

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

-----



**Hoàng Bá Huân**

**TÁC ĐỘNG CỦA MÔI TRƯỜNG LÀM VIỆC ĐẾN SỰ GẮN BÓ CỦA  
NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI VÀ TRUYỀN  
THÔNG HOÀNG NHẬT**

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

**HÀ NỘI – NĂM 2022**

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

-----



**Hoàng Bá Huân**

**TÁC ĐỘNG CỦA MÔI TRƯỜNG LÀM VIỆC ĐẾN SỰ GẮN BÓ CỦA  
NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI VÀ TRUYỀN THÔNG  
HOÀNG NHẬT**

**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. TRẦN NGỌC MINH**

**HÀ NỘI - NĂM 2022**

## **LỜI CAM ĐOAN**

Tôi xin cam đoan luận văn: “*Tác động của môi trường làm việc đến sự gắn bó của nhân viên tại Công ty TNHH Thương mại và truyền thông Hoàng Nhật*” là do bản thân tôi nghiên cứu và hoàn thành dưới sự hướng dẫn của TS. Trần Ngọc Minh.

Các số liệu, thông tin thu thập và kết quả nghiên cứu trong đề tài là trung thực.

Tôi xin chịu trách nhiệm về lời cam đoan này.

Ngày.....tháng.....năm 2022

**Học viên thực hiện**

**Hoàng Bá Huân**

## LỜI CẢM ƠN

Em xin gửi lời cảm ơn chân thành nhất tới tập thể các Thầy Cô giáo thuộc Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông đã trang bị cho em kiến thức trong suốt quá trình học tập. Đặc biệt, Em xin gửi lời cảm ơn sâu sắc nhất tới thầy giáo **TS. Trần Ngọc Minh**, người đã tận tình, trực tiếp hướng dẫn em trong suốt quá trình thực hiện luận văn tốt nghiệp.

Trong quá trình thực hiện, do một số hạn chế về kinh nghiệm, thời gian nên luận văn không thể tránh khỏi những sai sót. Em rất mong nhận được những ý kiến đóng góp sâu sắc của các Thầy, Cô giáo để luận văn được hoàn thiện hơn.

*Xin trân trọng cảm ơn!*

*Hà Nội, tháng năm 2022*

**Người thực hiện**

**Hoàng Bá Huân**

## MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN .....	i
LỜI CẢM ƠN .....	ii
DANH MỤC BẢNG .....	vi
DANH MỤC HÌNH, BIỂU ĐỒ .....	vii
MỞ ĐẦU .....	1
1. TÍNH CẤP THIẾT CỦA ĐỀ TÀI .....	1
2. TỔNG QUAN VỀ VẤN ĐỀ NGHIÊN CỨU: .....	2
3. MỤC ĐÍCH NGHIÊN CỨU: .....	4
4. ĐỐI TƯỢNG VÀ PHẠM VI NGHIÊN CỨU: .....	5
5. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU: .....	5
6. KẾT CẤU LUẬN VĂN .....	6
CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ MÔI TRƯỜNG LÀM VIỆC VÀ SỰ GẮN BÓ CỦA NHÂN VIÊN .....	7
1.1. CƠ SỞ LÝ THUYẾT .....	7
1.1.1. Sự gắn bó của nhân viên với tổ chức .....	7
1.1.2. Các lý thuyết liên quan đến sự gắn bó của nhân viên với tổ chức .....	7
1.1.3. Lý thuyết về môi trường làm việc .....	13
1.2. MỐI QUAN HỆ GIỮA MÔI TRƯỜNG LÀM VIỆC VÀ SỰ GẮN BÓ CỦA NHÂN VIÊN .....	13
1.2.1 Mối quan hệ với khách hàng và sự gắn bó .....	13
1.2.2 Mối quan hệ giữa điều kiện làm việc và sự gắn bó .....	14
1.2.3 Mối quan hệ giữa thu nhập, chính sách đãi ngộ và sự gắn bó .....	15
1.2.4 Mối quan hệ giữa đào tạo và sự gắn bó .....	16
1.2.5 Mối quan hệ giữa cơ hội thăng tiến và sự gắn bó .....	17
1.2.6 Mối quan hệ giữa người quản lý và sự gắn bó .....	17
1.2.7 Mối quan hệ giữa đồng nghiệp và sự gắn bó .....	18
1.3. CÁC YẾU TỐ MÔI TRƯỜNG LÀM VIỆC ẢNH HƯỞNG ĐẾN KẾT QUẢ CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN .....	18

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TÁC ĐỘNG CỦA MÔI TRƯỜNG LÀM VIỆC ĐẾN SỰ GẮN BÓ CỦA NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI VÀ TRUYỀN THÔNG HOÀNG NHẬT. ....	20
2.1. TỔNG QUAN VỀ ĐƠN VỊ NGHIÊN CỨU .....	20
2.1.1 Giới thiệu về Công ty TNHH Thương mại và truyền thông Hoàng Nhật. ....	20
2.1.2 Cơ cấu tổ chức và nhiệm vụ của Công ty TNHH Thương mại và truyền thông Hoàng Nhật. ....	22
2.1.3 Đặc điểm nhân sự của Công ty TNHH Thương mại và truyền thông Hoàng Nhật.....	22
2.1.4 Đặc điểm công việc của Công ty TNHH Thương mại và truyền thông Hoàng Nhật.....	25
2.2. THỰC TRẠNG CỦA MÔI TRƯỜNG LÀM VIỆC TÁC ĐỘNG ĐẾN SỰ GẮN BÓ CỦA NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI VÀ TRUYỀN THÔNG HOÀNG NHẬT.....	25
2.2.1. Quan điểm và mục tiêu xây dựng môi trường làm việc tích cực để tác động đến sự gắn bó của nhân viên tại Công ty TNHH Thương mại và truyền thông Hoàng Nhật. ....	25
2.2.2. Phân tích các yếu tố môi trường làm việc tác động đến sự gắn bó của nhân viên tại Công ty TNHH Thương mại và truyền thông Hoàng Nhật.....	26
2.3. KẾT QUẢ KHẢO SÁT.....	34
2.3.1. Yếu tố chính sách tiền lương.....	37
2.3.2. Yếu tố chính sách phúc lợi .....	38
2.3.3. Yếu tố đào tạo và thăng tiến.....	39
2.3.4. Yếu tố điều kiện làm việc.....	39
2.3.5. Yếu tố quan hệ với đồng nghiệp .....	40
2.3.6. Yếu tố người quản lý.....	40
2.3.7. Yếu tố sự gắn bó.....	42

2.4. ĐÁNH GIÁ CHUNG VỀ MÔI TRƯỜNG LÀM VIỆC TÁC ĐỘNG ĐẾN SỰ GẮN BÓ CỦA NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI VÀ TRUYỀN THÔNG HOÀNG NHẬT.....	43
2.4.1. Những mặt tích cực của môi trường làm việc tác động đến sự gắn bó của nhân viên. ....	43
2.4.2. Những tồn tại và nguyên nhân của môi trường làm việc tác động đến sự gắn bó của nhân viên. ....	44
CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN MÔI TRƯỜNG LÀM VIỆC ĐỂ TẠO SỰ GẮN BÓ CỦA NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI VÀ TRUYỀN THÔNG HOÀNG NHẬT. ....	47
3.1. PHƯƠNG HƯỚNG VÀ MỤC TIÊU PHÁT TRIỂN CỦA CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI VÀ TRUYỀN THÔNG HOÀNG NHẬT.....	47
3.2. MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN MÔI TRƯỜNG LÀM VIỆC ĐỂ GIA TĂNG SỰ GẮN BÓ CỦA NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI VÀ TRUYỀN THÔNG HOÀNG NHẬT.....	48
3.2.1. Nâng cao và chú trọng về vai trò hỗ trợ của cấp trên đối với nhân viên..	48
3.2.2. Giải pháp về đào tạo và thăng tiến .....	50
3.2.3. Giải pháp tiền lương.....	51
3.2.4. Giải pháp về chính sách phúc lợi .....	52
3.2.5. Giải pháp giảm thời gian làm việc để giúp nhân viên cân bằng, hài hòa giữa gia đình và công việc.....	52
3.2.6. Nâng cao sự hài lòng của người lao động .....	53
KẾT LUẬN .....	55
DANH MỤC CÁC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	56
PHỤ LỤC.....	58

## DANH MỤC BẢNG

Bảng 1.1. Các yếu tố trong bậc thang nhu cầu Maslow .....	9
Bảng 1.2. Thuyết hai nhân tố của Herzberg.....	10
Bảng 2.1. Cơ cấu nhân viên theo giới tính.....	22
Bảng 2.2. Cơ cấu nhân viên theo trình độ chuyên môn .....	23
Bảng 2.3. Cơ cấu nhân viên theo độ tuổi .....	24
Bảng 2.4. Mô tả các công việc của Công ty TNHH Thương mại và truyền thông Hoàng Nhật .....	25
Bảng 2.5. Mức lương dựa trên năng lực và chức vụ.....	28
Bảng 2.6. Các khoản phụ cấp.....	28
Bảng 2.7. Mức thưởng theo KPI của Công ty TNHH Thương mại và truyền thông Hoàng Nhật .....	29
Bảng 2.8. Thống kê các khóa đào tạo và chi phí cho nhân sự được cử đi đào tạo ...	30
Bảng 2.9. Thống kê lịch họp định kỳ .....	32
Bảng 2.10. Thông tin về trình độ học vấn.....	36
Bảng 2.11. Thông tin về thâm niên của đối tượng nghiên cứu .....	36
Bảng 2.12. Mức độ đánh giá nhân viên với yếu tố chính sách tiền lương.....	37
Bảng 2.13. Mức độ đánh giá nhân viên với yếu tố phúc lợi .....	38
Bảng 2.14. Mức độ đánh giá nhân viên với yếu tố đào tạo và thăng tiến.....	39
Bảng 2.15. Mức độ đánh giá nhân viên với yếu tố điều kiện làm việc.....	39
Bảng 2.16. Mức độ đánh giá nhân viên với yếu tố quan hệ với đồng nghiệp .....	40
Bảng 2.17. Mức độ đánh giá nhân viên với yếu tố người quản lý .....	40
Bảng 2.18. Mức độ đánh giá nhân viên với yếu tố sự gắn bó.....	42
Bảng 2.19. Số nhân viên tự bỏ việc qua các năm .....	42



## **DANH MỤC HÌNH, BIỂU ĐỒ**

Hình 2.1. Cơ cấu tổ chức của Công ty TNHH Thương mại và truyền thông Hoàng Nhật .....	22
Hình 2.2. Mối quan hệ công việc các phòng ban .....	34
Hình 2.3. Tỷ lệ giới tính mẫu nghiên cứu .....	35
Hình 2.4. Độ tuổi đối tượng nghiên cứu .....	35

## MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài

Trong nền kinh tế thị trường mọi doanh nghiệp đều chịu sự tác động bởi môi trường đầy cạnh tranh và 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 chất lượng là tài sản to lớn đối với doanh nghiệp. Chính vì vai trò to lớn 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 nhận định những yếu tố tác động đến việc phát triển và duy trì nguồn nhân lực chất lượng cũng như xác định ra những yếu tố tác động đến sự gắn bó của nhân viên nói riêng luôn nhận được sự quan tâm của các nhà quản trị. Để xây dựng được đội ngũ nhân viên chất lượng cao và gắn bó dài lâu với doanh nghiệp thì cũng cần xây dựng một môi trường làm việc tích cực để đáp ứng tốt nhu cầu của nhân viên trong doanh nghiệp.

Có thể nhận thấy, mỗi nghiên cứu lại đưa ra những nhận định khác nhau về các yếu tố trong môi trường làm việc nơi công sở có tác động đến kết quả 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 hài lòng của nhân viên và là động lực giúp nhân viên hăng say lao động và gắn bó với doanh nghiệp. 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 – là điều mà các nhà quản trị doanh nghiệp đều không muốn doanh nghiệp của mình gặp phải.

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 phần lớn các doanh nghiệp chưa thực sự quan tâm đến. Từ những lý do trên, tôi đã chọn đề tài nghiên cứu “*Tác động của môi trường làm*

*việc đến sự gắn bó của nhân viên tại Công ty TNHH Thương mại và truyền thông Hoàng Nhật*” làm đề tài nghiên cứu luận văn thạc sĩ quản trị kinh doanh với mong muốn kết quả của luận văn có thể giúp Công ty TNHH Thương mại và truyền thông Hoàng Nhật áp dụng để xây dựng các giải pháp cải thiện môi trường làm việc để tạo động lực tốt hơn nữa cho nhân viên trong thời gian tới.

## **2. Tổng quan về vấn đề nghiên cứu:**

Hiện nay có rất nhiều công trình nghiên cứu nước ngoài có liên quan đến sự gắn bó của nhân viên với doanh nghiệp 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 đề cập đến các chiến lược giúp các tổ chức có thể thu hút và giữ chân những nhân tài, đồng thời phát triển môi trường làm việc hiệu quả và tuyệt vời và là động lực để nhân viên gắn bó với doanh nghiệp.

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 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 dược viên các công ty dược phẩm đa quốc gia tại thành phố Hồ Chí Minh. Nghiên cứu này được thực hiện nhằm tìm hiểu 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 của Bùi Thị Hồng Thủy, 2019 với đề tài “Các nhân tố ảnh hưởng đến mức độ gắn bó của cán bộ công nhân viên đối với Tổng Ban KHCN Bảo Việt Nhân thọ khu vực Đồng Bằng Sông Cửu Long”. Nghiên cứu được thực hiện trên mẫu khảo sát 150 cán bộ công nhân viên đang làm việc tại Tổng Ban KHCN Bảo Việt Nhân thọ khu vực Đồng Bằng Sông Cửu Long. Kết quả cho thấy có bốn nhân tố ảnh hưởng đến mức độ gắn bó của cán bộ công nhân viên xếp theo mức độ giảm dần đó là: mối quan hệ với cấp trên; tiền lương và chế độ chính sách; môi trường, bầu không khí làm việc và triển vọng phát triển công ty; ý nghĩa công việc.

Cũng giống như Bùi Thị Hồng Thủy, Phạm Hồng Liêm, 2020 đã nghiên cứu về sự gắn bó của nhân viên đối với tổ chức với đề tài “Các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn bó của nhân viên đối với Ban KHCN Du lịch Khánh Hòa”. Nghiên cứu này được thực hiện trên 330 nhân viên đang làm việc tại 9 đơn vị trực thuộc công ty Du lịch Khánh Hòa. Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng ba thành phần của sự gắn bó (nỗ lực, trung thành, tự hào) bị ảnh hưởng bởi năm nhân tố theo mức độ giảm dần đó là: sự gắn bó công việc, sự hỗ trợ của tổ chức, kiến thức trong lĩnh vực chuyên môn, sự phù hợp với mục tiêu, thương hiệu công ty.

Năm 2019, Đoàn Thị Trang Hiền cũng đã thực hiện nghiên cứu về sự gắn bó của nhân viên với tổ chức nhưng thực hiện ở một đơn vị trường học với đề tài “Các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn bó của cán bộ công nhân viên đối với Trường Cao đẳng Văn hóa Nghệ thuật và Du lịch Nha Trang”. Nghiên cứu này được tiến hành trên mẫu khảo sát 205 cán bộ công nhân viên đang làm việc tại Trường Cao

đảng Văn hóa Nghệ thuật và Du lịch Nha Trang. Nghiên cứu thực hiện với mô hình gồm 6 yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn bó của nhân viên: Đặc điểm công việc, cơ hội đào tạo và phát triển, sự trao quyền, tiền lương và sự công bằng, sự khen thưởng và công nhận thành tích, sự hỗ trợ từ người quản lý và đồng nghiệp, chuẩn mực của tổ chức. Kết quả nghiên cứu cho thấy có bốn nhân tố ảnh hưởng đến mức độ gắn bó của cán bộ công nhân viên theo mức độ giảm dần, đó là: tiền lương và sự công bằng, đặc điểm công việc, chuẩn mực của tổ chức, sự khen thưởng và công nhận thành tích.

Nhìn chung, đánh giá 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, thương mại điện tử đang rất phát triển và sự cạnh tranh trong ngành 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. Công ty TNHH Thương mại và truyền thông Hoàng Nhật cũng đang tập trung thực hiện xây dựng môi trường làm việc thu hút được nhân viên và phương 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 Công ty TNHH Thương mại và truyền thông Hoàng Nhật”* 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 Công ty TNHH Thương mại và truyền thông Hoàng Nhật cải thiện và nâng cao chất lượng môi trường làm việc góp phần tăng sự gắn bó của cán bộ công nhân viên trong Công ty.

### **3. Mục đích nghiên cứu:**

Luận văn hướng tới mục đích đề xuất các giải pháp nhằm tăng sự gắn bó của nhân viên tại Công ty TNHH Thương mại và truyền thông Hoàng Nhật thông qua môi trường làm việc

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 Công ty TNHH Thương mại và truyền thông Hoàng Nhật.

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 Công ty TNHH Thương mại và truyền thông Hoàng Nhật 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 Công ty TNHH Thương mại và truyền thông Hoàng Nhật.

Phạm vi nghiên cứu:

Về không gian: Nghiên cứu được thực hiện tại Công ty TNHH Thương mại và truyền thông Hoàng Nhật 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 Công ty TNHH Thương mại và truyền thông Hoàng Nhật từ 2019 đến 2021.

#### **5. Phương pháp nghiên cứu:**

##### **5.1. Phương pháp thu thập dữ liệu**

Phương pháp nghiên cứu của luận văn là sự kết hợp các phương pháp sau:

- **Phương pháp thu thập dữ liệu sơ cấp:** Để đánh giá tác động của môi trường làm việc đến sự gắn bó của nhân viên tại Công ty TNHH Thương mại và truyền thông Hoàng Nhật, tác giả tiến hành thiết kế bảng câu hỏi khảo sát. Tác giả đã thiết kế bảng hỏi trắc nghiệm Phiếu khảo sát được in và gửi trực tiếp đến các cá nhân đang làm việc tại các bộ phận, phòng ban của Công ty TNHH Thương mại và truyền thông Hoàng Nhật. Thời điểm tiến hành điều tra, khảo sát từ tháng 5/2022 đến tháng 8/2022.

