

**ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI  
ĐẠI HỌC KHOA HỌC XÃ HỘI VÀ NHÂN VĂN**

**PHẠM THỊ NGỌC**

**BẦU KHÔNG KHÍ TÂM LÝ TẬP THỂ ĐIỆN THOẠI VIÊN  
TRUNG TÂM CHĂM SÓC KHÁCH HÀNG VIETTEL  
TẠI HÀ NỘI**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ  
Chuyên ngành: TÂM LÝ HỌC  
Mã số: 603180  
NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: PGS.TS. NGUYỄN HỮU THỤ**

**HÀ NỘI - 2010**

## MỤC LỤC

MỞ ĐẦU.....	6
Lý do chọn đề tài .....	6
1. Mục đích nghiên cứu .....	7
2. Đối tượng nghiên cứu .....	7
3. Nhiệm vụ nghiên cứu .....	7
4. Khách thể nghiên cứu .....	7
5. Phạm vi nghiên cứu .....	8
6. Giả thuyết nghiên cứu.....	8
7. Phương pháp nghiên cứu .....	8
Chương 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ BẦU KHÔNG KHÍ TÂM LÝ .....	9
1.1. VÀI NÉT VỀ LỊCH SỬ NGHIÊN CỨU VẤN ĐỀ BẦU KHÔNG KHÍ TÂM LÝ .....	9
1.1.1. Một số quan điểm, công trình nghiên cứu về bầu không khí tâm lý của các nhà Tâm lý học nước ngoài .....	9
1.1.2. Những công trình nghiên cứu trong nước.....	13
1.2. MỘT SỐ KHÁI NIỆM CƠ BẢN .....	15
1.2.1. Khái niệm về tập thể .....	15
1.2.2. Khái niệm về bầu không khí tâm lý.....	20
1.3. CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN BẦU KHÔNG KHÍ TÂM LÝ .....	29
1.4. CÁC TIÊU CHÍ ĐÁNH GIÁ BẦU KHÔNG KHÍ TÂM LÝ TẬP THỂ ĐIỆN THOẠI VIÊN TRUNG TÂM CSKH VIETTEL TẠI HÀ NỘI.....	34
1.5. ĐIỆN THOẠI VIÊN TRUNG TÂM CSKH VIETTEL HÀ NỘI .....	38
Chương 2. TỔ CHỨC NGHIÊN CỨU VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU .....	44
2.1. Tổ chức nghiên cứu.....	44
2.2. Các phương pháp nghiên cứu.....	45
2.2.1. Phương pháp nghiên cứu tài liệu .....	45
2.2.2. Phương pháp phỏng vấn sâu .....	45
2.2.3. Điều tra bằng bảng hỏi.....	46
2.2.4. Phương pháp quan sát.....	47
2.2.5. Phương pháp trắc nghiệm Fiedler.....	47
2.2.6. Phương pháp xử lý kết quả nghiên cứu bằng thống kê toán học .....	48

2.3. Cách thức đánh giá bầu không khí tâm lý tập thể điện thoại viên Trung tâm CSKH Viettel tại Hà Nội.....	49
Chương 3. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU .....	50
3.1. THỰC TRẠNG BẦU KHÔNG KHÍ TÂM LÝ CỦA TẬP THỂ ĐIỆN THOẠI VIÊN TRUNG TÂM CSKH VIETTEL TẠI HÀ NỘI.....	50
3.1.1. Bầu không khí tâm lý thể hiện qua sự thoả mãn của điện thoại viên Trung tâm CSKH Viettel tại Hà Nội đối với lãnh đạo.....	50
3.1.2. Bầu không khí tâm lý thể hiện qua sự thoả mãn của điện thoại viên với điện thoại viên Trung tâm CSKH Viettel tại Hà Nội .....	66
3.1.3. Bầu không khí tâm lý thể hiện qua sự thoả mãn của điện thoại viên Trung tâm CSKH Viettel tại Hà Nội đối với công việc .....	73
3.2. ĐÁNH GIÁ BẦU KHÔNG KHÍ TÂM LÝ TẬP THỂ ĐIỆN THOẠI VIÊN TRUNG TÂM CSKH VIETTEL TẠI HÀ NỘI.....	85
3.3. CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG TỚI BẦU KHÔNG KHÍ TÂM LÝ TẬP THỂ ĐIỆN THOẠI VIÊN TRUNG TÂM CSKH VIETTEL TẠI HÀ NỘI .....	87
TIỂU KẾT .....	96
KẾT LUẬN .....	98
KIẾN NGHỊ.....	99
TÀI LIỆU THAM KHẢO .....	101

## DANH MỤC BẢNG BIỂU

<b>Bảng 3.1a.</b> Đánh giá của điện thoại viên về hình thức ra quyết định của lãnh đạo Trung tâm CSKH Hà Nội .....	52
<b>Bảng 3.1b.</b> Mức độ hài lòng của điện thoại viên về phong cách lãnh đạo .....	64
<b>Bảng 3.2.</b> Các hình thức giải quyết mâu thuẫn giữa các điện thoại viên của lãnh đạo.	54
<b>Bảng 3.3.</b> Cách thức thể hiện của điện thoại viên trong buổi họp nhóm, họp trung tâm .....	56
<b>Bảng 3.4.</b> Đánh giá của điện thoại viên về mức độ thể hiện phẩm chất năng lực của lãnh đạo Trung tâm .....	57
<b>Bảng 3.5.</b> Mức độ thoả mãn giao tiếp của điện thoại viên đối với người lãnh đạo Trung tâm .....	61
<b>Bảng 3.6.</b> Đối tượng điện thoại viên lựa chọn chia sẻ khi có vướng mắc trong cuộc sống .....	64
<b>Bảng 3.7.</b> Đánh giá sự thoả mãn của điện thoại viên đối với quan hệ “dọc” .....	65
<b>Bảng 3.8.</b> Các chủ đề giao tiếp của điện thoại viên Trung tâm CSKH Viettel.....	67
<b>Bảng 3.9.</b> Mức độ hỗ trợ, giúp đỡ từ đồng nghiệp .....	69
<b>Bảng 3.10.</b> Mức độ mâu thuẫn giữa điện thoại viên và điện thoại viên .....	70
<b>Bảng 3.11.</b> Tâm trạng của điện thoại viên khi làm việc và sinh hoạt cùng đồng nghiệp của nhóm mình .....	72
<b>Bảng 3.12.</b> Sự thoả mãn của điện thoại viên với điện thoại viên.....	73
<b>Bảng 3.13.</b> Sự chấp hành phân công lao động của điện thoại viên .....	73
<b>Bảng 3.14.</b> Mức độ gắn bó của điện thoại viên với Trung tâm CSKH .....	75
<b>Bảng 3.15.</b> Mức độ hài lòng của điện thoại viên đối với số lượng, chất lượng cuộc gọi đạt được trong ngày .....	79
<b>Bảng 3.16.</b> Mức độ hài lòng của điện thoại viên với tiền lương .....	81
<b>Bảng 3.17.</b> Sự thoả mãn của điện thoại viên đối với công việc .....	84
<b>Bảng 3.18.</b> Đánh giá tiêu chí bầu không khí tâm lý tập thể điện thoại viên Trung tâm CSKH Viettel tại Hà Nội .....	85

## **DANH MỤC BIỂU ĐỒ**

<b>Biểu đồ 1.</b> Mức độ đánh giá phong cách lãnh đạo .....	64
<b>Biểu đồ 2.</b> Mức độ gắn bó của điện thoại viên với Trung tâm.....	76
<b>Biểu đồ 3.</b> Mức độ hài lòng đối với, tiền lương của điện thoại viên .....	81

## NHỮNG CỤM TỪ VIẾT TẮT TRONG LUẬN VĂN

<b>CSKH</b>	Chăm sóc khách hàng
<b>ĐTB</b>	Điểm trung bình
<b>Phòng 1</b>	Line hỗ trợ đa dịch vụ 19008198 (Đường dây khách hàng gọi đến)
<b>Phòng 2</b>	Line hỗ trợ nghiệp vụ 2881818
<b>Phòng Vip</b>	Line hỗ trợ khách hàng Vip
<b>SL</b>	Số lượng

## MỞ ĐẦU

### Lý do chọn đề tài

Con người- chủ thể của hoạt động được xem là nhân tố tạo nên thành công cho mọi tổ chức doanh nghiệp. Với dịch vụ chăm sóc khách hàng con người lại càng quan trọng hơn bất cứ yếu tố nào khác. Mỗi điện thoại viên là một hình ảnh đại diện cho doanh nghiệp trực tiếp giải đáp, chăm sóc và tư vấn cho khách hàng.

Viettel Telecom, với quan điểm con người là nhân tố quyết định mọi thành công, xuất hiện trên thị trường di động cùng mục tiêu trở thành nhà cung cấp dịch vụ viễn thông hàng đầu tại Việt Nam, tiên phong về công nghệ, sáng tạo trong triết lý kinh doanh. Viettel đã đặt mình trong thách thức, đến khi chạm chân đến ngưỡng cửa thành công bền vững trong cạnh tranh hội nhập, thấy thực tế chứng minh, phần lớn là nhờ sự đóng góp của công tác chăm sóc khách hàng của các điện thoại viên, công tác quản lý của lãnh đạo trung tâm. Kết quả kiểm nghiệm các mạng di động cho thấy hiện nay các mạng đã đầu tư mạnh vào hệ thống công nghệ, các chỉ tiêu kỹ thuật đã đạt đến mức ngang bằng nhau, và do đó, yếu tố tâm lý, như quan hệ với khách hàng chính là nhân tố cốt lõi quyết định sự khác biệt, tiến đến thành công.

Bầu không khí tâm lý thuận lợi, lành mạnh, có sự lãnh đạo đúng đắn của ban lãnh đạo trung tâm có ý nghĩa hết sức quan trọng. Bầu không khí tâm lý ở đây, là trạng thái tâm lý của tập thể, thể hiện sự phối hợp tâm lý xã hội, sự tương tác giữa các thành viên và sự dung hợp các đặc điểm tâm lý trong quan hệ liên nhân cách của họ. Bầu không khí tâm lý thuận lợi sẽ giúp mỗi điện thoại viên phát huy được tốt năng lực của mình, hỗ trợ, cố kết với nhau trong công việc cũng như giải quyết những vấn đề phức tạp đem lại hiệu quả cao, chất lượng cuộc gọi tốt, đem lại sự hài lòng cho khách hàng.

Việc xây dựng, tạo lập bầu không khí tâm lý lành mạnh, thuận lợi là vấn đề cần thiết của mỗi tập thể, mỗi Trung tâm Chăm sóc khách hàng. Với ý nghĩa như vậy, chúng tôi xin đề cập đến vấn đề bầu không khí tâm lý qua đề tài “*Bầu không*

*khí tâm lý tập thể điện thoại viên Trung tâm Chăm sóc khách hàng Viettel tại Hà Nội”*

### **1. Mục đích nghiên cứu**

Nghiên cứu thực trạng bầu không khí tâm lý tập thể điện thoại viên Trung tâm Chăm sóc khách hàng (CSKH) Viettel tại Hà Nội và lý giải một số yếu tố ảnh hưởng tới thực trạng đó. Từ đó, đề xuất một số kiến nghị giúp nhà lãnh đạo xây dựng bầu không khí tâm lý thuận lợi trong tập thể Trung tâm CSKH Viettel tại Hà Nội

### **2. Đối tượng nghiên cứu**

Đối tượng của đề tài nghiên cứu là bầu không khí tâm lý, biểu hiện của bầu không khí tâm lý qua tính chất và sự thỏa mãn của điện thoại viên đối với quan hệ “dọc”, quan hệ “ngang”, quan hệ với công việc (chế độ chính sách, điều kiện lao động, tiền lương...).

### **3. Nhiệm vụ nghiên cứu**

- Đọc và phân tích các lý thuyết, quan điểm và các công trình nghiên cứu về bầu không khí tâm lý để xây dựng cơ sở lý luận cho đề tài.

- Nghiên cứu thực trạng bầu không khí tâm lý của tập thể điện thoại viên Trung tâm CSKH Viettel Hà Nội và một số yếu tố ảnh hưởng tới bầu không khí tâm lý tập thể điện thoại viên.

- Đề xuất một số kiến nghị cho việc xây dựng bầu không khí tâm lý thuận lợi trong tập thể điện thoại viên Trung tâm CSKH Viettel Hà Nội.

### **4. Khách thể nghiên cứu**

- 250 điện thoại viên của 03 phòng làm việc, cụ thể như sau:

+ Phòng Vip: 50 điện thoại viên

+ Phòng 2: 100 điện thoại viên

+ Phòng 1: 100 điện thoại viên

- Nghiên cứu 10 lãnh đạo (trưởng ca, giám sát và trưởng nhóm), cụ thể như sau: 1 Giám đốc Trung tâm, 02 Trưởng ca, 02 Giám sát, 05 Trưởng nhóm- hỗ trợ.



## **5. Giới hạn phạm vi nghiên cứu**

5.1. Phạm vi địa bàn: Trung tâm CSKH Viettel tại Hà Nội.

5.2. Phạm vi khách thể nghiên cứu: 205 điện thoại viên của 3 phòng: phòng Vip, phòng 1, phòng 2

5.3. Phạm vi nội dung: Đề tài đề cập thực trạng bầu không khí tâm lý tập thể điện thoại viên Trung tâm CSKH Viettel tại Hà Nội và một số yếu tố ảnh hưởng tới bầu không khí tâm lý tập thể điện thoại viên.

## **6. Giả thuyết nghiên cứu**

Bầu không khí tâm lý tập thể điện thoại viên trong Trung tâm CSKH Viettel tại Hà Nội về cơ bản là thuận lợi. Bầu không khí tâm lý tập thể điện thoại viên phụ thuộc vào một số yếu tố như: quan hệ giữa người lãnh đạo và người dưới quyền, sự đoàn kết, tính tích cực giữa các thành viên trong tập thể, sự thỏa mãn của điện thoại viên đối với công việc, điều kiện lao động, tiền lương.....

## **7. Phương pháp nghiên cứu**

+ Phương pháp nghiên cứu tài liệu

+ Phương pháp quan sát

+ Phương pháp điều tra bằng bảng hỏi

+ Phương pháp phỏng vấn sâu

+ Phương pháp trắc nghiệm Fiedler

+ Phương pháp xử lý kết quả nghiên cứu bằng thống kê toán học

# CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ BẦU KHÔNG KHÍ TÂM LÝ

## 1.1. Vài nét về lịch sử nghiên cứu vấn đề bầu không khí tâm lý

### 1.1.1. Một số quan điểm, công trình nghiên cứu về bầu không khí tâm lý của các nhà Tâm lý học nước ngoài

*a) Một số quan điểm, công trình nghiên cứu về bầu không khí tâm lý của các nhà Tâm lý học ở các nước phương Tây*

Vào những năm 30 của thế kỉ XX, người ta đã nghiên cứu vấn đề này trong Tâm lý học lao động nhằm tăng năng suất lao động của người công nhân, giảm tính mâu thuẫn giữa chủ và thợ trong các tập thể sản xuất theo phương thức tư bản chủ nghĩa. Những nghiên cứu này đã đề cập đến những đặc trưng của nhóm: quy mô, cấu trúc chính thức, phong cách lãnh đạo, cơ chế hoạt động, hệ thống kiểm tra trong nhóm. Đây là những đặc trưng cơ bản của bầu không khí nhóm.

Ở phương Tây, người ta bắt đầu chú ý hơn đến bầu không khí tâm lý sau những cuộc thí nghiệm ở Hottorn- Mỹ, được thực hiện dưới sự lãnh đạo của nhà Xã hội học Elton Mayo trong những năm 1924- 1929. Ông lý giải các vấn đề của người lao động dưới góc độ tâm- sinh lý. Người ta cũng đã xác minh được rằng trạng thái tâm lý của người lao động gây tác động một cách trực tiếp nhất đến năng suất lao động. Sự đoàn kết của nhóm người làm việc và các mối quan hệ của họ, nếu được hình thành trên cơ sở cùng nhau trung thành với sự nghiệp, sẽ kích thích lao động tốt hơn so với những khuyến khích vật chất.

Học thuyết “*các mối quan hệ con người*” được hình thành trên cơ sở các “*Cuộc thực nghiệm ở Hottorn*” đã đề cập tới việc xây dựng bầu không khí tâm lý trong tập thể sản xuất. Học thuyết nhấn mạnh tình cảm, tâm trạng, niềm tin và các mối quan hệ cá nhân của công nhân không kém phần quan trọng đối với việc tăng lợi nhuận so với việc bố trí thiết bị hợp lý.

Kế tiếp ý tưởng, E. Mayo, F Rotlixberger, M. Phôlet và những người khác qua “*Những cuộc thí nghiệm lâm sàng*” đã đưa ra một kết luận rõ ràng về ý nghĩa của sự hòa hợp và đoàn kết tâm lý- tinh thần. Nói chung, học thuyết của

A. Mayo đã nhấn mạnh đến vai trò của quan hệ con người và ảnh hưởng của chúng đến hoạt động của nhóm, tập thể.

Trong các công trình nghiên cứu Tâm lý học vào thập kỉ thứ 3 của thế kỉ XX, K. Lewin và các cộng sự là người đầu tiên sử dụng thuật ngữ bầu không khí tâm lý. Ông đã chú trọng nghiên cứu phong cách lãnh đạo của người quản lý và cho rằng phong cách của người quản lý có nhiều ảnh hưởng đến tính chất bầu không khí tâm lý của nhóm.

Vào thập kỉ 60- thế kỉ XX, G.H.Hitwin và R.A.Stringer đã nghiên cứu về động lực thúc đẩy con người trong hoạt động lao động; đề cao vai trò của bầu không khí tâm lý trong việc thúc đẩy hoặc kìm hãm người lao động thực hiện nhiệm vụ.

Bầu không khí tâm lý chiếm vị trí to lớn trong lý luận Tâm lý học phương Tây. Họ khẳng định việc muốn xây dựng bầu không khí thuận lợi trong lao động cần phải tính đến các tâm trạng, tình cảm, niềm tin và các mối quan hệ qua lại giữa con người với con người. Nói cách khác, người lãnh đạo nên hướng vào việc “*gây được tiếng vang trong tâm hồn mọi người*”, đi sâu vào từng cá nhân lao động, không nên đối xử một cách hời hợt, có như vậy mới có thể thực hiện được đầy đủ mục tiêu của tổ chức, những nhiệm vụ của sản xuất.

*b) Một số quan điểm, công trình nghiên cứu về bầu không khí tâm lý của các nhà Tâm lý học Xô Viết*

Những năm 60 - 70 của thế kỷ XX do ảnh hưởng việc tổ chức lao động xã hội trong các nhà máy xí nghiệp xã hội chủ nghĩa ở Liên Xô nhằm nâng cao năng suất lao động, giảm chi phí vật tư, hạ giá thành sản phẩm, và đặc biệt việc nghiên cứu các mối quan hệ giữa các thành viên trong tập thể lao động các nhà tâm lý học đã thực sự chú ý tới bầu không khí tâm lý tập thể. Những vấn đề lý thuyết về bầu tâm lý tập thể lần đầu tiên được trình bày tại Đại hội lần thứ 2 Hội tâm lý học Xô Viết vào năm 1963. E.U. Xôpôkhôva, N.C. Manxupốp và K.K. Platônốp đã có những trắc đạc về mối quan hệ qua lại giữa các thành viên trong tập thể. Trong đó, Platônốp đề cập đến bầu không khí tâm lý tập thể trong báo cáo “*Về*

*những vấn đề tâm lý xã hội*". N.C. Manxupốp đã sử dụng thuật ngữ bầu không khí tâm lý xã hội để chỉ những yếu tố xã hội - tâm lý bao trùm hoạt động lao động tập thể, và thuật ngữ được dùng lần đầu tiên trong tâm lý học.

Những quan niệm của Sêpel về bầu không khí tâm lý được tiếp tục nghiên cứu sâu và phát triển trên các phương diện trạng thái, cấu trúc, thành phần, nội dung mối quan hệ với các quá trình tâm lý xã hội khác.

Nhiều tác giả đã chỉ ra các yếu tố ảnh hưởng đến việc hình thành không khí tâm lý tập thể, đó là điều kiện tổ chức hoạt động lao động xã hội, các quan hệ chính thức và không chính thức trong quá trình giao tiếp tập thể, khẳng định vai trò của bầu không khí tâm lý tập thể đối với năng suất lao động:

A.X. Trecnusép đã chỉ ra những ảnh hưởng về mặt tổ chức, sự phụ thuộc của ý thức trách nhiệm của mỗi cá nhân với sự hình thành bầu không khí tâm lý tập thể.

N.N. Ópdôrốp nghiên cứu những tương hợp tâm lý chính thức và không chính thức, những tương hợp trong công việc dẫn đến hiệu quả cao, chi phí năng lượng thấp và sự thoải mái trong tâm lý các thành viên tập thể.

A.A. Sêtốp khẳng định không khí tâm lý xã hội là sự thống nhất các thành phần tâm lý xã hội phản ánh tính chất, nội dung và các điều kiện tổ chức hoạt động của các thành viên trong tập thể, các quan hệ chính thức và không chính thức trong giao tiếp ở tập thể.

V.A. Cônôva cho rằng không khí tâm lý xã hội là thu được những kết quả cao trong hoạt động và thái độ của học viên đối với học tập là giá trị, thước đo quan trọng nhất tạo nên không khí tâm lý tập thể.

Các quan niệm về bản chất bầu không khí tâm lý trong tập thể với những khác biệt, sự đa dạng, phong phú của các mối quan hệ xã hội trong tập thể những người lao động được các nhà nghiên cứu cho rằng như sau:

L.P. Bugiêva và A.C. Ulêđốp xem bầu không khí tâm lý là trạng thái ý thức của tập thể. K.K. Platônốp và V.B. Olsonxki quan niệm bầu không khí tâm lý như là sự phản ánh phức hợp các hiện tượng, là tổ hợp của sự tác động qua lại

giữa các yếu tố: con người, điều kiện lao động, mối quan hệ qua lại của mọi người trong quá trình lao động. Một số lớn tác giả xem không khí tâm lý là trạng thái của tập thể. Trong đó, họ chú ý đến tâm trạng, tình cảm, tính chất của các mối quan hệ giữa các con người với nhau (F.X. Cudomin, V.G. Pôđômacôp...). Các tác giả còn xem xét bầu không khí tâm lý tập thể trong mối quan hệ với thái độ giữa các cá nhân, sự thống nhất về chính trị và đạo đức, xung đột, dư luận, tâm trạng, tình cảm... giữa các thành viên trong tập thể.

Về hình thức biểu hiện của bầu không khí tâm lý các nhóm tác giả xem xét dưới các góc độ khác nhau. P.N. Giaplin và A.I. Xébacôp xem hình thức biểu hiện của bầu không khí tâm lý xã hội là sự hài lòng của các thành viên tập thể với quan hệ với công việc, với điều kiện hoạt động chung, tình đoàn kết trong tập thể, tâm trạng tập thể, dư luận tập thể. B.A. Buivôn nghiên cứu vấn đề này dựa trên thái độ của công nhân đối với công việc, những kinh nghiệm và những sáng kiến, với chuẩn mực và hành vi trong tập thể. N.Ph. Maxlôpva, G.X. Xcômarôpxki xem xét kiểu lãnh đạo, tâm thế, định hướng xã hội, giá trị người lao động, tính tích cực chính trị xã hội....

Đề cập đến những nhân tố cơ bản tác động đến quá trình hình thành bầu không khí tâm lý tập thể cũng có nhiều ý kiến. Một số tác giả cho rằng yếu tố đầu tiên tác động tới bầu không khí tâm lý tập thể là động cơ hoạt động lao động, tâm trạng, sự hài lòng đối với lao động, mối quan hệ giữa các thành viên trong tập thể (B.A. Phrôlôp, K.K. Platônôp); không khí tâm lý được hình thành ở tính cộng đồng về mặt thể lực và mặt tâm lý giữa các thành viên, ở hệ thống các mối quan hệ liên nhân cách trong nhóm, mối quan hệ thiện cảm trong tập thể (I.I. Lâyman); bầu không khí tâm lý được hình thành do ảnh hưởng của toàn bộ các mối quan hệ tâm lý xã hội và các mối quan hệ về mặt công việc quy định bởi hoạt động lao động của các thành viên và mối quan hệ qua lại giữa các thành viên (G.I. Vinôgradôp); có tác giả nhấn mạnh ảnh hưởng của các nhân tố tồn tại trong tập thể như cách tổ chức lao động, vấn đề lương bổng, cơ sở vật chất kỹ thuật, điều kiện sinh hoạt (G.G. Vônôbiôp, A.G. Côvaliôp).

### **1.1.2. Những công trình nghiên cứu trong nước**

Trong cuốn “*Những cơ sở tâm lý học trong công tác của người lãnh đạo*” Nguyễn Hải Khoát đã đề cập đến khái niệm bầu không khí tâm lý tập thể, những dấu hiệu và các yếu tố ảnh hưởng của nó. Trong đó, tác giả quan tâm nhiều đến yếu tố người lãnh đạo, yếu tố dung hợp nhóm. Trong cuốn “*Tâm lý học xã hội những lĩnh vực ứng dụng*” do Đỗ Long chủ biên, tác giả phân tích các yếu tố hình thành không khí tập thể, đề cao yếu tố môi trường vi mô (*nhân tố vật chất, hệ thống kích thích lao động, yếu tố bên trong nhóm*), vấn đề đạo đức nhóm, thái độ lao động, phẩm chất nhân cách người công dân, sự thích nghi, vai trò người lãnh đạo...

Các tác giả Mai Hữu Khuê và Đinh Văn Tiên trong cuốn “*Tâm lý học ứng dụng trong quản lý kinh doanh*” cho rằng bầu không khí tâm lý là sự thể hiện về chất các quan hệ giữa mọi người trong tập thể. Sự hài lòng về địa vị, về công việc, về quan hệ với đồng nghiệp, với cấp trên, với cơ quan là cơ sở của bầu không khí tâm lý tập thể.

Trong “*Tâm lý học quản lý*” do Nguyễn Đình Xuân chủ biên, thì bầu không khí tâm lý tập thể lại được nhắc đến như là không gian, ở đó chứa đựng trạng thái, tâm trạng chung của một tập thể lao động với tính chất tương đối ổn định.

Nguyễn Đình Chinh trong cuốn “*Tâm lý học xã hội*” đưa ra định nghĩa bầu không khí tâm lý nhóm là tính chất các mối quan hệ qua lại, một loạt trạng thái tình cảm tế nhị, những quan hệ tình cảm tích cực giữa người với người của nhóm xã hội nhất định.

Nguyễn Bá Dương trong cuốn “*Tâm lý học quản lý dành cho người lãnh đạo*” cho rằng bầu không khí tâm lý trong tập thể là hiện tượng tâm lý biểu hiện mức độ hoạt động, hoà hợp các phẩm chất tâm lý cá nhân của con người trong tập thể, qua đó tác giả cũng phân tích những yếu tố tạo nên bầu không khí tâm lý tập thể.

Tác giả Đào Thị Oanh trong cuốn *“Tâm lý học lao động”* đề cập vấn đề không khí tâm lý xã hội của nhóm lao động xã hội trong mối tương quan với đạo đức của nhóm, sự tương đồng tâm lý và năng suất lao động.

Tác giả Trần Trọng Thủy cũng coi không khí tâm lý trong tập thể chính là tâm trạng chung của tập thể đó.

Trong những năm gần đây, cùng với sự phát triển về kinh tế, xã hội thì vấn đề con người trong hoạt động lao động được đề cao và chú trọng quan tâm hơn. Việc nghiên cứu về bầu không khí tâm lý vì vậy mà được mở rộng, một số tác giả đã mạnh dạn nghiên cứu về lĩnh vực này như: Tác giả Vũ Đình Thắng với *“Nghiên cứu bầu không khí tâm lý tập thể biên tập viên Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia”*, luận văn thạc sĩ, 1995; Tác giả Đỗ Thị Hường với đề tài *“Bầu không khí tâm lý tập thể sinh viên sư phạm mẫu giáo và ảnh hưởng của nó tới tâm trạng cá nhân”*, luận văn tốt nghiệp, 1985; Lê Thị Hân với: *“Bầu không khí tâm lý tập thể sinh viên và vai trò của đội ngũ cán bộ lãnh đạo trong việc xây dựng bầu không khí tâm lý”*, luận văn thạc sĩ, năm 1984; Phạm Mạnh Hà với *“Tìm hiểu bầu không khí tâm lý và chiều hướng ảnh hưởng của nó tới năng suất lao động tại công ty cổ phần Nam Thắng, Hà Nội”*, luận văn thạc sĩ, 2003. Tác giả Nguyễn Hữu Thụ với đề tài *“Nghiên cứu bầu không khí tổ chức và ảnh hưởng của nó tới hiệu quả sản xuất kinh doanh của tập thể”*(2007). Các luận văn đã tập trung nghiên cứu thực trạng bầu không khí tâm lý của tập thể lao động, phân tích các nguyên nhân tạo ra bầu không khí tâm lý tập thể và đồng thời đề cao vai trò, ảnh hưởng của bầu không khí tâm lý đến trạng thái tâm lý của cá nhân, hiệu quả lao động của người lao động.

Hiện nay, quản lý con người trước hết phải thấu hiểu tâm lý đối tượng. Nắm bắt tâm lý và mong muốn của khách hàng luôn là yếu tố hàng đầu trong bất cứ chiến lược chăm sóc khách hàng nào. Chỉ khi biết được khách hàng thực sự có nhu cầu, mong muốn những gì thì lúc đó doanh nghiệp mới chăm sóc khách hàng một cách hiệu quả, chu đáo nhất, đồng thời nhân viên chăm sóc khách hàng của doanh nghiệp được làm việc trong môi trường trong sạch, lành mạnh,

có sự quản lý đúng đắn của lãnh đạo thì doanh nghiệp đó mới có thể làm tốt công tác chăm sóc khách hàng. Luận văn với đề tài “*Bầu không khí tâm lý tập thể điện thoại viên Trung tâm CSKH Viettel tại Hà Nội*” là sự tiếp thu và phát huy những quan điểm, những công trình nghiên cứu lí luận của tác giả nghiên cứu về bầu không khí tâm lý trước đây.

## **1.2. MỘT SỐ KHÁI NIỆM CƠ BẢN**

### **1.2.1. KHÁI NIỆM VỀ TẬP THỂ**

#### **a) Khái niệm tập thể**

C. Mác từng nói con người sinh ra là để sống trong xã hội, “*bản chất con người là tổng hòa các mối quan hệ xã hội*”. Và theo A. Comte thì, cá nhân là một thực thể xã hội, mọi người sinh ra đều gắn chặt với một hoặc một số nhóm, được xã hội nhào nặn ra, không có con người biệt lập, cũng không có con người phi xã hội. Như vậy, con người luôn sống và hoạt động trong một nhóm, một tập thể nhất định.

Các nhà Tâm lý học Xô viết đã quan tâm nghiên cứu về tập thể và định nghĩa tập thể như sau:

V. I. Lêbedép định nghĩa “*Tập thể là một tập đoàn người (một nhóm người) có tổ chức, có mục tiêu hoạt động và mục tiêu đó phải có giá trị xã hội, có ích cho xã hội. Đồng thời, tập thể còn là một đơn vị độc lập về mặt pháp lý*”[22; 76]

V.M. Sepen thì cho rằng: “*Tập thể lao động là cộng đồng xã hội bền vững của những người lao động có ích cho xã hội, mà công cụ đó được đặc trưng bởi: vai trò chủ đạo của mọi lợi ích xã hội, ý thức kỉ luật lao động cao, bầu không khí tâm lý đạo đức lành mạnh, các nguyên tắc dân chủ phát triển, có người lãnh đạo là nhà tổ chức và nhà giáo dục*”[24; 65].

Sepen cho rằng tập thể lao động tập hợp công nhân trên cơ sở hợp tác xã hội chủ nghĩa và phân công lao động. Tập thể lao động là biểu hiện của sự chín muồi nhất định về các mối quan hệ xã hội, tính tổ chức tự giác của họ. Định nghĩa này có thể được sử dụng như một mô hình độc đáo của những đặc trưng cơ bản về tập thể lao động. So sánh mô hình đó tới thực trạng công việc của tập



thể mình, những người lãnh đạo có thể xác định được mức độ trưởng thành của tập thể mình lãnh đạo về mặt xã hội và xác định được cần phải làm gì để củng cố, tiếp tục phát triển những mối quan hệ xã hội của tập thể.

A. X. Macarenco đã bàn về vấn đề tập thể như là một nhóm tự do của những người lao động, gắn bó với nhau bởi mục đích thống nhất, một hành động thống nhất. Đó là nhóm được tổ chức, có cơ quan lãnh đạo, có kỉ luật và tinh thần trách nhiệm.

Theo A. G. Kovaliov: *“Tập thể là một khối cộng đồng người nhằm thực hiện những mục đích có ý nghĩa xã hội. Những mục đích này có thể có tính chất hành chính nhà nước, tính chất sản xuất khoa học, học tập, thể thao...”* [1; 148]

Khối cộng đồng người này có thể là một cộng đồng đơn thuần bề ngoài hoặc một tổ chức hữu cơ, có tính tạm thời hoặc thường xuyên vĩnh cửu. Nhưng chỉ có cộng đồng người mang tính chất bền vững, có những mục tiêu và nhiệm vụ hoạt động riêng của mình, có viễn cảnh phát triển, có cơ quan quản lý riêng và có sự độc lập mới là một tập thể với đầy đủ ý nghĩa của từ đó.

Trong giáo trình Tâm lý học xã hội với quản lý, Vũ Dũng đã đề cập *“Tập thể là nhóm người ở đó các cá nhân có cùng động cơ và mục đích hoạt động, phối hợp với nhau một cách chặt chẽ, đồng bộ và có hiệu quả trong quá trình thực hiện nhiệm vụ chung. Sự tồn tại và phát triển của nó dựa trên cơ sở thỏa mãn và kết hợp hài hòa giữa các lợi ích cá nhân và lợi ích chung (lợi ích tập thể và xã hội)”*[25; 46]

Trần Thị Minh Đức trong giáo trình Tâm lý học xã hội cho rằng *“Tập thể là một tập đoàn người (một nhóm người) liên kết bền vững, có tổ chức, mục tiêu và nhiệm vụ hoạt động phù hợp với các giá trị xã hội và lợi ích xã hội, có cơ quan quản lý riêng và là đơn vị độc lập về mặt pháp lý”*.

Trong cuốn Tâm lý học quản trị kinh doanh, Nguyễn Hữu Thụ đã định nghĩa *“Tập thể là một nhóm người liên kết với nhau bởi hoạt động chung có mục đích mang tính giá trị cao, là một nhóm người tồn tại độc lập có tổ chức, có cơ quan lãnh đạo và được khẳng định mang tính pháp lý”*.

Các tác giả trong cuốn “*Một số vấn đề tâm lý học trong quản lý sản xuất*” của Viện thông tin khoa học xã hội cho rằng: “*Tập thể là một “nhóm” vững chắc mà đặc điểm nổi bật là có mục đích chung, có lao động tập thể, có hệ thống tự quản, có kỷ luật tự giác, cùng thông hiểu nhau và cùng tôn trọng nhau*”.

Tập thể ở đây là hình thức cao nhất của tổ chức nội bộ nhóm, và nếu xét như vậy, mỗi tập thể là một nhóm, nhưng mỗi nhóm chưa hẳn đã là một tập thể.

Trong nghiên cứu này chúng tôi quan niệm tập thể như sau:

***“Tập thể là một nhóm người liên kết với nhau trong một tổ chức có tính pháp lý mà trong đó họ cùng thực hiện những hoạt động chung có mục đích và mang tính xã hội cao”***

Với những quan điểm được trình bày thông qua định nghĩa trên, có thể thấy rằng, tập thể có những dấu hiệu đặc trưng sau:

- *Có sự thống nhất mục đích hoạt động*: Sự thống nhất gắn bó các thành viên lại với nhau, tạo thành ý chí chung của tập thể. Mục đích của tập thể lao động xuất phát từ các nhu cầu và lợi ích của xã hội.

- *Có sự thống nhất về tư tưởng*: Đó là sự thống nhất về quan điểm đạo đức chính trị của đại đa số thành viên tập thể lao động. Nó đảm bảo sự thống nhất trong cách nhìn nhận về các sự kiện, hiện tượng xảy ra trong tập thể, trong xã hội và đảm bảo đáp ứng những đòi hỏi về lợi ích xã hội.

- *Có sự hợp tác, giúp đỡ lẫn nhau trong tập thể*: Thiếu sự hợp tác giúp đỡ lẫn nhau giữa các thành viên thì nhóm người đó sẽ không trở thành tập thể, cũng không có sự thống nhất hành động và tư tưởng.

- *Có sự lãnh đạo tập trung thống nhất*: nhằm phối hợp điều hòa hoạt động của tập thể, hướng hoạt động của các bộ phận vào thực hiện nhiệm vụ chung của tập thể một cách có hiệu quả.

- *Có kỷ luật lao động*: Chỉ với sự hiện diện của kỷ luật thì xã hội mới ổn định, mới có sự hoạt động nhịp nhàng, trật tự và mang lại hiệu quả cao. Kỷ luật khép con người vào guồng máy hoạt động và quy định trật tự hành vi nhất định,

đồng thời tạo ra những điều kiện thuận lợi cho hoạt động thần kinh cấp cao và sức khỏe của con người, đồng thời bảo vệ tự do của người lao động.

#### b) Cấu trúc tập thể

Cấu trúc tổ chức của một tập thể có ý nghĩa quyết định đối với việc hình thành và phát triển nhân cách cá nhân của những người lao động trong tập thể đó, đối với việc xác lập cái tâm thể xã hội của một tập thể, nguyên nhân chủ yếu của sự thành công hay không thành công của tập thể trong việc thực hiện các nhiệm vụ, mục tiêu của mình.

Các nhà Tâm lý học xã hội Xô viết, A. L. Svensinxi, B.F. Lomov đã thống nhất ý kiến cho rằng các tổ- nhóm sản xuất cơ sở có hai loại cấu trúc tổ chức: cấu trúc chính thức và cấu trúc không chính thức.

##### *\* Cấu trúc chính thức*

Cấu trúc chính thức của tập thể lao động được hình thành trên cơ sở những nhiệm vụ chức năng của tập thể, phù hợp với mục đích xã hội cần giải quyết. Sự phân định rõ ràng, chính xác nhiệm vụ, chức năng của từng thành viên trong tập thể lao động là cơ sở phát triển các mối quan hệ lành mạnh của tập thể, là tiền đề xây dựng bầu không khí tâm lý trong lành trong tập thể.

##### *\* Cấu trúc không chính thức*

Các nhóm này được hình thành nên trong lòng tập thể thông qua mối quan hệ giữa các cá nhân do sự gần gũi nhau về quan niệm sống, tuổi tác, nghề nghiệp, sở thích, mục tiêu phấn đấu, vui chơi giải trí...Mối quan hệ tình cảm của các thành viên nhóm không chính thức rất chặt chẽ. Họ sẵn sàng thông cảm với nhau, giúp đỡ nhau vô tư trong quá trình thực hiện nhiệm vụ được giao cũng như trong cuộc sống riêng tư.

Như vậy, trong một tập thể tồn tại song song hai cơ cấu: cơ cấu chính thức và cơ cấu không chính thức. Biết kết hợp và dung hòa giữa tập thể và các nhóm không chính thức trong lòng tập thể đó để cùng hoạt động đồng bộ thống nhất với nhau, không xung đột với nhau, tạo ra bầu không khí tâm lý lành mạnh là một nhiệm vụ quan trọng của người lãnh đạo tập thể.

### c) Các giai đoạn và trình độ phát triển của tập thể

Tập thể không thể xuất hiện ngay, cần phải có một khoảng thời gian nhất định để mọi người rèn rũa nhau, cần có những điều kiện để điều chỉnh những quan hệ của họ, những giai đoạn cần cho sự trưởng thành về mặt tâm lý đạo đức cụ thể của tập thể là tất yếu.

Theo nhà Tâm lý - giáo dục A.X. Makarenco, tập thể như là một cơ thể sống, quá trình xây dựng và phát triển một tập thể trải qua 3 giai đoạn:

#### + *Giai đoạn 1*: Giai đoạn tổng hợp sơ cấp

Ở giai đoạn này tập thể mới hình thành. Mọi người chưa biết rõ lẫn nhau, tìm hiểu lẫn nhau và liên kết với nhau dựa trên các đặc điểm bề ngoài hoặc quan hệ tình cảm cảm tính. Các thành viên trong tập thể chưa hiểu biết hết chức năng và nhiệm vụ của mình, chưa quen công việc, chưa có kỹ năng và sự phối hợp lẫn nhau trong hoạt động. Ý thức kỉ luật chưa tốt, chưa hình thành ý thức tập thể. Sự giao tiếp, thông tin từ lãnh đạo xuống người dưới quyền là đi theo một chiều. Theo Makarenco, giai đoạn này nhà lãnh đạo nên sử dụng phong cách độc đoán, tự đưa ra quyết định mà không hỏi ý kiến của ai, thì hoạt động sẽ có hiệu quả hơn.

#### + *Giai đoạn 2*: Giai đoạn phân hóa

Giai đoạn này tập thể lao động đã có sự phân hóa giữa các thành viên: xuất hiện những cá nhân nổi bật, tích cực, là những người đi đầu trong việc thực hiện các quyết định của lãnh đạo, có ý thức tổ chức kỉ luật cao. Giữa các thành viên đã có sự hiểu biết lẫn nhau, có các kỹ năng lao động cần thiết, có sự hợp tác, phối hợp nhịp nhàng trong công việc. Lúc này, bầu không khí tâm lý trong tập thể hình thành và phát triển. Giai đoạn này, tập thể cũng xuất hiện những cá nhân lười nhác, trốn tránh công việc, không thực hiện nhiệm vụ, người lãnh đạo cần kết hợp giữa phong cách lãnh đạo độc đoán và phong cách lãnh đạo dân chủ trong hoạt động lãnh đạo.

