấy có thể tin tưởng vào sự giúp đỡ của đồng nghiệp khi cần	ĐN2
	Đồng nghiệp luôn trao đổi những kinh nghiệm có liên quan đến công việc với tôi	ĐN3
VIII. CHÍNH SÁCH CẤP TRÊN	Chính sách nhân sự luôn quan tâm đến chất lượng công việc và cuộc sống của người lao động	CSCT1
	Chính sách nhân sự được xây dựng hợp lý, phù hợp và làm hài lòng đội ngũ người lao động	CSCT2
	Chính sách động viên dụng, đào tạo và sử dụng người lao động tại VINAPHONE đáp ứng được yêu cầu kinh doanh và phát triển năng lực đội ngũ nhân viên	CSCT3

(Nguồn: Kết quả phân tích từ dữ liệu phân tích)

Bảng 2.9 Nhóm nhân tố phụ thuộc

STT	NHÂN TỐ	BIẾN QUAN SÁT	KÝ HIỆU
1	Sự gắn bó	Công việc hiện tại khiến tôi có ý định tiếp tục làm việc	SGB1
		Tôi tin rằng mình sẽ có tương lai tươi sáng khi làm việc tại đây	SGB2

STT	NHÂN TỐ	BIẾN QUAN SÁT	KÝ HIỆU
		Tôi sẵn sàng cố gắng hết sức để hoàn thành công việc của mình	SGB3
		Tôi luôn hãnh diện vì được làm trong Ban KHCN	SGB4

(Nguồn: Kết quả phân tích từ dữ liệu phân tích)

Các giả thuyết nghiên cứu cho mô hình sau khi điều chỉnh:

Giả thuyết về mối quan hệ giữa thực tiễn quản trị nguồn nhân lực và sự gắn bó của nhân viên đối với tổ chức.

- **H'1:** Bản chất công việc có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn bó của nhân viên đối với Ban KHCN.
- **H'2:** Điều kiện làm việc có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn bó của nhân viên đối với Ban KHCN.
- **H'3:** Thu nhập và chính sách đãi ngộ có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn bó của nhân viên đối với Ban KHCN.
- **H'4:** Đào tạo có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn bó của nhân viên đối với Ban KHCN.
- **H'5:** Cơ hội thăng tiến có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn bó của nhân viên đối với Ban KHCN.
- **H'6:** Người quản lý có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn bó của nhân viên đối với Ban KHCN.
- **H'7:** Đồng nghiệp có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn bó của nhân viên đối với Ban KHCN.
- **H'6:** Chính sách cấp trên có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn bó của nhân viên đối với Ban KHCN.
- Phương trình tổng quát được xây dựng như sau:

$$GB = \beta_0 + \beta_1*BCCV + \beta_2*DKLV + \beta_3*TN + \beta_4*DT + \beta_5*CHTT + \beta_6*NQL + \beta_7*DN + \beta_8*CSCT$$

Trong đó:

- GB: Sự gắn bó của nhân viên đối với Ban KHCN (được xem là biến phụ thuộc)
- BCCV: Bản chất công việc (được xem là biến độc lập)
- ĐKLV: Điều kiện làm việc (được xem là biến độc lập)
- TN: Thu nhập và chính sách đãi ngộ (được xem là biến độc lập)
- DT: Đào tạo (được xem là biến độc lập)
- CHTT: Cơ hội thăng tiến (được xem là biến độc lập)
- NQL: Người quản lý (được xem là biến độc lập)
- DN: Đồng nghiệp (được xem là biến độc lập)
- CSCT: Chính sách cấp trên (được xem là biến độc lập)
- β : Hệ số hồi quy riêng phần.

2.3.2.4. Phân tích tương quan

Bảng 2.10 Kết quả phân tích tương quan

		ĐKLV	BCCV	TN	NQL	CHTT	DT	CSCT	DN	SGB
ĐKLV	Tương quan Pearson	1	.286**	.307**	.018	.116	.246**	-.002	.279**	.499**
	Mức ý nghĩa Sig. (2-tailed)		.000	.000	.826	.163	.003	.985	.001	.000
	N	105	105	105	105	105	105	105	105	105
BCCV	Tương quan Pearson	.286**	1	.275**	.065	.347**	.461**	.061	.409**	.564**
	Mức ý nghĩa Sig. (2-tailed)	.000		.001	.440	.000	.000	.465	.000	.000
	N	105	105	105	105	105	105	105	105	105
TN	Tương quan Pearson	.307**	.275**	1	.083	.298**	.425**	.022	.400**	.569**
	Mức ý nghĩa Sig. (2-tailed)	.000	.001		.322	.000	.000	.794	.000	.000
	N	105	105	105	105	105	105	105	105	105
NQL	Tương quan Pearson	.018	.065	.083	1	-.023	-.051	.015	-.044	.077
	Mức ý nghĩa Sig. (2-tailed)	.826	.440	.322		.785	.540	.856	.600	.358

		ĐKL	BCCV	TN	NQL	CHTT	ĐT	CSCT	ĐN	SGB
	N	105	105	105	105	105	105	105	105	105
CHTT	Tương quan Pearson	,116	,347**	,298**	-,023	1	,509**	,109	,543**	,583**
	Mức ý nghĩa Sig. (2-tailed)	,163	,000	,000	,785		,000	,191	,000	,000
	N	105	105	105	105	105	105	105	105	105
ĐT	Tương quan Pearson	,246**	,461**	,425**	-,051	,509**	1	-,023	,644**	,611**
	Mức ý nghĩa Sig. (2-tailed)	,003	,000	,000	,540	,000		,788	,000	,000
	N	105	105	105	105	105	105	105	105	105
CSCT	Tương quan Pearson	-,002	,061	,022	,015	,109	-,023	1	,015	,195*
	Mức ý nghĩa Sig. (2-tailed)	,985	,465	,794	,856	,191	,788		,854	,019
	N	105	105	105	105	105	105	105	105	105
ĐN	Tương quan Pearson	,279**	,409**	,400**	-,044	,543**	,644**	,015	1	,601**
	Mức ý nghĩa Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,600	,000	,000	,854		,000
	N	105	105	105	105	105	105	105	105	105
SGB	Tương quan Pearson	,499**	,564**	,569**	,077	,583**	,611**	,195*	,601**	1
	Mức ý nghĩa Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,358	,000	,000	,019	,000	
	N	105	105	105	105	105	105	105	105	105

(Nguồn: Kết quả phân tích SPSS)

Kết quả phân tích tương quan như bảng 2.10 cho thấy không có dấu hiệu xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến. Các biến độc lập có mối liên hệ tương quan tuyến tính thấp với nhau. Mức ý nghĩa Sig. (2 đuôi) của biến NQL với biến SGB là $0,358 > 0,005$ nên không có ý nghĩa thống kê hay biến người quản lý không ảnh hưởng đến sự gắn bó của nhân viên nên ta loại biến đó khỏi mô hình, tương tự ta cũng loại biến CSCT ra khỏi mô hình. Các biến độc lập còn lại đều có mức ý nghĩa Sig. (2 đuôi) $< 0,005$ nên chúng đều có ý nghĩa thống kê và có mối liên quan tuyến tính với biến phụ thuộc SGB. Trong đó hệ số tương quan giữa SGB với ĐT- “Đào tạo” là lớn nhất đạt 0,611.

2.3.2.5. Phân tích hồi quy tuyến tính bội

➤ Kiểm định mức độ phù hợp

Bảng 2.11. Phân tích hồi quy các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn bó của nhân viên

Model	R	R Square	Adjusted R Square
--------------	----------	-----------------	--------------------------

1	.838 ^a	.702	.689
---	-------------------	------	------

(Nguồn: Kết quả phân tích SPSS)

Từ kết quả các bảng dưới đây, ta thấy rằng kiểm định F cho giá trị Sig. < 0.05, chứng tỏ là mô hình phù hợp và cùng với đó là R^2 hiệu chỉnh có giá trị bằng 0.689 có nghĩa là mô hình hồi quy giải thích được 68,9% sự biến thiên của biến phụ thuộc. Như vậy, mô hình có giá trị giải thích ở mức khá tốt.

Kiểm định độ phù hợp của mô hình

Giả thuyết H0 đặt ra đó là: $\beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = \beta_5 = \beta_6 = \beta_7 = \beta_8 = 0$.

Bảng 2.12 Phân tích ANOVA

Mô hình		Tổng bình phương	df	Giá trị trung bình bình phương	F	Sig.
1	Hồi quy	20,821	6	3,470	54,145	.000 ^b
	Phần dư	8,845	138	,064		
	Tổng	29,666	144			

(Nguồn: Kết quả phân tích SPSS)

Ngoài ra, hệ số tương quan dưới đây cho thấy rằng, kết quả kiểm định tất cả các nhân tố đều cho kết quả Sig. < 0.05; điều này chứng tỏ rằng có đủ bằng chứng thống kê để bác bỏ giả thuyết H0 đối với các nhân tố này, hay các giả thuyết H1, H2, H3, H4, H5, H6, H7, H8 được chấp nhận ở mức ý nghĩa là 95%.

➤ **Kiểm định hiện tượng đa cộng tuyến**

Bảng 2.13 Kiểm định hiện tượng đa cộng tuyến

Mô hình		Thông kê đa cộng tuyến	
		Độ phóng đại của biến	VIF
1	(Hằng số)		
	ĐKLV	,842	1,187
	BCCV	,732	1,367
	TN	,754	1,326
	CHTT	,648	1,544
	ĐT	,494	2,026

ĐN	,495	2,020
----	------	-------

(Nguồn: Kết quả phân tích SPSS)

Với độ chấp nhận (Tolerance) lớn và hệ số phóng đại phương sai (Variance Inflation Factor - VIF) của các biến nhỏ, mô hình hồi quy không vi phạm hiện tượng đa cộng tuyến. Mô hình hồi quy vi phạm hiện tượng đa cộng tuyến khi có giá trị VIF lớn hơn hay bằng 10.