- **Phương pháp thu thập dữ liệu thứ cấp:** Số liệu thứ cấp được thu thập phân tích tổng hợp số liệu từ các báo cáo tổng kết định kỳ; tài liệu lưu trữ tại Công ty TNHH Thương mại và truyền thông Hoàng Nhật; các giáo trình, tài liệu, đề tài

nghiên cứu khoa học, sách báo, tạp chí và nguồn thông tin trên mạng internet ....

## 5.2. Phương pháp xử lý số liệu

- *Phương pháp thống kê*: Các số liệu được thống kê dưới dạng bảng, có nhận xét và đánh giá để tìm hiểu rõ hơn về các hoạt động của công ty.

- *Phương pháp phân tích, tổng hợp và so sánh*: Thông qua các thông tin và số liệu thu thập được tiến hành phân tích mức độ hài lòng của người lao động, xem xét mức độ thỏa mãn của người lao động trong từng hoạt động tạo động lực cụ thể: chính sách tiền lương, chính sách phúc lợi, đào tạo và thăng tiến, điều kiện làm việc, quan hệ với đồng nghiệp, người quản lý,... Từ đó đưa ra nhận xét, đánh giá những ưu điểm, những hạn chế và nguyên nhân gây ra hạn chế của từng hoạt động đó. Sau khi phân tích, đánh giá sẽ phải tổng hợp lại để đưa ra đánh giá chung và đề xuất giải pháp nâng cao sự gắn bó của nhân viên tại Công ty.

- *Phương pháp xử lý số liệu điều tra khảo sát*: Sau khi thu thập dữ liệu, tác giả tiến hành tổng hợp các dữ liệu và xử lý dữ liệu bằng phần mềm Excel.

## 6. Kết cấu luận văn

Với mục đích, đối tượng, phạm vi và phương pháp nghiên cứu đã được xác định, luận văn này được thiết kế thành ba chương, đi từ lý thuyết đến thực tiễn, cụ thể như sau:

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 Công ty TNHH Thương mại và truyền thông Hoàng Nhật.

Chương 3: Một số giải pháp nhằm hoàn thiện môi trường làm việc để tạo sự gắn bó của nhân viên tại Công ty TNHH Thương mại và truyền thông Hoàng Nhật.

# 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

Sự gắn bó được các nhà nghiên cứu định nghĩa theo nhiều cách khác nhau, trong đó có một số định nghĩa tiêu biểu cho khái niệm này:

Sự gắn bó được định nghĩa là sự sẵn sàng và có khả năng giúp cho tổ chức thành công bằng cách dành hết nỗ lực cho công việc (Perrin's Global Workforce Stud, 2003).

Gắn bó với tổ chức được định nghĩa là sự tham gia và nhiệt tình cho công việc. Sự gắn bó của người lao động bao gồm sự cam kết cộng với những cảm xúc tích cực của người lao động (Gallup Organization).

Sự gắn bó là tình trạng sẵn sàng với công việc, với tổ chức và được thúc đẩy để đạt thành tích cao của nhân viên. Nó thể hiện khi nhân viên cảm thấy thích thú, tích cực, hăng hái trong công việc và sẵn sàng đổ thêm công sức để làm việc hết khả năng (Michael Armstrong, 2009).

Gắn bó là thái độ tích cực của chính người lao động hướng đến tổ chức và những giá trị của tổ chức. Sự gắn bó là sự nhận thức trong ngữ cảnh công việc, làm việc với đồng nghiệp để nâng cao hiệu quả công việc, mang lại lợi ích cho tổ chức (Robinson và cộng sự, 2004).

Tóm lại, sự gắn bó với tổ chức của người lao động được định nghĩa như là sự sẵn sàng cống hiến năng lực cho tổ chức, sự tham gia và nhiệt tình trong công việc, thái độ tích cực của chính người lao động nhằm hướng đến mục tiêu chung của 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)

Thuyết cấp bậc nhu cầu của Maslow là thuyết đạt tới đỉnh cao trong việc nhận dạng các nhu cầu tự nhiên của con người nói chung [6] Maslow cho rằng hành vi con người bắt nguồn từ nhu cầu và những nhu cầu của con người được sắp xếp



theo thứ tự ưu tiên từ thấp tới cao. Theo tầm quan trọng, cấp bậc nhu cầu được sắp xếp thành năm bậc sau:

Nhu cầu sinh lý: Đây là nhu cầu cơ bản và thấp nhất trong các nhu cầu của con người. Nó bao gồm các nhu cầu như: thức ăn, nước uống và quần áo...

Nhu cầu an toàn: Để sinh tồn, hành vi của con người tất yếu phải xây dựng trên cơ sở nhu cầu an toàn. Nội dung nhu cầu an toàn cơ bản nhất là an toàn sinh mệnh. Những nội dung còn lại là an toàn lao động, an toàn môi trường, an toàn kinh tế, an toàn nghề nghiệp, an toàn ở và đi lại, an toàn nhân sự, an toàn sức khỏe và an toàn tâm lý.

Nhu cầu xã hội (nhu cầu giao tiếp): Nội dung của nó phong phú, tế nhị, kì diệu và phức tạp hơn hai nhu cầu trước. Nó thường tùy theo tính cách, cảnh ngộ, trình độ văn hoá, đặc điểm dân tộc, đặc điểm khu vực, chính trị, tín ngưỡng và các quốc gia khác nhau mà có đủ các loại hình thái, muôn màu muôn vẻ. Nhu cầu giao tiếp gồm có các vấn đề tâm lý như: được dư luận xã hội thừa nhận, sự gần gũi thân cận, tán thưởng, ủng hộ, v.v...

Nhu cầu được tôn trọng: Nhu cầu được tôn trọng chia làm hai loại: lòng tự trọng và được người khác tôn trọng. Lòng tự trọng bao gồm nguyện vọng: mong giành được lòng tin, có năng lực, có bản lĩnh, có thành tích, độc lập, hiểu biết, tự tin, tự do, tự trưởng thành, tự biểu hiện và tự hoàn thiện. Về bản chất mà nói đó là sự tìm kiếm tình cảm tự an ủi hoặc tự bảo vệ mình.

Nhu cầu được người khác tôn trọng bao gồm: Khát vọng giành được uy tín, được thừa nhận, được tiếp nhận, được quan tâm, có địa vị, có danh dự, được biết đến... Uy tín là một loại sức mạnh vô hình được người khác thừa nhận. Vinh dự là sự đánh giá khá cao của xã hội đối với mình. Tôn trọng là được người khác coi trọng, ngưỡng mộ.

Nhu cầu tự khẳng định (nhu cầu về thành tích): Mục đích cuối cùng của con người là tự hoàn thiện chính mình, hay là sự phát triển toàn diện tất cả những khả năng tiềm ẩn trong những lĩnh vực mà mình có khả năng. Đây là nhu cầu tâm lý ở tầng thứ cao nhất của con người. Nội dung cơ bản nhất của nhu cầu thành tích là tự

mình thực hiện. Người ta ai cũng muốn làm một việc gì đó để chứng tỏ giá trị của mình, đó chính là ham muốn về thành tích. Mong muốn, tự hào, thậm chí cả cảm giác mặc cảm đều sản sinh trên cơ sở nhu cầu về thành tích.

**Bảng 1.1. Các yếu tố trong bậc thang nhu cầu Maslow**

<b>Nhu cầu</b>	<b>Được thực hiện tại nơi làm việc</b>
Tự khẳng định mình	Cơ hội đào tạo, thăng tiến, phát triển sáng tạo
Ghi nhận, tôn trọng	Được ghi nhận, vị trí cao, tăng thêm trách nhiệm
Xã hội	Nhóm làm việc, đồng nghiệp, lãnh đạo, khách hàng
An toàn	Công việc an toàn, lâu dài
Vật chất – Sinh lý	Nhiệt độ, không khí, lương cơ bản

(Nguồn: Đoàn Thị Trang Hiền, 2012)

Thuyết nhu cầu Maslow có một hàm ý quan trọng đối với các nhà quản trị muốn lãnh đạo nhân viên mình tốt thì cần phải hiểu nhân viên của mình đang ở cấp độ nào trong tháp nhu cầu. Từ đó giúp cho nhà quản trị đưa ra được các giải pháp nhằm nâng cao sự hài lòng trong công việc của người lao động một cách tốt nhất.

#### 1.1.2.2. Thuyết hai nhân tố Frederick Herzberg (1959)

Herzberg & Ctg (1959) cho rằng có 2 nhóm nhân tố liên quan đến sự hài lòng công việc: nhóm các nhân tố động viên và nhóm nhân tố duy trì. Các nhân tố động viên gồm: thành tích, sự công nhận, công việc có tính thử thách, sự tiến bộ, sự trưởng thành trong công việc, các nhân tố duy trì gồm: chính sách công ty và cách quản trị của công ty, sự giám sát của cấp trên, lương bổng, mối quan hệ giữa các cá nhân, điều kiện làm việc, đời sống cá nhân, sự đảm bảo của công việc. Chỉ có những nhân tố động viên mới có thể mang lại sự hài lòng cho nhân viên, và nếu không làm tốt các nhân tố duy trì sẽ dẫn đến sự bất mãn của nhân viên [2].

**Bảng 1.2. Thuyết hai nhân tố của Herzberg**

<b>THUYẾT HAI NHÂN TỐ</b>	
<b>Các yếu tố duy trì (Phạm vi công việc)</b>	<b>Các yếu tố thúc đẩy (Nội dung công việc)</b>
Lương và các khoản phúc lợi phụ	Công việc có ý nghĩa
Sự giám sát	Cảm nhận về sự hoàn thành
Điều kiện làm việc	Cơ hội thăng tiến
Các chính sách quản trị	Sự công nhận khi hoàn thành công việc

(Nguồn: Lê Hương Thục Anh, 2014)

#### 1.1.2.3. Thuyết ERG (Existence Relatedness Growth) của Clayton Alderfer (1972)

Con người cùng một lúc theo đuổi việc thỏa mãn ba nhu cầu cơ bản: nhu cầu tồn tại, nhu cầu quan hệ và nhu cầu phát triển [7]. Thuyết ERG cho rằng: tại cùng một thời điểm có thể có nhiều nhu cầu ảnh hưởng đến sự động viên. Khi một nhu cầu cao hơn không thể được thỏa mãn thì một nhu cầu ở bậc thấp hơn sẵn sàng để phục hồi.

Thuyết ERG của Alderfer cũng chỉ ra rằng thường xuyên có nhiều hơn một nhu cầu có thể ảnh hưởng và tác động trong cùng một con người, vào cùng một thời gian. Nếu những nhu cầu ở mức cao không được đáp ứng đủ, khao khát thỏa mãn những nhu cầu ở mức dưới (của mô hình) sẽ tăng cao.

Clayton Alderfer xác định hiện tượng này trong một thuật ngữ chuyên môn rất nổi tiếng là “mức độ lấn át của thất vọng và e sợ” (frustration & shy aggression dimension). Sự liên quan của nó đến công việc là: thậm chí khi các nhu cầu ở cấp độ cao không được thỏa mãn thì công việc vẫn đảm bảo cho những nhu cầu sinh lý ở cấp thấp, và cá nhân sẽ tập trung vào các nhu cầu này.

Tại thời điểm này, nếu một điều gì đó xảy ra đe dọa đến công việc hiện tại, những nhu cầu cơ bản của cá nhân sẽ bị đe dọa nghiêm trọng. Nếu không có những nhân tố nhằm giải tỏa nỗi lo lắng, một cá nhân có thể rơi vào tình trạng tuyệt vọng và hoảng loạn.

Thuyết ERG giải thích được tại sao các nhân viên hay tìm kiếm mức lương cao hơn và điều kiện làm việc tốt hơn ngay cả khi những điều kiện này là tốt và đạt các tiêu chuẩn của thị trường lao động. Khi các nhân viên chưa cảm thấy thỏa mãn với nhu cầu giao tiếp và nhu cầu tăng trưởng hiện tại, họ sẽ tìm cách được thỏa mãn [6].

#### 1.2.1.4. Thuyết kỳ vọng của Victor Vroom (1964)

Về căn bản, học thuyết kỳ vọng cho rằng mức độ hành động và động lực của một cá nhân phụ thuộc vào: Mức độ mà cá nhân kỳ vọng về kết quả đạt được khi đã nỗ lực thực hiện công việc; Mối liên hệ giữa phần thưởng của tổ chức với kết quả đạt được; Tính hấp dẫn của phần thưởng đó đối với cá nhân [1].

Lý thuyết này gồm ba biến số hay mối quan hệ sau: Mối quan hệ giữa nỗ lực và kết quả: Khả năng mà một cá nhân nhận thức được rằng bỏ ra một nỗ lực nhất định sẽ đem lại kết quả. Nếu cá nhân bỏ ít nỗ lực thì cá nhân này kỳ vọng đạt được kết quả ở mức khiêm tốn. Ngược lại, nếu cá nhân bỏ ra nhiều nỗ lực thực hiện công việc thì họ kỳ vọng đạt kết quả cao. Mối quan hệ giữa kết quả và phần thưởng: Mức độ cá nhân tin rằng kết quả thực hiện công việc ở một mức độ cụ thể nào đó sẽ được tổ chức đền đáp xứng đáng. Chẳng hạn khi đạt kết quả tốt (số lượng công việc và chất lượng công việc) thì cá nhân phải biết rõ họ sẽ nhận được gì từ công ty: lương, sự bảo đảm, tình bằng hữu, sự tin cậy, phúc lợi, cơ hội được sử dụng tài năng hay kỹ năng, cơ hội thăng tiến... Tính hấp dẫn của phần thưởng: Giá trị mà cá nhân gán cho phần thưởng của tổ chức sẽ dành cho cá nhân nếu đạt được kết quả thực hiện công việc nhất định [2]

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

Thuyết X là lý thuyết máy móc và thiên hướng tiêu cực về con người và hành vi con người. Cho rằng con người bản chất không thích làm việc và luôn trốn tránh khi có thể. Cần phải thưởng nếu muốn họ làm việc và trừng phạt khi họ không làm việc. Con người thích bị kiểm soát, nếu bị kiểm soát mới làm việc tốt.

Thuyết Y là lý thuyết linh động và thiên hướng tích cực về con người và hành vi của con người. Thuyết này cho rằng con người luôn có khát vọng, tự khả

năng tự khích lệ bản thân, có khả năng nhận những bổn phận lớn hơn, có khả năng tự chủ, tự trị. Con người thích thực hiện nhiệm vụ một cách tự giác. Các nhà quản lý theo thuyết Y tin rằng nếu tạo cơ hội và điều kiện làm việc tốt, người lao động sẽ hứng thú với công việc họ yêu thích và sẽ có những cống hiến tuyệt vời. Do vậy các nhà quản lý cố làm hết sức để giải phóng người lao động khỏi các hàng rào ngăn cản sự thể hiện khả năng bản thân họ [11]

#### 1.1.2.6. Thuyết công bằng của Stacy Adam (1963)

Người lao động trong tổ chức luôn muốn được đối xử một cách công bằng. Họ có xu hướng so sánh những đóng góp của mình với những đãi ngộ và phần thưởng mà họ nhận được (còn được gọi là công bằng cá nhân). Thêm nữa, họ còn so sánh đóng góp, cống hiến, đãi ngộ và phần thưởng của mình với những người khác (còn được gọi là công bằng xã hội) [7].

Lý thuyết công bằng của Adam (1963) cho rằng con người đánh giá sự công bằng bằng tỷ số đầu vào trên đầu ra. Đầu vào đối với một công việc gồm có: kinh nghiệm, sự nỗ lực và năng lực cá nhân. Đầu ra của công việc gồm có tiền công, sự công nhận, việc đề bạt và các khoản phụ cấp. Sự bất mãn xuất hiện khi người ta cảm thấy các kết quả nhận được không tương xứng khi so sánh với những gì mà người khác nhận được [2]

Học thuyết công bằng ngụ ý rằng khi các nhân viên hình dung ra sự bất công, họ có thể có một hoặc một số trong năm khả năng lựa chọn sau đây: Làm méo mó các đầu vào hay đầu ra của chính bản thân mình hay của những người khác; Cư xử theo một cách nào đó để làm cho những người khác thay đổi các đầu vào hay đầu ra của họ; Cư xử theo một cách nào đó để làm thay đổi các đầu vào hay đầu ra của chính bản thân họ; Chọn một tiêu chí đối chiếu khác để so sánh; Bỏ việc. Sự gán bó của nhân viên chịu ảnh hưởng lớn của những phần thưởng tương đối cũng như phần thưởng tuyệt đối. Khi các nhân viên nhận thức sự bất công, họ sẽ có những hành động để hiệu chỉnh tình hình này. Kết quả có thể năng suất cao hơn hoặc thấp hơn, chất lượng tốt hơn hay giảm đi, mức độ vắng mặt tăng lên, hoặc thôi việc tự nguyện.

Thuyết về sự công bằng đòi hỏi các nhà quản trị quan tâm đến các nhân tố chi phối nhận thức của người lao động về sự công bằng và từ đó tác động tạo cho người lao động có được một nhận thức đúng đắn về sự công bằng.

### ***1.1.3. Lý thuyết về môi trường làm việc***

Kohun (1992) định nghĩa môi trường làm việc bao gồm các toàn bộ các lực lượng, các hành động và các yếu tố ảnh hưởng khác hiện đang có, có khả năng ảnh hưởng tới các hoạt động và hiệu suất của nhân viên. Môi trường làm việc là tổng hợp của các mối quan hệ giữa nhân viên và môi trường làm việc.

Brenner (2004) thì cho rằng khả năng chia sẻ kiến thức thông qua tổ chức trên cơ sở môi trường làm việc được thiết kế, để giúp các tổ chức sử dụng môi trường làm việc như thể nó là một tài sản. Điều này giúp các tổ chức để nâng cao hiệu quả và cho phép nhân viên được hưởng lợi từ kiến thức tập thể. Ngoài ra, ông lập luận rằng môi trường được thiết kế để phù hợp với sự hài lòng của người lao động và tạo điều kiện cho tự do trao đổi ý tưởng làm việc là một phương tiện tốt hơn để tạo động cơ thúc đẩy nhân viên có năng suất làm việc cao hơn.

