

CÁC NHÂN TỐ TÁC ĐỘNG ĐẾN SỰ HÀI LÒNG CỦA ĐIỆN THOẠI VIÊN LÀM VIỆC Ở CÁC TRUNG TÂM CUỘC GỌI TẠI VIỆT NAM

PHẠM XUÂN LAN* & CAO VĂN BÌNH**

Nghiên cứu này nhằm xác định các yếu tố tác động đến sự hài lòng của nhân viên làm việc ở các trung tâm cuộc gọi (call center-CC) tại TP.HCM. Đây là những trung tâm sử dụng nhiều nhân viên ngồi bên điện thoại để trả lời các cuộc gọi của khách hàng, gọi là điện thoại viên (ĐTV). Mô hình nghiên cứu và thang đo được xây dựng dựa trên lý thuyết, kết quả phân tích định tính sau khi phỏng vấn sâu với 30 ĐTV đang làm việc hoặc đã từng làm việc ở các CC. Một bảng câu hỏi nháp được xây dựng và được thảo luận với một nhóm ĐTV trước khi điều chỉnh lần cuối để đưa vào phỏng vấn chính thức. Nghiên cứu đã phát triển được 41 thành phần chính thức để đo lường 10 yếu tố: (1) Điều kiện làm việc, (2) lương và thu nhập, (3) chính sách phúc lợi, (4) cơ hội thăng tiến, (5) bản chất công việc, (6) thừa nhận thành tựu, (7) cơ chế giám sát, (8) đào tạo, (9) quan hệ đồng nghiệp, và (10) công việc có ý nghĩa. Dựa trên mô hình đó, kết quả phỏng vấn ĐTV tại các CC ở TP.HCM cho thấy có 8 yếu tố tác động đến sự hài lòng của ĐTV với công việc như sau: (1) Lương và thăng tiến, (2) công việc có ý nghĩa, (3) cơ chế giám sát, (4) quan hệ đồng nghiệp, (5) đào tạo, (6) bản chất công việc, (7) phúc lợi, và (8) thừa nhận thành tựu.

Từ khoá: Sự hài lòng của điện thoại viên, hỗ trợ khách hàng, chăm sóc khách hàng, call center, call center thuê ngoài, call center nội bộ, contact center.

1. Giới thiệu

Ngành CC trên thế giới đang được phát triển mạnh mẽ, theo báo cáo của Kunal Kakodka và Shinanu Shukla (2009) doanh thu do ngành CC thuê ngoài kiếm được 13,7 tỉ USD năm 2008 và sẽ tăng 14% hàng năm. Họ hi vọng rằng đến hết năm 2011 doanh thu sẽ đạt 20,3 tỉ USD. Thật thú vị là ở khu vực châu Á chỉ có 4 nước Ấn Độ, Philippines, Malaysia và Trung Quốc đã chiếm đến 54% thị phần trong khi đó VN được đề cập đến như một thành viên mới hứa hẹn rất nhiều tiềm năng cho sự phát triển ở tương lai.

Theo tác giả Phương Thảo năm 2010, ở VN chỉ có 5-10% trên tổng số các doanh nghiệp là có CC (www.vnmedia.vn). Trong khi đó, ngành CC đang phát triển mạnh nhất ở các lĩnh vực thông tin di động ở VN với 100% các công ty cung cấp dịch vụ thông tin di động đều có CC, 80% ở lĩnh vực tài chính và hơn 50% ở các ngành sản xuất thực phẩm.

Nhân viên làm công việc hỗ trợ ở CC được biết đến với tên gọi là “ĐTV”. Công việc chính của họ là tư vấn, giải đáp, hỗ trợ cho khách hàng về tất cả các sản phẩm, dịch vụ do doanh nghiệp cung cấp.