➤ **Kết quả phân tích hồi quy đa biến và đánh giá mức độ quan trọng của từng nhân tố**

Bảng 2.14 Kết quả phân tích hồi quy bội

Mô hình	Hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa			Hệ số hồi quy đã chuẩn hóa		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta				
1	(Hằng số)	,691	,154			4,480	,000
	ĐKL	,141	,027	,267		5,271	,000
	BCCV	,135	,033	,221		4,076	,000
	TN	,152	,033	,246		4,605	,000
	CHTT	,167	,034	,280		4,852	,000
	ĐT	,082	,041	,131		1,973	,051
	ĐN	,057	,038	,101		1,526	,129

(Nguồn: Kết quả phân tích SPSS)

Qua bảng phân tích hồi quy đa biến, ta nhận thấy nhân tố đào tạo và đồng nghiệp có Sig. > 0,005 nên hai nhân tố đó không ảnh hưởng đến sự gắn bó của nhân viên, còn các nhân tố còn lại đều ảnh hưởng đến sự gắn bó của nhân viên. Từ những phân tích trên, ta có được phương trình mô tả sự biến động của các yếu tố môi trường ảnh hưởng đến sự gắn bó của nhân viên như sau:

$$GB = 0,691 + 0,141*ĐKL + 0,135*BCCV + 0,152*TN + 0,167*CHTT$$

Theo phương trình hồi quy ở trên cho thấy sự gắn bó của nhân viên tại Ban KHCN có quan hệ tuyến tính với các yếu tố:

Mạnh nhất là: **Cơ hội thăng tiến** (Hệ số Beta 1 là 0,167)

Thứ hai là: **Thu nhập và chính sách đãi ngộ** (Hệ số Beta 2 là 0,152)

Thứ ba là: **Điều kiện làm việc** (Hệ số Beta 3 là 0,141)

Thứ tư là: **Bản chất công việc** (Hệ số Beta 4 là 0,135)

Mô hình hồi quy có hệ số R2 hiệu chỉnh = 0,689, chứng tỏ độ phù hợp của mô hình với bộ dữ liệu là khá cao, giải thích được 68,9% cho sự biến thiên của sự gắn bó của nhân viên tại Ban KHCN. Dựa trên kết quả nghiên cứu, đây là cơ sở để đưa ra những giải pháp nâng cao sự gắn bó của nhân viên tại Ban KHCN thông qua những yếu tố này.

2.4. Đánh giá chung về môi trường làm việc tác động đến sự gắn bó của nhân viên tại Ban Khách hàng cá nhân - VNPT Vinaphone

2.4.1. Những mặt tích cực của môi trường làm việc tác động đến sự gắn bó của nhân viên tại Ban Khách hàng cá nhân - VNPT Vinaphone.

Với một đơn vị có bề dày như Ban KHCN, việc có những nhân viên có năng lực có thời gian công tác trên hai mươi năm kể từ ngày Công ty Dịch vụ viễn thông được thành lập vào những năm chín mươi đến nay chứng tỏ môi trường làm việc tại Ban đã được nhân viên trung thành và khá hạnh phúc với công việc. Kết quả đó thể hiện được những điểm tích cực của môi trường làm việc tại như:

Từ việc xây dựng, thiết kế khá chi tiết bản mô tả công việc cho hầu hết các vị trí công việc. Ban KHCN đã khá thành công trong việc bố trí cán bộ công nhân viên theo trình độ, chuyên môn, nghiệp vụ của người lao động từ đó tạo được hứng thú cho nhân viên trong công việc đảm nhận.

Chính sách thu nhập và đãi ngộ công khai và kịp thời tạo không khí phấn khởi, niềm tin cho đội ngũ nhân viên. Thúc đẩy động lực và tinh thần lao động của nhân viên trong công việc được giao. Ngoài những chính sách được thực hiện theo quy định của Nhà nước, VNPT và VNPT Vinaphone, Ban KHCN còn thực hiện xây dựng các chính sách đãi ngộ riêng của đơn vị để khuyến khích khả năng làm việc của nhân viên.

Việc trang bị cơ sở vật chất, phương tiện kỹ thuật, phương tiện hỗ trợ trong công việc đảm bảo đầy đủ. Đã loại bỏ được phần nào yếu tố ảnh hưởng không tốt tới sức khỏe nhân viên thông qua việc cung cấp đầy đủ các phương tiện, phòng chống rủi ro, an toàn vệ sinh lao động. Tạo được cảm giác yên tâm cho nhân viên mỗi khi đến nơi làm việc để làm việc có hiệu quả. Bên cạnh đó, đã tạo điều kiện thuận lợi đồng thời xây dựng bầu không khí làm việc cởi mở, thân thiện, hòa đồng trong tập thể lao động để từ đó góp phần nâng cao năng suất lao động, hiệu quả làm việc, đảm bảo an toàn, tạo tâm lý thoải mái, yên tâm cho nhân viên tận tâm gắn bó với công việc.

2.4.2. Những tồn tại và nguyên nhân của môi trường làm việc tác động đến sự gắn bó của nhân viên tại Ban Khách hàng cá nhân - VNPT Vinaphone.

2.4.2.1. Tồn tại

Với tầm ảnh hưởng của mỗi yếu tố thuộc môi trường làm việc tác động đến sự gắn bó của nhân viên tại Ban KHCN là khác nhau. Có những yếu tố tác động tích cực đến đến sự trung thành của nhân viên trong những thời khắc tốt đẹp của Ban KHCN cũng như sát cánh cùng nhau tại thời điểm khó khăn, vất vả nhất và cùng tạo nên những thành tựu, tuy nhiên cũng có những yếu tố vẫn còn những hạn chế cần phải khắc phục về môi trường làm việc cho nhân viên tại Ban KHCN, cụ thể:

Về yếu tố bản chất công việc: Đôi chỗ vẫn còn hạn chế trong việc bố trí nhân viên vào phân việc chưa phù hợp nhất với chuyên môn, năng lực, sở trường của họ. Điều đó dẫn đến nhân viên chưa phát huy được hết khả năng, năng lực, chuyên môn của mình vì việc bố trí công việc chưa linh hoạt, đa dạng gây ra hạn chế là một lúc nào đó nhân viên thấy tình trạng nhàm chán, đơn điệu... Chưa có các hoạt động nhằm xác định nhu cầu của nhân viên tại Ban KHCN. Bởi việc xác định nhu cầu của nhân viên cần thiết để từ đó thỏa mãn được nhu cầu của nhân viên. Chưa có phương pháp phát hiện ra nhu cầu của nhân viên trong từng thời kỳ. Bên cạnh đó chưa làm phong phú công việc nhằm gia tăng sự thách thức và thành quả lớn hơn

trong công việc, chưa hạn chế tối đa sự nhàm chán trong công việc hoặc những công việc lặp đi lặp lại, chưa kịp thời cung cấp các thông tin phản hồi về hiệu quả công tác.

Về yếu tố thu nhập và chế độ đãi ngộ: Chưa tương xứng hoàn toàn với năng lực và mức độ hoàn thành mà nhân viên bỏ ra, do đó còn có một số nhân viên chưa thực sự thỏa mãn. Hình thức đãi ngộ tuy nhiều nhưng không cải tiến, cùng với mức đãi ngộ không cao, cơ sở đánh giá làm căn cứ đãi ngộ còn một số hạn chế dẫn đến sự chưa tương xứng giữa kết quả làm việc với kết quả đánh giá.

Về cơ hội thăng tiến: Việc phát triển nghề nghiệp của nhân viên còn đôi lúc hạn chế do chưa xây dựng các tiêu chuẩn cụ thể làm căn cứ để lựa chọn đối tượng cử đi đào tạo, chưa tích cực tạo ra cơ hội đào tạo đặc sắc, nâng cao kỹ năng nghề nghiệp chuyên sâu cho nhân viên. Chưa sâu sát vào từng cá nhân bằng cách làm việc với từng nhân viên để khám phá năng lực thực sự của họ, đặt họ vào đúng sở trường, chính xác trong lĩnh vực chuyên môn, vào các dự án tương lai chưa thừa nhận những đóng góp dù không lớn để khiến họ cảm kích và tận tâm hơn.

Về yếu tố điều kiện làm việc: Hàng năm, trong hội nghị người lao động, chưa có ý kiến của nhân viên về điều kiện vật chất tại nơi làm việc cũng như những chuẩn hóa về công cụ dụng cụ được trang bị.

Các biện pháp kích thích tinh thần khác cho nhân viên tại Ban KHCN chưa đa dạng và phong phú, chưa tạo được động lực mạnh mẽ cho nhân viên. Vì vậy chưa có nhiều tác dụng khuyến khích nhân viên gắn bó lâu dài và làm việc có hiệu quả.

2.4.2.2 Nguyên nhân

Trước sức ép cạnh tranh của thị trường lao động hiện nay, Ban KHCN đã nhận thức và từng bước cải thiện các yếu tố thuộc môi trường làm việc nhằm thu hút và giữ chân được nhân viên có tài. Tuy nhiên trong quá trình thực hiện, có thể thấy các tồn tại hạn chế của các yếu tố thuộc môi trường làm việc hiện nay của Ban KHCN,

như đã trình bày ở trên, quá trình thực hiện chưa mang lại hiệu quả cao do nguyên nhân sau đây:

Do bản thân nhân viên không quan tâm thường xuyên và chưa thực sự hiểu về bản mô tả công việc, yêu cầu của công việc đối với người thực hiện. Bên cạnh đó, các quy định tiêu chuẩn về con người được tuyển dụng như kỹ năng, văn hóa đến trách nhiệm, quyền hạn,... được chuẩn hóa nhưng chưa cập nhật thường xuyên dẫn đến chưa đủ cơ sở cho việc đánh giá chính xác, khách quan kết quả thực hiện công việc.

Việc đánh giá năng lực cá nhân đáp ứng nhu cầu công việc đã được Ban KHCN thực hiện nhưng với tần suất thấp và chưa phản ánh kịp thời năng lực của nhân viên nên chưa tác động tích cực đến người có năng lực cao, người chưa đủ năng lực thì vẫn được hưởng thu nhập gần bằng người có năng lực, không họ có động lực để học hỏi trau dồi kiến thức đáp ứng yêu cầu công việc.

Chế độ phúc lợi và có tính chất phúc lợi của Ban KHCN thì mới chỉ dừng lại ở mức độ tuân thủ các quy định của pháp luật Nhà Nước và chưa mang lại kết quả mong muốn. Mặt khác, Ban KHCN mới chỉ chú trọng tới việc thưởng bằng tiền cho nhân viên mà chưa chú trọng tới thưởng bằng hiện vật, việc tôn vinh lao động điển hình mới được tổ chức và chưa phát huy sâu rộng hơn.

Mặt khác, do chưa chú trọng mạnh đến việc phát triển nhân lực mà chỉ tập trung vào phát triển kinh doanh, hoàn thành chỉ tiêu phát triển thuê bao, chỉ tiêu doanh thu,... cộng với việc chưa quan tâm sát sao đến chính sách, chiến lược về nhân sự lâu dài. Khi lãnh đạo chưa sát sao đến việc xây dựng và phát triển nhân lực thì sẽ có nhưng tác động không mấy tích cực đến nguồn nhân lực.

Do nguồn lực tài chính của Ban KHCN còn hạn chế bởi chính sách tiết kiệm chi phí nên chưa quan tâm xây dựng được nguồn kinh phí đầu tư cho nguồn lao động.