#### + *Giai đoạn 3*: Giai đoạn tổng hợp

Các thành viên có sự thông cảm và giúp đỡ lẫn nhau. Ý thức tập thể của các thành viên phát triển, tự giác cao trong việc thực hiện các nhiệm vụ của mình, phối hợp nhịp nhàng trong hoạt động, làm cho hiệu quả sản xuất kinh doanh được nâng lên rõ rệt. Bầu không khí tâm lý xã hội trong tập thể lành mạnh, mọi người biết yêu thương thông cảm, chia sẻ và giúp đỡ lẫn nhau. Ở đây có mức độ dung hợp tâm lý cao giữa các thành viên. Lợi ích cá nhân, lợi ích tập thể, lợi ích xã hội ở đây được kết hợp hài hòa. Ở giai đoạn này, người lãnh đạo cần sử dụng phong cách lãnh đạo dân chủ trong điều hành công việc, khi đưa ra các quyết định cần tham khảo ý kiến các thành viên cốt cán và các thành viên trong tập thể, thực hiện dân chủ và công khai.

## **1.2.2. KHÁI NIỆM VỀ BẦU KHÔNG KHÍ TÂM LÝ**

### **a. Định nghĩa bầu không khí tâm lý**

Trong lao động và trong các mối quan hệ xã hội, mỗi người đều có thái độ riêng và phương hướng riêng của mình. Giáo dục, kinh nghiệm sống, những người xung quanh... lại quyết định phương hướng này. Tổng số phương hướng của tất cả các thành viên trong tập thể, bao gồm thái độ hữu nghị và hợp tác cũng như sự thù địch, ác cảm, tự cô lập ở một mức độ nào đó tạo ra bầu không khí tâm lý chung. Theo Paplôp thì *“mỗi người đều đóng góp vào đó một chút của mình nhưng tất cả đều hít thở bầu không khí đó”*.

Nghiên cứu bầu không khí tâm lý, theo V. I. Mikhiev *“về thực chất là nghiên cứu lý luận xã hội ở tập thể xí nghiệp hoặc cơ quan về các vấn đề thái độ lao động, thái độ đối với xí nghiệp, đối với lãnh đạo và các đồng chí”*[23;135]

Ông giải thích, bầu không khí tâm lý tập thể không đơn thuần là tổng thể các phong cách cá nhân của nhân viên. Nó được hình thành từ các mối quan hệ qua lại giữa con người nhưng không hẳn đã đồng nhất với tổng thể nói trên. Giữa những cá nhân tốt nhất lại có thể hình thành ra những quan hệ xấu, ngược lại, những người thiếu sót có thể tổ chức ra được một tập thể lao động hữu nghị, lành mạnh.

E. X. Cudomin, J. P. Vôcôp, J.U. Emêlianov trong cuốn *“Người lãnh đạo và tập thể”* đã cho rằng *“bầu không khí tâm lý là trạng thái tâm lý- xã hội của tập thể sản xuất cơ sở phản ánh tính chất, nội dung và khuynh hướng tâm lý thực tế của các thành viên trong tập thể”*[2; 147]

Có thể hiểu, thực trạng tâm lý này của các thành viên trong tập thể, đến lượt nó, lại tái tạo tình trạng kinh tế cụ thể của tập thể sản xuất đó, tái tạo tính chất và mức độ quan hệ qua lại giữa con người với nhau, điều kiện lao động và tổ chức lao động. Thực trạng tâm lý của các thành viên trong tập thể được biểu hiện trong tâm trạng của mọi người, trong thái độ thỏa mãn với lao động của mình, đối với sự phát triển về sau.

Theo V. M. Sepen cho rằng *“bầu không khí đạo đức- tâm lý của tập thể là tâm trạng tinh thần của tập thể đó, xác định bởi tình huống trong tập thể, bởi các nguyên tắc, tư tưởng đạo đức đã được xác lập trong ý thức của công nhân và được thể hiện một cách tích cực trong ý kiến xã hội của họ”*[24; 221]

Theo A. A. Rusalina, không khí tâm lý xã hội của tập thể là sự biểu hiện tính chất của 3 mối quan hệ chủ yếu trong hoạt động của tập thể, đó là quan hệ giữa người lãnh đạo với cấp dưới, quan hệ giữa các thành viên trong nhóm, và quan hệ giữa các thành viên với công việc.

Tác giả trong nước cũng đã có khá nhiều tác giả đề cập về vấn đề bầu không khí tâm lý. Tác giả Trần Trọng Thủy trong *“tập bài giảng Tâm lý học lao động”* dành cho học viên cao học đã định nghĩa *“bầu không khí tâm lý thường được hiểu là tính chất của mối quan hệ qua lại giữa mọi người trong tập thể, là tâm trạng chính trong tập thể, cũng như sự thỏa mãn của người công nhân đối với công việc được thực hiện”*[21; 29]

Nguyễn Đình Xuân trình bày về định nghĩa bầu không khí tâm lý trong cuốn *Tâm lý học quản trị kinh doanh* cho rằng: *“nói tới bầu không khí tâm lý là nói tới tâm trạng xúc cảm và thái độ tình cảm của các thành viên trong nhóm”*

*tác động lên tâm tư, tình cảm lẫn nhau. Nó có tác dụng hoặc thúc đẩy hoặc kìm hãm sự hoạt động của con người”*[11; 170]

Ở định nghĩa này, bầu không khí tâm lý chịu ảnh hưởng của các quan điểm tâm trạng, định hướng giá trị đang chiếm ưu thế. Theo ông, trong tâm lý xã hội, bầu không khí tâm lý được chia làm nhiều loại như bầu không khí chính trị, bầu không khí đạo đức, bầu không khí kinh tế, bầu không khí văn hóa... Và chính các bầu không khí này đã tạo ra các nền đề trên đó các hoạt động sống, các quan hệ kinh doanh được mở ra và phát triển.

Tác giả Nguyễn Hữu Thụ định nghĩa *“Bầu không khí tâm lý trong tập thể sản xuất kinh doanh là trạng thái tâm lý xã hội của tập thể phản ánh mức độ phát triển các mối liên hệ liên nhân cách, tâm trạng, xu hướng quan điểm, tình cảm, sự thỏa mãn và cả thái độ của các thành viên đối với điều kiện, nội dung lao động, tiền lương và sự lãnh đạo tập thể”*. [12; 142]

Nguyễn Bá Dương trong Tâm lý học quản trị dành cho người lãnh đạo thì cho rằng *“bầu không khí tâm lý trong tập thể là hiện tượng tâm lý biểu hiện mức độ hoạt động, hòa hợp về các phẩm chất tâm lý cá nhân của con người trong tập thể, nó được hình thành từ thái độ của mọi người trong tập thể đối với công việc, bạn bè, đồng nghiệp, và người lãnh đạo trong tập thể”* [10; 203]

Theo ông, bầu không khí tâm lý tập thể được cấu thành từ nhiều yếu tố:

+ Chỗ làm việc của tập thể và môi trường tự nhiên được tạo nên ở chỗ làm việc

+ Sự kết hợp về mặt tâm lý giữa các thành viên trong tập thể.

+ Tương trợ giúp đỡ lẫn nhau, mỗi thành viên đều tin tưởng rằng bạn bè luôn giúp đỡ mình

+ Lương đánh giá lao động và đảm bảo nhà ở cho công nhân

+ Chăm lo quyền lợi và việc làm cho mọi người

Tác giả Vũ Dũng trong cuốn Tâm lý học với quản lý đã nêu *“bầu không khí tâm lý xã hội là trạng thái tâm lý của tập thể. Nó thể hiện sự phối hợp tâm lý xã hội, sự tương tác giữa các thành viên và mức độ dung hợp các đặc điểm tâm lý*

*trong quan hệ liên nhân cách của họ, bầu không khí tâm lý xã hội tồn tại khách quan trong tập thể”.*

Trong bài giảng Tâm lý con người trong hoạt động quản lý, tác giả Hoàng Mộc Lan định nghĩa “*Bầu không khí tâm lý là một hiện tượng khách quan tự nhiên, vốn có thường xuyên trong đời sống tinh thần của tập thể cộng đồng, là không gian xã hội chứa đựng trạng thái tâm lý chung của các thành viên trong tập thể đó nó có thể điều chỉnh hoạt động của tập thể theo một mục tiêu xác định”.*

Tác giả Thái Trí Dũng trong giáo trình Tâm lý học quản trị kinh doanh lại cho rằng “*Bầu không khí tâm lý xã hội của tập thể là trạng thái tâm lý xã hội phản ánh tính chất, nội dung của các mối quan hệ giữa các thành viên trong tập thể đó”*

Trong cuốn “Tâm lý học lao động”, tác giả Đào Thị Oanh: “*Không khí xã hội của nhóm lao động là một chỉ số tổng hợp của tình cảm tâm lý xã hội trong tất cả các mối quan hệ qua lại, trong tất cả các hoạt động, tình cảm, trong mức độ nhận thức có ở mọi thành viên của nhóm và không khí tâm lý xã hội là một trong trạng thái xúc cảm chung ở mức độ cảm giác, mà nó có thể thúc đẩy hoặc kìm hãm hoạt động của nhóm”.*[3; 117]

Tác giả Phạm Tất Dong trong chương III của tài liệu bồi dưỡng giáo viên về một số vấn đề cơ bản của tâm lý học lao động đã cho rằng: “*Không khí tâm lý trong một cơ sở sản xuất là những mối liên hệ nhân cách đang xác định tâm trạng chủ yếu của tập thể (hoặc nhóm) lao động”.*

Qua các định nghĩa đã được đề cập, chúng tôi có thể đưa ra quan điểm về bầu không khí tâm lý tập thể: **Bầu không khí tâm lý tập thể là trạng thái tâm lý xã hội của tập thể, phản ánh tính chất và sự thoả mãn của người lao động về 3 mối quan hệ chủ yếu trong hoạt động: quan hệ giữa người lãnh đạo với cấp dưới (quan hệ theo “chiều dọc”), quan hệ giữa thành viên với thành viên (quan hệ theo “chiều ngang”), quan hệ với công việc (điều kiện làm việc, chế độ chính sách, tiền lương...).**



## **b. Đặc điểm bầu không khí tâm lý**

E. X. Cudomin, J. P. Vôcôp, J.U. Emêlianov trong cuốn “*Người lãnh đạo và tập thể*” đã đề cập đến những đặc điểm riêng trong bầu không khí tâm lý, đó là:

1. Sự hài lòng của công nhân viên chức đối với những yếu tố khác nhau trong tình hình sản xuất- xã hội, trong đó có những mối quan hệ qua lại, lao động, lãnh đạo, tổ chức
2. Tâm trạng
3. Sự hiểu biết lẫn nhau và uy tín của lãnh đạo và những người cấp dưới
4. Mức độ tham gia của các thành viên trong tập thể vào việc quản lý và tự quản của tập thể
5. Tình đoàn kết
6. Kỷ luật tự giác
7. Hiệu suất

Tình hình và mức độ của bầu không khí tâm lý trong một tập thể sản xuất phần lớn được quyết định bởi: những khuynh hướng xã hội thống trị (sự giúp đỡ lẫn nhau, tình đoàn kết, tinh thần lạc quan) đã trở thành tập quán của một tập thể sản xuất cụ thể.

Nguyễn Văn Đình và Nguyễn Văn Mạnh trong giáo trình “*Tâm lý và nghệ thuật giao tiếp ứng xử trong kinh doanh du lịch*” thì cho rằng, bầu không khí tâm lý xã hội thoải mái lành mạnh khi nó có các dấu hiệu sau đây:

- Sự giao tiếp giữa các thành viên diễn ra bình đẳng, cởi mở, chân tình, tôn trọng và tương trợ lẫn nhau.
- Mục đích hoạt động, phân chia lợi ích được mọi người hiểu rõ ràng, không có gì mập mờ uẩn khúc.
- Có dấu hiệu cạnh tranh lành mạnh giữa các thành viên. Các yếu tố cấu thành bầu không khí tâm lý xã hội lành mạnh
  - Yếu tố thẩm mỹ
  - Yếu tố vật chất
  - Yếu tố phù hợp về mặt tâm lý

Trong chương III của tài liệu bồi dưỡng giáo viên về một số vấn đề cơ bản của tâm lý học lao động của tác giả Phạm Tất Dong đã cho rằng không khí tâm lý tốt đẹp trong một tập thể sản xuất được thể hiện ở những hiện tượng sau:

+ Có được một dư luận tập thể lành mạnh, tác động tích cực đến tư tưởng, tình cảm, ý chí của từng thành viên trong tập thể. Tập thể có được dư luận lành mạnh, mỗi thành viên trong tập thể sẽ thấy thoải mái, sẽ nhìn đồng chí, đồng nghiệp với con mắt tin cậy và thông cảm, bầu không khí lao động sẽ trở nên dễ chịu.

+ Xây dựng được những xúc động tập thể. Sự xúc động tập thể ở đây là hiện tượng đồng nhất trạng thái xúc cảm của những người trong cùng một đơn vị sản xuất, một cộng đồng xã hội.

+ Phong trào thi đua xã hội chủ nghĩa. Nhìn vào khí thế thi đua của một tập thể, người ta có thể phán đoán ít nhiều đến không khí tâm lý của tập thể đó. Nếu xây dựng được một phong trào thi đua sôi nổi, sự ganh đua, chèn lấn nhau sẽ mất đi, tâm trạng thoải mái sẽ xuất hiện ở mỗi người, không khí tâm lý trở nên “tươi mát”, dễ chịu.

+ Hiện tượng tư duy tập thể. Khi không khí tâm lý của tập thể không thuận lợi, tư duy tập thể sẽ không bộc lộ, mà thay vào đó là những lời “bàn chùn”, lời dèm pha, những câu chất vấn nhằm “phủ định” một ý đồ tích cực...

+ Không khí tâm lý lành mạnh cũng thể hiện ở tác phong bắt chước lẫn nhau trong tập thể về những hành vi, hành động đúng đắn, đẹp đẽ. Đây thực chất là tác phong học hỏi lẫn nhau một cách “thực sự cầu thị”.

Như vậy, theo chúng tôi đặc điểm bầu không khí tâm lý được thể hiện như sau:

\* Bầu không khí tâm lý tập thể phản ánh các sắc thái tâm trạng của các thành viên trong tập thể ở một trình độ tích hợp cao; là tâm trạng chung của cả tập thể, phản ánh sự thỏa mãn hay không thỏa mãn của họ đối với các vấn đề liên quan tới sự tồn tại và phát triển của tập thể.

\* Phản ánh tới các quan hệ “dọc” tức là phản ánh tới mối quan hệ giữa người lãnh đạo với người dưới quyền, quan hệ “ngang” tức là mối quan hệ giữa người lao động với người lao động, tới tính chất lao động như điều kiện lao động, chế độ chính sách, tiền lương...và mức độ thỏa mãn của các thành viên đối với quan hệ đó.

\* Phản ánh tình cảm đó của các thành viên trong tập thể đối với các vấn đề điều kiện lao động, tính chất lao động, tiền lương, với người lãnh đạo... trong tập thể.

### **c. Cấu trúc bầu không khí tâm lý**

Cho đến nay các nhà nghiên cứu còn chưa có sự thống nhất về cấu trúc bầu không khí tâm lý. Nhưng đều có điểm chung cho rằng bầu không khí tâm lý là một trạng thái tâm lý xã hội của tập thể

Theo G. M. Andrêva, một nhà Tâm lý học Xô viết cho rằng, bầu không khí tâm lý được tạo nên bởi ít nhất 3 loại quan hệ sau:

- + Quan hệ giữa lãnh đạo và công nhân
- + Quan hệ giữa công nhân và công nhân
- + Quan hệ giữa công nhân với công việc (thái độ đối với công việc)

Bầu không khí tâm lý là một trạng thái tâm lý, vì thế, nó phản ánh mức độ thỏa mãn hay không thỏa mãn tính chất và nội dung của 3 nhóm quan hệ phổ biến của người lao động trong tập thể, cụ thể là: quan hệ theo chiều “dọc”, quan hệ theo chiều “ngang” và quan hệ đối với lao động và môi trường văn hóa- xã hội của tập thể.

Bầu không khí tâm lý phản ánh tính chất quan hệ theo chiều “dọc” thể hiện mức độ thoả mãn đối với tính chất công khai, dân chủ, khách quan hay không của người lãnh đạo; là tâm trạng thoả mãn hay không thoả mãn của các thành viên trong tập thể với nội dung, phong cách lãnh đạo, uy tín, phẩm chất và năng lực của lãnh đạo trong việc tổ chức lao động và ra quyết định quản lý.

Bầu không khí tâm lý phản ánh tính chất của các mối quan hệ theo chiều “ngang” giữa các thành viên, thể hiện sự thoả mãn hay không thoả mãn đối với

sự hợp tác, chia sẻ, hỗ trợ lẫn nhau giữa họ để thực hiện nhiệm vụ chung. Bầu không khí tâm lý còn phản ánh sự thoả mãn hay không thoả mãn của người lao động đối với lối sống, tình cảm, đạo đức của các thành viên trong tập thể (ý thức trách nhiệm, trung thực, tôn trọng...). Bầu không khí tâm lý phản ánh tính chất lao động (đơn giản hay phức tạp, nặng nhọc hay không nặng nhọc...), điều kiện lao động (không khí có độc hại hay không, tiếng ồn, ánh sáng, máy móc, trang thiết bị...) có phù hợp với người lao động hay không? Bầu không khí tâm lý còn phản ánh sự thoả mãn hay không thoả mãn của họ đối với ý nghĩa, giá trị lao động đối với cá nhân và xã hội, tiền lương và tiền thưởng mà họ nhận được.

Bầu không khí tâm lý còn phản ánh sự thoả mãn hay không thoả mãn đối với môi trường tâm lý - xã hội trong tập thể như: chính sách, chiến lược phát triển, quan hệ đối nội, đối ngoại (*chính quyền địa phương, các đối tác trong và ngoài nước*) và sự tham gia của tập thể trong việc thực hiện các chủ trương, chính sách của Đảng và Nhà nước.

Người lao động phản ánh các yếu tố trên bằng trạng thái thoả mãn hay không thoả mãn nhu cầu và mong muốn của họ. Các trạng thái tâm lý này được tích hợp lại với nhau để tạo thành bầu không khí tâm lý của tập thể.

#### **d. Vai trò của bầu không khí tâm lý**

Bầu không khí tâm lý trong một tập thể sản xuất có mối quan hệ chặt chẽ với các mối quan hệ người - người được diễn ra trong tập thể, trong quá trình lao động sản xuất và sự tổ chức lao động của tập thể. Chính bởi tính chất và mối quan hệ chặt chẽ của bầu không khí tâm lý đối với tâm trạng của cả tập thể nói chung và của từng cá nhân trong đó nói riêng, do đó, bầu không khí tâm lý có ảnh hưởng mạnh mẽ tới các hoạt động chung của tập thể, nói cách khác, nó ảnh hưởng một cách gián tiếp tới năng suất lao động của tập thể.

Một bầu không khí tâm lý lành mạnh, thân ái trong tập thể sẽ tạo ra tâm trạng phấn khởi vui vẻ ở mỗi thành viên, tăng tính tích cực trong việc thực hiện các nhiệm vụ được giao, tạo ra sự đoàn kết giúp đỡ lẫn nhau giữa các cá nhân. Ở tập thể như vậy ít xuất hiện những xung đột gay gắt, những nhóm không chính

thức đối lập và các thủ lĩnh tiêu cực. Ở đó các thành viên luôn gắn bó với tập thể và có ý thức xây dựng tập thể của mình. Trái lại, ở một tập thể có bầu không khí tâm lý căng thẳng, mất đoàn kết sẽ tạo ra các cảm xúc, tâm trạng tiêu cực ở các thành viên, dễ dàng hình thành nên các nhóm không chính thức, đối lập, xung đột. Bầu không khí tâm lý là cái nền, cái phong mà trên đó các hoạt động sống, quan hệ và giao tiếp của các thành viên được mở ra, trong đó tình cảm của mỗi cá nhân là sự phản ánh một phần tâm trạng của tập thể lao động.

Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng xây dựng được bầu không khí tâm lý tập thể thuận lợi sẽ nâng cao năng suất lao động và chất lượng sản phẩm công việc. Ở nhiều cơ quan, xí nghiệp sự thành công là do họ tạo ra được những mối quan hệ công việc, quan hệ tình cảm tốt đẹp giữa các thành viên tập thể, khích lệ và khơi dậy nhiệt tình lao động, óc sáng tạo trong hoạt động, thúc đẩy thực hiện và hoàn thành xuất sắc những nhiệm vụ công tác. Nếu chúng ta làm cho các mối quan hệ giữa mọi người với nhau trong tập thể ổn định, hài lòng, làm dịu được sự căng thẳng cảm xúc, tạo ra không khí vui tươi phấn khởi thì sẽ nâng cao được tính tích cực trong hoạt động, tăng cường sự tập trung chú ý, sự chính xác, cẩn thận của mỗi người.

Bầu không khí tâm lý trong tập thể thuận lợi đoàn kết sẽ tạo nên sự thống nhất về mặt tình cảm, sự tương hợp tâm lý và sự thống nhất về định hướng giá trị của các thành viên trong tập thể làm tăng cường và phong phú các mối quan hệ giao tiếp, các mối quan hệ liên nhân cách, sự tương trợ giúp đỡ nhau trong công việc, trong đời sống tình cảm. Tập thể trở thành nơi mà ở đó các thành viên theo đuổi và thực hiện các mục tiêu hiện thực của cuộc sống, ở đó họ lao động, trải nghiệm và giành được những điều tốt đẹp cho bản thân và đồng thời họ đóng góp sức lực trí tuệ, sự sáng tạo cho tập thể, cho xã hội.

Như vậy, có thể nói, bầu không khí tâm lý trong tập thể như là nguồn gốc sức mạnh của tập thể, là hạt nhân cố kết mọi thành viên của tập thể thành một sức mạnh thống nhất. Bằng những luận điểm trên, ta có thể khẳng định rằng, bầu không khí tâm lý trong tập thể có vai trò hết sức quan trọng, là một trong những nhân tố quyết

định tới năng suất, chất lượng lao động của từng thành viên nói riêng và toàn tập thể nói chung.

### **1.3. CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN BẦU KHÔNG KHÍ TÂM LÝ**

Vinogradov cho rằng không khí tâm lý chịu ảnh hưởng của toàn bộ các mối quan hệ với công việc bằng hoạt động lao động và quan hệ giữa các thành viên trong tập thể.

A.G. Covaliov và G.G. Vorobiov lại nhấn mạnh những nhân tố nội tại như E. X. Cudomin, J. P. Vólôp, J.U. Emelianov trong cuốn “*Người lãnh đạo và tập thể*” cho rằng bầu không khí tâm lý của tập thể lao động cơ sở bị quy định bởi những ảnh hưởng của môi trường xã hội rộng lớn (môi trường vĩ mô), cũng như bởi những tác động nội bộ bắt nguồn từ những đặc điểm riêng của tập thể này (từ tính chất của môi trường vi mô). Hoạt động của các tổ chức lãnh đạo một xí nghiệp công nghiệp nhất định, của các cơ quan quản lý và tự quản lý của xí nghiệp này, của các tổ chức xã hội, có quan hệ với ảnh hưởng của môi trường vĩ mô. Ảnh hưởng của môi trường vi mô của tập thể lao động là kết quả của những mối liên hệ chính thức và không chính thức giữa các thành viên của nó, là kết quả của phong cách làm việc của người lãnh đạo chính thức, là kết quả của mức độ quan hệ qua lại về mặt tâm lý- xã hội giữa các thành viên của tập thể. [2; 146]

V. I. Lêbêdep trong cuốn tâm lý xã hội trong quản lý cho rằng “*không khí tâm lý xã hội được hình thành do nhiều nhân tố như nhân tố lây lan tâm lý, nhân tố thẩm mỹ, nhân tố vật chất*” [22; 97-98]

+ Với nhân tố lây lan tâm lý: Cơ sở của cơ chế lây lan tâm lý là sự bất chước. Cơ chế lây lan tâm lý bao gồm 2 yếu tố: Cơ chế dao động từ từ và cơ chế bùng nổ (sự bất chước này được tích lũy và đến một lúc nào đó sẽ bùng nổ)

Các nhà Tâm lý học cho rằng cơ chế bùng nổ xuất hiện khi con người ở trong tâm trạng căng thẳng cao độ. Ý thức của con người lúc đó yếu đi, không tự chủ được và bị rơi vào tâm trạng hoảng loạn, bất chước một cách máy móc.

+ Nhân tố thẩm mỹ: Bầu không khí tâm lý chỉ lệ thuộc vào hiện tượng lây lan tâm lý mà còn lệ thuộc và những điều kiện mà chúng ta cảm thấy vô cùng thoải mái khi được ngồi làm việc trong môi trường này.

+ Nhân tố vật chất: Là nhân tố gây được nhiều tác dụng trong việc tạo nên niềm phấn chấn cho công việc.

Sự hình thành bầu không khí tâm lý do nhiều yếu tố quy định. Mà trước hết, phong cách làm việc của người lao động ảnh hưởng to lớn đến bầu không khí tâm lý xã hội của tập thể. Khi người lãnh đạo biết đánh giá, khen thưởng và xử phạt khách quan và đúng mức đối với thành viên thì sẽ khích lệ mọi người làm việc với năng suất, chất lượng cao hơn.

Thực tế đã được chứng minh, những người quản lý biết tôn trọng nhân cách của người lao động, biết khơi dậy tính tích cực, sáng tạo lòng nhiệt tình lao động trên cơ sở dân chủ và đảm bảo lợi ích cho người lao động thì họ sẽ thành công. Như vậy, sự khen chê, đánh giá và xử phạt của người lãnh đạo có ảnh hưởng lớn đến tâm trạng và hoạt động của người lao động, sẽ góp phần tạo nên bầu không khí tâm lý xã hội hoặc tích cực hoặc tiêu cực.

Một yếu tố ảnh hưởng đến bầu không khí tâm lý mà ta cần tính đến, đó là sự hoà hợp tinh thần giữa các thành viên trong tập thể, tức là khả năng kết hợp hoạt động giữa các thành viên của nhóm, hay nói cách khác, không khí tâm lý tập thể còn phụ thuộc vào sự tương hợp tâm lý của các thành viên trong tập thể.

Góp phần tạo nên bầu không khí tâm lý xã hội của tập thể còn có yếu tố lây lan tâm lý. Lây lan tâm lý là một hiện tượng khá phổ biến trong tập thể và có ảnh hưởng lớn tới hiệu quả hoạt động bởi đó là sự lây truyền xúc cảm, tình cảm từ cá nhân hoặc nhóm người này sang cá nhân hoặc nhóm người khác nhanh chóng, mạnh mẽ một cách không có ý thức hoặc có ý thức.

Qua đó thấy rằng, các yếu tố ảnh hưởng tới bầu không khí tâm lý bao gồm một số yếu tố sau:

- *Yếu tố về trình độ nhận thức của người lao động*: Trong quá trình làm việc của mình người lao động luôn nhận thức, đánh giá các vấn đề liên quan tới

đời sống của mình và tập thể bằng các trạng thái thoả mãn hay không thoả mãn như: lợi ích của người lao động, thu nhập, thời gian làm việc, chế độ chính sách, điều kiện làm việc....

- *Sự đoàn kết của tập thể*: thể hiện ở sự hợp tác, chia sẻ, tương trợ giúp đỡ lẫn nhau, nhằm giải quyết các vấn đề nảy sinh trong tập thể ảnh hưởng trực tiếp tới công việc và cuộc sống của họ. Sự đoàn kết trong tập thể sản xuất phụ thuộc nhiều vào trình độ tổ chức, và năng lực chuyên môn, năng lực quản lý của nhà kinh doanh. Ví dụ: Nhà kinh doanh sắp xếp nhân sự không phù hợp với công việc không đánh giá đúng trình độ và năng lực của người lao động hoặc độc đoán, chuyên quyền, trù úm, năng lực chuyên môn yếu kém, là nguyên nhân gây ra mất đoàn kết. ở một tập thể có bầu không khí tâm lý căng thẳng, mất đoàn kết sẽ tạo ra các cảm xúc, tâm trạng tiêu cực ở các thành viên, dễ dàng hình thành nên các nhóm không chính thức, đối lập, xung đột. Xung đột trong tập thể được giải quyết công khai, có lý, có tình, thưởng phạt nghiêm minh đúng người, đúng việc cũng là một yếu tố quan trọng tạo ra sự đoàn kết, tạo ra bầu không khí tâm lý lành mạnh của tập thể.

- *Tính tích cực của tập thể*: là một trong các yếu tố quan trọng ảnh hưởng tới bầu không khí tâm lý của tập thể sản xuất, kinh doanh. Tính tích cực của người lao động bao gồm: tính tích cực lao động và tính tích cực xã hội. Tính tích cực lao động của các thành viên trong tập thể sản xuất được thể hiện bằng việc thực hiện tốt định mức lao động, với chất lượng cao, sử dụng và bảo quản tốt các phương tiện sản xuất kinh doanh. Mức độ thể hiện cao nhất của tính tích cực này là tính sáng tạo trong hoạt động sản xuất và tạo ra được quan hệ tốt giữa con người với con người trong tập thể. Tính tích cực xã hội là mức độ và hiệu quả tham gia vào hoạt động quản lý sản xuất kinh doanh, vào hoạt động của các tổ chức xã hội, hoặc tham gia vào các hiệp hội chuyên môn trong tập thể. Tính tích cực của người lao động còn thể hiện ở sự sẵn sàng tham gia vào các buổi họp, tích cực phát biểu ý kiến xây dựng doanh nghiệp...



*Định hướng giá trị và thái độ đối với lao động* là yếu tố ảnh hưởng rất lớn tới bầu không khí tâm lý của tập thể. Định hướng giá trị trong lao động là thái độ của người lao động đối với mục đích và phương tiện thực hiện hoạt động. Định hướng lao động phản ánh trong các nhu cầu của cá nhân và xã hội, ảnh hưởng tới các đặc điểm nhân cách của người lao động. Thông thường, lao động có 4 giá trị: giá trị xã hội- mức độ quan trọng và cần thiết của công việc với xã hội; nội dung lao động- công việc có thể nâng cao được trình độ, kỹ năng (không phụ thuộc vào tiền lương), vật chất- công việc được trả lương cao, điều kiện lao động- công việc có thuận lợi về thời gian, tạo được quan hệ tốt giữa người với người trong tập thể.

- Yếu tố liên quan tới người lãnh đạo

Phong cách lãnh đạo của người quản lý có ảnh hưởng lớn đến bầu không khí tâm lý tập thể. Phong cách lãnh đạo là kiểu hoạt động đặc thù của người lãnh đạo được hình thành trên cơ sở kết hợp chặt chẽ và tác động qua lại biện chứng giữa yếu tố tâm lý chủ quan của người lãnh đạo và yếu tố môi trường xã hội trong hệ thống quản lý. Trong quá trình quản lý, nếu người lãnh đạo chỉ quan tâm tới mục đích cuối cùng của sản xuất, dùng quyền lực để thực hiện ý chí của mình mà không quan tâm tới nguyện vọng của người lao động thì sẽ tạo ra mâu thuẫn trong tập thể. Ngược lại, nếu người lãnh đạo quan tâm đến những mong muốn, nguyện vọng của người lao động, biết tổ chức và điều hành hoạt động hợp lý thì sẽ khích lệ được người lao động hăng hái làm việc với năng suất chất lượng cao hơn. Như vậy, với phương pháp làm việc của mình (phong cách lãnh đạo), người lãnh đạo có thể tạo ra được bầu không khí vui tươi, lành mạnh hay nặng nề, khó chịu. Tính chính xác, khách quan trong quyết định ảnh hưởng tới việc tạo ra tính tích cực, nhiệt tình của người lao động.

Phẩm chất năng lực tổ chức và năng lực chuyên môn có ảnh hưởng lớn đến bầu không khí tâm lý trong tập thể. Các phẩm chất đạo đức căn bản như: công bằng, quan tâm tới người khác, tôn trọng, quyết đoán... tạo nên uy tín của người lãnh đạo. Uy tín của người lãnh đạo được hiểu là ảnh hưởng, quyền lực của

người lãnh đạo được mọi người thừa nhận bởi năng lực và phẩm chất thực chất của họ. Uy tín của người lãnh đạo được xây dựng trên tài năng, chuyên môn, quản lý, sự tin nhiệm, sự tự nguyện trung thành phục tùng của người cấp dưới đối với người lãnh đạo. Trong thực tế, hiệu quả của quá trình lãnh đạo đạt kết quả cao nhất khi họ có cả quyền lực địa vị và được cấp dưới tôn trọng, quý mến, sẵn sàng phục tùng người lãnh đạo.

Sự quan tâm của người lãnh đạo đối với người lao động cũng ảnh hưởng tới việc xây dựng một bầu không khí tâm lý tập thể vững mạnh. Sự quan tâm của người lãnh đạo thể hiện qua sự thoả mãn của người lao động trong giao tiếp với lãnh đạo. Qua giao tiếp lãnh hiểu được tâm tư, tình cảm của người dưới quyền, giúp mối quan hệ gắn bó, bền chặt.

Yếu tố vật chất là một yếu tố có ảnh hưởng tới bầu không khí tâm lý tập thể bởi khi lợi ích của người lao động được quan tâm, đời sống của họ được cải thiện và nâng cao thì sẽ tạo ra bầu không khí phấn khởi yên tâm ở họ, làm cho họ hăng say và có trách nhiệm với công việc, quan hệ người- người trở nên thân mật, gắn bó hơn. Người lao động ở đây thường là những người chủ gia đình, lương là thu nhập chính của gia đình trong khi cuộc sống họ phải trang trải nhiều. Nếu tiền lương có thể đảm bảo được cuộc sống gia đình, người lao động có tâm trạng an tâm, thoải mái và có ý thức trách nhiệm cao trong công việc. Do vậy, khi lợi ích của người lao động được quan tâm, đời sống được cải thiện và ngày càng nâng cao, thì sẽ tạo ra bầu không khí tâm lý lành mạnh, làm cho họ hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

Chế độ chính sách: Chế độ nghỉ ngơi, các hoạt động sinh hoạt tập thể như dã ngoại, du lịch, tổ chức sinh nhật, đi thăm hỏi ốm đau... giúp cho tập thể có sự gắn kết, giao lưu, hiểu biết lẫn nhau giữa các thành viên, tạo tinh thần thoải mái, bầu không khí vui tươi sau những giờ làm việc. Chế độ chính sách còn là sự đề bạt nhân sự, nếu nhân viên được đánh giá cao về năng lực và được trọng dụng sẽ trực tiếp khuyến khích nhân viên làm việc tích cực, trách nhiệm, giúp cho các nhân viên khác có sự nỗ lực thi đua để đạt được vị trí như mong muốn.

Môi trường làm việc: Trong quá trình làm việc, người lao động thường nhận thức, đánh giá các điều kiện làm việc, nếu các điều kiện đó thỏa mãn được nhu cầu của họ sẽ tạo ra tâm trạng thoải mái và bầu không khí tâm lý lành mạnh trong tập thể. Điều kiện làm việc như: tiếng ồn, trang trí, vệ sinh, ánh sáng âm nhạc, mức độ ô nhiễm của môi trường làm việc...và các yếu tố kinh tế xã hội, quan hệ, đời sống hoàn cảnh gia đình liên quan đến tâm lý người lao động. Các nhà tâm lý học kinh doanh đã nghiên cứu được có nhiều yếu tố có hại đối với sức khỏe trong lao động như: vi khí hậu xấu; tiếng ồn, rung sóc; bức xạ, phóng xạ, chiếu sáng không hợp lý; bụi; các hóa chất độc; các yếu tố vi sinh vật có hại, các yếu tố về cường độ lao động tư thế lao động gò bó và đơn điệu trong lao động không phù hợp với hoạt động tâm sinh lý bình thường và nhân trắc của cơ thể người lao động trong lao động ...Môi trường lao động không tốt gây ra đã gây ra ngoài ảnh hưởng đến tâm lý còn ảnh hưởng đến kinh tế. Những thiết bị công nghệ sản xuất lạc hậu, hỏng hóc và tai nạn lao động cũng là những yếu tố ảnh hưởng không tốt tới bầu không khí tâm lý trong tập thể kinh doanh ở các nước đang phát triển.

#### **1.4. CÁC TIÊU CHÍ ĐÁNH GIÁ BẦU KHÔNG KHÍ TÂM LÝ TẬP THỂ ĐIỆN THOẠI VIÊN TRUNG TÂM CSKH VIETTEL TẠI HÀ NỘI**

Nhà tâm lý học Xô Viết G. M. Andreeva cho rằng, bầu không khí tâm lý được tạo nên bởi 3 loại quan hệ:

- + Quan hệ giữa người lãnh đạo và công nhân
- + Quan hệ giữa công nhân và công nhân
- + Quan hệ giữa công nhân với công việc (thái độ đối với công việc)

Và chỉ khi tích hợp cả 3 mối quan hệ này và căn cứ trên các mức độ thuận lợi, không thuận lợi, trung bình và đối nghịch mới có thể kết luận thực trạng bầu không khí tâm lý của một tập thể lao động.

E. X. Cudomin, J.P.Volcop, I. U. Emelianov trong tác phẩm “*Người lao động và tập thể*” đã cho rằng, bầu không khí tâm lý trong tập thể thuận lợi cho

tính tích cực lao động cao và tính tích cực về mặt đạo đức-chính trị của công nhân, có những đặc điểm sau:

1. Bầu không khí giao tiếp thoải mái. Các thành viên tập thể cảm thấy mình được tự do, kỷ luật không làm họ gò bó.

2. Trong tập thể thường diễn ra những cuộc thảo luận sôi nổi về nhiều vấn đề. Song những cuộc trao đổi thường xoay quanh vấn đề là làm thế nào để lao động tốt hơn.

3. Mục đích của hoạt động lao động thường được tất cả các công nhân viên chức

hiểu rõ và không gây thắc mắc cho họ. Khi đặt ra những mục đích mới thì những người tham gia sẽ thảo luận và coi đó là mục đích của bản thân mình.

4. Các thành viên của tập thể tôn trọng ý kiến của nhau. Mỗi ý kiến mới đều được mọi người thảo luận.

5. Nếu trong quá trình những cuộc thảo luận và những cuộc hội nghị sản xuất của tập thể có xảy ra những bất đồng ý kiến giữa cá nhân về một vấn đề nào đó thì ý kiến riêng không bị bác bỏ vì “áp lực” của những kẻ có uy quyền. Tỷ lệ của đôi bên được bàn cãi và cân nhắc. Diễn ra quá trình tranh luận trong nhóm nhằm thuyết phục những người có ý kiến sai. Trong tập thể nảy sinh những ý kiến của nhóm về vấn đề tranh cãi, ý kiến này sau đó được mọi người xem là chuẩn mực của nhóm.

6. Việc thông qua các quyết định thường diễn ra theo cách công nhận. Việc bỏ phiếu chính thức ít khi được sử dụng đến. Các thành viên tập thể không cho rằng phần lớn số phiếu mang tính chất số học thuần túy là cơ sở đầy đủ cho việc thực hiện một cách vô điều kiện những quyết định đã thông qua.

7. Những nhận xét phê phán không mang tính chất đả kích cá nhân công khai hay ngầm ngầm.

8. Các thành viên tập thể tự do biểu thị tình cảm và xúc cảm của mình nếu như họ cảm thấy không hài lòng điều gì đó. Họ hướng tới cái đúng và đánh giá cái đúng trong hành động của những người lãnh đạo của họ.

9. Trách nhiệm của công nhân được phân công rành mạch. Mỗi người hoàn thành công việc đã được giao phó với tinh thần trách nhiệm đầy đủ và thái độ nghiêm túc. Người lãnh đạo không bảo hộ một cách vụn vặt những người cấp dưới. Sự vắng mặt của cán bộ lãnh đạo không làm giảm năng suất.

10. Người lãnh đạo một tập thể thực ra là người chỉ huy không chính thức của tập thể bởi vì anh ta có ảnh hưởng và uy tín cá nhân cao.

11. Công việc do tập thể tiến hành mà không cần phải gò bó và thúc ép một cách vô lý. Trong tập thể có nguồn dự trữ tiềm năng, chưa dùng đến để nâng cao năng suất lao động.

12. Trong tập thể không có hiện tượng thuyên chuyển cán bộ.

Có thể thấy rằng, bầu không khí tâm lý của tập thể phần lớn do khuynh hướng xã hội của các nhóm này cũng như do những chuẩn mực và đạo đức nhóm hiện có trong tập thể này quyết định. Ngoài ra, khi bố trí người lao động thao tác sản xuất thì cũng cần phải tính đến cơ cấu những nhóm không chính thức này, tuy vậy, không được quá tách biệt các nhóm ấy. Một tập thể càng gò bó thì những nhóm nhỏ tách biệt ở trong đó càng ít đi và những chuẩn mực của nhóm tập thể càng vững.

Từ đó, các ông đã đưa ra chỉ tiêu về cách đánh giá bầu không khí tâm lý của một tập thể, bao gồm:

1. Sự hài lòng của công nhân viên chức đối với những yếu tố khác nhau trong tình hình sản xuất- xã hội, trong đó có những mối quan hệ qua lại, lao động, lãnh đạo, tổ chức

2. Tâm trạng

3. Sự hiểu biết lẫn nhau và uy tín của lãnh đạo và những người cấp dưới

4. Mức độ tham gia của các thành viên trong tập thể vào việc quản lý và tự quản của tập thể

5. Tình đoàn kết

6. Kỷ luật tự giác

7. Hiệu suất

F.Fiedler cũng đưa ra phương pháp trắc nghiệm nghiên cứu bầu không khí tổ chức qua sự thể tính chất các mối quan hệ giữa các điện thoại viên trong Trung tâm và sự thoả mãn của họ về hiệu quả hoạt động, trình độ phát triển của các mối quan hệ đó. Mẫu điều tra của Fiedler bao gồm 10 tiêu chí đánh giá với 2 cực đối nghĩa, chia làm 9 mức độ, đánh giá bằng cách lựa chọn từ 1 điểm đến 9 điểm: hữu nghị- thù địch; hoà thuận- bất hoà; hài lòng- không hài lòng; hấp dẫn- thờ ơ; có hiệu quả- vô hiệu quả; ấm cúng- lạnh nhạt; hợp tác- bất hợp tác; ủng hộ nhau- không tốt với nhau; quan tâm- không quan tâm; thành công- thất bại.

Trong đề tài nghiên cứu này chúng tôi lựa chọn đánh giá bầu không khí tâm lý qua 3 tiêu chí sau:

- + Sự thoả mãn của điện thoại viên về mối quan hệ với lãnh đạo
- + Sự thoả mãn của điện thoại viên về mối quan hệ với điện thoại viên
- + Sự thoả mãn của điện thoại viên về mối quan hệ với công việc

Đồng thời chúng tôi tích hợp với phương pháp đánh giá bầu không khí tâm lý của F.Fiedler để khẳng định kết quả nghiên cứu.

