

**KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP**

**Đề tài: GIẢI PHÁP NÂNG CAO LÒNG TRUNG THÀNH CỦA NHÂN  
VIÊN TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN QUẢNG CÁO CÔNG VIỆT NAM CHI  
NHÁNH THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH**

## LỜI MỞ ĐẦU

### 1. Lý do chọn đề tài

Nguồn nhân lực là nguồn lực không thể thiếu của mỗi doanh nghiệp, nó tạo nên thành công và giá trị cốt lõi của mỗi tổ chức. Doanh nghiệp muốn cạnh tranh được trên thị trường thì cần phải có nguồn nhân lực mạnh đặc biệt trong thời kì 4.0 thì việc tìm kiếm nhân tài càng khó khăn. Vì thế một trong những vấn đề được quan tâm hàng đầu của mỗi nhà quản trị là làm như thế nào để có thể giữ chân nhân viên, xây dựng lòng trung thành của nhân viên tại doanh nghiệp. Nguồn nhân lực có thể từ bỏ doanh nghiệp, tổ chức bất kì lúc nào khi các chính sách lương thưởng, phúc lợi, hay môi trường doanh nghiệp không còn phù hợp và thỏa mãn với yêu cầu của họ.

Đặc biệt tại các doanh nghiệp Agency- một loại hình doanh nghiệp đang phát triển hiện nay thì vấn đề nâng cao lòng trung thành của nhân viên càng được quan tâm. Ngày nay, các Agency đã mở rộng lĩnh vực như thực hiện Marketing trên các trang mạng xã hội, quản lý quảng cáo trực tuyến, web marketing, đặc biệt là hai mảng SEO (Search Engine Optimisation), đặc biệt là SEO Google và SEM (Search Engine Marketing). Dẫn đến áp lực về kiến thức, về việc cập nhật những kỹ năng, kiến thức mới, nắm bắt xu hướng của khách hàng ngày càng tăng cao, vì thế việc nâng cao lòng trung thành, gắn bó của nhân viên đối với tổ chức là điều hết sức cần thiết.

Công ty Cổ phần Quảng cáo Việt Nam là công ty Agency Digital Marketing bao gồm các hoạt động cung cấp các dịch vụ tiếp thị quảng cáo nổi bật như lập chiến lược Marketing Online, sáng tạo content, thiết kế hình ảnh, thiết kế Website và thiết kế ứng dụng điện thoại. Ngoài ra công ty còn phát triển mảng giáo dục với học viện Google chuyên đào tạo những chứng chỉ quốc tế về Digital Marketing được nhiều người biết đến. Nhận thấy được vai trò của việc nâng cao lòng trung thành, ngay những ngày đầu mới thành lập Công ty Cổ phần Quảng Cáo Công Việt Nam – Adsplus đã cố gắng hoàn thiện các chính sách để có thể phù hợp với mong đợi của các nhân viên trong tổ chức, trở thành ngôi nhà chung của mọi người cùng nhau phát triển. Vì vậy, thực hiện nội dung khóa luận với đề

tài “Nâng cao lòng trung thành của nhân viên”, nhằm mong muốn có thể mang đến một đáp án cho bài toán về việc giữ chân nhân viên, duy trì nguồn nhân lực tại công ty Cổ phần Quảng Cáo Công Việt Nam chi nhánh thành phố Hồ Chí Minh.

## **2. Mục tiêu nghiên cứu đề tài**

Phân tích tác động của các yếu tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên tại công ty cổ phần quảng cáo Công Việt Nam, đề xuất những giải pháp cho những yếu tố ảnh hưởng còn tồn tại tại công ty.

## **3. Đối tượng nghiên cứu**

Chủ thể nghiên cứu: Các yếu tố ảnh hưởng tới lòng trung thành của nhân viên. Cụ thể là những chính sách về lương và phụ cấp, đào tạo và phát triển, sự ghi nhận và phần thưởng, mối quan hệ với cấp trên, cơ hội thăng tiến trong công việc, môi trường làm việc của nhân viên.

Khách thể nghiên cứu: Là toàn bộ nhân viên làm việc tại công ty Cổ phần Quảng cáo Công Việt Nam chi nhánh Hồ Chí Minh.

## **4. Phạm vi nghiên cứu**

### **4.1. Thời gian nghiên cứu**

- Dữ liệu nghiên cứu: Dữ liệu thứ cấp từ năm 2018- 2019

- Thời gian thực hiện: Trong vòng 10 tuần từ ngày 29-07 đến ngày 06-10-2019.

### **4.2. Không gian nghiên cứu**

Công ty Cổ Phần Quảng Cáo Công Việt Nam chi nhánh Thành Phố Hồ Chí Minh.

### **4.3. Nội dung nghiên cứu**

Các yếu tố ảnh hưởng tới lòng trung thành của nhân viên tại Công ty Cổ Phần Quảng Cáo Công Việt Nam chi nhánh Thành Phố Hồ Chí Minh.

## **5. Phương pháp nghiên cứu**

Nghiên cứu được tiến hành thông qua hai bước hiệu chỉnh:

- Bước 1: Sử dụng phương pháp thu thập số liệu, thống kê để trình bày đặc điểm nguồn nhân lực và tình hình nhân sự tại công ty Cổ phần Quảng cáo Công Việt Nam.

- Bước 2: Phân tích bảng khảo sát câu hỏi: Tiến hành khảo sát 100 người đang làm việc tại Công ty về mức độ tác động và thực trạng của các yếu tố tác động đến lòng trung thành của nhân viên.

Sử dụng phương pháp thống kê mô tả kết hợp tổng hợp phân tích nguồn dữ liệu sơ cấp và thứ cấp thu thập được trong quá trình quan sát và kết quả từ bảng khảo sát nhân viên trong công ty.

## **6. Cấu trúc đề tài**

Ngoài phần phụ lục, lời mở đầu, kết luận và tài liệu tham khảo, nghiên cứu được chia thành 3 nội dung chính:

Chương 1: Cơ sở lý thuyết. Ở chương này, tác giả hệ thống lại toàn bộ cơ sở lý thuyết về các khái niệm, vai trò của lòng trung thành trong tổ chức. Ngoài ra, dựa vào một số công trình nghiên cứu liên quan, tác giả đã xây dựng mô hình nghiên cứu các yếu tố tác động đến lòng trung thành của nhân viên trong công ty.

Chương 2: Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên tại Công ty Cổ phần Quảng Cáo Công Việt Nam chi nhánh Thành phố Hồ Chí Minh. Qua nội dung chương 2, tác giả giới thiệu về những thông tin cơ bản, đặc điểm nguồn nhân lực, và phân tích thực trạng lòng trung thành của nhân viên tại Công ty CP Quảng cáo Công Việt Nam.

Chương 3: Giải pháp nhằm nâng cao lòng trung thành của nhân viên tại công ty cổ phần quảng cáo Công Việt Nam.

## CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ THUYẾT

### 1.1. Khái niệm về lòng trung thành

Nguồn nhân lực là tài nguyên vô cùng quý giá của mỗi doanh nghiệp, đặc biệt, những nhân viên giỏi và trung thành với tổ chức là chìa khóa quan trọng trong việc tạo ra giá trị và thành công của tổ chức. Theo như quan điểm của Niehoff Moorman và Fuller (2001): “Lòng trung thành được định nghĩa là những biểu hiện mang tính chủ động về lòng tự hào và sự tận tâm với tổ chức. Biểu hiện cụ thể của lòng trung thành là nó chống đối lại những chỉ trích về tổ chức, hạn chế những phàn nàn và nhấn mạnh vào những khía cạnh tích cực của một tổ chức”. Lòng trung thành là một khái niệm thuộc về phạm trù cảm xúc, người trung thành là người luôn kề vai sát cánh, luôn cống hiến cho dù tổ chức đang gặp khó khăn, là những người luôn nghĩ về lợi ích tập thể lên trên lợi ích cá nhân. Lòng trung thành giúp cho mối quan hệ giữa cá nhân với nhà lãnh đạo trở nên gắn bó, tốt đẹp hơn, tạo dựng được niềm tin giữa các thành viên trong tổ chức. Nói tóm lại, lòng trung thành như là niềm tin vào mục tiêu, sứ mệnh của tổ chức của nhân viên, từ đó sẽ là nền tảng giúp doanh nghiệp phát triển hơn.

Việc xây dựng lòng trung thành của nhân viên có là điều cấp thiết trong việc phát triển của mọi tổ chức. Doanh nghiệp muốn hoạt động lâu dài cần có nguồn nhân lực tốt và hiệu được bộ máy hoạt động của công ty. Theo một nghiên cứu của Foster và các cộng sự (năm 2008) chỉ ra rằng: “Ở doanh nghiệp có lòng trung thành giữa nhân viên, khách hàng và các cổ đông lớn hơn thì sẽ tạo ra được nhiều lợi nhuận hơn”. Hay trong một nghiên cứu của Michlitsch (2000) đã kết luận rằng: “Công ty có thể triển khai các chiến lược của họ một cách tốt nhất nếu họ đã phát huy và duy trì được đội ngũ nhân viên trung thành làm việc với hiệu suất cao dựa trên các yếu tố như: nhiệm vụ rõ ràng, chọn lọc và đào tạo, văn hóa doanh nghiệp, thông tin và truyền thông tốt, hay phần thưởng công bằng”. Có thể nói rằng, lòng trung thành của nhân viên luôn khẳng định sự cần thiết trong việc hỗ trợ quản trị nguồn nhân sự tại công ty, nó không chỉ giúp giảm thiểu tỷ lệ nghỉ việc mà còn tiết kiệm được chi phí đào tạo, tuyển dụng tại doanh nghiệp.

Tuy nhiên lòng trung thành của nhân viên không phải là một vấn đề dễ quản lý, nó cần thời gian để hình thành và phát triển, không phải làm một lần rồi thôi. Nó đòi hỏi các doanh nghiệp cần phải thường xuyên quan tâm và tạo dựng mối quan hệ tốt giữa nhà quản trị, nhân viên và công ty. Vì vậy, các nhà quản trị cần chủ động hơn nữa trong những công tác giúp nâng cao lòng trung thành của nhân viên.

## **1.2. Các mô hình lý thuyết nhằm tìm hiểu về các yếu tố tác động đến lòng trung thành của nhân viên**

### **1.2.1. Thuyết cấp bậc nhu cầu Maslow (1943)**

Một người tại một thời điểm nhất định đều có thể phát sinh nhiều nhu cầu. Mọi nhu cầu phát sinh trở thành động cơ khi nó được tác động một cách mạnh mẽ và đủ để hướng người ta tìm cách thỏa mãn nó. Vì vậy, Abraham Maslow (1943) đã nghiên cứu và phát triển một lý thuyết mang tên là “Thứ bậc nhu cầu của con người” trong bài viết A Theory of Human Motivation. Theo Maslow nhu cầu của con người được chia thành hai nhóm chính: Nhu cầu cơ bản và nhu cầu bậc cao.

Nhu cầu cơ bản bao gồm:

- Nhu cầu sinh lý: Những mong muốn bình thường nhất của mỗi người bao gồm đồ ăn, nước uống, và oxy. Trong môi trường của tổ chức thì nhu cầu này được thể hiện là những nhu cầu về không gian tổ chức, mức lương tối thiểu để đảm bảo đời sống của mỗi cá nhân.
- Nhu cầu an toàn: Những nhu cầu bao gồm sự an toàn, sự đảm bảo về vật chất, và môi trường cảm xúc, không bị đe dọa, không bị áp đặt bởi những bạo lực trong xã hội. Tại môi trường tổ chức thì nhu cầu này được biểu hiện dưới các hình thức như an toàn lao động, các phúc lợi bổ sung và tính chắc chắn của công việc.

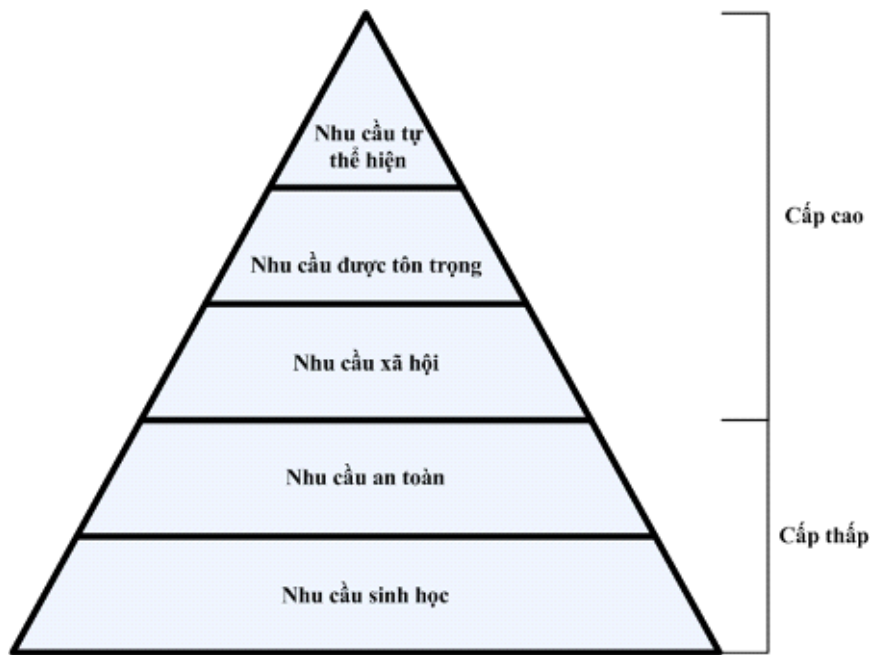
Nhóm nhu cầu bậc cao bao gồm:

- Nhu cầu xã hội: Thể hiện khát vọng được chấp nhận bởi những người xung quanh, những người đồng nghiệp, có được tình cảm bằng hữu, trở thành một

phần của nhóm, của tổ chức. Trong một tổ chức, những nhu cầu này tác động đến mong muốn có được mối quan hệ tốt với cộng sự, tham gia vào nhóm làm việc, và có mối quan hệ tốt đẹp với nhà quản trị cấp trên trực tiếp.

- Nhu cầu được tôn trọng: Những nhu cầu này liên quan đến mong muốn có được một hình ảnh bản thân tốt đẹp và nhận được sự chú ý, công nhận và đánh giá cao từ người khác. Đối với môi trường doanh nghiệp, nhu cầu được tôn trọng được thể hiện dưới dạng được công nhận, được sự gia tăng về vai trò trong tổ chức. Có vị trí cao và có uy tín trong việc đóng góp công sức vào thành quả cho tổ chức.

- Nhu cầu tự thể hiện: Là bậc cao nhất trong thang bậc nhu cầu. Nhu cầu này liên quan đến việc phát triển tiềm năng, phát triển năng lực, và trở thành một con người tốt hơn. Việc cá nhân mong muốn thể hiện bản thân có thể được áp dụng bởi yếu tố tổ chức thông qua việc tạo ra những cơ hội phát triển, trở nên sáng tạo, và được tổ chức thông qua việc tạo những cơ hội phát triển, trở nên sáng tạo, và được đào tạo để đáp ứng những nhiệm vụ đầy thách thức và có sự thăng tiến.



**Hình 1.1: Các cấp bậc nhu cầu của Maslow (Nguồn: Abraham Maslow, 1943)**

Sau đó vào năm 1990, Tháp nhu cầu Maslow được hiệu chỉnh và gồm có tám bậc, ngoài năm nhu cầu đã được phát hiện từ trước thì có đề cập thêm ba nhu cầu nữa bao gồm: Nhu cầu về nhận thức (cognitive needs), nhu cầu về thẩm mỹ (aesthetic needs), nhu cầu về tự tôn bản ngã (Self – transcendence).

Thực tế thì các nhu cầu sẽ linh hoạt đối với từng cá nhân, không phải lúc nào cũng xuất hiện theo một trật tự thứ bậc mà Maslow đã đề ra mà nó còn phụ thuộc vào một số yếu tố xung quanh.

Tuy nhiên dựa vào thuyết nhu cầu Maslow nhà quản lý có thể hiểu được nhu cầu của nhân viên và đưa ra những chính sách phù hợp nhằm thay đổi hành vi, thói quen của họ, giúp nhân viên làm việc chăm chỉ, cống hiến với công việc hơn, nâng cao sự thỏa mãn trong công việc, sự trung thành của nhân viên từ đó nâng cao năng suất làm việc và hiệu quả kinh doanh của công ty.

#### 1.2.2. Thuyết hai nhân tố Herzberg (1959)

Herzberg đã đưa ra một lý thuyết về động viên rất phổ biến là thuyết hai nhân tố. Ông đã phỏng vấn hàng trăm nhân viên về những thời gian mà họ cảm



thấy được động viên cao nhất để làm việc và những thời điểm mà họ cảm giác không thỏa mãn và mất đi sự động viên. Những phát hiện của ông đã chỉ ra những đặc trưng của công việc ảnh hưởng trực tiếp tới mức độ thỏa mãn của nhân viên trong công ty, từ đó tác động đến lòng trung thành của họ đối với doanh nghiệp.