Opperman (2002) cho rằng môi trường làm việc được hiểu là những quy trình, hệ thống, cấu trúc, các công cụ hoặc điều kiện của nơi làm việc có ảnh hưởng thuận lợi hay không thuận lợi đến hiệu quả công việc của các nhân. Các môi trường làm việc cũng bao gồm các chính sách, quy định, văn hóa, tài nguyên, mối quan hệ trong công việc, vị trí công việc, các yếu tố môi trường bên trong và bên ngoài, tất cả đều ảnh hưởng đến cách mà người lao động thực hiện các chức năng công việc của họ.

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

### ***1.2.1 Mối quan hệ với khách hàng và sự gắn bó***

Mối quan hệ giữa nhân viên bán hàng với khách hàng được xem là mối quan hệ công việc chủ đạo. Việc xây dựng mối quan hệ với khách hàng là hoạt động không thể thiếu không chỉ trong quá trình bán hàng ban đầu mà còn có tác dụng tốt trong tương lai. Theo Palmatier và cộng sự (2006), nhận thức của khách hàng về người nhân viên bán hàng (chứ không phải về công ty người nhân viên đang làm việc) có

ảnh hưởng tới hành vi của khách hàng đó. Vì vậy, nhân viên bán hàng đóng vai trò trung tâm trong việc tạo ra và duy trì sự tin tưởng cần thiết cho một mối quan hệ chất lượng cao giữa họ và khách hàng (Swan và cộng sự, 1999).

Crosby và cộng sự (1990), Lagace và cộng sự (1991) khi nghiên cứu về chất lượng mối quan hệ của người nhân viên bán hàng với khách hàng chỉ tập trung vào hai khía cạnh là sự hài lòng và sự tin tưởng.

Tuy nhiên, Rauyruen và cộng sự (2007), Vieira và cộng sự (2008) đã đưa ra ba khía cạnh chính của chất lượng mối quan hệ giữa người nhân viên kinh doanh và khách hàng, đó là sự tin tưởng, sự cam kết và sự hài lòng. Sự tin tưởng có nghĩa là khách hàng sẵn sàng tin rằng những mong muốn dài hạn của họ sẽ được đáp ứng bởi tính chính trực và hành vi của người nhân viên bán hàng. Sự cam kết được định nghĩa như là sự chắc chắn duy trì một mối quan hệ có giá trị của các bên. Sự hài lòng chính là cảm nhận tốt của khách hàng về những công việc mà người nhân viên bán hàng đã thực hiện trong quá khứ, điều này liên quan tới kết quả công việc trong tương lai của người nhân viên bán hàng.

### ***1.2.2 Mối quan hệ giữa điều kiện làm việc và sự gắn bó***

Một yếu tố quan trọng cần xem xét khi đánh giá các nhân tố ảnh hưởng đến sự cam kết gắn bó của nhân viên với tổ chức là điều kiện làm việc. Khi một cá nhân được làm việc trong một điều kiện an toàn, sạch sẽ, với đầy đủ các trang thiết bị phục vụ hữu ích cho công việc thì cá nhân đó sẽ tích cực làm việc hơn, năng suất lao động sẽ tăng cao nhờ vào sự thoải mái, vui vẻ khi làm việc của nhân viên đó. Chính bởi lý do đó mà nhân viên sẽ muốn làm việc lâu dài tại công ty, muốn cống hiến hết mình cho tổ chức ngày càng phát triển. Mặt khác, nếu áp lực công việc quá cao làm cho người lao động mất hết lòng nhiệt tình, thờ ơ, lãnh đạm trong công việc, cảm thấy chán nản và mệt mỏi, những điều này ảnh hưởng đến sự bất mãn trong công việc của người lao động. Nhân viên không thể tự tin làm việc trong một điều kiện thiếu an toàn, ẩn chứa nhiều rủi ro, họ càng không hài lòng khi doanh nghiệp mà họ đang gắn bó quá thờ ơ đến điều kiện làm việc của họ.

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

Bản chất tiền lương thay đổi tùy theo các điều kiện, trình độ phát triển kinh tế xã hội và nhận thức của con người. Trước đây, tiền lương thường được coi là giá cả sức lao động [4], còn trong nền kinh tế thị trường, tiền lương là sự trả công hoặc thu nhập mà có thể biểu hiện bằng tiền và được ấn định bằng thoả thuận giữa người sử dụng lao động và người lao động, hoặc bằng pháp luật, pháp quy Quốc gia, do người sử dụng lao động phải trả cho người lao động theo hợp đồng lao động cho một công việc đã thực hiện hay sẽ phải thực hiện, hoặc những dịch vụ đã làm hoặc sẽ phải làm.

Mặc dù, tiền bạc đối với một số người không phải là động lực thúc đẩy chính nhưng nó vẫn luôn là một yếu tố quan tâm lớn khi tìm việc làm. Người ta sẽ không chấp nhận một mức lương thấp hơn mức họ có thể nhận được nếu làm ở một vị trí tương đương cho một công ty khác (Tracy, 2007). Các tổ chức thường có nhiều quan điểm, mục tiêu khác nhau khi sắp đặt hệ thống trả công, nhưng nhìn chung các tổ chức đều hướng tới năm mục tiêu cơ bản: thu hút nhân viên, duy trì những nhân viên giỏi, kích thích động viên nhân viên, hiệu quả về mặt chi phí và đáp ứng yêu cầu của luật pháp [4]

Phúc lợi là phần thù lao gián tiếp được trả dưới dạng hỗ trợ về cuộc sống cho người lao động. Theo Artz (2008) phúc lợi có vai trò quan trọng trong việc xác định mức độ thỏa mãn công việc và ảnh hưởng đến sự thỏa mãn công việc. Thứ nhất, phúc lợi là bộ phận cấu thành nên phần thù lao mà công ty trả cho nhân viên, mà phần thù lao này ảnh hưởng đến sự thỏa mãn công việc. Thứ hai, phúc lợi đôi lúc có tác dụng thay thế tiền lương. Phúc lợi của doanh nghiệp gồm có các khoản: Bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế; hưu trí; nghỉ phép, lễ; ăn trưa do doanh nghiệp đài thọ, được đi du lịch hàng năm, được làm ổn định lâu dài tại công ty...

Đãi ngộ và lương, thưởng tốt làm cho nhân viên cảm thấy hài lòng và thỏa mãn hơn về mặt vật chất. Từ đó họ sẽ an tâm cống hiến, gắn bó lâu dài với công việc hơn, đó là lý do mà tác giả chọn nhân tố này đưa vào đề tài nghiên cứu.



#### ***1.2.4 Mối quan hệ giữa đào tạo và sự gắn bó***

Có nhiều quan điểm khác nhau về khái niệm đào tạo, phát triển. Theo Cenzo và Robbins, đào tạo và phát triển là tiến trình bao gồm những phương pháp được sử dụng nhằm tác động lên quá trình học tập để nâng cao các kiến thức, kỹ năng thực hành. Đào tạo có định hướng vào hiện tại, chú trọng vào công việc hiện thời của cá nhân, giúp các cá nhân có ngay các kỹ năng cần thiết để thực hiện tốt công việc hiện tại. Còn phát triển nhân viên nhằm chú trọng lên các công việc tương lai trong tổ chức, doanh nghiệp [4]

Đào tạo và phát triển ngoài việc trực tiếp giúp cho nhân viên thực hiện công việc tốt hơn, cập nhật các kỹ năng, kiến thức mới, tránh tình trạng quản lý lỗi thời, giải quyết các vấn đề tổ chức... còn nhằm thỏa mãn nhu cầu phát triển nghề nghiệp cho nhân viên, khuyến khích nhân viên trung thành, tận tụy với doanh nghiệp, giảm bớt tỷ lệ nghỉ việc trong nhân viên.

Theo Maslow, hành vi của con người bắt nguồn từ nhu cầu. Khi nhu cầu cấp thấp (sinh lý và an toàn) được đáp ứng thì nhu cầu cấp cao (xã hội, tự trọng và tự thể hiện) nảy sinh và mong muốn được thỏa mãn ngày càng mãnh liệt. Vì vậy mà đối với hầu hết mọi người, các cơ hội đào tạo và phát triển nghề nghiệp nhiều khi còn quan trọng hơn cả những khoản thu nhập cao họ nhận được từ tổ chức. Một nghiên cứu của hãng Linkage Inc cho thấy có tới 40% số người được hỏi nói rằng họ sẽ quan tâm tới việc rời bỏ công việc hiện tại nếu có một công việc khác có thể bằng mức lương nhưng đem lại nhiều thách thức và cơ hội phát triển nghề nghiệp lớn hơn.

Tóm lại, ngày nay nhân viên sẽ gắn bó hơn đối với tổ chức một khi họ thấy được họ có cơ hội được đào tạo và phát triển bản thân trong tổ chức đó. Khi làm việc trong một tổ chức mà biết rằng chẳng có cơ hội nào để phát triển bản thân hoặc còn mờ mịt về tương lai thì rất khó để nhân viên gắn bó lâu dài, họ sẽ chờ đợi một cơ hội phù hợp để rời bỏ doanh nghiệp

### ***1.2.5 Môi quan hệ giữa cơ hội thăng tiến và sự gắn bó***

Thăng tiến là sự tiến bộ về chuyên môn, về cấp bậc, địa vị trong công việc. Cơ hội phát triển nghề nghiệp được hiểu như các bước tiến trong nghề nghiệp, thăng tiến trong công việc đồng nghĩa với việc cấp trên nhìn nhận vào năng lực làm việc và sự phấn đấu của nhân viên chứ không chỉ nhờ vào mối quan hệ. Thăng tiến đó là cái đích hướng tới của người nhân viên khi bắt đầu một công việc. Tuy nhiên, để đạt được điều đó thì lại không phải dễ dàng. Cơ hội thăng tiến góp phần kích thích nhân viên nỗ lực hơn trong công việc, họ sẽ cố gắng hết mình để đạt được mục tiêu trong thăng tiến. Một tổ chức có chương trình đào tạo và phát triển thăng tiến khoa học, hợp lý sẽ thúc đẩy sự gắn kết của nhân viên với tổ chức càng cao. Hà Nam Khánh Giao và Bùi Nhất Vương (2019) cho rằng khi tổ chức cung cấp cơ hội đào tạo và thăng tiến làm cho nhân viên cảm thấy rằng tổ chức đã xem trọng họ và điều này làm tăng sự gắn kết của họ với tổ chức hơn (Kumaran & Sivasubramanian, 2013; Suma & Lesha, 2013).

### ***1.2.6 Môi quan hệ giữa người quản lý và sự gắn bó***

Là những cảm nhận liên quan đến các hành vi, quan hệ với lãnh đạo trong công việc tại nơi làm việc, sự khuyến khích và hỗ trợ của lãnh đạo để có thể biết được phạm vi trách nhiệm và hoàn thành công việc tốt. Nếu lãnh đạo kỳ vọng vào sự trung thành và gắn bó của nhân viên thì họ sẽ có thái độ và hành vi tích cực đối với nhân viên, từ đó họ có thể sẽ được đáp lại bằng sự cống hiến và nỗ lực hết mình từ những nhân viên đó.

Có thể nói sự thỏa mãn trong công việc mang lại từ những yếu tố môi quan hệ giữa cấp trên với cấp dưới của mình bao gồm sự ghi nhận đóng góp của nhân viên, sự đối xử công bằng đối với cấp dưới (Warren, 2008), sự quan tâm của cấp trên (Bellingham, 2004), sự dễ giao tiếp với cấp trên (Ehlers, 2003), sự hỗ trợ khi cần thiết (Wesley & Muthuswamy, 2008).

Sự thỏa mãn đó tăng lên khi người quản lý của họ hiểu biết, thân thiện, biết lắng nghe ý kiến, biết đưa ra những lời khen ngợi khi công việc đạt kết quả tốt và biết quan tâm đến lợi ích người lao động (Nguyễn Hữu Lam, 1996).

### ***1.2.7 Mối quan hệ giữa đồng nghiệp và sự gắn bó***

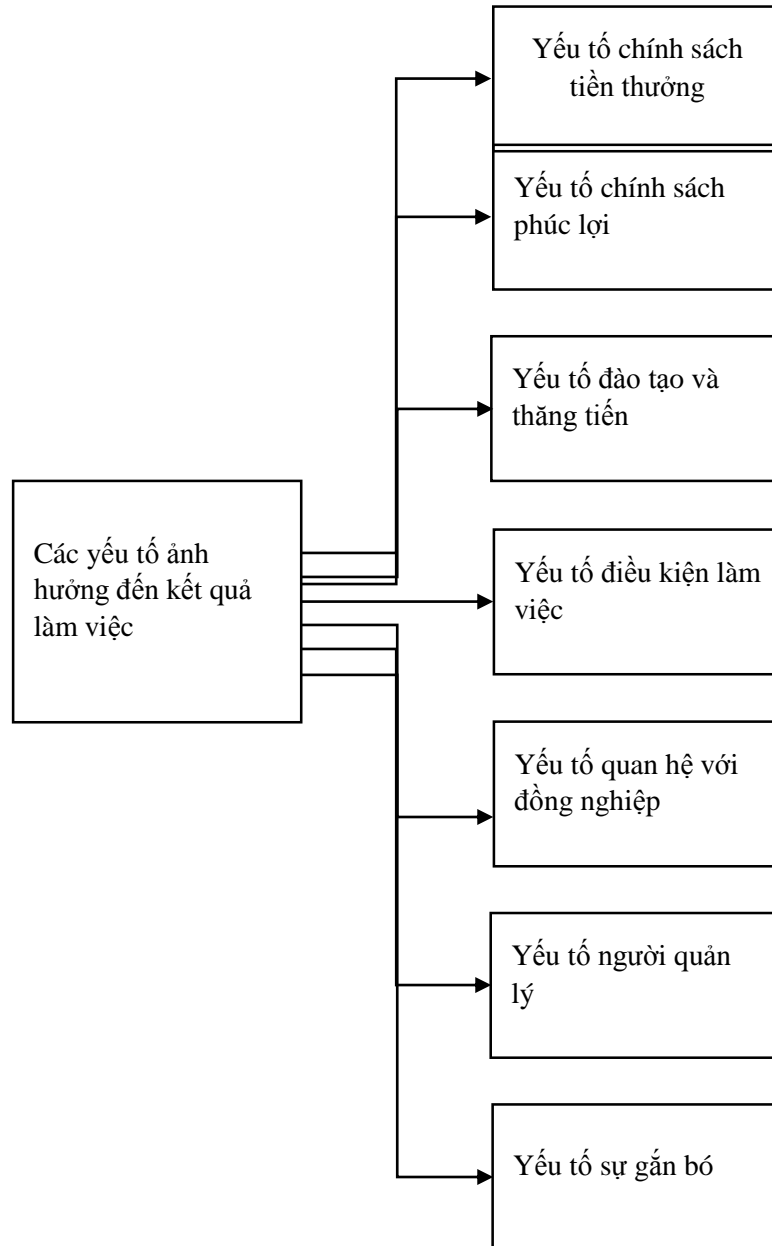
Đồng nghiệp: Trong đề tài này thì đồng nghiệp là người cùng làm trong một công ty với bạn và là người mà bạn thường xuyên trao đổi, chia sẻ với nhau về công việc. Là những cảm nhận liên quan đến hành vi, quan hệ với đồng nghiệp trong công việc tại nơi làm việc, sự phối hợp và giúp đỡ nhau trong công việc.

Phần lớn các công việc thì thời gian mỗi nhân viên làm việc với đồng nghiệp của mình là nhiều hơn so với thời gian làm việc với cấp trên. Do vậy, cũng như mối quan hệ với cấp trên, mối quan hệ giữa nhân viên với nhau cũng ảnh hưởng đến sự thỏa mãn và gắn bó trong công việc. Mối quan hệ đồng nghiệp tốt đẹp sẽ giúp công việc của họ đạt kết quả cao hơn và tiết kiệm được nhiều thời gian hơn, đồng thời còn khích lệ, động viên tinh thần làm việc cho nhau. Ngược lại nếu tồn tại mâu thuẫn sẽ ảnh hưởng không nhỏ đến năng suất làm việc, kể cả niềm tin vào công ty, điều này ảnh hưởng đến mức độ gắn bó công việc của họ đối với công ty.

Nhiều nghiên cứu trước đây đã chỉ ra rằng sự hỗ trợ và mối quan hệ từ cấp trên và đồng nghiệp có ảnh hưởng đến sự hài lòng hay sự gắn bó của nhân viên đối với tổ chức [6] Tương tự mối quan hệ với cấp trên, nhân viên cần có được sự hỗ trợ giúp đỡ của đồng nghiệp khi cần thiết, tìm thấy sự thoải mái thân thiện khi làm việc với đồng nghiệp (Hill, 2008). Đồng thời, nhân viên phải tìm thấy đồng nghiệp của mình tận tâm với công việc để đạt được kết quả tốt nhất (Bellingham, 2004).

### **1.3. Các yếu tố môi trường làm việc ảnh hưởng đến kết quả công việc của nhân viên**

Trên cơ sở lý thuyết về môi trường làm việc, kết quả công việc và các nghiên cứu trước về các yếu tố môi trường làm việc ảnh hưởng đến kết quả công việc của nhân viên, tác giả kế thừa nghiên cứu của Rego và Cộng sự (2008); Collins và Stevens (2002), Keller (1993); Brown và Leigh (1996); Herzberg (1959) và Kovach (1987), tác giả đề xuất 07 yếu tố môi trường làm việc, thang đo thành phần ảnh hưởng đến kết quả công việc của nhân viên, như sau:



**Hình 1.1. Mô hình nghiên cứu của Rego và cộng sự 2008**

### **Kết luận chương:**

Chương 1 đã đưa ra cơ sở lý thuyết về tổng quan môi trường làm việc và sự gắn bó của nhân viên. Những lý luận này sẽ là cơ sở để thực hiện nghiên cứu đánh giá tại chương 2.