## **1.5. ĐIỆN THOẠI VIÊN TRONG TRUNG TÂM CSKH VIETTEL HÀ NỘI**

Điện thoại viên bắt nguồn từ tiếng anh “*call agent*”, được hiểu là nhân viên chăm sóc khách hàng qua điện thoại. Điện thoại viên sẽ ngồi trong khu vực dữ liệu và trả lời khách hàng bất cứ thông tin gì khách hàng cần, có thể qua điện thoại, qua mail, qua fax, text chat hay thậm chí là voice chat và truyền hình di động... Mỗi điện thoại viên ở phòng ban khác nhau được đào tạo theo một quy trình riêng. Điều quan trọng là sau đó, tất cả đều được hệ thống lưu giữ, đánh giá, phân tích và xuất ra báo cáo tổng kết.

Theo thống kê của các công ty viễn thông di động thì điện thoại viên làm công tác chăm sóc khách hàng phải làm việc dưới một thời gian theo ca và áp lực công việc cao hơn so với các ngành nghề khác nên thường thì trong 6 tháng đầu vào làm việc có số lượng nhân viên có xu hướng rời bỏ công việc mình đang theo đuổi nhiều. Do vậy, Trung tâm có mức độ biến động về lao động. Trước năm

2004, toàn bộ nhân viên là do các mạng di động tuyển dụng và quản lý. Sau thời gian này, các mạng di động có chủ trương chuyển dần sang thuê ngoài để giảm chi phí và giảm bớt áp lực về quản lý nhân sự. Trung tâm CSKH Viettel tại Hà Nội cũng đã áp dụng cách thức ấy. Hiện tại, điện thoại viên Trung tâm CSKH Viettel tại Hà Nội là nhân sự thuộc 3 công ty đối tác cung cấp: Công ty cổ phần truyền thông Kim Cương, công ty Minh Phúc Telecom, công ty CP Hoa Sao. Điện thoại viên làm việc tại Trung tâm CSKH Viettel Hà Nội dưới sự quản lý trực tiếp của lãnh đạo Trung tâm, thực hiện mọi nội quy, quy định, điều động của ban lãnh đạo Trung tâm (gọi chung là điện thoại viên - nhân viên Trung tâm CSKH Viettel). Điện thoại viên sẽ được trả lương theo sự chăm công, đánh giá KI (điểm số lượng cuộc gọi, điểm chất lượng cuộc gọi, điểm nội vụ, điểm thưởng) của Trung tâm CSKH gửi về cho công ty đối tác. Điện thoại viên ở đây những người có độ tuổi trẻ (từ 19 – 35 tuổi), 80% là nhân viên nữ (số liệu phòng Tổ chức cán bộ). Một số các phòng, ban làm việc theo giờ hành chính, các nhân viên, điện thoại viên thuộc phòng Vip, phòng 1, phòng 2 làm việc theo ca.

Như vậy, điện thoại viên làm việc tại Trung tâm CSKH Viettel (điện thoại viên Trung tâm CSKH) là nhân viên làm việc trong một hệ thống chăm sóc khách hàng hiện đại. Nhiệm vụ của điện thoại viên trong trung tâm là trả lời mọi thắc mắc của khách hàng liên quan đến các dịch vụ mà hiện tại Viettel đang cung cấp như: internet, điện thoại cố định có dây, điện thoại cố định không dây, di động, và hiện tại có những phòng riêng để phục vụ cho khách hàng nước ngoài, có phòng riêng để tư vấn các thông tin như của tổng đài 1080....qua điện thoại, qua email, qua fax, qua text chat, voice chat.

- Điện thoại viên khi vào làm tại trung tâm được yêu cầu trình độ tối thiểu là trung cấp, không giới hạn độ tuổi hay hình thức bên ngoài, tuy nhiên có khả năng giao tiếp lưu loát, tuân thủ các nguyên tắc về chăm sóc khách hàng, sử dụng thành thạo máy tính và ngoại ngữ (*nếu phục vụ các khách hàng nước ngoài*), ứng xử nhanh, nghe quen với tiếng địa phương, kiên trì, chịu được áp lực công việc, yêu nghề.

Viettel có 90% cán bộ không xuất phát từ quân đội. Và trong số 10% còn lại không phải tất cả ngay từ đầu đã làm quân đội. Viettel là doanh nghiệp của Quân đội làm nhiệm vụ sản xuất kinh doanh giữa thời bình, mỗi nhân viên Viettel luôn áp dụng truyền thống và cách làm người lính trong hoạt động của mình, đó cũng là cách thức mà từng điện thoại viên trong Trung tâm CSKH thực hiện: Tính đoàn kết, dám chấp nhận gian khổ và quyết tâm vượt khó khăn, cách làm quyết đoán, cách làm nhanh, triệt để.

Ở đây luận văn đề cập nghiên cứu điện thoại viên 3 phòng đại diện: 19008198- phòng tư vấn đa dịch vụ, 046.2881818- phòng hỗ trợ nghiệp vụ bán hàng, phòng Vip.

+ *Điện thoại viên phòng tư vấn đa dịch vụ 19008198 (phòng 1)*: điện thoại viên có chỉ tiêu tiếp nhận trung bình là 160 cuộc/ca. Đây là phòng tiếp nhận những điện thoại viên mới vào làm việc tại Trung tâm. Điện thoại viên ở đây cung cấp tất cả những thông tin liên quan đến dịch vụ cho khách hàng: cách sử dụng dịch vụ, sửa lỗi kỹ thuật, tiếp nhận báo hỏng, khiếu nại... Khi khách hàng gọi điện đến phòng này sẽ bị mất cước. Số lượng điện thoại viên: 325 điện thoại viên chia làm 25 nhóm làm việc.

*Điện thoại viên Phòng hỗ trợ nghiệp vụ 2881818 (phòng 2)*: có chỉ tiêu số lượng cuộc gọi là 120 cuộc/ca/điện thoại viên, nhưng thực tế những ngày bình thường chỉ tiếp nhận khoảng 70- 80 cuộc, trong những ngày có khuyến mại hoặc có thông tin mới về dịch vụ, hoặc là do hệ thống xảy ra sự cố gây ra nghẽn cuộc gọi, gián đoạn việc liên lạc của khách hàng trong 1 khu vực nào đó, hoặc cũng có thể là toàn khu vực có sóng Viettel thì cuộc gọi tăng lên từ 130- 140 cuộc. Điện thoại viên phòng hỗ trợ nghiệp vụ hỗ trợ cho các kênh phân phối, bao gồm: khách hàng, cộng tác viên, điểm bán, đại lý ủy quyền cấp I, II, cửa hàng trực tiếp của Viettel, chi nhánh kỹ thuật, chi nhánh kinh doanh, trung tâm CSKH của chi nhánh. Mỗi kênh phân phối khi phản ánh lên Trung tâm là phản ánh được tổng hợp của nhiều khách hàng khác nhau. Kênh phân phối là hình ảnh đại diện của Viettel bởi họ chính là nơi tiếp xúc trực tiếp với khách hàng sử dụng dịch vụ



Viettel, là nơi quyết định sự phát triển của dịch vụ, tạo thương hiệu, tạo hình ảnh của dịch vụ tới suy nghĩ, quan điểm, quyết định chọn lựa của khách hàng...Số lượng điện thoại viên: 195 người chia làm 15 nhóm.

*Điện thoại viên phòng trả lời khách hàng Vip(Phòng Vip):* Điện thoại viên phòng này giải đáp tất cả các thắc mắc của khách hàng như điện thoại viên phòng 1. Tuy nhiên, đối tượng khách hàng ở đây là những người có mức sử dụng cao/tháng, ưu tiên trong giải đáp. Các vấn đề khi khách hàng phản ánh phản ánh được ưu tiên xử lý đầu tiên, khách hàng gọi điện đến không mất cước phí. Số lượng điện thoại viên: 50 người chia làm 10 nhóm.

Chất lượng làm việc của điện thoại viên đánh giá qua các bài test nghiệp vụ. Mỗi tháng điện thoại viên kiểm tra 3 bài test tuần, 1 bài test tháng. Từ điểm nghiệp vụ, điểm cuộc gọi, và điểm nội vụ, điểm thưởng tính tích cực điều động, trách nhiệm cao với công việc sẽ được tính ra KI. KI được Trưởng ca từng bộ phận tổng hợp, đánh giá, sau đó gửi về bộ phận nhân sự đối tác để trả lương, xét thưởng cho điện thoại viên.

Nhân viên khi làm trong công ty Viettel nói chung, Trung tâm CSKH nói riêng, đều làm theo triết lý thương hiệu:

- + Luôn đột phá, đi đầu, tiên phong
- + Công nghệ mới đa sản phẩm, dịch vụ chất lượng tốt
- + Quan tâm đến khách hàng như những cá thể riêng biệt
- + Làm việc và tư duy có tình cảm, hoạt động có trách nhiệm xã hội
- + Trung thực với khách hàng, chân thành với đồng nghiệp

Và làm theo triết lý kinh doanh:

+ Mỗi khách hàng là một con người - một cá thể riêng biệt, cần được tôn trọng, quan tâm và lắng nghe, thấu hiểu và phục vụ một cách riêng biệt. Liên tục đổi mới, cùng với khách hàng sáng tạo ra các sản phẩm, dịch vụ ngày càng hoàn hảo.

+ Nền tảng cho một doanh nghiệp phát triển là xã hội. Viettel cam kết tái đầu tư lại cho xã hội thông qua việc gắn kết các hoạt động sản xuất kinh doanh với các hoạt động xã hội, hoạt động nhân đạo.

+ Chân thành với đồng nghiệp, cùng nhau gắn bó, góp sức xây dựng mái nhà chung Viettel.

## Chương 2. TỔ CHỨC NGHIÊN CỨU VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

### 2.1. Tổ chức nghiên cứu

#### 2.1.1. Mẫu nghiên cứu

Nghiên cứu tiến hành trên 250 khách thể nghiên cứu là điện thoại viên, 10 khách thể nghiên cứu là lãnh đạo. Qua kết quả xử lý về giới tính, trình độ chuyên môn ở phụ lục IV thể hiện ở bảng dưới đây:

Đặc điểm			Phòng làm việc			Tổng số
			Phòng Vip	Phòng 1	Phòng 2	
Giới tính	Nam	SL	5	23	9	37
		%	10.0%	23.0%	9.0%	14.8%
	Nữ	SL	45	77	91	213
		%	90.0%	77.0%	91.0%	85.2%
Trình độ chuyên môn	Trung cấp	SL	32	44	43	119
		%	64.0%	44.0%	43.0%	47.6%
	Cao đẳng	SL	9	37	43	89
		%	18.0%	37.0%	43.0%	35.6%
	Đại học	SL	9	19	14	42
		%	18.0%	19.0%	14.0%	16.8%

Qua bảng trên ta thấy có 85,2% điện thoại viên là nữ, 14,8% là nam. Như vậy, tỷ lệ lao động nữ trong Trung tâm là một đặc điểm nổi bật, thể hiện sự nhanh nhạy, khéo léo, nhẹ nhàng, phù hợp với công tác chăm sóc khách hàng.

Từ bảng kết quả về trình độ chuyên môn cho thấy, đứng thứ nhất là người lao động có trình độ Trung cấp( 47,6%), thứ hai là có trình độ cao đẳng (35,6%), cuối cùng là có trình độ đại học (16,8%).

#### 2.1.2. Vài nét về địa bàn nghiên cứu

##### a) Giới thiệu tổng quan

Trung tâm CSKH: Là đơn vị trực thuộc Công ty viễn thông Viettel Telecom, thành lập ngày 21/03/2004. Trước đây, Viettel Telecom có 2 Trung tâm Giải đáp khách hàng: Hà Nội và Tp Hồ Chí Minh. Tuy nhiên hiện nay, để nâng cao hơn chất lượng dịch vụ, không chỉ là giải đáp đơn thuần mà còn phải quan tâm đến công tác chăm sóc khách hàng, 02 Trung tâm miền Nam và miền

Bắc đã lần lượt được đổi từ Trung tâm giải đáp khách hàng sang Trung tâm CSKH. Trung tâm CSKH miền Nam khai trương ngày 27/07/2009 tại tp Hồ Chí Minh, Trung tâm CSKH miền Bắc khai trương vào ngày 14/08/2009. Ngoài 2 trung tâm này, Viettel có tổ chức bộ máy chăm sóc khách hàng tại 61/61 tỉnh, thành phố khác.

Hai Trung tâm CSKH mới của Viettel được tổ chức và vận hành với gần 5.500 nhân viên trực tổng đài, có khả năng tiếp nhận 30.000 cuộc gọi/giờ vào hệ thống trả lời và 15.600 cuộc đồng thời vào hệ thống trả lời tự động (IVR). Hiện tại, khả năng đáp ứng các cuộc gọi của khách hàng của Viettel đã cao hơn 12% - 13% so với chỉ tiêu quy định của ngành.

Không chỉ giải đáp thắc mắc của khách hàng, đây cũng là kênh tiếp nhận trực tiếp các trường hợp báo hỏng, sửa chữa dịch vụ hoạt động 24/24h. Toàn bộ quá trình tiếp nhận, xử lý thông tin, phản hồi thông tin cho khách hàng, đều được cập nhật vào phần mềm đảm bảo việc theo dõi tiến độ khắc phục lỗi sẽ được thực hiện trong thời gian nhanh nhất.

Năm 2009 được đánh giá là năm dành cho công tác chăm sóc khách hàng của các doanh nghiệp viễn thông. Chính vì vậy, một trong những chương trình trọng điểm của Viettel Telecom là nâng cao chất lượng CSKH bằng những chương trình hành động cụ thể, và đầu tư lớn để xây mới 02 trung tâm CSKH tại Hà Nội và Tp. HCM là một ví dụ. Khách hàng của Viettel chắc chắn sẽ cảm nhận được nhiều thay đổi tích cực hơn nữa trong chất lượng phục vụ của Viettel.

Để liên hệ với trung tâm này, khách hàng gọi qua đường dây miễn phí 18008119, hoặc đường dây nóng 19008198 (200đồng/phút); hoặc tới trực tiếp địa chỉ: Trung tâm CSKH khu vực miền Bắc: Tòa nhà Restco, 74 Phạm Văn Đồng, Cổ Nhuế, Từ Liêm, Hà Nội. Hotline: 0989198198 (*tính phí như một cuộc gọi thông thường*).

#### **\* Chức năng của Trung tâm CSKH**

Tổng hợp, phân tích các thông tin phản hồi từ khách hàng, cung cấp và báo cáo cho các cơ quan, đơn vị liên quan.

b) Chức năng, nhiệm vụ các phòng, tổ thuộc TT CSKH

STT	Đơn vị	Chức năng
1	Tổ giải đáp đại trà	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trực tiếp giải đáp, tư vấn, hỗ trợ khách hàng qua điện thoại</li> <li>- Giải quyết, xử lý các phản ánh, khiếu nại qua điện thoại của khách hàng</li> <li>- Thường xuyên cập nhật dữ liệu và lưu trữ thông tin phục vụ giải đáp</li> </ul>
2	Phòng đào tạo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Đào tạo, phổ biến nghiệp vụ cho toàn trung tâm</li> <li>- Kiểm tra, đánh giá chất lượng điện thoại viên</li> <li>- Là đầu mối các vấn đề liên quan đến nghiệp vụ giải đáp</li> </ul>
3	Phòng giám sát	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trực tiếp giám sát chất lượng cuộc gọi điện thoại viên (chấm điểm)</li> <li>- Hỗ trợ thường xuyên nghiệp vụ, kỹ năng giao tiếp cho khách hàng</li> <li>- Quản lý hoạt động nhóm</li> </ul>
4	Phòng dữ liệu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hỗ trợ xử lý các trường hợp liên quan đến lỗi kỹ thuật</li> <li>- Tổng hợp báo cáo liên quan đến dịch vụ</li> </ul>
5	Phòng CSKH & GQKN	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiếp nhận &amp; giải quyết các phản ánh khiếu nại của khách hàng</li> <li>- Thực hiện các nghiệp vụ CSKH, hỗ trợ nghiệp vụ sau bán hàng cho điểm bán và đại lý</li> </ul>
6	Tổ trưởng ca	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tổ chức điều hành các hoạt động chung trong ca trực</li> <li>- Hỗ trợ agent xử lý nhanh các tình huống xảy ra trong ca</li> <li>- Đánh giá công tác phối hợp và kết quả thực hiện công việc của các tổ chức năng</li> </ul>
7	Phòng kỹ thuật	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Giám sát hệ thống IVR, đảm bảo các thiết bị máy tính, IP Phone hoạt động tốt</li> <li>- Hỗ trợ các phần mềm phục vụ cho điện thoại viên, trung tâm</li> </ul>
8	Phòng hỗ trợ nghiệp vụ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trực tiếp hỗ trợ nghiệp vụ cho các kênh phân phối</li> <li>- Tổng hợp, phân tích báo cáo</li> </ul>
9	Phòng Hành chính tổng hợp	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Thực hiện quản lý lao động thuê ngoài, biên chế nhân sự</li> <li>- Thực hiện công tác văn thư hành chính tại TT CSKH</li> </ul>

Quan điểm phát triển của trung tâm, là sự tiếp bước quan điểm phát triển của tổng công ty:

+ Kết hợp chặt chẽ kinh tế với quốc phòng

- + Đầu tư vào cơ sở hạ tầng
- + Kinh doanh định hướng khách hàng
- + Phát triển nhanh, liên tục cải cách để ổn định
- + Lấy con người làm yếu tố cốt lõi

### **2.1.3. Kế hoạch nghiên cứu**

+ Từ 11/2007 - 12/2007: Tìm đọc các tài liệu liên quan, xác định tên đề tài nghiên cứu, lập đề cương nghiên cứu, gặp giáo viên hướng dẫn, chỉnh sửa đề cương, hoàn thành đề cương nghiên cứu.

+ Từ 01/2008 - 9/2008: Đọc tài liệu, xây dựng cơ sở lý luận cho đề tài nghiên cứu, thiết kế bảng hỏi, gặp giảng viên hướng dẫn chỉnh sửa bảng hỏi, điều tra thử, hoàn thiện bảng hỏi.

+ Từ 9/2008 - 11/2010 (bảo lưu 01 năm): Điều tra tại địa bàn nghiên cứu, loại bỏ những phiếu điều tra không đạt yêu cầu khoa học, mã hóa bảng hỏi để xử lý số liệu, thực hiện viết phần thực tế, gặp giảng viên hoàn thiện luận văn.

## **2.2. Các phương pháp nghiên cứu**

### *2.2.1. Phương pháp nghiên cứu tài liệu*

- Tham khảo các tài liệu trong nước và nước ngoài để xây dựng cơ sở lý luận cho việc triển khai nghiên cứu bầu không khí tâm lý tập thể điện thoại viên Trung tâm CSKH.

- Căn cứ vào tài liệu, số liệu, quy định về chức năng nhiệm vụ, chế tài... của các phòng, ban Trung tâm CSKH để phục vụ cho đề tài.

### *2.2.2. Phương pháp phỏng vấn sâu*

- Để tìm hiểu chi tiết hơn thực trạng bầu không khí tâm lý trong Trung tâm, chúng tôi tổ chức phỏng vấn sâu trên một số đối tượng là lãnh đạo, điện thoại viên Trung tâm (câu hỏi ở phụ lục IV). Chúng tôi tập chung làm sáng tỏ một số vấn đề trong phỏng vấn sâu như sau:

+ Mối quan hệ giữa lãnh đạo và điện thoại viên: lãnh đạo và điện thoại viên đánh giá phong cách lãnh đạo, phẩm chất nhân cách, uy tín của lãnh đạo, sự hài lòng giữa điện thoại viên với lãnh đạo.

+ Mỗi quan hệ giữa điện thoại viên và điện thoại viên: tìm hiểu về mức độ gắn bó, quan tâm, đoàn kết của điện thoại viên trong nhóm, trong tập thể, sự hài lòng giữa các điện thoại viên với nhau.

+ Tìm hiểu mối quan hệ giữa điện thoại viên với công việc: tìm hiểu về sự thoả mãn của điện thoại viên đối với điều kiện làm việc, về tiền lương, thưởng các chế tài của trung tâm, sự ảnh hưởng của lương đối với đời sống, tâm trạng của cá nhân điện thoại viên; tìm hiểu về mối quan hệ giữa điện thoại viên và khách hàng: thái độ tiếp nhận cuộc gọi của từng đối tượng khách hàng, quy trình xử lý thông tin của điện thoại viên đã làm hài lòng khách hàng hay chưa ...

+ Tìm hiểu thêm về việc đóng góp vào xây dựng bầu không khí tâm lý Trung tâm CSKH của các đối tượng lãnh đạo, điện thoại viên.

### *2.2.3. Điều tra bằng bảng hỏi*

- Đây là phương pháp nghiên cứu chủ yếu trong nghiên cứu của đề tài, qua đó thu thập các ý kiến của điện thoại viên, lãnh đạo về mối quan hệ giữa lãnh đạo và điện thoại viên, giữa điện thoại viên với điện thoại viên, giữa điện thoại viên với công việc, sự thoả mãn các điều kiện lao động, tiền lương, thưởng và mối quan hệ giữa điện thoại viên và khách hàng. Trong nghiên cứu này chúng tôi dùng bảng hỏi dành cho đối tượng điện thoại viên và lãnh đạo.

+ Phiếu trao đổi dành cho điện thoại viên bao gồm: 25 câu hỏi (bao gồm cả câu hỏi kín và câu hỏi mở). Nội dung bảng hỏi gồm 3 phần chính:

\* Mối quan hệ giữa lãnh đạo và điện thoại viên gồm các câu hỏi: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9.

\* Mối quan hệ giữa điện thoại viên và điện thoại viên bao gồm các câu hỏi: 10, 11, 12, 13, 14, 15.

\* Mối quan hệ giữa điện thoại viên và công việc bao gồm các câu hỏi: 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22.

Câu 25 trong bảng hỏi dành cho điện thoại viên là câu hỏi thu thập thông tin cá nhân của khách thể nghiên cứu.

+ Phiếu trao đổi dành cho lãnh đạo bao gồm: 10 câu hỏi (bao gồm cả câu hỏi kín và câu hỏi mở). Nội dung bảng hỏi gồm 3 phần chính:

+ Mỗi quan hệ giữa lãnh đạo và điện thoại viên: 2,6,8,4.

+ Mỗi quan hệ giữa điện thoại viên và điện thoại viên: 3,5,7.

+ Mỗi quan hệ giữa điện thoại viên và công việc: 1,9.

Câu hỏi 10 trong bảng hỏi dành cho lãnh đạo là câu hỏi thu thập thông tin cá nhân của khách thể nghiên cứu.

Chúng tôi phát 30 phiếu điều tra thử, sau đó tiến hành phát phiếu điều tra thu thập thông tin qua buổi sinh hoạt nhóm của phòng Vip, phòng 1, phòng 2. Người phát phiếu hướng dẫn các điện thoại viên trả lời vào phiếu hoặc viết ý kiến khác nếu không đồng ý với phương án đã lựa chọn và điện thoại viên có thể giải thích quan điểm của người trả lời. Các lãnh đạo, các điện thoại viên ngồi tách biệt, không có sự trao đổi ý kiến với nhau. Phiếu hợp lệ thu về là 250 phiếu, được xử bằng phần mềm SPSS 13.0.

#### *2.2.4. Phương pháp quan sát*

Nghiên cứu bầu không khí tâm lý trong tập thể điện thoại viên cần tiến hành quan sát các cử chỉ, biểu hiện, lời nói, thái độ của điện thoại viên trong quá trình giao tiếp của điện thoại viên với lãnh đạo, giữa điện thoại viên với điện thoại viên, đồng thời quan sát biểu hiện, thái độ tiếp nhận cuộc gọi của điện thoại viên, xử lý vấn đề của điện thoại viên đối với khách hàng qua điện thoại. Chúng tôi tiến hành quan sát tại Trung tâm trong hai thời điểm hai phòng khác nhau: phòng 1 (ca sáng: 10h-12h), phòng 2 (ca chiều: 14h15' - 16h) (Nội dung được thể hiện ở biên bản quan sát- phụ lục III)

#### *2.2.5. Phương pháp trắc nghiệm Fiedler*

Phương pháp trắc nghiệm nghiên cứu bầu không khí tổ chức của F.Fiedler nghiên cứu tính chất các mối quan hệ giữa các điện thoại viên trong Trung tâm và sự thoả mãn của họ về hiệu quả hoạt động, trình độ phát triển của các mối quan hệ đó. Mẫu điều tra của Fiedler bao gồm 10 tiêu chí đánh giá với 2 cực đối nghĩa, chia làm 9 mức độ, đánh giá bằng cách lựa chọn từ 1 điểm đến 9 điểm



phù hợp với thực trạng của Trung tâm. Số điểm điểm thoại viên đánh giá càng cao thì mức độ thuận lợi càng cao, ngược lại, điện thoại viên đánh giá các tiêu chí càng thấp thì mức độ thuận lợi càng thấp. Cũng như điều tra bằng bảng hỏi, sau khi hướng dẫn điện thoại viên cách làm trắc nghiệm Fiedler, chúng tôi đã phát ra 250 phiếu, thu về 250 phiếu, các phiếu đều đạt yêu cầu. Kết quả thu về được đánh giá theo quan điểm của Fiedler như sau:

- + Từ 7,5 -> 9 điểm: Bầu không khí tâm lý rất thuận lợi
- + Từ 6 -> cận 7,5 điểm: Bầu không khí tâm lý thuận lợi
- + Từ 4,5 -> cận 6 điểm: Bầu không khí tâm lý ít thuận lợi
- + Từ 1 -> cận 4,5 điểm: Bầu không khí tâm lý rất không thuận lợi.

#### 2.2.6. Phương pháp xử lý kết quả nghiên cứu bằng thống kê toán học

Trong phương pháp thống kê toán học, chúng tôi sử dụng công thức tính trung bình cộng và công thức tính phần trăm sau:

- Công thức tính trung bình cộng:

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}$$

Trong đó: X là trung bình cộng

Xi là tổng điểm của khách thể nghiên cứu

n là số khách thể nghiên cứu

- Công thức tính %:

$$q = \frac{m \times 100}{n}$$

Trong đó: q là tỷ lệ %

m là số khách thể trả lời

n là số lượng khách thể nghiên cứu

Các số liệu thu được trên phiếu điều tra, phiếu đánh giá Fiedler sẽ được xử lý trên phần mềm SPSS 13.0, tích hợp lại đưa ra kết quả cuối cùng cho thực trạng bầu không khí tâm lý tập thể điện thoại viên Trung tâm CSKH Viettel tại Hà Nội.

## **2.3. Cách thức đánh giá bầu không khí tâm lý tập thể điện thoại viên Trung tâm CSKH Viettel tại Hà Nội**

Bầu không khí tâm lý tập thể điện thoại viên là sự tích hợp sự thỏa mãn 3 mối quan hệ: sự thỏa mãn của điện thoại viên về mối quan hệ với lãnh đạo Trung tâm, sự thỏa mãn của điện thoại viên về mối quan hệ với điện thoại viên và mức độ thỏa mãn của điện thoại viên với công việc. Trong đề tài này chúng tôi đánh giá sự thỏa mãn các quan hệ như sau:

- Sự thỏa mãn của điện thoại viên với lãnh đạo (quan hệ theo chiều “dọc”), gồm:

- + *Sự thỏa mãn về phong cách lãnh đạo của người lãnh đạo Trung tâm*
- + *Sự thỏa mãn về phẩm chất, uy tín của lãnh đạo Trung tâm*
- + *Sự thỏa mãn giao tiếp giữa lãnh đạo và điện thoại viên Trung tâm*

- Sự thỏa mãn của điện thoại viên với điện thoại viên (quan hệ theo chiều “ngang”), bao gồm:

- + *Sự thỏa mãn giao tiếp giữa điện thoại viên và điện thoại viên*
- + *Quan hệ của điện thoại viên với điện thoại viên trong công việc*
- + *Sự đoàn kết giữa điện thoại viên và điện thoại viên.*

- Sự thỏa mãn của điện thoại viên đối với công việc, điều kiện làm việc, tiền lương, bao gồm:

- + *Sự gắn bó của điện thoại viên đối với công việc*
- + *Sự thỏa mãn của điện thoại viên đối với khách hàng, số lượng, chất lượng cuộc gọi*
- + *Sự thỏa mãn của điện thoại viên đối với tiền lương, chế độ chính sách...*

Tổng hợp lại 03 tiêu chí trên được đánh giá theo các mức độ như sau:

- + Bầu không khí tâm lý là rất thuận lợi khi cả 3 mối quan hệ là thuận lợi
- + Bầu không khí tâm lý là khá thuận lợi khi 2 trong 3 mối quan hệ là thuận lợi
- + Bầu không khí tâm lý là không thuận lợi là 2 trong 3 mối quan hệ là không thuận lợi

+ Bầu không khí tâm lý rất không thuận lợi là khi cả 3 mối quan hệ là không thuận lợi

Kết hợp với kết quả đánh giá bằng phương pháp F. Fiedler và kết quả xử lý phiếu điều tra, kết quả phỏng vấn sâu để kiểm chứng giả thuyết nghiên cứu.

## CHƯƠNG 3: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

### 3.1. THỰC TRẠNG BẦU KHÔNG KHÍ TÂM LÝ CỦA TẬP THỂ ĐIỆN THOẠI VIÊN TRUNG TÂM CSKH VIETTEL TẠI HÀ NỘI

#### 3.1.1. Bầu không khí tâm lý thể hiện qua sự thoả mãn của điện thoại viên với điện thoại viên Trung tâm CSKH Viettel tại Hà Nội (quan hệ theo chiều “dọc”)

Nghiên cứu bầu không khí tâm lý tập thể điện thoại viên Trung tâm CSKH Viettel, trước hết là nghiên cứu sự thoả mãn của điện thoại viên đối với quan hệ theo chiều “dọc”- với lãnh đạo trong Trung tâm. Trong tập thể điện thoại viên, mối quan hệ giữa lãnh đạo Trung tâm (Giám đốc, trưởng ca, hỗ trợ - trưởng nhóm) và điện thoại viên dựa trên mối quan hệ thứ bậc. Đây là mối quan hệ chính thức được thiết lập bởi các quy chế, quy định của Trung tâm. Giữa họ tồn tại các mối quan hệ công tác, mỗi người đều có những nhiệm vụ và quyền hạn nhất định. Mối quan hệ này được xem xét trên 3 phương diện cơ bản: Phong cách lãnh đạo của lãnh đạo Trung tâm CSKH Viettel Hà Nội; phẩm chất, nhân cách, uy tín điều hành công việc của lãnh đạo; quan hệ giao tiếp giữa lãnh đạo và điện thoại viên, sự thoả mãn của điện thoại viên đối với 3 quan hệ đó.

#### 3.1.1.1. Tính chất quan hệ theo chiều “dọc” của điện thoại viên Trung tâm CSKH Viettel tại Hà Nội

##### *a) Phong cách lãnh đạo của lãnh đạo Trung tâm CSKH Viettel tại Hà Nội*

Để đánh giá tính chất mối quan hệ giữa lãnh đạo và điện thoại viên là thuận lợi hay không thuận lợi, trước hết phải xem xét phong cách lãnh đạo của lãnh đạo Trung tâm ảnh hưởng như thế nào tới thái độ, tính tích cực của điện thoại viên đối với công tác CSKH, chúng tôi xây dựng câu hỏi số 2a- phụ lục I: “Trong công tác quản lý lãnh đạo trung tâm thường chọn phương án nào để ra quyết định?”. Kết quả xử lý được thể hiện ở bảng 3.1a dưới đây:

**Bảng 3.1a. Đánh giá của điện thoại viên về hình thức ra quyết định của lãnh đạo Trung tâm CSKH Hà Nội**

Hình thức ra quyết định	Các phòng làm việc						Tổng số	
	Phòng Vip		Phòng 1		Phòng 2			
	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
Một mình ra quyết định và yêu cầu điện thoại viên thực hiện ngay	6	12 %	76	76 %	14	14 %	96	38,4%
Ra quyết định khi đã tham khảo ý kiến của nhân viên	44	88 %	24	24 %	86	86 %	154	61,6%
Tuỳ theo nguyện vọng của đại đa số nhân viên cấp dưới	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0%

Từ bảng 3.1 cho thấy có 38,4% điện thoại viên cho rằng lãnh đạo lựa chọn phương án “một mình ra quyết định và yêu cầu điện thoại viên thực hiện ngay”, 61,6% lãnh đạo lựa chọn phương án “ra quyết định khi đã tham khảo ý kiến của nhân viên”, không có điện thoại viên nào lựa chọn phương án “tuỳ theo nguyện vọng của đại đa số nhân viên cấp dưới”. Như vậy, phong cách lãnh đạo dân chủ được lãnh đạo Trung tâm CSKH Viettel Hà Nội áp dụng khá phổ biến (61,6%), kế tiếp sau là phong cách lãnh đạo độc đoán (38,4%). Tỷ lệ lãnh đạo sử dụng phong cách độc đoán như vậy đáng để lưu ý. Tìm hiểu việc sử dụng phong cách độc đoán của lãnh đạo Trung tâm thấy rằng, khi sinh ra Viettel, Chính phủ đã quy định rõ 2 nhiệm vụ: kinh tế và an ninh quốc phòng. Viettel được thừa hưởng rất nhiều trong việc mình là quân đội, mà cái lớn nhất là truyền thống và cách làm người lính, điều này được đưa thành một giá trị cốt lõi của Viettel, Trung tâm CSKH Viettel cũng được thừa hưởng chất lính trong văn hoá doanh nghiệp ấy. Đã từng có ý kiến cho rằng, quân đội thì hành chính, bảo thủ. Nhưng có thể khẳng định chắc chắn rằng quân đội có những cái mà doanh nghiệp rất cần, đó là tính kỷ luật, là chấp hành mệnh lệnh. Trung tâm CSKH Viettel Hà Nội, nếu việc chỉ huy một số lượng nhân viên lớn, ra lệnh ra mà lệnh không triệt để thì rất khó làm, khó quản lý. Điều đó lý giải cho việc lãnh đạo áp dụng phong cách lãnh đạo

độc đoán, mục đích để công việc đi vào nề nếp, có tính kỷ luật, như bản chất của một “*người lính*”.

Tuy nhiên, lãnh đạo Trung tâm CSKH là những người đều có độ tuổi trẻ (từ 25 - 36 tuổi- số liệu phòng Tổ chức cán bộ), đa số là lãnh đạo nữ nên phong cách lãnh đạo có phần mềm dẻo, linh hoạt hơn, có nhiều đồng cảm hơn đối với điện thoại viên bởi rằng những điện thoại viên làm việc tại đây cũng đều có độ tuổi tương tự và số đông là nữ giới, nên tỉ lệ lãnh đạo áp dụng phong cách lãnh đạo dân chủ chiếm 61,6% là tương đối phù hợp.

Phòng vấn sâu lãnh đạo H.Q.T (mã số 3123- Phòng 1), cho thấy lãnh đạo Trung tâm sẽ áp dụng cách thức quyết định nào tùy thuộc vào từng thời gian vào làm việc của điện thoại viên, và cũng phụ thuộc vào từng phòng làm việc của điện thoại viên: Đối với những nhân viên mới, sẽ được phân công làm nhiệm vụ giải đáp tại phòng giải đáp đại trà 19008198, giải đáp những thắc mắc chung cho tất cả dịch vụ của mạng Viettel. Sau một thời gian, tùy vào năng lực, kỹ năng, điện thoại viên sẽ được chuyển chuyên đến các bộ phận chuyên môn chuyên sâu, hoặc phòng đòi hỏi điện thoại viên có nhiều kinh nghiệm hoặc đề bạt làm trưởng nhóm... Với những nhân viên như phòng 1 lãnh đạo cơ bản áp dụng phong cách độc đoán để hướng dẫn các điện thoại viên đi theo quy định, nguyên tắc, chế tài của Trung tâm. Khi điện thoại viên phần nào hoà nhập, hiểu văn hóa Viettel, vào nề nếp chung, lãnh đạo sẽ áp dụng phong cách dân chủ, nhưng vẫn đề cao tính kỷ luật. Điều này phù hợp với đánh giá của điện thoại viên, cụ thể:

Điện thoại viên phòng 1 cho rằng lãnh đạo áp dụng chủ yếu phong cách độc đoán; phòng Vip, phòng 2 cho rằng lãnh đạo áp dụng chủ yếu phong cách dân chủ. Phòng Vip là phòng giải đáp cho những khách hàng đã sử dụng dịch vụ của Viettel trong thời gian dài liên tục và có mức sử dụng cao/tháng, được ưu đãi đặc biệt giải quyết những thắc mắc. Điện thoại viên ở đây được chọn lọc, làm việc đã lâu, có kỹ năng giải đáp, hiểu sâu các lĩnh vực sử dụng của khách hàng. Phòng 2 là phòng chuyên sâu về nghiệp vụ bán hàng, đối tượng giải đáp đa số là cộng tác viên, điểm bán, đại lý cấp I, cấp II, chi nhánh kỹ thuật, chi

nhánh kinh doanh, Trung tâm CSKH của chi nhánh về vấn đề đầu nôi, chặn chiều, huỷ thuê bao trên hệ thống bán hàng, hoa hồng bán sim, thẻ, số đẹp..... Điện thoại viên ở đây có kinh nghiệm, kỹ năng nghiệp vụ tương đối ổn định, kiên trì và có tinh thần trách nhiệm cao nên lãnh đạo áp dụng chủ yếu phong cách dân chủ ở 2 phòng là hợp lý.

Để hiểu rõ hơn về cách thức làm việc của lãnh đạo, chúng tôi tìm hiểu hình thức giải quyết của lãnh đạo khi các điện thoại viên có mâu thuẫn với nhau qua câu hỏi số 8- phụ lục I: “Khi xảy ra mâu thuẫn giữa điện thoại viên với điện thoại viên hoặc điện thoại viên với khách hàng, lãnh đạo trung tâm thường giải quyết theo cách nào?”, kết quả thu được như sau:

**Bảng 3.2. Các hình thức giải quyết mâu thuẫn giữa các điện thoại viên của lãnh đạo qua sự đánh giá của điện thoại viên**

Các hình thức	Các phòng làm việc						Tổng số	
	Phòng Vip		Phòng 1		Phòng 2			
	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
Không tìm hiểu nguyên nhân, khiển trách ngay	5	10%	8	8%	10	10%	23	9,2%
Tìm hiểu nguyên nhân từ cả 2 phía sau đó ra quyết định	39	78%	82	82%	83	83%	204	81,6%
Nghe một phía rồi quyết định	3	6%	6	6%	6	6%	15	6%
Không quan tâm, Điện thoại viên tự giải quyết	3	6%	4	4%	1	1%	8	3,2%

Số liệu bảng 3.2 cho thấy, 81,6% điện thoại viên cho rằng lãnh đạo “tìm hiểu nguyên nhân từ cả hai phía sau đó mới đưa ra quyết định giải quyết”; 9,2% cho rằng “không tìm hiểu nguyên nhân mà khiển trách cả 2 phía ngay”; 6% cho rằng “nghe một phía rồi quyết định”; 3,2% cho rằng “không quan tâm, điện thoại viên tự giải quyết”. Như vậy, lãnh đạo Trung tâm cơ bản là nhìn nhận một cách khách quan, tìm hiểu vấn đề từ cả 2 phía rồi ra quyết định phù hợp; một số ít điện thoại viên thấy cách giải quyết mâu thuẫn còn thiên lệch, chưa khách quan, chưa có trách nhiệm.

Tiến hành phỏng vấn sâu lãnh đạo cũng với câu hỏi này để lý giải cho sự

chưa hợp lý về ý kiến của lãnh đạo và ý kiến của điện thoại viên. Chị P.T.V- Giám đốc Trung tâm cho rằng: *“Nhân sự của Trung tâm chúng tôi hiện tại bao gồm cả nhân viên của 3 đối tác, cộng với việc số lượng nhân viên tại Trung tâm CSKH gần như toàn bộ là nữ thì có thể hình dung độ phức tạp và áp lực về quản lý đối với những người lãnh đạo trẻ như chúng tôi thế nào nhưng tôi có thể khẳng định bất kỳ mâu thuẫn, xung đột nào nảy sinh, chúng tôi đều tìm hiểu và có phương án giải quyết ngay, với môi trường làm việc mà mỗi ngày có hàng mấy trăm điện thoại viên, không thể để kéo dài và lan truyền được”*.

Chị N.T.Q (mã số 143 - Phòng 1), người trực tiếp sát sao với điện thoại viên trong ca trực cho rằng *“Nhiệm vụ của chúng tôi là giám sát những điện thoại viên trong ca trực của mình, và cũng là người chịu trách nhiệm về toàn bộ những gì xảy ra trong ca trực. Nếu có vấn đề gì xảy ra chúng tôi phải biết ngay, sẽ nhắc nhở trực tiếp, và có những việc phải gọi để nhắc nhở từng điện thoại viên một. Chúng tôi theo dõi rất sát sao, các điện thoại viên có vấn đề nảy sinh chắc chắn chúng tôi sẽ biết ngay, trừ khi đó là những vấn đề của cá nhân điện thoại viên”*

Qua đó, thấy rằng lãnh đạo và điện thoại viên chưa hoàn toàn thống nhất ý kiến về vấn đề giải quyết mâu thuẫn nhưng cơ bản lãnh đạo đã nhìn nhận vấn đề một cách khách quan. Đây là điều kiện thuận lợi để có một bầu không khí tâm lý tập thể thuận lợi, lành mạnh.

Để tìm hiểu phong cách lãnh đạo như vậy có thu hút được tích cực thảo luận, bàn bạc xây dựng của điện thoại viên trong buổi họp nhóm, họp Trung tâm không, chúng tôi đưa ra câu hỏi số 5- phụ lục I: *“Trong các buổi họp nhóm, họp trung tâm, bàn về vấn đề công việc, kỹ năng nghiệp vụ, nội vụ thường thì”*. Kết quả thu được ở bảng 3.3.