Herzberg đã tin rằng hai khía cạnh khác biệt nhau hoàn toàn sẽ tạo nên hành vi của nhân viên tại nơi làm việc. Khía cạnh thứ nhất gọi là các nhân tố duy trì (Hygiene factor) bao hàm sự hiện diện hay không hiện diện của nhân tố không thỏa mãn với công việc, chẳng hạn như môi trường làm việc, tiền lương, chính sách của công ty, và các hình thức tương tác với nhau của con người. Khi những yếu tố duy trì kém, thì công việc không được thỏa mãn trong công việc. Tuy nhiên những yếu tố duy trì chỉ đơn thuần loại bỏ sự không thỏa mãn để doanh nghiệp có thể thay đổi và tạo nên sự thỏa mãn cơ bản cho nhân viên nhưng không nâng cao được sự động viên, lòng trung thành của nhân viên.

Nhóm nhân tố thứ hai tạo ra ảnh hưởng đến sự thỏa mãn trong công việc. Các nhân tố động viên (Motivators) tập trung vào những nhu cầu bậc cao như thành tựu, sự công nhận, trách nhiệm và cơ hội phát triển. Herzberg tin rằng: Khi những nhân tố động viên không tồn tại thì nhân viên sẽ trở nên trung dung đối với công việc, nhưng khi có sự hiện diện của các nhân tố động viên, nhân viên sẽ được thỏa mãn và tính động viên rất cao.

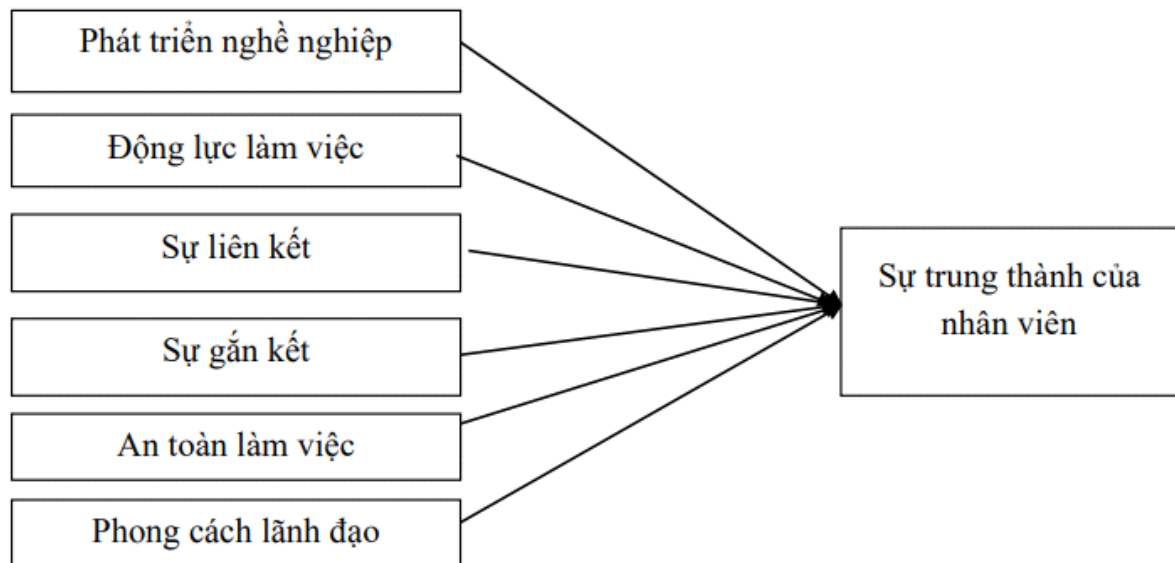
Như vậy, việc áp dụng mô hình hai nhân tố vào tổ chức sẽ giúp cho tổ chức có thể loại bỏ được những yếu tố gây nên sự không thỏa mãn trong công việc và nâng cao, đáp ứng được nhu cầu bậc cao và góp phần thúc đẩy nhân viên hướng về thành tựu và sự thỏa mãn lớn hơn thông qua nhóm nhân tố duy trì và nhóm nhân tố động viên.

### **1.3. Tổng quan các mô hình nghiên cứu về lòng trung thành của nhân viên**

#### **1.3.1. Nghiên cứu nước ngoài**

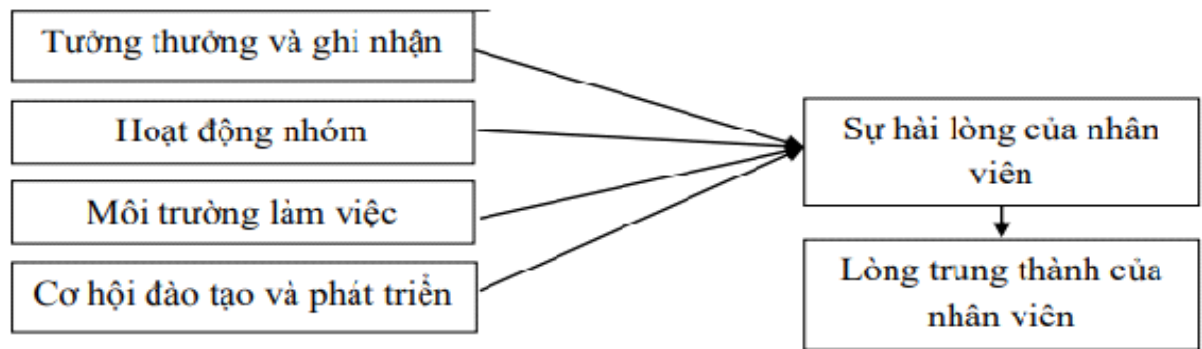
Trên thế giới đã có nhiều nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên trong mỗi doanh nghiệp. Nghiên cứu của Mehta,

Singh, Bhakar & Sinha (năm 2010) đã đưa ra sáu yếu tố tác động đến lòng trung thành của nhân viên trong tổ chức là: Phát triển nghề nghiệp, phong cách lãnh đạo, tạo động lực, tính liên kết, sự an toàn trong công việc và việc gắn kết. Tất cả các yếu tố trên đều tác động thuận chiều đến lòng trung thành, có nghĩa là khi gia tăng một yếu tố bất kỳ thì lòng trung thành của nhân viên trong tổ chức sẽ được nâng cao.



**Hình 1.2: Mô hình hiệu chỉnh trong nghiên cứu của Singh, Mehta, Bhakar & Sinha (năm 2010)**

Vào năm 2011, Turkeyilmaz, Akman, Coskunozkan và Pastuszak lại đưa ra năm yếu tố tác động đến việc thoả mãn trong công việc từ đó tạo nên lòng trung thành của nhân viên gồm: Việc đào tạo và phát triển, sự tương thưởng và ghi nhận, điều kiện làm việc, việc trao quyền và tham gia, hoạt động nhóm cùng với điều kiện làm việc.



**Hình 1.3: Mô hình hiệu chỉnh trong nghiên cứu của Turkyilmaz, Akman, Coskunozkan và Pastuszak năm 2011**

### 1.3.2. Nghiên cứu trong nước

Tại Việt Nam cũng có nhiều mô hình nghiên cứu về những nguyên nhân ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên tại các doanh nghiệp.

Theo nghiên cứu của Trần Kim Dung (năm 2005) chỉ ra rằng: “Lòng trung thành của nhân viên bị tác động bởi bản chất công việc, đào tạo và thăng tiến, tiền lương, lãnh đạo, đồng nghiệp và chế độ phúc lợi”. Trong đó, yếu tố bản chất công việc và đào tạo, thăng tiến là hai yếu tố có mức độ tác động lớn nhất và có ý nghĩa thống kê đến sự thỏa mãn của nhân viên đối với đơn vị doanh nghiệp trực thuộc.

Theo nghiên cứu của Vũ Khắc Đạt (2008) về các tác động của các yếu tố đến lòng trung thành của nhân viên của Việt Nam Airlines tại khu vực miền Nam đã đề ra rằng: “Bản chất công việc, chính sách đãi ngộ, đào tạo và phát triển, cách thức đánh giá, tiền lương và phúc lợi, môi trường tác nghiệp gồm đồng nghiệp và điều kiện làm việc là các tác nhân tác động mạnh mẽ đến lòng trung thành của nhân viên”. Kết quả nghiên cứu cho thấy yếu tố môi trường tác nghiệp tác động mạnh mẽ nhất, ngoài ra, vai trò của nhà lãnh đạo và bản chất của công việc tác động thuận chiều với lòng trung thành của các thành viên trong công ty.

Theo nghiên cứu của Nguyễn Thị Thu Hằng và Nguyễn Khánh Trang (năm 2013) đã đề cập đến sáu yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng và lòng trung thành của giảng viên, viên chức tại các trường đại học, cao đẳng Lâm Đồng:

“Tuổi thưởng và ghi nhận, chính sách đào tạo và phát triển, điều kiện làm việc, mối quan hệ với cấp trên, mối quan hệ với đồng nghiệp, thách thức”. Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng: Đào tạo và phát triển là yếu tố có mức độ tác động lớn nhất đến sự hài lòng và lòng trung thành. Điều kiện làm việc được đánh giá là có tầm ảnh hưởng thứ hai và quan hệ với cấp trên là yếu tố thứ ba tác động đến sự hài lòng và lòng trung thành của nhân viên.

Qua việc tìm hiểu và nghiên cứu của các tác giả trong và ngoài nước cùng với việc áp dụng vào thực tiễn tại Việt Nam, nhận thấy rằng những yếu tố tác động đến lòng trung thành của nhân viên gồm: Chính sách lương và phúc lợi, phần thưởng và sự ghi nhận, đào tạo và phát triển, cơ hội thăng tiến, mối quan hệ với cấp trên và môi trường làm việc.

#### **1.4. Các yếu tố tác động đến lòng trung thành của nhân viên**

##### **1.4.1. Lương và phúc lợi**

- Lương:

Trong thực tế khái niệm về tiền lương rất đa dạng ở từng quốc gia. Ở Pháp “ Trả công được hiểu là tiền lương, hoặc lương bổng cơ bản, bình thường hay tối thiểu đối với mọi lợi ích khác, được trả trực tiếp hay gián tiếp bằng tiền hay hiện vật, mà người sử dụng lao động trả cho người lao động theo việc làm của người lao động”, tại Đài Loan “ Tiền lương chỉ mọi khoản thù lao mà người công nhân nhận được do làm việc, bất luận là dùng tiền lương, lương bổng, phụ cấp có tính chất lương, tiền thưởng, hoặc dùng mọi danh nghĩa khác để trả cho họ theo giờ, ngày, tháng, theo sản phẩm”, hay theo Tổ chức Lao động Quốc tế (ILO) “Tiền lương là sự trả công hoặc thu nhập, bất luận tên gọi hay cách tính như thế nào mà có thể biểu hiện bằng tiền và được ấn định bằng thỏa thuận giữa người sử dụng lao động và người lao động, hoặc theo quy định của pháp luật, do người sử dụng lao động phải trả cho người lao động theo một hợp đồng lao động được viết ra hay bằng miệng cho một công việc đã thực hiện hay sẽ phải thực hiện hoặc cho những dịch vụ đã làm hay sẽ phải làm.”( *Nguồn: Tr.255 – 256, Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực - Trần Kim Dung – Năm 2015-NXB Kinh tế TP.HCM*).

Ở Việt Nam hiện nay thì Tiền lương được hiểu là khoản tiền mà người sử dụng lao động trả cho người lao động để thực hiện công việc theo thỏa thuận. Tiền lương bao gồm mức lương theo công việc hoặc chức danh, phụ cấp lương và các khoản bổ sung khác (Nguồn: Tr.266, *Quản trị nguồn nhân lực - Trần Kim Dung – Năm 2015 – NXB Kinh tế TP.HCM*), “Tiền lương trả cho người lao động căn cứ vào năng suất lao động và chất lượng công việc” (Nguồn: *Theo Bộ Luật Lao động năm 2012*).

Theo quan điểm của Carell, Elbert và Hatfield cho rằng: “ Các doanh nghiệp thường có nhiều quan điểm, mục tiêu khác nhau khi xếp đặt hệ thống trả công, nhưng nhìn chung các doanh nghiệp đều hướng đến 5 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”. Vì thế, lương thưởng vừa là yếu tố duy trì vừa là yếu tố động viên nhân viên, là yếu tố cần và đủ để doanh nghiệp có thể nâng cao sự thỏa mãn của nhân viên cũng như là nâng cao lòng trung thành của họ với công ty. Một chế độ lương thưởng hợp lý sẽ giúp cho nhân viên cảm thấy công bằng trong công việc, khích lệ được tinh thần làm việc, gia tăng được năng suất, hiệu quả công việc được cải thiện hơn, tỷ lệ nghỉ việc hoặc có dự định nghỉ việc sẽ thấp hơn rất nhiều so với việc chính sách lương thưởng của doanh nghiệp không được thỏa mãn.

Ngoài ra, việc trả lương của doanh nghiệp cho người lao động cần phải đáp ứng được những nhu cầu thiết yếu, sinh tồn của con người, thỏa mãn được nhu cầu cơ bản của nhân viên trong tổ chức, giúp cho họ có được nơi ở, ăn uống và những nhu cầu bình thường khác được đảm bảo.

- Phúc lợi:

Chế độ phúc lợi là một trong những quyền lợi của người lao động được hưởng do pháp luật bảo hộ. Là một trong những yếu tố đảm bảo nhu cầu an toàn của những người lao động tại các công ty. Những doanh nghiệp có chế độ phúc lợi tốt sẽ thu hút và duy trì được nguồn nhân lực ổn định, ngoài ra, phúc lợi cũng là một yếu tố tạo nên giá trị cạnh tranh, sự khác biệt về hình ảnh doanh nghiệp.

Đối với người lao động đang làm việc trong tổ chức, ngoài việc quan tâm đến mức lương cơ bản thì phúc lợi của công ty tốt hay không cũng là một trong những yếu tố quyết định đến lựa chọn việc gắn bó, trung thành với tổ chức.

Nhân viên sẽ cảm thấy an tâm và tăng năng suất lao động, hài lòng trong công việc khi cảm nhận được rằng họ và gia đình luôn được bảo vệ thông qua các hình thức phúc lợi như quyền lợi được hưởng về vấn đề bảo hiểm xã hội, bảo hiểm tai nạn, bảo hiểm y tế...

#### 1.4.2. Phần thưởng và sự ghi nhận

Ngoài tiền lương, chính sách phúc lợi thì việc ghi nhận và trao phần thưởng cho nhân viên cũng là một trong những yếu tố động viên, nâng cao lòng trung thành của nhân viên giúp công việc đạt được hiệu quả tốt. Việc ghi nhận thành tích nhân viên là sự ghi nhận những cống hiến, nỗ lực, kết quả, hành vi cũng như là thành quả của một cá nhân cho tổ chức trước toàn thể mọi người.

Việc ghi nhận, trao phần thưởng cho nhân viên không chỉ thể hiện được sự quan tâm, sự quan sát của sếp dành cho nhân viên, mà nó còn là động lực thúc đẩy nhân viên cố gắng hơn, giúp nhân viên cảm thấy công bằng hơn khi sự đóng góp của họ được ghi nhận, điều này sẽ trở thành một nét văn hóa trong công ty, từ đó lan tỏa động lực cho tất cả mọi người cố gắng làm việc và cống hiến hơn với công việc, công ty. Giúp cho tập thể luôn hướng về một mục tiêu chung.

Chính sách khen thưởng và ghi nhận phản ánh nhu cầu được tôn trọng trong tháp nhu cầu của Maslow.

#### 1.4.3. Đào tạo và phát triển

“Giáo dục, đào tạo và phát triển năng lực người lao động có vai trò và ảnh hưởng to lớn đến sự phát triển kinh tế, xã hội của một quốc gia và khả năng cạnh tranh của một doanh nghiệp trên thương trường. Đào tạo được đánh giá là một trong những yếu tố cơ bản nhằm đáp ứng các mục tiêu chiến lược của tổ chức. Thực tế đã chứng minh rằng: Việc đầu tư vào phát triển nguồn nhân lực sẽ mang lại hiệu quả cao hơn hẳn so với đầu tư vào việc đổi mới trang bị kỹ thuật và các

yếu tố khác của quá trình sản xuất kinh doanh.” (Tr.187-188, giáo trình *Quản trị nguồn nhân lực* - Trần Kim Dung – Năm 2015 – NXB Kinh tế TP.HCM).

Trong một tổ chức, vấn đề đào tạo và phát triển bao gồm:

- Trực tiếp giúp nhân viên thực hiện tốt công việc khi nhân viên chưa hoàn thành tốt hoặc mới nhận công việc mới.
- Cập nhật các kỹ năng, kiến thức mới cho nhân viên, giúp nhân viên có thể áp dụng thành công các kỹ thuật trong doanh nghiệp.
- Vận dụng những cách thức quản lý mới nhất, phù hợp và đáp ứng được những thay đổi của xã hội, môi trường và kinh tế.
- Đảm bảo nhu cầu phát triển, hoàn thiện kiến thức, kỹ năng cho nhân viên, kích thích họ thực hiện công việc tốt hơn và đạt được nhiều thành tích.