## **CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TÁC ĐỘNG CỦA MÔI TRƯỜNG LÀM VIỆC ĐẾN SỰ GẮN BÓ CỦA NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI VÀ TRUYỀN THÔNG HOÀNG NHẬT.**

### **2.1. Tổng quan về đơn vị nghiên cứu**

#### **2.1.1 Giới thiệu về Công ty TNHH Thương mại và truyền thông Hoàng Nhật.**

Tên giao dịch: HOANG NHAT MEDIA AND TRADING COMPANY LIMITED

Loại hình hoạt động: Công ty TNHH Một Thành Viên

Mã số thuế: 0109799768

Địa chỉ: Tầng 16 Tòa nhà Việt Á, Số 9 Phố Duy Tân, Phường Dịch Vọng Hậu, Quận Cầu Giấy, Thành phố Hà Nội

Đại diện pháp luật: Hoàng Bá Huân

Điện thoại trụ sở: 0961.221.995

Ngành nghề và lĩnh vực kinh doanh: Công ty TNHH Thương mại và truyền thông Hoàng Nhật chủ yếu Hoạt động trong lĩnh vực quảng cáo và sản xuất các video, phim hoạt hình về chủ đề giáo dục, giải trí tại các nền tảng YouTube, Facebook, Tiktok trên thị trường quốc tế. Công ty Hoàng Nhật khởi đầu là một đơn vị sản xuất nội dung nhỏ trên YouTube, chưa có vốn, chưa có kinh nghiệm, các sản phẩm của Công ty chủ yếu khai thác nội dung trên Youtube. Qua thời gian, Hoàng Nhật luôn thể hiện sự kiên trì, nỗ lực học hỏi, phát triển, làm việc có hệ thống và không ngừng cải tiến chất lượng nội dung, cùng sự đột phá về tư duy – dám nghĩ lớn làm lớn, sáng tạo, cầu tiến để chinh phục những tiêu chuẩn khắt khe về chất lượng của những thị trường tiêu chuẩn cao và mở rộng ra toàn thế giới.

**Sứ mệnh và cam kết Sứ mệnh:** Kết nối tạo giá trị trên toàn thế giới.

**Cam kết của chúng tôi:**

1. Với Khách hàng: Lấy năng lực cải tiến sáng tạo cao để cung ứng nhanh nhất các sản phẩm chất lượng tốt mang tính giải trí và nhân văn; lấy hệ sinh thái mạnh, có tính kết nối và mở rộng cao để thoả mãn nhiều hơn nhu cầu khách hàng là

hai điểm nổi bật của chúng tôi trên toàn thế giới.

2. Với Cộng đồng: Lấy tri thức của doanh nghiệp được đúc kết qua trải nghiệm thành công để tham gia hoạt động đào tạo hỗ trợ; lấy năng lực tài chính bền vững để góp phần xử lý các khó khăn cộng đồng.

3. Với Nội bộ: Lấy nhân sự là giá trị cốt lõi của doanh nghiệp để hoạch định các chính sách đãi ngộ toàn diện và để vận hành hệ thống đào tạo, bồi dưỡng thúc đẩy nhanh lộ trình thăng tiến.

### **Tầm nhìn:**

Xây dựng Doanh nghiệp tiên bộ, tích cực, hiệu quả nhưng có thể nhân bản chuyển giao được

1. Mục tiêu 05 năm

2019 – 2024: Hoàn thiện bước đầu về mô hình Doanh nghiệp Công ty Hoàng Nhật

2. Mục tiêu 10 năm

2025 – 2035: Hoàn thiện hệ thống công ty với hệ thống 1000 nhân sự.

### **Giá trị cốt lõi**

1. Nhân sự: là giá trị cốt lõi của doanh nghiệp, và mỗi nhân sự lại là đặc trưng đại diện lại cho chính Hoàng Nhật.

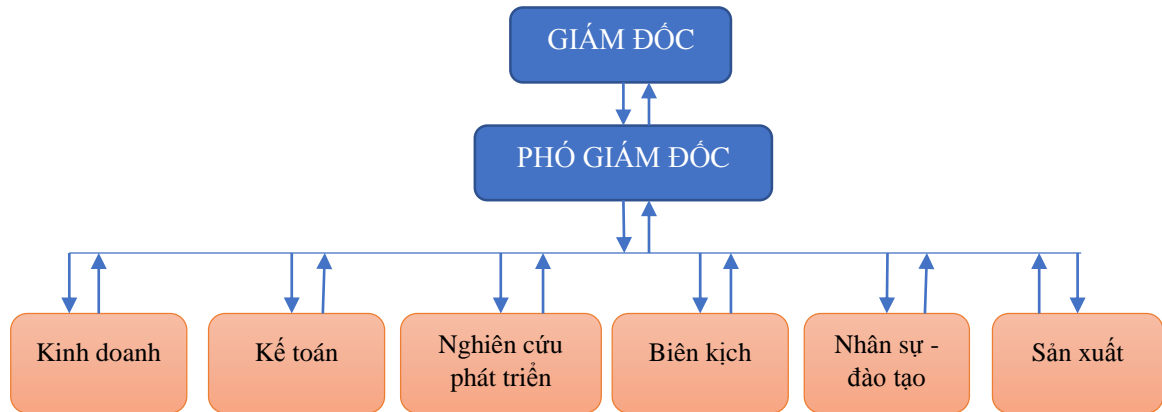
2. Chính trực: tạo nên một doanh nghiệp Hoàng Nhật vững mạnh từ bên trong.

3. Tôn trọng: tạo ra sức mạnh to lớn của tập thể Hoàng Nhật nhiều màu sắc.

4. Kết nối: là nguyên tắc hành xử của mỗi một nhân sự và cũng là nguyên tắc của toàn tổ chức.

5. Phát triển: là điểm đích cuối cùng quy định mức độ hiệu quả của mỗi cá nhân và của toàn bộ tổ chức

### 2.1.2 Cơ cấu tổ chức và nhiệm vụ của Công ty TNHH Thương mại và truyền thông Hoàng Nhật.



**Hình 2.1. Cơ cấu tổ chức của Công ty TNHH Thương mại và truyền thông Hoàng Nhật**

(Nguồn: Phòng nhân sự - đào tạo)

### 2.1.3 Đặc điểm nhân sự của Công ty TNHH Thương mại và truyền thông Hoàng Nhật.

Công ty TNHH Thương mại và truyền thông Hoàng Nhật có đội ngũ nhân sự rất trẻ với độ tuổi từ năm 1988 – 2002.

- + Có mục tiêu rõ ràng
- + Giúp đỡ đồng nghiệp
- + Hợp tác làm việc theo nhóm
- + Cùng chung tay xây dựng và phát triển công ty

#### 2.1.3.1. Cơ cấu nhân viên theo giới tính

**Bảng 2.1. Cơ cấu nhân viên theo giới tính**

(Đơn vị: người)

Giới tính	Năm 2019		Năm 2020		Năm 2021	
	Số lượng	Tỉ lệ %	Số lượng	Tỉ lệ %	Số lượng	Tỉ lệ %
Nam	21	48.8	23	47.9	27	52.9
Nữ	22	51.2	25	52.1	24	47.1
Tổng số	43	100	48	100	51	100

(Nguồn: phòng nhân sự - đào tạo công ty)

Qua bảng trên ta thấy số lượng nhân viên 3 năm đều tăng lên: Tổng nhân viên năm 2020 tăng 11,6 % so với năm 2019 là 5 người, năm 2021 tăng 6,25% so

với năm 2020 là 3 người.

Trong đó, hiện tại số lượng nhân viên nữ chiếm tỉ lệ thấp hơn nhân viên nam. Trong năm 2019, số lượng nhân viên nữ là 22 người, đến năm 2020 tăng lên 3 người, tức tăng 13,6%. Trong năm 2021, số lượng nhân viên nữ là 24 người, giảm 4% tương ứng giảm 1 người.

Còn số lượng nhân viên nam chiếm tỷ lệ cao hơn nữ. Trong năm 2019, số lượng nhân viên nam là 21 người, đến năm 2020 tăng 2 người, tức tăng 9,5%. Trong năm 2021 số nhân viên nam là 27 người, tăng 13% so với 2020, tương ứng tăng 4 người

#### 2.1.3.2. Cơ cấu nhân viên theo trình độ

**Bảng 2.2. Cơ cấu nhân viên theo trình độ chuyên môn**

<b>Trình độ chuyên môn</b>	<b>Năm 2019</b>		<b>Năm 2020</b>		<b>Năm 2021</b>	
	<b>Số lượng</b>	<b>Tỉ lệ %</b>	<b>Số lượng</b>	<b>Tỉ lệ %</b>	<b>Số lượng</b>	<b>Tỉ lệ %</b>
Trên đại học	0	0	1	2.1	1	1.96
Đại học	24	55.8	27	56.2	31	60.8
Cao đẳng	10	23.3	14	29.2	15	29.4
Trung cấp	7	16.3	5	10.4	3	5.88
Khác	2	4.6	1	2.1	1	1.96
Tổng	43	100	48	100	51	100

(Nguồn: phòng nhân sự - đào tạo công ty)

Qua bảng trên cho thấy chất lượng của đội ngũ nhân viên công ty khá cao. Số lượng nhân viên trình độ đại học và cao đẳng tăng dần qua 3 năm, số lượng nhân viên trung cấp và nhóm khác giảm dần.

Trong đó, số lượng nhân viên trình độ đại học chiếm tỷ lệ cao nhất. Trong năm 2019 số nhân viên trình độ đại học là 24 người, đến năm 2020 tăng 3 người, tức tăng 12,5% so với 2019. Năm 2021, số nhân viên trình độ đại học là 31 người, tăng 4 người so với 2020, tức tăng 14,8%.

Số lượng nhân viên trình độ cao đẳng chiếm tỷ lệ cao thứ hai sau đại học. Trong năm 2019, số lượng nhân viên trình độ cao đẳng là 10 người, đến năm 2020



tăng 4 người, tức tăng 40% so với 2019. Năm 2021, số lượng nhân viên trình độ cao đẳng là 15 người, tăng 1 người so với 2020, tức tăng 7,14%.

Số lượng nhân viên trình độ trung cấp năm 2019 là 7 người, đến năm 2020 giảm 2 người, tức giảm 28,57% so với 2019. Năm 2021, số lượng nhân viên trình độ trung cấp là 3 người, giảm 2 người so với 2020, tức giảm 40%.

Số lượng nhân viên trình độ trên đại học và trình độ khác chiếm số lượng nhỏ, trong 3 năm tăng giảm trong khoảng 0-2 người

#### 2.1.3.3. Cơ cấu nhân viên theo độ tuổi

**Bảng 2.3. Cơ cấu nhân viên theo độ tuổi**

(Đơn vị: người)

Độ tuổi	Năm 2019		Năm 2020		Năm 2021	
	Số lượng	Tỉ lệ %	Số lượng	Tỉ lệ %	Số lượng	Tỉ lệ %
Dưới 26	14	32.6	18	37.5	19	37.3
Từ 26-30	19	44.2	21	43.75	23	45.1
Từ 31-35	9	20.9	9	18.75	9	17.6
Trên 36	1	2.3	0	0	0	0
Tổng	43	100	48	100	51	100

(Nguồn: phòng nhân sự - đào tạo công ty)

Qua bảng trên ta thấy số lượng nhân viên trong nhóm tuổi dưới 26 và từ 26-30 tuổi tăng dần qua các năm.

Trong năm 2019, số lượng nhân viên nhóm dưới 26 tuổi là 14 người, đến năm 2020 tăng lên 4 người, tức tăng 28,57% so với 2019. Năm 2021, số lượng nhân viên nhóm dưới 26 tuổi là 19 người, tăng 1 người so với 2020, tức tăng 5.55%.

Trong năm 2019, số lượng nhân viên nhóm 26-30 tuổi là 19 người, đến năm 2020 tăng 2 người, tức tăng 10,5% so với 2019. Năm 2021, số lượng nhân viên nhóm này là 23 người, tăng 2 người so với 2020, tức tăng 9,5%.

Nhóm tuổi từ 31-35 tuổi không thay đổi qua các năm.

Trong năm 2019, số lượng nhân viên nhóm trên 36 tuổi là 1 người, đến năm 2020 cũng như năm 2021 thì nhóm tuổi này không chiếm tỷ lệ nào.

### **2.1.4 Đặc điểm công việc của Công ty TNHH Thương mại và truyền thông Hoàng Nhật.**

Công việc của Công ty TNHH Thương mại và truyền thông Hoàng Nhật còn rất mới lạ với nhiều người, rất thu hút các nhân sự trẻ hiện nay, công việc thú vị, có nhiều cơ hội sáng tạo và phát triển.

**Bảng 2.4. Mô tả các công việc của Công ty TNHH Thương mại và truyền thông Hoàng Nhật**

<b>Công việc</b>	<b>Yêu cầu công việc</b>
<b>Sản xuất các video và phim hoạt hình</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cần hiểu rõ về các chính sách trên các nền tảng mạng xã hội Youtube, Facebook và Tiktok.</li> <li>- Sáng tạo tỉ mỉ trong công việc</li> <li>- Làm việc cẩn thận kĩ tính</li> <li>- Luôn học hỏi không ngừng nâng cao năng lực để bắt kịp xu thế</li> </ul>
<b>Quảng cáo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nắm bắt các kiến thức cơ bản về quảng cáo</li> <li>- Nhanh nhẹn thích nghi với thị trường</li> <li>- Am hiểu và nắm bắt tâm lý khách hàng</li> <li>- Hiểu về sản phẩm</li> </ul>

(Nguồn: phòng nhân sự - đào tạo công ty)

## **2.2. Thực trạng của môi trường làm việc tác động đến sự gắn bó của nhân viên tại Công ty TNHH Thương mại và truyền thông Hoàng Nhật.**

### **2.2.1. Quan điểm và mục tiêu xây dựng môi trường làm việc tích cực để tác động đến sự gắn bó của nhân viên tại Công ty TNHH Thương mại và truyền thông Hoàng Nhật.**

Xây dựng môi trường làm việc tích cực và thân thiện là một trong những yếu tố quan trọng. Bởi nó ảnh hưởng đến năng suất, chất lượng công việc của nhân sự. Được làm việc trong môi trường lý tưởng, nhân viên sẽ cảm thấy có nhiều cảm hứng sáng tạo. Họ như được truyền thêm động lực để hoàn thành tốt công việc của mình. Nhân viên cũng có cơ hội để phát huy tối đa khả năng của bản thân. Họ được thoải mái đóng góp ý kiến cho sự phát triển chung của công ty. Nhận thức được

điều này, Công ty TNHH Thương mại và truyền thông Hoàng Nhật luôn chú trọng tạo dựng một môi trường làm việc mà nhân viên có thể xem như ngôi nhà thứ hai - nơi họ có thể tìm được cảm hứng bất tận trong công việc và phát huy hết năng lực của bản thân. Xây dựng môi trường làm việc tích cực cũng là một trong những mục tiêu hàng đầu của công ty. Công ty đã có kế hoạch triển khai để tạo ra một môi trường năng động, sáng tạo và công bằng từ đó nâng cao năng lực làm việc cũng như giữ chân nhân tài ở lại công ty cống hiến cho mục đích chung của tổ chức. Để thực hiện kế hoạch đó công ty đã đề ra mục tiêu như sau:

- Thiết lập các đặc tính và giá trị rõ ràng cho công ty
- Thúc đẩy sự hợp tác và giao tiếp giữa nhân viên
- Kiến tạo môi trường làm việc thân thiện
- Thiết lập mục tiêu rõ ràng và khen thưởng cho nhân viên có năng lực
- Tạo cơ hội để nhân viên được phát triển và thăng tiến

### ***2.2.2. Phân tích các yếu tố môi trường làm việc tác động đến sự gắn bó của nhân viên tại Công ty TNHH Thương mại và truyền thông Hoàng Nhật***

#### **2.2.2.1. Điều kiện làm việc**

Cơ sở vật chất kỹ thuật là một trong những yếu tố quan trọng phản ánh năng lực. Bởi vậy, việc củng cố và xây dựng cơ sở vật chất kỹ thuật là rất cần thiết cho quá trình sản xuất kinh doanh. Cho nên, công ty đặc biệt quan tâm, chú ý đến kế hoạch xây dựng cơ sở vật chất kỹ thuật hàng năm.

Trong những năm qua, công ty không ngừng quan tâm đầu tư, xây dựng nhằm bổ sung và hoàn thiện cơ sở vật chất phục vụ cho các hoạt động nghiệp vụ của các nhân viên và các bộ phận chức năng.

Văn phòng công ty:

- Hiện tại, công ty có 3 văn phòng thuộc tòa nhà Ellipse Tower tại đường Trần Phú, Hà Đông. Bao gồm: 1 văn phòng chính Khối Văn Phòng, 2 văn phòng Sản xuất, Quay dựng video.

+) Văn phòng chính Khối Văn Phòng sẽ chia ra các khu làm việc và khu nghỉ ngơi. Gồm: 1 phòng Giám đốc, 1 phòng họp, 1 phòng làm việc chung của nhân viên

thuộc khối văn phòng và 1 khu vực cho nhân viên sinh hoạt nghỉ ngơi. Đối với khu vực làm việc của nhân viên thuộc khối văn phòng, mỗi nhân viên đều được trang bị đầy đủ máy tính riêng cùng với các đồ dùng cần thiết để thực hiện công việc của mình. Ngoài ra, mỗi phòng đều được trang bị một máy in, để thuận tiện trong các công việc in ấn, sao chép tài liệu phục vụ cho công việc chuyên môn của mỗi phòng ban. Khu vực sinh hoạt nghỉ ngơi của nhân viên gồm khu vực căng tin, quầy đồ ăn uống phục vụ nhân viên vào những giờ nghỉ giữa giờ, nghỉ trưa.

