

**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**

**TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SỸ**  
*(Theo định hướng ứng dụng)*

**Hà Nội - 2021**

Luận văn được hoàn thành tại:

**HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG**

Người hướng dẫn khoa học: TS. HỒ HỒNG HẢI

Phản biện 1: TS. Lê Thị Hằng

Phản biện 2: PGS. TS. Lê Công Hoa

Luận văn này được bảo vệ trước Hội đồng chấm luận văn thạc sĩ tại Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông

Vào lúc: Ngày 15 tháng 01 năm 2022

Có thể tìm hiểu luận văn này tại:

Thư viện của Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông

## 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 lâu dài 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 lâu dài 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:**

Hiện nay có rất nhiều công trình nghiên cứu nước ngoài liên quan đến sự gắn bó của nhân viên với tổ chức với lý luận và nội dung bám sát thực tế như:

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.

Tại Việt Nam, liên quan đến đề tài môi trường làm việc tác động đến sự gắn bó của nhân viên cũng đã được nhiều tác giả lựa chọn nghiên cứu:

Lý Thị Hiền (2014), 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. Nghiên cứu này nhằm mục đích xác định các yếu tố ảnh hưởng trực tiếp đến sự gắn bó của công chức, viên chức tại thành phố Rạch Giá.

Lê Thị Vân (2015), ảnh hưởng của môi trường làm việc đến kết quả công việc của trình được viên các công ty được 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 được phẩm đa quốc gia đến kết quả công việc của trình được viên tại các công ty này.

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.

### **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.

## **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.***

### ***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)

1.1.2.2. Thuyết hai nhân tố Frederick Herzberg (1959)

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

1.2.3.5. Thuyết kỳ vọng của Victor Vroom (1964)

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

1.2.3.7. Thuyết công bằng của Stacy Adam (1963)

### ***1.1.3. Môi trường làm việc***

## **1.2. Một số nghiên cứu trước có liên quan**

### ***1.2.1 Các nghiên cứu trên thế giới***

### ***1.2.2 Các nghiên cứu trong nước***

## **1.3. 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.

### ***1.3.1 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.

### ***1.3.2 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.

### ***1.3.3 Mỗi quan hệ giữa thu nhập, chính sách đãi ngộ và sự gắn bó***

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.

### ***1.3.4 Mỗi 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.

### ***1.3.5 Mỗi 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).

### ***1.3.6 Mỗi quan hệ giữa người quản lý và sự gắn bó***

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.

### ***1.3.7 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).

### ***1.3.8. Mối quan hệ giữa chính sách cấp trên và sự gắn bó.***

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.

## **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

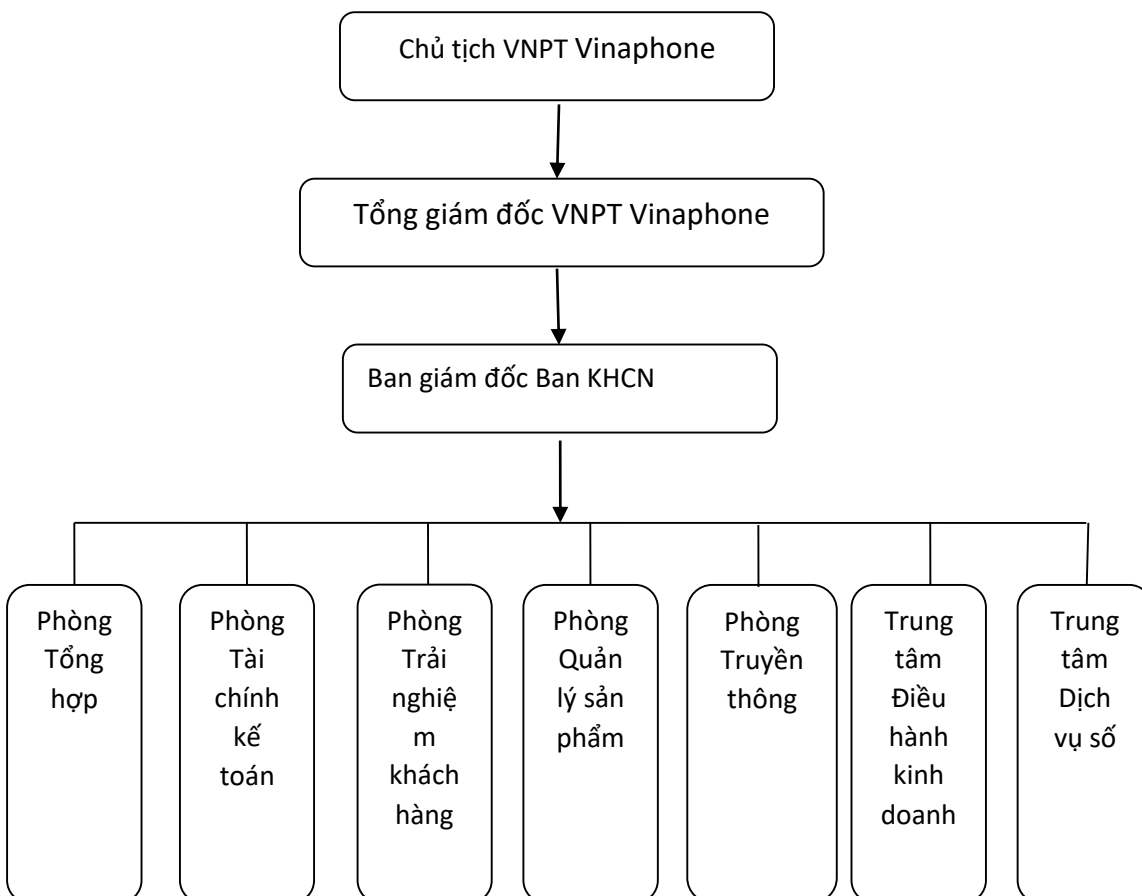
Địa chỉ: Số 216, phố Trần Duy Hưng, phường Trung Hòa, quận Cầu Giấy, thành phố Hà Nội, Việt Nam.