Vì thế việc đào tạo và phát triển cho nhân viên là hết sức cần thiết cho doanh nghiệp để hỗ trợ nhân viên có thể thực hiện tốt hơn công việc, nhiệm vụ của mình. Từ đó nâng cao năng suất lao động, hiệu quả thực hiện công việc, khả năng đổi mới sáng tạo của nhân viên trong doanh nghiệp.

#### 1.4.4. Cơ hội thăng tiến

Cơ hội thăng tiến là một yếu tố mà mọi người luôn quan tâm. Chắc hẳn sẽ không ai mong muốn làm một công việc tại một vị trí trong suốt 2/3 cuộc đời, con người sẽ luôn nhìn lại quá trình làm việc và cống hiến của mình thông qua quá trình thăng tiến, vị trí mà mình đang đảm nhiệm. Khi bạn được hỏi về mục tiêu cá nhân khi làm công việc này là gì, sẽ có những câu trả lời như: mục tiêu 5 năm tới của tôi là trở thành trưởng phòng kinh doanh, hay 10 năm nữa tôi sẽ trở thành CEO của một tập đoàn đa quốc gia. Vì vậy, doanh nghiệp cần xác định rõ lộ trình, cơ hội thăng tiến cho mỗi vị trí công việc, từ đó thu hút được nhiều ứng viên, nhân tài về cho tổ chức. Khi một vị trí có công việc có giá trị và có khả năng thăng tiến cao cũng như phát triển nghề nghiệp cao hơn sẽ là một động lực giúp người lao động hăng say, cố gắng trong công việc, tìm kiếm và có định hướng, mục tiêu cho công việc.

Để tạo được động lực và nâng cao lòng trung thành của nhân viên, người lãnh đạo trong doanh nghiệp cần tạo điều kiện làm việc tốt nhất, giúp nhân viên phát huy được tối đa năng lực, và cơ hội phát triển nghề nghiệp để có thể đạt được những vị trí cao hơn trong công việc.

Việc đáp ứng, hay đưa ra các chính sách đào tạo, phát triển và có cơ hội thăng tiến trong doanh nghiệp là việc thỏa mãn nhu cầu tự hoàn thiện của nhân viên trong tháp nhu cầu của Maslow.

#### 1.4.5. Mối quan hệ với cấp trên

“Lãnh đạo đóng vai trò quan trọng và tác động đến lòng trung thành của nhân viên và đồng thời kéo theo sự trung thành của nhân viên” (Nghiên cứu của Nguyễn Thu Hằng và Nguyễn Khánh Trang năm 2013). Người lãnh đạo tốt sẽ giúp cho nhân viên cảm thấy được học hỏi và xác định được mục tiêu, định hướng cho công việc, cảm thấy không bị áp lực trong công việc. Từ đó, cảm thấy gắn kết, gắn bó với tổ chức hơn và có động lực để xây dựng và phát triển tổ chức.

#### 1.4.6. Môi trường làm việc

Môi trường làm việc là không gian làm việc của toàn thể mọi người trong công ty. Nó không chỉ giúp nhân viên thể hiện khả năng của mình mà còn là nơi để mọi người có thể gặp nhau, làm việc và trao đổi công việc, gia đình, tình cảm với nhau, điều này sẽ giúp nâng cao tinh thần gắn bó với tổ chức hơn. Turkeyilmaz, Coskun, Akman và Pastuzak (năm 2011) cho rằng: “ Với môi trường làm việc tốt như: Không gian, tiếng ồn, ánh sáng, nhiệt độ,... sẽ ảnh hưởng đáng kể đến sự trung thành của nhân viên trong tổ chức và nó có tác động tích cực đến hành vi của nhân viên”; tác giả cũng đã chứng minh rằng: “ Môi trường làm việc sẽ có tác động tích cực đến sự trung thành của nhân viên”. Như vậy có thể nói, nếu môi trường làm việc tốt sẽ giúp nâng cao lòng trung thành của nhân viên trong tổ chức, doanh nghiệp.



## **CHƯƠNG 2: PHÂN TÍCH CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN LÒNG TRUNG THÀNH CỦA NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN QUẢNG CÁO CÔNG VIỆT NAM CHI NHÁNH THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH**

### **2.1. Giới thiệu về công ty**

#### **2.1.1. Giới thiệu chung**

- Tên công ty: CÔNG TY CỔ PHẦN QUẢNG CÁO CÔNG VIỆT NAM
- Loại hình hoạt động: Công ty Cổ phần
- Mã số thuế: 0313547231
- Văn phòng: Bao gồm 2 văn phòng tại Hồ Chí Minh và Hà Nội:
  - + Văn phòng Hà Nội: Tầng 12A, Toà Nhà Việt - Số 1 Phố Thái Hà, Phường Trung Liệt, Quận Đống Đa, TP. Hà Nội
  - + Văn phòng Hồ Chí Minh: Tầng 8, Tòa nhà Việt Úc, 402 Nguyễn Thị Minh Khai, Phường 5, Quận 3, Thành phố Hồ Chí Minh.
- Đại diện pháp luật: Nguyễn Minh Đức
- Ngày cấp giấy phép: 23/11/2015
- Ngày hoạt động: 24/11/2015 (Đã hoạt động 4 năm)
- Điện thoại: 18000098
- Website: webdoctor.vn hoặc adsplus.vn.
- Email: [contact@adsplus.vn](mailto:contact@adsplus.vn)
- Logo công ty:

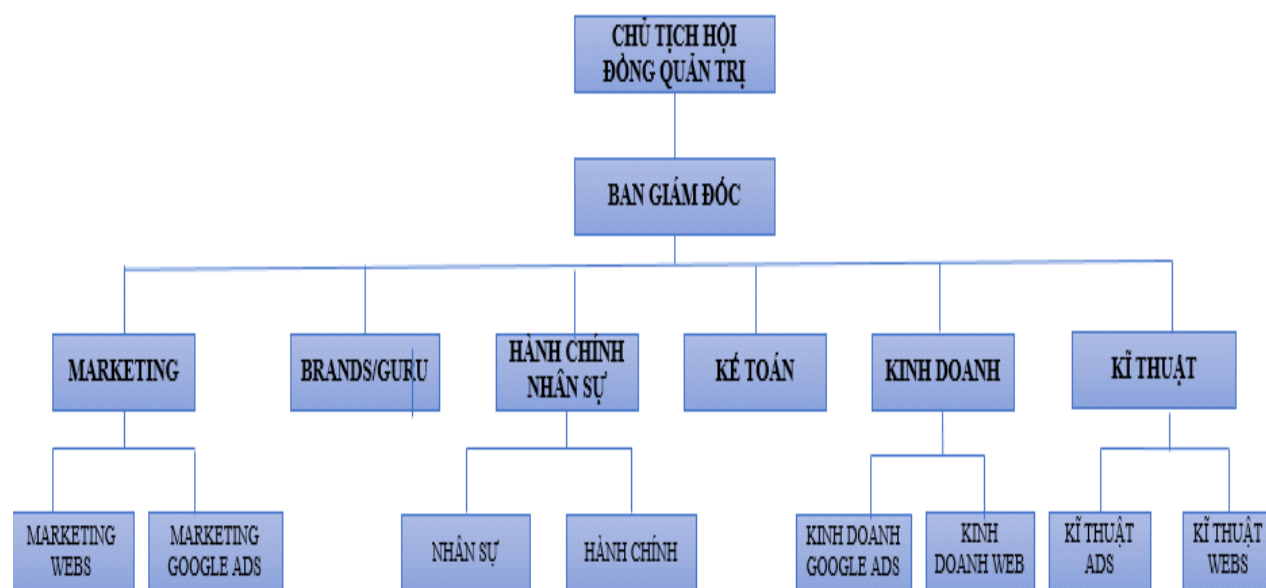
**Hình 2.1: Logo Adsplus™**



### 2.1.2. Cơ cấu tổ chức

- Sơ đồ cơ cấu tổ chức

**Hình 2.2: Sơ đồ tổ chức công ty Adsplus™**



- Chức năng và nhiệm vụ của các phòng ban.

Ban Giám đốc:

- + Kiểm soát tình hình hoạt động của công ty, đưa ra những chiến lược kinh doanh ngắn hạn và dài hạn cho công ty.
- + Đưa ra các chiến lược vận hành tại công ty, xây dựng sản phẩm, mở rộng thị trường.
- + Có trách nhiệm duy trì hoạt động ổn định cơ cấu tổ chức và vận hành tốt các bộ phận của công ty.

Phòng Marketing:

- + Lên kế hoạch phát triển mảng Marketing cho công ty.
- + Kiểm soát các phương tiện truyền thông của công ty.
- + Thu thập thông tin, nghiên cứu nhu cầu của từng phân khúc khách hàng.
- + Sáng tạo content cho chiến dịch quảng cáo trên Google và Facebook.
- + Phối hợp với phòng kỹ thuật để hoàn thiện sản phẩm theo yêu cầu khách hàng.

Phòng Hành chính nhân sự:

- + Đề xuất cho Ban lãnh đạo trong công ty về các chính sách, cập nhật tình hình nhân sự, hợp đồng, các quy định, quy chế áp dụng tại công ty.
- + Đề xuất các biện pháp về cách thức tổ chức các phòng ban và bố trí nhân sự để phù hợp với công ty.
- + Nhận order các vị trí tuyển dụng tại các phòng ban của công ty.
- + Lên kế hoạch, quản lý và theo dõi, kiểm tra các công tác về cơ sở vật chất, tài sản, đồ dùng thiết bị tại công ty.
- + Bảo quản giấy tờ và hồ sơ quan trọng.
- + Lên kế hoạch tuyển dụng và đào tạo phát triển nguồn nhân lực.

- + Lên kế hoạch tổ chức hoạt động ngoài giờ, teambuilding, sinh nhật, tuyên dương cho các thành viên trong công ty.

#### Phòng Kinh doanh:

- + Đưa ra các chiến lược kinh doanh, hoạt động của công ty.
- + Đề xuất các kế hoạch phát triển định hướng kinh doanh cho công ty vào từng quý, tháng, năm.
- + Khảo sát thực trạng, phân tích thị trường và những đối thủ cạnh tranh trong ngành.
- + Nghiên cứu đề xuất những đối tác, khách hàng, doanh nghiệp tiềm năng có thể liên kết.
- + Chăm sóc khách hàng, tiếp nhận những ý kiến đóng góp, phản hồi của khách về sản phẩm, dịch vụ của công ty trong quá trình làm việc.
- + Tìm hiểu nhu cầu của khách hàng, từ đó lên kế hoạch, tư vấn lợi ích cũng như những hình thức quảng cáo, các kênh quảng cáo phù hợp với ngân sách và sản phẩm của khách hàng.

#### Phòng Kế toán:

- + Xây dựng hệ thống kế toán tại công ty.
- + Thu nhận các chứng từ, hóa đơn tại công ty.
- + Báo cáo tình hình tài chính cho ban lãnh đạo của công ty.
- + Giải quyết các vấn đề về tiền lương, thưởng, thai sản của công nhân viên trong công ty.
- + Theo dõi và cập nhật các thay đổi của Pháp luật về các chính sách thuế

#### Phòng Kỹ thuật.

- + Lập kế hoạch, báo giá các phương án quảng cáo cho khách hàng.
- + Hỗ trợ với phòng Marketing để phát triển sản phẩm của công ty.

- + Nghiên cứu, cập nhật hệ thống công nghệ của Google.
- + Cài đặt, tối ưu và quản lý các tài khoản Google Ads, Website.

#### Phòng Brands/GURU

- + Lên kế hoạch xây dựng thương hiệu cho học viện đào tạo Digital Marketing.
- + Đề xuất các kế hoạch phát triển học viện.
- + Quản lý tình hình học viên và nhân sự tại học viện.
- + Đề xuất chính sách, hoạt động đào tạo tại học viện.

#### 2.1.3. Quá trình hình thành và phát triển

Công ty Cổ phần Quảng cáo Công Việt Nam thuộc tập đoàn 24H (24H Group) – Đơn vị đầu tư và kinh doanh trong nhiều lĩnh vực: Thương mại điện tử, Media, Công nghệ.

Công ty Cổ phần quảng cáo Công Việt Nam có tên thương mại là AdsPlus™ được ra đời vào tháng 11 năm 2015 với mong muốn mang lại những giải pháp tiếp thị trực tuyến về quảng cáo, thiết kế Website hàng đầu tại Việt Nam. Cùng với những giải thưởng lớn nhỏ, và các buổi hội thảo được tổ chức có quy mô và được diễn ra thường xuyên, thì Adsplus™ cũng là đối tác quan trọng của một số doanh nghiệp lớn hiện nay như Thái Tuấn, Chi La, Innisfree,...Ngoài ra, AdsPlus™ còn là một trong những đối tác cao cấp và quan trọng của Google tại Việt Nam.

Công ty luôn đưa ra những mục tiêu và thử thách mới để có thể phát triển và hội nhập với thị trường, đáp ứng được những nhu cầu phát sinh của khách hàng. Khi mới thành lập, Adsplus™ chú trọng vào mảng dịch vụ Quảng cáo Google Adwords, tuy nhiên sau nhiều năm công ty nhận thấy được những tiềm năng của các gói dịch vụ mới, và đã phát triển thêm nhiều dịch vụ mới như : Quảng cáo Facebook, Quảng cáo Google Shopping, Youtube và đặc biệt là thiết kế website (Webdoctor) hay mới đây là học viện đào tạo Digital Marketing. Tất cả đều mong muốn mang lại những trải nghiệm tuyệt vời và những dịch vụ tốt nhất cho khách hàng.

#### 2.1.4. Dịch vụ của công ty

Công ty Cổ phần Quảng cáo Việt Nam là công ty Agency Digital Marketing bao gồm các gói dịch vụ về tiếp thị quảng cáo nổi bật với 3 lĩnh vực hoạt động chính: Dịch vụ quảng cáo Google Adsword, Thiết kế Website – Webdoctor, Học viện đào tạo Digital Marketing.

##### - Dịch vụ quảng cáo Google Adsword

Theo thống kê, có đến 90% người dùng Việt Nam sử dụng Google là công cụ tìm kiếm thông tin hiện nay, trong đó, hơn 70% người dùng sử dụng công cụ tìm kiếm để tìm hiểu về các sản phẩm trước khi đi đến quyết định mua hàng. Chính vì thế, Google là trang Web được sử dụng để giúp doanh nghiệp có thể tiếp cận khách hàng nhanh nhất với vài từ khóa tìm kiếm, khách hàng có thể dễ dàng nhìn thấy và truy cập vào trang web của doanh nghiệp. Có thể nói một trong những giải pháp Marketing hiệu quả hiện nay là Quảng cáo Google Ads với những đặc điểm: Giúp cho doanh nghiệp tiếp cận đúng khách hàng vào đúng thời điểm với chi phí hiệu quả cao; thay đổi nội dung quảng cáo nhanh chóng; đo lường ngay hiệu quả hoạt động. Nắm được nhu cầu đó, Adsplus<sup>TM</sup> đã đưa ra các giải pháp quảng cáo hữu ích cùng với những gói dịch vụ phù hợp, giúp các doanh nghiệp có thể lựa chọn và áp dụng vào chính doanh nghiệp mang lại doanh thu và số lượng khách hàng lớn hơn. Hiện nay, Adsplus<sup>TM</sup> đang triển khai một số chương trình quảng cáo hiệu quả như: Quảng cáo Google Search, Quảng cáo Google Shopping, Quảng cáo Google Banner, Tiếp thị lại, Quảng cáo Youtube. Quy trình triển khai quảng cáo tại Adsplus<sup>TM</sup> bao gồm 5 bước: Tiếp nhận thông tin, đề xuất giải pháp, lên kế hoạch cụ thể, triển khai quảng cáo và đo lường tối ưu.

Sau thời gian chạy quảng cáo với gói dịch vụ lựa chọn, Adsplus<sup>TM</sup> và doanh nghiệp sẽ đo lường hiệu quả quảng cáo và tối ưu chuyển đổi cao nhất giành cho doanh nghiệp sử dụng dịch vụ.

##### - Thiết kế Website – Webdoctor:

Webdoctor luôn nỗ lực để mang đến khách hàng dịch vụ chăm sóc Website chuyên nghiệp nhất dựa trên sự tin tưởng, uy tín kết nối dài lâu với từng nhân viên, từng khách hàng. Webdoctor sẽ giúp cho doanh nghiệp quản trị kỹ thuật, quản trị nội dung, Thiết kế và Tối ưu SEO.