+ ) Văn phòng làm việc của Khối sản xuất: bao gồm 10 phòng Studio nhỏ, 1 khu vực chung sản xuất đồ handmade và 1 khu vực nghỉ ngơi chung. Đối với khu vực studio, mỗi phòng đều trang bị đầy đủ đèn, bàn, máy quay phục vụ cho việc quay dựng video. Bên ngoài khu vực sản xuất chung, các nhóm sản xuất sẽ có toàn bộ các đồ dùng chuyên biệt cần thiết phục vụ cho việc sản xuất đồ handmade. Riêng với khu vực nghỉ ngơi chung, có ghế massage, khu căng tin ăn uống và check in.

Cách bố trí trong mỗi phòng làm việc cũng được công ty quan tâm: máy móc thiết bị, bàn ghế, tủ được bố trí có trật tự, phù hợp, mỗi người có không gian làm việc khá thoải mái, tiện nghi. Các thiết bị hiện đại cũng không ngừng được đầu tư tại văn phòng nhằm hỗ trợ nhân viên một cách hiệu quả và tối đa.

Hiện tại, Công ty quy định thời gian làm việc từ thứ hai đến thứ bảy, làm việc 8 tiếng/ngày. Điều này cũng khiến một số nhân viên không hài lòng và muốn chuyển công ty khác. Vì đội ngũ nhân viên của công ty là những người có tuổi còn khá trẻ lại làm công việc sáng tạo nên họ không thích sự gò bó về mặt thời gian.

#### 2.2.2.2. Thu nhập và chính sách đãi ngộ

Chính sách đãi ngộ song hành với những quy định đó để đảm bảo sự thu hút các nhân viên mới có tiềm năng và giữ chân những nhân viên có năng lực, nòng cốt của công ty. Các nhân viên trong công ty luôn có tinh thần trách nhiệm cao để hoàn thành tốt công việc được giao. Đó chính là yếu tố giúp cho công ty phát triển và tạo được sự tin tưởng đối với khách hàng.

Về mức lương, dựa trên năng lực và chức vụ để áp dụng phù hợp cho mỗi nhân viên.

**Bảng 2.5. Mức lương dựa trên năng lực và chức vụ***(Đơn vị: triệu đồng/tháng)*

<b>Chức vụ</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Phó giám đốc</b>	10 – 15	12- 18	15 – 20
<b>Quản lý</b>	8 – 12	9 – 14	10 – 15
<b>Tổ trưởng</b>	6 – 9	7 – 10	7.5 – 11
<b>Nhóm trưởng</b>	6 – 9	7 – 10	7.5 – 11
<b>Nhân viên</b>	6 – 9	7 – 10	7.5 – 11

*(Nguồn: Phòng kế toán công ty)*

Về chính sách tăng lương hàng năm công ty áp dụng chính sách nhân viên sau khi ký hợp đồng chính thức sau 6 tháng hoặc 1 năm sẽ được xét tăng lương với mức tăng từ 10 % đến 12 %. Chính sách tăng lương hiện tại chỉ dựa trên thâm niên công tác, như vậy chưa đủ vì nó sẽ không đánh giá chính xác được năng lực của nhân viên.

Ngoài lương cơ bản hàng tháng công ty còn có chính sách phụ cấp thêm như phụ cấp đi lại, phụ cấp điện thoại và phụ cấp gửi xe. Phụ cấp cho quản lý, thưởng nhân viên xuất sắc, nhân viên chuyên cần.

**Bảng 2.6. Các khoản phụ cấp***(Đơn vị: VNĐ/tháng)*

<b>Phụ cấp</b>	<b>Năm 2019</b>	<b>Năm 2020</b>	<b>Năm 2021</b>
Phụ cấp đi lại	100.000	150.000	200.000
Phụ cấp điện thoại	100.000	100.000	100.000
Phụ cấp gửi xe	200.000	200.000	200.000
Trưởng Phòng và tổ trưởng	500.000	500.000	1.000.000
Nhóm trưởng		300.000	500.000
Chuyên cần	200.000	200.000	200.000
Nhân viên xuất sắc	300.000	300.000	500.000

*(Nguồn: Phòng kế toán công ty)*

Về chế độ phúc lợi hiện tại ngoài chế độ bảo hiểm xã hội thì công ty có chính

sách khác để chăm lo sức khỏe cho người lao động như:

- Hoạt động tổ chức uống trà sữa công ty hàng tuần
- Tổ chức Giải game liên quân mobile giữa các tổ nhóm và phòng ban.
- Xem phim và liên hoan công ty hàng quý
- Hàng năm công ty có tổ chức Company Trip nhằm tạo cho nhân viên có môi

trường giao lưu với nhau cũng như thắt chặt tình đoàn kết của các thành viên trong công ty.

Hiện tại, công ty đã xây dựng được cơ chế KPI cơ bản của các phòng ban để đánh giá chính xác năng lực của các nhân viên ở mỗi bộ phận khác nhau. Nhằm nâng cao thu nhập, cũng như khích lệ tinh thần làm việc hiệu quả của mỗi cá nhân trong công ty.

❖ Bảng cơ chế KPI cơ bản

**Bảng 2.7. Mức thưởng theo KPI của Công ty TNHH Thương mại và truyền thông Hoàng Nhật**

Phòng Ban	Nhân sự	KPI	Mức Thưởng
<b>Phòng sản xuất</b>	Quay Phim	24 tập/ 1 tháng (16 phút)	Đủ KPI 500.000. Dư 1sp + 300.000
	Editor	36 tập/ 1 tháng.	Đủ KPI 500.000. Dư 1sp + 300.000.
	Animation	48 phút/ 1 tháng.	Đủ KPI 500.000. Dư 1phút + 200.000.
	Model	10 sp/ 1 tháng.	Đủ KPI 500.000 Dư 1sp + 1.000.000.
	Âm thanh	36 tập/ 1 tháng.	Đủ KPI 500.000. Dư 1sp + 300.000.
<b>Biên kịch</b>	Kịch bản	30 kb/ 1 tháng.	Đủ KPI 500.000. Dư 1 kb + 300.000.
	Nội dung	20 bài/ 1 tháng.	Đủ KPI 500.000. Dư 1 bài + 300.000.

(Nguồn: Phòng kế toán công ty)

Ngoài ra, phòng nghiên cứu phát triển, kinh doanh, nhân sự - đào tạo và kế toán thưởng phần trăm theo doanh thu từng dự án.

### 2.2.2.3. Đào tạo

Công ty TNHH Thương mại và truyền thông Hoàng Nhật rất chú trọng trong công tác đào tạo nhân viên, đặc biệt là đội ngũ nhân viên mới, vì tính chất của công việc rất phức tạp, các kiến thức hầu như sinh viên mới ra trường chưa bao giờ được tiếp xúc. Hơn thế nữa, do các kỹ thuật trong thiết kế đồ họa, quay dựng phim phát triển rất nhanh, vì vậy đội ngũ nhân viên có kinh nghiệm cũng phải thường xuyên được đào tạo các kiến thức mới, nhằm đáp ứng kịp thời cho công việc.

Công ty TNHH Thương mại và truyền thông Hoàng Nhật bao gồm: đào tạo mới, đào tạo nâng cao tay nghề và đào tạo theo dự án. Với các hình thức: đào tạo tại chỗ, đào tạo tại các trung tâm chuyên ngành, gửi đi đào tạo tại các công ty lớn cùng lĩnh vực.

Nhân viên mới tuyển vào công ty bắt buộc phải qua một khóa đào tạo 3 tháng về các kiến thức trong lĩnh vực làm việc do nhóm trưởng của các nhóm hướng dẫn.

Công ty có chính sách đào tạo cho nhân viên như tham gia các khóa tập huấn nhằm nâng cao các kỹ năng cho nhân viên. Các khóa học nhằm bổ sung các kiến thức cho nhân viên hầu hết vẫn còn ít.

**Bảng 2.8. Thống kê các khóa đào tạo và chi phí cho nhân sự được cử đi đào tạo**

(Đơn vị: VNĐ)

Tên khóa đào tạo	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021
Digital Media	5.000.000	10.000.000	10.000.000
Advertising (Quảng cáo)	3.000.000	5.000.000	5.000.000
Visual Effects (Kỹ xảo)	5.000.000	7.000.000	7.000.000
Films (Làm phim, vlog...)	2.000.000	3.000.000	3.000.000
Video Production (Sản xuất phim)	5.000.000	10.000.000	10.000.000

(Nguồn: Phòng nhân sự - đào tạo)

Đào tạo tại công ty: hàng tháng các tổ trưởng tổ chức 1 buổi đào tạo và nâng cao năng lực cho các nhân sự của các phòng ban.

Gửi đào tạo tại các công ty lớn cùng lĩnh vực: dựa vào mối quan hệ tốt giữa

đội ngũ lãnh đạo của các công ty. Các trưởng phòng hoặc tổ trưởng sẽ được gửi sang các công ty lớn học hỏi kinh nghiệm, nâng cao năng lực 1 năm 2 lần. Thời gian đào tạo 7 ngày.

#### 2.2.2.4. Cơ hội thăng tiến

Công ty luôn chú trọng việc đào tạo và phát triển trình độ cũng như năng lực của mỗi nhân viên. Với mục tiêu đội ngũ nhân viên của công ty luôn có giàu năng lực, để đáp ứng đầy đủ yêu cầu chuyên môn ở mỗi bộ phận làm việc, cũng như những chiến lược phát triển của công ty. Bên cạnh đó, cũng sẽ có những cơ hội thăng tiến khích lệ tinh thần làm việc của các nhân viên.

Trong quá trình làm việc, các nhân viên có đóng góp tích cực trong công việc cũng như hỗ trợ tốt cho đồng nghiệp sẽ được xem xét tham gia các khóa đào tạo nâng cao, đồng thời cũng trở thành lực lượng dự bị nòng cốt cho các vị trí cao hơn sau này.

Các nhân viên đã hoàn thành khóa đào tạo nâng cao, có nhiều đóng góp và chấp hành tốt nội quy, cũng như dựa trên các bản đánh giá năng lực của quản lý đều sẽ được cân nhắc để nâng cấp từ nhân viên lên nhóm trưởng, từ nhóm trưởng thành tổ trưởng và từ tổ trưởng thành trưởng phòng, Đặc biệt, các nhân sự xuất sắc sẽ được nâng cấp thành quản lý dự án.

#### 2.2.2.5. Người quản lý

Quản lý và người lao động sẽ thường xuyên liên lạc với nhau trong năm. Hai người có thể nói về sự tiến bộ của người lao động, hay các vấn đề người lao động mắc phải vào bất kỳ lúc nào. Tuy nhiên, có 2 đợt đánh giá chính thức trong năm.

Vào khoảng giữa năm và cuối năm, người lao động sẽ có một đợt đánh giá công việc với quản lý. Chi tiết đợt đánh giá này sẽ được ghi lại và quản lý của người lao động sẽ cho người lao động biết điểm số ước chừng của người lao động vào thời điểm này, và sẽ hỗ trợ những gì người lao động cần để đạt được mục tiêu.

Thực tế hầu hết cấp lãnh đạo trực tiếp khá thân thiện với cấp nhân viên, họ luôn chia sẻ các kinh nghiệm hỗ trợ xử lý các vấn đề khi cần thiết. Bên cạnh đó qua



các buổi giao lưu tổ chức các ngày lễ kỷ niệm như ngày sinh nhật cho các nhân viên làm thắt chặt mối quan hệ giữa nhân viên và lãnh đạo trực tiếp.

Qua bảng bên dưới có thấy tần suất các buổi họp được diễn ra ngày càng nhiều hơn.

**Bảng 2.9. Thống kê lịch họp định kỳ**

<b>Bộ phận</b>	<b>Năm 2019</b>	<b>Năm 2020</b>	<b>Năm 2021</b>
Kinh doanh	1 tháng/lần	1 tháng/2 lần	1 tháng/4 lần
Kế toán	1 tháng/lần	1 tháng/lần	1 tháng/lần
Nghiên cứu phát triển	1 Tháng/lần	1 tháng/2 lần	1 tháng/2 lần
Biên kịch	1 Tháng/lần	1 tháng/2 lần	1 tháng/2 lần
Nhân sự - Đào tạo	1 tháng/lần	1 tháng/lần	1 tháng/lần
Sản xuất	1 tháng/2 lần	1 tháng/2 lần	1 tháng/4 lần

(Nguồn: Phòng nhân sự - đào tạo)

Mặt khác do công ty hoạt động trong lĩnh vực dịch vụ do đó yêu cầu về chất lượng dịch vụ rất cao, mặt khác, mỗi một sai phạm của nhân viên có thể dẫn đến những rủi ro cho khách hàng như tổn thất về thời gian và thậm chí là tiền bạc và làm ảnh hưởng đến uy tín của doanh nghiệp. Do đó khi có một sai phạm xảy ra thì công ty luôn chú trọng cảnh báo cho mọi người và có những quyết định kỷ luật cũng như phê bình, như hiện tại công ty sử dụng phương pháp email cho toàn nhân viên trong công ty, tuy mục đích là để cảnh báo cho mọi người cùng rút kinh nghiệm nhưng cũng chính vì vậy sẽ làm cho nhân viên cảm thấy không được tôn trọng và làm ảnh hưởng đến động lực làm việc của họ.

Công ty TNHH Thương mại và truyền thông Hoàng Nhật luôn ra sức bảo đảm tất cả mọi người đều được đối xử công bằng. Công ty tìm kiếm những nhân viên phù hợp với công ty, trả lương đúng hạn, lắng nghe nhu cầu của họ và hỗ trợ hết mức có thể. Công ty TNHH Thương mại và truyền thông Hoàng Nhật đặt ra các nội quy, chính sách và áp dụng công bằng với tất cả, và toàn thể nhân viên phải tuân theo chúng. Đôi khi, điều này có nghĩa là phải thực thi kỷ luật, nhưng mục tiêu

chính của Công ty là tìm kiếm giải pháp có lợi cho tất cả các bên. Mỗi một thành viên trong mỗi phòng ban đều phải có tinh thần sẵn sàng học hỏi và tiếp thu kỹ năng mới trong khi vẫn luôn sẵn sàng hỗ trợ nhau hết mình.

#### 2.2.2.6. Đồng nghiệp

Mối quan hệ nơi công sở ghi nhận sự tương tác, hỗ trợ giữa các cấp quan hệ giữa nhân viên – sếp, nhân viên – nhân viên, nhân viên – khách hàng..... Chính vì vậy không thể "coi thường" quan hệ với những người đồng cấp. Nhận thức được tầm quan trọng đó, nhân viên công ty cũng luôn có các biện pháp cụ thể, thiết thực nhằm xây dựng một mối quan hệ tốt đẹp giữa các thành viên trong công ty. Một số biện pháp cụ thể mà công ty luôn duy trì thực hiện đó là:

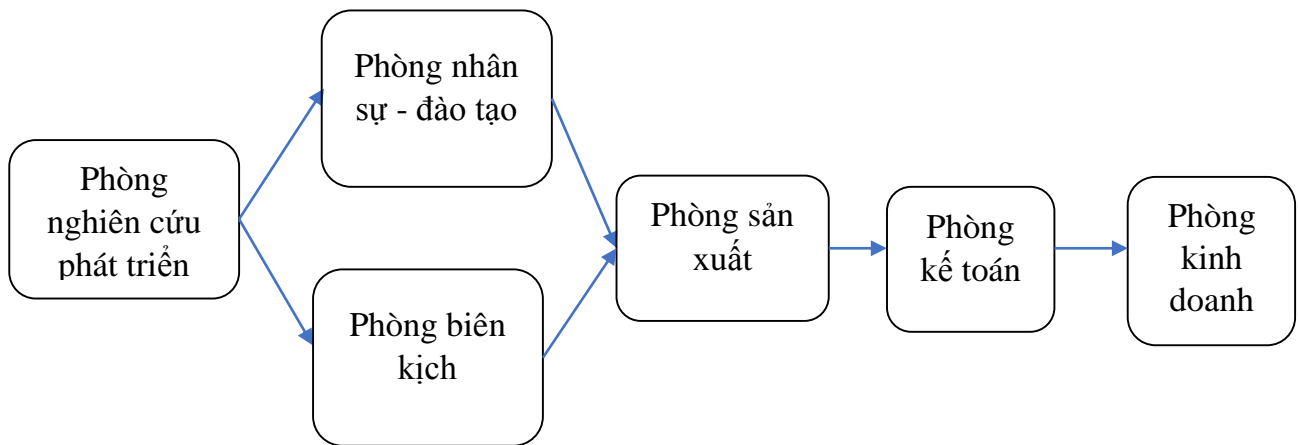
Đào tạo đạo đức nơi làm việc: đây được coi là một trong những kế hoạch lớn nằm trong danh mục phát triển của công ty trong tương lai. Công cuộc đào tạo đạo đức luôn được thực hiện từ cấp giám đốc, các phó giám đốc tới các phòng, ban cấp dưới. Mọi sản phẩm, dịch vụ cũng như chiến lược kinh doanh nào cũng được bám sát từ đạo đức, không sai phạm, không trốn luật và đặc biệt là không tạo ra bất kỳ một sản phẩm kém chất lượng nào.

Tuyên truyền cho nhân viên: Nhân viên chính là lực lượng lao động chính để biến những điều trên sách vở thành hiện thực. Vì vậy, tuyên truyền đường lối, chính sách của doanh nghiệp tới các nhân viên là việc làm cần thiết và thường xuyên được thực hiện. Thứ 2 đầu tiên của hàng tháng, công ty đều tổ chức chào cờ nhằm tổng kết và triển khai các kế hoạch nhiệm vụ tới toàn thể nhân viên công ty. Các cuộc thi mà đảng bộ phát động, hay các chính sách mới cũng luôn được thông báo rộng rãi và kịp thời bằng văn bản đến mọi người lao động.

Thưởng, phạt những hành vi đạo đức: Xây dựng chính sách khen thưởng cho những nhân viên đã và đang phát huy tốt chính sách mang tên đạo đức nơi làm việc và ngược lại. Trong đánh giá kết quả, coi việc thực hiện đạo đức trong lao động làm thước đo và quyết định tăng lương cũng như ưu đãi cho những nhân viên thực hiện tốt.