Đôi khi sự đòi hỏi về nhu cầu cá nhân cao hơn lợi ích tập thể. Đâu đó còn có nhân viên còn thiếu ý thức và tinh thần trách nhiệm, có nhiều đòi hỏi mà khi không được đáp ứng kịp thời thì sinh ra chán nản, làm việc hời hợt. Mặt khác, một số ít nhân viên chưa định hướng gắn bó và coi Ban KHCN là ngôi nhà thứ hai, họ đi làm để trông chờ đến cuối tháng nhận tiền. Khi nhân viên không thấy thỏa mãn với công việc dẫn đến khó xây dựng các nhu cầu giao tiếp, nhu cầu tự khẳng định... và ảnh hưởng không nhỏ đến hiệu quả công việc và sự gắn bó với tổ chức. Việc chưa mạnh dạn đề đạt yêu cầu về công việc, quyền lợi và trách nhiệm của bản thân. Một bộ phận nhỏ nhân viên Ban KHCN còn có tâm lý đối phó với người quản lý, với đồng nghiệp và việc thực hiện qui tắc ứng xử đôi lúc chưa đi vào thực chất.

Kết luận chương

Chương này đã trình bày các nội dung chính là thực trạng tình hình hoạt động, môi trường làm việc tại Ban KHCN. Ở phần thực trạng, nghiên cứu đã thể hiện các nội dung về quá trình hình thành và phát triển của Ban KHCN; chức năng, nhiệm vụ, các sản phẩm dịch vụ của đơn vị; tình hình về lao động và công tác quản lý lao động; tình hình kinh doanh của đơn vị trong những năm gần đây; đặc điểm công việc và thực trạng môi trường làm việc tại Ban KHCN.

Phần phương pháp nghiên cứu đã nêu lên được phương pháp nghiên cứu định tính, phương pháp nghiên cứu định lượng và xây dựng quy trình nghiên cứu; lấy mẫu trên tổng thể nhân viên đang làm việc tại Ban KHCN và khảo sát thực tế được 105 mẫu; nghiên cứu cũng đã xác định được phương pháp thu thập dữ liệu thứ cấp và dữ liệu sơ cấp đồng thời trình bày cụ thể về các bước xử lý và phân tích dữ liệu gồm đánh giá độ tin cậy của thang đo, phân tích nhân tố khám phá, phân tích hồi quy. Từ kết quả khảo sát nghiên cứu đưa ra đánh giá chung về môi trường làm việc của Ban KHCN.

CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN MÔI TRƯỜNG LÀM VIỆC ĐỂ TẠO SỰ GẮN BÓ CỦA NHÂN VIÊN TẠI BAN KHÁCH HÀNG CÁ NHÂN - VNPT VINAPHONE

3.1. Phương hướng và mục tiêu phát triển

3.1.1. Phương hướng và mục tiêu phát triển của VNPT Vinaphone trong giai đoạn 2022 – 2030

Là đơn vị chủ lực kinh doanh của VNPT với 25 năm không ngừng phát triển và không ngừng vươn xa, với hơn 12.000 cán bộ công nhân viên cùng, mỗi Chiến binh xanh khắp mọi miền đất nước cùng với những công nghệ tiên tiến hàng đầu sẵn sàng đem lại những giá trị đích thực đến khách hàng, VNPT Vinaphone đóng góp một phần quan trọng trong việc thực hiện phương hướng và mục tiêu phát triển của VNPT giai đoạn 2022 – 2030 theo chức năng và nhiệm vụ của mình. Cụ thể, trong giai đoạn 2022 đến 2030 là:

*** Mục tiêu chung**

- Với định hướng của VNPT Vinaphone kinh doanh là cạnh tranh bằng chất lượng, tập trung cho phát triển chiều sâu quyết tâm giữ vững khẳng định vị thế của doanh nghiệp đi đầu trong lĩnh vực VT-CNTT của đất nước. Chính vì vậy, chủ trương phải đổi mới toàn diện để đạt được sự tăng trưởng bền vững đã được quán triệt trong toàn Tổng công ty.

- Xây dựng VNPT Vinaphone hiện đại, tiên tiến về công nghệ, đa dạng về dịch vụ, linh hoạt trong quản lý, phát triển tăng trưởng nhanh về doanh thu và lợi nhuận.

- Tập trung phát triển và kinh doanh các dịch vụ của VNPT, đóng vai trò then chốt trong việc thực hiện mục tiêu chuyển dịch từ cung cấp các dịch vụ viễn thông thuần túy sang cung cấp các dịch vụ tích hợp giữa VT-CNTT, truyền thông, đi trước đón đầu và mang lại các tiện ích phong phú, nhiều giá trị mới, đáp ứng được như cầu đa dạng của khách hàng.

- Ngoài việc phải đảm bảo thông suốt thông tin, phục tùng sự điều hành của các cấp quản lý của Nhà nước, VNPT Vinaphone phải thực hiện tốt nhiệm vụ công ích được Nhà nước giao, phòng chống thiên tai và góp phần giữ vững an ninh quốc phòng.

*** Mục tiêu cụ thể**

- Tăng cường quản trị quan hệ khách hàng, đặt nhu cầu của khách hàng làm trọng tâm để đáp ứng mức cao nhất có thể. Tập trung vào các giải pháp chăm sóc khách hàng nhằm nâng cao hình ảnh, cải thiện các nhận định đánh giá và duy trì sự trung thành của khách hàng với thương hiệu Vinaphone.

- Triển khai các giải pháp thu hút khách hàng mới từ doanh nghiệp đối thủ có quan hệ với tệp khách hàng hiện hữu của Vinaphone.

- Đối với thuê bao di động dự kiến tăng trưởng đạt 32 triệu thuê bao vào năm 2025.

- Về công nghệ: Trở thành nhà mạng dẫn đầu về ứng dụng các công nghệ mới nhất trong hạ tầng mạng lưới cũng như trong cung cấp dịch vụ cho khách hàng. Đặc biệt tập trung xây dựng và phát triển mạng điện thoại di động 5G và hơn thế nữa. Sẽ chuyển đổi dần từ một nhà cung cấp dịch vụ viễn thông truyền thống sang một nhà cung cấp dịch vụ số vào năm 2025, hướng tới trở thành nhà cung cấp dịch vụ số hàng đầu tại Việt Nam và Trung tâm giao dịch số (Digital Hub) của khu vực Châu Á vào năm 2030. Định hướng xây dựng các giải pháp, dịch vụ số theo mô hình hệ sinh thái dựa trên các nền tảng dịch vụ số mà VNPT đang xây dựng, như nền tảng Chính phủ điện tử, nền tảng tích hợp Đô thị thông minh, nền tảng IoT,...

Thiết lập/hợp tác với các công ty công nghệ lớn trên thế giới để xây dựng các Lab nghiên cứu về AI, Blockchain, IoT, Cyber Security, điện toán đám mây.

Làm chủ công nghệ và tập trung phát triển các ứng dụng, giải pháp cụ thể phù hợp với nhu cầu thực tế tại Việt Nam, cũng như đưa các công nghệ đó vào các giải pháp sẵn có của mình để đáp ứng một cách thông minh nhất nhu cầu của khách

hàng. Đối với hạ tầng ICT, đẩy mạnh cập nhật công nghệ, nâng cao năng lực mạng lưới và tiến tới ảo hóa hạ tầng.

3.1.2. Phương hướng và mục tiêu phát triển của Ban Khách hàng cá nhân – VNPT Vinaphone trong giai đoạn 2022 – 2030

Là một đơn vị trực thuộc của VNPT Vinaphone, ngoài việc thực hiện các mục tiêu chung đã được Tổng công ty giao chỉ tiêu, Ban KHCN còn thực hiện các mục tiêu cụ thể phù hợp với tình hình sản xuất kinh doanh hiện tại, phù hợp với điều kiện môi trường sản xuất, cung cấp dịch vụ tại địa phương. Cụ thể:

- Tổng doanh thu giai đoạn 2022 – 2030 đạt 30.985 tỷ đồng, tương ứng mức tăng trưởng bình quân 12%/ năm

- Lợi nhuận giai đoạn 2022 – 2030 đạt 29.385 tỷ đồng, tương ứng mức tăng trưởng 12%/ năm

- Về khách hàng: Hướng tới gia tăng cộng đồng khách hàng trung thành với mạng Vinaphone bằng cách giảm giá cước, đưa ra nhiều chính sách ưu đãi, các gói combo cước cho nhiều đối tượng khách hàng khác nhau, tăng cường công tác trải nghiệm khách hàng.

- Về dịch vụ: Tiếp tục cung ứng cho các khách hàng những dịch vụ với mức giá tốt nhất, tiếp tục phát triển dịch vụ di động và băng rộng; cơ cấu lại các gói cước tích hợp, giá cước dịch vụ VT-CNTT, chính sách bán hàng linh hoạt bám sát thị trường gắn với hiệu quả và khả năng thu cước, chính sách khuyến mại. Bên cạnh đó, không ngừng đổi mới mô hình kinh doanh thông qua đổi mới phương thức bán hàng và cung cấp dịch vụ mới thân thiện với người dùng; tối ưu hóa chuỗi cung ứng dịch vụ VT-CNTT.

- Về quản trị chất lượng dịch vụ: Tiếp tục nâng cao chất lượng mạng lưới cung cấp cho khách hàng dịch vụ tốt nhất, phấn đấu và duy trì danh hiệu nhà mạng có chất lượng cuộc gọi tốt nhất. Tối ưu hóa lại mạng lưới, khai thác tối đa hạ tầng sẵn có một cách hiệu quả, tiết kiệm chi phí.

- Tiếp tục cơ cấu và hoàn thiện lại bộ máy tổ chức, sắp xếp người lao động tương đối phù hợp nhằm phát huy tối đa khả năng của từng cán bộ, nhân viên, từng bước xây dựng đội ngũ nhân viên có năng lực cao có lòng trung thành với sự tồn tại và phát triển của Ban KHCN.

Để hoàn thành nhiệm vụ, mục tiêu của mình, Ban KHCN phải phát huy tối đa nội lực, khơi dậy được những tiềm năng hiện có đặc biệt là những tiềm năng về con người, củng cố, nâng cao hiệu quả quản lý, đổi mới công nghệ để nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh khẳng định vai trò quan trọng của mình trong quá trình công nghiệp hóa. Vì vậy Ban KHCN cần phải thực hiện đồng bộ các giải pháp về quản lý nhân lực, trong đó giải pháp tạo động lực cho người lao động là một trong những nhiệm vụ then chốt.

Để đáp ứng được chiến lược phát triển của VNPT Vinaphone và mục tiêu của Ban KHCN đến năm 2030, bên cạnh đó là những đòi hỏi khắt khe của môi trường kinh doanh ngày càng khốc liệt. Ban KHCN phải chuẩn bị tất cả các nguồn lực một cách tốt nhất, trong đó nguồn lực về con người đóng vai trò then chốt, là hạt nhân cho quá trình vận hành và phát triển của doanh nghiệp.

Tạo những tác động tích cực cho người lao động tạo nên những ấn tượng mạnh khiến người lao động hăng hái lao động, sáng tạo, nâng cao năng suất lao động để xây dựng một lực lượng lao động chất lượng trở thành một lợi thế trong cạnh tranh giúp Ban KHCN phát triển bền vững.