+ Quản trị kỹ thuật: Khi phát hiện bất kỳ lỗi kỹ thuật nào, webdoctor sẽ tìm hiểu và sửa lỗi ngay lập tức giúp cho website của doanh nghiệp luôn trong tình trạng ổn định và không bị lỗi gì.

+ Quản trị nội dung: Doanh nghiệp chỉ cần cung cấp thông tin sản phẩm và hình ảnh, Webdoctor sẽ giúp bạn biên tập và đăng tải lên website của doanh nghiệp. Và những nội dung đăng tải sẽ được đảm bảo theo chuẩn tối ưu của Google.

+ Thiết kế: Giao diện của Website sẽ luôn được thay đổi tùy thuộc vào các ngày lễ, mùa trong năm giúp website thu hút và hấp dẫn hơn.

+ Tối ưu SEO: Webdoctor sẽ tối ưu Website của doanh nghiệp theo chuẩn của Google từ đó nâng cao thứ hạng trên công cụ tìm kiếm này.

- Học viện đào tạo Digital Marketing

Học viện đào tạo Digital Marketing là một dịch vụ mới của Công ty với chiến lược mở rộng sang mảng giáo dục, giúp mang lại môi trường đào tạo Digital Marketing cho các bạn có đam mê, mong muốn tìm hiểu về lĩnh vực Digital Marketing. Môi trường học năng động, không giới hạn về độ tuổi, có nhiều gói dịch vụ cho những nhu cầu khác nhau, mỗi lớp học sẽ có sự hỗ trợ của trợ giảng và được giảng viên có trình độ chuyên môn cao trực tiếp giảng dạy. Và kết thúc mỗi khóa học, học viên sẽ nhận được chứng chỉ từ Google. Mục tiêu của lớp học là mang đến cho học viên một môi trường vừa học, vừa được trải nghiệm, ứng dụng thực tế những kiến thức được học, giúp cho học viên có thể vận dụng kiến thức để có thể chạy Google Ads, Facebook Ads, thiết kế website,... để đạt được mục đích của học viên.

### 2.1.5. Tầm nhìn và sứ mệnh

Tầm nhìn: AdsPlus™ luôn cố gắng phát triển và hoàn thiện để không ngừng vươn tới những thành công lớn hơn. Tầm nhìn của công ty đến năm 2020 sẽ:

“- Trở thành công ty Giải pháp thị trường lớn nhất Việt Nam, với hiệu quả rõ rệt, chi phí tối ưu.

- Luôn quan tâm đến khách hàng cũng như nhân viên trong công ty, cống hiến vì cộng đồng, tôn trọng từng cá nhân, từng sự khác biệt.

- Mang đến không khí vui vẻ, thoải mái nhất.

- Không cần phải là sự lựa chọn đầu tiên, nhưng sẽ là cuối cùng của khách hàng vì chúng tôi luôn muốn đem đến cho khách hàng những trải nghiệm tuyệt vời nhất chưa từng có” (adsplus.vn).

Sứ mệnh: AdsPlus™ được sinh ra với mong muốn cung cấp các dịch vụ, giải pháp tiếp thị trực tuyến hữu hiệu, đơn giản và nhanh chóng giúp khách hàng tăng doanh thu, phát triển thương hiệu và định hình chỗ đứng trên thị trường.

### 2.1.6. Thành tựu đạt được

(Nguồn: adsplus.vn)

Trải qua gần 5 năm hoạt động, AdsPlus™ đã đạt được những dấu ấn, thành tựu quan trọng:

- Tháng 9 năm 2017, AdsPlus™ đã đại diện cho khu vực Đông Nam Á tranh tài ở các hạng mục Mobile Innovation Award và đạt giải Google Partner.

- Tháng 3 năm 2018, AdsPlus™ vinh dự đại diện doanh nghiệp Việt Nam duy nhất được nhận giải nhất Đông Nam Á Google Partner tại NewYork.

- Ngày 30 tháng 11 năm 2018, AdsPlus™ đã mang về giải vô địch hạng mục MOBILE INNOVATION AWARDS và GROWING BUSINESSES ONLINE.

Một số đối tác quan trọng của Công ty như Innisfree, Thái Tuấn, Chi Lai, The Pizza Company, Việc làm 24H...



Hình 2.3: Một số đối tác quan trọng tại Adsplus™



## 2.2. Tình hình nhân sự của công ty trong vòng 3 quý năm 2019.

### 2.2.1. Số lượng, giới tính, độ tuổi, trình độ học vấn, thâm niên làm việc.

Hiện tại công ty Cổ phần Quảng Cáo Công Việt Nam chi nhánh Thành phố Hồ Chí Minh bao gồm 137 nhân viên trong đó bao gồm từ cấp thực tập sinh, nhân viên và quản lý cấp trung và cấp lãnh đạo.

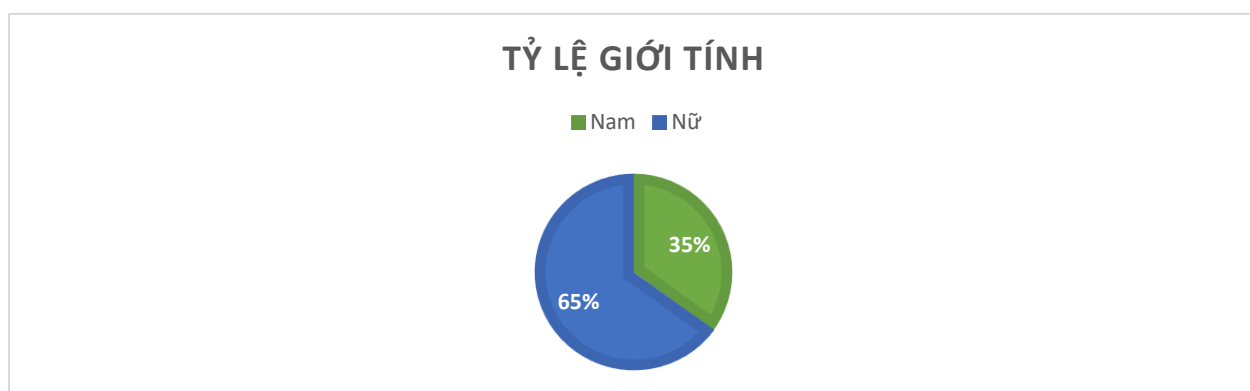
- Về giới tính, công ty có số lượng nhân viên nữ chiếm đa số, trong đó nữ chiếm: 65% và nam 35%.

**Bảng 2.1: Đặc điểm giới tính của nhân viên**

Giới tính	Số lượng (Người)
Nam	48
Nữ	89
Tổng	137

(Nguồn: Công ty CP Quảng cáo Công Việt Nam, năm 2019 – Tài liệu nội bộ)

**Hình 2.4: Biểu đồ tỷ lệ giới tính tại Adsplus™ hiện nay**



(Nguồn: tác giả tự tổng hợp)

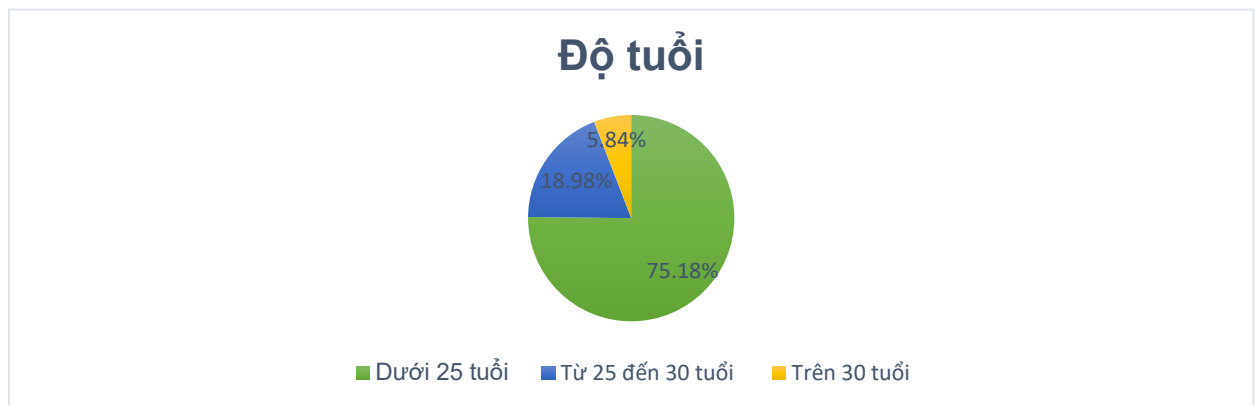
- Về độ tuổi: Nhân viên tại Adsplus có độ tuổi khá trẻ. Chiếm nhiều nhất là độ tuổi dưới 25 tuổi chiếm 75,18%. Và độ tuổi từ 30 trở lên chỉ chiếm tỷ lệ rất thấp với 5.84%. Điều này cho thấy, công ty có nguồn nhân lực trẻ, vô cùng năng động sáng tạo, phù hợp với làm việc trong môi trường Agency Digital Marketing.

**Bảng 2.2. Thống kê tuổi của nhân viên**

Độ tuổi	Số lượng (Người)
Dưới 25 tuổi	103
Từ 25 đến 30 tuổi	26
Trên 30 tuổi	8
Tổng	137

(Nguồn: Công ty CP Quảng cáo Công Việt Nam, năm 2019 – Tài liệu nội bộ)

**Hình 2.5: Biểu đồ về độ tuổi tại Adsplus™ hiện nay**



(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp)

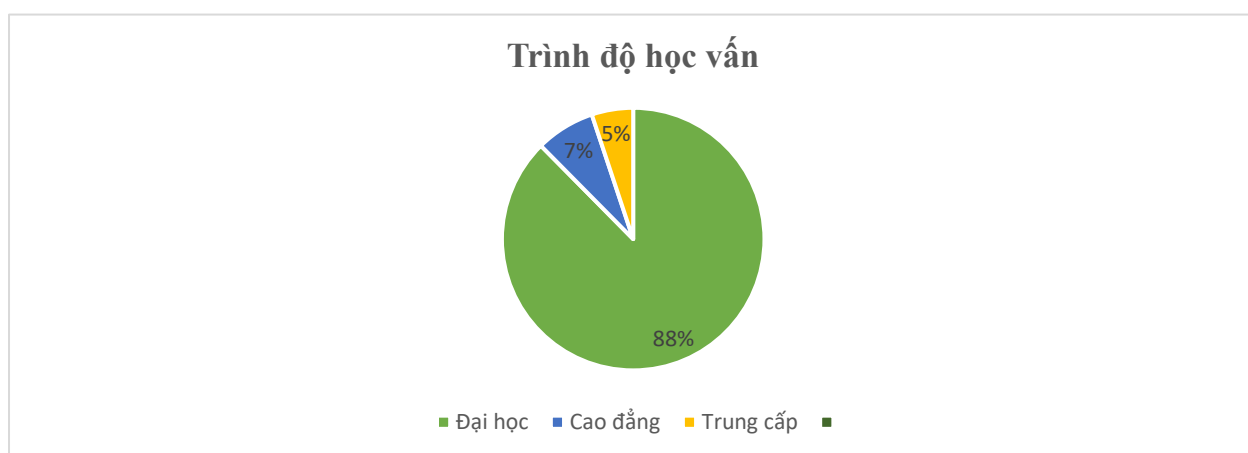
- Trình độ học vấn: Nhân viên tại Adsplus™ không chỉ trẻ, năng động và sáng tạo mà còn được đào tạo kiến thức cơ bản tốt từ các trường đại học, cao đẳng trên địa bàn các tỉnh thành trong nước. Đa số nhân viên tại Công ty đã tốt nghiệp đại học với gần 88%, 7% Cao đẳng và 5% là trung cấp.

**Bảng 2.3. Thống kê trình độ nhân viên tại Adsplus™**

Trình độ	Số lượng (người)
Đại học	120
Cao đẳng	10
Trung cấp	7
Tổng	137

(Nguồn: Công ty CP Quảng cáo Công Việt Nam, năm 2019 – Tài liệu nội bộ)

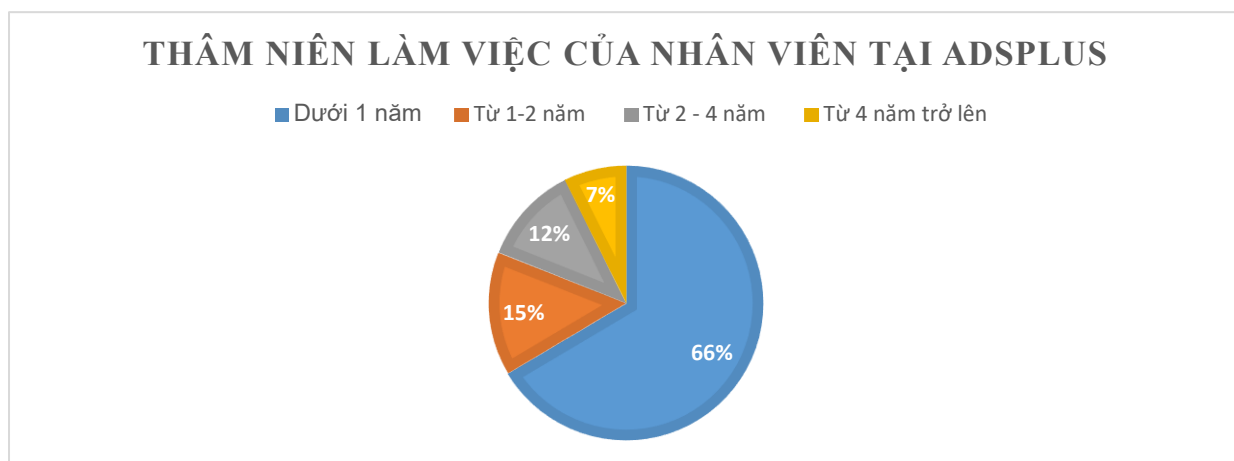
**Hình 2.6: Biểu đồ thể hiện trình độ học vấn tại Adsplus™**



(Nguồn tác giả tự tổng hợp)

- Thâm niên làm việc tại Công ty: Hầu hết nhân viên đang làm việc tại Adsplus có thâm niên làm việc rất thấp trong đó: Nhân viên làm việc dưới 1 năm chiếm 66% (91 người), nhân viên làm việc từ 1- 2 năm chiếm 15% (20 người), nhân viên làm việc tại công ty từ 2- 4 năm chiếm 12% (16 người) và nhân viên làm việc từ 4 năm trở lên chiếm 7% (10 người).

**Hình 2.7: Thâm niên làm việc của nhân viên tại công ty Adsplus™ hiện nay**

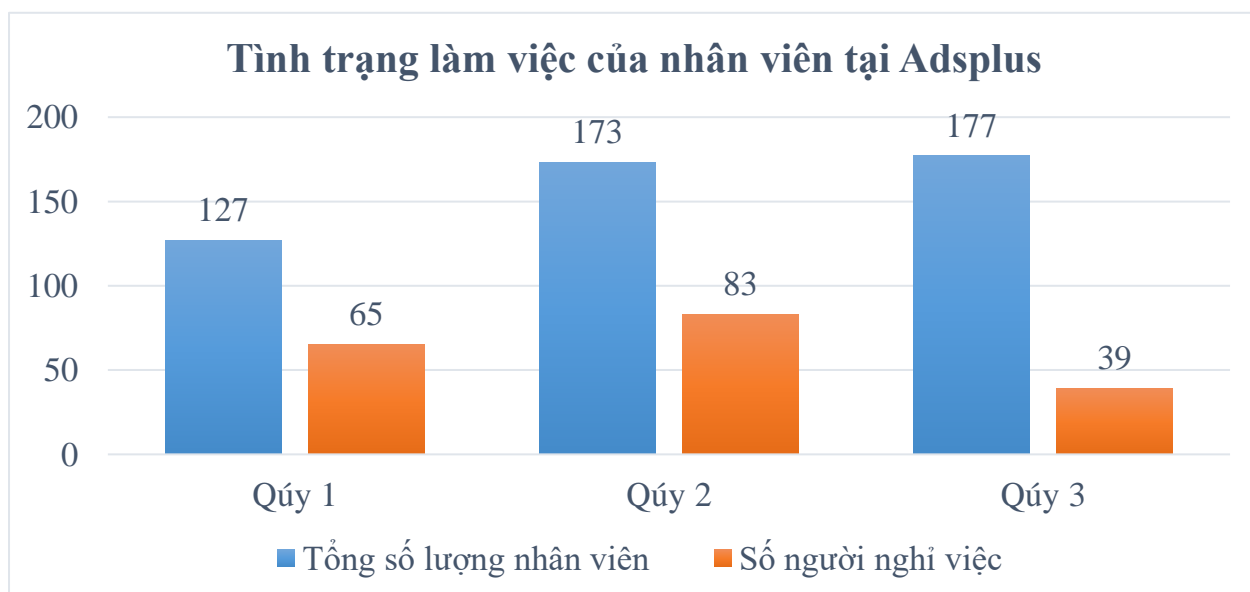


*(Nguồn tác giả tự tổng hợp)*

#### 2.2.2. Tình hình nhân sự thay đổi trong 3 quý đầu năm 2019.

Trong 3 quý đầu vừa qua, tình hình nhân sự tại Adsplus có sự biến động lớn, tình trạng tuyển dụng, làm việc của nhân viên có sự biến động mạnh. Cụ thể biểu đồ phía dưới:

**Hình 2.8: Tình trạng làm việc của nhân viên trong 3 quý đầu năm 2019**



*(Nguồn: Công ty CP Quảng cáo Công Việt Nam, năm 2019 – Tài liệu nội bộ)*

Dựa vào hình 2.5, có thể nhận thấy tình trạng làm việc của nhân sự tại công ty Adsplus™ qua 3 quý đầu năm 2019:

- Vào quý 1: Tỷ lệ nhân viên nghỉ việc vào quý 1 rất cao, chiếm hơn 50% tổng số nhân viên trong quý.
- Vào quý 2: Quy mô nhân viên tuyển dụng vào làm việc tại công ty được mở rộng, mặc dù tỷ lệ nhân viên nghỉ việc trong quý 2 có sự suy giảm so với quý 1 nhưng vẫn ở mức báo động cao với 47,97% tổng số nhân viên trong quý.
- Vào quý 3: Quy mô nhân viên trong công ty có sự tăng nhẹ so với quý 2 và tình trạng nghỉ việc tại công ty cũng được cải thiện khi tỷ lệ nghỉ việc trong quý chỉ còn 39 nhân viên chiếm 22,03% tổng số nhân viên trong quý. Đây là một tín hiệu đáng mừng cho Ban lãnh đạo của công ty, khi mà tình hình nghỉ việc tại công ty đã được khắc phục qua các quý.