Thảo luận và tranh luận: Tổ chức các cuộc hội thảo về chủ đề đạo đức kinh

doanh và văn hóa kinh doanh nhằm giúp công ty hiểu được tầm quan trọng của đạo đức trong cuộc sống, giá trị cá nhân trong các cuộc xung đột, đạo đức có quan trọng cho sự thành công? Việc tổ chức các buổi thảo luận này luôn được công đoàn tổ chức thành công và hấp dẫn.



**Hình 2.2. Mối quan hệ công việc các phòng ban**

(Nguồn: phòng nhân sự - đào tạo công ty)

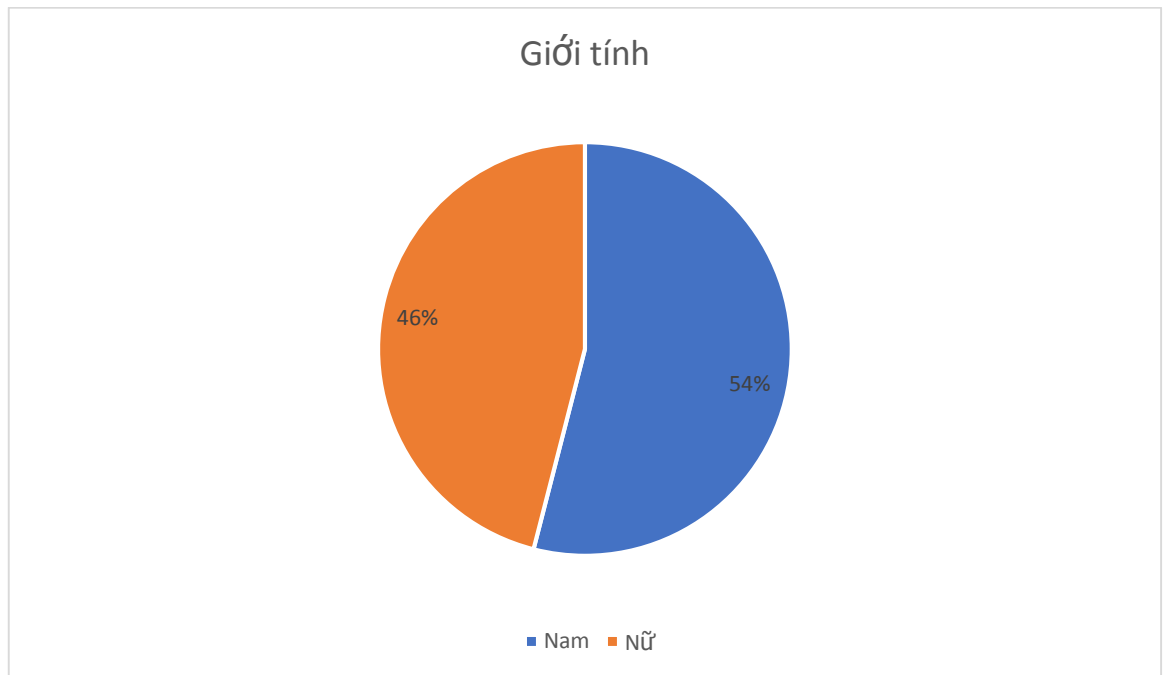
### 2.3. Kết quả khảo sát

Tác giả đã tiến hành điều tra, khảo sát về các nhân tố tạo sự gắn bó cho nhân viên tại Công ty TNHH Thương mại và truyền thông Hoàng Nhật thông qua phát bảng câu hỏi cho các nhân viên ở đây. Do tổng số người của đơn vị là không nhiều nên tác giả quyết định lấy ý kiến khảo sát của tất cả mọi người. Thời gian tiến hành thu thập bảng khảo sát từ tháng 05/2022 đến 08/2022.

- Số phiếu phát ra: 51 phiếu
- Số phiếu thu về: 51 phiếu
- Số phiếu không hợp lệ: 1 phiếu
- Số phiếu hợp lệ: 50 phiếu

Đặc điểm nhân khẩu học:

a. Giới tính



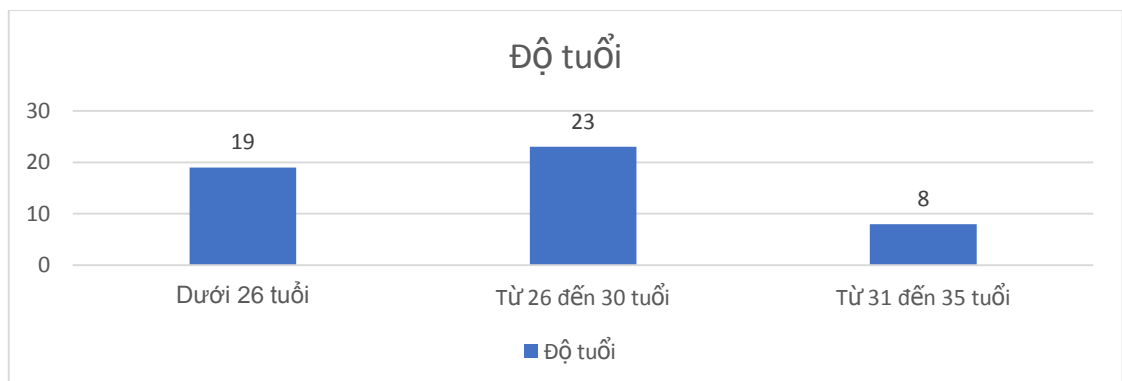
**Hình 2.3. Tỷ lệ giới tính mẫu nghiên cứu**

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

Tỷ lệ giới tính ở trong mẫu nghiên cứu không đều nhau, Công ty TNHH Thương mại và truyền thông Hoàng Nhật có số lượng nhân viên nam nhiều hơn nữ. Giới tính nam chiếm 54% và giới tính nữ chiếm 46%, cho thấy tỷ lệ nam gấp hơn gần 1.15 lần so với tỷ lệ nữ.

**b. Độ tuổi**

(Đơn vị: Người)



**Hình 2.4. Độ tuổi đối tượng nghiên cứu**

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

Hiện tại, Công ty TNHH Thương mại và truyền thông Hoàng Nhật sở hữu

đội ngũ nhân viên khá trẻ. Nhóm tuổi nghiên cứu nhiều nhất là Từ 26 tuổi đến dưới 30 tuổi chiếm 46%, nhóm tuổi dưới 26 tuổi chiếm 38%, nhóm tuổi từ 31 đến 35 tuổi chiếm 16%, trong đó như mẫu nghiên cứu thì nhóm tuổi từ 36 trở lên chiếm 0%

c. Trình độ học vấn

**Bảng 2.10. Thông tin về trình độ học vấn**

<b>Trình độ học vấn</b>	<b>Tần số (Người)</b>	<b>Phần trăm (%)</b>
Trung cấp	2	4
Cao đẳng	15	30
Đại học	31	62
Trên đại học	1	2
Khác	1	2
<b>Tổng</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

Đối tượng nghiên cứu có trình độ học vấn khá cao, tỉ lệ cao nhất là đại học với 62%. Nhóm Trên đại học có 1 người chiếm 2.0%, cao đẳng chiếm 30%, có 1 người có trình độ trung cấp chiếm 4% và có 1 người học vấn khác chiếm 2%. Đây chính là đặc thù trình độ học vấn của Công ty TNHH Thương mại và truyền thông Hoàng Nhật

d. Thâm niên

**Bảng 2.11. Thông tin về thâm niên của đối tượng nghiên cứu**

<b>Thời gian làm việc</b>	<b>Tần số (người)</b>	<b>Phần trăm (%)</b>
Dưới 1 năm	12	24
Từ 1-2 năm	28	56
Trên 3 năm	10	20
<b>Tổng</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

Số năm làm việc của nhân viên ở Công ty TNHH Thương mại và truyền thông Hoàng Nhật phổ biến là từ 1 đến dưới 2 năm chiếm 56%, dưới 1 năm chiếm

24%, từ trên 3 năm chiếm 20%.

### 2.3.1. ***Yếu tố chính sách tiền lương***

Đối với mỗi nhân viên thì thu nhập là một trong những yếu tố quan trọng nhất để thúc đẩy họ làm việc. Thu nhập càng cao, đảm bảo cho chi tiêu của nhân viên và gia đình họ thì sẽ làm cho họ cố gắng nỗ lực hơn trong công việc. Đồng thời sự công bằng, uy tín trong phân phối thu nhập cũng được nhân viên hết sức quan tâm.

**Bảng 2.12. Mức độ đánh giá nhân viên với yếu tố chính sách tiền lương**

<b>Yếu tố lương</b>	<b>Mức độ đánh giá</b>					<b>Giá trị trung bình</b>
	<b>Hoàn toàn không đồng ý</b>	<b>Không đồng ý</b>	<b>Trung lập</b>	<b>Đồng ý</b>	<b>Hoàn toàn đồng ý</b>	
Trả lương công bằng hợp lý	0	4	44	34	18	3.66
Tiền lương tương xứng với kết quả làm việc	0	8	22	32	38	4.00
Tiền lương đủ để đáp ứng nhu cầu cuộc sống	0	24	34	42	0	3.18
Mức lương ngang bằng với các công ty trong cùng lĩnh vực	0	56	30	10	4	2.62
Tiền lương trả đúng thời hạn	0	2	38	34	26	3.84

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

Nhận xét: Qua bảng số liệu trên, chúng ta có thể thấy yếu tố mức lương ngang bằng với các công ty khác trong cùng lĩnh vực được đánh giá thấp nhất, vì vậy công ty cần phải hết sức chú ý trong vấn đề này vì nó cũng ảnh hưởng quan trọng đến sự gắn bó của nhân viên với công ty, tiền lương đáp ứng nhu cầu cuộc sống chỉ ở mức bình thường còn những vấn đề khác trong tiền lương thì đã đáp ứng tốt.

### 2.3.2. Yếu tố chính sách phúc lợi

Trong môi trường làm việc thực tế đã chứng minh những người lao động không chỉ quan tâm đến yếu tố vật chất mà họ còn quan tâm nhiều đến các yếu tố tinh thần. Đây cũng chính là yếu tố có tác động mạnh thứ hai đến động lực làm việc của người lao động. Khi Công ty có những chính sách phúc lợi tốt, người lao động sẽ thấy được Công ty quan tâm, sẽ xem công ty như ngôi nhà thứ 2 của mình và sẽ gắn bó với Công ty hơn.

**Bảng 2.13. Mức độ đánh giá nhân viên với yếu tố phúc lợi**

Yếu tố phúc lợi	Mức độ đánh giá					Giá trị trung bình
	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Trung lập	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý	
Công ty tham gia đóng đầy đủ các loại bảo hiểm theo quy định	0	8	16	52	24	3.92
Chính sách phúc lợi rõ ràng	2	14	28	36	20	3.58
Anh/chị được hỗ trợ toàn bộ công tác phí trong quá trình làm việc như đi lại, ăn uống, nghỉ ngơi...	0	6	24	56	14	3.78

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

Nhận xét: Mức độ đánh giá của người lao động về các tiêu chí thuộc yếu tố phúc lợi ở mức khá tốt. Công ty đã thực hiện tốt việc tham gia đóng bảo hiểm cho nhân viên cũng như trong vấn đề hỗ trợ kinh phí công tác.

### 2.3.3. Yếu tố đào tạo và thăng tiến

**Bảng 2.14. Mức độ đánh giá nhân viên với yếu tố đào tạo và thăng tiến**

Yếu tố đào tạo và thăng tiến	Mức độ đánh giá					Giá trị trung bình
	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Trung lập	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý	
Nhiều cơ hội thăng tiến cho nhân viên	0	6	26	38	30	3.92
Anh/chị được trang bị đầy đủ tài liệu và chương trình đào tạo để phát triển kỹ năng làm việc	2	6	36	42	14	3.60
Chương trình đào tạo thực sự có hiệu quả	2	2	22	54	20	3.88

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

Nhận xét: Nhìn vào bảng số liệu trên, ta có thể thấy chính sách đào tạo và phát triển ở công ty là tốt. Các tiêu chí đều có giá trị trung bình trên 3.6 ở mức đánh giá đồng ý.

### 2.3.4. Yếu tố điều kiện làm việc

**Bảng 2.15. Mức độ đánh giá nhân viên với yếu tố điều kiện làm việc**

Yếu tố điều kiện làm việc	Mức độ đánh giá					Giá trị trung bình
	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Trung lập	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý	
Thời gian làm việc phù hợp	0	10	30	52	8	3.58
Trang bị thiết bị hiện đại	0	8	34	46	12	3.62
Được trang bị đầy đủ trang thiết bị cho công việc	0	14	26	50	10	3.56

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

Nhận xét: Mức độ đánh giá của nhân viên ở mức độ điều kiện làm việc khá tốt. Qua đó cho thấy công ty đã đảm bảo điều kiện để nhân viên thực hiện công



việc.

### 2.3.5. Yếu tố quan hệ với đồng nghiệp

**Bảng 2.16. Mức độ đánh giá nhân viên với yếu tố quan hệ với đồng nghiệp**

Yếu tố quan hệ với đồng nghiệp	Mức độ đánh giá					Giá trị trung bình
	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Trung lập	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý	
Đồng nghiệp sẵn sàng giúp đỡ, hỗ trợ khi cần thiết	4	14	36	22	24	3.48
Mọi người đối xử công bằng với nhau	8	14	36	28	14	3.26
Mọi người luôn tạo cơ hội cho những người mới	6	6	48	32	8	3.30

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

Nhận xét: Nhìn vào bảng số liệu trên ta thấy thực tế khảo sát ở Công ty TNHH Thương mại và truyền thông Hoàng Nhật đánh giá các yếu tố này ở mức độ trung bình. Công ty cần chú ý hơn trong việc tạo ra một số hoạt động để đồng nghiệp gắn kết với nhau hơn nữa.

### 2.3.6. Yếu tố người quản lý

**Bảng 2.17. Mức độ đánh giá nhân viên với yếu tố người quản lý**

Yếu tố người quản lý	Mức độ đánh giá					Giá trị trung bình
	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Trung lập	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý	
Luôn bảo vệ quyền lợi của nhân viên khi cần thiết	0	7	17	45	31	4.20
Có trình độ kiến thức chuyên môn	0	5	12	49	34	4.37
Đối xử công bằng với nhân viên	0	6	16	48	30	4.06
Quan tâm đời sống của nhân viên	0	5	10	52	33	4.38

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

Nhận xét: Có thể thấy, với nhóm nhân tố cấp trên, người lao động có sự hài lòng khá cao (tất cả các nhân tố đều có sự hài lòng trên 4). Đặc biệt là nhân tố “Cấp

trên có năng lực”, có độ hài lòng trung bình là 4,37 và “cấp trên quan tâm đời sống người lao động” có độ hài lòng trung bình là 4,3. Điều này có thể được giải thích bởi lí do, mọi cấp quản lí của công ty đều có trình độ đại học trở lên và có nhiều năm kinh nghiệm trong nghề. Chính điều đó làm cho cấp trên rất có uy tín trong chuyên môn nghiệp vụ, và nhận được sự đồng thuận cao của nhân viên. Không những thế, cấp trên luôn đặc biệt quan tâm đến đời sống của người lao động, có những giúp đỡ động viên khi cần thiết.

Tuy nhiên, đối với các nhân tố khác, vẫn còn một số người lao động có thái độ đánh giá là không hài lòng. Dù số lượng này không lớn, nhưng cũng là một điều đáng quan tâm, bởi nó chứng tỏ còn nhiều tồn đọng trong thái độ, hành động của cấp trên với người lao động.

Cách đánh giá, đối xử không khách quan, công bằng sẽ tạo nên tâm lí khó chịu, ảm ức trong lòng người lao động. Những nhà quản lí cần quan tâm đến các vấn đề này để có thể tăng được sự hài lòng của nhân viên.

Bên cạnh đó, dù lãnh đạo theo phong cách dân chủ, nhưng vẫn có rất nhiều người lao động vẫn tỏ ra chưa hài lòng, do thực sự cấp trên vẫn chưa ghi nhận ý kiến đóng góp của họ.

Điều này tạo tâm lí thất vọng, cảm giác không được coi trọng đối với người lao động. Việc không ghi nhận ý kiến cấp dưới sẽ làm cho cấp trên có những quyết định sai lầm, không phù hợp hoặc tạo nên một hình ảnh cấp trên chuyên quyền độc đoán.

### 2.3.7. Yếu tố sự gắn bó

**Bảng 2.18. Mức độ đánh giá nhân viên với yếu tố sự gắn bó**

Yếu tố sự gắn bó	Mức độ đánh giá					Giá trị trung bình
	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Trung lập	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý	
Sự tự hào được làm việc tại công ty mình	0	56	28	12	4	2.53
Sẽ giới thiệu mọi người về công ty mình là nơi làm việc tốt	0	13	26	50	11	3.54
Sẽ cam kết gắn bó làm việc lâu dài với công ty	0	55	26	14	5	2.51

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

Trong thành phần về “Sự gắn bó của người lao động”, các biến quan sát có trung bình dao động từ 2.51 đến 3.55 điểm. Trong đó, 2 yếu tố được đánh giá ở mức dưới trung bình là “Sự tự hào được làm việc tại công ty mình” (2.53 điểm) và “Sẽ cam kết gắn bó làm việc lâu dài với công ty” (2.51 điểm). Đây là 2 nhân tố cần chú trọng cải thiện. Hai nhân tố còn lại được đánh giá ở mức trên trung bình là “Sự hài lòng về chính sách với người lao động” (3.54 điểm) và “Sẽ giới thiệu mọi người về công ty mình là nơi làm việc tốt” (3.55 điểm) cũng cần phải được nâng cao.

Mức độ gắn bó của nhân viên có thể được thể hiện thông qua số lao động tự ý nghỉ việc qua các năm.