**Bảng 3.3. Cách thức thể hiện của điện thoại viên trong buổi họp nhóm, họp trung tâm**

Trong buổi họp nhóm, họp trung tâm	Các phòng làm việc						Tổng số	
	Phòng Vip		Phòng 1		Phòng 2			
	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
Mọi người tích cực cùng nhau đóng góp ý kiến để đi đến thống nhất	40	80%	13	13%	72	72%	125	50%
Mọi người tham gia nhưng ý kiến lãnh đạo là chính	10	20%	81	81%	27	27%	118	47,2%
Ít khi phát biểu ý kiến	0	0%	6	2,4%	1	0,4%	7	2,8%

Từ số liệu bảng 3.3, có 50% điện thoại viên cho rằng “mọi người tích cực cùng nhau đóng góp ý kiến để đi đến thống nhất”, 47,2% cho rằng “mọi người tham gia ý kiến nhưng ý kiến của lãnh đạo vẫn là chính”, 2,8% cho rằng “ít khi phát biểu ý kiến”. Như vậy, số lượng điện thoại viên cho rằng “mọi người tích cực cùng nhau đóng góp ý kiến để đi đến thống nhất” và “mọi người tham gia ý kiến nhưng ý kiến của lãnh đạo vẫn là chính” chiếm tỉ lệ gần tương đương nhau. Tìm hiểu cụ thể thêm vấn đề này được biết hàng tuần, hàng tháng các nhóm đều có các buổi họp để tiếp nhận các khúc mắc của điện thoại viên về khách hàng mà chưa có câu trả lời còn tồn đọng lại, mọi người cùng nhau bàn bạc rồi thống nhất ý kiến ngay. Nếu câu hỏi cần phải kết hợp với các phòng khác để thống nhất thì sẽ đưa câu trả lời trên đường link nội bộ của Trung tâm sau đó. Nếu điện thoại viên thấy câu trả lời còn chưa thoả đáng, có thể tiếp tục phản ánh và sẽ được xem xét lại. Phòng và Trung tâm luôn luôn khuyến khích các điện thoại viên có các ý tưởng và có sự suy xét để tìm ra các phương án thoả đáng để trả lời cho khách hàng hài lòng, điện thoại viên hoàn toàn có thể thắc mắc, phản ánh để có sự thống nhất chung, không có sự o ép hoặc trù dập vì có ý kiến khác với lãnh đạo. Hơn nữa, những ý kiến của điện thoại viên rất được các lãnh đạo chú ý, hoan nghênh.

Từ bảng 3.3 cũng cho thấy phòng Vip và phòng 2 có số lượng lớn điện thoại viên cho rằng “mọi người tích cực tham gia ý kiến để đi đến thống nhất vấn đề”. Lý giải cho điều này, chị P.T.N (mã số 495- Phòng 2) cho rằng: “*Làm*

ở đây lâu rồi cũng quen hết việc, trả lời nhanh không còn lúng túng nữa mà chúng tôi linh hoạt trong các tình huống, tuy nhiên vẫn có trường hợp cũng chưa xử lý ngay được. Về nghiệp vụ, tôi và các bạn làm cùng phòng Vip nắm vững, ở phòng này là không được phép trả lời sai”. Chính vì nghiệp vụ, kỹ năng linh hoạt, đồng thời phải chịu trách nhiệm về những gì đã cung cấp cho khách hàng nên điện thoại viên nào cũng phải có trách nhiệm cao trong việc phản ánh lại với lãnh đạo về vấn đề còn vướng mắc, tích cực tham gia ý kiến cùng lãnh đạo bàn bạc để đưa ra những phương án tốt nhất làm thoả mãn khách hàng.

Kết quả bảng số liệu cho thấy lãnh đạo Trung tâm CSKH Viettel Hà Nội đã sử dụng cả 2 phong cách lãnh đạo: phong cách lãnh đạo dân chủ và phong cách lãnh đạo độc đoán trong đó nổi trội là phong cách lãnh đạo dân chủ: Lãnh đạo Trung tâm biết thu hút cả tập thể vào bàn bạc, xây dựng và lựa chọn các phương án cho việc ra quyết định cuối cùng, đồng thời cùng điện thoại viên xây dựng tổ chức việc thực hiện, đánh giá, đề ra các biện pháp bổ sung, lôi cuốn tích cực của điện thoại viên vào trong buổi thảo luận, nâng cao trình độ nghiệp vụ, kỹ năng chăm sóc khách hàng. Đây là điều kiện để phát triển một bầu không khí tâm lý tập thể thuận lợi.

*b) Phẩm chất, nhân cách và uy tín của lãnh đạo Trung tâm CSKH Viettel tại Hà Nội*

Để nghiên cứu về phẩm chất năng lực, uy tín của lãnh đạo Trung tâm CSKH Viettel Hà Nội, chúng tôi có đưa ra câu hỏi số 6- phụ lục I: “Anh (chị) vui lòng cho biết mức độ thể hiện các phẩm chất sau của lãnh đạo Trung tâm” 3 mức độ. Kết quả thu được thể hiện ở bảng 3.4 sau đây:

**Bảng 3.4. Đánh giá của điện thoại viên về mức độ thể hiện phẩm chất năng lực của lãnh đạo Trung tâm**

Mức độ thể hiện phẩm chất năng lực của lãnh đạo		Các phòng làm việc						Tổng số		ĐT B	Xếp hạng
		Phòng Vip		Phòng 1		Phòng 2					
		SL	%	SL	%	SL	%	SL	%		
<b>Gương mẫu</b>	<i>Thể hiện rất rõ</i>	2	4%	2	2%	0	0%	4	1,6%	1,97	6
	<i>Có thể hiện</i>	48	82%	91	79%	96	74%	235	77,6%		

	<i>Không thể hiện</i>	0	0%	7	7%	4	4%	11	4,4%		
<b>Công bằng</b>	<i>Thể hiện rất rõ</i>	10	20%	7	7%	4	4%	21	8,4%	1,98	5
	<i>Có thể hiện</i>	37	74%	80	80%	86	86%	203	81,2%		
	<i>Không thể hiện</i>	3	6%	13	13%	10	10%	26	10,4%		
<b>Thẳng thắn</b>	<i>Thể hiện rất rõ</i>	30	60%	31	31%	38	38%	99	39,6%	2,35	1
	<i>Có thể hiện</i>	20	40%	64	64%	57	57%	141	56,4%		
	<i>Không thể hiện</i>	0	0%	5	5%	5	5%	10	4%		
<b>Quyết đoán</b>	<i>Thể hiện rất rõ</i>	17	34%	21	21%	21	21%	59	23,6%	2,17	4
	<i>Có thể hiện</i>	33	66%	70	70%	72	72%	175	70%		
	<i>Không thể hiện</i>	0	0%	9	9%	7	7%	16	6,4%		
<b>Tế nhị</b>	<i>Thể hiện rất rõ</i>	0	0%	7	7%	8	8%	15	6%	1,94	7
	<i>Có thể hiện</i>	49	98%	76	76%	70	70%	195	78%		
	<i>Không thể hiện</i>	1	2%	17	17%	22	22%	40	16%		
<b>Hiểu sâu về chuyên môn</b>	<i>Thể hiện rất rõ</i>	20	40%	25	25%	14	14%	59	23,6%	2,23	2
	<i>Có thể hiện</i>	30	60%	75	75%	86	86%	191	76,4%		
<b>Năng lực tổ chức công việc</b>	<i>Thể hiện rất rõ</i>	23	46%	31	31%	22	22%	76	30,4%	2,21	3
	<i>Có thể hiện</i>	26	52%	59	59%	67	67%	152	60,8%		
	<i>Không thể hiện</i>	1	2%	10	10%	11	11%	22	8,8%		
<b>Độ lượng</b>	<i>Thể hiện rất rõ</i>	2	4%	6	6%	5	5%	13	5,2%	1,73	8
	<i>Có thể hiện</i>	30	60%	63	63%	64	64%	157	62,8%		
	<i>Không thể hiện</i>	18	36%	31	31%	31	31%	80	32%		

Nhìn bảng số liệu 3.4 thấy điện thoại viên đánh giá cao nhất phẩm chất “thẳng thắn” (ĐTB: 2,35); kế tiếp đến là “năng lực chuyên môn” (ĐTB: 2,23); “năng lực tổ chức công việc (ĐTB: 2,21), “quyết đoán” (ĐTB: 2,17); “công bằng” (ĐTB: 1,98); gương mẫu (ĐTB:1,97)“tế nhị” (ĐTB:1,94); cuối cùng là

phẩm chất “độ lượng” (ĐTĐ:1,73). Như vậy, điện thoại viên đánh giá khá cao năng lực tổ chức công việc và năng lực chuyên môn của lãnh đạo, đây là sự đánh giá cao và hợp lý của các điện thoại viên nhận xét về lãnh đạo của mình. Bởi, lãnh đạo là người theo dõi các điện thoại viên, khi điện thoại viên có thắc mắc, lãnh đạo sẽ hỗ trợ giải quyết hoặc phối hợp hỗ trợ giải quyết vấn đề. Phỏng vấn sâu về điều này, trưởng nhóm T.T.T.H (mã số 2185- Phòng 1) cho rằng “*Để hỗ trợ điện thoại viên phải có chuyên môn, không có chuyên môn không thể giải đáp những khó khăn, thắc mắc của điện thoại viên hay của khách hàng. Hàng tháng chúng tôi sẽ có đợt kiểm tra về kỹ năng quản lý, kiến thức chuyên môn, xử lý tình huống...*” và “*Lãnh đạo của một tổ chức bất kỳ đều phải có trình độ chuyên môn về lĩnh vực mình phụ trách, đặc biệt lãnh đạo cấp phòng, ban lại càng phải có chuyên môn cao, chúng tôi không thể chỉ đạo một vấn đề mà chúng tôi không nắm vững về nó, chỉ đạo chung chung để gây mất lòng tin đối với cấp dưới*”. Căn cứ vào chức năng nhiệm vụ của từng phòng, dễ nhận thấy ở đây là phòng 2 lãnh đạo cần có kiến thức chuyên môn sâu về nghiệp vụ đấu nối, sửa sai cho các đại lý, cửa hàng, các nghiệp vụ về lỗi phát sinh của sim đa năng, sim anypay... Các nghiệp vụ này liên quan trực tiếp đến doanh thu của cửa hàng, đại lý, đến hoa hồng của các cộng tác viên... Chính vì vậy lãnh đạo sẽ cần phải phối hợp với bộ phận đối nối trực tiếp, khiếu nại, bộ phận kỹ thuật và xử lý các lỗi sử dụng dịch vụ, hỗ trợ kênh... để có kết quả nên đây cũng là nguyên nhân khiến hầu hết điện thoại viên phòng 2 khó đánh giá lãnh đạo về năng lực chuyên môn.

Phẩm chất “quyết đoán” ở lãnh đạo cũng được điện thoại viên đánh giá ở thứ hạng 4. Quyết đoán là một chìa khoá thành công để nhà lãnh đạo trở thành một lãnh đạo giỏi. Đây là một điều hợp lý bởi khi hỗ trợ điện thoại viên lãnh đạo phải nhanh nhạy, có thông tin chính xác và quyết đoán, dứt khoát. Lãnh đạo N.T.H.N (mã số 78- Phòng 1) khẳng định “*chúng tôi bàn bạc dân chủ, quyết đoán và hành động nhanh, điều hành triệt để và quyết liệt- đó là văn hóa trong cách làm việc của người lính...*”

Phẩm chất “công bằng” là phẩm chất được các điện thoại viên đánh giá ở mức độ thứ 5. Qua trao đổi thẳng thắn với một số điện thoại viên về vấn đề công bằng chúng tôi thấy, công bằng ở người lãnh đạo đối với nhân viên không chỉ là công bằng trong công tác thi đua- khen thưởng; giao việc cho người này phù hợp với trình độ hay theo chức năng; phân biệt ưu tiên nam hay nữ, mà vấn đề đối xử, phân biệt giữa nhân viên chính thức và nhân viên đối tác. Điều này đã làm một số điện thoại viên suy nghĩ mặc cảm, tự ti. Với quan điểm coi Viettel là ngôi nhà chung, thì dù là ai, nếu đã làm chung một môi trường, là một tập thể làm cùng một Trung tâm thì lãnh đạo phải có nhận thức sâu sắc và có thay đổi tích cực hơn trong cái nhìn giữa nhân viên đối tác và nhân viên chính thức để cho Viettel đúng thực là ngôi nhà chung, ai cũng thấy thoải mái, chan hoà.

Trong Trung tâm, phẩm chất “ gương mẫu” được các điện thoại viên đánh giá ở vị trí thứ 6, có 77,6% điện thoại viên cho rằng lãnh đạo “có thể hiện”, 4,4% cho rằng không thể hiện. Đây là một dấu hiệu tốt cho môi trường làm việc chung của các nhân viên. Chỉ có lãnh đạo gương mẫu mới có thể là người xây dựng được bầu không khí tâm lý thoải mái, lành mạnh trong Trung tâm. Ở Trung tâm, có 32% điện thoại viên cho rằng lãnh đạo không thể hiện phẩm chất “độ lượng”. Thực tế đã có rất nhiều trường hợp bị sa thải vì đã vi phạm quy chế làm việc, vi phạm chế độ bảo mật thông tin, vi phạm về phẩm chất đạo đức, đã có những hành vi không tôn trọng, xúc phạm khách hàng... Tất cả các trường hợp bị sa thải đều nằm trong những quy định, chế tài của Trung tâm. Điện thoại viên N.T.N (mã số 1010) cho rằng “*công việc hàng ngày đã phải chịu rất nhiều áp lực vậy mà các quy định của Trung tâm lại quá nhiều, cái gì cũng quy là trừ điểm nội vụ, hạ bậc KI, đuổi việc*”. Lãnh đạo thì thực hiện công việc của mình cũng dựa trên những chế tài, làm việc phải có kỉ luật, sai đâu sửa đó, ai làm sẽ phải chịu trách nhiệm. Dù cho có lý giải như thế nào thì đây cũng là con số đáng lưu ý cho các lãnh đạo của Trung tâm quan tâm xem xét cho hợp lý.

Qua đây, ta có thể thấy điện thoại viên đã đánh giá khá cao về các phẩm chất của lãnh đạo. Trong đó có thể hiện phẩm chất gương mẫu và phẩm chất độ lượng của lãnh đạo là thấp nhất so với các phẩm chất mà chúng tôi đã nêu ra.

*c) Giao tiếp trong Trung tâm CSKH Viettel tại Hà Nội*

Con người là thành viên của xã hội, để tồn tại và phát triển thì họ cần gắn mình với môi trường xã hội để trao đổi với người khác, khẳng định được cái riêng của mình, thể hiện được chủ kiến, để nhận được sự hưởng ứng hay trợ giúp của người khác. Giao tiếp ứng xử là cách phổ biến nhất trong hoạt động sống, ở trường hợp ai cũng phải làm việc và mưu cầu thông qua, với người khác. Mục đích của giao tiếp là truyền tải được những thông điệp. Với các điện thoại viên, ngoài nhiệm vụ chính là giao tiếp với khách hàng thì ở Trung tâm điện thoại viên sẽ giao tiếp với nhiều đối tượng khác nhau, trong đó có sự giao tiếp đối với lãnh đạo của mình. Tìm hiểu mức độ thỏa mãn đánh giá mối quan hệ giao tiếp giữa lãnh đạo và điện thoại viên Trung tâm CSKH Viettel, chúng tôi đưa ra câu hỏi số 11- phụ lục I: “Trong tập thể điện thoại viên, anh (chị) vui lòng cho biết mức độ giao tiếp đối với từng đối tượng như thế nào?”, kết quả xử lý được thể hiện ở bảng 3.5 dưới đây.

**Bảng 3.5. Mức độ thỏa mãn giao tiếp của điện thoại viên đối với người lãnh đạo Trung tâm**

Mức độ giao tiếp với lãnh đạo	Các phòng làm việc						Tổng số	
	Phòng Vip		Phòng 1		Phòng 2			
	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
<i>Rất thường xuyên</i>	1	2%	3	3%	2	2%	6	2,4%
<i>Thường xuyên</i>	3	6%	25	25%	43	43%	71	28,4%
<i>Thỉnh thoảng</i>	26	52%	37	37%	33	33%	96	38,4%
<i>Hiếm khi</i>	20	40%	30	30%	22	22%	72	28,8%
<i>Chưa bao giờ</i>	0	0%	5	5%	0	0%	5	2%
ĐTB								

Qua bảng số 3.5 trên thấy rằng mức độ giao tiếp của điện thoại viên với lãnh đạo Trung tâm chưa cao. Mức độ “rất thường xuyên” có 2,4% điện thoại viên lựa chọn, mức độ “thường xuyên” có 28,4%, “thỉnh thoảng” có 38,4%,

28,8% lựa chọn “hiếm khi”, 2% lựa chọn “chưa bao giờ”. Số liệu này cho thấy sự giao tiếp giữa lãnh đạo và điện thoại viên còn hạn chế. Từ cuộc nói chuyện thân mật, chúng tôi thấy rằng lãnh đạo và điện thoại viên ở đây khi giao tiếp với nhau chủ yếu là bàn về vấn đề công việc, là giải đáp các thắc mắc của điện thoại viên, hay phổ biến các thông tin mới, tập huấn về kỹ năng, nghiệp vụ. Như vậy, lãnh đạo giao tiếp với điện thoại viên qua công việc thì không thể hiểu hết được tâm tư, tình cảm, ý nghĩ và nhu cầu của điện thoại viên.

Trong một tập thể mọi người đều hiểu nhau, thông cảm, chia sẻ với nhau về khó khăn trong công việc, trong cuộc sống thì điện thoại viên sẽ có cảm giác thoải mái, yên tâm công tác, say mê, phấn đấu trong công việc, bầu không khí tâm lý sẽ đầm ấm, hài hoà, năng suất chắc chắn sẽ đạt kết quả cao. Để làm sáng tỏ hơn vấn đề giao tiếp giữa lãnh đạo Trung tâm và điện thoại viên chúng tôi đưa ra đối tượng lựa chọn của điện thoại viên khi họ gặp những vướng mắc trong cuộc sống ở câu hỏi 1- phụ lục I: “Khi có vướng mắc trong cuộc sống, gia đình, anh (chị) thường tìm ai để bày tỏ nhằm tháo gỡ?”. Kết quả được hiển thị dưới bảng 3.6 sau đây:

**Bảng 3.6. Đối tượng điện thoại viên lựa chọn chia sẻ khi có vướng mắc trong cuộc sống**

Đối tượng lựa chọn chia sẻ khi có vướng mắc trong cuộc sống		Các phòng làm việc						Tổng số	
		Phòng Vip		Phòng 1		Phòng 2			
		SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
<b>Trưởng ca, giám sát</b>	<i>Hiếm khi</i>	14	28%	6	6%	25	25%	45	18%
	<i>Chưa bao giờ</i>	36	84%	94	94%	75	75%	205	82%
ĐTB		1,28		1,06		1,25		1.19	
<b>Hỗ trợ</b>	<i>Thường xuyên</i>	4	8%	3	3%	5	5%	12	4,8%
	<i>Thỉnh thoảng</i>	14	28%	19	19%	23	23%	56	22,4%
	<i>Hiếm khi</i>	32	64%	56	56%	64	64%	152	60,8%
	<i>Chưa bao giờ</i>	0	0%	22	22%	8	8%	30	12%
ĐTB		2.44		2.03		2.25		2.24	
<b>Những người bạn thân</b>	<i>Thường xuyên</i>	38	76%	68	68%	64	64%	170	68%
	<i>Thỉnh thoảng</i>	7	14%	17	17%	16	16%	40	16%
	<i>Hiếm khi</i>	3	6%	7	7%	11	11%	21	8,4%

	<i>Chưa bao giờ</i>	2	4%	8	8%	9	9%	19	7,6%
<b>ĐTB</b>		3.62		3.45		3.35		3.47	
<b>Không bày tỏ với ai</b>	<i>Thường xuyên</i>	4	8%	13	13%	15	15%	32	12,8%
	<i>Thỉnh thoảng</i>	9	18%	18	18%	10	10%	37	14,8%
	<i>Hiếm khi</i>	11	22%	33	33%	35	35%	79	31,6%
	<i>Chưa bao giờ</i>	26	52%	36	36%	40	40%	102	40,8%
<b>ĐTB</b>		1.82		2.08		2		1.96	
		2.29		2.15		2.21		2.21	

Qua bảng 3.6 thấy rằng, điện thoại viên lựa chọn đối tượng là Trưởng ca, giám sát để bày tỏ những khúc mắc của mình là rất ít: không có điện thoại viên nào lựa chọn “thường xuyên”, 18% chọn “thỉnh thoảng”, 82% chọn “chưa bao giờ”. Tìm hiểu thêm, điện thoại viên N.T.T.H (mã số 316- Phòng Vip) cho rằng “*Trưởng ca, giám sát, hỗ trợ đều có vị trí riêng của mình để quan sát, làm việc, mình cũng phải ngồi tại chỗ để trả lời khách hàng. Ở Trung tâm thời gian đi đâu, làm gì đều có quy định hết, không phải như những người làm cơ quan hành chính thích ngồi uống nước chè rồi nói chuyện phiếm để việc lúc khác làm cũng được. Khi công việc có vấn đề cần hỗ trợ thì tìm hỗ trợ cũng đã khó, nói gì đến việc có thời gian để nói chuyện riêng tư*”. Như vậy, lãnh đạo và điện thoại viên lúc nào cũng mang nặng suy nghĩ về vấn đề quy định, chế tài của Trung tâm, cốt yếu làm sao để công việc tiến triển theo đúng chỉ tiêu mà quên đi thời gian để giao tiếp, chia sẻ những tâm tư, nguyện vọng, để con người gần gũi, hiểu và thông cảm với nhau hơn.

Kết quả điện thoại viên lựa chọn đối tượng trưởng nhóm để chia sẻ cũng chưa cao: “thường xuyên” chiếm 4,8%, “thỉnh thoảng” chiếm 22,4%. Tỷ lệ chọn trưởng nhóm để chia sẻ thông tin riêng tư cho thấy giữa trưởng nhóm và điện thoại viên có sự gần gũi hơn so với mối quan hệ giao tiếp giữa trưởng ca, giám sát và điện thoại viên.

Như vậy, việc thông tin 2 chiều từ lãnh đạo và điện thoại viên và ngược lại chỉ mang tính chính thức, chưa có sự chia sẻ về tâm tư, nguyện vọng, chưa tạo được sự gần gũi, thân mật nhằm hiểu hơn về nhau. Yếu tố này ảnh hưởng tiêu cực tới mối quan hệ giữa lãnh đạo và điện thoại viên.

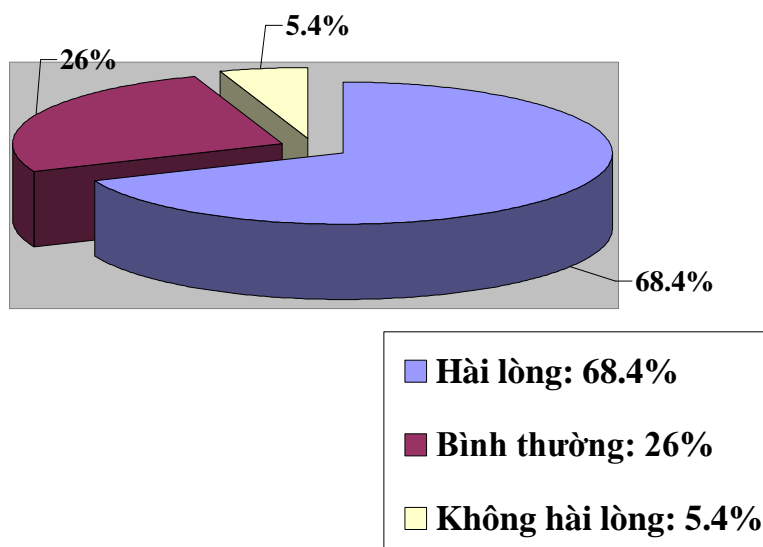


### 3.1.1.2. Mức độ thoả mãn của điện thoại viên đối với quan hệ theo chiều “dọc”

Để khẳng định điều này, chúng tôi đưa ra câu hỏi số 2b- phụ lục I: “Anh (chị) vui lòng cho biết mức độ hài lòng đối với từng hình thức ra quyết định của lãnh đạo?”. Kết quả thu được ở bảng 3.1b sau:

**Bảng 3.1b. Mức độ hài lòng của điện thoại viên về phong cách lãnh đạo**

Mức độ	Các phòng làm việc						Tổng số	
	Phòng Vip		Phòng 1		Phòng 2			
	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
<i>Hài lòng</i>	37	74%	64	64 %	70	70 %	171	68,4 %
<i>Bình thường</i>	13	26 %	27	27%	25	25 %	65	26 %
<i>Không hài lòng</i>	0	0 %	9	9 %	5	5%	14	5,6%



**Biểu đồ 1. Mức độ đánh giá về phong cách lãnh đạo của điện thoại viên Trung tâm**

Số liệu trên cho ta ta thấy mức độ “hài lòng” được điện thoại viên lựa chọn nhiều nhất (68,4%), đứng thứ hai là phương án lựa chọn mức độ “bình thường” (26%), đứng cuối cùng là phương án “không hài lòng” (5,6%). Như vậy, cơ bản điện thoại viên Trung tâm hài lòng với phong cách lãnh đạo dân chủ và độc đoán

của lãnh đạo Trung tâm. Đây là điều kiện thuận lợi cho sự phát triển của bầu không khí tâm lý tập thể trong Trung tâm.

Mức độ hài lòng hay không hài lòng của điện thoại viên đối với trưởng ca, giám sát, trưởng nhóm là sự thể hiện cao nhất của một mối quan hệ tốt hay xấu. Chúng tôi đưa ra câu hỏi 7- phụ lục I: “Anh (chị) cho biết mức độ hài lòng của anh (chị) đối với...”. Qua kết quả ở câu 7- phụ lục IV cho thấy có 77,2% điện thoại viên cho rằng hài lòng với “trưởng ca”, 71,2% hài lòng với “giám sát”, 90,8% hài lòng với “trưởng nhóm”. Qua số liệu thấy rằng điện thoại viên hài lòng với lãnh đạo, là điều kiện tốt cho sự phát triển của một bầu không khí tâm lý thuận lợi.

### **Tổng hợp về sự thỏa mãn của điện thoại viên đối với quan hệ theo chiều “dọc”**

Trên cơ sở khảo sát sự thỏa mãn của điện thoại viên về phong cách lãnh đạo của lãnh đạo; phẩm chất nhân cách, uy tín của người lãnh đạo, quan hệ giao tiếp giữa lãnh đạo và điện thoại viên, chúng tôi đánh giá bảng kết quả sau:

**Bảng 3.7. Đánh giá sự thỏa mãn của điện thoại viên đối với quan hệ “dọc”**

STT	Nội dung	Mức độ	Kết luận
1	Sự thỏa mãn của điện thoại viên đối với phong cách lãnh đạo của lãnh đạo	+	Thuận lợi
2	Sự thỏa mãn của điện thoại viên đối với các phẩm chất tâm lý nhân cách của người lãnh đạo	+	Thuận lợi
3	Sự thỏa mãn của điện thoại viên về quan hệ giao tiếp với lãnh đạo	-	Không thuận lợi
<b>Tổng hợp</b>		+	Thuận lợi

Từ bảng kết quả trên ta thấy, bầu không khí tâm lý thể hiện thỏa mãn của người lao động đối với người lãnh đạo là thuận lợi.

Phong cách lãnh đạo được coi là một trong những nhân tố quan trọng trong quản lý, nó không chỉ thể hiện về mặt khoa học và tổ chức lãnh đạo, quản lý mà còn thể hiện tài năng, chí hướng, nghệ thuật điều khiển, tác động vào nhân viên của người lãnh đạo. Phong cách lãnh đạo cũng chính là cách thức làm việc của

nhà lãnh đạo. Như vậy, phong cách lãnh đạo vừa dân chủ, vừa độc đoán áp dụng vào từng đối tượng, từng thời điểm là hợp lý nhưng chính vì lãnh đạo có phong cách độc đoán cũng tạo ra một khoảng cách xa giữa điện thoại viên và lãnh đạo; tuy nhiên sự chấp nhận phong cách ấy và hài lòng của điện thoại viên đối với lãnh đạo là một yếu tố quan trọng để xây dựng một bầu không khí tâm lý thuận lợi, lành mạnh tại Trung tâm CSKH Viettel tại Hà Nội.

### **3.1.2. BẦU KHÔNG KHÍ TÂM LÝ THỂ HIỆN QUA SỰ THOẢ MÃN CỦA ĐIỆN THOẠI VIÊN VỚI ĐIỆN THOẠI VIÊN TRUNG TÂM CSKH VIETTEL TẠI HÀ NỘI (QUAN HỆ THEO CHIỀU “NGANG”)**

Con người trong quá trình phát triển nhân cách của mình luôn là một thực thể độc lập, không giống ai, không lặp lại ai, nhưng đồng thời con người đó cũng luôn là một thành viên của một nhóm xã hội nhất định, có nghĩa luôn có trong mình một điểm gì đó chung với một nhóm người nhất định. Trong Trung tâm CSKH Viettel, để làm sáng tỏ mối quan hệ giữa điện thoại viên với điện thoại viên, chúng tôi tập trung vào các loại quan hệ sau đây:

- + Giao tiếp giữa điện thoại viên và điện thoại viên Trung tâm CSKH Viettel tại Hà Nội
- + Quan hệ của các điện thoại viên trong tập thể Trung tâm CSKH Viettel tại Hà Nội
- + Mâu thuẫn giữa các điện thoại viên trong tập thể Trung tâm CSKH Viettel tại Hà Nội.

#### **3.1.2.1. Tính chất quan hệ theo chiều “ngang” của điện thoại viên Trung tâm CSKH Viettel tại Hà Nội**

##### *a) Giao tiếp trong Trung tâm CSKH Viettel tại Hà Nội*

Giao tiếp giữa điện thoại viên và điện thoại viên là mối quan hệ giao tiếp giữa những người đồng nghiệp ngang hàng về vị trí, địa vị công tác. Để nghiên cứu về đối tượng, mức độ giao tiếp, nội dung giao tiếp giữa các nhân viên này là gì, chúng tôi đưa ra câu hỏi và đã thu thập được các ý kiến. Với đối tượng giao tiếp, nhìn bảng xử lý ở câu 11- phụ lục IV, có 71,2% điện thoại viên cho rằng

“rất thường xuyên” giao tiếp với hầu hết những người trong Trung tâm, 13,6% cho rằng “thường xuyên”, 12% cho rằng “thỉnh thoảng”, “hiếm khi” chiếm 1,6%, “chưa bao giờ” chiếm 1,6%. Kết quả cho thấy rằng, các điện thoại viên không chỉ bó hẹp giao tiếp ở trong nhóm, phòng làm việc mà giao tiếp với hầu hết những nhân viên khác trong Trung tâm. Nghiên cứu mức độ giao tiếp với những người bạn thân cho thấy 27,6% điện thoại viên lựa chọn “rất thường xuyên”, 44,8% chọn “thường xuyên”, 26,8% chọn “thỉnh thoảng”, 8% chọn “hiếm khi”, không có điện thoại viên lựa chọn chưa bao giờ chỉ giao tiếp với một số người bạn thân.

Như vậy, ta có thể thấy rằng, đối tượng giao tiếp của điện thoại viên với điện thoại viên rất rộng và với mức độ thường xuyên cao. Đây là điều kiện thuận lợi cho sự hiểu biết lẫn nhau giữa điện thoại viên với điện thoại viên, tạo ra sự đồng cảm, hoà hợp, tác động lẫn nhau. Chỉ có hiểu biết lẫn nhau mỗi quan hệ giữa điện thoại viên và điện thoại viên mới có thể đạt được ở mức độ sâu sắc, bền vững.

Tìm hiểu nội dung giao tiếp giữa các điện thoại viên Trung tâm CSKH, ta có kết quả thể hiện ở bảng 3.8 sau:

**Bảng 3.8. Các chủ đề giao tiếp của điện thoại viên Trung tâm CSKH Viettel**

Vấn đề trao đổi		Các phòng làm việc						Tổng số		ĐTB	Xếp hạng
		Phòng Vip		Phòng 1		Phòng 2					
		SL	%	SL	%	SL	%	SL	%		
Công việc của Trung tâm, về nghiệp vụ, nội vụ của điện thoại viên	<i>Thường xuyên</i>	34	68%	64	64%	72	72%	170	68%	2,68	1
	<i>Thỉnh thoảng</i>	16	32%	36	36%	28	28%	80	32%		
Tâm tư, tình cảm và vấn đề riêng tư của đời sống cá nhân	<i>Thường xuyên</i>	8	16%	21	21%	11	11%	40	16%	2,03	5
	<i>Thỉnh thoảng</i>	34	68%	67	67%	78	78%	179	71,6%		
	<i>Chưa bao giờ</i>	8	16%	12	12%	11	11%	31	12,4%		
Về lãnh đạo (trưởng ca, giám sát) và hỗ trợ	<i>Thường xuyên</i>	5	10%	27	27%	15	15%	47	18,8%	2,12	3
	<i>Thỉnh thoảng</i>	45	90%	58	58%	83	83%	186	74,4%		
	<i>Chưa bao giờ</i>	0	0%	15	15%	2	2%	17	6,8%		
Những vấn đề liên	<i>Thường xuyên</i>	32	64%	57	57%	75	75%	164	65,6%	2,6	2

quan đến cuộc gọi của khách hàng và khách hàng	<i>Thình thoảng</i>	18	36%	43	43%	25	25%	80	34,4%		
Lương và thưởng	<i>Thường xuyên</i>	19	38%	35	35%	39	39%	93	37,2%	2,1	4
	<i>Thình thoảng</i>	31	62%	58	58%	58	58%	118	58,8%		
	<i>Chưa bao giờ</i>	0	0%	7	7%	3	3%	10	4%		

Qua bảng số liệu 3.8 cho thấy điện thoại viên lựa chọn trao đổi chủ đề “Công việc của Trung tâm, về nghiệp vụ, nội vụ của điện thoại viên” nhiều nhất (ĐTB: 2,68), đứng thứ hai là chủ đề “Những vấn đề liên quan đến cuộc gọi của khách hàng và khách hàng” (ĐTB: 2,6), thứ ba là “Về lãnh đạo (trưởng ca, giám sát) và hỗ trợ” (ĐTB: 2,12), thứ tư là “Lương và thưởng ” (ĐTB: 2,1), cuối cùng là “Tâm tư, tình cảm và vấn đề riêng tư của đời sống cá nhân” (ĐTB: 2,03).

Như vậy, chủ đề điện thoại viên quan tâm nhất là chủ đề liên quan đến công việc, cuối cùng là các vấn đề liên quan đến tình cảm, vấn đề riêng tư về đời sống cá nhân. Đây không phải điện thoại viên đối xử chỉ mang tính chất xã giao, không thân thiết, tình cảm với nhau, không quan tâm đến nhau mà đây điều đó chứng minh rằng tập thể điện thoại viên là một tập thể đặt lợi ích cho sự phát triển của Trung tâm, đặt lợi ích của khách hàng sử dụng dịch vụ lên hàng đầu, gác bỏ lợi ích cá nhân và lợi ích tập thể, đồng thời qua sự trao đổi ấy sẽ tạo cho các điện thoại viên sự mạnh dạn tìm tòi, tranh luận sôi nổi; là điều kiện thuận lợi cho sự phát triển bầu không khí tâm lý tập thể lành mạnh.

#### *b) Quan hệ giữa các điện thoại viên trong công việc*

Quan hệ giữa điện thoại viên và điện thoại viên thể hiện qua sự gắn bó, tương trợ, ủng hộ nhau, đồng cảm, chia sẻ với nhau về cuộc sống riêng tư và thể hiện ở thái độ sẵn sàng giúp đỡ nhau khi có khó khăn trong công việc. Chúng tôi đưa ra câu hỏi 15- phụ lục I: “Khi gặp tình huống khó trong công việc chưa giải quyết được ngay, anh(chị) thường nhờ ai hỗ trợ”. Kết quả thể hiện ở bảng 3.9.

**Bảng 3.9. Mức độ hỗ trợ, giúp đỡ từ đồng nghiệp**

Mức độ nhờ đồng nghiệp	Các phòng làm việc						Tổng số	
	Phòng Vip		Phòng 1		Phòng 2			
	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
<i>Rất thường xuyên</i>	20	40%	41	41%	40	40%	101	40,4%
<i>Thường xuyên</i>	28	56%	56	56,0%	56	56,0%	140	56%
<i>Thỉnh thoảng</i>	2	4%	3	3%	4	4%	9	3,6%
ĐTB	4.36		4.38		4.36		4.366	

Từ bảng 3.9 ta thấy có 40,4% điện thoại viên chọn mức độ “rất thường xuyên”, 56% chọn “thường xuyên”, 3,6% chọn “thỉnh thoảng”, không có điện thoại viên chọn “hiếm khi”, “chưa bao giờ”. Từ đó cũng có thể thấy tập thể điện thoại viên là một tập thể mà các cá nhân luôn giúp đỡ nhau, cùng nhau san sẻ công việc, coi công việc đồng nghiệp như chính công việc của mình, như chính nhiệm vụ mà mình phải thực hiện. Đó cũng là thể hiện của cách làm của một người lính, truyền thống tương thân tương ái, luôn một lòng vì một tập thể chung, công việc chung, không quản ngại khó khăn, vượt mọi gian khó. Đây là một biểu hiện có tính tích cực, thuận lợi cho công tác chăm sóc khách hàng của từng phòng, của Trung tâm.

Qua bảng xử lý câu hỏi số 1- phụ lục IV cũng thấy rằng đối tượng chia sẻ đầu tiên mà điện thoại viên nghĩ đến khi có những khúc mắc trong cuộc sống chính là những người bạn thân (68%). Kết quả này phù hợp với kết quả xử lý câu 10.2- phụ lục IV khi hỏi điện thoại viên về “quan hệ giữa mình và đồng nghiệp nhiệt tình hỗ trợ chia sẻ cùng nhau khi gặp tình huống khó khăn”. Từ đó có thể thấy rằng giữa các điện thoại viên trong phòng của mình có sự thân mật, gắn bó, tin tưởng, giúp đỡ lẫn nhau không chỉ trong công việc mà còn trong cả cuộc sống đời thường. Đó là thể hiện của “tình đồng chí”, luôn quan tâm, hết lòng vì đồng nghiệp.

Nhìn chung, qua số liệu ta thấy rằng, đa số điện thoại viên đã coi mình là một thành viên trong tập thể (92,4% - câu 13, phụ lục IV), là thành viên trong ngôi nhà chung Viettel. Trong công việc, các điện thoại viên thường xuyên được

sự trợ giúp của các đồng nghiệp, hỏi ý kiến của đồng nghiệp khi gặp khó khăn. Nó thể hiện sự nhiệt tình, sẵn sàng giúp đỡ lẫn nhau trong những tình huống khó khăn, là tinh thần tập thể tương trợ lẫn nhau, “kề vai, sát cánh” cùng nhau gắn bó xây dựng mái nhà chung Viettel.

*c) Sự đoàn kết của các điện thoại viên*

Sự đoàn kết giữa các điện thoại viên với nhau thể hiện qua việc trong tập thể có nảy sinh mâu thuẫn, xung đột hay không. Nghiên cứu sự mâu thuẫn, xung đột giữa các điện thoại viên chúng tôi đưa ra câu hỏi 4- phụ lục I: “Xin anh (chị) vui lòng cho biết hiện nay trung tâm ta có mâu thuẫn trong các mối quan hệ sau đây không”. Kết quả xử lý thể hiện ở bảng 3.10

**Bảng 3.10. Mức độ mâu thuẫn giữa điện thoại viên và điện thoại viên**

Mức độ mâu thuẫn	Các phòng làm việc						Tổng số	
	Phòng Vip		Phòng 1		Phòng 2			
	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
<i>Thỉnh thoảng</i>	6	12%	18	18 %	25	25 %	49	19,6 %
<i>Hiếm khi</i>	17	34 %	25	25 %	27	27 %	69	27,6 %
<i>Chưa bao giờ</i>	27	54 %	57	57 %	48	48 %	132	52,8 %

Bảng trên cho thấy có 19,6% điện thoại viên cho rằng “thỉnh thoảng” có xảy ra mâu thuẫn, 27,6% cho rằng “hiếm khi”, 52,8% cho rằng “chưa bao giờ”. Mỗi cá nhân có những đặc điểm riêng biệt, có cá tính riêng và khi làm việc là con người phải có sự ưu tiên cho công việc nên sẽ không tránh khỏi những va chạm. Đó sẽ là cơ sở để từ những mâu thuẫn nhỏ sẽ trở thành nghiêm trọng nếu cả 2 bên đều cố chấp. Nếu không kiềm chế được sự giận giữ để lắng nghe nhau thì vấn đề sẽ không được giải quyết và mang tính nặng nề hơn, sự phối hợp tất nhiên sẽ không còn và lòng tin bị lung lay. Trước hết là nhóm sẽ có sự rạn nứt và ảnh hưởng tới sự đoàn kết của Trung tâm. Tuy nhiên ta có thể thấy rằng tỷ lệ có mâu thuẫn ở Trung tâm ở mức độ có thể chấp nhận được là 19,6%. Phỏng vấn sâu các điện thoại viên xem đã từng xảy ra mâu thuẫn dẫn tới xô xát, cãi cọ, đánh nhau nào chưa nhưng không có, bởi rằng ở Trung tâm chủ yếu là các chị

em phụ nữ, không có các trường hợp gây hấn như vậy. Mâu thuẫn ở đây thường là do các lý do sau:

+ Điện thoại viên thân thiết với lãnh đạo được sự quan tâm, ưu ái của lãnh đạo hơn tạo ra sự không công bằng cho các điện thoại viên khác.

+ Có nhiều điện thoại viên chú ý nhiều đến ăn mặc, đi làm như đi diễn thời trang, loè loẹt quá mức tạo ra sự không thiện cảm đối với những điện thoại viên khác.

+ Do tính tình các cá nhân là khác nhau, có điện thoại viên sống ôn hoà, khép kín nhưng cũng có những điện thoại viên sống bỗ bã, đùa cợt, nói thẳng, nói thật nên có hiện tượng tượng xì xào bàn tán, nói mất lòng nhau.

+ Do hoàn cảnh sống, điều kiện sống, trình độ học vấn của các điện thoại viên khác nhau nên người thì thiếu thôn về kinh tế, người thiếu thôn về tinh thần...nên cũng không tránh khỏi mâu thuẫn nếu không đối xử khéo léo với nhau.

+ Mâu thuẫn về chuyên môn. Đó là những ý kiến khác nhau về cách giải quyết tình huống của khách hàng, hoặc có những thông tin về dịch vụ trái chiều nhau cũng có thể gây lên tranh luận.