Sau khi phân tích tình hình hoạt động của công ty hiện tại và tình hình thay đổi nhân sự qua các quý đầu năm 2019, có thể thấy rằng: Tỷ lệ nghỉ việc tại công ty tuy có cải thiện nhưng vẫn còn chiếm tỷ lệ cao, ngoài ra, tỷ lệ nhân viên có kinh nghiệm làm việc, thâm niên làm việc tại công ty còn thấp. Chính vì thế công ty cần xem xét lại việc vận hành doanh nghiệp để có thể xây dựng lòng trung thành của nhân viên khi làm việc tại Adsplus<sup>TM</sup> hơn.

### **2.3. Phân tích thực trạng lòng trung thành của nhân viên tại Công ty Cổ phần Quảng Cáo Công Việt Nam chi nhánh Thành phố Hồ Chí Minh**

Nhằm phân tích những thuận lợi và khó khăn và đưa ra những biện pháp cải thiện tình hình nhân sự tại Adsplus<sup>TM</sup>. Tác giả đã thực hiện một bài khảo sát nhằm thu thập những ý kiến, đánh giá của nhân viên, thực tập sinh tại Công ty Cổ phần Quảng cáo Công Việt Nam chi nhánh Hồ Chí Minh về việc nâng cao lòng trung thành của nhân viên. Kết quả thu về 100 phiếu trả lời hợp lệ.

#### **2.3.1. Mối quan tâm của nhân viên khi làm việc tại Công ty Cổ phần Quảng cáo Công Việt Nam chi nhánh Thành phố Hồ Chí Minh**

Khi được yêu cầu trả lời câu hỏi khảo sát về mức độ quan trọng của các yếu tố tác động đến lòng trung thành của nhân viên tại Adsplus<sup>TM</sup> theo thứ tự từ 1 (quan trọng nhất) đến 6 (ít quan trọng nhất). Theo phần trăm kết quả khảo sát được thống kê và áp dụng công thức tính hệ số quan trọng với quy định: Mức

1= 6 điểm, mức 2= 5 điểm, mức 3= 4 điểm, mức 4= 3 điểm, mức 5 = 2 điểm, mức 6= 1 điểm.

Công thức:  $Ka = (\sum Ci * Vi) / \sum Vi$

Trong đó:

- i = 1, n: Các yếu tố tác động đến lòng trung thành của nhân viên
- Ci: Giá trị của các chỉ tiêu quan trọng thứ i của các yếu tố tác động đến lòng trung thành được lượng hóa về cùng thang đo.
- Vi: Hệ số trọng lượng – biểu thị tầm quan trọng của các chỉ tiêu quan trọng thứ i trong việc cấu thành mức độ quan trọng của lòng trung thành.

Kết quả tại Bảng 2.4 cho thấy, với thang điểm 6, yếu tố tiền lương và phúc lợi được cho là có mức độ quan trọng nhất với hệ số quan trọng là 5.22/6, xếp thứ hai là yếu tố phần thưởng và sự ghi nhận với 4.62/6, yếu tố đào tạo và phát triển được đánh giá là quan trọng thứ ba với hệ số quan trọng là 4.34, yếu tố cơ hội thăng tiến xếp thứ 4 với hệ số quan trọng là 2.92, yếu tố quan trọng thứ 5 là mối quan hệ với cấp trên với hệ số quan trọng là 2.18, và yếu tố được đánh giá là ít quan trọng nhất là điều kiện làm việc tại công ty với hệ số là 1.72. Qua kết quả về thứ tự quan trọng của các yếu tố thấy được mức độ ảnh hưởng của từng yếu tố đến quyết định trung thành với công ty của đa số nhân viên đang làm việc tại Adsplus<sup>TM</sup>.

**Bảng 2.4: Thứ tự mức độ quan trọng của các yếu tố tác động đến lòng trung thành của nhân viên làm việc tại Công ty CP Quảng cáo Công Việt Nam**

Yếu tố	Mức độ quan trọng						Hệ số quan trọng	Thứ tự quan trọng
	Mức 1	Mức 2	Mức 3	Mức 4	Mức 5	Mức 6		
1. Lương và phúc lợi	50%	28%	16%	6%	0%	0%	5.22	1
2. Phần thưởng và sự ghi nhận	27%	26%	41%	0%	0%	6%	4.62	2
3. Đào tạo và phát triển	16%	40%	25%	0%	19%	0%	4.34	3
4. Chính sách thăng tiến	0%	0%	6%	81%	12%	1%	2.92	4
5. Mối quan hệ với cấp trên	6%	0%	12%	13%	26%	43%	2.18	5
6. Môi trường làm việc	1%	6%	0%	0%	43%	50%	1.72	6

(Nguồn: Tác giả tổng hợp từ khảo sát)

### 2.3.2. Yếu tố tiền lương và phúc lợi

Qua khảo sát về mức độ ảnh hưởng của các yếu tố đến lòng trung thành của nhân viên làm việc tại Adsplus™ cho thấy, yếu tố tiền lương và phúc lợi có ảnh hưởng lớn nhất đến quyết định tiếp tục làm việc tại công ty (5.22/6) so với các yếu tố còn lại. Kết quả khảo sát yếu tố tiền lương và phúc lợi (bảng 2.5) đạt điểm trung bình là 2.59 điểm trong thang đo Likert 5 mức độ. Điều này cho thấy nhân viên làm việc tại công ty hiện nay hài lòng trung bình với chính sách lương và phúc lợi hiện tại.



**Bảng 2.5: Kết quả đánh giá của nhân viên về yếu tố lương và phúc lợi**

Yếu tố lương và phúc lợi	Mức độ					Điểm trung bình	Độ lệch chuẩn
	Hoàn Toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý		
1.1.Mức lương hiện tại tương xứng với năng lực làm việc của anh/chị.	8%	13%	49%	28%	2%	3.03	0.89
1.2. Anh/chị có thể sống tốt hoàn toàn dựa vào lương từ công ty.	27%	38%	22%	13%	0%	2.21	0.98
1.3. So với các công ty khác, anh chị cảm thấy thu nhập của mình là cao.	15%	28%	46%	11%	0%	2.53	0.87

(Nguồn: Tác giả tổng hợp từ kết quả khảo sát)

Theo chính sách lương và phúc lợi của công ty, người lao động trong Công ty tùy vào vị trí công việc sẽ được hưởng lương theo vị trí công việc tùy theo loại hợp đồng được ký kết: (Nguồn: Công ty Cổ Phần Quảng Cáo Công Việt Nam – năm 2019 – Chính sách tiền lương )

“- Lương thử việc: Người lao động khi vào thử việc tại Công ty sẽ được hưởng 80% mức lương và phụ cấp lương của công việc theo thỏa thuận của hai bên.

- Lương cơ bản (Lương chính): Là mức lương mà người lao động nhận được tương xứng với thời gian làm việc của họ trong giờ hành chính và điều kiện bình thường theo thời gian làm việc thực tế trong tháng. Lương này được xác định theo các quy định của nhà nước về lương tối thiểu vùng và được đăng ký với cơ

quan quản lý lao động địa phương. Lương cơ bản dùng làm căn cứ đóng bảo hiểm cho người lao động.

- Lương khoán: Đây là lương được sử dụng đối với các cá nhân làm việc trực tiếp với các công việc mang tính chất thời vụ, trong một thời gian nhất định và theo một khối lượng công việc cụ thể thông qua việc kí kết tạo hợp đồng khoán việc.

- Lương cộng tác viên: Là các khoảng lương + Khoản hỗ trợ được trả cho các cá nhân làm việc bán thời gian và các cá nhân làm hưởng thu nhập theo chính sách hoa hồng của Công ty.

- Khoản hỗ trợ cho thực tập sinh: Thực tập sinh khi vào thực tập tại Công ty sẽ được hưởng khoản hỗ trợ học việc từ tháng thứ 2.

- Việc tính lương tại công ty đảm bảo: Số liệu phải chính xác, trả lương cho người lao động trong thời gian theo đúng quy định

- Căn cứ để tính lương cho người lao động: Dựa vào thời gian làm việc thực tế của người lao động. Tất cả người lao động khi làm việc tại Công ty phải chấm công khi vào ra Công ty. Cuối tháng Bộ phận Hành chính nhân sự sẽ tổng hợp công suất từ máy chấm công và tính lương cho người lao động.

**Tiền lương tháng = (Tiền lương chính + Phụ cấp, trợ cấp) / Số ngày làm việc chuẩn từng tháng x số ngày công thực tế**

- Thời hạn trả lương: Nhân viên làm việc tại công ty sẽ được trả lương 1 kỳ bắt đầu từ ngày 01 đến 05 của tháng sau.

- Chế độ và thủ tục xét nâng lương, thu nhập.

+ Chế độ và thủ tục xét tăng lương chính: Nhân viên được xét nâng lương 1 lần vào 1 tháng hằng năm.

+ Thời hạn và đối tượng được xét nâng lương: Nhân viên đã có niên hạn hơn 1 năm được hưởng 1 mức lương (Được tính từ ngày xếp lương lần kế với ngày xếp lương mới nhất) phải thỏa mãn điều kiện: Hoàn thành tốt các nhiệm vụ được giao, không vi phạm các điều khoản trong nội quy lao động. Nếu nhân viên

không đáp ứng được điều kiện, sẽ không được xét vào diện nâng lương và năm sau mới bắt đầu được xem xét lại.

+ Đối với nhân viên Khối kinh doanh và kỹ thuật: Thu nhập của người lao động thay đổi tùy theo doanh số đạt được so với KPIs.

+ Thủ tục xét nâng lương: Vào thời điểm duyệt nâng lương, toàn thể Ban lãnh đạo trong Công ty sẽ họp và đưa ra quyết định xét duyệt. Mức lương của mỗi bậc lương từ 5% đến 20% mức lương hiện tại, tùy vào năng lực và kết quả hoạt động kinh doanh của công ty trong năm đó.”

Ngoài tiền lương cơ bản thì nhân viên làm việc tại công ty còn được hỗ trợ các khoản phụ cấp và trợ cấp sau:

- Đối với người lao động chính thức ký hợp đồng lao động từ 12 tháng trở lên sẽ được áp dụng các khoản phụ cấp với mức cao nhất như sau:

**Bảng 2.6: Chính sách phụ cấp tại Adsplus™**

Đơn vị tính: Đồng

Chức danh	Mức hưởng/Tháng		
	Ăn trưa	Điện thoại	Xăng xe
Ban giám đốc	2.000.000	2.000.000	1.500.000
Trưởng phòng	1.500.000	1.500.000	1.000.000
Trưởng nhóm	730.000	200.000	200.000
Nhân viên	730.000	150.00	150.000

(Nguồn: Công ty CP Quảng cáo Công Việt Nam, năm 2019 - Tài liệu nội bộ)

- Chính sách Bảo hiểm xã hội, nghỉ hưu, nghỉ phép, du lịch nghỉ dưỡng.

Khi làm việc chính thức tại Adsplus™ thì mọi nhân viên đều được cấp Bảo hiểm xã hội, Bảo hiểm y tế. Do tính chất môi trường làm việc tại văn phòng nên không bị ảnh hưởng hay làm việc trực tiếp ngoài trời nên hiện tại công ty chưa có chế độ về Bảo hiểm tai nạn.

Nhân viên tại Adsplus đều được cung cấp các chính sách, quy định về thời gian làm việc và nghỉ phép tại công ty.

+ Đối với nhân viên chính thức, nhân viên thử việc và thực tập sinh Full-time sẽ làm việc từ thứ 2 đến thứ 6 hằng tuần (8h00 – 12h00 và 13h00 – 17h30).

+ Đối với Thực tập sinh Part – time yêu cầu làm việc 3 buổi / tuần.

+ Nhân viên chính thức làm việc tại công ty sẽ được nghỉ phép 12 ngày/ năm.

- Hằng năm: Người lao động tại Công ty được tổ chức đi nghỉ mát, tham gia teambuilding theo quyết định từng thời điểm của ban lãnh đạo công ty. Công ty sẽ đài thọ toàn bộ khoản chi phí liên quan. Đối với nhân viên thử việc, người lao động sẽ được hỗ trợ 50% chi phí.

- Chế độ hiếu hỉ: Tùy vào vị trí, thâm niên làm việc của nhân viên thì sẽ có mức độ chế độ khác nhau:

+ Đám cưới: Từ 1.000.000 đến 2.000.000 đồng/nhân viên.

+ Ốm đau có phẫu thuật: 500.000 đồng/nhân viên.

+Ma chay: 1.000.000 đồng/ trường hợp (Áp dụng cho tứ thân phụ mẫu của nhân viên). Các khoản phúc lợi khác như sinh nhật, hội họp, phong trào ... theo thỏa ước lao động tập thể của công ty.

Qua kết quả khảo sát cho từng yếu tố ghi nhận được, có đến 49% nhân viên cảm thấy bình thường 13% nhân viên không đồng ý và 8% nhân viên không đồng ý với mức lương hiện tại, họ cảm thấy mức lương đó chưa xứng đáng với năng lực làm việc của cá nhân. Ngoài ra, 38% nhân viên không đồng ý và 27% nhân viên hoàn toàn không đồng ý với nhận định có thể sống tốt dựa vào lương từ công ty.

Qua đây, có thể thấy nhân viên chưa thực sự hài lòng và thỏa mãn với mức lương tại công ty. Vì thế công ty cần xem xét lại chính sách lương thưởng và phúc lợi để có thể nâng cao sự thỏa mãn trong công việc và nâng cao lòng trung thành của nhân viên khi làm việc tại công ty.

### 2.3.3. Yếu tố phần thưởng và sự ghi nhận

Theo kết quả ghi nhận được từ khảo sát về mức độ ảnh hưởng của các yếu tố đến lòng trung thành của nhân viên làm việc tại Adsplus<sup>TM</sup> cho thấy, yếu tố phần thưởng và sự ghi nhận có ảnh hưởng mạnh thứ hai đến quyết định tiếp tục làm việc tại công ty (4.62/6) so với các yếu tố còn lại. Kết quả khảo sát yếu tố phần thưởng và sự ghi nhận (bảng 2.7) đạt điểm trung bình là 3.59 điểm trong thang đo Likert 5 mức độ. Điều này cho thấy nhân viên làm việc tại công ty hiện nay cảm thấy khá hài lòng với phần thưởng và sự ghi nhận tại công ty.

Bảng 2.7: Kết quả đánh giá của nhân viên về chính sách phần thưởng và sự ghi nhận

Yếu tố lương và phúc lợi	Mức độ					Điểm trung bình	Độ lệch chuẩn
	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý		
2.1. Anh/chị được thưởng tương xứng với những đóng góp, cống hiến của anh chị.	0%	11%	40%	31%	18%	3.56	0.9
2.2. Công ty có chính sách khen thưởng rõ ràng và hiệu quả.	0%	17%	24%	39%	20%	3.62	0.98

(Nguồn: Tác giả tổng hợp từ kết quả khảo sát)

Hiện tại công ty cổ phần quảng cáo công Việt Nam đã có những chính sách về phần thưởng và sự ghi nhận đóng góp của nhân viên đặc biệt là nhân viên kinh doanh cụ thể như sau:

- Phần thưởng: Hoa hồng, thưởng doanh số, lương theo năng suất.