Một thực trạng chung tình trạng lao động trong khu vực này là tỉ lệ nghỉ việc của nhân viên rất cao. Tỉ lệ nghỉ việc trung bình ở các CC khoảng 20-30% trên toàn thế giới, ở châu Á thì tỉ lệ nghỉ việc ở các năm 2006, 2007 và 2008 tương ứng là 21%, 24,1% và 27% (Theo báo cáo của Hiệp hội CC năm 2008). Tại VN tỉ lệ nghỉ việc tại các CC còn cao hơn mức trung bình của thế giới và khu vực châu Á. Theo số liệu tổng hợp của MobiFone cho thấy tỉ lệ nghỉ việc ở đây là 45% (năm 2010), trong khi đó ở các CC khác của các mạng di động thì cũng đối mặt với tình trạng này. Tại sao ở VN tỉ lệ này lại cao như vậy? Yếu tố nào đã tác động đến điều này? Các doanh nghiệp trong ngành cần đưa ra giải pháp gì để cải thiện tình trạng trên?

*TS., Đại học Kinh tế TP. HCM

Email: lanqtkd@ueh.edu.vn

**CN., Trung tâm thông tin di động khu vực II

Email: binhcv2305@gmail.com

Nhiều nhà nghiên cứu về tỉ lệ nghỉ việc ở các tổ chức đã cho rằng hiện tượng này có liên quan đến sự hài lòng của nhân viên (Rose & Wright (2005), Michelle Romilla Gordi (2006)). Ngoài ra, nghiên cứu của Malcolm McCulloch (2003) cũng cho rằng sự hài lòng của nhân viên có tương quan chặt chẽ đến việc duy trì sự gắn bó của lực lượng lao động. Theo nghiên cứu của May, Lau & Johnson (1999), các tổ chức nên đưa ra các chính sách để đáp ứng những mong ước của người lao động, điều này sẽ kích thích họ hăng say hơn với công việc và đây là cách tốt nhất để duy trì những người lao động giỏi nhất trung thành với tổ chức của mình.

Do vậy, việc nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng của ĐTV ở các CC là rất cần thiết. Nghiên cứu này sẽ tập trung vào các các mục tiêu sau đây:

- Xác định các yếu tố tác động đến sự hài lòng của ĐTV ở các CC của các mạng di động ở VN.
- Xây dựng mô hình thang đo về các yếu tố tác động đến sự hài lòng của ĐTV ở các CC mạng di động VN.
- Xác định tầm quan trọng của từng yếu tố đối với sự hài lòng của ĐTV.
- Đề xuất các giải pháp để cải thiện sự hài lòng của ĐTV ở các CC.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Sự hài lòng của nhân viên

Vấn đề động viên, đãi ngộ nhằm đem lại sự hài lòng cho người lao động trong các tổ chức là một chủ đề khá quen thuộc, thu hút sự quan tâm của nhiều nhà quản trị cũng như các nhà nghiên cứu trong lĩnh vực hành vi tổ chức. Các tác giả tiên phong trong lĩnh vực này như Murray (1938), đề cập đến nhu cầu nhân cách con người, Maslow (1943) đề cập đến năm cấp bậc nhu cầu, bao gồm: nhu cầu sinh lý, nhu cầu an toàn, nhu cầu xã hội, nhu cầu tôn trọng và nhu cầu được thể hiện. Thuyết thành tựu của McClelland (1996) tập trung vào ba loại nhu cầu: nhu cầu thành tựu, nhu cầu quyền lực, và nhu cầu liên minh. Lý thuyết của F. Herzberg (1959) phân biệt hai nhóm nhân tố có tác động khác nhau đến hành vi của người lao động, nhóm nhân tố duy trì và nhóm các yếu tố có tính động viên. Dù có những cách lý giải khác nhau về hành vi của người

lao động trong các tổ chức, song vẫn có một sự nhất trí chung là sự hài lòng của người lao động trong một tổ chức bắt nguồn từ nhiều yếu tố khác nhau.