Nhìn một cách tổng thể chúng tôi thấy rằng, mức độ mâu thuẫn giữa các điện thoại viên với nhau ở mức độ thấp có thể chấp nhận được. Tóm lại, những mâu thuẫn của giữa điện thoại viên và điện thoại viên chỉ dừng lại ở mức độ tự giải quyết với nhau, chưa đến mức gay gắt. Đây là một điều có lợi, bởi qua đó các điện thoại viên có thể tích lũy thêm được kiến thức nghiệm vụ và quan trọng hơn cả là từ những tranh luận ấy, điện thoại viên sẽ hiểu nhau hơn, là điều kiện tạo sự đoàn kết, gắn kết giữa các điện thoại viên với nhau hơn.

### **3.1.2.2. Sự thoả mãn quan hệ theo chiều “ngang” của điện thoại viên**

Tìm hiểu trạng thái thoả mãn của các điện thoại viên trong tập thể, chúng tôi đưa ra câu hỏi 9- Phụ lục I: “Khi làm việc và sinh hoạt cùng đồng nghiệp của nhóm mình anh (chị) cảm thấy thế nào”, kết quả được xử lý theo bảng 3.11.



**Bảng 3.11. Tâm trạng của điện thoại viên khi làm việc và sinh hoạt cùng đồng nghiệp của nhóm mình**

Tâm trạng	Các phòng làm việc						Tổng số	
	Phòng Vip		Phòng 1		Phòng 2			
	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
<b>Vui vẻ, thoải mái</b>	42	84,0%	27	27,0%	33	33,0%	102	40,8%
<b>Bình thường</b>	8	16,0%	58	58,0%	46	46,0%	112	44,8%
<b>Không thoải mái, ức chế</b>	0	0,0%	15	15,0%	21	21,0%	36	14,4%

Các ý kiến chủ quan của điện thoại viên cho thấy rằng tâm trạng “bình thường”, không vui, không buồn chiếm tỷ lệ cao nhất là 44,8%, tiếp theo là tâm trạng “vui vẻ, thoải mái” chiếm 40,8%, “không thoải mái, ức chế” là 14,4%. Điều này chứng tỏ một bầu không khí tâm lý có ít tâm trạng tiêu cực. Qua quan sát, trò chuyện với các điện thoại viên cho thấy ở phòng không tồn tại những nhóm không chính thức tiêu cực kéo bè, kéo cánh chống đối lẫn nhau hoặc chống đối lãnh đạo, tập thể. Các điện thoại viên kết thân với nhau qua chính thời gian làm việc cùng nhau, trên cơ sở những sở thích cá nhân, tính tình hợp nhau, hoặc cùng tiến hành công việc, cùng tham quan dã ngoại (kết quả xử lý câu 14-phụ lục IV).

Phần trăm đánh giá thấp về tâm trạng “không thoải mái, ức chế” ở bảng 3.11 phù hợp với kết quả đánh giá (câu 10.1- phụ lục IV) của điện thoại viên khi cho rằng “quan hệ giữa mình và đồng nghiệp thấy thân tình, cởi mở”. Như vậy tập thể cần phát huy để bầu không khí tâm lý ngày càng thuận lợi hơn mà ở đó các điện thoại viên luôn thể hiện sự cởi mở, vui vẻ, nhiệt tình giúp đỡ nhau trong công việc cũng như những khó khăn trong cuộc sống.

**Tổng hợp sự thỏa mãn của điện thoại viên đối với quan hệ “ngang”:**

Trên cơ sở khảo sát các khía cạnh biểu hiện của bầu không khí tâm lý trong mối quan hệ giữa điện thoại viên và điện thoại viên, chúng tôi thu được bảng sau.

**Bảng 3.12. Sự thỏa mãn của điện thoại viên về mối quan hệ với điện thoại viên.**

STT	Nội dung	Mức độ	Kết luận
1	Mức độ thỏa mãn giao tiếp của điện thoại viên với điện thoại viên	+	Thuận lợi
2	Sự gắn bó của điện thoại viên và điện thoại viên	+	Thuận lợi
3	Đoàn kết giữa điện thoại viên và điện thoại viên	+	Thuận lợi
<b>Tổng hợp</b>		+	<b>Thuận lợi</b>

Qua bảng đánh giá trên ta thấy, bầu không khí tâm lý biểu hiện qua sự thỏa mãn của điện thoại viên với điện thoại viên là thuận lợi. Điện thoại viên trong công ty đã tích cực, luôn quan tâm giúp đỡ những đồng nghiệp, chia sẻ với họ những lúc khó khăn, đoàn kết, gắn bó và trở thành người bạn đáng tin cậy khi đồng nghiệp cần chia sẻ.

### **3.1.3. BẦU KHÔNG KHÍ TÂM LÝ THỂ HIỆN QUA SỰ THỎA MÃN CỦA ĐIỆN THOẠI VIÊN TRUNG TÂM CSKH VIETTEL TẠI HÀ NỘI VỚI CÔNG VIỆC**

#### **3.1.3.1. Tính chất quan hệ của điện thoại viên Trung tâm CSKH Viettel tại Hà Nội với công việc**

##### *a) Sự gắn bó của điện thoại viên với công việc*

Để đánh giá được bầu không khí tâm lý một tập thể lao động thì việc đánh giá mối quan hệ giữa điện thoại viên và công việc là rất quan trọng. Trước hết, chúng tôi tìm hiểu thái độ của điện thoại viên đối với công việc qua câu hỏi 20: “Khi được lãnh đạo phân công công việc (*điều động trực tăng cường trong ngày nghỉ, điều động tăng cường sang phòng khác, điều động trực nhật, chuyển máy...*), anh (chị) thường:”. Kết quả thu thập được ở bảng 3.13 sau:

**Bảng 3.13. Sự chấp hành phân công lao động**

Khi được lãnh đạo phân công công việc	Các phòng làm việc						Tổng số	
	Phòng Vip		Phòng 1		Phòng 2			
	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
Vui vẻ làm theo	14	28%	42	42%	49	49%	105	42%
Muốn hỏi rõ trước khi thực hiện	30	60%	33	33%	31	31%	94	37,6%
Giao việc thì làm	4	8%	18	18%	14	14%	36	14,4%
Nhận miễn cưỡng	2	4%	7	7%	6	6%	15	6%

Qua bảng số liệu 3.13 cho thấy 42% điện thoại viên chọn “vui vẻ làm theo”, 37,6% “muốn hỏi rõ trước khi thực hiện”, 14,4% cho rằng “giao việc thì làm” và 6% “nhận miễn cưỡng”. Kết quả đã khẳng định những điện thoại viên vui vẻ làm theo khi được lãnh đạo sắp xếp công việc, điều động tăng cường trong ngày nghỉ, điều động tăng cường sang phòng khác, điều động trực nhật, chuyển máy... thể hiện một thái độ làm việc tích cực, sẵn sàng nhận nhiệm vụ khi được giao, có tinh thần trách nhiệm trước tập thể, sự hợp tác cùng nhau tiến hành công việc chung, chấp hành quy định của Trung tâm. Đối với những điện thoại viên muốn hỏi rõ trước khi thực hiện xảy ra ở những điện thoại viên chưa hiểu rõ về tính chất công việc được phân công, là những nhân viên mới còn nhiều bỡ ngỡ muốn hỏi rõ trước khi thực hiện nhiệm vụ để có thể hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao; điện thoại viên cho rằng lãnh đạo giao việc thì làm và nhận miễn cưỡng, chúng tôi nhận xét đây là những điện thoại viên thờ ơ với công việc chung, thờ ơ với những chuyển biến của tập thể, chưa có tính chất xây dựng tập thể. Như vậy, điện thoại viên đã có sự hợp tác khi được phân công điều động, có trách nhiệm trong việc thực hiện công việc.

Tim hiểu đánh giá của điện thoại viên về mức độ hợp lý của lịch ca, chúng tôi đưa ra câu hỏi 16- phụ lục I: “Theo anh (chị) việc sắp xếp lịch ca như hiện nay có hợp lý không?”. Kết quả xử lý câu 16- phụ lục IV cho thấy có 86% điện thoại viên cho là “hợp lý”, 14% cho rằng “chưa hợp lý”. Với tính chất công việc giải đáp khách hàng 24/24h, điện thoại viên phải làm việc theo ca để kịp thời phục vụ các nhu cầu được hỗ trợ vào bất kỳ thời gian nào. Điện thoại viên làm việc theo 3 ca: ca sáng, ca chiều và ca đêm. Trước khi điện thoại viên vào làm việc ở Trung tâm đã xác định tư tưởng đây là đặc thù của công việc. Để hiểu rõ hơn những ý kiến của điện thoại viên cho rằng lịch ca chưa hợp lý, chúng tôi tiến hành phỏng vấn sâu chị N.T.T (mã số 1048) cho rằng: *“22h30’ là giờ hết ca 2 (ca chiều) cũng là giờ bắt đầu của ca 3 (ca đêm), đi tối như vậy với người bình thường đi lại đã có nhiều rủi ro, thì với người đang mang bầu lại là một điều càng khó khăn, không thể lúc nào chồng cũng đến đón được. Khó nhất là làm ca*

đêm, 4 ca đêm/tháng, có đợt điều động thì 5 ca đêm/tháng, nói chung với chị em mang bầu thì xác định là vất vả”. Gặp gỡ các lãnh đạo Trung tâm, chúng tôi được biết Trung tâm cũng đã có nhiều sự thay đổi về cách thức làm việc, chị H.T.N (mã số 93) lý giải: “Thời gian trước, Trung tâm đã thay đổi lịch ca có 2 ngày/tuần làm giờ hành chính, nhưng nảy sinh việc quản lý điện thoại viên rất khó khăn, hiệu quả công việc cũng giảm đi rất nhiều bởi sẽ không đảm bảo được lưu lượng cuộc gọi gọi vào các thời điểm ngoài giờ hành chính, mà đây lại là thời điểm chủ yếu khách hàng gọi vào tổng đài. Trung tâm hiện nay có đại đa số là điện thoại viên nữ, số lượng đang mang bầu nhiều. Chính vì vậy, các điện thoại viên đều phải tuân thủ theo lịch ca như hiện nay”.

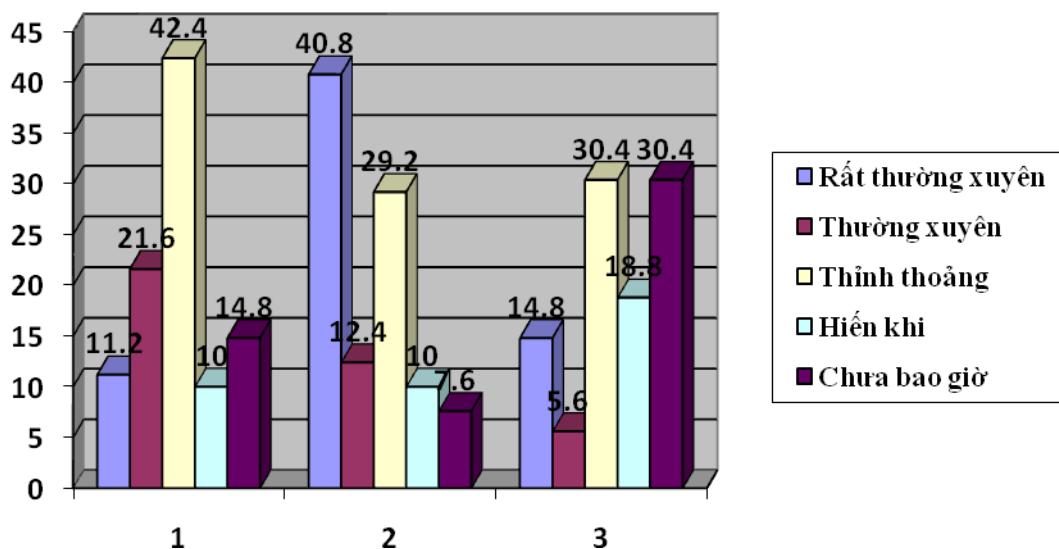
Như vậy, điện thoại viên khi làm ở Trung tâm đã xác định hài lòng với lịch ca, tuy nhiên một số điện thoại viên mang bầu muốn được tạo điều kiện để thuận lợi hơn trong việc đi lại. Lãnh đạo cũng nên có sự xem xét các điều kiện để điện thoại viên có thể yên tâm, thoải mái làm việc.

Để tìm hiểu về mức độ gắn bó của điện thoại viên với công việc của mình đang làm chúng tôi đưa ra câu hỏi 17- phụ lục I: “Xin anh (chị) cho biết mức độ gắn bó của mình về công việc hiện nay”, kết quả như sau:

**Bảng 3.14. Mức độ gắn bó của điện thoại viên với Trung tâm CSKH**

Mức gắn bó của điện thoại viên với Trung tâm		Các phòng làm việc						Tổng số		Xếp hạng	
		Phòng Vip		Phòng 1		Phòng 2					
		SL	%	SL	%	SL	%	SL	%		
Khi đến Trung tâm có cảm giác như ở nhà mình	<i>Rất thường xuyên</i>	3	6%	12	12%	13	13%	28	11,2%	2,55	3
	<i>Thường xuyên</i>	16	32%	18	18%	20	20%	54	21,6%		
	<i>Thỉnh thoảng</i>	19	38%	45	45 %	42	42%	106	42,4%		
	<i>Hiếm khi</i>	4	8%	11	11%	10	10%	25	10,0%		
	<i>Chưa bao giờ</i>	8	16%	14	14%	15	15%	37	14,8%		
Muốn tiếp tục làm việc nhưng được chuyển	<i>Rất thường xuyên</i>	18	36%	41	41%	43	43%	102	40,8%	3,68	1
	<i>Thường xuyên</i>	11	22%	13	13%	7	7%	31	12,4%		
	<i>Thỉnh thoảng</i>	17	34%	26	26%	30	30%	73	29,2%		

sang ban khác hoặc chờ cơ hội để được tuyển là cộng tác viên, nhân viên chính thức	<i>Hiếm khi</i>	2	4%	13	13%	10	10%	25	10%		
	<i>Chưa bao giờ</i>	2	4%	7	7%	10	10%	19	7,6%		
Làm tạm thời khi nào có việc khác thì bỏ	<i>Rất thường xuyên</i>	11	22%	12	12%	14	14%	37	14,8%	3,04	2
	<i>Thường xuyên</i>	8	16%	6	6%	0	0%	14	5,6%		
	<i>Thỉnh thoảng</i>	11	22%	29	29%	36	36%	76	30,4%		
	<i>Hiếm khi</i>	5	10%	21	21%	21	21%	47	18,8%		
	<i>Chưa bao giờ</i>	15	30%	32	32%	29	29%	76	30,4%		



**Biểu đồ 2. Mức độ gắn bó của điện thoại viên với Trung tâm:**

1. Khi đến Trung tâm có cảm giác như ở nhà mình
2. Muốn tiếp tục làm việc nhưng được chuyển sang ban khác hoặc chờ cơ hội để được tuyển làm cộng tác viên, nhân viên chính thức
3. Làm tạm thời khi nào có việc khác thì bỏ

Qua bảng 3.14, ta thấy ý kiến “*muốn tiếp tục làm việc nhưng được chuyển sang ban khác hoặc chờ cơ hội để được tuyển làm cộng tác viên, nhân viên chính thức của Trung tâm*” chiếm tỷ lệ cao nhất (ĐTB”: 3,68), thứ hai là “*Làm tạm thời khi nào có việc khác thì bỏ*” (ĐTB”: 3,04), thứ ba là “*Khi đến Trung*

tâm có cảm giác như ở nhà mình” (ĐTB”: 2,55). Như vậy số lượng điện thoại viên có mong muốn được luân chuyển sang các ban khác và được tuyển là cộng tác viên hoặc nhân viên chính thức của Viettel là một con số đáng chú ý cho lãnh đạo. Tìm hiểu về vấn đề này, chúng tôi thấy được rằng điện thoại viên thích chuyển sang phòng Vip hoặc các phòng khác thường có ít cuộc gọi hơn; điện thoại viên cũng muốn có một sự ổn định về nhân sự, muốn được là cộng tác viên hoặc nhân viên chính thức dưới sự quản lý trực tiếp, trả lương từ Trung tâm chứ không phải từ công ty đối tác. Tìm hiểu thực tế cho thấy trong các đợt tuyển nhân sự chính thức cho công ty Viettel, Trung tâm CSKH thì đều có tiêu chuẩn lấy từ các điện thoại viên đang làm việc tại Trung tâm được từ 1 năm trở lên, mỗi đợt tuyển từ 150- 250 nhân viên tùy theo nhu cầu hàng năm, mỗi năm 1 đợt - 2 đợt. Các lãnh đạo như trưởng ca, giám sát và trưởng nhóm đều là từ những vị trí của điện thoại viên được trúng tuyển. Để có được sự thay đổi ấy, điện thoại viên phải có sự nỗ lực nâng cao về nghiệp vụ chuyên môn. Như vậy, việc điện thoại viên vẫn đảm bảo số lượng cuộc gọi hàng ngày và hoàn thành nhiệm vụ, có trách nhiệm đối với chất lượng cuộc gọi của mình và chờ cơ hội để có được một vị trí làm ổn định tại Trung tâm, thiết nghĩ, cũng là một điều có lợi cho Trung tâm khi giữ lại được những điện thoại viên có năng lực, tâm huyết với công việc.

Nhìn vào bảng số liệu ta cũng thấy có một điều cũng đáng phải suy nghĩ khi có tỷ lệ 14,8% điện thoại viên thường xuyên có ý định coi đây là công việc tạm thời khi nào có việc khác thì bỏ. Trên thực tế, theo số lượng báo cáo hàng tháng của công ty đối tác, số lượng điện thoại viên bỏ việc trong thời gian 6 tháng đầu chiếm từ 15-25%. Như vậy, nhân sự luôn luôn có sự thay đổi ra, vào. Tiếp cận với điện thoại viên N.T.T.H (mã số 1234- phòng 1), chị cho rằng “*công việc tiếp xúc với các cuộc gọi của khách hàng có thái độ quát tháo nhân viên tôi không chịu được, cảm giác ức chế. Hơn nữa áp lực về thời gian làm ca, về số lượng cuộc gọi, chất lượng cuộc gọi, về thái độ với khách hàng, thái độ với bạn bè, nội quy đi đứng, tác phong, hợp hành, tập huấn nhiều, tôi muốn chuyển sang phòng Vip vì cuộc gọi ít, không mệt mỏi*”. Như vậy có thể thấy điện

thoại viên làm việc trong môi trường có nhiều áp lực, cần tính kiên trì, trách nhiệm. Đồng thời việc bỏ việc sẽ còn tác động đến tâm lý của các điện thoại viên khác, tạo ra hiệu ứng lây lan tâm lý, không còn trân trọng công việc hiện tại, giảm sự say mê, yêu nghề của điện thoại viên khác, thậm trí có sự hoang mang, chán nản. Điều này ảnh hưởng tiêu cực đến mối quan hệ giữa điện thoại viên và công việc.

*b) Sự hài lòng của điện thoại viên Trung tâm CSKH Viettel tại Hà Nội với khách hàng, số lượng và chất lượng cuộc gọi*

Sự hài lòng của điện thoại viên đối với khách hàng ở đây được hiểu là sự hài lòng đối với thái độ của khách hàng khi gọi lên tổng đài, có tạo cho điện thoại viên cảm giác được tôn trọng hay không được tôn trọng. Kết quả ở câu 7- phụ lục IV cho thấy 54,8% điện thoại viên cho rằng “hài lòng”, 23,2% điện thoại viên cho rằng “bình thường”, 22% cho rằng “không hài lòng”. Tìm hiểu thông tin về việc không hài lòng với khách hàng cho thấy chủ yếu do khách hàng có trình độ nhận thức khác nhau nên có nhiều cách ứng xử chưa lịch sự, có thái độ bất hợp tác với tổng đài sẽ tạo cho điện thoại viên sự ức chế, không hài lòng. Nhìn một cách tổng thể, điện thoại viên khá hài lòng với thái độ của khách hàng khi gọi tới tổng đài.

Về mức độ hài lòng của điện thoại viên đối với số lượng và chất lượng cuộc gọi, chúng tôi sử dụng câu hỏi 20- phụ lục I: “Anh (chị) cho biết mức độ hài lòng đối với số lượng cuộc gọi và chất lượng cuộc gọi mà anh (chị) đạt được”, kết quả xử lý ở bảng 3.15 sau:

**Bảng 3.15. Mức độ hài lòng của điện thoại viên đối với số lượng, chất lượng cuộc gọi mình đạt được trong ngày**

Mức độ hài lòng của điện thoại viên		Các phòng làm việc						Tổng số	
		Phòng Vip		Phòng 1		Phòng 2			
		SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
Số lượng cuộc gọi	<i>Rất hài lòng</i>	3	6%	0	0%	0	0%	3	1,2%
	<i>Hài lòng</i>	39	78%	83	83%	86	86%	208	83,2%
	<i>Bình thường</i>	8	16%	17	17%	14	14%	39	15,6%
Chất lượng cuộc gọi	<i>Hài lòng</i>	35	70%	58	58%	55	55%	148	59,2%
	<i>Bình thường</i>	13	26%	35	35%	36	36%	84	33,6%
	<i>Ít hài lòng</i>	2	4%	7	7%	9	9%	18	7,2%

Bảng kết quả cho thấy 1,2% điện thoại viên “rất hài lòng” với số lượng cuộc gọi, 83,2% cho rằng “hài lòng”, 15,6%, cho rằng “bình thường”, không có điện thoại viên nào không hài lòng với số lượng cuộc gọi mà mình đã đạt được. Về chất lượng cuộc gọi, có 69,2% điện thoại viên cho rằng “hài lòng”, 33,6% cho rằng “bình thường”, 7,2% cho rằng “ít hài lòng”. Theo kết quả báo cáo hàng ngày, hàng tuần của lãnh đạo gửi đến công ty đối tác cho thấy hầu hết các điện thoại viên đều đạt mức và vượt mức quy định về số lượng cuộc gọi và cá nhân điện thoại viên cũng đánh giá cao về mức độ hài lòng đối với số lượng cuộc gọi. Kết quả cũng cho thấy điện thoại viên chưa thực sự hài lòng về chất lượng cuộc gọi. So sánh với tự đánh giá của lãnh đạo về mức độ hài lòng đối với cuộc gọi của điện thoại viên, ở bảng xử lý câu 9- phụ lục V, cho thấy có 50% lãnh đạo lựa chọn “rất hài lòng”, 40% lựa chọn “hài lòng” về chất lượng cuộc gọi của điện thoại viên. Như vậy, có sự chênh lệch nhau về cách đánh giá, điện thoại viên tự đánh giá về chất lượng cuộc gọi của mình thấp hơn so với điểm thực của mình đạt được. Ở đây lãnh đạo cần có sự khuyến khích, động viên điện thoại viên nhiều hơn để điện thoại viên tự tin trong công tác giải đáp. Phỏng vấn sâu chị N.T.T.H (mã số 316- phòng Vip) về điều này, chúng tôi thấy rằng sự đánh giá này là đánh giá cho toàn bộ các cuộc gọi mà điện thoại viên đã xử lý trong ngày



trong đó có nhiều cuộc điện thoại viên xử lý chưa triệt để, chưa thành công nên có đánh giá chưa cao về mức độ “hài lòng”. Còn giám sát chấm điểm cuộc gọi chỉ lựa chọn ngẫu nhiên 4-5 cuộc trong ngày để chấm điểm, có hôm không chấm cuộc nào. Chính vì vậy nên có sự chênh lệch trong cách tự đánh giá của điện thoại viên và lãnh đạo. Nhìn chung, điện thoại viên có sự đánh giá khá hài lòng về cả khách hàng, số lượng và chất lượng cuộc gọi của mình đạt được trong ngày.

*c) Sự hài lòng của điện thoại viên Trung tâm CSKH Viettel tại Hà Nội về tiền lương*

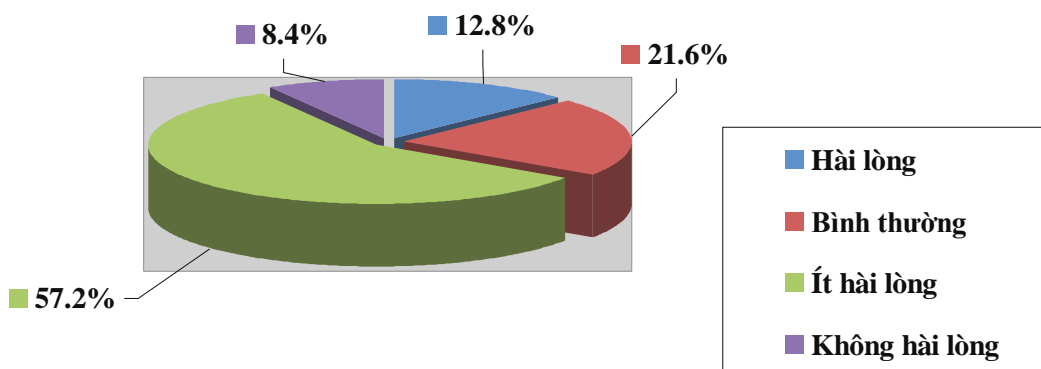
Từ kết quả bảng 3.8 cho thấy vấn đề thứ 3 điện thoại viên thường xuyên trao đổi là chủ đề “lương và thưởng”. Trong nền kinh tế thị trường, với quy luật cạnh tranh, để giải quyết vấn đề tồn tại hay không tồn tại, các tập thể không chỉ cần quan tâm đến các yếu tố công nghệ, vốn...mà còn cần chú ý đến yếu tố kích thích lao động. Tiền lương và thưởng là một trong những tiêu chí để kích thích lao động, đóng vai trò lực đẩy tính tích cực hoạt động của con người nhằm làm tăng thêm hiệu suất hoạt động của cá nhân và tập thể. Qua bảng số liệu 3.8 cho thấy có 37,2% điện thoại viên lựa chọn “thường xuyên” trao đổi chủ đề “lương và thưởng”, 58,8% lựa chọn “thỉnh thoảng”, 4% lựa chọn “chưa bao giờ”. Với những điện thoại viên có số thời gian làm việc lâu tại Trung tâm như điện thoại viên của phòng Vip và phòng 2 có nhu cầu chia sẻ thông tin về vấn đề liên quan đến tiền lương và thưởng nhiều hơn các điện thoại viên mới vào làm việc như ở phòng 1. Điều này dễ lý giải, bởi các điện thoại viên ở rất nhiều các tỉnh, thành trên khu vực miền Bắc, đa số các điện thoại viên còn trẻ mới đang dần ổn định cuộc sống, nhiều điện thoại viên thuê nhà ở rất xa, điều kiện đi lại khó khăn, nhu cầu chi tiêu cho cuộc sống tại thành phố nhiều. Qua tìm hiểu, các điện thoại viên thuộc ba công ty đối tác khác nhau, có các cách tính trả lương khác nhau, có công ty trả lương cơ bản thấp hơn so với hai công ty còn lại nhưng lại có cách tính thưởng và công làm ngoài giờ cao hơn và ngược lại. Do vậy, lương cuối cùng khi các điện thoại viên nhận được ở ba công ty đối tác là gần như tương

đương nhau, không có sự chênh lệch nhiều. Qua những gì trình bày, chúng tôi muốn nói rằng, với các điện thoại viên có nhiều kinh nghiệm và làm với thời gian lâu như điện thoại viên phòng Vip và phòng 2 có nhu cầu trao đổi thông tin về vấn đề tiền lương, và thường thường xuyên hơn các điện thoại viên phòng 1. Chung quy lại đây là chủ đề được điện thoại viên quan tâm chú ý bàn bạc.

Để hiểu rõ hơn về sự hài lòng đối với tiền lương của điện thoại viên, chúng tôi sử dụng câu hỏi số 19- phụ lục I. “Anh (chị) có thấy hài lòng với mức lương hiện tại không?”

**Bảng 3.17. Mức độ hài lòng đối với tiền lương**

Sự hài lòng với mức lương hiện tại	Các phòng làm việc						Tổng số	
	Phòng Vip		Phòng 1		Phòng 2			
	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
Hài lòng	11	22%	4	4%	17	17%	32	12,8%
Bình thường	24	48%	25	25%	5	5,0%	54	21,6%
Ít hài lòng	13	26,0%	60	60,0%	70	70,0%	143	57,2%
Không hài lòng	2	4,0%	11	11,0%	8	8,0%	21	8.4%



**Biểu đồ 3. Mức độ hài lòng đối với tiền lương của điện thoại viên**

Qua bảng 3.15 cho thấy, đứng thứ nhất là số lượng điện thoại viên lựa chọn “ít hài lòng” (57,2%), đứng thứ hai là lựa chọn “bình thường” (21,6%), đứng thứ ba là lựa chọn “hài lòng”(12,8%), đứng thứ tư là lựa chọn “không hài lòng” (8,4%). Như vậy, phần đông điện thoại viên Trung tâm ít hài lòng với tiền

lương mà họ nhận được. Tìm hiểu về cách thức trả lương, các mức lương thưởng, phạt điện thoại viên nhận được hàng tháng, hàng năm (phân tích mục 3.3.2), chúng tôi thấy được lương điện thoại viên nhận được cơ bản là 2.200.000đ đối với người mới bắt đầu vào. Phòng vận sâu chị N.T.B (mã số 1212- phòng 2) được biết *“Hiện tại vợ chồng tôi đang thuê nhà, chi tiêu cho con nhỏ tốn lắm, 600,000đ - 700,000đ tiền sữa, tiền thuê nhà, điện, nước là 1200,000đ, tiền xăng xe cả 2 vợ chồng là trên dưới 500,000đ, còn tiền ăn, tiền đám cưới, tiền về quê...chồng tôi lương tháng gần 3000,000đ, nếu có thêm con nữa thì cũng không đủ chi tiêu”*. Với rất nhiều điện thoại viên ở nhiều thành phố khác lên Hà Nội lập nghiệp, vấn đề kinh tế, vật chất là điều nhân viên rất quan tâm. Và đa số các điện thoại viên đều cảm thấy rằng với mức lương hiện tại khó có thể trang trải cho nhu cầu thiết yếu của cuộc sống. Đây là một con số đáng để cho lãnh đạo các công ty đối tác cần phải xem xét vì điều kiện vật chất có ảnh hưởng nhiều tới cuộc sống (phân tích mục 3.3.2). Như vậy, mức độ ít hài lòng của điện thoại viên chiếm phần lớn sẽ ảnh hưởng tiêu cực tới bầu không khí tâm lý tập thể điện thoại viên.

Tìm hiểu về mức độ hài lòng của điện thoại viên về điều kiện làm việc, có 82,8% điện thoại viên cho rằng hài lòng với điều kiện làm việc tại Trung tâm CSKH, có 17,2% điện thoại viên cho rằng thấy bình thường và không có điện thoại viên nào không hài lòng về điều kiện làm việc tại Trung tâm. Từ đó có thể khẳng định điều kiện làm việc ở tại Trung tâm CSKH Viettel được các điện thoại viên đánh giá rất cao, có điện thoại viên N.T.T.H (mã số 316) cho rằng *“tôi rất thích làm việc tại một không gian rộng rãi, hiện đại, điều kiện làm việc đầy đủ như ở đây, tôi thấy hãnh diện khi được làm việc ở một nơi như thế này”*. Điều kiện làm việc ở đây bao gồm: tiếng ồn, ánh sáng, bụi, diện tích nơi làm việc, khí độc hại và ca kíp làm việc. Với vấn đề ca kíp chúng tôi đã phân tích như kết quả ở trên, còn điều kiện lao động có thể thấy Trung tâm được Tổng công ty đầu tư về trang thiết bị, về công nghệ thông tin và điều này cũng tạo ra tâm trạng thoải mái, hãnh diện, hài lòng của điện thoại viên.

Trong lao động, kích thích lao động là điều quan trọng để nâng cao hiệu quả sản xuất cũng như đáp ứng nhu cầu tinh thần của người lao động. Kết quả xử lý câu 7- phụ lục I cho thấy có 58% điện thoại viên “hài lòng” về khen thưởng, cất nhắc, đề bạt trong Trung tâm đối với điện thoại viên, có 18,8% điện thoại viên thấy bình thường và 23,2% điện thoại viên thấy “không hài lòng” với mức khen thưởng của công ty đối tác và cất nhắc đề bạt của công ty, Trung tâm. Các mức khen thưởng, hình thức khen thưởng của công ty đối tác sẽ căn cứ theo bảng đánh giá của giám sát, trưởng ca về điểm nội vụ, nghiệp vụ mà điện thoại viên đã thực hiện.

Từ những kết quả nghiên cứu về mối quan hệ giữa điện thoại viên và khách hàng ta có thể thấy được điện thoại viên khi vào làm việc của Trung tâm đã xác định được tư tưởng chấp nhận về lịch làm việc theo ca của Trung tâm; điện thoại viên khi làm việc cơ bản đã có trách nhiệm, tích cực nhận nhiệm vụ điều động của lãnh đạo, phần nào hài lòng về mức khen thưởng, chế độ đãi ngộ, cất nhắc, đề bạt trong công ty, Trung tâm. Tuy nhiên, điện thoại viên chưa hài lòng về mức lương. Từ đó có thể thấy vấn đề bản khoăn nhất của điện thoại viên là vấn đề lương, điện thoại viên thấy được trả công xứng đáng với công sức đã bỏ ra. Và do vậy, điện thoại viên có mong muốn vẫn được làm việc tại Trung tâm và chờ cơ hội để được tuyển chính thức.

#### *3.1.3.2. Mức độ thoả mãn của điện thoại viên đối với công việc*

Trên cơ sở khảo sát các khía cạnh trong mối quan hệ của người lao động với công việc: sự gắn bó của điện thoại viên đối với công việc, sự thoả mãn của điện thoại viên đối với khách hàng, số lượng, chất lượng cuộc gọi, sự thoả mãn của điện thoại viên đối với tiền lương, chúng tôi thu được kết quả như sau:

**Bảng 3.17. Sự thỏa mãn của điện thoại viên đối với công việc**

STT	Nội dung	Mức độ	Kết luận
1	Sự gắn bó của điện thoại viên với công việc	-	Không thuận lợi
2	Sự thỏa mãn của điện thoại viên về quan hệ với khách hàng, số lượng, chất lượng cuộc gọi.	+	Thuận lợi
3	Sự thỏa mãn của người lao động đối với điều kiện lao động, chế độ chính sách, tiền lương	-	Không thuận lợi
<b>Tổng hợp</b>		-	<b>Không thuận lợi</b>

Kết quả bảng trên thể hiện mức độ chưa thỏa mãn của điện thoại viên đối với công việc: quan hệ của điện thoại viên với khách hàng, số lượng, chất lượng cuộc gọi, với điều kiện lao động, mang tính chất thuận lợi; quan hệ của điện thoại viên với công việc và đối với chế độ chính sách, tiền lương mang tính chất không thuận lợi. Như vậy, đây là tiêu chí không thuận lợi cho sự phát triển bầu không khí tâm lý tập thể điện thoại viên Trung tâm CSKH Viettel tại Hà Nội.

Tóm lại, qua các bảng kết quả trên ta thấy có 2/3 tiêu chí là thuận lợi. Điều đó cho thấy bầu không khí tâm lý thể hiện qua sự thỏa mãn của điện thoại viên Trung tâm CSKH Viettel tại Hà Nội là khá thuận lợi. Điện thoại viên khá hài lòng với phong cách lãnh đạo, phẩm chất nhân cách, uy tín của người lãnh đạo. Ở đây điện thoại viên chưa được thỏa mãn quan hệ giao tiếp với lãnh đạo. Trung tâm cần tạo thêm nhiều điều kiện để lãnh đạo và điện thoại viên giao tiếp ngoài vấn đề về công việc để tăng sự hiểu biết, chia sẻ, đồng cảm hơn trong mối quan hệ này. Đặc biệt, qua các số liệu cho thấy, điện thoại viên không thỏa mãn về các điều kiện vật chất mà họ được hưởng. Đó là tiền lương và thưởng của công ty, nhiều người không muốn gắn bó với phòng đang làm việc, với Trung tâm. Đây là vấn đề cần giải quyết thuộc về công ty đối tác. Thiết nghĩ, trung tâm CSKH Viettel cũng nên có ý kiến tạo điều kiện để có biện pháp ủng hộ điện thoại viên- những người đang làm việc tại Trung tâm để từ đó có thể tạo điều kiện thuận lợi nhất cho bầu không khí tâm lý tập thể điện thoại viên. Tuy nhiên, cơ bản là những người lãnh đạo là hỗ trợ- trưởng nhóm thuộc quyền quản lý của

công ty đối tác cần có sự tác động đến công ty đối tác để có thể có những chính sách về lương, thưởng phù hợp, đảm bảo quyền lợi của người lao động.

### **3.2. ĐÁNH GIÁ BẦU KHÔNG KHÍ TÂM LÝ TẬP THỂ ĐIỆN THOẠI VIÊN TRUNG TÂM CSKH VIETTEL TẠI HÀ NỘI**

Từ cơ sở lý luận của đề tài thì bầu không khí tâm lý tập thể điện thoại viên là sự tích hợp các mối quan hệ chủ yếu trong tập thể: sự thoả mãn của điện thoại viên về quan hệ với lãnh đạo, sự thoả mãn của điện thoại viên về quan hệ với điện thoại viên, sự thoả mãn của điện thoại viên về quan hệ với công việc. Những kết quả nghiên cứu thu thập được và đã trình bày ở trên đã thể hiện được sự liên hệ chặt chẽ giữa các mối quan hệ và sự ảnh hưởng của chúng tới bầu không khí tâm lý tập thể điện thoại viên. Trong các phương án trả lời, các ý kiến tích cực có tỷ lệ phần trăm trung bình khá cao, mặc dù trong từng phòng đôi lúc có tỷ lệ phần trăm chênh lệch lớn. Căn cứ vào kết quả nghiên cứu nhận được ở phần 3.1.1, 3.1.2, 3.1.3 chúng tôi đi vào đánh giá bầu không khí tâm lý của điện thoại viên từng phòng và bầu không khí tâm lý tập thể điện thoại viên Trung tâm CSKH Viettel với kết luận là bầu không khí tâm lý tập thể điện thoại viên Trung tâm CSKH Viettel tại Hà Nội khá thuận lợi, được thể hiện ở bảng đánh giá tiêu chí sau:

**Bảng 3.18. Đánh giá tiêu chí bầu không khí tâm lý tập thể điện thoại viên Trung tâm CSKH Viettel tại Hà Nội**

<b>Tiêu chí</b>	<b>Mức độ</b>	<b>Kết luận</b>
Sự thoả mãn của điện thoại viên đối với quan hệ “dọc”	+	Thuận lợi
Sự thoả mãn của điện thoại viên đối với quan hệ “ngang”	+	Thuận lợi
Sự thoả mãn của điện thoại viên đối với công việc, điều kiện lao động, chế độ chính sách, tiền lương	-	Không thuận lợi
<b>Kết luận chung</b>	<b>+</b>	<b>Khá thuận lợi</b>

Để đánh giá và kiểm chứng thông tin mà điện thoại viên trả lời thông tin qua bảng hỏi, chúng tôi sử dụng phương pháp F.Fiedler để các điện thoại viên tự đánh giá về bầu không khí tâm lý trong tập thể làm việc của mình. Mẫu điều tra

của Fiedler bao gồm 10 tiêu chí đánh giá với 2 cực đối nghĩa, chia làm 9 mức độ, đánh giá bằng cách lựa chọn từ 1 điểm đến 9 điểm phù hợp với thực trạng của Trung tâm. Số điểm điểm thoại viên đánh giá càng cao thì mức độ thuận lợi càng cao, ngược lại, điện thoại viên đánh giá các tiêu chí càng thấp thì mức độ thuận lợi càng thấp. Cũng như điều tra bằng bảng hỏi, sau khi hướng dẫn điện thoại viên cách làm trắc nghiệm Fiedler, chúng tôi đã phát ra 250 phiếu, thu về 250 phiếu, các phiếu đều đạt yêu cầu. Kết quả thu về được xếp loại theo phương pháp F.Fiedler như sau:

- + Từ 7,5 -> 9 điểm: Bầu không khí tâm lý rất thuận lợi
- + Từ 6 -> cận 7,5 điểm: Bầu không khí tâm lý thuận lợi
- + Từ 4,5 -> cận 6 điểm: Bầu không khí tâm lý ít thuận lợi
- + Từ 1 -> cận 4,5 điểm: Bầu không khí tâm lý rất không thuận lợi

Chúng tôi tiến hành nghiên cứu trên 250 điện thoại viên thuộc 3 phòng đã phân tích ở trên, thu được kết quả:

STT	Các đặc điểm	Điểm trung bình các phòng			Điểm trung bình
		Phòng Vip	Phòng 1	Phòng 2	
1	Hữu nghị	6.32	5.96	6.44	6.22
2	Hòa thuận	6.64	6.64	6.74	6.68
3	Hài lòng	6.68	6.57	6.42	6.53
4	Hấp dẫn	6.24	6.55	6.04	6.28
5	Có hiệu quả	6.32	6.55	6.16	6.34
6	Ấm cúng	6.36	6.58	6.32	6.43
7	Hợp tác	6.62	6.61	6.35	6.5
8	Ủng hộ nhau	5.92	6.9	6.51	6.54
9	Quan tâm nhau	6.34	6.89	6.52	6.63
10	Thành công	5.74	6.5	6.3	6.26
<b>Tổng điểm TB</b>		<b>6.44</b>			
Đánh giá		<b>Thuận lợi</b>			

Từ bảng trên ta thấy đặc điểm “hoà thuận” và “ủng hộ nhau” được điện thoại viên đánh giá cao nhất (ĐTB: 6,68), tiếp đến đặc điểm “quan tâm nhau” (ĐTB: 6,63), tiếp đến đặc điểm “ủng hộ nhau” (ĐTB: 6,54), đặc điểm “hài lòng” (ĐTB: 6,53), sau đó là các đặc điểm: “hợp tác”(ĐTB: 6,5), “ấm cúng”(ĐTB:

6,43), “có hiệu quả”(ĐTB: 6,34), “hấp dẫn”(6,28), “thành công”(ĐTB: 6,28), “hữu nghị” (6,22). Như vậy thấy rằng những yếu tố liên quan đến sự gắn bó, đoàn kết, tinh thần tương thân tương ái, hợp tác, ủng hộ, quan tâm, giúp đỡ lẫn nhau trong cuộc sống cũng như trong công việc được điện thoại viên đánh giá cao, là yếu tố thuận lợi để phát triển mối quan hệ giữa điện thoại viên và điện thoại viên, góp phần tích cực vào phát triển bầu không khí tâm lý Trung tâm. Kết quả này phù hợp với kết quả xử lý đã phân tích ở phần 3.1.2.