**Bảng 2.19. Số nhân viên tự bỏ việc qua các năm**

Đơn vị: Người

TT	Năm	2019	2020	2021
	<b>Tổng số nhân viên</b>	<b>43</b>	<b>48</b>	<b>51</b>
1	Số lượng tuyển mới	3	8	8
2	Số người bỏ việc vì bất mãn hoặc tìm được việc tốt hơn	3	5	6
3	Tỉ lệ người bỏ việc vì bất mãn hoặc tìm được việc tốt hơn	7%	10%	12%

(Nguồn: Phòng nhân sự - đào tạo)

Tỉ lệ người tự ý bỏ việc do bất mãn hoặc tìm được công việc tốt hơn chiếm tỉ lệ khá lớn trong số nhân viên tại Công ty. Điều này chứng tỏ những nhân viên chưa thực sự hài lòng với công việc hoặc các chế độ của công ty, tuy nhiên có thể thấy tỷ lệ tự ý bỏ việc qua hàng năm tăng, thể hiện rằng các biện pháp tạo động lực cả về vật chất và tinh thần cho nhân viên tại công ty đã phần nào chưa phát huy được hiệu quả, tuy nhiên vẫn cần có sự cải thiện để giảm bớt hơn nữa tỷ lệ tự ý bỏ việc.

## **2.4. Đánh giá chung về môi trường làm việc tác động đến sự gắn bó của nhân viên tại Công ty TNHH Thương mại và truyền thông Hoàng Nhật**

### **2.4.1. Những mặt tích cực của môi trường làm việc tác động đến sự gắn bó của nhân viên.**

#### **❖ Yếu tố người quản lý**

Thực tế tại công ty cho thấy được các cấp lãnh đạo trực tiếp luôn hòa đồng với nhân viên có sự trao đổi và hướng dẫn cho nhân viên cấp dưới điều này sẽ giúp cho nhân viên gắn kết hơn với doanh nghiệp.

#### **❖ Yếu tố đồng nghiệp – môi trường làm việc**

Qua phân tích và tìm hiểu thực tế, mọi người đều làm việc hòa đồng và vui vẻ với nhau, luôn có sự giúp đỡ lẫn nhau trong cùng một nhóm, phòng ban. Điều này làm cho mọi người trong công ty cùng đoàn kết, phối hợp để hoàn thành công việc.

#### **❖ Yếu tố chính sách đãi ngộ**

Về chính sách đãi ngộ, hiện tại công ty có chính sách thăng tiến cho nhân viên bằng cách nhân viên có thể tự ứng tuyển vào vị trí cao hơn trước khi công ty tuyển dụng từ nguồn lực bên ngoài. Điều này làm cho nhân viên không ngừng nỗ lực cố gắng để trao dồi kiến thức cũng như kinh nghiệm của mình cũng như nhân viên sẽ có khuynh hướng gắn bó với công ty hơn.

Công ty có chính sách đào tạo cho nhân viên thêm các kỹ năng mềm cần thiết để hỗ trợ cho công việc, qua đó nâng cao chất lượng dịch vụ của doanh nghiệp.

#### **❖ Yếu tố thu nhập và phúc lợi**

Hàng năm tổ chức những chuyến company trip để nâng cao tinh thần đoàn

kết và gắn bó mọi người trong doanh nghiệp.

Công ty có chính sách tăng lương cố định hàng năm điều này làm cho người lao động không cần phải quan tâm đến việc xét tăng lương

#### ***2.4.2. Những tồn tại và nguyên nhân của môi trường làm việc tác động đến sự gắn bó của nhân viên.***

##### **2.4.2.1. Tồn tại**

###### **❖ Yếu tố người quản lý**

Tại công ty lãnh đạo cấp cao hầu như sự trao đổi liên hệ rất ít với các nhân viên, nhân viên luôn có một khoảng cách không nhỏ đối với cấp này. Không có sự trao đổi thường xuyên sẽ làm cho tư tưởng cũng như những văn hóa của doanh nghiệp mà nhà lãnh đạo muốn truyền tải cho nhân viên có thể không đầy đủ, thậm chí sai lệch. Mặt khác khi nhân viên có nguyện vọng muốn trao đổi hoặc nêu ra ý kiến với cấp lãnh đạo sẽ khó truyền tải được hoặc sẽ rất mất thời gian.

Cũng chính vì nhược điểm này sẽ làm cho nhân viên thường kiêng dè khi phát biểu ý kiến của mình, người lao động không có cơ hội để đưa ra những nguyện vọng cũng như những ý kiến đóng góp cho công ty. Do đó hạn chế lớn nhất của yếu tố này chính là khoảng cách giữa lãnh đạo cấp cao và nhân viên.

###### **❖ Yếu tố đồng nghiệp – môi trường làm việc**

Qua tình hình thực tế tại công ty cho thấy yếu tố môi trường còn tồn tại nhược điểm là tuy mọi người trong cùng một nhóm chia sẻ kinh nghiệm, đoàn kết với nhau, tuy nhiên giữa các nhóm với nhau lại có sự ganh đua, việc này xảy ra chủ yếu ở bộ phận kinh doanh. Chính sự ganh đua này lại tác động làm ảnh hưởng đến sự đoàn kết của doanh nghiệp.

Một vài nhân sự người nhà được ưu ái hơn dẫn đến bức xúc của 1 số nhân viên cùng bộ phận.

Thời gian làm việc chưa hợp lý khiến một số nhân viên chán nản.

###### **❖ Yếu tố chính sách đãi ngộ**

Cơ chế lương thưởng và phúc lợi của công ty vẫn còn tồn tại rất nhiều nhược điểm như:

Hiện tại công ty đang trong quá trình xây dựng các chỉ tiêu nhằm đánh giá hiệu quả công việc của nhân viên một cách chính xác nhất, chính vì vậy việc đánh giá hiệu quả năng lực nhân viên vẫn còn chưa chính xác và công bằng, gây ra tâm lý chán nản ở bộ phận kinh doanh cũng như khối văn phòng.

Chưa xây dựng được chính sách cơ chế thưởng hợp lý đối với các tổ, các nhóm và các phòng ban. Các phòng kinh doanh, kế toán, nghiên cứu phát triển, nhân sự và đào tạo còn nhiều thắc mắc.

Các chính sách về phụ cấp của nhân viên vẫn chưa được chú trọng, như hiện tại việc phụ cấp cơm trưa và gửi xe chỉ được áp dụng cho nhân viên chính thức. Các nhân viên trong thời gian học việc, thử việc chưa được hỗ trợ hoặc các phụ cấp về chi phí tiếp khách cho các cấp quản lý vẫn chưa được thỏa đáng.

#### ❖ Yếu tố thu nhập và phúc lợi

Do cơ chế đánh giá năng lực nhân viên theo KPI còn chưa rõ ràng nên chưa có được cơ chế tăng lương phù hợp với năng lực làm việc của nhân viên, do đó làm cho nhân viên cảm nhận năng lực mình chưa được đánh giá đúng dẫn đến tâm lý chán nản, ganh đua làm ảnh hưởng đến tinh thần đoàn kết trong nội bộ doanh nghiệp.

Mặt khác, công ty chưa chú trọng quan tâm đến các chế độ khác như chăm sóc sức khỏe cho người lao động làm cho người lao động nảy sinh tâm lý so sánh với các doanh nghiệp bên ngoài điều này có thể dẫn đến việc thay đổi môi trường làm việc của người lao động.

#### 2.4.2.2. Nguyên nhân

Những hạn chế xảy ra tại Công ty TNHH Thương mại và truyền thông Hoàng Nhật là do một số nguyên nhân chính như sau:

Công ty chưa xây dựng được cơ chế đánh giá KPI rõ ràng do đó tất cả các cơ chế lương cũng như cơ chế thưởng đều chưa thực sự dựa trên năng lực cũng như đóng góp của nhân viên.

Giữa các phòng ban còn tồn tại sự ganh đua do đó ít có sự giao lưu chia sẻ. Mặt khác trong nội bộ phòng lại xảy ra việc bao che khuyết điểm.

Vấn đề nhân sự người nhà còn nhiều ưu ái.

Cấp lãnh đạo cũng ít có sự giao tiếp với nhân viên do đó ít có sự thông hiểu giữa lãnh đạo và nhân viên cũng như ít có sự giúp đỡ kịp thời từ cấp lãnh đạo.

Chính sách phúc lợi chưa đa dạng, công ty chưa thực sự có những chính sách phúc lợi để quan tâm đến đời sống vật chất cũng như tinh thần của nhân viên.

**Kết luận chương:**

Chương 2 đề cập tới thực trạng tác động của môi trường làm việc đến sự gắn bó của nhân viên tại Công ty TNHH Thương mại và truyền thông Hoàng Nhật. Đồng thời đã giới thiệu chung về Công ty TNHH Thương mại và truyền thông Hoàng Nhật. Từ đó những đánh giá chung về tác động của môi trường đến sự gắn bó của nhân viên tại Công ty TNHH Thương mại và truyền thông Hoàng Nhật được đưa ra. Kết quả nghiên cứu của chương 2 sẽ là nền tảng để có những giải pháp về môi trường làm việc đến sự gắn bó của nhân viên tại Công ty TNHH Thương mại và truyền thông Hoàng Nhật.

### **CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN MÔI TRƯỜNG LÀM VIỆC ĐỂ TẠO SỰ GẮN BÓ CỦA NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI VÀ TRUYỀN THÔNG HOÀNG NHẬT.**

#### **3.1. Phương hướng và mục tiêu phát triển của công ty TNHH Thương mại và truyền thông Hoàng Nhật.**

Công tác xây dựng kế hoạch nâng cao sự gắn bó cho nhân viên của công ty TNHH Thương mại và truyền thông Hoàng Nhật, xây dựng kế hoạch cho công tác này với tiêu chí đội ngũ quản lý, nhân viên đáp ứng được nhu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa của đất nước. Đáp ứng được sự phát triển của khoa học kỹ thuật và công nghệ, đáp ứng được yêu cầu mà chức năng, nhiệm vụ của công ty đặt ra để công ty tiếp tục phát triển vững mạnh và bền vững.

Xây dựng tinh thần đoàn kết, tăng cường giáo dục tư tưởng, nâng cao tính tự giác và ý thức trách nhiệm, kết hợp với công tác quản lý, kiểm tra và giám sát nhân viên, xây dựng đội nhân viên chuyên môn cao, hợp tác và cống hiến nhiệt tình cho công việc, cho khách hàng.

Xây dựng, hoàn thiện chính sách tuyển dụng, đào tạo, phân công lao động hợp lý và minh bạch trên cơ sở thu hút và giữ chân người giỏi. Có chính sách phát triển nghề nghiệp tại công ty để tạo động lực làm việc và phấn đấu. Xây dựng quy trình đào tạo thiết thực và hiệu quả, hướng đến đào tạo và phát triển nhân sự toàn diện về trí tuệ, bổ sung kiến thức mới, hiện đại trong quản trị nhân sự.

Xây dựng hệ thống đãi ngộ, phúc lợi nhằm động viên, khuyến khích nhân viên về cả vật chất và tinh thần. Đặc biệt xây dựng một hệ thống lương minh bạch và hiệu quả.

Xây dựng văn hóa công ty góp phần nâng cao nhận thức của nhân viên về văn hóa, xã hội, tạo động lực cho sự đoàn kết của công ty.

Xây dựng hệ thống quản lý và đánh giá thành tích công khai, hiệu quả, đánh giá đúng người, đúng việc, tạo niềm tin và có ý nghĩa trong việc tạo động lực cho nhân viên.



Phòng nhân sự - đào tạo phải nhận rõ và đưa ra các hình thức động viên, quá trình đào tạo và phát triển nhân sự, công việc tuyển dụng để giúp cho lãnh đạo có phương hướng hoạt động hiệu quả.

### **3.2. Một số giải pháp hoàn thiện môi trường làm việc để gia tăng sự gắn bó của nhân viên tại Công ty TNHH Thương mại và truyền thông Hoàng Nhật**

#### ***3.2.1. Nâng cao và chú trọng về vai trò hỗ trợ của cấp trên đối với nhân viên***

Mức độ hài lòng của nhân viên là một trong những tiêu chí đánh giá sự thành công của doanh nghiệp. Một khi nhân viên cảm thấy hài lòng với công việc, họ sẽ làm việc hiệu quả và gắn bó hơn với công ty. Quá trình nghiên cứu cho thấy, phần lớn người lao động đều khá hài lòng với trình độ chuyên môn nghiệp vụ của cấp trên và sự quan tâm của cấp trên giành cho cấp dưới. Tuy vậy, người lao động lại chưa hài lòng với việc cấp trên ghi nhận ý kiến đóng góp của cấp dưới và việc cấp trên đối xử công bằng với cấp dưới. Chính vì vậy, công ty cần thực hiện một số giải pháp như sau:

- Trao cho nhân viên quyền tự chủ nhiều hơn

Cấp trên nên tạo điều kiện cho người lao động sắp xếp lịch làm việc linh động và tự chủ động trong công việc. Mỗi người lao động ngoài giờ làm việc còn có những trách nhiệm khác nhau với gia đình, xã hội vì vậy khung giờ làm việc linh hoạt sẽ giúp người lao động tập trung làm việc tốt hơn.

Ngoài ra, cấp trên cũng nên khuyến khích người lao động trang trí khu vực làm việc theo sở thích làm việc ở nơi khiến mình thấy thoải mái tốt hơn nhiều so với làm việc trong một văn phòng đơn điệu. Điều này không chỉ tạo sự gắn gũi hơn giữa các cá nhân trong công ty mà còn hỗ trợ nhân viên chăm sóc sức khỏe bản thân. Một số người bị đau lưng, mỏi mắt hoặc kích thích bàn ghế không thích hợp sẽ thấy thoải mái hơn khi sử dụng bàn ghế phù hợp với nhu cầu của họ.

Những phòng ban cũng có thể tổ chức những cuộc thi nhỏ hay đặt ra các chỉ tiêu công việc trong nội bộ để tạo không khí sôi nổi và thúc đẩy người lao động

làm chủ thành công chính mình. Các cuộc thi thúc đẩy người lao động tự đề ra mục tiêu và làm việc với lòng say mê hơn là vì trách nhiệm.

- Quan tâm tới sức khỏe của nhân viên

Sức khỏe không tốt không chỉ ảnh hưởng đến bản thân nhân viên mà còn gây thiệt hại cho công ty. Các căn bệnh do stress gây ra làm ảnh hưởng đến năng suất lao động và làm tăng chi phí y tế.

Ở vai trò là nhà quản lý, bạn cần khuyến khích nhân viên quan tâm hơn đến sức khỏe của chính mình. Vài bài viết về sức khỏe được cập nhật trên bảng tin hàng tuần sẽ giúp nhân viên nhận thức rõ hơn tầm quan trọng của sức khỏe. Khuyến khích nhân viên chơi thể thao bằng các cuộc thi nội bộ hay phát thẻ tập thể thao miễn phí. Nếu có điều kiện, bạn nên trang bị một nhà bếp đơn giản trong công ty hoặc lò vi sóng để nhân viên có thể hâm nóng bữa trưa đã chuẩn bị từ nhà. Nếu công ty chuẩn bị luôn bữa ăn cho nhân viên thì bạn cũng nên quan tâm hơn đến chất lượng và an toàn thực phẩm.

- Tạo điều kiện cho nhân viên học hỏi và phát triển

Công việc không chỉ mang đến nguồn thu nhập. Công việc còn là cơ hội để nhân viên học hỏi và phát triển. Điều mà người lao động quan tâm nhất không phải là lương thưởng mà là cơ hội phát triển và được cấp trên công nhận năng lực. Nhà quản lý nên tổ chức các khóa nâng cao nghiệp vụ và kỹ năng cho nhân viên, khuyến khích nhân viên học hỏi các kỹ năng mới. Không hỏi được điều gì mới hoặc cứ mãi làm một nhiệm vụ khiến nhân viên dễ chán nản và đánh mất động lực làm việc.

- Mang đến những niềm vui bất ngờ

Mỗi hành động quan tâm dù nhỏ nhất của cấp trên cũng khiến những người xung quanh cảm động. Nhà quản lý chỉ cần mang đến những bất ngờ nho nhỏ như vài cốc cà phê hay một chút quà bánh vào giờ nghỉ cũng đủ để nhân viên vui vẻ và cảm thấy được trân trọng. Vào ngày lễ hoặc các dịp đặc biệt, bạn nên cùng nhân viên tổ chức các buổi tiệc nhỏ ngay tại công ty, vừa ít tốn kém vừa là dịp để mọi người xích lại gần nhau hơn.

Nếu tổ chức các cuộc thi trong nội bộ công ty thì nên “thưởng nóng” cho

nhân viên, dùng đơn thuần quy đổi thành điểm thi đua hay thứ hạng trong bảng thành tích. Phần thưởng cụ thể như phiếu mua hàng hay một chuyến du lịch ngắn ngày sẽ khiến mọi người hào hứng hơn.

### ***3.2.2. Giải pháp về đào tạo và thăng tiến***

Để tạo động lực cho nhân viên thì công ty cần thực hiện tốt công tác đào tạo nâng cao năng lực làm việc cho nhân viên, giúp cho nhân viên có được sự hiểu biết sâu sắc và thành thạo về công việc, xác định được mục tiêu và yêu cầu của công việc mình đang thực hiện, từ đó có thể thực hiện công việc một cách chủ động và tự giác hơn, không bị phụ thuộc, giúp cho nhân viên tự tin hơn, cảm thấy thích thú khi làm việc và động lực làm việc từ đó được nâng cao. Đồng thời, công tác đào tạo, nâng cao năng lực làm việc của nhân viên cũng giúp cho công ty sử dụng nguồn lực một cách có hiệu quả và tối đa nhất, nâng cao hiệu quả của công ty. Muốn vậy, công ty cần thực hiện tốt hơn nữa về việc trang bị đầy đủ các tài liệu và chương trình để phát triển kỹ năng làm việc của nhân viên. Công ty cần phải căn cứ vào nhu cầu công việc và khả năng làm việc của nhân viên, nên tổ chức những buổi họp để lắng nghe nguyện vọng của nhân viên, lắng nghe những khó khăn mà nhân viên đang gặp phải trong công việc để tổ chức, xây dựng các khóa đào tạo, các buổi huấn luyện đúng với năng lực và nhu cầu nhằm bồi dưỡng thêm chuyên môn cho nhân viên. Các chương trình đào tạo được xây dựng và đưa ra phải thực sự có hiệu quả, sát với công việc của nhân viên đang thực hiện. Ngoài ra, các khóa đào tạo và huấn luyện phải lên kế hoạch rõ ràng, cụ thể về số lượng, chất lượng đào tạo. Tránh vấn đề đào tạo đồng loạt, ồ ạt, lãng phí và không đạt được hiệu quả.