Theo lý thuyết của Vroom (1964), sự hài lòng với công việc là trạng thái mà người lao động có định hướng rõ ràng đối với công việc. Dormann & Zapf (2001) cho rằng sự hài lòng với công việc là thái độ yêu mến, tôn trọng đối với lãnh đạo cũng như đội ngũ quản lý. Lock (1976) lại cho rằng sự hài lòng trong công việc được hiểu là người lao động thực sự cảm thấy thú vị với những gì họ đang làm.

Theo Spector (1997) sự hài lòng với công việc đơn giản là người ta cảm thấy hứng thú với công việc và các khía cạnh công việc của họ như thế nào. Vì nó là sự đánh giá chung, nên nó là một biến về thái độ. Còn Ellickson & Logsdon (2001) thì cho rằng sự hài lòng công việc được định nghĩa chung là mức độ người nhân viên yêu thích công việc họ đang làm, đó là thái độ dựa trên sự nhận thức của nhân viên (tích cực hay tiêu cực) về công việc hoặc môi trường làm việc của họ. Nói đơn giản hơn, môi trường làm việc càng đáp ứng được nhiều nhu cầu, giá trị cũng như tính cách của người lao động thì mức độ hài lòng của họ càng được cải thiện đáng kể.

Theo Kreitner & Kinicki (2007), sự hài lòng với công việc chủ yếu phản ánh mức độ yêu thích của một cá nhân về công việc của mình như thế nào. Đó chính là tình cảm hay cảm xúc của người nhân viên đối với công việc hiện tại của họ.

2.2. Sự hài lòng của ĐTV

Đối với lĩnh vực CC, sự hài lòng của ĐTV cũng được nhiều chuyên gia trong lĩnh vực này định nghĩa. Rose & Wright (2005) cho rằng ĐTV làm việc ở các CC có mức độ hài lòng với công việc rất thấp bởi vì đây là công việc với kỹ năng phức tạp nhưng luôn phải gặp nhiều áp lực và căng thẳng. Do vậy họ luôn tìm kiếm sự hài lòng với công việc thông qua lương và cơ chế khác về thu nhập.

Những ĐTV sau khi được động viên sẽ có ảnh hưởng tích cực lên tổ chức của họ. Levin (2004) kết luận rằng những ĐTV được quan tâm, động viên nhiều hơn sẽ phục vụ khách hàng tốt hơn. Khách hàng sẽ cảm thấy thoải mái và vui vẻ khi được phục vụ tận tâm, nhiệt tình. Điều này sẽ giúp cho doanh nghiệp tiếp tục duy trì được sự trung thành của khách hàng với những sản phẩm và dịch vụ đã cung

cấp. Khi đó khách hàng sẵn sàng bỏ thêm nhiều tiền để mua sản phẩm/dịch vụ và lúc này lợi nhuận, cơ hội thành công cho doanh nghiệp cũng được tăng lên đáng kể.

Theo Thomson (1993), sự căng thẳng cao của ĐTV ở các CC đã góp phần làm tăng thêm sự bất mãn và chán nản với công việc của họ. Mar & Neely (2004) đưa ra những phương pháp quản lý ở các CC và tập trung chủ yếu vào việc động viên bằng cách làm thoả mãn các nhu cầu của ĐTV. Những ĐTV sau khi được động viên sẽ có ảnh hưởng tích cực lên tổ chức của họ. Levin (2004) kết luận rằng những ĐTV được quan tâm, động viên nhiều hơn sẽ phục vụ khách hàng tốt hơn.