3.2. Một số giải pháp hoàn thiện môi trường làm việc để gia tăng sự gắn bó của nhân viên tại Ban Khách hàng cá nhân - VNPT Vinaphone

Nguồn nhân lực để thực hiện hoạt động kinh doanh tại Ban KHCN được xem là nhân tố tiên quyết. Để hoạt động kinh doanh mang lại hiệu quả thực sự thì đội ngũ nhân viên của Ban rất cần được chú trọng nhiều nhất. Căn cứ kết quả nghiên cứu “Tác động của môi trường làm việc đến sự gắn bó của nhân viên tại Ban Khách hàng cá nhân – VNPT Vinaphone”, xuất phát từ quan điểm mọi vấn đề đều có thể

giải quyết được nếu không bị giới hạn về nguồn lực, trong phần này tác giả sẽ kiến nghị một số giải pháp nhằm nâng cao sự gắn bó của nhân viên tại Ban KHCN.

3.2.1 Cải thiện nhân tố cơ hội thăng tiến

Theo kết quả nghiên cứu cho thấy “cơ hội thăng tiến” là yếu tố có mức độ ảnh hưởng lớn nhất ($\beta = 0,167$) đến sự gắn bó của nhân viên tại Ban KHCN trong nhóm 04 yếu tố tác động trong phạm vi nghiên cứu của đề tài cho thấy Ban KHCN cần quan tâm đến công tác hoạch định và tạo cơ hội phát triển nghề nghiệp cho nhân viên. Để gia tăng sự gắn bó của nhân viên Ban KHCN thông qua nhân tố cơ hội thăng tiến, tác giả đề xuất một số giải pháp như sau:

Đánh giá và rà soát các định hướng, tiêu chí để lựa chọn, qui hoạch phát triển cho cá nhân có triển vọng, nhằm nâng cao kỹ năng nghề nghiệp, phát triển kỹ năng mềm khác ngoài kỹ năng chính cho nhân viên. Xem xét thăng tiến căn cứ vào kết quả của các khóa đào tạo và kết quả làm việc. Vì một nhân viên giỏi thường có tinh thần cầu tiến, có cái nhìn tích cực về công việc của mình hơn và khát khao cơ hội thăng tiến và phát triển nghề nghiệp.

Tăng cường tương tác với nhân viên nhằm khám phá năng lực thực sự của họ, đặt họ vào đúng sở trường, trao quyền chủ động ở một số vấn đề nhất định, truyền cảm hứng cho nhân viên thể hiện, khuyến khích nhân viên đề xuất sáng kiến sẽ mang lại lợi ích cho sự tồn tại và phát triển của đơn vị đồng thời góp phần gia tăng sự gắn bó của họ. Thực hiện mở rộng nhiệm vụ giao phó cho nhân viên nhằm tăng trách nhiệm công việc gắn với cơ hội thăng tiến giúp nhân viên phát triển cũng như giúp sự phát triển của đơn vị đồng thời gia tăng sự gắn bó.

Cam kết và minh chứng về chính sách thăng tiến công bằng khi nhân viên gia nhập Ban KHCN và nỗ lực cống hiến cũng là một trong các yếu tố tác động đến niềm tin và tình cảm của nhân viên với chính sách của Ban. Khi có nhu cầu về bổ nhiệm cấp quản lý, lãnh đạo Ban có chính sách rõ ràng, chi tiết và cung cấp đầy đủ thông tin về cơ hội, tiêu chí bổ nhiệm nội bộ, có lộ trình thăng tiến rõ ràng, tạo điều

kiện để những người ưu tú thực sự nhận thức rõ và có động lực phấn đấu để đạt mục tiêu thăng tiến trong nghề đồng thời xây dựng cho Ban KHCN có được lực lượng lao động có đủ năng lực sẵn sàng cho những chặng đường khó khăn sắp tới. Thực hiện các chương trình thi tuyển vào các chức danh quản lý dành cho nhân viên có năng lực và có đủ thời gian công tác một cách công khai, minh bạch.

3.2.2 Cải thiện nhân tố thu nhập và chính sách đãi ngộ

Theo kết quả nghiên cứu cho thấy “Thu nhập và chính sách đãi ngộ” là yếu tố có mức độ ảnh hưởng lớn thứ hai ($\beta = 0,152$) đến sự gắn bó của nhân viên tại Ban KHCN trong nhóm các yếu tố tác động trong phạm vi nghiên cứu của đề tài và là yếu tố có mức độ ảnh hưởng lớn thứ nhì đến sự gắn bó. Để gia tăng sự gắn bó của nhân viên Ban KHCN thông qua nhân tố thu nhập và chính sách đãi ngộ, tác giả đề xuất như sau:

Việc chi trả thu nhập cần linh hoạt hơn ngoài việc dựa trên vị trí công tác, năng lực, sở trường và mức độ hoàn thành nhằm giúp nhân viên nhận ra mối quan hệ chặt chẽ giữa những nỗ lực với thu nhập từ đó kích thích họ làm việc tốt hơn nữa để có được thu nhập cao hơn. Cải tiến chính sách đãi ngộ đảm bảo cân bằng tương xứng giữa kết quả làm việc với kết quả đánh giá nhằm đảm bảo đời sống vật chất của nhân viên. Nếu thu nhập và chính sách đãi ngộ phản ánh đúng khả năng và năng lực của nhân viên thì chính nó là thước đo hiệu quả công việc tốt nhất, phản ánh được đúng giá trị đóng góp với tổ chức của nhân viên. Có những biện pháp giảm thiểu chi phí không thiết yếu nhằm gia tăng chi phí tiền lương và cải thiện thu nhập của người lao động. Đồng thời xây dựng các chính sách giá cước hợp lý, thích ứng với nhu cầu đa dạng của khách hàng nhằm gia tăng doanh thu đồng thời loại bỏ các dịch vụ kém hiệu quả, tập trung nguồn lực vào một số lượng nhất định để nâng cao chất lượng dịch vụ hơn, nâng cao sức cạnh tranh với các đối thủ. Vì khi Ban xác định được các biện pháp phù hợp với điều kiện tài chính của đơn vị để trả mức thu nhập và đãi ngộ hấp dẫn sẽ cạnh tranh được trên thị trường lao động, chứng tỏ được

thực lực mạnh mẽ, thu phục người tài và đề chính sách thu nhập và đãi ngộ mang lại hiệu quả cao.

Cần có chính sách thu nhập và chính sách đãi ngộ khen thưởng phù hợp với các cá nhân hoàn thành tốt, xuất sắc nhiệm vụ được giao bởi hoạt động kinh doanh của Ban KHCN cần có một nguồn nhân lực đủ tâm và tài trung thành với Ban, thì đơn vị cũng phải thể hiện cho người lao động thấy rằng việc nỗ lực cống hiến cho Ban cũng mang lại lợi ích cho nhân viên. Hiện nay, Ban KHCN đã có chính sách biểu dương các cá nhân xuất sắc hàng quý, tuy nhiên nếu áp dụng “nhân viên tiêu biểu của tháng” sẽ khuyến khích hơn nữa nhân viên làm hết khả năng đồng thời tạo ra sự liên kết giữa chính sách đãi ngộ và kết quả công việc. Bởi việc ghi nhận công trạng và vị thế của nhân viên là yếu tố rất quan trọng trong việc kích thích gia tăng thành quả làm việc.

Luôn xây dựng chính sách thu nhập và chính sách đãi ngộ công bằng giữa các nhân viên, sao cho tương xứng với khối lượng công việc mà họ đang đảm nhận để họ có thể thỏa mãn với công việc và cống hiến hết mình cho đơn vị.

Thực hiện đa dạng các biện pháp kích thích tinh thần cho nhân viên sẽ khuyến khích nhân viên gắn bó lâu dài và làm việc có hiệu quả. Bởi một nguyên tắc quan trọng trong việc tạo dựng sự trung thành là luôn cho người khác thứ mà họ thấy hãnh diện khi được nhận.

3.2.3 Cải thiện nhân tố điều kiện làm việc

Theo kết quả nghiên cứu cho thấy “Điều kiện làm việc” là yếu tố có mức độ ảnh hưởng lớn thứ ba ($\beta = 0,141$) đến sự gắn bó của nhân viên tại Ban KHCN trong nhóm 04 yếu tố tác động trong phạm vi nghiên cứu của đề tài và là yếu tố có mức độ ảnh hưởng lớn thứ ba đến sự gắn bó. Để gia tăng sự gắn bó của nhân viên Ban KHCN thông qua nhân tố điều kiện làm việc, tác giả đề xuất một số giải pháp như sau:

Để cải thiện yếu tố điều kiện làm việc, Ban KHCN nên thiết kế các buổi tọa đàm, nơi mà nhân viên có thể nói thẳng, thật về điều kiện vật chất tại nơi làm việc. Bởi khi cởi mở với ý kiến đề xuất và xem xét các kiến nghị mà người lao động đưa ra, Ban sẽ cung cấp điều kiện làm việc tốt nhất để nhân viên tập trung làm việc nhằm thúc đẩy năng suất làm việc của nhân viên. Giải pháp này có tác dụng đề cao, tôn trọng ý kiến của người lao động giúp tạo bầu không khí làm việc sao cho tất cả nhân viên cảm thấy họ được quan tâm và người lao động sẽ cảm thấy tin tưởng, được tôn trọng và họ sẽ để tâm vào công việc, sẽ nỗ lực hết mình vì sự phát triển của đơn vị. Bên cạnh đó, việc chuẩn hóa công cụ dụng cụ trang bị hoặc thay thế công cụ cũ, hỏng kịp thời sẽ giúp nhân viên không cảm thấy bất mãn mà hài lòng với tổ chức và sẵn sàng hoàn thành tốt từng công việc được giao đáp ứng được kỳ vọng của lãnh đạo Ban là có được nguồn nhân chất lượng và ổn định. Để nâng cao sự gắn bó của nhân viên thì một việc quan trọng mà người quản lý động cần phải quan tâm đó là cải thiện nơi làm việc, tạo cho nhân viên một điều kiện làm việc tốt hơn nữa. Vấn đề trước tiên là phải luôn tạo sự thoải mái, an toàn để đảm bảo cho nhân viên có tâm lý tốt nhất tác động tích cực đến thái độ lao động giúp điều kiện làm việc và kết quả công việc cùng tăng lên.

Bên cạnh đó, Ban KHCN còn phải xây dựng một thời gian làm việc sao cho hợp lý, sao cho trong khoảng thời gian đó nhân viên có thể thu xếp tất cả để tập trung vào làm việc. Ngoài ra, không nên tạo bầu không khí làm việc đầy áp lực vì như vậy khiến cho nhân viên căng thẳng, khó phát huy hết khả năng của mình mà nên tạo sự thoải mái, vui vẻ, hòa hợp, tinh thần hợp tác sẽ tác động tích cực đến được hiệu quả công việc chung.