Về vấn đề thăng tiến, đề bạt và bổ nhiệm cũng là yếu tố quan trọng không thể thiếu trong việc tạo động lực, bởi lẽ bất cứ nhân viên nào cũng muốn có cơ hội được nâng cao cấp bậc, thăng chức sau những năm tháng phấn đấu với công việc. Một phần để nâng cao giá trị bản thân, khẳng định vị của mình trong xã hội, một phần thăng chức đồng thời gắn với mức lương cao hơn góp phần cải thiện và nâng cao chất lượng cuộc sống hơn trước. Chính vì vậy, vấn đề này sẽ kích thích nhân viên nỗ lực, hăng say phấn đấu để hy vọng đạt được một vị trí công việc cao hơn trong

tương lai nên công ty cần thực thực hiện tốt kế hoạch thăng tiến, đề bạt và bổ nhiệm thăng chức cho nhân viên. Tạo ra nhiều cơ hội thăng tiến cho nhân viên. Cơ hội thăng tiến dành cho mỗi cá nhân là ngang nhau và công bằng, thăng tiến phải dựa vào năng lực, nhân cách và phẩm chất thực tế của nhân viên. Những kiến nghị nâng cao động lực làm việc cho nhân viên bằng cách thăng tiến là một trong những phương pháp quan trọng khiến cho nhân viên cảm thấy sự cố gắng, phấn đấu và đóng góp của mình được ghi nhận và đánh giá, từ đó nhân viên sẽ có thêm động lực để làm tốt hơn công việc được giao, nâng cao hiệu quả công việc và gắn bó lâu dài với công ty.

### ***3.2.3. Giải pháp tiền lương***

Như kết quả đã điều tra, vấn đề trả lương ngang bằng so với công ty khác trong cùng lĩnh vực được nhân viên tại công ty đánh giá chưa cao nên công ty cần phải quan tâm xem xét, và điều chỉnh lại vấn đề này vì nó ảnh hưởng quan trọng đến động lực làm việc của nhân viên. Công ty cần phải đi khảo sát, điều tra và đối chiếu so sánh mức lương của mình với mức lương của các công ty khác và việc đánh giá mức lương đang chi trả với giá cả trên thị trường để điều chỉnh lại và nâng cao mức lương cho hợp lý, phù hợp so với những công ty trong cùng lĩnh vực, giúp nhân viên an tâm rằng mức lương đã được trả cạnh tranh và giữ chân nhân viên ở dài với công ty.

Chỉ số tiền lương đủ để đáp ứng nhu cầu cuộc sống chỉ đạt ở mức trung bình, vì vậy công ty cần điều chỉnh chế độ tiền lương xứng đáng với nỗ lực làm việc của nhân viên và phải đảm bảo việc chi trả cho cuộc sống của họ. Có mức lương thu nhập cao hơn, phù hợp với tình hình lạm phát hiện tại, đủ để đảm bảo cuộc sống của gia đình thì nhân viên sẽ an tâm làm việc, nâng cao hơn động lực làm việc.

Ngoài hai vấn đề trên, công ty cũng cần phải tính toán và trả lương công bằng giữa các nhân viên, bằng cách sử dụng hình thức chấm công phù hợp, theo dõi sát sao quá trình làm việc, tính lương tháng theo ngày công làm việc có thưởng, phạt theo hệ số dựa vào số ngày công và quá trình làm việc của nhân viên. Chế độ tiền lương cần được công bố rõ ràng và minh bạch trong hợp đồng lao động để

tránh gây nên những dư luận trái chiều trong vấn đề tính lương. Việc thanh toán tiền lương cho nhân viên cũng cần phải thực hiện thanh toán đầy đủ và đúng thời hạn như đã quy định, tránh chậm trễ.

Để tiền lương tác động tích cực đến động lực làm việc của nhân viên và tăng sự gắn bó của nhân viên, công ty cần phải xây dựng chính sách lương thưởng hợp lý, cố gắng trong việc tăng thu nhập cho nhân viên, tạo sự công bằng hơn trong việc phân phối thu nhập.

#### ***3.2.4. Giải pháp về chính sách phúc lợi***

Mặc dù nhân tố này không ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên như kết quả đã phân tích, nhưng điều đó không có nghĩa là công ty được bỏ qua nhân tố này. Công ty cần duy trì và phát huy hơn nữa, ngoài ra công ty cũng nên thực hiện thêm một số đề xuất sau:

- Tổ chức các chương trình tham quan du lịch phong phú hơn, nhiều địa điểm tham quan khác nhau, không nên bị trùng lặp để tạo phấn khởi cho nhân viên.
- Để nhân viên được tham gia vào việc quyết định các phúc lợi.
- Quan tâm đến gia đình nhân viên như xây dựng quà khuyến học cho con em của nhân viên có thành tích học tập tốt
- Quan tâm đến sức khỏe nhân viên như tổ chức khám sức khỏe định kỳ cho nhân viên, hỗ trợ khi ốm

#### ***3.2.5. Giải pháp giảm thời gian làm việc để giúp nhân viên cân bằng, hài hòa giữa gia đình và công việc***

Tại các doanh nghiệp hiện nay, họ chú trọng vào việc tìm ra cách tạo điều kiện cho nhân viên của mình phát huy hết tiềm năng. Xu hướng hiện tại của các doanh nghiệp không còn gò ép và bó buộc nhân viên trong một khuôn khổ thời gian hay không gian nhất định như ngày xưa là phải ngồi vào bàn giấy 8 tiếng để hoàn thành công việc được giao mà họ đề cao và ưu tiên giá trị của nhân sự lên hàng đầu, tôn trọng nhân viên. Từ đó thúc đẩy các Doanh nghiệp đi đến quyết định tạo ra một cơ chế hoàn toàn linh hoạt nhằm phục vụ cho lợi ích nhân viên của mình. Đó cũng là đang tạo ra lợi ích cho chính Doanh nghiệp.

Thời gian làm việc của công ty TNHH Thương mại và truyền thông Hoàng Nhật là làm từ thứ hai đến thứ bảy, làm việc 8 tiếng/ngày. Điều này cũng khiến một số nhân viên không hài lòng và muốn chuyển công ty khác. Vì thế công ty cần thực hiện thêm một số đề xuất sau:

- Bố trí sắp xếp lao động khoa học hợp lý theo đặc thù công việc của người lao động nhằm tạo điều kiện cho người lao động có nhiều thời gian cho gia đình hơn để người lao động an tâm công tác.
- Tăng cường đào tạo để nâng cao chất lượng nhân sự từ đó rút ngắn thời gian xử lý công việc của nhân viên. Từ đó công ty có thể giảm thời gian làm việc của nhân viên xuống mà vẫn đảm bảo công việc được hoàn thành.
- Trang bị thêm các thiết bị, cơ sở vật chất tốt nhất cho nhân viên để họ giảm thời gian xử lý công việc.

### ***3.2.6. Nâng cao sự hài lòng của người lao động***

Để nâng cao sự hài lòng hơn nữa cho người lao động đối với môi trường làm việc công ty cần thực hiện một số giải pháp như sau:

- Xây mới văn phòng làm việc hiện đại, phù hợp với quy mô, tầm cỡ công ty và phù hợp với công việc của người lao động.
- Trang bị thêm các trang thiết bị phục vụ công việc cho cả nhân viên và công ty, đặc biệt là các thiết bị mới, hiện đại.
- Đưa ra các chính sách nhân sự hợp lí, quan tâm nhiều đến quyền lợi người lao động như: có kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng trình độ cho người lao động; cấp trên quan tâm hơn nữa đến tâm tư, nguyện vọng của nhân viên; xây dựng một môi trường văn hóa công ty lành mạnh, đoàn kết....
- Các phòng ban nên có những cuộc họp hàng tuần, hàng tháng nhằm đánh giá hiệu quả hoạt động, chia sẻ kinh nghiệm giữa các đồng nghiệp và là cơ hội để cấp trên thấu hiểu những khó khăn, thắc mắc của cấp dưới, từ đó đưa ra những sự hỗ trợ cần thiết và kịp thời.

Xây dựng một môi trường làm việc tốt nhất là một công việc không chỉ của riêng những người lãnh đạo, mà chính bản thân những người lao động cũng có thể

góp phần cải thiện môi trường làm việc của chính mình. Cụ thể:

- Quan tâm hơn nữa đến đồng nghiệp của mình. Sẵn sàng chia sẻ kinh nghiệm, giúp đỡ lẫn nhau trong công việc. Xây dựng một môi trường tinh thần thoải mái, thân thiện để mọi người cùng làm việc hiệu quả hơn.

- Mỗi người lao động phải có ý thức giữ gìn, bảo vệ tài sản chung của công ty nhằm tạo điều kiện làm việc tốt hơn cho chính bản thân mình và người khác.

- Mỗi một người lao động luôn phải tận tâm, cố gắng hoàn thành tốt công việc được giao. Đó chính là trách nhiệm của họ, đồng thời, hành động đó cũng đưa lại sự thoải mái, hài lòng của các đồng nghiệp khác với chính bản thân họ.

### **Kết luận chương:**

Chương 3 đưa ra những giải pháp hoàn thiện môi trường làm việc tại Công ty TNHH Thương mại và truyền thông Hoàng Nhật đối nhân viên. Cụ thể đó là các giải pháp về hoàn thiện môi trường làm việc để gia tăng sự gắn bó của nhân viên tại Công ty TNHH Thương mại và truyền thông Hoàng Nhật và xây dựng sự gắn bó giữa nhân viên với doanh nghiệp. Đồng thời qua đó cũng xem xét việc kiến nghị đối với các cấp có những chính sách cải thiện môi trường làm việc nhằm tăng cường sự gắn bó của nhân viên.

## 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 công ty và việc họ nghỉ việc chỉ là vấn đề thời gian.

Để nghiên cứu những tác động của môi trường làm việc đến sự gắn bó của nhân viên, luận văn đã tập trung phân tích 3 nội dung sau:

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 Công ty TNHH Thương mại và truyền thông Hoàng Nhật

Thứ ba, đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện môi trường làm việc để tạo sự gắn bó của nhân viên tại Công ty TNHH Thương mại và truyền thông Hoàng Nhật.



## **DANH MỤC CÁC TÀI LIỆU THAM KHẢO**

### ***Tài liệu Tiếng Việt***

- [1] Nguyễn Thị Minh An (2020), 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] Trần Xuân Cầu (2014), Giáo trình kinh tế nguồn nhân lực, Đại học Kinh tế Quốc dân, chương 9.
- [4] PGS.TS. Trần Kim Dung (2015), Quản trị nguồn nhân lực, NXB Tổng hợp TP.HCM.
- [5] Phạm Thúy Hương, Phạm Thị Bích Ngọc (2019), Giáo trình Hành vi tổ chức, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân.
- [6] Đoàn Thị Trang Hiền (2019), Các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn bó của cán bộ công nhân viên đối với Trường Cao đẳng Văn hóa nghệ thuật và Du lịch Nha Trang, Luận văn thạc sĩ kinh tế, Trường Đại học Nha Trang.
- [7] Nguyễn Hữu Lam (2011), Hành vi tổ chức, NXB Lao động Xã hội
- [8] Phạm Hồng Liêm, 2020, Các nhân 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.
- [9] Bùi Thị Hồng Thủy (2019), 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.
- [10] 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 sĩ Đại học mở TP Hồ Chí Minh.
- [11] Đỗ Thị Thanh Vinh (2010), Bài giảng quản trị nguồn nhân lực, Trường Đại học Nha Trang.

### ***Tài liệu Tiếng Anh***

- [12] Adams, J.S. (1963) "Towards An Understanding of Inequality." *Journal of Abnormal and Normal Social psychology*. (67), pp. 422-436
- [13] Artz, B. (2008), "Job Satisfaction Review of Labour", *Economics & Industrial Relations*, 22 (2)
- [14] Michael Armstrong (2011, A handbook of human resource management Practic, Kogan page, iss 10.
- [15] Brian Tracy (2007), biên dịch Trương Hồng Dũng, Trương Thảo Hiền, Bí quyết tuyển dụng và đãi ngộ người tài: 21 bí quyết thực tế để đạt được thành công về phát triển nhân sự, NXB Tổng Hợp, Tp. Hồ Chí Minh.
- [16] Crosby, L. A., Evans, K. R., & Cowles, D. (1990). Relationship quality in services selling: An interpersonal influence perspective. *Journal of Marketing*, 54, 68–81.
- [17] Herzberg, Frederick (1959), "*The Motivation to Work*", Harvard Business Review Classics, New York.
- [18] Maslow, A.H. (1943), "A theory of human motivation", *Psychological Review*, 50, 370- 396
- [19] Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D., & Evans, K. R. (2006). Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: A meta-analysis. *Journal of Marketing*, 70(4), 136–153. doi: 0.1509/jmkg.70.4.136
- [20] Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. and Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59 (5), 603-609
- [21] Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzales-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.
- [22] Schaufeli, W.B. and Bakker, A.B. (2004), "Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, pp. 293-315
- [23] Vieira, A. L., Winklhofer, H., & Ennew, C. T. (2008). Relationship quality: A literature review and research agenda. *Journal of Customer Behaviour*, 17(4), 269–291.

## PHỤ LỤC

### PHIẾU KHẢO SÁT

*Kính gửi anh/ chị!*

*Tôi là Hoàng Bá Huân, sinh viên thuộc chuyên ngành Quản trị nhân lực, khoa Quản trị kinh doanh, trường Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông. Hiện tôi đang tiến hành thực hiện đề tài: “Tác động của môi trường làm việc đến sự gắn bó của nhân viên tại Công ty TNHH Thương mại và truyền thông Hoàng Nhật”. Ý kiến của Anh/Chị có ý nghĩa rất quan trọng đối với sự thành công của đề tài. Tôi xin cam đoan mọi thông tin về Anh/ Chị và ý kiến ghi nhận được trong phiếu này sẽ được bảo mật và chỉ phục vụ cho đề tài nghiên cứu. Kính mong Anh/Chị dành chút thời gian, nhiệt tình đóng góp ý kiến giúp tôi hoàn thành đề tài với kết quả tốt nhất.*

#### A. THÔNG TIN ĐIỀU TRA

*Vui lòng đánh dấu X vào ô trả lời tương ứng với lựa chọn của Anh/Chị.*

Đánh giá của Anh/chị về các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn bó của nhân viên khi làm việc tại Công ty TNHH Thương mại và truyền thông Hoàng Nhật theo quy ước:

- |                           |                     |              |
|---------------------------|---------------------|--------------|
| 1. Hoàn toàn không đồng ý | 2. Không đồng ý     | 3. Trung lập |
| 4. Đồng ý                 | 5. Hoàn toàn đồng ý |              |

Yếu tố	Mức độ đánh giá				
	1	2	3	4	5
<b>Chính sách tiền lương</b>					
Tiền lương tương xứng với kết quả làm việc					
Tiền lương đủ để đáp ứng nhu cầu cuộc sống					
Mức lương ngang bằng với các công ty trong cùng lĩnh vực					
Tiền lương trả đúng thời hạn					
<b>Chính sách phúc lợi</b>					

Công ty tham gia đóng đầy đủ các loại bảo hiểm theo quy định					
Chính sách phúc lợi rõ ràng					
Anh/chị được hỗ trợ toàn bộ công tác phí trong quá trình làm việc như đi lại, ăn uống, nghỉ ngơi...					
<b>Đào tạo và thăng tiến</b>					
Cơ hội thăng tiến công bằng cho các nhân viên					
Nhiều cơ hội thăng tiến cho nhân viên					
Anh/chị được trang bị đầy đủ tài liệu và chương trình đào tạo để phát triển kỹ năng làm việc					
Chương trình đào tạo thực sự có hiệu quả					
<b>Điều kiện làm việc</b>					
Nơi làm việc đảm bảo an toàn, thoải mái					
Thời gian làm việc phù hợp					
Trang bị thiết bị hiện đại					
Được trang bị đầy đủ trang thiết bị cho công việc					
<b>Quan hệ với đồng nghiệp</b>					
Đồng nghiệp gần gũi, thân thiện					
Đồng nghiệp sẵn sàng giúp đỡ, hỗ trợ khi cần thiết					
Mọi người đối xử công bằng với nhau					

Mọi người luôn tạo cơ hội cho những người mới					
<b>Người quản lý</b>					
Luôn ghi nhận ý kiến phản hồi của NLD					
Luôn bảo vệ quyền lợi của nhân viên khi cần thiết					
Có trình độ kiến thức chuyên môn					
Đối xử công bằng với nhân viên					
Quan tâm đời sống của nhân viên					
<b>Sự gắn bó</b>					
Sự hài lòng về chính sách với người lao động					
Sự tự hào được làm việc tại công ty mình					
Sẽ giới thiệu mọi người về công ty mình là nơi làm việc tốt					
Sẽ cam kết gắn bó làm việc lâu dài với công ty					

## B. THÔNG TIN CÁ NHÂN

*Anh/chị vui lòng cho biết một số thông tin chung:*

Giới tính: ☐ Nam ☐ Nữ

Độ tuổi: ☐ Dưới 25 ☐ 26-30 ☐ 31-35 ☐ 36-40 ☐ Từ 41 trở lên

Học vấn: ☐ Trung cấp ☐ Cao đẳng ☐ Đại học  
☐ Trên đại học ☐ Khác

Thâm niên: ☐ Dưới 1 năm ☐ Từ 1-dưới 2 năm ☐ Từ 3 năm trở nên