2.3. Các công trình nghiên cứu liên quan

2.3.1. Nghiên cứu Spector (1997)

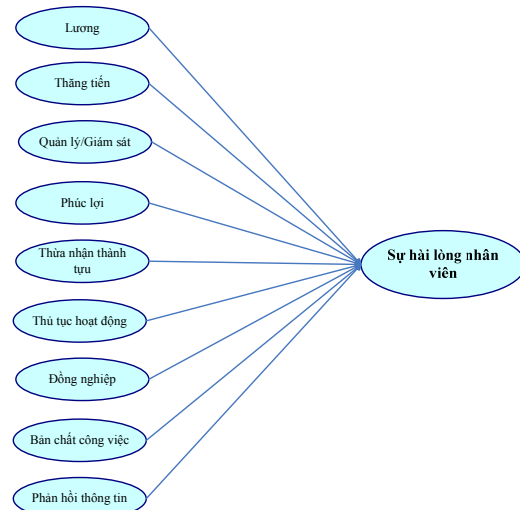
Spector đã đưa ra 9 yếu tố được quan trọng để đánh giá mức độ hài lòng của nhân viên và thái độ của họ là: (1) Lương, (2) cơ hội thăng tiến, (3) quản lý/giám sát, (4) phúc lợi, (5) thừa nhận thành tựu, (6) thủ tục hoạt động, (7) đồng nghiệp, (8) bản chất công việc, và (9) phản hồi thông tin. Kết quả này được phát triển và ứng dụng chủ yếu ở các tổ chức nhân sự của các công ty dịch vụ.

Nghiên cứu của P. Chawla thực hiện ở lĩnh vực CC, cùng giống với đối tượng nghiên cứu của đề tài này. Theo P. Chawla có 9 yếu tố khác nhau có ảnh hưởng khá mạnh đến sự hài lòng của các ĐTV gồm: mức độ an toàn, bản chất công việc, lương và thu nhập, điều kiện làm việc, thừa nhận thành tựu, quan hệ đồng nghiệp, tính tự chủ trong công việc, hành vi lãnh đạo, cơ hội thăng tiến.

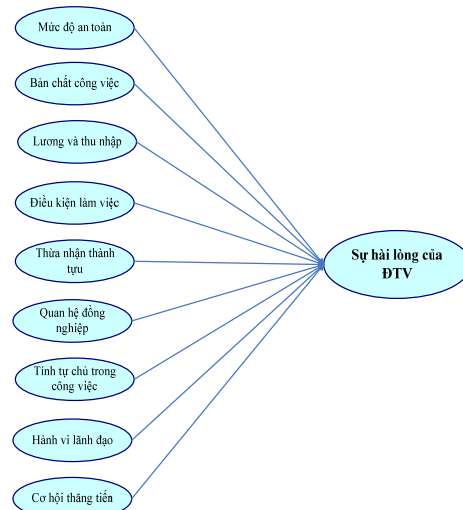
2.3.3. Mô hình lý thuyết tổng hợp của đề tài

Từ việc tổng hợp các lý thuyết và công trình nghiên cứu liên quan. Dựa trên nền tảng nghiên cứu của P. Chawla (2009) làm chủ đạo và phối hợp thêm với các yếu tố quan trọng của mô hình JSS của Spector (1997). Do vậy, dựa trên thực tiễn sản xuất kinh doanh tại CC, tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu lý thuyết tổng hợp cho đề tài như sau:

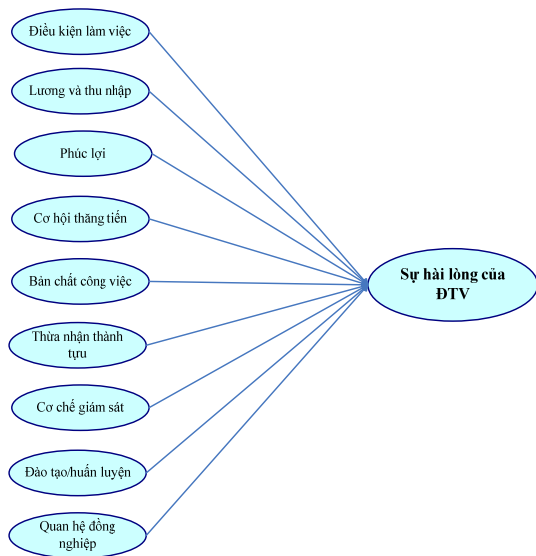
2.3.2. Nghiên cứu P. Chawla (2009)