Thưởng doanh thu hàng tháng: Hàng tháng dựa vào KPIs được giao, nhân viên sẽ được nhận các khoản hoa hồng bán sản phẩm dựa vào mức độ hoàn thành KPIs, % hoa hồng được quy định chi tiết tại chính sách thưởng từng thời điểm.

Thưởng thi đua: Tùy theo tình hình kinh doanh của Công ty, hàng tháng, hàng quý Giám đốc Công ty sẽ ban hành chính sách thi đua cho các phòng ban của Công ty, đặc biệt là phòng Kinh doanh. Nếu nhân viên đạt được các tiêu chí đề ra theo chính sách, nhân viên sẽ được hưởng các mức lương dựa vào các tiêu chí.

Thưởng tháng 13: Hằng năm nếu tùy vào tình hình sản xuất kinh doanh của Công ty, BGĐ Công ty sẽ trích thưởng cho người lao động mức thưởng tùy thuộc vào lợi nhuận mỗi năm.

Thưởng các ngày lễ tết trong năm: Mức lương cụ thể từng nhân viên sẽ được ghi trong quyết định của Giám đốc Công ty tại thời điểm thưởng và căn cứ vào tình hình sản xuất kinh doanh thực tế.

- Sự ghi nhận: Đánh giá thành tích và ghi nhận theo định kì.

Ngoài việc đánh giá theo từng quý thì việc đánh giá thành tích vẫn được thực hiện thường xuyên trong nội bộ của từng phòng ban nhằm có những sự ghi nhận kịp thời, công bằng cho nhân viên trong bộ phận, đồng thời có những điều chỉnh phù hợp và các cách thức hỗ trợ hoàn thiện hơn khi nhân viên gặp phải những vấn đề phát sinh trong công việc.

Việc ghi nhận thành tích đạt được thể hiện qua chế độ lương thưởng, phần quà trực tiếp tại công ty. Bộ phận Nhân sự sẽ gửi mail cho toàn thể công ty để chúc mừng những nhân viên đạt được kết quả tốt trong công việc. Ngoài ra, đối với bộ phận kinh doanh, tại Adsplus đã thành lập câu lạc bộ 300 để ghi nhận những nhân viên đạt thành tích cao trong tháng và được hưởng những ưu đãi dành riêng cho các thành viên trong câu lạc bộ như: Tiền thưởng, phụ cấp ăn trưa, phụ cấp tiền xăng,...

**Hình 2.9: Hình ảnh ghi nhận các thành tích của nhân viên tại AdsplusTM**



Theo thống kê thu thập được trong 100 bài khảo sát của nhân viên đánh giá mức độ đồng tình các ý kiến về phần thưởng và sự ghi nhận khi làm việc tại Adsplus cho thấy: Có 31/100 nhân viên đồng ý và 18/100 nhân viên hoàn toàn đồng ý rằng họ được nhận thưởng tương xứng với những đóng góp, cống hiến cho công ty; và có 39/100 nhân viên đánh giá đồng ý về sự minh bạch, rõ ràng của chính sách khen thưởng tại Adsplus. Điều này cho thấy, công ty rất quan tâm đến những đóng góp của nhân viên cho công ty, nhằm thúc đẩy sự cố gắng làm việc của nhân viên trong công việc cũng như đối với công ty.

Như vậy, có thể thấy Adsplus đã đưa ra được những phần thưởng và sự ghi nhận tương xứng với năng lực và năng suất làm việc của nhân viên nhằm thỏa mãn nhu cầu được tôn trọng của nhân viên theo tháp nhu cầu Maslow.

#### 2.3.4. Yếu tố đào tạo và phát triển

Theo kết quả ghi nhận được từ khảo sát về mức độ ảnh hưởng của các yếu tố đến lòng trung thành của nhân viên làm việc tại Adsplus<sup>TM</sup> cho thấy, yếu tố đào tạo và phát triển được xếp thứ 3 về mức độ tác động đến quyết định tiếp tục làm việc tại công ty (4.34/6) so với các yếu tố còn lại. Kết quả khảo sát



yếu tố đào tạo và phát triển(bảng 2.8) đạt điểm trung bình là 3.625 điểm trong thang đo Likert 5 mức độ. Điều này cho thấy nhân viên làm việc tại công ty hiện nay cảm thấy khá hài lòng với chính sách đào tạo và phát triển tại công ty.

**Bảng 2.8: Kết quả khảo sát yếu tố đào tạo và phát triển**

<b>Yếu tố đào tạo và phát triển</b>	<b>Mức độ</b>					<b>Điểm trung bình</b>	<b>Độ lệch chuẩn</b>
	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý		
3.1. Công ty rất quan tâm đến công tác đào tạo nhân viên	0%	9%	33%	39%	19%	3.68	0.87
3.2. Sau khi được đào tạo, kỹ năng làm việc của anh chị được nâng cao hơn.	3%	8%	26%	55%	8%	3.57	0.86

(Nguồn: Tác giả tổng hợp từ kết quả khảo sát)

Đào tạo và phát triển luôn là một trong những công việc được doanh nghiệp chú trọng và đầu tư. Đào tạo giúp là quá trình để cung cấp các kiến thức cơ bản, kỹ năng cần thiết để nhân viên có thể hoàn thành nhiệm vụ được giao phó. Phát triển là công việc bổ sung, hỗ trợ thêm các kiến thức nâng cao nhằm nâng cao khả năng và đề bạt nhân viên lên cấp cao hơn. Nói chung, một công ty có chính sách đào tạo và phát triển rõ ràng sẽ giúp xây dựng tinh thần làm việc cũng như lòng trung thành của nhân viên tại công ty. Hiện tại, Công ty đang áp dụng chính sách đào tạo và phát triển như sau:

- Về đào tạo: Tại Adsplus<sup>TM</sup> việc đào tạo, cung cấp các kiến thức và kỹ năng cần thiết cho nhân viên được diễn ra thường xuyên, trung bình 2 buổi/ tuần (Tùy thuộc vào bộ phận).

Thông thường các buổi training để cung cấp các kiến thức mới cho nhân viên sẽ được diễn ra vào sáng thứ 2 và thứ 4 trong khung giờ từ 10h00 đến

12h00. Nội dung sẽ được xoay quanh những vấn đề cơ bản như giới thiệu về công ty, tổng quan về online Marketing, các kỹ năng cần thiết cho các vị trí làm việc tại công ty..., ngoài ra, trong buổi học, các giảng viên sẽ đưa ra những tình huống thực tế có thể gặp phải để giúp nhân viên có thể trao đổi và hiểu rõ công việc của bản thân.

Ngoài buổi training chung được diễn ra định kì 2 buổi/tuần trong 2 tuần đầu tiên đối với tất cả các nhân viên khi mới nhận việc tại công ty, khi làm việc tại mỗi bộ phận các bạn sẽ được trưởng phòng tổ chức các buổi training cụ thể về các kiến thức sâu hơn về chuyên môn, nghiệp vụ, hướng dẫn cách thức làm việc và đưa ra các chỉ tiêu cần thiết để có thể đánh giá được năng lực, chất lượng công việc của mỗi nhân viên đối với vị trí tương ứng.

Theo kết quả khảo sát về yếu tố đào tạo và phát triển cho thấy, có 39/100 chiếm 39% người đồng ý và 19/100 chiếm 19% người hoàn toàn đồng ý với ý kiến cho rằng công ty quan tâm đến công tác đào tạo nhân viên. Thứ hai, có 55% nhân viên đồng ý sau khi được tham gia vào đào tạo thì kỹ năng làm việc của nhân viên được nâng cao. Điều đó cho thấy rằng, khi làm việc tại Adsplus nhân viên thường xuyên được tham gia các chương trình đào tạo giúp hoàn thiện những kiến thức chuyên môn cũng như là những kỹ năng cần thiết trong quá trình làm việc. Ngoài ra những nội dung được đào tạo, chia sẻ một cách công bằng đối với các nhân viên làm việc tại Adsplus giúp tất cả mọi người trong công ty có thể hiểu rõ về những công việc đang làm tại công ty.

- Về phát triển: Đối với những nhân viên đã có thâm niên làm việc tại Adsplus<sup>TM</sup> thì cũng luôn được thường xuyên tổ chức tham gia những khóa học đào tạo, bổ sung các kiến thức chuyên môn mới được cập nhật. Nhân viên sẽ được tham gia các khóa học được biên soạn theo chương trình được Google chứng nhận và sẽ được nhận bằng chứng nhận khi hoàn thành khóa học. Adsplus<sup>TM</sup> là một công ty về Digital Marketing chuyên cung cấp những giải pháp quảng cáo, thiết kế website hiệu quả cho khách hàng, chính vì thế việc cập nhật thường kiến thức thường xuyên là điều vô cùng cần thiết đóng góp và sự phát triển của tổ chức. Công ty thường xuyên tổ chức những chương trình, hội thảo cùng với các tổ chức

trong và ngoài nước chia sẻ và học hỏi những kiến thức chuyên môn và kỹ năng cần có đối với công ty Agency về Digital Marketing hiện nay.

Có thể thấy, Adsplus rất chú trọng đến công tác đào tạo nguồn nhân lực để có thể hội nhập với thị trường Agency năng động như hiện nay, ngoài ra còn đáp ứng được nhu cầu học tập và phát triển bản thân của nhân viên khi làm việc tại công ty. Mặc dù hiện tại, chính sách đào tạo và phát triển đang được nhân viên trong công ty đánh giá cao, tuy nhiên hiện tại, các chương trình đào tạo hầu hết chỉ tập trung vào bộ phận kinh doanh và nội dung đào tạo chỉ quan tâm đến các kiến thức chuyên môn, khiến cho nhiều nhân viên mặc dù kiến thức về sản phẩm có nhưng lại không mang lại danh số cao, ảnh hưởng đến tâm lý và suy giảm nhiệt huyết làm việc. Vì vậy để hoàn thiện hơn nữa về chính sách đào tạo và phát triển, công ty cần lưu ý đến những chương trình đào tạo về các kỹ năng cần thiết cho nhân viên.

#### 2.3.5. Yếu tố cơ hội thăng tiến

Qua khảo sát về mức độ ảnh hưởng của các yếu tố đến lòng trung thành của nhân viên làm việc tại Adsplus<sup>TM</sup> cho thấy, yếu tố cơ hội thăng tiến được nhân viên đánh giá có mức quan trọng thứ tư đến quyết định tiếp tục làm việc tại công ty (2.92/6) so với các yếu tố còn lại. Kết quả khảo sát yếu tố cơ hội thăng tiến (bảng 2.9) đạt điểm trung bình là 3.19 điểm trong thang đo Likert 5 mức độ. Điều này cho thấy nhân viên làm việc tại công ty hiện nay hài lòng trung bình với chính sách lương và phúc lợi hiện tại.

**Bảng 2.9: Kết quả khảo sát yếu tố cơ hội thăng tiến**

<b>Yếu tố cơ hội thăng tiến</b>	<b>Mức độ</b>					<b>Điểm trung bình</b>	<b>Độ lệch chuẩn</b>
	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý		
4.1. Anh chị có nhiều cơ hội được thăng tiến trong công ty.	3%	17%	47%	24%	9%	3.19	0.92

*(Nguồn: Tác giả tự thống kê từ khảo sát)*

Cơ hội thăng tiến trong công việc là một trong những vấn đề mà người lao động quan tâm khi làm việc tại công ty. Tại Adsplus cũng vậy, khi nhận việc tại công ty, nhân viên sẽ được tìm hiểu về chính sách thăng tiến rõ ràng đối với từng bộ phận, vị trí.

- Đối với vị trí thực tập sinh: Khi làm việc tại công ty, các bạn sẽ được phân công làm những công việc theo bản mô tả công việc, giúp các bạn có thêm kỹ năng kinh nghiệm về vị trí đang làm. Tại Adsplus™, để một thực tập sinh lên nhân viên chính thức cần trải qua 5 tháng bao gồm: 3 tháng thực tập sinh tại công ty, và 2 tháng thử việc với mức KPIs quy định. Tuy nhiên thời gian để trở thành nhân viên chính thức có thể ngắn hơn khi thực tập sinh đó đạt được mức KPIs trước thời hạn và vượt qua bài kiểm tra năng lực của công ty. Cấp trên trực tiếp sẽ xem xét kết quả và thái độ của thực tập sinh đó trong quá trình làm việc tại công ty và ra quyết định đề bạt trở thành nhân viên chính thức với Ban giám đốc.

- Đối với nhân viên chính thức tại công ty (Áp dụng cho bộ phận Kinh doanh): Nhân viên kinh doanh có thời gian làm việc tại công ty 9-12 tháng và có 2 tháng liên tục đạt KPIs trên 100% doanh thu tiền cá nhân (được phép cộng dồn 2 tháng) thì sẽ được tang cấp Pre lên thành trưởng nhóm. Đối với trưởng nhóm kinh doanh có thời gian làm việc tại công ty từ 24 tháng trở lên và có 2 tháng liên tục

đạt 100% KPIs doanh thu tiền của toàn nhóm và nhóm phải có tối thiểu 5 thành viên thì sẽ được tang cấp lên Pre trưởng phòng.

Vì vậy việc xét tuyển thăng chức tại công ty sẽ dựa trên thâm niên làm việc, mức độ hoàn thành KPIs cá nhân và kỹ năng quản lý, đào tạo của mỗi nhân viên trong công ty.

Theo kết quả khảo sát ở bảng 2.9 , có thể thấy 24% nhân viên đồng ý và 9% nhân viên hoàn toàn đồng ý với chính sách thăng tiến hiện tại của công ty. Điều này càng tạo động lực làm việc cho nhân viên vì họ xác định được các giai đoạn, mục tiêu mà mỗi cá nhân cần trải qua để có thể đạt được những vị trí cao hơn và có sự thăng tiến trong công việc. Mặc dù chính sách thăng tiến hiện tại được nhân viên khá hài lòng tuy nhiên công ty cũng cần có những cải thiện để phù hợp và nâng cao lòng trung thành của nhân viên khi làm việc tại công ty hơn nữa.

#### 2.3.6. Yếu tố mối quan hệ với cấp trên

Dựa vào kết quả khảo sát về mức độ ảnh hưởng của các yếu tố đến lòng trung thành của nhân viên làm việc tại Adsplus<sup>TM</sup> cho thấy, yếu tố mối quan hệ với cấp trên được nhân viên đánh giá có mức quan trọng thứ năm đến quyết định tiếp tục làm việc tại công ty (2.18/6) so với các yếu tố còn lại. Kết quả khảo sát yếu tố mối quan hệ với cấp trên(bảng 2.10) đạt điểm trung bình là 3.875 điểm trong thang đo Likert 5 mức độ. Có thể thấy, mối quan hệ giữa nhân viên và cấp trên tại Adsplus hiện tại khá tốt.

**Bảng 2.10: Kết quả khảo sát yếu tố mối quan hệ giữa nhân viên và cấp trên**

Yếu tố mối quan hệ với cấp trên	Mức độ					Điểm trung bình	Độ lệch chuẩn
	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý		
5.1. Cấp trên đối xử công bằng.	3%	3%	11%	65%	18%	3.92	0.81
5.2. Cấp trên xem trọng vai trò cá nhân của nhân viên trong công ty.	0%	6%	21%	57%	16%	3.83	0.76

(Nguồn: Tác giả tự thống kê từ khảo sát)

Công ty sẽ được phân thành các phòng Ban riêng lẻ dưới sự lãnh đạo của từng trưởng phòng. Mỗi bộ phận sẽ hoạt động và làm việc theo nhóm, vì thế các thành viên trong nhóm có thể trao đổi trực tiếp với cấp trên và các thành viên còn lại. Khi làm việc tại Adsplus, công ty dựa trên nguyên tắc tôn trọng ý kiến, luôn lắng nghe những đóng góp, phản hồi của nhân viên, không có rào cản giữa cấp trên và nhân viên trong bộ phận. Các nhân viên trong công ty đều có thể nhắn tin, trao đổi trực tiếp thông qua các app như Slack, Zalo, Skype,... Vì thế nhân viên có thể trực tiếp đưa ra ý kiến, đánh giá về các thông tin, công việc đến cấp trên một cách nhanh chóng và chính xác. Ngoài ra, cấp trên cũng có các tiêu chí, sự quan sát để có thể đánh giá năng lực, thái độ của nhân viên trong quá trình làm việc từ đó đưa ra những phần thưởng và sự ghi nhận kịp thời, công bằng đối với thành quả mà nhân viên đạt được.

Theo như kết quả bảng 2.10 ,trong tổng số 100 người thực hiện bài khảo sát thu thập ý kiến thì có 65/100 chiếm 65% nhân viên đồng ý và 18/100 chiếm 18% nhân viên hoàn toàn đồng ý với việc cấp trên đối xử công bằng với tất cả các thành viên trong công ty, ngoài ra thì có 57/100 nhân viên đồng ý và 16/100 nhân

viên hoàn toàn đồng ý với việc cấp trên xem trọng vai trò các nhân của nhân viên trong công ty.