3.2.4 Cải thiện nhân tố bản chất công việc

Theo kết quả nghiên cứu cho thấy “bản chất công việc” là yếu tố có mức độ ảnh hưởng lớn thứ tư ($\beta = 0.135$) đến sự gắn bó của nhân viên tại Ban KHCN trong nhóm 04 yếu tố tác động trong phạm vi nghiên cứu của đề tài và là yếu tố có mức

độ ảnh hưởng lớn thứ tư đến sự gắn bó. Để gia tăng sự gắn bó của nhân viên Ban KHCN thông qua nhân tố bản chất công việc, tác giả đề xuất giải pháp như sau:

Thực hiện xác định nhu cầu của nhân viên để từ đó thỏa mãn được nhu cầu của họ. Linh hoạt trong việc bố trí nhân viên vào phần việc hợp nhất với chuyên môn, năng lực, sở trường đồng thời lắng nghe và ghi nhận những ý kiến của nhân viên, xem xét và đổi theo nguyện vọng của họ nếu vị trí đó là phù hợp với khả năng làm việc để phát huy được hết khả năng, năng lực, chuyên môn của họ đảm bảo “đúng người đúng việc” cũng sẽ là một trong những điểm thành công của Ban KHCN bởi khi được làm việc đúng với ngưỡng của mình, nhân viên sẽ nhiệt tình hơn và hiệu suất làm việc cũng cao hơn.

Thiết kế các công việc mang tính đa dạng, hấp dẫn và thách thức hơn nhằm có thành quả lớn hơn trong công việc đồng thời phát triển thêm chiều rộng, chiều sâu trách nhiệm của nhân viên bằng cách tăng tính phức tạp của nhiệm vụ đó. Đẩy mạnh công tác truyền thông về hiệu quả công tác đạt được của nhân viên và vai trò của họ đối với kết quả kinh doanh của Ban.

Cần có biện pháp để người lao động biết chính xác các mục tiêu, khối lượng công việc của mình, tự báo cáo kết quả công việc đã thực hiện khi hoàn thành sẽ tránh được tình trạng chùng chểnh. Vì nếu họ không thực sự hiểu rõ bản chất công việc của họ và mối quan hệ giữa công việc của họ với công việc của những đồng nghiệp khác đang làm thì khó có sự thỏa mãn và gắn bó với công việc.

Tạo điều kiện cho nhân viên tham gia vào các quyết định, đặc biệt với các quyết định liên quan đến công việc của họ giúp họ thấy hãnh diện về những đóng góp của mình và nỗ lực nhiều hơn để thực hiện quyết định đó.

3.3 Kiến nghị

3.3.1. Kiến nghị với VNPT Vinaphone

Xây dựng và chỉ đạo sát sao các chính sách quản trị nguồn nhân lực, tạo điều kiện tốt nhất cho người lao động tại các đơn vị phát huy khả năng, phát triển chuyên môn và phát triển nghề nghiệp.

Hoàn thiện, sửa đổi, bổ sung các chính sách thu nhập, chế độ đãi ngộ vật chất và phi vật chất đồng điều chỉnh khung thu nhập thực lĩnh hàng năm theo hướng gia tăng theo mức tăng của giá cả thị trường.

Chỉ đạo các đơn vị trực thuộc VNPT Vinaphone có chính sách cơ chế khuyến khích bổ nhiệm, qui hoạch cán bộ quản lý với nhân viên tài năng và luôn trung thành với sự tồn tại, phát triển của Vinaphone.

3.3.2. Kiến nghị với Ban KHCN

Đẩy mạnh các chương trình phát triển nguồn nhân lực chất lượng cũng như thiết kế công việc đa dạng và thú vị tại Ban đáp ứng việc thực hiện chiến lược kinh doanh đã đề ra.

Thực hiện các đột phá, có cơ chế khuyến khích động viên và công bố qui hoạch nhân sự là nguồn bổ sung để bổ nhiệm vị trí quản lý cao hơn với nhân sự trẻ, tài năng có nguyện vọng công tác lâu dài tại Ban KHCN.

Sớm có các biện pháp hữu hiệu cải thiện hơn nữa thu nhập, chính sách đãi ngộ và điều kiện làm việc tại Ban KHCN.

Kết luận chương

Trên cơ sở đánh giá thực trạng tác động của môi trường làm việc đến sự gắn bó của nhân viên thời gian qua, đề tài đã nghiên cứu và đề xuất một số giải pháp nhằm phát huy những mặt đã đạt được, khắc phục tồn tại và hạn chế. Các giải pháp này đã bám sát thống có tính thực tiễn trong việc hoàn thiện môi trường làm việc của Ban KHCN trong thời gian tới.

KẾT LUẬN

Môi trường làm việc là một nhân tố quan trọng, tác động lớn đến năng suất và chất lượng của nhân viên. Nếu nhân viên thấy được môi trường làm việc chuyên nghiệp, hiện đại; có nhiều yếu tố khuyến khích, thúc đẩy cho năng lực nhân viên phát triển thì tự bản thân họ sẽ có thêm động lực, phấn đầu cho công việc từ đó khai thác được những tiềm năng, năng lực của họ và ngược lại nếu môi trường làm việc không được như họ mong muốn thì sẽ dẫn tới tâm lý chán nản, kết quả công việc của nhân viên đạt chất lượng thấp, thiếu niềm tin vào sự phát triển của doanh nghiệp và việc họ nghỉ việc chỉ là vấn đề thời gian.

Để nghiên cứu được những yếu tố của môi trường tác động đến sự gắn bó của Thứ nhất, tổng quan về môi trường làm việc, sự gắn bó của nhân viên.

Thứ hai, thực trạng tác động của môi trường làm việc đến sự gắn bó của nhân viên tại Ban KHCN – VNPT Vinaphone.

Thứ ba, một số giải pháp nhằm hoàn thiện môi trường làm việc để tạo sự gắn bó của nhân viên tại Ban KHCN – VNPT Vinaphone.

Mặc dù đã có những cố gắng, song với thời gian và trình độ còn hạn chế, bài viết này của tôi sẽ không tránh khỏi những hạn chế và thiếu sót. Tác giả rất mong được sự đóng góp chỉ bảo của các thầy cô giáo viên và các anh/chị trong Ban KHCN – VNPT Vinaphone để tác giả có điều kiện và cơ hội nâng cao trình độ học tập kinh nghiệm cho bản thân vào việc vận dụng những kiến thức lý luận vào thực tế công việc.

DANH MỤC CÁC TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tài liệu Tiếng Việt

1. PGS.TS. Nguyễn Thị Minh An (2017), Bài giảng Quản trị nguồn nhân lực, Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông.
2. Lê Hương Thục Anh (2014), Đánh giá sự hài lòng trong công việc của nhân viên tại Khách sạn Xanh Huế, Luận văn Thạc sĩ kinh tế, Trường Đại học Kinh tế Huế.
3. PGS.TS. Trần Xuân Cầu (2014), Giáo trình kinh tế nguồn nhân lực, Đại học Kinh tế Quốc dân.
4. PGS.TS. Trần Kim Dung (1999), Đánh giá trình độ quản trị nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp du lịch trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh.
5. PGS.TS. Trần Kim Dung (2009), Quản trị nguồn nhân lực, Nhà xuất bản Thống Kê.
6. PGS.TS. Trần Kim Dung (2011), Quản trị nguồn nhân lực, NXB Tổng hợp thành phố Hồ Chí Minh.
7. PGS.TS. Trần Kim Dung (2015), Quản trị nguồn nhân lực, Nhà xuất bản Tổng hợp thành phố Hồ Chí Minh.
8. PGS.TS. Trần Kim Dung & TS. Nguyễn Ngọc Lan Vy, Thang đo động viên nhân viên, Tạp chí Phát triển kinh tế tháng 02/ 2011.
9. Trần Kim Dung – Abraham Moris (2005), Đánh giá ý thức gắn kết với tổ chức và sự thỏa mãn công việc trong bối cảnh Việt Nam, Hội nghị quốc tế về quản lý giáo dục.
10. Trần Thị Hạnh (2016), “Sự gắn bó của người lao động với Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội”, Luận văn thạc sĩ, Đại học Kinh Tế Quốc Dân.

11. Phạm Thị Mỹ Hiền (2018), “Các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn bó của người lao động tại công ty cổ phần thực phẩm- xuất nhập khẩu Lam Sơn”, Luận văn thạc Sĩ, Đại học Đà Nẵng.
12. Võ Quốc Hưng, Cao Hào Thi (2009), Các yếu tố ảnh hưởng đến dự định nghỉ công chức viên chức Nhà nước, Khoa Quản Lý Công Nghiệp – Trường Đại học Bách Khoa, Đại học quốc gia Hồ Chí Minh.
13. PGS.TS. Phạm Thúy Hương, TS. Phạm Thị Bích Ngọc (2016), Giáo trình Hành vi tổ chức, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế quốc dân.
14. Nguyễn Hữu Lam (2007), Hành vi tổ chức, Nhà xuất bản Thống kê.
15. Nguyễn Hữu Lam (2011), Hành vi tổ chức, Nhà xuất bản Lao động – Xã hội.
13. Phạm Hồng Liêm (2011), Các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn bó của nhân viên đối với Công ty du lịch Khánh Hòa, Luận văn tốt nghiệp thạc sĩ kinh tế Trường Đại học Nha Trang.
16. Luật cán bộ, công chức năm 2008.
17. Luật viên chức (2012), Kỳ họp thứ 8, Quốc hội khóa XII).
18. Lê Văn Nhanh (2011), Các nhân tố ảnh hưởng đến sự thỏa mãn công việc của người lao động trong Ban KHCN TNHH may mặc ALLIANCE ONE, Luận văn tốt nghiệp thạc sĩ kinh tế trường Đại học Nha Trang.
19. Nguyễn Đình Thọ (2011), Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh, Nhà xuất bản Lao động xã hội.
20. Nguyễn Đình Thọ - Nguyễn Thị Mai Trang (2008), Nghiên cứu khoa học trong Quản trị kinh doanh, Nhà xuất bản thống kê.
21. Bùi Thị Hồng Thủy (2010), Các nhân tố ảnh hưởng đến mức độ gắn bó của nhân viên đối với Ban KHCN Bảo Việt Nhân Thọ khu vực đồng bằng sông Cửu Long, Luận văn tốt nghiệp thạc sĩ kinh tế Trường Đại học Nha Trang.

22. Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2005), Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS, Nhà xuất bản Thống kê.
23. Hoàng Trọng, Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008), Thống kê ứng dụng trong kinh tế xã hội, Nhà xuất bản thống kê.
24. PGS. TS. Bùi Anh Tuấn và TS. Phạm Thúy Hương (2009), Giáo trình hành vi tổ chức, Trường Đại học Kinh tế quốc dân.
25. Hồ Huy Tựu (2006), Quan hệ giữa giá, chất lượng cảm nhận, sự thỏa mãn và trung thành của người tiêu dùng đối với cá tại thành phố Nha Trang, Luận văn tốt nghiệp thạc sĩ kinh tế trường Đại học Nha Trang.
26. Lê Thị Vân (2015), Ảnh hưởng của môi trường làm việc đến kết quả công việc của trình dược viên các công ty dược phẩm đa quốc gia tại thành phố Hồ Chí Minh, luận văn thạc sỹ Đại học mở TP Hồ Chí Minh.
27. Châu Thị Minh Vi (2012), Các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn bó của công chức viên chức đối với các cơ quan Nhà nước tại tỉnh Khánh Hòa, Luận văn tốt nghiệp thạc sĩ kinh tế trường Đại học Nha Trang.
28. Đỗ Thị Thanh Vinh (2010), Bài giảng quản trị nguồn nhân lực, Trường Đại học Nha Trang.
29. Brown, B. B. (2011), Làm sao để có nhân viên làm việc hết mình, Nhà xuất bản Trẻ.
30. Gostick, A. và Elton, C. (2006), Câu chuyện nhà quản lý cà rốt và nghệ thuật khen thưởng, Nhà xuất bản Trẻ.
31. Tracy, B. (2007), Bí quyết tuyển dụng và đãi ngộ người tài, Nhà xuất bản Tổng hợp thành phố Hồ Chí Minh.

Tài liệu tiếng Anh

32. Syed Muhammad Azeem & Nadeem Akhtar (2016), "Job satisfaction and organizational commitment among public sector employees in Saudi Arabia", *International Journal of Business and Social Science*, 5 (7), 128 – 133.
33. Aaron Cohen (1993), Age and Tenure in Relation to Organizational Commitment : A Metal-Analysis, *Basic and applied social psychology*, 1993, 14(2), 143-159.
34. Baba V. W. V., Jamal. M. (1979), On Becker's theory of commitment: an empirical verification among blue – collar workers, *Relations industrielles/Industria Relations*, Vol. 34, No. 1, p. 123-139.
35. Barbara S. Romzek (1989), Personal consequences of employee commitment, *The Academy of Management Journal*, Vol. 32, No. 3 (Sep., 1989), pp. 649-661.
36. Barber L, Hayday S, Bevan S (1999), From People to Profits, Report 355, Institute for Employment Studies, June 1999/ Leadership & Organization Development Journal, Vol. 20 Iss: 6.
37. Currivan, D. B. (1999), The causal order of job Satisfaction and organization commitment in models of employee turnover, *Human resource management review*, Vol. 9, No. 4, p. 495-524.
38. Duke, Vic (1999), "No longer working for the state: residual state sector versus private sector", *Geo Journal*, Proquest Central, pp.17 – 24.
39. Irina Beinbom (2012), The effect of a hospital's work environment on nurses' retirement age, Master Thesis, Business administration- HRM University of Twente.
40. John P. Meyer (2016), *Handbook of Employee commitment*, Edward Elgar Publishing.
41. Michael Armstrong (2006), *A handbook of human resource management Practic*, Kogan page, iss 10.

42. Natalie J. Allen & John P. Meyer (1990), The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to organization, Journal of Occupational Psychology (1990), 63, 1-8. Printed in Great Britain.
43. Mowday, R. T. and Steers, R. M. (1979), The measurement of organizational commitment, Journal of Vocational Behavior 14, 224-247.
44. Mowday, R. T. and Steers, R. M. (1979), The measurement of organizational commitment, Journal of Vocational Behavior 14, 224-247.
45. Robert J.Vance, Ph.D (2006), “Employee engagement and commitment”, SHRM foundation.

Tài liệu website

46. <https://tuoitre.vn/vnpt-chuyen-huong-thanh-nha-cung-cap-dich-vu-so-2019011614490164.htm>
47. <https://vnpt.com.vn/>
48. <https://vnpt.com.vn/gioi-thieu/su-menh-tam-nhin>
49. <https://vinaphone.com.vn/gioi-thieu/tin-tuc/2019-nam-ban-le-cua-vnpt.html>

PHỤ LỤC 1

BẢNG HỎI CHUYÊN SÂU KHẢO SÁT TÁC ĐỘNG CỦA MÔI TRƯỜNG LÀM VIỆC ĐẾN SỰ GẮN BÓ CỦA NHÂN VIÊN TẠI BAN KHÁCH HÀNG CÁ NHÂN -VNPT VINAPHONE

Xin chào Anh/Chị,

Hiện nay, tôi đang thực hiện chương trình khảo sát về Tác động của môi trường làm việc đến sự gắn bó của nhân viên tại Ban KHCN – VNPT Vinaphone nhằm tìm ra những giải pháp, chính sách phù hợp để giữ chân nhân tài. Tôi rất mong nhận được ý kiến và nhận xét của các Anh/Chị theo nội dung dưới đây. Những đóng góp của Anh/Chị không có quan điểm nào là đúng hay sai. Tất cả đều là những thông tin rất quý báu giúp tôi hoàn thiện việc đo lường này và phục vụ cho công tác quản trị nhân sự. Do vậy, mong các Anh/Chị dành chút thời gian thảo luận với tôi về vấn đề sau đây:

- Theo quan điểm của Anh/Chị khi nói đến sự gắn bó của nhân viên đối với tổ thì những yếu tố nào là có ảnh hưởng? Vì sao? (Không gợi ý).
- Thứ nhất: Nội dung phỏng vấn với đối tượng cán bộ chủ chốt (nhân sự quản lý) trong Ban KHCN
 1. Anh/Chị nghĩ thế nào về mối liên hệ giữa sự gắn bó của nhân viên đối với hiệu quả công việc chung của tổ chức?
 2. Theo Anh/Chị, yếu tố nào ảnh hưởng đến sự gắn bó của nhân viên? Vì sao?
 3. Anh/Chị nghĩ sao về các yếu tố sau: Bản chất công việc, điều kiện làm việc, thu nhập, chính sách đãi ngộ, chính sách đào tạo, cơ hội thăng tiến, mối quan hệ với người quản lý, mối quan hệ với đồng nghiệp, cảm nhận về chính sách quản trị của VNPT Vinaphone, cảm nhận rủi ro nếu chuyển việc.
 4. Theo Anh/Chị yếu tố nào là quan trọng nhất và yếu tố nào là kém quan trọng nhất? Vì sao? (Gợi ý các yếu tố đã được trình bày).
- Thứ hai: Nội dung phỏng vấn đối tượng là nhân viên không thuộc cấp quản lý trong Ban KHCN

1. Vì sao Anh/Chị quyết định làm việc tại Ban KHCN? Anh/chị mong muốn gì ở tổ chức này?
2. Theo Anh/Chị, yếu tố nào ảnh hưởng đến sự gắn bó của nhân viên? Vì sao?
3. Theo Anh/Chị, yếu tố nào là quan trọng nhất và yếu tố nào là kém quan trọng nhất? Vì sao? (Gợi ý các yếu tố đã được trình bày).
4. Yếu tố nào quyết định đến việc Anh/Chị quyết định làm việc ở đây? Vì sao?
5. Yếu tố nào làm cho Anh/Chị muốn rời khỏi Ban KHCN, nếu có?
6. Nếu Anh/Chị là một người thuộc cấp quản lý trong tổ chức của Anh/Chị hoặc là một người có quyền ra các chính sách của VNPT Vinaphone thì Anh/Chị sẽ quyết định thay đổi điều gì để nhân viên gắn bó lâu dài với Ban KHCN trong tình trạng hiện nay? (câu hỏi mở)

Cảm ơn Anh/Chị đã dành thời gian cho buổi thảo luận này. Xin chân thành cảm ơn!

PHỤ LỤC 2
BẢNG HỎI KHẢO SÁT
TẠI BAN KHCN-VNPT VINAPHONE

Xin chào Anh/Chị,

Với mục đích xác định các tác động của môi trường làm việc đến đến sự gắn bó của nhân viên tại Ban Khách hàng cá nhân – VNPT Vinaphone thông qua bảng hỏi này nhằm lấy ý kiến của các anh/chị về điều kiện làm việc, công việc anh chị đang đảm nhận, thu nhập, chính sách đãi ngộ, chính sách đào tạo, cơ hội thăng tiến, mối quan hệ với người quản lý, mối quan hệ với đồng nghiệp, cảm nhận về chính sách quản trị của VNPT Vinaphone,...nhằm đánh giá được thực trạng, trên cơ sở đó tìm ra những giải pháp hoàn thiện môi trường làm việc của Ban. Rất mong Anh/Chị dành chút thời gian tham gia cùng chúng tôi. Trong bảng hỏi này, không có câu trả lời nào là đúng hay sai mà tất cả các ý kiến và quan điểm của Anh/Chị đều là những thông tin rất hữu ích và rất có ý nghĩa cho sự thành công của nghiên cứu này.

Anh/chị hãy trả lời các câu hỏi dưới đây, với mỗi câu hỏi có các câu trả lời sẵn, đề nghị các anh/chị đánh dấu “X” vào câu trả lời mà anh/chị cho là đúng và yêu cầu cho biết ý kiến cá nhân. Xin lưu ý rằng trong những câu hỏi dưới đây, đối với câu hỏi có các phương án trả lời mang tính loại trừ nhau, anh/chị chỉ chọn một trong những phương án đó, với những câu hỏi mà các phương án trả lời không có tính loại trừ, anh/chị có thể lựa chọn nhiều phương án phù hợp với mình.

Dữ liệu thu thập được trong quá trình nghiên cứu sẽ chỉ được dùng cho việc kiểm tra những lý thuyết trong chủ đề này. Chúng tôi đảm bảo với Anh/Chị rằng thông tin trình bày kết quả trong nghiên cứu sẽ chỉ ở dạng thống kê. Rất mong nhận được sự cộng tác của Anh/Chị.

Xin cảm ơn sự hợp tác của Anh/Chị.