Đặc điểm “hữu nghị”, “hấp dẫn”, “thành công” là đặc điểm được các điện thoại viên đánh giá thấp nhất. Từ phân tích sự thoả mãn của điện thoại viên với các mối quan hệ cũng cho thấy điện thoại viên còn chưa hài lòng với tiền lương, và các chế tài của Trung tâm còn nhiều hạn chế, chưa làm thoả mãn được nhu cầu của điện thoại viên. Đó cũng là lý do đặc điểm “thành công” chưa được điện thoại viên đánh giá cao.

Ta thấy điểm trung bình điện thoại viên tự đánh giá về bầu không khí tâm lý trong tập thể là 6,44 thuộc nửa đầu của khoảng điểm từ 6 -> 7,5, thuộc khoảng đầu của mức thuận lợi.

Như vậy, từ kết quả đánh giá bầu không khí tâm lý tập thể điện thoại viên bằng phương pháp Fielder cho chúng ta thấy bầu không khí tâm lý tập thể điện thoại viên và kết quả đánh giá của điện thoại viên đã phân tích ở phần 3.1.1, 3.1.2, 3.1.3 ta có thể kết luận bầu không khí tâm lý tập thể điện thoại viên Trung tâm CSKH là khá thuận lợi.

### **3.3. CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG TỚI BẦU KHÔNG KHÍ TÂM LÝ TẬP THỂ ĐIỆN THOẠI VIÊN TRUNG TÂM CSKH VIETTEL TẠI HÀ NỘI**

Trong đề tài nghiên cứu bầu không khí tâm lý tập thể điện thoại viên Trung tâm CSKH Viettel tại Hà Nội, chúng tôi tập trung nghiên cứu một số yếu tố sau:

Trình độ nhận thức có ảnh hưởng tới bầu không khí tâm lý tập thể. Để nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng tới bầu không khí tâm lý tập thể lao động. Chúng tôi đưa ra câu hỏi 23: “Anh(chị) vui lòng đánh giá mức độ ảnh hưởng của các yếu tố sau đến bầu không khí tâm lý trong tập thể?”. Kết quả xử lý ở câu



23.7- phụ lục IV cho thấy, có 86,4% điện thoại viên cho rằng đặc điểm “trình độ nhận thức” “rất ảnh hưởng”, 8,8% cho rằng “ảnh hưởng”, 4,8% cho rằng “không ảnh hưởng”. Đây là điều dễ lý giải, bởi nhân viên có trình độ học vấn cao, được đào tạo trong môi trường sinh viên có văn hoá thì khi làm việc sẽ có tính khoa học, chặt chẽ, quy củ, biết tìm hiểu nhiều hướng khắc phục khó khăn; khi giao tiếp sẽ có văn hoá, biết cách ứng xử hài hoà với người khác, sẽ nhận biết được vị trí của cá nhân trong tập thể để điều chỉnh thái độ, hành vi phù hợp. Ở đây, điện thoại viên thể hiện được nét đẹp của văn hoá doanh nghiệp, tác phong nhanh nhẹn, nhiệt tình, luôn ủng hộ, giúp đỡ nhau trong công việc, chia sẻ, động viên nhau khi có vấn đề cá nhân (kết quả xử lý câu 10- phụ lục IV). Trình độ nhận thức của điện thoại viên còn thể hiện trong sự đoàn kết, thống nhất thực hiện mục đích chung: không thể hiện thái độ, hành động thiếu văn hoá trong công ty mà ngược lại, từ lãnh đạo, nhân viên luôn thể hiện tác phong chuyên nghiệp, lịch sự, giao tiếp thân tình, cởi mở: lãnh đạo không quát tháo, đánh đập trù dập nhân viên, nhân viên không tỏ thái độ phản đối, gây hấn với lãnh đạo. Chính vì vậy, các mâu thuẫn của các mối quan hệ đều được giải quyết ổn thoả, không gây đến mức độ xung đột (phân tích ở bảng 3.10- trang 73). Đây chính là yếu tố có ảnh hưởng tích cực đến bầu không khí tâm lý tập thể điện thoại viên Trung tâm.

- Sự gắn bó giữa các điện thoại viên. Tập thể điện thoại viên đã thể hiện sự gắn bó, đoàn kết (mục 3.1.2): một tập thể biết ủng hộ nhau, chia sẻ, thông cảm, giúp đỡ nhau khi có khó khăn trong công việc, cuộc sống; sự thống nhất về mục đích lao động, sự dung hợp tâm lý thúc đẩy sự phát triển của bầu không khí tâm lý. Điều này cũng lý giải cho việc trong nhóm, Trung tâm ít xảy ra các mâu thuẫn (mục 3.1.2). Bản thân người lao động là nữ, có trình độ nhận thức (kết quả xử lý phụ lục I), nên các hướng giải quyết là nhẹ nhàng, không có sự gay gắt đến mức xung đột. Đây là yếu tố có ảnh hưởng tích cực tới bầu không khí tâm lý tập thể.

- Tính tích cực của điện thoại viên: Nhân viên có tính tích cực sẽ tạo ra hiệu ứng tâm lý, kích thích tính tích cực của những nhân viên khác trong tập thể.

Trong tập thể mà mọi người đều tích cực, trách nhiệm trong công việc, chắc chắn sẽ tạo ra được bầu không khí tâm lý tập thể thi đua lành mạnh. Kết quả nghiên cứu tính tích cực của điện thoại viên đã được thể hiện ở bảng 3.3- trang 59, đồng thời theo xử lý kết quả câu 13- phụ lục I, cho thấy có 89,2% đánh giá mình thực sự là một thành viên của tập thể, coi mình như là một thành viên trong ngôi nhà chung Viettel. Như vậy, các điện thoại viên ở đây là một tập thể tích cực, là điều kiện tốt cho sự phát triển bầu không khí tâm lý lành mạnh. Nhận định này phù hợp với sự đánh giá của điện thoại viên được thể hiện ở câu 23.8- phụ lục IV khi hỏi điện thoại viên về tính tích cực có ảnh hưởng tới bầu không khí tâm lý hay không, 68% điện thoại viên cho rằng có “ảnh hưởng”, 32% cho rằng “rất ảnh hưởng”. Do đó, tính tích cực của nhân viên trong tập thể là một yếu tố có ảnh hưởng tích cực trong việc xây dựng một bầu không khí tâm lý.

Định hướng giá trị và thái độ đối với lao động là những yếu tố ảnh hưởng rất lớn tới bầu không khí tâm lý của tập thể. Điện thoại viên ở đây đều cho rằng mức lương thấp không đáp ứng được nhu cầu sinh hoạt của họ, tuy nhiên điện thoại viên vẫn ở lại làm việc tại nơi có điều kiện lao động hiện đại với hi vọng được chuyển sang phòng ban khác, được tuyển dụng để là nhân viên chính thức của Viettel, được quản Trung tâm quản lý trực tiếp. Nhu cầu được làm việc với mức lương thấp chính là sự tự nguyện được đóng góp vào lợi ích tập thể, đặt lợi ích tập thể lên trên lợi ích cá nhân. Đây là điều kiện thuận lợi cho sự phát triển một bầu không khí tâm lý tập thể lành mạnh trong Trung tâm.

Bầu không khí tâm lý tập thể phát triển theo hướng thuận lợi hay không thuận lợi phụ thuộc rất lớn vào sự điều hành của người lãnh đạo.

Kết quả nghiên cứu về phong cách lãnh đạo được trình bày (bảng 3.1a- trang 55), sự thỏa mãn về phong cách lãnh đạo (bảng 3.1b- trang 67) cho thấy phong cách lãnh đạo của lãnh đạo Trung tâm chủ yếu áp dụng phong cách lãnh đạo dân chủ. Một tập thể có đoàn kết, làm việc tích cực hay không tích cực, năng suất lao động cao hay không, bầu không khí tâm lý tập thể lao động lành

mạnh hay không lành mạnh điều này phụ thuộc rất lớn vào phong cách lãnh đạo của lãnh đạo. Trung tâm hoạt động có sự thừa hưởng của “chất lính”, tính “mệnh lệnh” nên lãnh đạo Trung tâm đã kế thừa và phát huy một cách sáng tạo phong cách lãnh đạo “chất lính” linh hoạt và mềm dẻo hơn. Điều đó đã tạo ra được sự tích cực trong công việc của điện thoại viên, tích cực học hỏi nâng cao kỹ năng nghiệp vụ, xử lý tình huống, tạo ra được sự thống nhất trong tập thể (bảng 3.3- trang 70). Đây cũng là điều kiện tạo ra không khí thi đua sôi nổi giữa các thành viên trong tập thể, nâng cao hiệu quả công tác chăm sóc khách hàng, là yếu tố thuận lợi cho sự phát triển bầu không khí tâm lý trong Trung tâm.

Trình độ chuyên môn, năng lực quản lý của lãnh đạo được điện thoại viên đánh giá khá cao (bảng 3.4- trang 60- 61). Điều đó thể hiện sự hài lòng của điện thoại viên đối với phẩm chất năng lực, uy tín của lãnh đạo, hài lòng về trưởng ca, giám sát, trưởng nhóm. Năng lực, uy tín là yếu tố hết sức quan trọng, người lãnh đạo có năng lực chuyên môn, năng lực quản lý, có uy tín thì mới có thể làm cho người dưới quyền nghe theo, tự nguyện phục tùng “mệnh lệnh”, tạo được lòng tin, quý mến, hài lòng của nhân viên, tạo được bầu không khí tâm lý tập thể lành mạnh. Nếu lãnh đạo không có năng lực, uy tín sẽ xuất hiện sự chống đối, không thống nhất trong một tập thể. Ở đây, cả lãnh đạo (kết quả xử lý câu 6- phụ lục V) và điện thoại viên đều đánh giá khá cao phẩm chất này. Như vậy, người lãnh đạo có phẩm chất năng lực, uy tín cao tạo điều kiện tốt cho sự phát triển bầu không khí tâm lý.

Sự giao tiếp giữa lãnh đạo và điện thoại viên: Nghiên cứu ở bảng 3.5- trang 64 cho thấy mức độ giao tiếp giữa lãnh đạo và điện thoại viên còn hạn chế. Điều này ảnh hưởng tới sự gắn bó, hiểu biết giữa lãnh đạo và điện thoại viên, có ảnh hưởng tiêu cực đến sự phát triển bầu không khí tâm lý thuận lợi. Chủ đề giao tiếp giữa lãnh đạo và điện thoại viên ở đây chủ yếu là bàn về vấn đề công việc, giải đáp các thắc mắc của điện thoại viên, phổ biến các thông tin mới, tập huấn về kỹ năng, nghiệp vụ. Lãnh đạo giao tiếp với nhân viên chủ yếu qua công việc thì không thể hiểu hết được tâm tư, tình cảm, ý nghĩ và nhu cầu của điện thoại

viên. Điều này được thể hiện rõ hơn ở kết quả của bảng 3.6- trang 65. Đối tượng lựa chọn chia sẻ những khó khăn trong cuộc sống của điện thoại viên chủ yếu là những người bạn, mức độ chia sẻ với trưởng ca, giám sát, trưởng nhóm ít có sự tương tác, gần gũi, đồng cảm. Với đặc điểm của dịch vụ Viettel là lắng nghe khách hàng, để khách hàng “hãy nói theo cách của bạn”, nên trong cách quản lý, làm việc lãnh đạo cũng đã có những hình thức để giao tiếp với nhân viên, thu thập ý kiến của nhân viên, như lập ra đường link nội bộ, ở đó có nhiều thông tin cho điện thoại viên có thể đọc và suy ngẫm, học hỏi kinh nghiệm, đồng thời có diễn đàn để các điện thoại viên có thể trao đổi, chia sẻ về công việc, cuộc sống riêng, hoặc có địa chỉ email riêng để các điện thoại viên có thể gửi các thắc mắc của mình tới lãnh đạo. Tuy nhiên, sau một thời gian thử nghiệm thấy điện thoại viên xao nhãng công việc, không tập trung, chú ý vào cuộc gọi dẫn tới hiệu quả công việc giảm. Việc tiếp xúc hạn chế, chia sẻ thông tin mang tính chính thức là yếu tố ảnh hưởng tiêu cực tới sự thoả mãn của điện thoại viên đối với lãnh đạo. Đây là điều cần phải chú ý của lãnh đạo Trung tâm.

Cách thức giải quyết xung đột là một công việc vô cùng quan trọng trong quá trình quản lý của người lãnh đạo. Ở tập thể điện thoại viên, cách thức chủ yếu lãnh đạo áp dụng khi có mâu thuẫn là “tìm hiểu nguyên nhân từ cả hai phía rồi đưa ra quyết định” (bảng 3.2- trang 57), theo như trưởng nhóm P.T.T.D (mã số 680- phòng 2) thì “*Nói đến mâu thuẫn là nói đến sự tế nhị. Chính vì vậy, cá nhân tôi khi xử lý các vấn đề này bao giờ cũng phải xử lý một cách có tình, có lý, cần công khai, minh bạch thì mới có thể không gây hiểu nhầm cho hai người trong cuộc. Tuy nhiên, cũng có lúc phải giải quyết với từng đối tượng một, tùy tính chất của mâu thuẫn về tình cảm hay về công việc*”. Để tìm hiểu mức độ mâu thuẫn giữa các mối quan hệ trong tập thể điện thoại viên Trung tâm CSKH Viettel, chúng tôi đã tìm hiểu mức độ mâu thuẫn giữa các mối quan hệ, được xử lý ở câu 4- phụ lục IV. Nhìn chung mức độ mâu thuẫn giữa mỗi quan hệ giữa lãnh đạo và điện thoại viên là không cao. Phỏng vấn sâu một số điện thoại viên phòng 2 thấy thêm được rằng mâu thuẫn giữa mỗi quan hệ này là:

+ *Thứ nhất*: Cuộc gọi nhiều, điện thoại viên phải nghe liên tục, Trung tâm lại có nhiều quy định, chế tài, nếu sơ suất là sẽ bị lập biên bản, nhẹ là bị nhắc nhở, gây ra cái nhìn về lãnh đạo như những người luôn đi bắt lỗi, “vạch lá tìm sâu”.

+ *Thứ hai*: Cách giải quyết vấn đề của lãnh đạo đối với điện thoại viên đôi lúc không thống nhất: Một vấn đề cần phải giải đáp của khách hàng nhưng trưởng nhóm, giám sát hay trưởng ca lại có đáp án khác nhau, gây ra sự hoang mang cho điện thoại viên, mất nhiều thời gian vào việc đi tìm câu trả lời chính xác.

+ *Thứ ba*: có sự thiên vị trong cách đối xử. Lãnh đạo thường có cách xử phạt nhẹ nhàng, hoặc có phần ưu ái hơn đối với những điện thoại viên có quan hệ “mật thiết”, tạo sự không công bằng, công minh, dễ với người này nhưng khó với người khác.

Từ những kết quả thu thập hầu hết là các mâu thuẫn nhỏ chưa phải là xung đột và đều có thể điều chỉnh được và lãnh đạo đã áp dụng cách giải quyết mâu thuẫn, đem lại cho điện thoại viên sự hài lòng. Điều này có ảnh hưởng tích cực đến bầu không khí tâm lý tập thể điện thoại viên

Yếu tố tinh thần cũng có ảnh hưởng tới bầu không khí tâm lý. Bất kỳ người lao động nào khi làm việc cũng mong muốn được đáp ứng đủ về nhu cầu vật chất và nhu cầu tinh thần. Đề khuyến khích tinh thần cũng như làm tăng thêm cơ hội để lãnh đạo với nhân viên, nhân viên với nhân viên hiểu nhau hơn, các công ty, doanh nghiệp, cơ quan, đơn vị thường có các buổi gặp gỡ, tham quan, dã ngoại. Lãnh đạo H.T.N (mã số 93) cho chúng tôi biết “*Theo báo cáo của các công ty đối tác gửi tới, hàng năm công ty có tổ chức các đợt nghỉ mát tùy theo kinh phí của công ty, và có những thời gian, ở Trung tâm chúng tôi các phòng, ban vẫn tổ chức các buổi dã ngoại ngoài trời nhằm thu hút sự tham gia của điện thoại viên với mục đích nối vòng tay lớn, kết bạn cùng nhau*”. Ở công ty đối tác, với số lượng điện thoại viên khá đông, nên để lựa chọn được đăng ký đi sẽ ưu tiên những điện thoại viên đã làm việc từ 1 năm trở lên. Ở từng phòng, các nhóm

cũng tự tổ chức các buổi dã ngoại có thể theo nhóm bạn thân, nhóm đạt thành tích công việc cao, hoặc cả phòng. Những điện thoại viên không đăng ký tham gia cùng tập thể là những điện thoại viên mới còn rụt rè, chưa mạnh dạn, hoặc do điều kiện kinh tế, hoặc do điều kiện thời gian. Hình thức của các đợt nghỉ này là: đi nghỉ mát, đi leo núi, dã ngoại, tổ chức cắm trại, đốt lửa trại, tổ chức tất niên, tổ chức ăn mừng nhóm được thưởng, tổ chức giao lưu cho các điện thoại viên có thành tích cao trong công tác giải đáp... Các cuộc thăm quan, dã ngoại như vậy thu hút được khá nhiều các điện thoại viên tham gia. Đây là điều kiện các thành viên của tập thể có thể thể hiện hết mình, được thay đổi không khí, nghỉ ngơi hoàn toàn sau những ngày giờ lao động ỨC CHẾ, CĂNG THẲNG. Các thành viên qua đó sẽ phát hiện được những điều mới mẻ từ các thành viên, mở mang thêm kiến thức thực tế.... Các hoạt động ngoài trời, dã ngoại, sinh hoạt cộng đồng như vậy là rất cần thiết, góp phần tích cực cho sự hiểu biết, cảm thông, chia sẻ với nhau, tăng cường sự đoàn kết, sự gắn bó để xây dựng tập thể lao động ngày càng phát triển và đồng thời làm ấm cúng thêm bầu không khí tâm lý tốt đẹp của tập thể nên Trung tâm và công ty đối tác cần phải duy trì và phát triển.

Yếu tố vật chất (tiền lương và thưởng) là một trong những tiêu chí để kích thích lao động, đóng vai trò lực đẩy tích cực hoạt động của con người nhằm làm tăng thêm hiệu suất hoạt động của cá nhân và tập thể. Tìm hiểu cách thức trả lương của công ty dựa theo KI của Trung tâm gửi về cho công ty đối tác. Tiền lương hiện tại hàng tháng của điện thoại viên bắt đầu vào là 2tr200đ (chưa có tiền thưởng), nhận vào từ ngày 10- 15 tháng sau, tùy theo thiếu công hay đủ công, theo sự đánh giá thưởng, phạt mà trừ lương hay tăng lương. Tiền hỗ trợ ăn ngày là 10.000đ, ăn đêm là 15.000đ, cứ 6 tháng lương sẽ tăng 1 lần là 0,6% tiền lương cơ bản. Tuy nhiên, tùy vào tình hình thực tế xã hội sẽ có các đợt tăng lương cơ bản (ở công ty CP truyền thông Kim Cương năm 2007 tăng 300.000đ đối với nhân viên mới vào, tăng 500.000 đối với nhân viên đã làm trên 1 năm, năm 2008 tăng 200.000 mức lương cơ bản cho nhân viên, hai công ty còn lại cũng tăng với mức lương tương tự); Hàng năm, các ngày lễ, Tết (ngày Giỗ tổ

Hùng Vương, ngày 2/9 thưởng từ 100.000đ- 200.000đ (công ty đối tác thưởng), ngày thành lập Quân đội nhân dân, ngày thành lập Trung tâm thưởng từ 300.000 - 400.000đ (Trung tâm thưởng). Ngày Tết công ty đối tác thưởng 1 tháng lương cơ bản đối với những nhân viên làm từ 1,5 năm trở lên, mức thưởng giảm dần đối với những điện thoại viên làm dưới 1,5 năm, Trung tâm thưởng 300.000 – 400.000 và quà. Ngày làm điều động, thừa công tính lương 200%, làm việc vào các ngày lễ Tết tính lương 300%. Ở đây, điện thoại viên làm cùng với nhân viên chính thức của Viettel nên biết được mức lương, thưởng của nên có sự so sánh về tiền lương và sức lao động bỏ ra: cùng sức lao động nhưng tiền lương khác nhau...Chị P.T.N (mã số 495- phòng 2) cho rằng: *“Chúng tôi cũng làm việc như những nhân viên chính thức của Trung tâm, nhân viên của Trung tâm nhận lương cơ bản là 3tr 800đ cộng với tiền thưởng kinh doanh tương đương hoặc hơn với tiền lương, mà còn được thưởng theo quý, năm, gấp mấy lần tiền lương của chúng tôi, mà sức lao động bỏ ra như sau. Cũng không nên so sánh nhưng tôi thấy tiền lương chưa phù hợp với sức lao động của mình”*. Trong Trung tâm đã có sự thi đua sôi nổi tạo điều kiện cho điện thoại viên có thể đạt được những mức thưởng nhất định, mức thưởng này ở công ty đối tác gần sát nhau: với KI đạt loại khá là 100.000đ -150.000đ, KI đạt tốt là 200.000đ - 300.000đ, đạt loại xuất sắc là 500.000đ, ba tháng liên tiếp xuất sắc thưởng 800.000đ – 1.000.000đ, trưởng nhóm có phụ cấp quản lý. Các hành vi bị kỷ luật: đi làm muộn, ồn ào trong giờ giao ca, nói chuyện riêng trong giờ làm việc, để chế độ nghỉ ở agent (máy gọi tới của khách hàng) quá lâu gây nghẽn đường gọi đến của khách hàng, hứa gọi lại cho khách hàng nhưng không gọi lại, xử lý vấn đề cho khách hàng hời hợt, có thái độ không tôn trọng khách hàng, cao giọng với khách hàng, không hợp nhóm, không tham gia các buổi đào tạo về nghiệp vụ, kỹ năng. Các trường hợp làm ảnh hưởng đến quá trình sử dụng dịch vụ hoặc ảnh hưởng đến tài khoản của khách hàng điện thoại viên sẽ phải bồi thường đồng thời bị phạt hành chính. Điện thoại viên có thể bị sa thải nếu có khiếu nại từ phía khách hàng, nghỉ quá nhiều, gặp lãnh đạo từ Tổng công ty về kiểm tra không chào...Sự

chưa hài lòng về tiền lương sẽ khiến cho điện thoại viên bỏ việc, hoặc điện thoại viên vẫn chấp nhận làm vì chưa tìm được một việc khác. Tuy nhiên có nhiều điện thoại viên vẫn chờ cơ hội để được chuyển sang phòng ban khác với công việc nhàn hơn, và hi vọng được tuyển vào làm nhân viên chính thức của Trung tâm để có mức lương cao, ổn định cuộc sống. Sự bỏ việc, điều chuyển sang bộ phận khác sẽ làm xáo trộn sự thống nhất của tập thể, mất nhiều thời gian vào việc hoà nhập với thành viên mới, mất đi sự gắn bó đã tạo lập được ban đầu, gây ra sự hoang mang, lo lắng cho những điện thoại viên khác. Điều này ảnh hưởng tiêu cực tới bầu không khí tâm lý tập thể. Xem kết quả câu 23.5- phụ lục IV cho thấy có 49,6% điện thoại viên cũng đánh giá yếu tố “điều kiện lao động” có mức độ “ảnh hưởng”, 50,4% cho rằng “rất ảnh hưởng” tới việc xây dựng bầu không khí tâm lý tập thể.

Điều kiện làm việc: Xem kết quả câu 23.5- phụ lục IV có 38,4% điện thoại viên cho rằng “điều kiện làm việc” có mức độ “rất ảnh hưởng”, 61,6% cho rằng “ảnh hưởng”. Nhân viên được làm việc tại môi trường chuyên nghiệp, không gian thoáng đãng, thiết bị kỹ thuật hiện đại, đảm bảo sức khoẻ sẽ tạo cho nhân viên cảm giác thoải mái, làm việc yên tâm. Phỏng vấn sâu điện thoại viên P.T.N (mã số 495- Phòng 2), chị cho rằng “*Nhìn thấy nơi làm việc của mình to đẹp, thoáng mát, sạch sẽ thấy hãnh diện lắm, tôi thích được ngồi trong phòng vì, mùa đông không thấy lạnh, mùa hè luôn mát mẻ, nói chung, Trung tâm được trang bị các thiết bị hiện đại, đầy đủ*”. Như vậy, điều kiện làm việc sẽ có tác động đến tâm lý của người lao động, đến mong muốn được làm việc tại môi trường làm việc tốt nhất, tạo ra sự thoải mái, hài lòng, tự hào đối với các điện thoại viên. Như vậy, điều kiện làm việc ở Trung tâm có ảnh hưởng tích cực tới bầu không khí tâm lý tập thể điện thoại viên.

Qua phân tích các yếu tố ảnh hưởng tới bầu không khí tâm lý tập thể điện thoại viên Trung tâm CSKH Viettel tại Hà Nội, ta thấy yếu tố ảnh hưởng bao gồm yếu tố chủ quan và yếu tố khách quan. Yếu tố chủ quan và yếu tố thuộc về người lãnh đạo, điều kiện lao động có ảnh hưởng tích cực tới bầu không khí tâm



lý tập thể, tạo ra bầu không khí tâm lý tập thể thuận lợi; yếu tố vật chất có ảnh hưởng tiêu cực tới bầu không khí tâm lý tập thể. Qua đó ta cũng thấy rằng phong cách lãnh đạo có tầm ảnh hưởng rất lớn tới các yếu tố chủ quan như tính tích cực, sự đoàn kết giữa các nhân viên. Như vậy, yếu tố khách quan là yếu tố đóng vai trò chủ đạo xây dựng nên bầu không khí tâm lý tập thể điện thoại viên Trung tâm CSKH Viettel tại Hà Nội.

## **TIỂU KẾT**

Qua kết quả nghiên cứu trình bày tại mục 3.1, 3.2, 3.3 cho thấy:

Thực trạng bầu không khí tâm lý tập thể điện thoại viên Trung tâm CSKH Viettel là thuận lợi.

Bầu không khí tâm lý thể hiện qua sự thoả mãn của điện thoại viên với đối với quan hệ theo chiều “dọc” là thuận lợi. Trong quan hệ với cấp dưới, người lãnh đạo chưa thực sự gần gũi, tìm hiểu tâm tư nguyện vọng của nhân viên. Tuy nhiên, điện thoại viên cơ bản hài lòng về phong cách lãnh đạo, phẩm chất nhân cách, uy tín của lãnh đạo Trung tâm.

Bầu không khí tâm lý thể hiện qua sự thoả mãn của điện thoại viên đối với quan hệ theo chiều “ngang” là thuận lợi. Điện thoại viên đã có sự giao tiếp, trao đổi thông tin, sự quan tâm, chia sẻ, gần gũi, đoàn kết, đồng thuận, tích cực giúp đỡ nhau trong công việc và trong cuộc sống.

Bầu không khí tâm lý thể hiện qua sự thoả mãn của điện thoại viên đối với quan hệ công việc, chế độ chính sách, tiền lương là không thuận lợi. Điện thoại viên cơ bản hài lòng về điều kiện lao động, tuy nhiên chưa hài lòng đối với quyền lợi vật chất.

Bầu không khí tâm lý phụ thuộc vào nhiều yếu tố, trong đó yếu tố trình độ học vấn, mối quan hệ giao tiếp, gần bó, đoàn kết, tính tích cực của điện thoại viên, thuộc về người lãnh đạo, điều kiện lao động có ảnh hưởng tích cực tạo ra bầu không khí tâm lý thuận lợi; yếu tố tiền lương ảnh hưởng tiêu cực tới bầu không khí tâm lý tập thể

## KẾT LUẬN

Sau khi tiến hành nghiên cứu thực trạng bầu không khí tâm lý tập thể điện thoại viên Trung tâm CKHS Viettel tại Hà Nội với những phương pháp khoa học được áp dụng phối hợp lẫn nhau chúng tôi có thể nêu lên những kết luận sau đây:

1. Bầu không khí tâm lý tập thể là trạng thái tâm lý xã hội của tập thể, phản ánh tính chất và mức độ thoả mãn của điện thoại viên về 3 mối quan hệ chủ yếu trong tập thể: quan hệ theo “chiều dọc”, quan hệ theo chiều “ngang”, quan hệ với công việc, điều kiện làm việc, chế độ chính sách, tiền lương....

2. Kết quả nghiên cứu cho thấy, thực trạng bầu không khí tâm lý tập thể điện thoại viên Trung tâm CSKH Viettel là thuận lợi. Kết quả này khẳng định giả thuyết nghiên cứu của đề tài.

3. Bầu không khí tâm lý thể hiện qua sự thoả mãn của điện thoại viên với đối với quan hệ theo chiều “dọc” là thuận lợi. Trong quan hệ với cấp dưới, người lãnh đạo chưa thực sự gần gũi, tìm hiểu tâm tư nguyện vọng của nhân viên. Tuy nhiên, điện thoại viên cơ bản hài lòng về phong cách lãnh đạo, phẩm chất nhân cách, uy tín của lãnh đạo Trung tâm. Đây là điều kiện thuận lợi cho sự phát triển bầu không khí tâm lý tập thể điện thoại viên.

4. Bầu không khí tâm lý thể hiện qua sự thoả mãn của điện thoại viên đối với quan hệ theo chiều “ngang” là thuận lợi. Điện thoại viên đã có sự giao tiếp, trao đổi thông tin, sự quan tâm, chia sẻ, gần gũi, đoàn kết, đồng thuận, tích cực giúp đỡ nhau trong công việc và trong cuộc sống. Đây là điều kiện thuận lợi cho sự phát triển bầu không khí tâm lý tập thể điện thoại viên.

5. Bầu không khí tâm lý thể hiện qua sự thoả mãn của điện thoại viên đối với quan hệ công việc, chế độ chính sách, tiền lương là không thuận lợi. Điện thoại viên cơ bản hài lòng về điều kiện lao động, tuy nhiên không hài lòng đối với quyền lợi vật chất, xuất hiện sự lo lắng, chưa có ý định gắn bó công việc. Điều này bắt nguồn từ các chế độ chính sách về lương, thưởng của công ty đối

tác chưa hợp lý, chưa đảm bảo được cuộc sống thiết yếu của điện thoại viên.

6. Bầu không khí tâm lý phụ thuộc vào nhiều yếu tố, trong đó yếu tố trình độ học vấn, môi quan hệ giao tiếp, gắn bó, đoàn kết, tính tích cực của điện thoại viên, thuộc về người lãnh đạo, điều kiện lao động có ảnh hưởng tích cực tạo ra bầu không khí tâm lý thuận lợi; yếu tố tiền lương ảnh hưởng tiêu cực tới bầu không khí tâm lý tập thể.

## **KIẾN NGHỊ**

Căn cứ vào những kết quả nghiên cứu đã thu được, chúng tôi đề xuất một số ý kiến sau:

1. Để xây dựng được một bầu không khí tâm lý tập thể thuận lợi, lành mạnh trong Trung tâm CSKH Viettel thì mọi thành viên trong tập thể, đặc biệt là các cấp lãnh đạo cần chú ý duy trì, củng cố phát triển bằng nhiều biện pháp như: quan tâm xây dựng mối quan hệ giao tiếp giữa lãnh đạo và điện thoại viên, tăng lương, tăng thưởng, có nhiều hình thức khen thưởng khác nhau, tạo ra không khí thi đua sôi nổi ở trong từng phòng nói riêng và các phòng với nhau nói chung.

2. Duy trì quan tâm đời sống tinh thần của các điện thoại viên bằng cách tổ chức thực hiện các hoạt động dã ngoại, ngoài giờ nhằm tăng cường mối quan hệ liên nhân cách giữa các thành viên trong tập thể điện thoại viên; chú ý tăng cường nâng cao văn hoá doanh nghiệp, tính chuyên nghiệp, phát huy tinh thần ủng hộ, hoà thuận, sẵn sàng giúp đỡ nhau để tạo ra sự đồng thuận, nhất trí cao trong tập thể. Đó cũng là cách để xây dựng một bầu không khí tâm lý mà ở đó mâu thuẫn, xung đột ít khi xảy ra.

3. Quan tâm điều hoà các mối quan hệ bằng cách có quy định, chế tài nhưng cần mềm mỏng, mà vẫn mang tính kỷ luật

4. Bồi dưỡng nâng cao nghiệp vụ chuyên môn và các kỹ năng giao tiếp cơ bản thường xuyên cho các điện thoại viên. Đặc biệt, điện thoại viên phần lớn là phụ nữ nên Trung tâm cần quan tâm tổ chức, tạo điều kiện để phụ nữ nâng cao nhận thức, trình độ, năng lực để đáp ứng yêu cầu tình hình mới, nhằm xây dựng người phụ nữ Việt Nam có sức khoẻ, có tri thức, kỹ năng nghề nghiệp, năng động, sáng tạo, có lối sống văn hoá, có lòng nhân hậu.

5. Thường xuyên nắm bắt tình hình tư tưởng, đời sống của nhân viên để kịp thời phản ánh và đề xuất kiến nghị với ban giám đốc Trung tâm nhằm bảo vệ quyền và lợi ích hợp pháp, chính đáng của người lao động.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. E. X. Cudomin, J. P. Vôcôp. 1978. *Người lãnh đạo và tập thể*. NXB Sự thật.
2. Thái Trí Dũng. *Tâm lý học quản trị kinh doanh*. NXB Thống kê.
3. Vũ Dũng. 1995. *Tâm lý học xã hội với quản lý*. NXB Chính trị Quốc gia.
4. Nguyễn Bá Dương. 2003. *Tâm lý học quản lý dành cho người lãnh đạo*. NXB Chính trị Quốc gia.
5. V.I. Lê-bê-đép. 1989. *Tâm lý xã hội trong quản lý*. NXB Sự thật.
6. Nguyễn Văn Đình và Nguyễn Văn Mạnh. 1996. *Tâm lý và nghệ thuật giao tiếp ứng xử trong kinh doanh du lịch*. NXB Thống kê.
7. Trần Thị Minh Đức (Chủ biên). 1994. *Giáo trình Tâm lý học xã hội*. NXB Hà Nội
8. Giáo trình Khoa Luật- Đại học Quốc gia Hà Nội. 1997. *Tâm lý học quản lý*. NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.
9. Giáo trình. 1983. *Một số vấn đề tâm lý học trong quản lý sản xuất*. NXB Viện thông tin khoa học xã hội.
10. Phạm Mạnh Hà. 2003. *Tìm hiểu bầu không khí tâm lý và chiều hướng ảnh hưởng của nó tới năng suất lao động tại công ty cổ phần Nam Thắng, Hà Nội*. Luận văn thạc sĩ.
11. Phạm Thị Tiết Hạnh. 2000. *Nghiên cứu không khí tâm lý tập thể giáo viên trong một số trường mầm non tại thành phố Hồ Chí Minh*. Luận văn thạc sĩ.
12. Lê Thị Hân. 1984. *Bầu không khí tâm lý tập thể sinh viên và vai trò đội ngũ cán bộ lãnh đạo trong việc xây dựng bầu không khí tâm lý*. Luận văn thạc sĩ.
13. Trần Hiệp. 1990. *Tâm lý học xã hội*. NXB Khoa học Xã hội.
14. Ngô Công Hoàn. 1993. *Tâm lý học xã hội trong quản lý*. Đại học Sư phạm Hà Nội.
15. Đỗ Thị Hường. 1985. *Bầu không khí tâm lý trong tập thể sinh viên và ảnh hưởng của nó tới tâm lý cá nhân*. Luận văn thạc sĩ.
16. Trần Ngọc Khuê. 1993. *Tâm lý học xã hội trong công tác lãnh đạo quản lý*. NXB Học viện Nguyễn Ái Quốc.
17. A. G. Kovaliov. 1976. *Tâm lý học xã hội*. NXB Giáo dục.
18. Hoàng Mộc Lan. 2005. *Tâm lý con người trong hoạt động quản lý*. Bài giảng (Hệ cao học ngành Tâm lý học).

19. V. I. Mikhiev. 1979. *Những vấn đề xã hội tâm lý trong quản lý. Lê lối và phương pháp làm việc của người lãnh đạo*. NXB Lao động.
20. Đào Thị Oanh. 2000. *Tâm lý học lao động*. NXB Đại học Quốc gia.
21. V.M. Sê-pen. 1985. *Tâm lý học trong quản lý sản xuất (Dùng cho cán bộ quản lý cấp cơ sở)*. NXB Lao động.
22. Vũ Đình Thắng. 1995. *Nghiên cứu bầu không khí tâm lý tập thể biên tập viên Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia*. Luận văn thạc sĩ.
23. Nguyễn Hữu Thọ. 2006. *Tâm lý học quản trị kinh doanh*. Giáo trình.
24. Trần Trọng Thủy. 1998. *Tâm lý học lao động*. Tập bài giảng cho học viên cao học Tâm lý học.
25. Nguyễn Thị Hải Vân. 2006. *Nghiên cứu bầu không khí tâm lý tập thể học viên Trường Đại học Phòng cháy chữa cháy*. Luận văn thạc sĩ.
26. Nguyễn Đình Xuân. 1998. *Tâm lý học quản trị kinh doanh*. NXB Chính trị Quốc gia.

**PHỤ LỤC I**  
**ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI**  
**TRƯỜNG ĐẠI HỌC KHOA HỌC XÃ HỘI VÀ NHÂN VĂN PHIẾU TRAO ĐỔI**  
**KHOA TÂM LÝ HỌC**

**Số phiếu:**  
 (Dành cho  
 điện thoại viên)

Với mong muốn tìm hiểu để góp phần hỗ trợ các điện thoại viên trong Trung tâm CSKH Viettel tại Hà Nội- Cty Viễn thông Quân đội ngày càng nâng cao được chất lượng dịch vụ chăm sóc khách hàng, chúng tôi hi vọng nhận được sự đóng góp ý kiến của anh (chị). Những ý kiến quý báu của anh (chị) sẽ là một trong những nhân tố nâng cao bầu không khí tâm lý cũng như nâng cao hiệu quả làm việc trong Trung tâm CSKH Viettel.

Đề tài được thực hiện với mục đích nghiên cứu nên anh(chị) không cần phải ghi tên vào phiếu trao đổi này!

*Chúng tôi xin chân thành cảm ơn!*

**Câu 1.** Khi có vướng mắc trong cuộc sống, gia đình, anh (chị) thường tìm ai để bày tỏ nhằm tháo gỡ vướng mắc

STT	Chủ đề	Mức độ			
		Thường xuyên	Thỉnh thoảng	Hiếm khi	Chưa bao giờ
1	Với trưởng ca, giám sát				
2	Trưởng nhóm				
3	Với những người bạn thân				
5	Không bày tỏ với ai				
6	Ý kiến khác	.....			

**Câu 2.** a) Trong công tác quản lý lãnh đạo trung tâm thường chọn phương án nào để ra quyết định

- Một mình quyết định và yêu cầu điện thoại viên thực hiện ngay không sẽ trừ điểm nội vụ
- Ra quyết định sau khi đã tham khảo ý kiến của nhân viên cấp dưới
- Tùy theo nguyện vọng của đại đa số nhân viên cấp dưới

b) Anh (chị) vui lòng cho biết mức độ hài lòng đối với từng hình thức ra quyết định của lãnh đạo

STT	Hình thức ra quyết định	Mức độ		
		Hài lòng	Bình thường	Không hài lòng
1	Một mình quyết định và yêu cầu điện			

	thoại viên thực hiện ngay không sẽ trừ điểm nội vụ			
2	Ra quyết định sau khi đã tham khảo ý kiến của nhân viên cấp dưới			
3	Tùy theo nguyện vọng của đại đa số nhân viên cấp dưới			

**Câu 3:** Theo anh (chị), quan hệ giữa điện thoại viên và lãnh đạo trong trung tâm CSKH là:

- Quan hệ giữa cấp trên cấp dưới  
 Tôn trọng, tin tưởng lẫn nhau  
 Quan hệ gia đình thân mật

\* Ý kiến khác .....

**Câu 4.** Xin anh (chị) vui lòng cho biết hiện nay trung tâm ta có mâu thuẫn trong các mối quan hệ sau đây không

STT	Mâu thuẫn	Mức độ thể hiện			
		Thường xuyên	Thỉnh thoảng	Hiếm khi	Chưa bao giờ
1	Điện thoại viên với điện thoại viên				
2	Điện thoại viên với nhóm				
3	Lãnh đạo với điện thoại viên				
4	Lãnh đạo với nhóm				
5	Điện thoại viên với khách hàng				
6	Ý kiến khác	.....			

\* Những mâu thuẫn này thường là gì? .....

**Câu 5.** Trong các buổi họp nhóm, họp trung tâm, bàn về vấn đề công việc, kỹ năng nghiệp vụ, nội vụ thường thì

	Thái độ	Mức độ				
		Rất thường xuyên	Thường xuyên	Thỉnh thoảng	Hiếm khi	Chưa bao giờ
1	Mọi người tích cực cùng					



	nhau đóng góp ý kiến để đi đến thống nhất					
2	Mọi người tham gia nhưng ý kiến của lãnh đạo là chính					
3	Ít khi tìm được sự thống nhất					
4	Không ai phát biểu ý kiến					
5	Ý kiến khác	.....				

**Câu 6.** Anh (chị) vui lòng cho biết mức độ thể hiện các phẩm chất sau của lãnh đạo Trung tâm

STT	Phẩm chất, năng lực	Thể hiện		
		Rất rõ	Có thể hiện	Không thể hiện
1	Gương mẫu			
2	Công bằng			
3	Thẳng thắn			
4	Quyết đoán với cấp dưới			
5	Tê nhị trong ứng xử			
6	Hiểu sâu về chuyên môn			
7	Có năng lực tổ chức công việc			
8	Độ lượng			

**Câu 7.** Anh (chị) cho biết mức độ hài lòng của anh (chị) đối với

STT	Tiêu chí	Mức độ		
		Hài lòng	Bình thường	Không hài lòng
1	Trưởng ca			
2	Giám sát			
3	Hỗ trợ			
4	Khách hàng			
5	Kỹ năng nghiệp vụ bản thân			
6	Điều kiện làm việc			
7	Khen thưởng, cất nhắc, đề bạt trong Trung tâm			

**Câu 8.** Khi xảy ra mâu thuẫn giữa điện thoại viên với điện thoại viên, lãnh đạo trung tâm thường giải quyết theo cách nào

- Không tìm hiểu nguyên nhân, khiển trách ngay
- Tìm hiểu nguyên nhân từ cả hai phía sau đó ra quyết định

- Chỉ nghe một phía rồi quyết định
- Không quan tâm, điện thoại viên tự giải quyết

**Câu 9.** Trong khi làm việc và sinh hoạt cùng đồng nghiệp của nhóm mình anh (chị) cảm thấy

- Thấy thoải mái, vui vẻ
- Cảm thấy bình thường
- Không thoải mái, gò bó, ức chế

\* Tại sao: .....