Hình 1. Mô hình nghiên cứu của Spector



Hình 2. Mô hình nghiên cứu của P. Chawla



Hình 3. Mô hình nghiên cứu lý thuyết tổng hợp

2.4. Cơ sở phát triển thang đo

Sử dụng trên nền tảng thang đo JSS của Spector (1997) và thang đo này được được nhiều nhà nghiên cứu kiểm định độ tin cậy và một số thang đo khác được tham khảo hỗ trợ cho nghiên cứu định tính tại các CC ở VN. Với việc sử dụng thang đo Likert 5 điểm để đo lường các biến quan sát, với 5= Hoàn toàn đồng ý, 4= Đồng ý, 3= Bình thường, 2= Không đồng ý, 1= Hoàn toàn không đồng ý.

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Thiết kế nghiên cứu định tính

Dựa trên mô hình lý thuyết đề xuất trên, tác giả đã xây dựng khung nghiên cứu với các công đoạn như sau:

Giai đoạn 1: Nghiên cứu định tính để khám phá các yếu tố mới có ảnh hưởng đến sự hài lòng của ĐTV cũng như để xác nhận lại các yếu tố có sẵn trong mô hình lý thuyết. Đối tượng là những người đã hoặc đang làm việc tại các CC, số mẫu được chọn phỏng vấn trong giai đoạn này là 30 người/3 mạng lớn nhất tại VN là MobiFone, Viettel và VinaPhone. Kỹ thuật được sử dụng để phỏng vấn trong giai đoạn này là phỏng vấn sâu thông qua bảng câu hỏi mở. Dựa theo kết quả trả lời của từng người, tác giả có những câu hỏi theo kịch bản đã chuẩn bị sẵn. Sau đó, mỗi kết quả trả lời được lưu lại và so sánh với các kết quả này với nhau để tìm ra những điểm

giống nhau, khác nhau và đưa ra kết luận đề xuất mô hình.

Giai đoạn 2: Sau khi có được kết quả ở giai đoạn 1, tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu và mô hình thang đo chính thức của đề tài. Với thang đo sơ bộ này, tác giả thảo luận trực tiếp với đối tượng khảo sát là ĐTV để có những điều chỉnh cho các phát biểu rõ ràng và dễ hiểu hơn với đối tượng nghiên cứu. Kết thúc giai đoạn này, sẽ có một bảng khảo sát chính thức cuối cùng để phỏng vấn đại trà.

3.2. Thiết kế nghiên cứu định lượng

Mẫu và phương pháp chọn mẫu

Vì đối tượng nghiên cứu được xác định là các ĐTV đang làm việc tại các CC chính của 3 nhà mạng lớn nhất tại VN là MobiFone, Viettel và Vinaphone nên mẫu được chọn là các nhóm ĐTV đại diện đang làm việc tại các CC của 3 nhà mạng trên. Với 41 biến quan sát, tác giả đã quyết định kích thước mẫu là 450 phần tử [1]. Phương pháp chọn mẫu thuận tiện được áp dụng cho nghiên cứu.