Phần 1: PHẦN ĐÁNH GIÁ

STT	Ý kiến	Hoàn toàn đồng ý	Đồng ý	Bình thường	Không đồng ý	Hoàn toàn không đồng ý
	I. ĐÁNH GIÁ VỀ BẢN CHẤT CÔNG VIỆC					
Q1	Tôi cảm thấy hài lòng với công việc hiện tại					
Q2	Trình độ học vấn của tôi phù hợp với công việc đang làm					
Q3	Tôi luôn cố gắng để hoàn thành công việc của mình					
Q4	Việc đánh giá kết quả thực hiện công việc phù hợp với công việc tôi đảm nhiệm và đảm bảo công bằng					
Q5	Tôi ít gặp khó khăn nào trong việc cân bằng công việc và cuộc sống cá nhân					
	II. ĐÁNH GIÁ VỀ ĐIỀU KIỆN LÀM VIỆC					
Q6	Môi trường làm việc xung quanh an toàn và sạch sẽ					
Q7	Cơ sở hạ tầng/thiết bị/công cụ giúp tôi hoàn thành được công việc của mình					
Q8	Môi trường làm việc tạo sự thoải mái cho tôi					
Q9	Nơi làm việc rất tiện nghi và việc di chuyển đến cơ quan khá thuận tiện					
Q10	Tôi nghĩ đây là nơi tuyệt vời để làm việc					
	III. ĐÁNH GIÁ VỀ THU NHẬP VÀ CHÍNH SÁCH ĐÃI NGỘ					
Q11	Thu nhập tôi nhận được luôn gắn với khối lượng công việc và đóng góp của cá nhân					
Q12	Thu nhập của tôi không thấp hơn với vị trí công việc tương tự ở đơn vị khác					
Q13	Thu nhập tại Ban giúp tôi trang trải được cuộc sống					
Q14	Chính sách đãi ngộ của Ban KHCN có giá trị tinh thần và vật chất tương xứng với sự cố gắng					

STT	Ý kiến	Hoàn toàn đồng ý	Đồng ý	Bình thường	Không đồng ý	Hoàn toàn không đồng ý
Q15	Tôi hài lòng với chính sách đãi ngộ					
	V. ĐÁNH GIÁ VỀ CHÍNH SÁCH ĐÀO TẠO					
Q16	Ban KHCN tổ chức các khóa đào tạo mà tôi cần					
Q17	Tôi có nhiều cơ hội để học hỏi các kỹ năng khi tác nghiệp					
Q18	Quản lý đánh giá đúng tiềm năng và điểm mạnh của tôi.					
Q19	Tôi luôn được vận dụng các kiến thức được đào tạo vào thực tế					
Q20	Tôi có cơ hội chia sẻ kiến thức được học với người không tham gia khóa học					
	VII. ĐÁNH GIÁ VỀ CƠ HỘI THĂNG TIẾN					
Q21	Ban KHCN luôn tạo điều kiện cho tôi phát triển nghề nghiệp					
Q22	Tôi đã từng được qui hoạch vào danh sách nhân sự quản lý của đơn vị					
Q23	Ở Ban KHCN những người có năng lực đều có cơ hội thăng tiến					
Q24	Tôi được tham gia đề bạt lãnh đạo đơn vị					
Q25	Tôi luôn thấy cơ hội thăng tiến tại nơi làm việc					
	VI. ĐÁNH GIÁ VỀ NGƯỜI QUẢN LÝ					
Q26	Sếp luôn cởi mở với đóng góp của mọi người					
Q27	Những kinh nghiệm tôi học được từ lãnh đạo rất hữu ích để phát triển sự nghiệp tương lai					
Q28	Nơi đây tôi luôn được khuyến khích những tư duy sáng tạo					
Q29	Sếp luôn đánh giá cao và đối xử công bằng với mọi người					
Q30	Sếp đánh giá đúng tiềm năng tối đa và điểm mạnh của tôi.					

STT	Ý kiến	Hoàn toàn đồng ý	Đồng ý	Bình thường	Không đồng ý	Hoàn toàn không đồng ý
	VII. ĐÁNH GIÁ VỀ ĐỒNG NGHIỆP					
Q31	Đồng nghiệp sẵn sàng hỗ trợ tôi khi gặp khó khăn trong công việc					
Q32	Tôi luôn cảm thấy có thể tin tưởng vào sự giúp đỡ của đồng nghiệp khi cần					
Q33	Đồng nghiệp luôn trao đổi những kinh nghiệm có liên quan đến công việc với tôi					
Q34	Tập thể nơi tôi công tác luôn đoàn kết					
Q35	Tôi thích làm việc với mọi người trong đơn vị					
	VIII.ĐÁNH GIÁ VỀ CHÍNH SÁCH CỦA VNPT VINAPHONE					
Q36	Chính sách nhân sự luôn quan tâm đến chất lượng công việc và cuộc sống của người lao động					
Q37	Chính sách nhân sự được xây dựng hợp lý, phù hợp và làm hài lòng đội ngũ người lao động					
Q38	Chính sách động viên, đào tạo và sử dụng người lao động tại VINAPHONE đáp ứng được yêu cầu kinh doanh và phát triển năng lực đội ngũ nhân viên					
Q39	Chính sách lương thưởng của VINAPHONE luôn thiết kế phù hợp cho từng phòng ban và cá nhân					
Q40	Tôi nhận thấy chính sách nhân sự của VINAPHONE sẽ không biến động nhiều trong tương lai					
	IX. ĐÁNH GIÁ VỀ SỰ GẮN BÓ					
Q41	Công việc hiện tại khiến tôi có ý định tiếp tục làm việc					
Q42	Tôi tin rằng mình sẽ có tương lai tươi sáng khi làm việc tại đây					
Q43	Tôi sẵn sàng cố gắng hết sức để hoàn thành công việc của mình					
Q44	Tôi luôn hãnh diện vì được làm trong Ban KHCN					

Câu 45: Yếu tố nào sau đây cần phải cải thiện để anh/chị muốn gắn bó hơn với Ban

KHCN.

Thiết kế công việc phù hợp hơn nữa	1
Tăng cường hơn nữa điều kiện làm việc	2
Đảm bảo và gia tăng thu nhập	3
Gia tăng cơ hội được đào tạo kiến thức mới	4
Trao cơ hội thăng tiến cho người có năng lực	5
Gia tăng khả năng quản lý hiệu quả của lãnh đạo	6
Tăng cường mối quan hệ thiện chí, hợp tác giữa các nhân viên	7
VNPT Vinaphone luôn có chính sách tích cực hơn nữa đến người có năng lực	8

PHẦN II : THÔNG TIN CÁ NHÂN

Câu 46. Xin vui lòng cho biết giới tính của Anh/Chị?

Nam

1

Nữ

2

Câu 47. Anh/Chị đang ở độ tuổi nào?

Dưới 30 tuổi

1

Từ 30-40 tuổi

2

Từ 41-50 tuổi

3

Trên 50 tuổi

4

Câu 48. Vị trí hiện tại của Anh/Chị là gì?

Cấp phó phòng trở lên

1

Chuyên viên

2

Không có

4

Câu 49. Anh/Chị hiện đang làm việc tại đơn vị nào của Ban KHCN?

Phòng Tổng Hợp

1

Phòng Tài chính kế toán

2

Phòng Quản lý sản phẩm

3

Phòng Trải nghiệm khách hàng

4

Phòng Truyền thông

5

Trung tâm Điều hành kinh doanh

6

Trung tâm Dịch vụ số

7

Câu 50. Sau đây là ý kiến đóng góp thêm của Anh/Chị

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Xin chân thành cảm ơn!

PHỤ LỤC 3

1. KẾT QUẢ THỐNG KÊ MÔ TẢ

Gioi tính

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nữ	67	63.8	63.8	63.8
Valid Nam	38	36.2	36.2	100.0
Total	105	100.0	100.0	

Các phòng ban

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
P. Kế toán tài chính	9	8.6	8.6	8.6
P. Trải nghiệm khách hàng	15	14.3	14.3	22.9
P. Tổng hợp	14	13.3	13.3	36.2
P. Quản lý sản phẩm	13	12.4	12.4	48.6
P. truyền thông	7	6.7	6.7	55.2
Trung tâm dịch vụ số	13	12.4	12.4	67.6
TT điều hành kinh doanh	34	32.4	32.4	100.0
Total	105	100.0	100.0	

Vị trí làm việc

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Cấp phó phòng trở lên	3	2.9	2.9	2.9
Valid Chuyên viên	102	97.1	97.1	100.0
Total	105	100.0	100.0	

Nhóm tuổi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Dưới 30 tuổi	15	14.3	14.3	14.3
30 - 40 tuổi	54	51.4	51.4	65.7
Valid 41 - 50 tuổi	31	29.5	29.5	95.2
Trên 50 tuổi	5	4.8	4.8	100.0
Total	105	100.0	100.0	

2. KẾT QUẢ KIỂM ĐỊNH THANG ĐO CRONBACH'S ALPHA

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	105	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	105	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.867	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
BCCV1	14.91	9.610	.715	.834
BCCV2	14.91	8.957	.752	.823
BCCV3	15.01	9.201	.721	.831
BCCV4	14.92	9.598	.624	.854
BCCV5	15.31	8.743	.656	.851

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	105	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	105	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.912	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ĐKLV1	14.7241	12.201	.773	.894
ĐKLV2	14.8069	13.129	.676	.912
ĐKLV3	14.8483	11.699	.829	.882
ĐKLV4	14.8897	11.599	.796	.889
ĐKLV5	14.8552	11.736	.813	.885

Case Processing Summary

	N	%
Valid	105	100.0
Cases Excluded ^a	0	.0
Total	105	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.792	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TN1	15.06	7.414	.586	.748
TN2	15.25	8.632	.316	.831
TN3	15.03	7.450	.584	.749
TN4	15.05	6.935	.762	.691
TN5	14.98	7.284	.646	.729

Case Processing Summary

	N	%
Valid	105	100.0
Cases Excluded ^a	0	.0
Total	105	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.835	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DT1	14.93	8.009	.674	.793
DT2	15.10	7.685	.684	.788
DT3	15.03	8.020	.514	.840
DT4	14.98	7.770	.686	.788
DT5	14.94	7.795	.642	.800

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	105	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	105	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.731	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CHTT1	14.69	7.202	.527	.671
CHTT2	14.62	7.348	.540	.667
CHTT3	14.47	6.973	.620	.635

CHTT4	14.74	6.580	.616	.632
CHTT5	14.50	9.307	.177	.786

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	105	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	105	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.804	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
NQL1	14.92	7.307	.622	.757
NQL2	15.07	7.065	.642	.750
NQL3	15.09	7.485	.431	.818
NQL4	15.03	7.069	.608	.759
NQL5	14.98	6.826	.662	.742

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	105	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	105	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.756	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DN1	14.70	7.074	.559	.698
DN2	14.62	7.098	.584	.690
DN3	14.48	7.001	.610	.680
DN4	14.71	6.554	.619	.674
DN5	14.54	8.681	.256	.796

Case Processing Summary

	N	%
Valid	105	100.0
Cases Excluded ^a	0	.0
Total	105	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.642	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CSCT1	15.46	5.583	.524	.531
CSCT2	15.67	5.681	.349	.615
CSCT3	15.37	5.569	.482	.548
CSCT4	15.50	6.807	.137	.707
CSCT5	15.46	5.306	.544	.515

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	105	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	105	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.720	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
SGB1	10.27	2.045	.582	.619
SGB2	10.34	1.975	.594	.608
SGB3	10.28	1.951	.657	.576
SGB4	10.21	2.137	.286	.617

3. KẾT QUẢ PHÂN TÍCH NHÂN TỔ EFA

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.764
Approx. Chi-Square		2996.777
Bartlett's Test of Sphericity	df	561
	Sig.	.000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7.054	20.747	20.747	7.054	20.747	20.747
2	4.072	11.975	32.723	4.072	11.975	32.723
3	3.269	9.615	42.337	3.269	9.615	42.337
4	2.418	7.112	49.450	2.418	7.112	49.450