**Câu 10.** Thời gian qua anh (chị) cảm thấy mối quan hệ giữa mình và đồng nghiệp là  
(Xin chọn 3 phương án đúng nhất với tâm trạng của mình và xếp theo thứ tự từ 1 đến 3)

- Thân tình cởi mở
- Nhiệt tình hỗ trợ chia sẻ cùng nhau khi gặp tình huống khó
- Không thân thiết cũng không thù ghét ai cả
- Chỉ là quan hệ mang tính chất công việc
- Không thấy thoải mái, khó chịu
- Thờ ơ, ai lo việc của người ấy
- Luôn luôn cảnh giác với nhau
- Coi nhau như ruột thịt
- Chân thành trao đổi kinh nghiệm để làm cho chất lượng cuộc gọi ngày

càng tốt hơn

**Câu 11.** Trong tập thể điện thoại viên, anh (chị) vui lòng cho biết mức độ giao tiếp đối với từng đối tượng

Stt	Đối tượng	Mức độ				
		Rất thường xuyên	Thường xuyên	Thỉnh thoảng	Hiếm khi	Chưa bao giờ
1	Hầu hết những người trong trung tâm					
2	Chỉ giao tiếp với lãnh đạo trung tâm					
3	Một số ít bạn thân					
4	Không thích giao tiếp với ai					

**Câu 12.** Hàng ngày anh (chị) và bạn bè đồng nghiệp thường trao đổi về:

Stt	Chủ đề	Mức độ		
		Thường xuyên	Thỉnh thoảng	Chưa bao giờ
1	Công việc của trung tâm, về nghiệp vụ,			

	nội vụ của các điện thoại viên, cùng rút kinh nghiệm và hoàn thiện kỹ năng			
2	Tâm tư tình cảm và vấn đề riêng tư của đời sống cá nhân			
3	Những người lãnh đạo (trưởng ca, giám sát) và hỗ trợ			
4	Những vấn đề liên quan đến cuộc gọi của khách hàng và khách hàng			
5	Vấn đề lương và thưởng của công ty			

**Câu 13.** Anh (chị) có thấy mình thực sự là thành viên của tập thể hay không

Có

Không

\* Vì sao anh (chị) cho rằng như vậy: .....

**Câu 14.** Anh (chị) vui lòng cho biết nhóm có thường xuyên tổ chức các hoạt động ngoại khóa không? (*Đi thăm quan du lịch, liên hoan ăn uống hát hò, thể dục thể thao, thăm hỏi ốm đau, lễ Tết, giao lưu với nhóm khác...*)

Có

Không

Nếu có xin vui lòng cho biết mức độ anh (chị) tham gia:

Thường xuyên

Thỉnh thoảng

Hiếm khi

Không bao giờ

**Câu 15.** Khi gặp tình huống khó trong công việc chưa giải quyết được ngay, anh (chị) thường nhờ ai hỗ trợ

STT	Đối tượng nhờ hỗ trợ	Mức độ				
		Rất thường xuyên	Thường xuyên	Thỉnh thoảng	Hiếm khi	Chưa bao giờ
1	Trưởng ca					
2	Giám sát					
3	Hỗ trợ					
4	Đồng nghiệp					
5	Tự tìm tòi để giải quyết và gọi lại cho khách hàng sau khi đã có câu trả lời					
6	Ý kiến khác	.....				

\* Vui lòng anh (chị) cho biết vì sao? .....

.....

.....

**Câu 16.** Theo anh (chị) việc sắp xếp lịch ca như hiện nay có hợp lý không?

Hợp lý

Không hợp lý

\* Nếu chọn không, vui lòng anh (chị) vui lòng cho biết lý do:.....

**Câu 17.** Xin anh (chị) cho biết mức độ gắn bó của mình về công việc hiện nay

STT	Chủ đề	Mức độ		
		Thường xuyên	Thỉnh thoảng	Chưa bao giờ
1	Khi đến trung tâm làm việc tôi có cảm giác như ở nhà mình			
2	Muốn được tiếp tục làm việc tại trung tâm nhưng được chuyển sang các phòng, ban khác, vào làm nhân viên chính thức			
3	Làm tạm thời có việc khác thì bỏ sau			
4	Ý kiến khác	.....	.....	.....

\* Vui lòng anh (chị) cho biết lý do: .....

**Câu 18.** Khi tiếp nhận cuộc gọi, anh (chị) thường

Cố gắng tìm các cách khác nhau để truyền đạt cho khách hàng hiểu vấn đề và mở rộng thông tin

Lặp lại các câu trả lời cho nhanh vì thuộc hết rồi

Cung cấp theo nhu cầu của khách hàng

Việc truyền thông tin không quan trọng lắm vì có nhiều việc khác phải lo

**Câu 19.** Anh (chị) có thấy hài lòng với mức lương hiện tại không?

Hoàn toàn phù hợp với công sức bỏ ra

Phù hợp với công sức bỏ ra

Phù hợp nhiều hơn không phù hợp

Không phù hợp

\* Vui lòng anh (chị) cho biết lý do: .....

**Câu 20.** Khi được lãnh đạo phân công công việc (*điều động trực tăng cường trong ngày nghỉ, điều động tăng cường sang phòng khác, điều động trực nhật, chuyển máy...*), anh (chị)

- Vui vẻ làm theo
- Muốn hỏi rõ trước khi thực hiện
- Giao việc thì làm
- Nhận miễn cưỡng

**Câu 21.** Anh (chị) cho biết mức độ hài lòng đối với số lượng cuộc gọi trong ngày đạt được và chất lượng cuộc gọi mà anh (chị) đạt được

Stt	Tiêu chí	Mức độ				
		Rất hài lòng	Hài lòng	Bình thường	Ít hài lòng	Không hài lòng
1	Số lượng cuộc gọi đạt được trong ngày					
2	Chất lượng cuộc gọi					

**Câu 22.** Khi khách hàng gọi điện đến tổng đài, anh (chị) thường

- Luôn nở nụ cười để khách hàng cảm nhận được sự nhiệt tình, thân thiện của Điện thoại viên
- Tiếp nhận một cách bình thường vì không thể lúc nào cũng cười
- Thờ ơ khi tiếp nhận cuộc gọi của khách hàng
- Cao giọng khi tiếp nhận cuộc gọi của khách hàng

**Câu 23.** Anh(chị) vui lòng đánh giá mức độ ảnh hưởng của các yếu tố sau đến bầu không khí tâm lý trong tập thể?

Stt	Các yếu tố	Mức độ		
		Rất ảnh hưởng	Ít ảnh hưởng	Không ảnh hưởng
1	Sự quan tâm của lãnh đạo đối với nhân viên			
2	Tập thể đoàn kết, hỗ trợ nhau trong công việc			
3	Lương được hưởng			
4	Sự quan tâm giữa nhân viên với nhau			
5	Môi trường làm việc chuyên nghiệp			
6	Điều kiện làm việc tốt			
7	Quy chế khen thưởng- kỷ luật hợp lý, phân phối lợi ích công bằng			
8	Trình độ nhận thức của nhân viên			
9	Nhân viên có ý thức trách nhiệm, tích cực trong công việc			

**Câu 24.** Để bầu không khí trong trung tâm ngày càng lành mạnh hơn anh (chị) có những kiến nghị, đề xuất gì?

.....  
.....  
.....  
.....

**Câu 25.** Anh (chị) vui lòng cho biết đôi điều về bản thân

Giới tính: Nam

Nữ

Tuổi: .....

Thâm niên công tác: .....

Phòng: .....

Thuộc đối tác: .....

Trình độ chuyên môn: .....

*Chúng tôi xin chân thành cảm ơn!*

TRƯỜNG ĐẠI HỌC KHOA HỌC XÃ HỘI VÀ NHÂN VĂN  
**KHOA TÂM LÝ HỌC**  
**PHIẾU ĐÁNH GIÁ**

Với mong muốn tìm hiểu để góp phần hỗ trợ các điện thoại viên trong Trung tâm CSKH Viettel Hà Nội- Cty Viễn thông Quân đội ngày càng nâng cao được chất lượng dịch vụ chăm sóc khách hàng, chúng tôi hi vọng nhận được sự đóng góp ý kiến của anh (chị). Những ý kiến quý báu của anh (chị) sẽ là một trong những nhân tố nâng cao chất lượng dịch vụ, đồng thời nâng cao bầu không khí tâm lý trong Trung tâm CSKH.

Đề tài được thực hiện với mục đích nghiên cứu nên anh(chị) không cần phải ghi tên vào phiếu trao đổi này!

Mức độ biểu hiện được sắp xếp từ cao xuống thấp

ST T	Các đặc điểm	Mức điểm đánh giá									Các đặc điểm
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	
1	Hữu nghị										Thù địch
2	Hòa thuận										Bất hòa
3	Hài lòng										Không hài lòng
4	Hấp dẫn										Thờ ơ
5	Có hiệu quả										Vô hiệu quả
6	Ấm cúng										Lạnh nhạt
7	Hợp tác										Bất hợp tác
8	Ủng hộ nhau										Không tốt với nhau
9	Quan tâm nhau										Không quan tâm
10	Thành công										Thất bại

*Chúng tôi xin chân thành cảm ơn!*

\

**PHỤ LỤC II**  
**ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI**  
**TRƯỜNG ĐẠI HỌC KHOA HỌC XÃ HỘI VÀ NHÂN VĂN**  
**KHOA TÂM LÝ HỌC**

**Số phiếu:**  
**PHIẾU TRAO ĐỔI**  
*(Dành cho lãnh đạo)*

Với mong muốn tìm hiểu để góp phần hỗ trợ các điện thoại viên trong Trung tâm CSKH Viettel tại Hà Nội- Cty Viễn thông Quân đội ngày càng nâng cao được chất lượng dịch vụ chăm sóc khách hàng, chúng tôi hi vọng nhận được sự đóng góp ý kiến của anh (chị). Những ý kiến quý báu của anh (chị) sẽ là một trong những nhân tố nâng cao bầu không khí tâm lý cũng như nâng cao hiệu quả làm việc trong Trung tâm CSKH Viettel.

Đề tài được thực hiện với mục đích nghiên cứu nên anh(chị) không cần phải ghi tên vào phiếu trao đổi này!

*Chúng tôi xin chân thành cảm ơn!*

**Câu 1.** Anh (chị) vui lòng cho biết mức độ hợp lý của cách tính điểm thưởng và khen thưởng cho điện thoại viên của công ty đối tác:

- Rất hợp lý
- Hợp lý
- Hợp lý ít hơn không hợp lý
- Không hợp lý

Ý kiến khác:.....

**Câu 2.** Anh (chị) vui lòng cho biết mối quan hệ giữa lãnh đạo và điện thoại viên trong Trung tâm TCSKH là

- Quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới
- Tôn trọng tin tưởng lẫn nhau
- Quan hệ gia đình thân mật

**Câu 3.** Xin anh (chị) vui lòng cho biết hiện nay trung tâm ta có mâu thuẫn trong các mối quan hệ sau đây không

STT	Mâu thuẫn	Mức độ thể hiện			
		Thường xuyên	Thỉnh thoảng	Hiếm khi	Chưa bao giờ
1	Cá nhân với cá nhân				
2	Cá nhân với nhóm				
3	Lãnh đạo với cá nhân				
4	Lãnh đạo với nhóm				
5	Cá nhân với khách hàng				



6	Ý kiến khác	
---	-------------	--

**Câu 4.** Trong công tác quản lý lãnh đạo trung tâm thường chọn phương án nào để ra quyết định

- Một mình quyết định và yêu cầu điện thoại viên thực hiện ngay không sẽ trừ điểm nội vụ
- Ra quyết định sau khi đã tham khảo ý kiến của nhân viên cấp dưới
- Tùy theo nguyện vọng của đại đa số nhân viên cấp dưới

**Câu 5.** Anh (chị) vui lòng đánh giá tâm trạng của mình và của các điện thoại viên trong quá trình làm việc tại trung tâm

Stt	Đối tượng	Tâm trạng			
		Vui vẻ thoải mái	Bình thường	Áp lực	Lo lắng
1	Tâm trạng của bản thân				
2	Các điện thoại viên				
3	Tâm trạng chung của tập thể điện thoại viên				

**Câu 6.** Anh (chị) vui lòng tự đánh giá mức độ thể hiện của các phẩm chất sau

Stt	Phẩm chất, năng lực	Thể hiện		
		Rất rõ	Có thể hiện	Không thể hiện
1	Gương mẫu			
2	Công bằng			
3	Thẳng thắn			
4	Quyết đoán với cấp dưới			
5	Tể nhị trong ứng xử			
6	Hiểu sâu về chuyên môn			
7	Có năng lực trong công việc			
8	Độ lượng			

**Câu 7.** Khi xảy ra mâu thuẫn giữa các điện thoại viên và điện thoại viên, anh (chị) thường giải quyết theo cách nào

- Không tìm hiểu nguyên nhân, khiển trách ngay
- Tìm hiểu nguyên nhân từ cả hai phía của điện thoại viên sau đó ra quyết định
- Chỉ nghe một phía rồi quyết định
- Không quan tâm, điện thoại viên tự giải quyết

**Câu 8.** Anh (chị) vui lòng cho biết mức độ hài lòng đối với điện thoại viên

- Rất hài lòng
- Hài lòng
- Bình thường
- Hài lòng ít hơn không hài lòng
- Không hài lòng

**Câu 9.** Qua công tác kiểm tra, giám sát, anh (chị) vui lòng cho biết mức độ hài lòng đối với số lượng và chất lượng cuộc gọi của điện thoại viên

STT	Tiêu chí	Mức độ				
		Rất hài lòng	Hài lòng	Bình thường	Hài lòng ít hơn	Không hài lòng
1	Số lượng					
2	Chất lượng					

**Câu 10.** Anh (chị) vui lòng cho biết đôi điều về bản thân

Giới tính       Nam                       Nữ

Thâm niên công tác:.....

Số năm quản lý:.....

Trình độ chuyên môn:.....

Chức vụ:.....

Thuộc line:.....

*Chúng tôi xin chân thành cảm ơn!*

### PHỤ LỤC III

#### CÂU HỎI PHÒNG VẤN SÂU

**Câu 1.** Anh (chị) vui lòng cho biết tiền lương hiện nay của điện thoại viên có tương xứng với công sức mà họ bỏ ra hay không? Xin giải thích ý kiến của mình?

**Câu 2.** Theo anh (chị) điều kiện làm việc hiện nay trong Trung tâm như thế nào? Anh (chị) cảm thấy thế nào khi làm việc tại môi trường làm việc của Trung tâm?

**Câu 3.** Anh (chị) vui lòng cho biết mức độ mâu thuẫn của Trung tâm hiện nay là gì? Lãnh đạo có phương án xử lý các mâu thuẫn ra sao?

**Câu 4.** Anh (chị) có thoã mãn các cấp lãnh đạo hiện nay không? Anh (chị) vui lòng cho biết lý do?

**Câu 5.** Anh (chị) vui lòng tự đánh giá về trình độ năng lực chuyên môn, năng lực quản lý của mình? Vì sao anh (chị) cho là như vậy?

**Câu 6.** Anh (chị) vui lòng cho biết công ty đối tác, Trung tâm, phòng làm việc có thường xuyên tổ chức các hoạt động dã ngoại cho nhân viên hay không? Mức độ anh (chị) tham gia như thế nào?

**Câu 7.** Anh (chị) vui lòng cho biết mức độ của mình đối với công việc mình làm? Anh (chị) vui lòng giải thích ý kiến của mình?

**PHU LUC IV****Câu 1****C1.1. Khi vương mac dieu gi trong cuoc song, gia dinh, muon thao go thuong bay to voi Truong ca, giam sat**

Muc do			Phong lam viec			Total
			Phong Vip	Phong 1	Phong 2	
Khi vương mac dieu gi trong cuoc song, gia dinh, muon thao go thuong bay to voi Truong ca, giam sat	hiem khi	Count	14	6	25	45
		%	28.0%	6.0%	25.0%	18.0%
	chua bao gio	Count	36	94	75	205
		%	72.0%	94.0%	75.0%	82.0%
Total		Count	50	100	100	250
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**C1.2. Khi vương mac dieu gi trong cuoc song, gia dinh, muon thao go thuong bay to voi truong nhom**

Muc do			Phong lam viec			Total
			Phong Vip	Phong 1	Phong 2	
Khi vương mac dieu gi trong cuoc song, gia dinh, muon thao go thuong bay to voi truong nhom	thuong xuyen	Count	4	3	5	12
		%	8.0%	3.0%	5.0%	4.8%
	thinh thoang	Count	14	19	23	56
		%	28.0%	19.0%	23.0%	22.4%
	hiem khi	Count	32	56	64	152
		%	64.0%	56.0%	64.0%	60.8%
chua bao gio	Count	0	22	8	30	
	%	.0%	22.0%	8.0%	12.0%	
Total		Count	50	100	100	250
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**C1.3. Khi vương mac dieu gi trong cuoc song, gia dinh, muon thao go thuong bay to voi nhung nguoi ban than**

Muc do			Phong lam viec			Total
			Phong Vip	Phong 1	Phong 2	
Khi vương mac dieu gi trong cuoc song, gia dinh, muon thao go thuong bay to voi nhung nguoi ban than	thuong xuyen	Count	38	68	64	170
		%	76.0%	68.0%	64.0%	68.0%
	thinh thoang	Count	7	17	16	40
		%	14.0%	17.0%	16.0%	16.0%
	hiem khi	Count	3	7	11	21
		%	6.0%	7.0%	11.0%	8.4%
chua bao gio	Count	2	8	9	19	
	%	4.0%	8.0%	9.0%	7.6%	
Total		Count	50	100	100	250
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**C1.4. Khi vuong mac dieu gi trong cuoc song, gia dinh, muon thao go thuong khong bay to voi ai .**

Muc do			Phong lam viec			Total
			Phong Vip	Phong 1	Phong 2	
Khi vuong mac dieu gi trong cuoc song, gia dinh, muon thao go thuong khong bay to voi ai	thuong xuyen	Count	4	13	15	32
		%	8.0%	13.0%	15.0%	12.8%
	thinh thoang	Count	9	18	10	37
		%	18.0%	18.0%	10.0%	14.8%
	hiem khi	Count	11	33	35	79
		%	22.0%	33.0%	35.0%	31.6%
	chua bao gio	Count	26	36	40	102
		%	52.0%	36.0%	40.0%	40.8%
Total		Count	50	100	100	250
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**Câu 2**

**C2.1. Trong cong tac quan ly, muc do lanh dao trung tam chon phuong an de ra quyet dinh .**

Trong cong tac quan ly, muc do lanh dao trung tam chon phuong an de ra quyet dinh		Phong lam viec			Total	
		Phong Vip	Phong 1	Phong 2		
Mot minh ra quyet dinh va yeu cau DTV thuc hien ngay	Count	6	76	14	96	
	%	12.0%	76.0%	14.0%	38.4%	
Ra quyet dinh khi da tham khao y kien cua nhan vien cap duoi	Count	44	24	86	154	
	%	88.0%	24.0%	86.0%	61.6%	
Total		Count	50	100	100	250
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**C2.2. Muc do hai long cua anh chi khi lanh dao lua chon phuong an quyet dinh do .**

Muc do			Phong lam viec			Total
			Phong Vip	Phong 1	Phong 2	
hai long cua anh chi khi lanh dao lua chon phuong an quyet dinh do	Hai long	Count	37	64	70	171
		%	74.0%	64.0%	70.0%	68.4%
	Binh thuong	Count	13	27	25	65
		%	26.0%	27.0%	25.0%	26.0%
	Khong hai long	Count	0	9	5	14
		%	.0%	9.0%	5.0%	5.6%
Total		Count	50	100	100	250
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**Câu 3.****Theo anh (chi), quan hệ giữa DTV và lãnh đạo trong trung tâm CSKH là**

Theo anh (chi), quan hệ giữa DTV và lãnh đạo trong trung tâm CSKH là		Phòng làm việc			Total
		Phòng Vip	Phòng 1	Phòng 2	
Quan hệ giữa cấp trên cấp dưới	Count	21	72	47	140
	%	42.0%	72.0%	47.0%	56.0%
Tôn trọng, tin tưởng lẫn nhau	Count	27	28	53	108
	%	54.0%	28.0%	53.0%	43.2%
Quan hệ gia đình thân mật	Count	2	0	0	2
	%	4.0%	.0%	.0%	.8%
Total	Count	50	100	100	250
	%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**Câu 4****C4.1. Anh (chi) đánh giá mức độ mâu thuẫn giữa mọi quan hệ: DTV với DTV**

Anh (chi) đánh giá mức độ mâu thuẫn giữa mọi quan hệ: DTV với DTV		Phòng làm việc			Total
		Phòng Vip	Phòng 1	Phòng 2	
Thỉnh thoảng	Count	6	18	25	49
	%	12.0%	18.0%	25.0%	19.6%
Hiem khi	Count	17	25	27	69
	%	34.0%	25.0%	27.0%	27.6%
Chưa bao giờ	Count	27	57	48	132
	%	54.0%	57.0%	48.0%	52.8%
Total	Count	50	100	100	250
	%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**C4.2. Anh (chi) đánh giá mức độ mâu thuẫn giữa mọi quan hệ: DTV với nhóm .**

Mức độ		Phòng làm việc			Total
		Phòng Vip	Phòng 1	Phòng 2	
Thuong xuyên	Count	2	2	0	4
	%	4.0%	2.0%	.0%	1.6%
Thỉnh thoảng	Count	4	4	10	18
	%	8.0%	4.0%	10.0%	7.2%
Hiem khi	Count	19	34	36	89
	%	38.0%	34.0%	36.0%	35.6%
Chưa bao giờ	Count	25	60	54	139
	%	50.0%	60.0%	54.0%	55.6%
Total	Count	50	100	100	250
	%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**C4.3. Anh (chi) danh gia muc do mau thuan giua moi quan he: Lanh dao voi DTV**

Muc do			Phong lam viec			Total
			Phong Vip	Phong 1	Phong 2	
Anh (chi) danh gia muc do mau thuan giua moi quan he: Lanh dao voi DTV	Thinh thoang	Count	4	10	15	29
		%	8.0%	10.0%	15.0%	11.6%
	Hiem khi	Count	13	27	25	65
		%	26.0%	27.0%	25.0%	26.0%
	Chua bao gio	Count	33	63	60	156
		%	66.0%	63.0%	60.0%	62.4%
Total		Count	50	100	100	250
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**C4.4. Anh (chi) danh gia muc do mau thuan giua moi quan he: Lanh dao voi nhom**

Muc do			Phong lam viec			Total
			Phong Vip	Phong 1	Phong 2	
Anh (chi) danh gia muc do mau thuan giua moi quan he: Lanh dao voi nhom	Thinh thoang	Count	0	1	0	1
		%	.0%	1.0%	.0%	.4%
	Hiem khi	Count	19	30	39	88
		%	38.0%	30.0%	39.0%	35.2%
	Chua bao gio	Count	31	69	61	161
		%	62.0%	69.0%	61.0%	64.4%
Total		Count	50	100	100	250
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**C4.5.c Anh (chi) danh gia muc do mau thuan giua moi quan he: DTV voi khach hang**

Muc do			Phong lam viec			Total
			Phong Vip	Phong 1	Phong 2	
Anh (chi) danh gia muc do mau thuan giua moi quan he: DTV voi khach hang	Thinh thoang	Count	4	10	7	21
		%	8.0%	10.0%	7.0%	8.4%
	Hiem khi	Count	13	23	27	63
		%	26.0%	23.0%	27.0%	25.2%
	Chua bao gio	Count	33	67	66	166
		%	66.0%	67.0%	66.0%	66.4%
Total		Count	50	100	100	250
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**Câu 5**

**Trong buổi họp nhóm, họp trung tâm, bàn về vấn đề công việc, kỹ năng nghiệp vụ, nội vụ thì: Mọi người tích cực cùng nhau đóng góp ý kiến để đi đến thống nhất.**

			Phòng làm việc			Total
			Phòng Vip	Phòng 1	Phòng 2	
Mọi người tích cực cùng nhau đóng góp ý kiến để đi đến thống nhất	Mọi người tích cực đóng góp ý kiến để đi đến thống nhất	Count	40	13	72	125
		%	80.0%	13.0%	72.0%	50.0%
	Mọi người tham gia nhưng ý kiến lãnh đạo là chính	Count	10	81	27	118
		%	20.0%	81.0%	27.0%	47.2%
	It tham gia phát biểu ý kiến	Count	0	6	1	7
		%	.0%	6.0%	1.0%	2.8%
Total		Count	50	100	100	250
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**Câu 6.**

**C6.1. Anh (chị) thay phạm chất, năng lực mà lãnh đạo trung tâm thể hiện: Guong mau**

			Phòng làm việc			Total
			Phòng Vip	Phòng 1	Phòng 2	
Anh (chị) thay phạm chất, năng lực mà lãnh đạo trung tâm thể hiện: Guong mau	The hiện rất rõ	Count	2	2	0	4
		%	4.0%	2.0%	.0%	1.6%
	Có thể hiện	Count	48	91	96	235
		%	96.0%	91.0%	96.0%	94.0%
	Không thể hiện	Count	0	7	4	11
		%	.0%	7.0%	4.0%	4.4%
Total		Count	50	100	100	250
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**C6.2. Anh (chị) thay phạm chất, năng lực mà lãnh đạo trung tâm thể hiện: Công bằng**

			Phòng làm việc			Total
			Phòng Vip	Phòng 1	Phòng 2	
Anh (chị) thay phạm chất, năng lực mà lãnh đạo trung tâm thể hiện: Công bằng	The hiện rất rõ	Count	10	7	4	21
		%	20.0%	7.0%	4.0%	8.4%
	Có thể hiện	Count	37	80	86	203
		%	74.0%	80.0%	86.0%	81.2%
	Không thể hiện	Count	3	13	10	26
		%	6.0%	13.0%	10.0%	10.4%



Total	Count	50	100	100	250
	%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**C6.3. Anh (chi) thay pham chat, nang luc ma lanh dao trung tam the hien: Thang than**

Muc do			Phong lam viec			Total
			Phong Vip	Phong 1	Phong 2	
Anh (chi) thay pham chat, nang luc ma lanh dao trung tam the hien: Thang than	The hien rat ro	Count	30	31	38	99
		%	60.0%	31.0%	38.0%	39.6%
	Co the hien	Count	20	64	57	141
		%	40.0%	64.0%	57.0%	56.4%
	Khong the hien	Count	0	5	5	10
		%	.0%	5.0%	5.0%	4.0%
Total		Count	50	100	100	250
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**C6.4. Anh (chi) thay pham chat, nang luc ma lanh dao trung tam the hien: Quyét doan voi cap duoi**

Muc do			Phong lam viec			Total
			Phong Vip	Phong 1	Phong 2	
Anh (chi) thay pham chat, nang luc ma lanh dao trung tam the hien: Quyét doan voi cap duoi	The hien rat ro	Count	17	21	21	59
		%	34.0%	21.0%	21.0%	23.6%
	Co the hien	Count	33	70	72	175
		%	66.0%	70.0%	72.0%	70.0%
	Khong the hien	Count	0	9	7	16
		%	.0%	9.0%	7.0%	6.4%
Total		Count	50	100	100	250
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**C6.5. Anh (chi) thay pham chat, nang luc ma lanh dao trung tam the hien: Te nhi trong ung xu**

Muc do			Phong lam viec			Total
			Phong Vip	Phong 1	Phong 2	
Anh (chi) thay pham chat, nang luc ma lanh dao trung tam the hien: Te nhi trong ung xu	The hien rat ro	Count	0	7	8	15
		%	.0%	7.0%	8.0%	6.0%
	Co the hien	Count	49	76	70	195
		%	98.0%	76.0%	70.0%	78.0%
	Khong the hien	Count	1	17	22	40
		%	2.0%	17.0%	22.0%	16.0%
Total		Count	50	100	100	250
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**C6.6. Anh (chi) thay pham chat, nang luc ma lanh dao trung tam the hien:  
Hieu sau ve chuyen mon .**

Muc do			Phong lam viec			Total		
			Phong Vip	Phong 1	Phong 2			
Anh (chi) thay pham chat, nang luc ma lanh dao trung tam the hien: Hieu sau ve chuyen mon	The hien rat ro	Count	20	25	14	59		
		%	40.0%	25.0%	14.0%	23.6%		
	Co the hien	Count	30	75	86	191		
		%	60.0%	75.0%	86.0%	76.4%		
		Total		Count	50	100	100	250
		Total		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**C6.7. Anh (chi) thay pham chat, nang luc ma lanh dao trung tam the hien:  
Co nang luc to chuc cong viec .**

Muc do			Phong lam viec			Total	
			Phong Vip	Phong 1	Phong 2		
Anh (chi) thay pham chat, nang luc ma lanh dao trung tam the hien: Co nang luc to chuc cong viec	The hien rat ro	Count	23	31	22	76	
		%	46.0%	31.0%	22.0%	30.4%	
	Co the hien	Count	26	59	67	152	
		%	52.0%	59.0%	67.0%	60.8%	
	Khong the hien	Count	1	10	11	22	
		%	2.0%	10.0%	11.0%	8.8%	
	Total		Count	50	100	100	250
	Total		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**C6.8. Anh (chi) thay pham chat, nang luc ma lanh dao trung tam the hien:  
Do luong .**

Muc do			Phong lam viec			Total
			Phong Vip	Phong 1	Phong 2	
Anh (chi) thay pham chat, nang luc ma lanh dao trung tam the hien: Do luong	The hien rat ro	Count	2	6	5	13
		%	4.0%	6.0%	5.0%	5.2%
	Co the hien	Count	30	63	64	157
		%	60.0%	63.0%	64.0%	62.8%
	Khong the hien	Count	18	31	31	80
		%	36.0%	31.0%	31.0%	32.0%
Total		Count	50	100	100	250
Total		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**Câu 7.****C7.1. Muc do hai long cua anh (chi) doi voi: Truong ca**

Muc do		Phong lam viec			Total	
		Phong Vip	Phong 1	Phong 2		
Muc do hai long cua anh (chi) doi voi: Truong ca	Hai long	Count	38	80	75	193
		%	76.0%	80.0%	75.0%	77.2%
	Binh thuong	Count	10	20	23	53
		%	20.0%	20.0%	23.0%	21.2%
	Khong hai long	Count	2	0	2	4
		%	4.0%	.0%	2.0%	1.6%
Total		Count	50	100	100	250
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**C7.2. Muc do hai long cua anh (chi) doi voi: Giam sat**

Muc do		Phong lam viec			Total	
		Phong Vip	Phong 1	Phong 2		
Muc do hai long cua anh (chi) doi voi: Giam sat	Hai long	Count	35	80	63	193
		%	70%	80%	63%	71.2%
	Binh thuong	Count	15	19	35	69
		%	30%	19%	35%	27.6%
	Khong hai long	Count	0	1	2	3
		%	0%	1%	2%	1.2%
Total		Count	50	100	100	250
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**C7.3. Muc do hai long cua anh (chi) doi voi: Ho tro**

Muc do		Phong lam viec			Total	
		Phong Vip	Phong 1	Phong 2		
Muc do hai long cua anh (chi) doi voi: Ho tro	Hai long	Count	49	100	78	227
		%	98%	100%	78%	90.8%
	Binh thuong	Count	1	0	22	23
		%	2%	0%	22%	9.2%
	Khong hai long	Count	0	1	0	1
		%	0%	0%	0%	.4%
Total		Count	50	100	100	250
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**C7.4. Muc do hai long cua anh (chi) doi voi: Khach hang .**

Muc do			Phong lam viec			Total
			Phong Vip	Phong 1	Phong 2	
Muc do hai long cua anh (chi) doi voi: Khach hang	Hai long	Count	30	57	50	137
		%	60%	57%	50%	54.8%
	Binh thuong	Count	15	23	20	58
		%	30%	23%	20%	23.8%
	Khong hai long	Count	5	20	30	55
		%	10%	20%	30%	22%
Total		Count	50	100	100	250
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**C7.5. Muc do hai long cua anh (chi) doi voi: Ky nang nghiep vu ban than**

Muc do			Phong lam viec			Total
			Phong Vip	Phong 1	Phong 2	
Muc do hai long cua anh (chi) doi voi: Ky nang nghiep vu ban than	Hai long	Count	50	56	78	194
		%	100%	56%	78%	77.6%
	Binh thuong	Count	0	23	22	45
		%	0%	23%	22%	18%
	Khong hai long	Count	0	21	0	21
		%	0%	21%	0%	8.4%
Total		Count	50	100	100	250
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**C7.6. Muc do hai long cua anh (chi) doi voi: Dieu kien lam viec**

Muc do			Phong lam viec			Total
			Phong Vip	Phong 1	Phong 2	
Muc do hai long cua anh (chi) doi voi: Dieu kien lam viec	Hai long	Count	40	82	85	207
		%	80%	82%	85%	77.6%
	Binh thuong	Count	10	18	15	43
		%	20%	18%	15%	17.2%
	Khong hai long	Count	0	0	0	0
		%	.0%	0%	.0%	0%
Total		Count	50	100	100	250
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**C7.7. Muc do hai long cua anh (chi) doi voi: Khen thuong, cat nhac, de bat trong Trung tam**

Muc do			Phong lam viec			Total
			Phong Vip	Phong 1	Phong 2	
Muc do hai long cua anh (chi) doi voi: Khen thuong	Hai long	Count	30	60	55	145
		%	60%	60%	55%	58%
	Binh thuong	Count	5	25	17	47
		%	10%	25%	17%	18.8%
	Khong hai long	Count	15	15	28	58
		%	30%	15%	28%	23.2%
Total		Count	50	100	100	250
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

### Means

Phong lam viec		Muc do hai long cua anh (chi) doi voi: Truong ca	Muc do hai long cua anh (chi) doi voi: Giam sat	Muc do hai long cua anh (chi) doi voi: Ho tro	Muc do hai long cua anh (chi) doi voi: Khách hang	Muc do hai long cua anh (chi) doi voi: Ky nang nghiep vu ban than	Muc do hai long cua anh (chi) doi voi: Dieu kien lam viec	Muc do hai long cua anh (chi) doi voi: Khen thuong, cat nhac de bat trong Trung tam
Phong Vip	Mean	1.2800	1.9400	1.7400	1.6200	1.2600	1.3200	2.5600
	N	50	50	50	50	50	50	50
Phong 1	Mean	1.2000	1.7400	1.6900	1.7800	1.9300	1.4100	2.2300
	N	100	100	100	100	100	100	100
Phong 2	Mean	1.2700	1.6900	1.4800	1.6600	1.6100	1.3400	2.2400
	N	100	100	100	100	100	100	100
Total	Mean	1.2440	1.7600	1.6160	1.7000	1.6680	1.3640	2.3000
	N	250	250	250	250	250	250	250

### Câu 8

**Khi xay ra mau thuan giua DTV va DTV lanh dao TT thuong giai quyet theo cach .**

		Phong lam viec				Total
		Phong Vip	Phong 1	Phong 2		
Khi xay ra mau thuan giua DTV va DTV lanh dao TT thuong giai quyet theo cach	Khong tim hieu nguyen nhan, khien trach luon	Count	5	8	10	23
		%	10.0%	8.0%	10.0%	9.2%
	Tim hieu nguyen nhan tu ca 2 phia sau do ra quyet dinh	Count	39	82	83	204
		%	78.0%	82.0%	83.0%	81.6%
	Nghe mot phia roi quyet dinh	Count	3	6	6	15
		%	6.0%	6.0%	6.0%	6.0%
	Khong quan tam, DTV tu giai quyet	Count	3	4	1	8
		%	6.0%	4.0%	1.0%	3.2%
Total		Count	50	100	100	250
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**Câu 9. Khi làm việc và sinh hoạt cùng đồng nghiệp của nhóm mình .**

			Phong làm việc			Total
			Phong Vip	Phong 1	Phong 2	
Khi làm việc và sinh hoạt cùng đồng nghiệp của nhóm mình	thay thoải mái, vui vẻ	Count	42	27	33	102
		%	84%	27%	33%	40.8%
	thay bình thường	Count	8	58	46	112
		%	16%	58%	46%	44.8%
	thay không thoải mái, ức chế	Count	0	15	21	36
		%	.0%	15%	21%	14.4%
Total		Count	50	100	100	250
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**Câu 10**

**C10.1. Quan hệ giữa mình và đồng nghiệp thay thân tình coi mô .**

			Phong làm việc			Total
			Phong Vip	Phong 1	Phong 2	
Quan hệ giữa mình và đồng nghiệp thay thân tình coi mô	xếp thu 1	Count	26	46	50	122
		%	70.3%	62.2%	68.5%	66.3%
	xếp thu 2	Count	5	19	17	41
		%	13.5%	25.7%	23.3%	22.3%
	xếp thu 3	Count	6	9	6	21
		%	16.2%	12.2%	8.2%	11.4%
Total		Count	37	74	73	184
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**C10.2. Quan hệ giữa mình và đồng nghiệp nhiệt tình hỗ trợ chia sẻ cùng nhau khi gặp tình huống khó khăn**

			Phong làm việc			Total
			Phong Vip	Phong 1	Phong 2	
Quan hệ giữa mình và đồng nghiệp nhiệt tình hỗ trợ chia sẻ cùng nhau khi gặp tình huống khó khăn	xếp thu 1	Count	11	25	22	58
		%	23.4%	27.5%	24.7%	25.6%
	xếp thu 2	Count	31	53	55	139
		%	66.0%	58.2%	61.8%	61.2%
	xếp thu 3	Count	5	13	12	30
		%	10.6%	14.3%	13.5%	13.2%
Total		Count	47	91	89	227
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**C10.3 Quan he giua minh va dong nghiep thay khong than thiet cung khong thu ghet ai**

			Phong lam viec			Total
			Phong Vip	Phong 1	Phong 2	
Quan he giua minh va dong nghiep thay khong than thiet cung khong thu ghet ai	xep thu 1	Count	1	4	2	7
		%	5.6%	12.1%	6.3%	8.4%
	xep thu 2	Count	8	9	10	27
		%	44.4%	27.3%	31.3%	32.5%
	xep thu 3	Count	9	20	20	49
		%	50.0%	60.6%	62.5%	59.0%
Total		Count	18	33	32	83
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**C10.4 Quan he giua minh va dong nghiep thay chi la moi quan he mang tinh chat cong viec**

			Phong lam viec			Total
			Phong Vip	Phong 1	Phong 2	
Quan he giua minh va dong nghiep thay chi la moi quan he mang tinh chat cong viec	xep thu 1	Count	9	12	15	36
		%	90.0%	50.0%	55.6%	59.0%
	xep thu 2	Count	1	4	2	7
		%	10.0%	16.7%	7.4%	11.5%
	xep thu 3	Count	0	8	10	18
		%	.0%	33.3%	37.0%	29.5%
Total		Count	10	24	27	61
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**C10.5. Quan he giua minh va dong nghiep thay khong thoai mai, kho chiu**

			Phong lam viec			Total
			Phong Vip	Phong 1	Phong 2	
Quan he giua minh va dong nghiep thay khong thoai mai, kho chiu	xep thu 3	Count	2	3	4	9
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Total		Count	2	3	4	9
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**C10.6. Quan he giua minh va dong nghiep thay tho o, viec ai nguoi ay lam**

			Phong lam viec		Total
			Phong 1	Phong 2	
Quan he giua minh va dong nghiep thay tho o, viec ai nguoi ay lam	xep thu 1	Count	2	5	7
		%	66.7%	100.0%	87.5%
	xep thu 3	Count	1	0	1
		%	33.3%	.0%	12.5%
Total		Count	3	5	8
		%	100.0%	100.0%	100.0%

**C10.7. Quan he giua minh va dong nghiep thay luon canh giac voi nhau**

			Phong lam viec		Total
			Phong 1	Phong 2	
Quan he giua minh va dong nghiep thay luon canh giac voi nhau	xep thu 2	Count	2	5	7
		%	100.0%	100.0%	100.0%
Total		Count	2	5	7
		%	100.0%	100.0%	100.0%

**C10.8. Quan he giua minh va dong nghiep la coi nhau nhu ruot thit**

			Phong lam viec			Total
			Phong Vip	Phong 1	Phong 2	
Quan he giua minh va dong nghiep la coi nhau nhu ruot thit	xep thu 1	Count	0	2	0	2
		%	.0%	8.0%	.0%	2.9%
	xep thu 2	Count	3	6	5	14
		%	21.4%	24.0%	16.7%	20.3%
	xep thu 3	Count	11	17	25	53
		%	78.6%	68.0%	83.3%	76.8%
Total		Count	14	25	30	69
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**C10.9. Quan he giua minh va dong nghiep la chan thanh trao doi kinh nghiem de chat luong cuoc goi ngay cang tot hon**

			Phong lam viec			Total
			Phong Vip	Phong 1	Phong 2	
Quan he giua minh va dong nghiep la chan thanh trao doi kinh nghiem de chat luong cuoc goi ngay cang tot hon	xep thu 1	Count	3	9	6	18
		%	13.6%	19.1%	17.1%	17.3%
	xep thu 2	Count	2	8	6	16
		%	9.1%	17.0%	17.1%	15.4%
	xep thu 3	Count	17	30	23	70
		%	77.3%	63.8%	65.7%	67.3%
Total		Count	22	47	35	104
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%



**Câu 11.****C11.1. Anh, chi giao tiếp voi hau het nhung nguoi trong trung tam .**

			Phong lam viec			Total
			Phong Vip	Phong 1	Phong 2	
Anh, chi giao tiep voi hau het nhung nguoi trong trung tam	rat thuong xuyen	Count	30	66	82	178
		%	60.0%	66.0%	82.0%	71.2%
	thuong xuyen	Count	4	17	13	34
		%	8.0%	17.0%	13.0%	13.6%
	thinh thoang	Count	16	9	5	30
		%	32.0%	9.0%	5.0%	12.0%
	hiem khi	Count	0	4	0	4
		%	.0%	4.0%	.0%	1.6%
Total	chua bao gio	Count	0	4	0	4
		%	.0%	4.0%	.0%	1.6%
		Count	50	100	100	250
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**C11.2. Anh, chi giao tiep voi lanh dao trung tam .**