Như vậy có thể thấy, mối quan hệ giữa cấp trên và nhân viên tại Adsplus hoàn toàn tốt, khi khoảng cách giữa nhân viên và sếp ngày càng được thu hẹp điều này giúp cho việc trao đổi và đóng góp ý kiến của mọi người trong công ty dễ dàng, khách quan hơn. Việc cấp trên luôn quan tâm đến ý kiến đóng góp của nhân viên giúp cho nhân viên cảm thấy được tôn trọng và có vị trí quan trọng trong việc xây dựng tổ chức phát triển hơn. Điều này góp phần vào việc nâng cao lòng trung thành của nhân viên trong tổ chức.

#### 2.3.7. Yếu tố môi trường làm việc

Qua khảo sát về mức độ quan trọng của các yếu tố tác động đến lòng trung thành của nhân viên làm việc tại Adsplus<sup>TM</sup> cho thấy, yếu tố môi trường làm việc được đánh giá là ít ảnh hưởng đến quyết định gắn bó của nhân viên đối với tổ chức nhất với hệ số là 1.72/6. Ngoài ra, theo kết quả khảo sát về yếu tố điều kiện làm việc tại công ty có điểm trung bình là 3.895 điểm trên thang đo Likert 5 mức độ. Qua đây, có thể thấy, mặc dù yếu tố này được đánh giá là không ảnh hưởng đến mức độ lòng trung thành của nhân viên, nhưng hiện tại công ty đã đáp ứng được tốt điều kiện làm việc để giúp cho nhân viên có đầy đủ trang thiết bị, cơ sở vật chất để có thể hoàn thành công việc tốt nhất.



**Bảng 2.11 Kết quả khảo sát yếu tố môi trường làm việc tại Adsplus™**

<b>Yếu tố môi trường làm việc</b>	<b>Mức độ</b>					Điểm trung bình	Độ lệch chuẩn
	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý		
6.1. Nơi anh/chị làm việc rất an toàn, sạch sẽ	0%	5%	15%	49%	31%	4.06	0.8
6.2. Anh/chị cảm thấy thoải mái sáng tạo khi làm việc tại công ty.	0%	8%	24%	55%	13%	3.73	0.78

(Nguồn: Tác giả tự thống kê từ khảo sát)

Công ty Cổ phần Quảng cáo Công Việt Nam chi nhánh Hồ Chí Minh tọa lạc tại Tầng 8, Tòa nhà Việt Úc, 402 Nguyễn Thị Minh Khai, Phường 5, Quận 3, Thành phố Hồ Chí Minh, đây được xem là vị trí trung tâm thành phố, thuận tiện khi đi lại với các quận 1, quận 5, quận 10, quận 2, quận 8,... Công ty được thiết kế theo cấu trúc mở, các phòng ban làm việc chung với nhau không phân tách thành từng phòng riêng lẻ, giúp cho nhân viên trong công ty có thể nói chuyện, làm quen và trao đổi công việc với nhau dễ dàng hơn. Công ty có trang bị đầy đủ hệ thống đèn chiếu sáng, điều hòa, bàn ghế được bố trí và kiểm tra thường xuyên tránh hư hỏng. Ngoài ra, phòng làm việc còn được trang trí thêm cây xanh giúp không gian thoáng đãng, mát mẻ gần gũi với thiên nhiên hơn. Công ty còn có bộ phận dọn dẹp vệ sinh vào mỗi buổi chiều hằng ngày giúp môi trường làm việc sạch sẽ hơn, nhân viên trong công ty làm việc thoải mái hơn.

Điều kiện làm việc tốt sẽ giúp cho nhân viên cảm thấy an toàn, thoải mái sáng tạo và làm việc. Theo thống kê thu thập được qua bảng khảo sát cho thấy rằng: Có 49% người đồng ý và 31% người hoàn toàn đồng ý với nhận xét nơi làm việc tại công ty rất an toàn và sạch sẽ; ngoài ra còn có 68% người (bao gồm 55%

người đồng ý và 13% người hoàn toàn đồng ý) cảm thấy thoải mái khi làm việc tại công ty. Qua đây, có thể nhận thấy công ty đã tạo được một môi trường làm việc trong lành, sạch sẽ, thoáng mát, giúp cho nhân viên thoải mái làm việc và trao đổi công việc. Đây cũng là một trong những yếu tố tạo nên động lực làm việc, sự thỏa mãn trong công việc đối với nhân viên từ đó nâng cao lòng trung thành của nhân viên đối với công ty.

### **CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO LÒNG TRUNG THÀNH CỦA NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN QUẢNG CÁO CÔNG VIỆT NAM CHI NHÁNH THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH**

#### **3.1. Giải pháp về lương và phúc lợi**

Theo kết quả khảo sát cho thấy chính sách lương của công ty được đánh giá là rất công bằng và minh bạch, tuy nhiên, với chính sách lương như hiện tại làm cho nhân viên không thể đáp ứng mức sống cơ bản tại thành phố, và không có sự cạnh tranh với các đối thủ cạnh tranh. Vì thế, công ty cần phải cải thiện về vấn đề tiền lương cơ bản của mỗi nhân viên, tác giả có đề xuất một số giải pháp sau:

- Nội dung giải pháp: Cập nhật lại hệ thống tiền lương

Công ty cần phải cập nhật lại hệ thống tiền lương với những nội dung rõ ràng và cụ thể hơn cho từng vị trí và tương xứng với mức lương của các doanh nghiệp cùng ngành khác trên thị trường và phù hợp với năng lực của mỗi cá nhân. Để có thể hoàn thiện hệ thống tiền lương cần quan tâm đến hai yếu tố là thang bảng lương và cơ chế nâng lương. Công ty cần cung cấp các quy trình thanh toán lương, quy định về thang lương và cách thức đánh giá năng lực của mỗi nhân viên, để mỗi cá nhân có thể xác định được mức lương thực lãnh.

- Kế hoạch thực hiện

**Bảng 3.1: Kế hoạch cập nhật lại hệ thống tiền lương**

Thời gian	Giai đoạn	Nội dung thực hiện	Nguồn lực
Từ ngày 1/10/2019 – 10/10/2019	Chuẩn bị	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Khảo sát mức lương, thu nhập ứng với từng vị trí tại các doanh nghiệp cùng ngành thông qua thông tin trên các trang website tuyển dụng như Career builder, topcv, my work,....</li> <li>- Khảo sát mức chi tiêu trung bình hàng tháng và mức lương mong muốn của mỗi nhân viên ứng với mỗi vị trí trong công ty</li> </ul>	Nhân viên phòng Hành chính Nhân sự
Từ ngày 11/10/2019-25/10/2019	Xây dựng lại hệ thống lương	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dựa vào kết quả thu thập được ở các khảo sát phía trên từ đó đưa ra mức lương cơ bản hợp lý ứng với từng vị trí của mỗi nhân viên.</li> <li>-Đưa ra các điều kiện để có thể áp dụng mức lương hiện hành</li> </ul>	
Từ ngày 26/10/2019-31/10/2019	Đề xuất hệ thống lương lên Ban giám đốc	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trao đổi với Ban giám đốc về chính sách lương mới, những điều kiện cần có để có thể nhận được</li> </ul>	

		phê duyệt áp dụng từ Ban giám đốc	
Từ ngày 01/11/2019	Thực hiện	Truyền thông chính sách lương mới tới tất cả mọi người trong công ty.	

*(Nguồn: Tác giả tự thiết kế)*

- Đánh giá tính khả thi của giải pháp

Giải pháp được đưa ra nhằm đánh giá lại hệ thống lương hiện hành của công ty, so sánh được hệ thống lương hiện tại của công ty so với các đối thủ cùng ngành và nhận thấy được mong muốn của nhân viên về mức thu nhập có thể thỏa mãn nhu cầu sinh lý của họ. Việc áp dụng giải pháp này mặc dù tốn kém nguồn lực cho việc thay đổi chính sách lương tuy nhiên phù hợp với mức lương cạnh tranh trên thị trường và mang lại sự thỏa mãn trong thu nhập cho nhân viên, nâng cao lòng trung thành của nhân viên. Và có thể giảm chi phí tuyển dụng và đào tạo của công ty.

### **3.2. Giải pháp về phần thưởng và sự ghi nhận**

Chính sách thưởng và ghi nhận luôn là một trong những yếu tố tạo động lực mạnh mẽ đến lòng trung thành của nhân viên trong tổ chức. Vì thế cần có những chương trình, những phần thưởng và sự ghi nhận kịp thời những thành tích mà các thành viên trong công ty đạt được. Hiện tại, theo kết quả đánh giá thì yếu tố này được nhân viên đánh giá rằng công ty thực hiện tốt tạo được động lực cố gắng đạt thành tích cho nhân viên. Tuy nhiên để có thể duy trì và phát triển hơn nữa lòng trung thành của nhân viên qua yếu tố này, tác giả xin đề xuất giải pháp sau:

- Nội dung giải pháp:

Hiện tại công ty đang có những chương trình thi đua trong khối kinh doanh như CLB 300 với những hỗ trợ cho các thành viên bán được tổng doanh thu/ tháng từ 300 triệu trở lên, nối tiếp sự thành công đó, tác giả đề xuất thêm chương trình thi đua cụ thể cho từng tuần, từng tháng, từng quý, từng năm ứng với những thành tích đạt được sẽ là những phần thưởng và sự ghi nhận tương xứng.

- Kế hoạch thực hiện:

**Bảng 3.2: Bảng kế hoạch thiết kế chương trình thi đua trong năm tại  
Adsplus™**

Tên chương trình	Thời gian	Nội dung	Phần thưởng	Ngân sách/ nhân viên
Tuần lễ vàng	1 tuần	Nhân viên kí kết được tổng giá trị các hợp đồng trong tuần từ 100 triệu trở lên.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Được nhận thưởng 200.000 đồng.</li> <li>- Được hỗ trợ tiền ăn trưa hàng ngày trong tuần (35.000đồng/1 phần)</li> <li>- Bằng khen ghi nhận thành tích</li> <li>- Tuyên dương trước văn phòng</li> <li>- Treo ảnh top tuyên dương</li> </ul>	275.000 đồng
Tháng thi đua	1 tháng	Nhân viên có tổng giá trị các hợp đồng trong tháng từ 400 triệu trở lên.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Được nhận thưởng 500.000 đồng</li> <li>- Hỗ trợ ăn trưa hàng ngày trong tháng (35.000đồng/1 phần)</li> <li>- Cúp ghi nhận thành tích</li> <li>- Tuyên dương trước văn phòng</li> <li>- Treo ảnh tuyên dương</li> <li>-Hỗ trợ xe trong tháng 300.000 đồng</li> <li>- Được thêm 1 ngày</li> </ul>	1.535.000 đồng/ nhân viên

			nghỉ phép.	
Quý rực rỡ	3 tháng liên tục	Nhân viên có thành tích 3 tháng liên tục thuộc chương trình nhóm tháng thi đua	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Được tặng thưởng 2.000.000 đồng</li> <li>- Cúp ghi nhận thành tích</li> <li>- Tuyên dương trước văn phòng</li> <li>- Treo ảnh tuyên dương</li> <li>- Hỗ trợ tiền ăn trưa (35.000 đồng/ phần)</li> <li>- Tiền xăng xe: 300.000 đồng</li> <li>- Được tặng thêm 3 ngày nghỉ phép</li> </ul>	5.105.000 đồng/nhân viên
Năm phát tài	12 tháng	Nhân viên có kết quả cuối năm đạt tổng doanh thu mang lại cho công ty là 9 tỷ đồng	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tặng gói du lịch gia đình cho nhân viên (Tối đa 5 người)</li> <li>- Cúp ghi nhận thành tích</li> <li>- Tuyên dương trước văn phòng</li> <li>- Treo ảnh tuyên dương</li> </ul>	15.000.000 đồng – 20.000.000 đồng

- Đánh giá tình khả thi của giải pháp

Giải pháp giúp nhân viên nắm rõ được các chương trình có trong từng thời điểm theo tuần, tháng, quý và năm. Nhân viên sẽ có được động lực cố gắng mỗi ngày để có thể đạt được những điều kiện để có thể được ghi nhận và nhận những phần thưởng vô cùng hấp dẫn. Với những phần thưởng mang giá trị vật chất cũng như là tinh thần nhằm giúp tạo động lực trong công việc của



mọi người, lan tỏa được niềm vui đến tất cả các thành viên trong công ty. Vì thế, có thể đánh giá cao tính khả thi của giải pháp khi vừa tạo động lực làm việc, gia tăng lòng trung thành của nhân viên lại mang lại giá trị hợp đồng lớn cho công ty.

### **3.3. Giải pháp về cơ hội thăng tiến**

Cơ hội thăng tiến rõ ràng là một trong những nguyên nhân làm cho nhân viên cảm thấy gắn bó hơn với công việc, khi nắm rõ được lộ trình phát triển vị trí của cá nhân. Hiện tại theo như kết quả đánh giá qua bảng khảo sát có thể thấy nhân viên cảm thấy hài lòng với chính sách thăng tiến của công ty, ngoài việc thăng chức theo quy định, chính sách của công ty, thì để giúp nhân viên có định hướng phát triển nghề nghiệp, và gắn bó với công ty lâu hơn, tác giả xin đề xuất một số giải pháp sau:

- Nội dung giải pháp

+ Thực hiện các cuộc hội thảo hoặc cố vấn về nghề nghiệp.

+ Cung cấp thông tin phản hồi cho nhân viên biết về năng lực thực hiện công việc hiện tại và các khả năng phát triển nghề nghiệp của nhân viên

+Định kì thực hiện luân phiên thay đổi công việc, mở rộng phạm vi thực hiện công việc, tạo cơ hội cho nhân viên được thực hiện nhiều công việc khác nhau, nắm được nhiều kỹ năng thực hiện công việc.

- Kế hoạch thực hiện

**Bảng 3.3: Bảng kế hoạch thực hiện chương trình hội thảo cổ vấn mục tiêu nghề nghiệp tại Adplus™**

Thời gian	Giải pháp	Nội dung thực hiện	Ngân sách
Định kì cuối tháng	Thực hiện các cuộc hội thảo và cổ vấn về nghề nghiệp	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tổ chức các buổi hướng nghiệp cho nhân viên trong công ty .</li> <li>- Đưa ra lộ trình thăng tiến trong công việc đối với từng vị trí .</li> <li>- Đưa ra các chỉ tiêu và phương pháp đánh giá để có thể đạt được những mục tiêu lớn trong công việc.</li> <li>- Cho nhân viên thực hiện bảng đánh giá năng lực làm việc theo tiêu chí làm việc tại công ty.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nhân lực công ty</li> <li>- Mời cổ vấn</li> <li>- Chi phí : từ 7 triệu – 10 triệu</li> </ul>

(Nguồn: Tác giả tự thiết kế)

- Đánh giá tính khả thi:

Với việc tổ chức hội thảo vừa là cơ hội để nhân viên có thể phát triển về tư duy, giúp nhân viên định hướng được công việc và nắm rõ được lộ trình

thăng tiến cá nhân, vì thế Adsplus™ cần có những buổi trao đổi như vậy để tăng lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức hơn.

### **3.4. Giải pháp về đào tạo và phát triển**

Theo tháp nhu cầu Maslow, mỗi nhân viên khi đã thỏa mãn được nhu cầu sinh lý thì việc làm việc hiệu quả và đạt được những yêu cầu mà vị trí họ đảm nhiệm là điều quan tâm tiếp theo. Vì vậy, Adsplus cần tiếp tục duy trì và phát huy các chương trình đào tạo cho những nhân viên mới và bổ sung những kiến thức cần thiết cho những nhân viên có năng lực giúp nâng cao sức mạnh cho tổ chức. Để đem lại đầy đủ kiến thức và kỹ năng cho nhân viên khi thực hiện công việc và có thể phát triển năng lực cá nhân trong tổ chức, thì tác giả đề xuất giải pháp như sau:

- Nội dung giải pháp bao gồm:

+ Hoàn thiện quy trình đào tạo: Áp dụng cho nhân viên mới và nhân viên chính thức làm việc tại công ty. Được tiến hành vào đầu mỗi quý trên cơ sở các khóa đào tạo từ bên đối tác Google, đề xuất của các phòng ban, điều này vừa mang lại hiệu quả về mặt nội dung và chất lượng lại tiết kiệm ngân sách cho công ty.

+ Thời điểm đào tạo: Tùy thuộc vào từng vị trí để có thể sắp xếp thời gian hợp lý. Tuy nhiên sẽ thường tổ chức vào đầu mỗi quý và cuối mỗi tuần để có thể đảm bảo mọi người có thể tham gia và nắm bắt được nội dung khóa học.