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
5	2.173	6.390	55.839	2.173	6.390	55.839
6	1.810	5.325	61.164	1.810	5.325	61.164
7	1.285	3.778	64.943	1.285	3.778	64.943
8	1.142	3.360	68.303	1.142	3.360	68.303
9	.940	2.765	71.068			
10	.896	2.636	73.703			
11	.787	2.314	76.018			
12	.755	2.219	78.237			
13	.724	2.129	80.366			
14	.694	2.041	82.407			
15	.609	1.791	84.198			
16	.565	1.662	85.860			
17	.503	1.478	87.338			
18	.487	1.432	88.770			
19	.468	1.378	90.148			
20	.381	1.121	91.269			
21	.338	.993	92.262			
22	.321	.945	93.207			
23	.298	.878	94.085			
24	.287	.843	94.928			
25	.260	.763	95.691			
26	.244	.718	96.410			
27	.223	.655	97.065			
28	.210	.618	97.684			
29	.189	.555	98.239			
30	.176	.519	98.758			
31	.150	.441	99.199			

Component Matrix^a

	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
DT2	.685							
BCCV1	.681			.369				
DT1	.655						.332	
DT4	.652		-.312					-.314

Component Matrix^a

	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
DT5	.639						.314	
TN4	.629			-.418		.384		
BCCV5	.618			.341				
BCCV2	.603			.452	-.368			
CHTT4	.591					-.319		
BCCV3	.572			.472				
TN5	.535			-.411		.441		
DKLV2	.530		.523					
TN3	.506					.410		
CHTT1	.504		-.322			-.378		
TN1	.469			-.333		.423	-.459	
NQL4		.711						
DN1		.709						
NQL2		.708						
NQL5		.699						
DN4		.698						
DN2		.685						-.408
DN3		.676						
NQL1		.653					.338	.394
DKLV4	.475		.695					
DKLV5	.480		.695					
DKLV3	.575		.631					
DKLV1	.575		.616					
CHTT2	.374		-.447			-.384		.347
CHTT3	.443		-.447			-.418		
BCCV4	.476			.524				
CSCT5				.463		.342	.346	

Component Matrix^a

	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
CSCT3				.353	.730			
CSCT2				.354	.699			
CSCT1				.411	.594			

Extraction Method: Principal Component Analysis.^a

a. 8 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
DKLV3	.868							
DKLV5	.863							
DKLV4	.854							
DKLV1	.830							
DKLV2	.775							
BCCV2		.816						
BCCV3		.801						
BCCV4		.770						
BCCV1		.755						
BCCV5		.710						
NQL1			.877					
NQL4			.791					
NQL2			.708					
NQL5			.683					
TN5				.823				
TN1				.809				
TN4				.784		.305		
TN3				.656				
CHTT2					.814			
CHTT3					.780			
CHTT1					.669			
CHTT4					.641			
DT1						.778		
DT4						.763		
DT5						.642		
DT2					.384	.568		
DN2							.833	
DN3							.801	
DN1			.416				.576	
DN4			.453				.540	
CSCT3								.829

4. KẾT QUẢ PHÂN TÍCH NHÂN TỐ EFA SAU KHI LOẠI BIẾN

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.763
Approx. Chi-Square		2652.766
Bartlett's Test of Sphericity	df	435
	Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
BCCV1	1.000	.726
BCCV2	1.000	.746
BCCV3	1.000	.689
BCCV4	1.000	.625
BCCV5	1.000	.638
ĐKLV1	1.000	.768
ĐKLV2	1.000	.702
ĐKLV3	1.000	.801
ĐKLV4	1.000	.824
ĐKLV5	1.000	.831
TN1	1.000	.740
TN3	1.000	.551
TN4	1.000	.770
TN5	1.000	.760
ĐT1	1.000	.775
ĐT4	1.000	.784
ĐT5	1.000	.546
CHTT1	1.000	.585
CHTT2	1.000	.739
CHTT3	1.000	.735
CHTT4	1.000	.555
NQL1	1.000	.799
NQL2	1.000	.616
NQL4	1.000	.701
NQL5	1.000	.639
ĐN2	1.000	.824
ĐN3	1.000	.805

Communalities

	Initial	Extraction
CSCT1	1.000	.682
CSCT2	1.000	.690
CSCT3	1.000	.732

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6.607	22.023	22.023	6.607	22.023	22.023
2	3.322	11.075	33.098	3.322	11.075	33.098
3	3.118	10.392	43.490	3.118	10.392	43.490
4	2.247	7.491	50.981	2.247	7.491	50.981
5	2.133	7.111	58.092	2.133	7.111	58.092
6	1.675	5.582	63.675	1.675	5.582	63.675
7	1.166	3.887	67.561	1.166	3.887	67.561
8	1.108	3.694	71.255	1.108	3.694	71.255
9	.889	2.963	74.218			
10	.803	2.677	76.896			
11	.772	2.575	79.470			
12	.744	2.482	81.952			
13	.633	2.109	84.061			
14	.574	1.914	85.975			
15	.505	1.685	87.659			
16	.450	1.501	89.160			
17	.378	1.260	90.420			
18	.367	1.224	91.643			
19	.329	1.098	92.741			
20	.305	1.017	93.759			
21	.279	.932	94.690			
22	.269	.898	95.588			
23	.242	.807	96.395			
24	.234	.780	97.175			
25	.211	.704	97.879			
26	.185	.616	98.495			

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
27	.167	.558	99.053			
28	.140	.468	99.520			
29	.131	.436	99.957			
30	.013	.043	100.000			

Total Variance Explained

Component	Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.836	12.788	12.788
2	3.460	11.533	24.321
3	2.718	9.061	33.382
4	2.711	9.038	42.420
5	2.572	8.574	50.994
6	2.222	7.408	58.402
7	2.107	7.024	65.426
8	1.749	5.830	71.255
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24			
25			
26			
27			

Total Variance Explained

Component	Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %
28			
29			
30			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
BCCV1	.692			-.404				
DT4	.635						-.323	-.335
DT1	.632						-.364	-.329
TN4	.628			.522				
BCCV5	.621			-.349				
DT5	.610							
BCCV2	.608			-.492				
DKLV1	.600		-.563					
BCCV3	.586			-.475				
CHTT4	.582					.321		
DKLV2	.549		-.468					
TN3	.508			.440		-.303		
CHTT1	.487		.317			.401		
TN1	.471			.408		-.372	.423	
NQL4		.740						
NQL1		.729					-.304	.339
NQL2		.703						
DN2		.676						-.457
NQL5		.675						
DN3		.659					.376	-.335
DKLV4	.510		-.690					
DKLV5	.515		-.689					
DKLV3	.604		-.606					
CHTT3	.422		.476			.422		
CHTT2	.351		.434			.424		.350
TN5	.533			.553		-.355		

Component Matrix^a

	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
BCCV4	.485			-.528				
CSCT2					.800			
CSCT3					.784			
CSCT1					.637	-.346		

Extraction Method: Principal Component Analysis.^a

a. 8 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
ĐKLV5	.876							
ĐKLV3	.868							
ĐKLV4	.867							
ĐKLV1	.829							
ĐKLV2	.761							
BCCV2		.828						
BCCV3		.805						
BCCV4		.766						
BCCV1		.763						
BCCV5		.718						
TN5			.836					
TN1			.810					
TN4			.789			.304		
TN3			.662					
NQL1				.879				
NQL4				.815				
NQL2				.722				
NQL5				.711				
CHTT2					.833			
CHTT3					.808			
CHTT1					.681			
CHTT4					.627			
ĐT1						.797		

Extraction Method: Principal Component Analysis.^a

a. 8 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
DT4						.786		
DT5						.595		
CSCT3							.851	
CSCT1							.798	
CSCT2							.781	
DN2								.848
DN3								.828

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.725
Approx. Chi-Square		165.109
Bartlett's Test of Sphericity	df	6
	Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
SGB1	1.000	.687
SGB2	1.000	.707
SGB3	1.000	.721
SGB4	1.000	.216

Extraction Method: Principal
Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.331	58.277	58.277	2.331	58.277	58.277
2	.893	22.337	80.615			
3	.408	10.207	90.822			
4	.367	9.178	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
SGB3	.849
SGB2	.841
SGB1	.829
SGB4	.465

Extraction Method:
Principal Component
Analysis.^a
a. 1 components
extracted.

5. KẾT QUẢ PHÂN TÍCH TƯƠNG QUAN

		Correlations					
		ĐKLV	DGCV	TN	NQL	CHTT	ĐT
ĐKLV	Pearson Correlation	1	.286**	.307**	.018	.116	.246**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.826	.163	.003
	N	105	105	105	105	105	105
BCCV	Pearson Correlation	.286**	1	.275**	.065	.347**	.461**
	Sig. (2-tailed)	.000		.001	.440	.000	.000
	N	105	105	105	105	105	105
TN	Pearson Correlation	.307**	.275**	1	.083	.298**	.425**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001		.322	.000	.000
	N	105	105	105	105	105	105
NQL	Pearson Correlation	.018	.065	.083	1	-.023	-.051
	Sig. (2-tailed)	.826	.440	.322		.785	.540
	N	105	105	105	105	105	105
CHTT	Pearson Correlation	.116	.347**	.298**	-.023	1	.509**
	Sig. (2-tailed)	.163	.000	.000	.785		.000
	N	105	105	105	105	105	105
ĐT	Pearson Correlation	.246**	.461**	.425**	-.051	.509**	1
	Sig. (2-tailed)	.003	.000	.000	.540	.000	
	N	105	105	105	105	105	105

CSCT	Pearson Correlation	-.002	.061	.022	.015	.109	-.023
	Sig. (2-tailed)	.985	.465	.794	.856	.191	.788
	N	105	105	105	105	105	105
ĐN	Pearson Correlation	.279**	.409**	.400**	-.044	.543**	.644**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.600	.000	.000
	N	105	105	105	105	105	105
SGB	Pearson Correlation	.499**	.564**	.569**	.077	.583**	.611**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.358	.000	.000
	N	105	105	105	105	105	105

6. KẾT QUẢ PHÂN TÍCH HỒI QUY TUYẾN TÍNH BỘI

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.838 ^a	.702	.689	.25316	2.161

a. Predictors: (Constant), ĐN, ĐKLV, DGCV, TN, CHTT, ĐT

b. Dependent Variable: SGB

7. KẾT QUẢ KIỂM ĐỊNH ANOVA

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20.821	6	3.470	54.145	.000 ^b
	Residual	8.845	138	.064		
	Total	29.666	144			

a. Dependent Variable: SGB

b. Predictors: (Constant), ĐN, ĐKLV, DGCV, TN, CHTT, ĐT

8. KẾT QUẢ KIỂM ĐỊNH T-TEST

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics
		B	Std. Error	Beta			Tolerance
1	(Constant)	.691	.154		4.480	.000	
	ĐKLV	.141	.027	.267	5.271	.000	.842
	BCCV	.135	.033	.221	4.076	.000	.732
	TN	.152	.033	.246	4.605	.000	.754
	CHTT	.167	.034	.280	4.852	.000	.648

DT	.082	.041	.131	1.973	.051	.494
DN	.057	.038	.101	1.526	.129	.495

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics
		VIF
1	(Constant)	
	DKLV	1.187
	BCCV	1.367
	TN	1.326
	CHTT	1.544
	DT	2.026
	DN	2.020

a. Dependent Variable: SGB