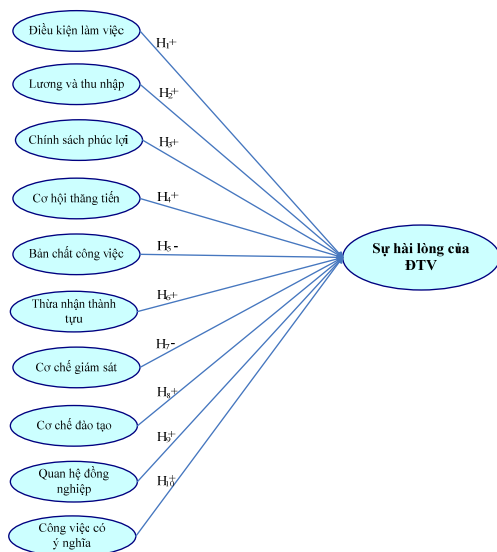
Phân tích dữ liệu

Sau khi có được kết quả khảo sát, kỹ thuật làm sạch dữ liệu được thực hiện, mẫu thực tế còn lại sẽ được đưa vào phân tích. Phần mềm SPSS 16.0 được dùng để phân tích và xử lý số liệu, đánh giá độ tin cậy thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha. Phân tích nhân tố với phương pháp rút trích các thành phần chính và phép xoay vuông góc, trên cơ sở đó kiểm định và hiệu chỉnh mô hình nghiên cứu của đề tài.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Kết quả nghiên cứu định tính

Sau khi phỏng vấn với 30 ĐTV làm việc hoặc đã từng làm việc tại các CC ở các mạng di động kết quả cho thấy không có nhiều khác biệt so với các yếu tố của mô hình lý thuyết. Tuy nhiên, sau khi thảo luận cùng với các chuyên gia đã làm việc lâu năm ở các CC như: Giám đốc các CC, Trưởng đài HTKH, ĐTV lâu năm thì đa số đều đồng ý bổ sung yếu tố “ý nghĩa công việc” vào mô hình, do vậy mô hình nghiên cứu chính thức được tác giả đề nghị như sau:



Hình 4. Mô hình nghiên cứu chính thức

Các thang đo chính thức

Dựa trên kết quả nghiên cứu định tính và thang đo lý thuyết Spector (1997). Một thang đo gồm 41 thành phần được xây dựng để đo lường 10 yếu tố sau: (1) Điều kiện làm việc (Working Condition-WC) có 4 thành phần, (2) lương và thu nhập (Salary-SAL) có 5 thành phần, (3) chính sách phúc lợi (Benefit-BEN) có 4 thành phần, (4) cơ hội thăng tiến (Promotion-PRO) có 4 thành phần, (5) bản chất công việc (Nature of Work-NAT) có 4 thành phần, (6) thừa nhận thành tựu (Recognize for Good Work-REC) có 4 thành phần, (7) cơ chế giám sát (Supervisor-SUP) có 4 thành phần, (8) đào tạo (Training-TRA) có 4 thành phần, (9) quan hệ đồng nghiệp (Colleague-COL) có 4 thành phần, và (10) công việc có ý nghĩa (Significant Job-SIJ) có 4 thành phần. (11) Thang đo biến phụ thuộc “sự hài lòng của ĐTV” có 3 thành phần để đo lường.

4.2. Kết quả nghiên cứu định lượng

Dựa trên mô hình nghiên cứu chính thức, tác giả đã tiến hành khảo sát ở các CC của 3 nhà mạng MobiFone, Viettel và VinaPhone tại TP.HCM. Sau khi tiến hành làm sạch để loại bỏ những phần tử không hợp lệ số phần tử hợp lệ của mẫu được đưa vào phân tích có số lượng là 392 phần tử. Ngoài ra, một đặc thù của lĩnh vực này là tỉ lệ nữ rất lớn 68%, và trình độ học vấn có trên 70% dưới cao đẳng. Như

vậy mẫu đại diện được cho số đông và đủ tin cậy để đưa vào phân tích định lượng.