			Phong lam viec			Total
			Phong Vip	Phong 1	Phong 2	
Anh, chi giao tiep voi lanh dao trung tam	rat thuong xuyen	Count	1	3	2	6
		%	2.0%	3.0%	2.0%	2.4%
	thuong xuyen	Count	3	25	43	71
		%	6.0%	25.0%	43.0%	28.4%
	thinh thoang	Count	26	37	33	96
		%	52.0%	37.0%	33.0%	38.4%
	hiem khi	Count	20	30	22	72
		%	40.0%	30.0%	22.0%	28.8%
	chua bao gio	Count	0	5	0	5
		%	.0%	5.0%	.0%	2.0%
Total		Count	50	100	100	250
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**C11.3. Anh, chi giao tiep voi mot so it ban than .**

			Phong lam viec			Total
			Phong Vip	Phong 1	Phong 2	
Anh, chi giao tiep voi mot so it ban than	rat thuong xuyen	Count	21	30	18	69
		%	42.0%	30.0%	18.0%	27.6%
	thuong xuyen	Count	12	43	57	112
		%	24.0%	43.0%	57.0%	44.8%
	thinh thoang	Count	17	25	25	67
		%	34.0%	25.0%	25.0%	26.8%
	hiem khi	Count	0	2	0	2
		%	.0%	2.0%	.0%	.8%
Total		Count	50	100	100	250
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**C11.4. Anh, chi khong thich giao tiep voi ai .**

Muc do			Phong lam viec			Total
			Phong Vip	Phong 1	Phong 2	
Anh, chi khong thich giao tiep voi ai	thuong xuyen	Count	0	1	0	1
		%	.0%	1.0%	.0%	.4%
	thinh thoang	Count	23	39	43	105
		%	46.0%	39.0%	43.0%	42.0%
	hiem khi	Count	6	21	19	46
		%	12.0%	21.0%	19.0%	18.4%
	chua bao gio	Count	21	39	38	98
		%	42.0%	39.0%	38.0%	39.2%
Total		Count	50	100	100	250
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**Câu 12**

**C12.1. Hang ngay anh (chi) va dong nghiep thuong trao doi ve:  
Nhưng người lãnh đạo (trưởng ca, giám sát, hỗ trợ).**

			Phong lam viec			Total	
			Phong Vip	Phong 1	Phong 2		
Hang ngay anh (chi) va dong nghiep thuong trao doi ve: Nhưng người lãnh đạo (trưởng ca, giám sát, hỗ trợ)	Thuong xuyen	Count	5	23	11	39	
		%	10.0%	23.0%	11.0%	15.6%	
	Thinh thoang	Count	34	62	78	174	
		%	68.0%	62.0%	78.0%	69.6%	
	Chua bao gio	Count	11	15	11	37	
		%	22.0%	15.0%	11.0%	14.8%	
	Total		Count	50	100	100	250
			%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**C12.2. Hang ngay anh (chi) va dong nghiep thuong trao doi ve: cong viec cua trung tam ve nghiep vu noi vu cua Dien thoai vien.**

			Phong lam viec			Total
			Phong Vip	Phong 1	Phong 2	
cong viec cua trung tam ve nghiep vu noi vu cua Dien thoai vien	Thuong xuyen	Count	34	64	72	170
		%	68.0%	64.0%	72.0%	68.0%
	Thinh thoang	Count	16	36	28	80
		%	32.0%	36.0%	28.0%	32.0%
Total		Count	50	100	100	250
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**C12.3. Hang ngay anh (chi) va dong nghiep thuong trao doi ve: Tam tu, tinh cam va van de rieng tu cua doi song ca nhan**

		Phong lam viec			Total	
		Phong Vip	Phong 1	Phong 2		
Hang ngay anh (chi) va dong nghiep thuong trao doi ve: Nhung nguoi lanh dao (truong ca, giam sat, ho tro)	Thuong xuyen	Count	8	21	11	40
		%	16.0%	21.0%	11.0%	16.0%
	Thinh thoang	Count	34	67	78	179
		%	68.0%	67.0%	78.0%	71.6%
	Chua bao gio	Count	8	12	11	31
		%	16.0%	12.0%	11.0%	12.4%
Total		Count	50	100	100	250
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**Means**

Phong lam viec		Hang ngay anh (chi) va dong nghiep thuong trao doi ve: Cong viec cua trung tam, ve nghiep vu, noi vu cua cac DT, cung rut kinh nghiem va hoan thien ky nang	Hang ngay anh (chi) va dong nghiep thuong trao doi ve: Tam tu tinh cam va van de rieng tu cua doi song ca nhan	Hang ngay anh (chi) va dong nghiep thuong trao doi ve: Nhung nguoi lanh dao (truong ca, giam sat, ho tro)	Hang ngay anh (chi) va dong nghiep thuong trao doi ve: Nhung van de lien quan den cuoc goi cua khách hang va khách hang	Hang ngay anh (chi) va dong nghiep thuong trao doi ve: Luong va thuong cua cong ty
Phong Vip	Mean	1.3200	2.0000	2.1200	1.3200	1.7200
	N	50	50	50	50	50
Phong 1	Mean	1.3600	1.9100	1.9200	1.3600	1.8200
	N	100	100	100	100	100
Phong 2	Mean	1.2800	2.0000	2.0000	1.2800	1.7800
	N	100	100	100	100	100
Total	Mean	1.3200	1.9640	1.9920	1.3200	1.7840
	N	250	250	250	250	250

**Câu 13. Anh (chi) có thay mình thực sự là thành viên của tập thể hay không**

		Phong lam viec			Total	
		Phong Vip	Phong 1	Phong 2		
Anh (chi) có thay mình thực sự là thành viên của tập thể hay không	Co	Count	50	91	90	231
		%	100.0%	91.0%	90.0%	92.4%
	Khong	Count	0	9	10	19
		%	.0%	9.0%	10.0%	7.6%
Total		Count	50	100	100	250
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**Câu 14. C14.1. Trung tâm cơ thường xuyên tổ chức các hoạt động ngoại khoa không**

			Phòng làm việc			Total
			Phòng Vip	Phòng 1	Phòng 2	
Trung tâm cơ thường xuyên tổ chức các hoạt động ngoại khoa không	Có	Count	40	53	86	179
		%	80.0%	53.0%	86.0%	71.6%
	Không	Count	10	47	14	71
		%	20.0%	47.0%	14.0%	28.4%
Total		Count	50	100	100	250
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**C14.2. Mức độ tham gia khi trung tâm tổ chức các hoạt động ngoại khoa .**

			Phòng làm việc			Total
			Phòng Vip	Phòng 1	Phòng 2	
Mức độ tham gia khi trung tâm tổ chức các hoạt động ngoại khoa	Thuong xuyên	Count	27	30	57	114
		%	54.0%	30.0%	57.0%	45.6%
	Thỉnh thoảng	Count	23	60	26	109
		%	46.0%	60.0%	26.0%	43.6%
	Hiem khi	Count	0	6	7	13
		%	.0%	6.0%	7.0%	5.2%
	Không bao giờ	Count	0	4	10	14
		%	.0%	4.0%	10.0%	14.0%
Total		Count	28	56	59	143
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**Câu 15**

**C15.1. Khi gặp tình huống khó trong công việc chưa giải quyết được ngay, mức độ ảnh (chi) nhờ hỗ trợ: Trung ca .**

			Phòng làm việc			Total
			Phòng Vip	Phòng 1	Phòng 2	
Khi gặp tình huống khó trong công việc chưa giải quyết được ngay, mức độ ảnh (chi) nhờ hỗ trợ: Trung ca	Rat thường xuyên	Count	0	2	0	2
		%	.0%	2.0%	.0%	.8%
	Thuong xuyên	Count	4	16	18	38
		%	8.0%	16.0%	18.0%	15.2%
	Thỉnh thoảng	Count	5	35	32	72
		%	10.0%	35.0%	32.0%	28.8%
	Hiem khi	Count	32	40	46	118
		%	64.0%	40.0%	46.0%	47.2%
	Chưa bao giờ	Count	9	7	4	20
		%	18.0%	7.0%	4.0%	8.0%
Total		Count	50	100	100	250
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**C15.2. Khi gap tinh huong kho trong cong viec chua giai quyet duoc ngay, muc do anh (chi) nho ho tro: Giam sat .**

Muc do			Phong lam viec			Total
			Phong Vip	Phong 1	Phong 2	
Khi gap tinh huong kho trong cong viec chua giai quyet duoc ngay, muc do anh (chi) nho ho tro: Giam sat	Rat thuong xuyen	Count	3	26	31	60
		%	6.0%	26.0%	31.0%	24.0%
	Thuong xuyen	Count	12	33	32	77
		%	24.0%	33.0%	32.0%	30.8%
	Thinh thoang	Count	21	30	29	80
		%	42.0%	30.0%	29.0%	32.0%
	Hiem khi	Count	14	11	8	33
		%	28.0%	11.0%	8.0%	13.2%
Total		Count	50	100	100	250
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**C15.3. Khi gap tinh huong kho trong cong viec chua giai quyet duoc ngay, muc do anh (chi) nho ho tro: Ho tro .**

Muc do			Phong lam viec			Total
			Phong Vip	Phong 1	Phong 2	
Khi gap tinh huong kho trong cong viec chua giai quyet duoc ngay, muc do anh (chi) nho ho tro: Ho tro	Rat thuong xuyen	Count	36	78	79	193
		%	72.0%	78.0%	79.0%	77.2%
	Thuong xuyen	Count	11	21	21	53
		%	22.0%	21.0%	21.0%	21.2%
	Thinh thoang	Count	3	1	0	4
		%	6.0%	1.0%	.0%	1.6%
Total		Count	50	100	100	250
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**C15.4. Khi gap tinh huong kho trong cong viec chua giai quyet duoc ngay, muc do anh (chi) nho ho tro: Dong nghiep .**

Muc do			Phong lam viec			Total
			Phong Vip	Phong 1	Phong 2	
Khi gap tinh huong kho trong cong viec chua giai quyet duoc ngay, muc do anh (chi) nho ho tro: Dong nghiep	Rat thuong xuyen	Count	20	41	40	101
		%	40.0%	41.0%	40.0%	40.4%
	Thuong xuyen	Count	28	56	56	140
		%	56.0%	56.0%	56.0%	56.0%
	Thinh thoang	Count	2	3	4	9
		%	4.0%	3.0%	4.0%	3.6%
Total		Count	50	100	100	250
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**C15.5. Khi gặp tình huống kho trong công việc chưa giải quyết được ngay, mức độ ảnh (chi) nhờ hỗ trợ: Tìm tìm tôi để giải quyết và gọi lại cho khách hàng sau khi đã có câu trả lời**

Mức độ			Phòng làm việc			Total
			Phòng Vip	Phòng 1	Phòng 2	
Khi gặp tình huống kho trong công việc chưa giải quyết được ngay, mức độ ảnh (chi) nhờ hỗ trợ: Tìm tìm tôi để giải quyết và gọi lại cho khách hàng sau khi đã có câu trả lời	Rất thuận tiện	Count	25	44	52	121
		%	50.0%	44.0%	52.0%	48.4%
	Thuận tiện	Count	17	44	40	101
		%	34.0%	44.0%	40.0%	40.4%
	Thỉnh thoảng	Count	8	12	8	28
		%	16.0%	12.0%	8.0%	11.2%
Total		Count	50	100	100	250
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**Câu 16. Theo ảnh (chi) việc sắp xếp lịch ca như hiện nay có hợp lý không.**

			Phòng làm việc			Total
			Phòng Vip	Phòng 1	Phòng 2	
Theo ảnh (chi) việc sắp xếp lịch ca như hiện nay có hợp lý không	Hợp lý	Count	48	79	88	215
		%	96%	79%	88%	86%
	Không hợp lý	Count	2	21	12	35
		%	4.0%	21.0%	12.0%	14.0%
Total		Count	50	100	100	250
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**Câu 17. C17.1. Anh (chi) cho biết mức độ gan bo của mình về công việc hiện nay: khi đến trung tâm có cảm giác như ở nhà mình .**

Mức độ		Phòng làm việc			Total		
		Phòng Vip	Phòng 1	Phòng 2			
Anh (chi) cho biết mức độ gan bo của mình về công việc hiện nay: khi đến trung tâm có cảm giác như ở nhà mình	Rất thường xuyên	Count	3	12	13	28	
		%	6.0%	12.0%	13.0%	11.2%	
	Thường xuyên	Count	16	18	20	54	
		%	32.0%	18.0%	20.0%	21.6%	
	Thỉnh thoảng	Count	19	45	42	106	
		%	38.0%	45.0%	42.0%	42.4%	
	Hiếm khi	Count	4	11	10	25	
		%	8.0%	11.0%	10.0%	10.0%	
	Chưa bao giờ	Count	8	14	15	37	
		%	16.0%	14.0%	15.0%	14.8%	
	Total		Count	50	100	100	250
			%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**C17.2. Anh (chi) cho biết mức độ gan bo của mình về công việc hiện nay: Muốn được tiếp tục làm việc nhưng được chuyển sang các ban khác hoặc cho cơ hội để được tuyển vào làm công tác viên, làm nhân viên chính thức .**

Mức độ		Phòng làm việc			Total		
		Phòng Vip	Phòng 1	Phòng 2			
Anh (chi) cho biết mức độ gan bo của mình về công việc hiện nay: Muốn được tiếp tục làm việc nhưng được chuyển sang các ban khác hoặc cho cơ hội để được tuyển vào làm công tác viên, làm nhân viên chính thức	Rất thường xuyên	Count	18	41	43	102	
		%	36.0%	41.0%	43.0%	40.8%	
	Thường xuyên	Count	11	13	7	31	
		%	22.0%	13.0%	7.0%	12.4%	
	Thỉnh thoảng	Count	17	26	30	73	
		%	34.0%	26.0%	30.0%	29.2%	
	Hiếm khi	Count	2	13	10	25	
		%	4.0%	13.0%	10.0%	10.0%	
	Chưa bao giờ	Count	2	7	10	19	
		%	4.0%	7.0%	10.0%	7.6%	
	Total		Count	50	100	100	250
			%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**C17.3. Anh (chi) cho biet muc do gan bo cua minh ve cong viec hien nay:  
lam viec tam thoi khi co viec khac thi se bo**

Muc do			Phong lam viec			Total
			Phong Vip	Phong 1	Phong 2	
Anh (chi) cho biet muc do gan bo cua minh ve cong viec hien nay: lam viec tam thoi khi co viec khac thi se bo	Rat thuong xuyen	Count	11	12	14	37
		%	22.0%	12.0%	14.0%	14.8%
	Thuong xuyen	Count	8	6	0	14
		%	16.0%	6.0%	.0%	5.6%
	Thinh thoang	Count	11	29	36	76
		%	22.0%	29.0%	36.0%	30.4%
	Hiem khi	Count	5	21	21	47
		%	10.0%	21.0%	21.0%	18.8%
	Chua bao gio	Count	15	32	29	76
		%	30.0%	32.0%	29.0%	30.4%
Total		Count	50	100	100	250
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**Câu 18.**

**Khi tiep nhan cuoc goi anh (chi) thuong**

			Phong lam viec			Total	
			Phong Vip	Phong 1	Phong 2		
Khi tiep nhan cuoc goi anh (chi) thuong	Tim moi cach de truyen dat va mo rong thong tin cho KH	Count	46	84	85	215	
		%	92.0%	84.0%	85.0%	86.0%	
	Lap lai cac cau tra loi cho nhanh vi thuc het roi	Count	2	3	4	9	
		%	4.0%	3.0%	4.0%	3.6%	
	Cung cap theo nhu cau cua khach hang	Count	2	13	11	26	
		%	4.0%	13.0%	11.0%	10.4%	
	Total		Count	50	100	100	250
			%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%



**Câu 19****Anh (chi) có hai long với mức lương hiện tại không**

Mục do		Phòng làm việc			Total	
		Phòng Vip	Phòng 1	Phòng 2		
Anh (chi) có hai long với mức lương hiện tại không	Hai long	Count	11	4	17	32
		%	22.0%	4.0%	17.0%	12.8%
	Bình thường	Count	24	25	5	54
		%	48.0%	25.0%	5.0%	21.6%
	Ít hai long	Count	13	60	70	143
		%	26.0%	60.0%	70.0%	57.2%
	Không hai long	Count	2	11	8	21
		%	4.0%	11.0%	8.0%	8.4%
Total		Count	50	50	100	100
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**Câu 20. Khi được lãnh đạo phân công công việc (điều động trực tiếp trong ngày nghỉ, điều động sang phòng khác, điều động trực nhật, chuyên may...).**

Mục do		Phòng làm việc			Total		
		Phòng Vip	Phòng 1	Phòng 2			
Khi được lãnh đạo phân công công việc (điều động trực tiếp trong ngày nghỉ, điều động sang phòng khác, điều động trực nhật, chuyên may...)	Vui vẻ làm theo	Count	14	42	49	105	
		%	28.0%	42.0%	49.0%	42.0%	
	Muốn hỏi rõ trước khi thực hiện	Count	30	33	31	94	
		%	60.0%	33.0%	31.0%	37.6%	
	Giao việc thì làm	Count	4	18	14	36	
		%	8.0%	18.0%	14.0%	14.4%	
	Nhấn mạnh cương	Count	2	7	6	15	
		%	4.0%	7.0%	6.0%	6.0%	
	Total		Count	50	100	100	250
			%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**Câu 21. C21.1. Anh (chi) cho biết mức độ hai long của mình đối với số lượng cuộc gọi mình đạt được trong ngày.**

Mục do		Phòng làm việc			Total		
		Phòng Vip	Phòng 1	Phòng 2			
Anh (chi) cho biết mức độ hai long của mình đối với số lượng cuộc gọi mình đạt được trong ngày	Rất hai long	Count	3	0	0	3	
		%	6.0%	.0%	.0%	1.2%	
	Hai long	Count	39	83	86	208	
		%	78.0%	83.0%	86.0%	83.2%	
	Bình thường	Count	8	17	14	39	
		%	16.0%	17.0%	14.0%	15.6%	
	Total		Count	50	100	100	250
			%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**Câu 21.c21.2. Anh (chi) cho biết mức độ hài lòng của mình đối với chất lượng cuộc gọi mình đạt được trong ngày .**

Mức độ			Phòng làm việc			Total
			Phòng Vip	Phòng 1	Phòng 2	
Anh (chi) cho biết mức độ hài lòng của mình đối với chất lượng cuộc gọi mình đạt được trong ngày	Hai lòng	Count	35	58	55	148
		%	70.0%	58.0%	55.0%	59.2%
	Bình thường	Count	13	35	36	84
		%	26.0%	35.0%	36.0%	33.6%
	Ít hài lòng	Count	2	7	9	18
		%	4.0%	7.0%	9.0%	7.2%
Total		Count	50	100	100	250
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**Câu 22. Thái độ của anh (chi) khi tiếp nhận cuộc gọi .**

			Phòng làm việc			Total
			Phòng Vip	Phòng 1	Phòng 2	
Luôn nở nụ cười để khách hàng nhận biết được sự nhiệt tình	Count	49	93	95	237	
	%	98.0%	93.0%	95.0%	94.8%	
Bình thường vì không thể lúc nào cũng cười được	Count	1	7	5	13	
	%	2.0%	7.0%	5.0%	5.2%	
Total		Count	50	100	100	250
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**Câu 23. Anh chị đánh giá mức độ ảnh hưởng đến bầu không khí tâm lý trong tập thể của yếu tố: Sự quan tâm của lãnh đạo.**

			Phòng làm việc			Total
			Phòng Vip	Phòng 1	Phòng 2	
Anh chị đánh giá mức độ ảnh hưởng đến bầu không khí tâm lý trong tập thể của yếu tố: Sự quan tâm của lãnh đạo	Rất ảnh hưởng	Count	47	84	85	216
		%	94.0%	84.0%	85.0%	86.4%
	Ảnh hưởng	Count	3	5	14	22
		%	6.0%	5.0%	14.0%	8.8%
	Không ảnh hưởng	Count	0	11	1	12
		%	.0%	11.0%	1.0%	4.8%
Total		Count	50	100	100	250
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**C 23.1 Anh chi danh gia muc do anh huong den bau khong khi tam ly trong tap the cua yeu to: Tap the doan ket, ho tro nhau trong cong viec.**

			Phong lam viec			Total
			Phong Vip	Phong 1	Phong 2	
Anh chi danh gia muc do anh huong den bau khong khi tam ly trong tap the cua yeu to: Tap the doan ket, ho tro nhau trong cong viec	Anh huong	Count	39	74	84	197
		%	78.0%	74.0%	84.0%	78.8%
	Khong anh huong	Count	11	26	16	53
		%	22.0%	26.0%	16.0%	21.2%
Total		Count	50	100	100	250
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**C 23.2 Anh chi danh gia muc do anh huong den bau khong khi tam ly trong tap the cua yeu to: Luong duoc huong**

			Phong lam viec			Total
			Phong Vip	Phong 1	Phong 2	
Anh chi danh gia muc do anh huong den bau khong khi tam ly trong tap the cua yeu to: Luong duoc huong	Rat anh huong	Count	32	49	43	124
		%	64.0%	49.0%	43.0%	49.6%
	Anh huong	Count	18	51	57	126
		%	36.0%	51.0%	57.0%	50.4%
Total		Count	50	100	100	250
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**C 23.3 Anh chi danh gia muc do anh huong den bau khong khi tam ly trong tap the cua yeu tu: Su quan tam giua nhan vien voi nhau**

			Phong lam viec			Total
			Phong Vip	Phong 1	Phong 2	
Anh chi danh gia muc do anh huong den bau khong khi tam ly trong tap the cua yeu to: Su quan tam giua nhan vien voi nhau	Rat anh huong	Count	19	38	47	104
		%	38.0%	38.0%	47.0%	41.6%
	Anh huong	Count	31	55	52	138
		%	62.0%	55.0%	52.0%	55.2%
	Khong anh huong	Count	0	7	1	8
		%	.0%	7.0%	1.0%	3.2%
Total		Count	50	100	100	250
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**C 23.4 Anh chi danh gia muc do anh huong den bau khong khi tam ly trong tap the cua yeu tu: Moi truong lam viec chuyen nghiep**

			Phong lam viec			Total
			Phong Vip	Phong 1	Phong 2	
Anh chi danh gia muc do anh huong den bau khong khi tam ly trong tap the cua yeu to: Moi truong lam viec chuyen nghiep	Rat anh huong	Count	26	56	46	128
		%	52.0%	56.0%	46.0%	51.2%
	Anh huong	Count	24	44	54	122
		%	48.0%	44.0%	54.0%	48.8%
Total		Count	50	100	100	250
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**C 23.5 Anh chi danh gia muc do anh huong den bau khong khi tam ly trong tap the cua yeu tu: Dieu kien lam viec tot**

			Phong lam viec			Total
			Phong Vip	Phong 1	Phong 2	
Anh chi danh gia muc do anh huong den bau khong khi tam ly trong tap the cua yeu to: Dieu kien lam viec tot	Rat anh huong	Count	20	42	34	96
		%	40.0%	42.0%	34.0%	38.4%
	Anh huong	Count	30	58	66	154
		%	60.0%	58.0%	66.0%	61.6%
Total		Count	50	100	100	250
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**C 23.6 Anh chi danh gia muc do anh huong den bau khong khi tam ly trong tap the cua yeu tu: Khen thuong hop ly**

			Phong lam viec			Total
			Phong Vip	Phong 1	Phong 2	
Anh chi danh gia muc do anh huong den bau khong khi tam ly trong tap the cua yeu to: Khen thuong hop ly	Rat anh huong	Count	35	56	41	132
		%	70.0%	56.0%	41.0%	52.8%
	Anh huong	Count	15	44	59	118
		%	30.0%	44.0%	59.0%	47.2%
Total		Count	50	100	100	250
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**C 23.7 Anh chi danh gia muc do anh huong den bau khong khi tam ly trong tap the cua yeu tu:Trinh do nhan thuc cua nhan vien**

			Phong lam viec			Total
			Phong Vip	Phong 1	Phong 2	
Anh chi danh gia muc do anh huong den bau khong khi tam ly trong tap the cua yeu to: Trinh do nhan thuc cua nhan vien	Rat anh huong	Count	34	25	23	82
		%	68.0%	25.0%	23.0%	32.8%
	Anh huong	Count	16	75	77	168
		%	32.0%	75.0%	77.0%	67.2%
Total		Count	50	100	100	250
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**C 23.7 Anh chi danh gia muc do anh huong den bau khong khi tam ly trong tap the cua yeu tu: Co y thuc trach nhiem, tich cuc trong cong viec**

			Phong lam viec			Total
			Phong Vip	Phong 1	Phong 2	
Anh chi danh gia muc do anh huong den bau khong khi tam ly trong tap the cua yeu to: Co y thuc trach nhiem, tich cuc trong cong viec	Rat anh huong	Count	29	16	35	80
		%	58.0%	16.0%	35.0%	32.0%
	Anh huong	Count	21	84	65	170
		%	42.0%	84.0%	65.0%	68.0%
Total		Count	50	100	100	250
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**Câu 24. Anh (chi) cho biet gioi tinh**

			Phong lam viec			Total
			Phong Vip	Phong 1	Phong 2	
Anh (chi) cho biet gioi tinh	Nam	Count	5	23	9	37
		%	10.0%	23.0%	9.0%	14.8%
	Nu	Count	45	77	91	213
		%	90.0%	77.0%	91.0%	85.2%
Total		Count	50	100	100	250
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**Câu 25. Trình độ chuyên môn**

			Phong lam viec			Total
			Phong Vip	Phong 1	Phong 2	
Tinh do chuyen mon	Trung cap	Count	32	44	43	119
		%	64.0%	44.0%	43.0%	47.6%
	Cao dang	Count	9	37	43	89
		%	18.0%	37.0%	43.0%	35.6%
	Dai hoc	Count	9	19	14	42
		%	18.0%	19.0%	14.0%	16.8%
Total		Count	50	100	100	250
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**Phuong phap Fiedler**

**F.1. Anh (chi) cho biet muc do danh gia dac diem huu nghi - thu dich .**

			Phong lam viec			Total	
			Phong Vip	Phong 1	Phong 2		
Anh (chi) cho biet muc do danh gia dac diem huu nghi - thu dich	2 diem	Count	1	0	1	2	
		%	2.0%	.0%	1.0%	.8%	
	3 diem	Count	3	18	0	21	
		%	6.0%	18.0%	.0%	8.4%	
	4 diem	Count	4	3	12	19	
		%	8.0%	3.0%	12.0%	7.6%	
	5 diem	Count	2	9	6	17	
		%	4.0%	9.0%	6.0%	6.8%	
	6 diem	Count	11	17	20	48	
		%	22.0%	17.0%	20.0%	19.2%	
	7 diem	Count	20	41	47	108	
		%	40.0%	41.0%	47.0%	43.2%	
	8 diem	Count	8	12	11	31	
		%	16.0%	12.0%	11.0%	12.4%	
	9 diem	Count	1	0	3	4	
		%	2.0%	.0%	3.0%	1.6%	
	Total		Count	50	50	100	100
			%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**F.2. Anh (chi) cho biet muc do danh gia dac diem hoa thuan - diem bat hoa .**

			Phong lam viec			Total
			Phong Vip	Phong 1	Phong 2	
Anh (chi) cho biet muc do danh gia dac diem hoa thuan - diem bat hoa	2 diem	Count	1	1	4	6
		%	2.0%	1.0%	4.0%	2.4%
	3 diem	Count	4	6	13	23
		%	8.0%	6.0%	13.0%	9.2%
	4 diem	Count	2	10	6	18
		%	4.0%	10.0%	6.0%	7.2%
	5 diem	Count	11	25	18	54
		%	22.0%	25.0%	18.0%	21.6%
	6 diem	Count	20	27	39	86
		%	40.0%	27.0%	39.0%	34.4%
	7 diem	Count	11	31	16	58
		%	22.0%	31.0%	16.0%	23.2%
	8 diem	Count	1	0	3	4
		%	2.0%	.0%	3.0%	1.6%
	9 diem	Count	0	0	1	1
		%	.0%	.0%	1.0%	.4%
Total		Count	50	50	100	100
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**F.3. Anh (chi) cho biet muc do danh gia dac diem hai long - khong hai long .**

			Phong lam viec			Total
			Phong Vip	Phong 1	Phong 2	
Anh (chi) cho biet muc do danh gia dac diem hai long - khong hai long	3 diem	Count	1	0	2	3
		%	2.0%	.0%	2.0%	1.2%
	4 diem	Count	1	3	8	12
		%	2.0%	3.0%	8.0%	4.8%
	5 diem	Count	4	17	8	29
		%	8.0%	17.0%	8.0%	11.6%
	6 diem	Count	13	20	22	55
		%	26.0%	20.0%	22.0%	22.0%
	7 diem	Count	19	43	50	112
		%	38.0%	43.0%	50.0%	44.8%
	8 diem	Count	12	14	8	34
		%	24.0%	14.0%	8.0%	13.6%
	9 diem	Count	0	3	2	5
		%	.0%	3.0%	2.0%	2.0%
	Total		Count	50	100	100
			%		100.0%	100.0%

**F.4. Anh (chi) cho biet muc do danh gia dac diem hap dan - tho o .**

			Phong lam viec			Total
			Phong Vip	Phong 1	Phong 2	
Anh (chi) cho biet muc do danh gia dac diem hap dan - tho o	3 diem	Count	3	0	12	15
		%	6.0%	.0%	12.0%	6.0%
	4 diem	Count	4	1	4	9
		%	8.0%	1.0%	4.0%	3.6%
	5 diem	Count	3	17	9	29
		%	6.0%	17.0%	9.0%	11.6%
	6 diem	Count	11	20	24	55
		%	22.0%	20.0%	24.0%	22.0%
	7 diem	Count	26	50	45	121
		%	52.0%	50.0%	45.0%	48.4%
	8 diem	Count	3	12	6	21
		%	6.0%	12.0%	6.0%	8.4%
Total		Count	50	50	100	100
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**F.5. Anh (chi) cho biet muc do danh gia dac diem co hieu qua - hieu qua .**

			Phong lam viec			Total
			Phong Vip	Phong 1	Phong 2	
Anh (chi) cho biet muc do danh gia dac diem co hieu qua - hieu qua	3 diem	Count	3	0	7	10
		%	6.0%	.0%	7.0%	4.0%
	4 diem	Count	3	0	9	12
		%	6.0%	.0%	9.0%	4.8%
	5 diem	Count	3	17	7	27
		%	6.0%	17.0%	7.0%	10.8%
	6 diem	Count	12	19	17	48
		%	24.0%	19.0%	17.0%	19.2%
	7 diem	Count	24	56	58	138
		%	48.0%	56.0%	58.0%	55.2%
	8 diem	Count	5	8	2	15
		%	10.0%	8.0%	2.0%	6.0%
Total		Count	50	50	100	100
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%



**F.6. nh (chi) cho biet muc do danh gia dac diem am cung - lanh nhat .**

			Phong lam viec			Total	
			Phong Vip	Phong 1	Phong 2		
Anh (chi) cho biet muc do danh gia dac diem am cung - lanh nhat	3 diem	Count	4	0	0	4	
		%	8.0%	.0%	.0%	1.6%	
	4 diem	Count	2	0	15	17	
		%	4.0%	.0%	15.0%	6.8%	
	5 diem	Count	3	17	7	27	
		%	6.0%	17.0%	7.0%	10.8%	
	6 diem	Count	12	21	20	53	
		%	24.0%	21.0%	20.0%	21.2%	
	7 diem	Count	21	49	47	117	
		%	42.0%	49.0%	47.0%	46.8%	
	8 diem	Count	8	13	11	32	
		%	16.0%	13.0%	11.0%	12.8%	
	Total		Count	50	50	100	100
			%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**F.7. Anh (chi) cho biet muc do danh gia dac diem hop tac - bat hop tac .**

			Phong lam viec			Total
			Phong Vip	Phong 1	Phong 2	
Anh (chi) cho biet muc do danh gia dac diem hop tac - bat hop tac	2 diem	Count	0	0	1	1
		%	.0%	.0%	1.0%	.4%
	3 diem	Count	3	1	4	8
		%	6.0%	1.0%	4.0%	3.2%
	4 diem	Count	2	4	9	15
		%	4.0%	4.0%	9.0%	6.0%
	5 diem	Count	2	11	7	20
		%	4.0%	11.0%	7.0%	8.0%
	6 diem	Count	10	24	20	54
		%	20.0%	24.0%	20.0%	21.6%
	7 diem	Count	21	44	47	112
		%	42.0%	44.0%	47.0%	44.8%
	8 diem	Count	11	9	7	27
		%	22.0%	9.0%	7.0%	10.8%
	9 diem	Count	1	7	5	13
		%	2.0%	7.0%	5.0%	5.2%
Total		Count	50	50	100	100
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**F.8. Anh (chi) cho biet muc do danh gia dac diem ung ho nhau - khong tot voi nhau .**

			Phong lam viec			Total
			Phong Vip	Phong 1	Phong 2	
Anh (chi) cho biet muc do danh gia dac diem ung ho nhau - khong tot voi nhau	5 diem	Count	3	17	9	29
		%	6.0%	17.0%	9.0%	11.6%
	6 diem	Count	12	18	18	48
		%	24.0%	18.0%	18.0%	19.2%
	7 diem	Count	20	30	43	93
		%	40.0%	30.0%	43.0%	37.2%
	8 diem	Count	13	28	22	63
		%	26.0%	28.0%	22.0%	25.2%
	9 diem	Count	2	7	8	17
		%	4.0%	7.0%	8.0%	6.8%
Total		Count	50	100	100	250
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**F.9. Anh (chi) cho biet muc do danh gia dac diem quan tam nhau - khong quan tam .**

			Phong lam viec			Total	
			Phong Vip	Phong 1	Phong 2		
Anh (chi) cho biet muc do danh gia dac diem quan tam nhau - khong quan tam	2 diem	Count	0	0	1	1	
		%	.0%	.0%	1.0%	.4%	
	3 diem	Count	3	0	4	7	
		%	6.0%	.0%	4.0%	2.8%	
	4 diem	Count	7	0	5	12	
		%	14.0%	.0%	5.0%	4.8%	
	5 diem	Count	1	11	5	17	
		%	2.0%	11.0%	5.0%	6.8%	
	6 diem	Count	8	18	16	42	
		%	16.0%	18.0%	16.0%	16.8%	
	7 diem	Count	21	42	55	118	
		%	42.0%	42.0%	55.0%	47.2%	
	8 diem	Count	10	29	14	53	
		%	20.0%	29.0%	14.0%	21.2%	
	Total		Count	50	50	100	100
			%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**F. 10. Anh (chi) cho biet muc do danh gia dac diem thanh cong - that bai .**

			Phong lam viec			Total
			Phong Vip	Phong 1	Phong 2	
Anh (chi) cho biet muc do danh gia dac diem thanh cong - that bai	3 diem	Count	6	0	0	6
		%	12.0%	.0%	.0%	2.4%
	4 diem	Count	8	1	11	20
		%	16.0%	1.0%	11.0%	8.0%
	5 diem	Count	3	12	6	21
		%	6.0%	12.0%	6.0%	8.4%
	6 diem	Count	12	25	25	62
		%	24.0%	25.0%	25.0%	24.8%
	7 diem	Count	18	60	58	136
		%	36.0%	60.0%	58.0%	54.4%
	8 diem	Count	3	2	0	5
		%	6.0%	2.0%	.0%	2.0%
Total		Count	50	50	100	100
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**Means**

Phong lam viec		Anh (chi) cho biet muc do danh gia dac diem huu nghi - thu dich	Anh (chi) cho biet muc do danh gia dac diem hoa thuan - bat hoa	Anh (chi) cho biet muc do danh gia dac diem hai long - khong hai long	Anh (chi) cho biet muc do danh gia dac diem hap dan - tho o	Anh (chi) cho biet muc do danh gia dac diem co hieu qua - hieu qua	Anh (chi) cho biet muc do danh gia dac diem am cung - lanh nhat	Anh (chi) cho biet muc do danh gia dac diem hop tac - bat hop tac	Anh (chi) cho biet muc do danh gia dac diem ung ho nhau - khong tot voi nhau	Anh (chi) cho biet muc do danh gia dac diem quan tam nhau - khong quan tam	Anh (chi) cho biet muc do danh gia dac diem thanh cong - that bai
Phong Vip	Mean	6.3200	6.6400	6.6800	6.2400	6.3200	6.3600	6.6200	5.9200	6.3400	5.7400
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Phong 1	Mean	5.9600	6.6400	6.5700	6.5500	6.5500	6.5800	6.6100	6.9000	6.8900	6.5000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Phong 2	Mean	6.4400	6.7400	6.4200	6.0400	6.1600	6.3200	6.3500	6.5100	6.5200	6.3000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Total	Mean	6.2240	6.6800	6.5320	6.2840	6.3480	6.4320	6.5080	6.5480	6.6320	6.2680
	N	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250

**PHỤ LỤC V**  
**XỬ LÝ BẢNG HỎI DÀNH CHO LÃNH ĐẠO**

**Câu 1. Vui lòng anh (chi) nhận thay tại công ty đối tác cách tính lương, điểm thưởng và khen thưởng cho DTV có hợp lý không, mức độ hợp lý như thế nào**

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	It hợp lý	10	100.0	100.0
Total		257		

**Câu 2.**

**C2.1. Anh (chi) tu nhận thay quan hệ giữa lãnh đạo và DTV trong Trung tâm là**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Quan hệ tin tưởng lẫn nhau	10	100.0	100.0	100.0

**Câu 3**

**C3.1. Anh (chi) đánh giá mức độ mâu thuẫn giữa mối quan hệ: DTV với DTV**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hiếm khi	3	30.0	30.0	30.0
	Không bao giờ	7	70.0	70.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

**C3.2. Anh (chi) đánh giá mức độ mâu thuẫn giữa mối quan hệ: DTV với nhóm**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Không bao giờ	10	100.0	100.0	100.0

**C3.3. Anh (chi) đánh giá mức độ mâu thuẫn giữa mối quan hệ: Lãnh đạo với DTV**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hiếm khi	2	20.0	20.0	20.0
	Không bao giờ	8	80.0	80.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

**C3.4. Anh (chi) đánh giá mức độ mâu thuẫn giữa mối quan hệ: Lãnh đạo với nhóm**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Không bao giờ	10	100.0	100.0	100.0

**C3.5. Anh (chi) đánh giá mức độ mâu thuẫn giữa mỗi quan hệ: DTV với khách hàng**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Thuong xuyen	1	10.0	10.0	10.0
	Khong bao gio	9	90.0	90.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

**Câu 4. Trong công tác quản lý, mức độ lãnh đạo trung tâm chọn phương án để ra quyết định**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Mot minh ra quyết định và yêu cầu DTV thực hiện ngay	3	30.0	30.0	30.0
	Ra quyết định khi đã tham khảo ý kiến của nhân viên cấp dưới	7	70.0	70.0	100.0
Total		10	100.0	100.0	

**Câu 5**

**C5.1. Tâm trạng của bạn thân**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	vui vẻ, thoải mái	8	80.0	80.0	80.0
	áp lực	2	20.0	20.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

**C5.2. Tâm trạng của các dtv khác**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	vui vẻ, thoải mái	5	50.0	50.0	50.0
	bình thường	3	30.0	30.0	80.0
	áp lực	2	20.0	20.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

**C5.3. Tâm trạng chung của trung tâm**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	vui vẻ, thoải mái	6	60.0	60.0	60.0
	bình thường	2	20.0	20.0	80.0
	áp lực	2	20.0	20.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

**Câu 6.**

**C6.1. Anh (chi) tu nhan thay minh co pham chat, nang luc sau:  
Guong mau**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	The hien rat ro	10	100.0	100.0	100.0

**C6.2. Anh (chi) tu nhan thay minh co pham chat, nang luc sau:  
Cong bang**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	The hien rat ro	6	60.0	60.0	60.0
	Co the hien	4	40.0	40.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

**C6.3. Anh (chi) tu nhan thay minh co pham chat, nang luc sau:  
thang than**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	The hien rat ro	10	100.0	100.0	100.0

**C6.4. Anh (chi) tu nhan thay minh co pham chat, nang luc sau:  
quyet doan voi cap duoi**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	The hien rat ro	7	70.0	70.0	70.0
	Co the hien	3	30.0	30.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

**C6.5. Anh (chi) tu nhan thay minh co pham chat, nang luc sau:  
Te nhi trong ung xu**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	The hien rat ro	7	70.0	70.0	70.0
	Co the hien	2	20.0	20.0	90.0
	Khong the hien	1	10.0	10.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

**C6.6. Anh (chi) tu nhan thay minh co pham chat, nang luc sau:  
Hieu sau ve chuyen mon**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	The hien rat ro	10	100.0	100.0	100.0

**C6.7. Anh (chi) tu nhan thay minh co pham chat, nang luc sau:  
Co nang luc to chuc cong viec**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	The hien rat ro	10	100.0	100.0	100.0

**C6.8. Anh (chi) tu nhan thay minh co pham chat, nang luc sau:  
Do luong**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	The hien rat ro	4	40.0	40.0	40.0
	Co the hien	6	60.0	60.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

**Câu 7**

**C7.1. Khi xay ra mau thuan gia DTV va DTV hoac  
DTV va khách hàng, anh (chi) thuong**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tim hieu nguyen nhan tu ca 2 phia sau do ra quyét định	10	100.0	100.0	100.0

**Câu 8 Anh (chi) cho biet co hai long voi DTV khong**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rat hai long	9	90.0	90.0	90.0
	Hai long	1	10.0	10.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

**Câu 9.**

**C9.1. Anh (chi) cho biết mức độ hài lòng của mình đối với số lượng cuộc gọi DTV đạt được trong ngày**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rat hai long	10	100.0	100.0	100.0

**C9.2. Anh (chi) cho biết mức độ hài lòng của mình đối với chất lượng cuộc gọi DTV đạt được trong ngày**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rat hai long	5	50.0	50.0	50.0
	Hai long	4	40.0	40.0	90.0
	Binh thuong	1	10.0	10.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	



Thank you for evaluating AnyBizSoft PDF Merger! To remove this page, please register your program!

[Go to Purchase Now>>](#)



**AnyBizSoft**

## PDF Merger

- ✓ Merge multiple PDF files into one
- ✓ Select page range of PDF to merge
- ✓ Select specific page(s) to merge
- ✓ Extract page(s) from different PDF files and merge into one