Mã số thuế: 0106869738-001.

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

#### 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



(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

2.1.2.3. Các dịch vụ chính của đơn vị:

**2.1.3 Đặc điểm nhân sự của Ban khách hàng cá nhân****Bảng 2.1 Số lượng và cơ cấu lao động của Ban KHCN (2018-2020)**

Đơn vị: người / %

Chỉ tiêu	Năm					
	2018	%	2019	%	2020	%
<b>Tổng số lao động</b>	<b>348</b>	<b>100%</b>	<b>340</b>	<b>100%</b>	<b>145</b>	<b>100%</b>
<b>1. Theo giới tính</b>						
- Nam %	94	27%	100	29%	48	33%
- Nữ %	254	73%	240	71%	97	67%
<b>2. Theo các phòng ban</b>	<b>348</b>	<b>100%</b>	<b>340</b>	<b>100%</b>	<b>145</b>	<b>100%</b>
- Ban LĐ Ban KHCN	5	1%	5	1%	5	3%
- 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	
<b>3. Theo trình độ học vấn</b>	<b>348</b>	<b>100%</b>	<b>340</b>	<b>100%</b>	<b>145</b>	<b>100%</b>
- 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%
<b>4. Theo độ tuổi</b>	<b>348</b>	<b>100%</b>	<b>340</b>	<b>100%</b>	<b>145</b>	<b>100%</b>
- 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

**2.1.4 Đặc điểm công việc của Ban khách hàng cá nhân**

**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**

**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 (%)
<b>1</b>	<b>Tổng doanh thu</b>	<b>Tr.đồng</b>	<b>17,817,620</b>	<b>19,614,066</b>	<b>10%</b>	<b>19,810,207</b>	<b>1%</b>
	<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	
<b>1.7</b>	<b>Băng rộng</b>	<b>Tr.đồng</b>	<b>4,372,246</b>	<b>5,028,083</b>	<b>15%</b>	<b>5,279,487</b>	<b>5%</b>
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	
<b>2</b>	<b>Tổng chi phí</b>	<b>Tr.đồng</b>	<b>1,475,606</b>	<b>1,726,459</b>	<b>17%</b>	<b>1,812,782</b>	<b>5%</b>
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	BHXH, 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
- 2.1.5.3. Đặc điểm về về điều kiện làm việc của Ban KHCN
- 2.1.5.4. Đặc điểm chính sách thu nhập và đãi ngộ của Ban KHCN
- 2.1.5.5. Đặc điểm công tác đào tạo của Ban KHCN
- 2.1.5.6. Đặc điểm cơ hội thăng tiến tại Ban KHCN
- 2.1.5.7. Đặc điểm về đồng nghiệp và nhà quản lý tại Ban KHCN
- 2.1.5.6. Đặc điểm chính sách nhân sự tại Ban KHCN

## **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 Quá trình nghiên cứu**

#### 2.2.1.1 Nghiên cứu sơ bộ

- 2.2.1.1.1. Nghiên cứu định tính (phỏng vấn chuyên sâu)
- 2.2.1.1.2. Xây dựng thang đo

#### 2.2.1.2 Nghiên cứu định lượng

##### 2.2.1.2.1. 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 trả lời 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.

##### 2.2.1.2.2. 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.

### **2.2.2 Phương pháp nghiên cứu**

Tác giả sử dụng phương pháp so sánh, thống kê mô tả, kiểm định độ tin cậy thang đo (Cronbach's Alpha), phân tích tương quan, phân tích hồi quy tuyến tính bội, phân tích nhân tố khám phá (EFA), các kiểm định: T-test, ANOVA cho việc nghiên cứu đề tài.

#### **2.2.2.1. Phương pháp so sánh**

#### **2.2.2.2. Kiểm định độ tin cậy thang đo (Cronbach's Alpha)**

#### **2.2.2.3. Phân tích nhân tố khám phá (EFA)**

#### **2.2.2.4. Phân tích tương quan**

#### **2.2.2.5. Phân tích hồi quy bội**

#### **2.2.2.6. Thống kê mô tả**

### **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.**

#### **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 các đáp viên tham gia khảo sát theo bảng 2.4 dưới đây:

**Bảng 2.4 Thông tin mẫu khảo sát**

<b>Chỉ tiêu</b>	<b>Tần suất</b>	<b>%</b>
<b>1. Theo giới tính</b>		
- Nam %	38	36%
- Nữ %	67	64%
<b>2. Theo các phòng ban</b>		

- 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%
<b>3. Theo vị trí làm việc</b>		
- Cấp phó phòng trở nên	3	3%
- Chuyên viên	102	97%
<b>4. Theo độ tuổi</b>		
- 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)

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

2.3.2.3. Phân tích nhân tố khám phá (EFA)

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

**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						

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

(Nguồn: Kết quả phân tích SPSS)

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

#### 2.3.2.4. Phân tích tương quan

#### 2.3.2.5. Phân tích hồi quy tuyến tính bội

### 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 qui 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 phần 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 2025 – 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 2025 – 2030 theo chức năng và nhiệm vụ của mình. Cụ thể, trong giai đoạn 2025 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 225 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 2025 – 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 2025 – 2030 đạt 30.985 tỷ đồng, tương ứng mức tăng trưởng bình quân 12%/ năm

- Lợi nhuận giai đoạn 2025 – 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 để 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 phân 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 chồng chéo. 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 cấp trên**

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 đấu 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.