Thang đo

Kiểm tra độ tin cậy của thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha cho thấy đa phần các thang đo đều có hệ số lớn hơn 0,6 và hệ số tương quan với biến tổng lớn hơn 0,3. Tuy nhiên, theo kết quả này cũng có một số biến cần loại khỏi thang đo vì có hệ số tương quan tổng nhỏ hơn 0,3. Điều này vi phạm điều kiện đánh giá độ tin cậy, các biến bị loại này gồm có: REC1, NAT2, TRA4. Sau khi loại bỏ 3 biến này và đưa vào kiểm định độ tin cậy lần 2, ta thấy kết quả các thang đo đều đạt yêu cầu. Với 38 biến còn lại đủ tin cậy được sử dụng để đưa vào phân tích nhân tố cho mỗi nhóm thang đo đều có tổng phương sai trích lớn hơn 50% (69,04%). Tuy nhiên, ngoài các nhóm khác còn giữ nguyên thì nhóm “lương” và “thăng tiến” được trích thành 1 nhân tố. Nguyên nhân của việc ghép 2 yếu tố này thành một có thể là do đối với ĐTV lương của họ rất thấp, và họ luôn mong muốn để cải thiện thu nhập thông qua các cơ hội khác. Cơ hội thăng tiến sẽ giúp họ có thêm một nguồn thu nhập đáng kể và do vậy 2 yếu tố này gộp lại là phù hợp. Các nhóm sau khi chạy kết quả phân tích nhân tố đều được kiểm tra lại độ tin cậy Cronbach's Alpha và cho kết quả phù hợp (lớn hơn 0,6) (Bảng 1).

Ngoài ra, khi tiến hành phân tích nhân tố lần 1, biến PRO2 không đạt yêu cầu do vậy cũng được loại ra. Cho tiến hành phân tích nhân tố lần cuối cùng với kết quả là mô hình có thay đổi như sau:

Biến 1: Lương và thăng tiến được gộp chung và tạo thành nhóm “lương và thăng tiến” ký hiệu SAL-PRO, gồm 8 thành phần.

Biến 2: Công việc có ý nghĩa đối với ĐTV, ký hiệu SIJ với 4 thành phần.

Biến 3: Cơ chế giám sát chất lượng cho ĐTV ở CC, ký hiệu SUP với 4 thành phần.

Biến 4: Quan hệ đồng nghiệp ở CC, ký hiệu COL với 4 thành phần.

Biến 5: Điều kiện làm việc cho ĐTV ở CC, ký hiệu WC với 4 thành phần.

Biến 6: Chính sách đào tạo cho ĐTV, ký hiệu TRA với 3 thành phần.

Bảng 1. Kết quả phân tích nhân tố

Nhân tố	Tên nhân tố mới	Eigen value	Phương sai trích	Cronbach's Alpha	Số biến quan sát
1	Lương và thăng tiến	7,952	12,601	0,883	8
2	Công việc có ý nghĩa	3,755	8,511	0,911	4
3	Cơ chế giám sát	2,896	8,141	0,882	4
4	Đồng nghiệp	2,542	8,072	0,873	4
5	Điều kiện làm việc	2,049	7,469	0,794	4
6	Đào tạo	1,875	6,446	0,791	3
7	Bản chất công việc	1,622	6,302	0,837	3
8	Phúc lợi	1,522	6,060	0,835	4
9	Thừa nhận thành tựu	1,332	5,434	0,719	3
Tổng: 69,04%					
Hệ số KMO=0,851					
Bartlett's Test of Sphericity với Sig.=0,0000					

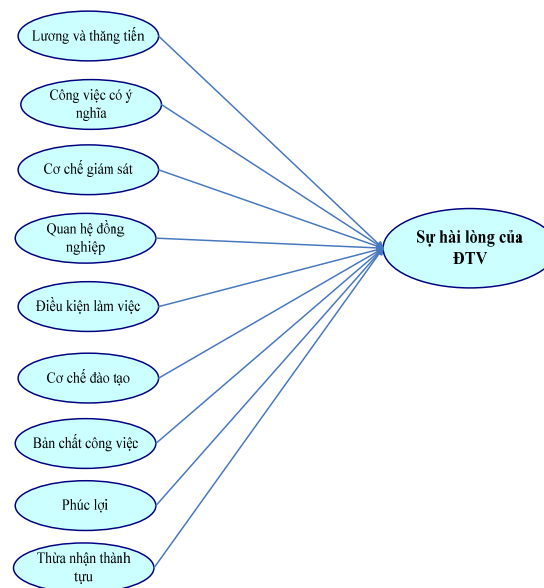
Biến 7: Bản chất công việc hay mức độ áp lực của công việc của ĐTV, ký hiệu NAT với 3 thành phần.