+ Hình thức đào tạo: Bao gồm việc đào tạo nội bộ ( Do giám đốc văn phòng Hồ Chí Minh – Anh Nguyễn Anh Tuấn giảng dạy) và đào tạo bên ngoài ( Mời các giảng viên từ các trường Đại học có uy tín và kinh nghiệm cho từng lĩnh vực về chia sẻ ví dụ như giảng viên các trường Đại học Kinh tế Thành Phố Hồ Chí Minh, đại học Ngoại Thương,...).

**Bảng 3.4: Bảng chi tiết các khóa học cho nhân viên tại Adsplus™**

Đối tượng tham gia	Thời gian	Tên Khóa học	Mục tiêu khóa học	Giảng viên giảng dạy
<b>Đào tạo nội bộ</b>				
Nhân viên mới	Thứ 2 hàng tuần khi mới vào nhận việc (Kéo dài trong vòng 2 tuần)	Đào tạo định hướng và giới thiệu doanh nghiệp	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cung cấp thông tin cần thiết về công ty</li> <li>- Phổ biến các quy định và yêu cầu trong công việc</li> <li>- Giới thiệu về mảng kinh doanh , dịch vụ của công ty</li> <li>- Giải đáp thắc mắc của nhân viên về công ty và công việc</li> </ul>	Giám đốc Văn phòng Hồ Chí Minh – Nguyễn Anh Tuấn
Tất cả nhân viên kinh doanh, nhân viên Marketing	Mỗi năm/2 lần vào đầu tháng 1 và đầu tháng 6	Đào tạo Digital Marketing và Thiết kế Website	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tìm hiểu thêm kiến thức về lĩnh vực hoạt động của công ty.</li> <li>- Nắm vững, hiểu được cách thức vận hành sản phẩm của các gói dịch vụ công ty, giúp tư vấn khách hàng hiệu quả hơn.</li> </ul>	Các giảng viên bên bộ phận Guru của công ty.
<b>Đào tạo bên ngoài</b>				
Giám đốc Văn phòng, giám	Mỗi năm 2 lần	Phát triển kỹ năng lãnh đạo	- Nâng cao công tác quản trị nhân viên	Mời các giảng viên

đốc kinh doanh, trưởng phòng			của Ban lãnh đạo công ty - Các kỹ năng trong việc điều hành tổ chức, lãnh đạo, quản lý hiệu quả nguồn nhân lực, quản trị rủi ro và dự án - Cách xây dựng lực lượng quản trị chuyên nghiệp.	trường Đại học
Nhân viên	Mỗi năm 2 lần	Kỹ năng mềm	- Nâng cao hiệu quả giao tiếp của nhân viên - Nâng cao khả năng giải quyết, xử lý vấn đề - Quản lý thời gian hiệu quả - Thuyết trình trước đám đông	Tham gia các khóa đào tạo kỹ năng mềm ở các trung tâm

(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp)

Cuối mỗi khóa học, các học viên sẽ được làm bài kiểm tra để đánh giá năng lực tiếp thu và hiệu quả chương trình đào tạo như thế nào, ngoài ra, học viên sẽ hoàn thành bản đánh giá chất lượng đào tạo và giảng viên đào tạo để bộ phận trực quản sẽ thu thập ý kiến và phân tích hiệu quả đạt được của các khóa đào tạo.

### 3.5. Giải pháp về mối quan hệ với cấp trên

- Nội dung giải pháp

Cấp trên là những người luôn hỗ trợ, điều dắt các thành viên trong nhóm hoàn thành đúng tiến độ công việc và mong muốn nhân viên luôn có thái độ và trạng thái làm việc tích cực, hăng hái nhất. Tuy nhiên, cấp trên không nên quá áp đặt cho nhân viên của mình, không nên trách cứ, gây áp lực cho nhân viên khi không thực hiện tốt công việc được giao mà cần có những biện pháp mềm mỏng, tích cực, tạo động lực hơn.

Hiện tại, theo đánh giá thì mối quan hệ giữa cấp trên và nhân viên tại Adsplus khá tốt, cấp trên luôn quan tâm và lắng nghe ý kiến đóng góp của nhân viên trong công việc. Điều này giúp cho nhân viên cảm thấy thoải mái và nhận thấy được vai trò của mình trong công ty. Vì thế công ty nên duy trì và phát huy nét văn hóa này để tạo nên động lực làm việc cũng như lòng trung thành của nhân viên đối với người quản lý cũng như là với tổ chức. Tuy nhiên để có thể duy trì được trạng thái mối quan hệ giữa cấp trên và nhân viên tại Adsplus thì cần có sự ổn định và phát triển hơn nữa. Sau đây là một số đề xuất của tác giả:

+ Nói lời thông cảm và động viên nhân viên: Mỗi người khi làm việc ai cũng luôn có những áp lực công việc, trưởng nhóm sẽ phải chịu áp lực từ những cấp trên của họ, nhưng không vì vậy mà đưa áp lực đó lên nhân viên làm việc trực tiếp của mình. Thay vì như vậy, có thể đưa ra những lời động viên và cùng nhân viên đề xuất những mục tiêu và cách thức giải quyết và đạt được chỉ tiêu do cấp trên đề ra, cùng nhân viên chia sẻ những khó khăn và cùng nhau cố gắng làm việc hơn, điều đó sẽ tăng thêm mối quan hệ thân thiết với nhân viên và nâng cao sự trung thành đối với công ty hơn.

+ Sử dụng mô hình kim tự tháp ngược vào trong văn hóa công ty và mối quan hệ giữa cấp trên và nhân viên: Nếu như theo mô hình truyền thống, bộ máy sẽ được phân cấp theo thứ tự từ cao xuống thấp. Đỉnh trên cùng của kim tự tháp dành cho nhà lãnh đạo có quyền lực cao nhất, các cấp dưới chỉ thực hiện và chịu trách nhiệm với những yêu cầu của cấp trên, không được đưa ra bất kỳ ý kiến nào. Còn đối với mô hình kim tự tháp ngược, thì hoàn toàn trái với mô hình truyền thống. Nhân viên – những người kết nối doanh nghiệp với khách hàng, trực tiếp truyền tải sản phẩm, dịch vụ và nâng cao hình ảnh thương hiệu của tổ chức với khách

hàng. Đối với mô hình này, nhân viên sẽ được trao quyền và đưa ra quyết định, tự do hành động, linh hoạt trong công việc. Với việc sử dụng mô hình lý thuyết này tại Adsplus, sẽ giúp cho mối quan hệ giữa nhân viên và cấp trên ngày càng khăng khít, giúp cho tổ chức vận hành, hoạt động hiệu quả.

- Nguồn lực thực hiện giải pháp:

Nguồn lực: Bao gồm những nhân viên, trưởng nhóm, trưởng bộ phận tại công ty.

Ngân sách thực hiện: Không phát sinh chi phí.

- Thời gian thực hiện: Bắt đầu áp dụng từ ngày 1/11/2019.

- Đánh giá tính khả thi: Giải pháp có tính khả thi cao khi dễ triển khai thực hiện mang lại hiệu quả cao lại không phát sinh chi phí.

### **3.6. Giải pháp về môi trường làm việc**

Hiện tại môi trường làm việc của công ty được đánh giá khá tốt và tạo được động lực làm việc cho nhân viên. Tuy nhiên nhu cầu của mỗi người sẽ thay đổi khi chất lượng cuộc sống của họ được cải thiện, công ty có thể thay đổi các điều kiện làm việc giúp nhân viên có thể làm việc đạt hiệu quả hơn.

- Nội dung giải pháp.

Theo quan sát tại công ty, hầu hết nhân viên khi làm việc đều đeo tai nghe để có thể nghe nhạc trong giờ làm việc, giúp giảm stress, giảm áp lực công việc, giúp đầu óc được tập trung và có nhiều ý tưởng hơn. Vì thế, tác giả có một số đề xuất nhằm mang lại điều kiện làm việc tốt hơn cho nhân viên như sau: Lắp đặt thêm loa tường, hoặc ti vi để có thể mở những bài nhạc nhẹ trong khoảng thời gian làm việc, ngoài ra còn hỗ trợ truyền thông về những chương trình, tiệc tùng của công ty như sinh nhật, tuyên dương, 20/10, 8/3,...

- Ngân sách thực hiện

**Bảng 3.5: Ngân sách cho việc lắp đặt hệ thống loa đài, ti vi**

Giải pháp	Mẫu	Số lượng	Chi phí/Sản phẩm	Ngân sách
Ti vi +Loa	Panasonic Smart 49”	1	10.840.00	10.840.000
	Botton KS 352	2	1.600.000	3.200.000
Loa	Botton KS 352	6	1.600.000	9.600.000

*(Nguồn: Tác giả đề xuất)*

Nhìn vào bảng 3.5, chúng ta có thể thấy được:

+ Nếu chọn giải pháp mua Ti vi và Loa thì tổng chi phí sẽ là 14.040.000 VND, tuy nhiên việc lắp đặt thêm ti vi sẽ có nhiều lợi thế hơn khi có thể trình chiếu hình ảnh tuyên dương của nhân viên đạt thành tích cao, trình chiếu những nội dung liên quan đến sản phẩm mới của công ty đến toàn bộ nhân viên, giảm thiểu công tác truyền thông của bộ phận nhân sự đến toàn bộ nhân viên công ty nhưng mang lại hiệu quả cao. Còn 2 loa sẽ hỗ trợ cho công tác âm thanh của văn phòng Guru, do chiếm diện tích nhỏ.

+Nếu chọn giải pháp mua Loa với số lượng 6 cái, thì tổng chi phí là 9.600.00 VND, mặc dù tiết kiệm chi phí, tuy nhiên nếu lắp đặt loa tường sẽ không trình chiếu những hoạt động truyền thông của nhân viên tại công ty.

Vì thế, Ban lãnh đạo sẽ xem xét và cân nhắc quyết định việc lựa chọn giải pháp tối ưu dành cho việc nâng cao chất lượng điều kiện làm việc.

- Thời gian thực hiện: Để có thể hỗ trợ và đáp ứng những yêu cầu về các chương trình tổ chức tại công ty vào cuối năm, thì tác giả đề xuất nên bắt đầu thực hiện từ ngày 1/11/2019.

- Tính khả thi của giải pháp



Mặc dù nguồn lực đầu vào khá cao, tuy nhiên hiệu quả mang lại có thể rất lớn và phục vụ nhiều công việc, cũng như truyền thông cho các nhân viên cho công ty, mang lại sự chuyên nghiệp của tổ chức. Vì thế, Ban lãnh đạo có thể xem xét và thông qua thực hiện.

## KẾT LUẬN

Trong mọi thời đại thì nguồn nhân lực là nguồn lực không thể thiếu, chúng luôn luôn tồn tại song hành với sự phát triển và bền vững của một tổ chức. Nguồn lực mạnh sẽ góp phần tạo nên sự hưng thịnh của một Doanh nghiệp, giá trị cốt lõi và lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường. Thực tế cho thấy, việc tuyển dụng nhân viên làm việc tại mỗi doanh nghiệp vô cùng khó khăn và tốn kém nhiều chi phí, nhưng việc tuyển vào và giữ lại chân nhân viên thì còn khó hơn rất nhiều. Vì vậy, mỗi tổ chức cần có những giải pháp phù hợp để có thể duy trì được nguồn lực và nâng cao lòng trung thành của nhân viên đối với công ty đó?

Với đề tài “ Giải pháp nâng cao lòng trung thành của nhân viên tại Công ty CP Quảng Cáo Công Việt Nam chi nhánh Thành phố Hồ Chí Minh”, bài viết này đã đề cập đến thực trạng về tình hình nhân sự tại công ty, ngoài ra còn tiến hành khảo sát và phân tích để tìm ra được những yếu tố tác động đến sự biến động này. Qua đó, đề xuất những giải pháp nhằm góp phần khắc phục những hạn chế và phát triển những thuận lợi của công ty.

Tuy nhiên, kiến thức và kinh nghiệm còn hạn chế đồng thời lượng thời gian có hạn nên đề tài chưa thể phân tích và có cái nhìn chuyên sâu, cụ thể để tìm ra được những vấn đề, nguyên nhân cốt lõi đang diễn ra tại Adsplus<sup>TM</sup> và có những sai sót có thể gặp phải. Mong nhận được sự đóng góp từ phía thầy/cô và công ty để góp phần hoàn thiện đề tài hơn.

## **TÀI LIỆU THAM KHẢO**

1. Giáo trình Quản trị Nguồn nhân lực – PGS.TS Trần Kim Dung – Năm 2015 – NXB Kinh tế TP.HCM
2. Giáo trình Kỹ nguyên mới của quản trị - NXB Hồng Đức.
3. Website Công ty CP Quảng cáo Công Việt Nam: webdoctor.vn và adsplus.vn.
4. Bộ luật Lao động năm 2012.
5. Vũ Khắc Đạt(2008). Các yếu tố tác động đến lòng trung thành của nhân viên tại văn phòng khu vực miền nam Vietnam Airlines. Luận văn thạc sĩ kinh tế, trường Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh.
6. Nguyễn Thị Thu Hằng và Nguyễn Khánh Trang (2013). Các yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng và lòng trung thành của giảng viên, viên chức tại các trường đại học, cao đẳng ở Lâm Đồng.
7. Công ty CP Quảng cáo Công Việt Nam, năm 2019 – Tài liệu nội bộ
8. Seema Mehta, Tarika Singh, S.S. Bhakar, Brajesh Sinha (2010): Employee Loyalty towards Organization.
9. Turkeyilmaz, Akman, Coskunozkan và Pastuszak (2011): Empirical study of public sector employee loyalty and satisfaction.

## **PHỤ LỤC**

### **PHIẾU ĐIỀU TRA KHẢO SÁT**

Chào anh/chị em là Lê Thị Xoan hiện đang là sinh viên K42 – Trường Đại học Kinh tế Thành Phố Hồ Chí Minh chuyên ngành Quản trị kinh doanh. Hiện tại em đang thực hiện một bài nghiên cứu về các yếu tố tác động đến lòng trung thành của nhân viên tại Adsplu™. Vì vậy, rất mong nhận được sự giúp đỡ của anh/chị. Cảm ơn anh/chị rất nhiều ạ.

#### **THÔNG TIN CHUNG**

1. Họ và tên

2. Bộ phận

- Kinh doanh
- Nhân sự
- Kỹ thuật
- Marketing
- Kế toán

Dựa theo đánh giá chung các trải nghiệm trong suốt quá trình làm việc tại doanh nghiệp, anh/chị vui lòng cho biết mức độ chính xác của mỗi phát biểu dưới đây bằng cách đánh dấu vào một trong các con số từ 1 đến 5 theo thang đo likert 5 mức độ:

1. Hoàn toàn không đồng ý
2. Không đồng ý
3. Bình thường
4. Đồng ý
5. Hoàn toàn đồng ý

#### **THANG ĐO YẾU TỐ LƯƠNG VÀ PHÚC LỢI**

- 1.1. Mức lương hiện tại tương xứng với năng lực làm việc của anh/chị
- 1.2. Anh/chị có thể sống tốt hoàn toàn dựa vào lương từ công ty.
- 1.3. So với các công ty khác, anh chị cảm thấy thu nhập của mình là cao.

## THANG ĐO YẾU TỐ PHẦN THƯỞNG VÀ SỰ GHI NHẬN

2.1. Anh/chị được thưởng tương xứng với những đóng góp, cống hiến của anh/chị.

2.2. Công ty có chính sách khen thưởng rõ ràng và hiệu quả.

## THANG ĐO CƠ HỘI ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN

3.1. Công ty rất quan tâm đến công tác đào tạo nhân viên.

3.2. Sau khi được đào tạo, kỹ năng làm việc của anh/chị được nâng cao hơn.

## THANG ĐO CƠ HỘI THĂNG TIẾN

4.1. Anh/chị có nhiều cơ hội được thăng tiến trong công ty.

## THANG ĐO MỐI QUAN HỆ VỚI CẤP TRÊN

5.1. Cấp trên đối xử công bằng

5.2. Cấp trên xem trọng vai trò cá nhân của nhân viên trong công ty.

## THANG ĐO MÔI TRƯỜNG LÀM VIỆC

6.1. Nơi anh/chị làm việc rất an toàn, sạch sẽ.

6.2. Anh/chị cảm thấy thoải mái sáng tạo khi làm việc tại công ty

Để đánh giá được tầm quan trọng của từng yếu tố đến lòng trung thành của nhân viên tại Adsplus<sup>TM</sup>, kính mong anh chị hoàn thành bảng đánh giá phía dưới trên thang đo 6 điểm tương ứng: 1 = mức 1, 2 = mức 2, 3 = mức 3, 4 = mức 4, 5 = mức 5, 6 = mức 6.

Yếu tố	Mức độ quan trọng					
	1	2	3	4	5	6
1. Lương và phúc lợi						
2. Phần thưởng và sự ghi nhận						
3. Đào tạo và phát triển						
4. Cơ hội thăng tiến						
5. Mối quan hệ với cấp trên						
6. Môi trường làm việc						

Xin cảm ơn anh chị đã thực hiện bài khảo sát, chúc anh/chị có một ngày làm việc vui vẻ.