Biến 8: Chính sách phúc lợi cho ĐTV bao gồm các chính sách lễ, phép, thai sản. Ký hiệu BEN với 4 thành phần.

Biến 9: Thừa nhận thành tựu, yếu tố này thể hiện sự quan tâm cho ĐTV ký hiệu REC với 3 thành phần.

Các giả thuyết mới của đề tài như sau

H₁: Lương và thăng tiến tương quan thuận với sự hài lòng của ĐTV.



Hình 5. Mô hình hiệu chỉnh

H₂: Công việc có ý nghĩa tương quan thuận với sự hài lòng của ĐTV

H₃: Cơ chế giám sát tương quan nghịch với sự hài lòng của ĐTV

H₄: Quan hệ đồng nghiệp tương quan thuận với sự hài lòng của ĐTV

H₅: Điều kiện làm việc tương quan thuận với sự hài lòng của ĐTV

H₆: Cơ chế đào tạo tương quan thuận với sự hài lòng của ĐTV

H₇: Bản chất công việc tương quan nghịch với sự hài lòng của ĐTV

H₈: Chính sách phúc lợi tương quan thuận với sự hài lòng của ĐTV

H₉: Thừa nhận thành tựu tương quan thuận với sự hài lòng của ĐTV

Phương trình hồi quy

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6 + \beta_7 X_7 + \beta_8 X_8 + \beta_9 X_9$$

Trong đó:

Y: sự hài lòng của ĐTV với công việc ở các CC.

X₁: lương và thăng tiến.

X₂: công việc có ý nghĩa.

X₃: cơ chế giám sát.

X₄: quan hệ đồng nghiệp.

X₅: điều kiện công việc.

X₆: cơ chế đào tạo.

X₇: bản chất công việc.

X₈: phúc lợi.

X₉: thừa nhận thành tựu.

Phân tích tương quan

Theo ma trận tương quan, đa số các biến độc lập đều có tương quan với biến phụ thuộc của mô hình. Điều này chứng tỏ có mối liên hệ giữa các biến này. Trong khi đó, giữa các biến độc lập thì có tương quan thấp với nhau, chỉ riêng biến “điều kiện làm việc” là có tương quan mạnh với các biến khác. Chúng ta sẽ xem xét kỹ yếu tố này trong phân tích đa cộng tuyến và mô hình hồi quy.

Phân tích đa cộng tuyến

Hiện tượng đa cộng tuyến cần được kiểm tra để loại trừ các biến có đa cộng tuyến trầm trọng khi đưa

vào mô hình. Mô hình hồi quy với 9 biến độc lập và các hệ số VIF đều nhỏ hơn 5, do vậy các biến này không vi phạm điều kiện về đa cộng tuyến.

Kiểm tra phần dư chuẩn hoá

Chúng ta thấy phần dư của mô hình hồi quy có dạng phân bố chuẩn. Bên cạnh đó, theo biểu đồ p-p plots – so sánh phần dư quan sát với phân phối chuẩn kì vọng theo giả thuyết có phân phối chuẩn bằng cách vẽ cả hai phân phối tích lũy. Các điểm quan sát không phân tán quá xa đường thẳng kì vọng nên ta có thể kết luận giả thiết về phân phối chuẩn của phần dư không vi phạm.

Mô hình hồi quy tuyến tính

Mô hình tổng quát về sự hài lòng của ĐTV ở các CC trong các mạng di động ở VN (n=392) với mức ý nghĩa F nhỏ hơn 0,05 và mô hình này giải thích được 71,3% sự biến thiên của biến “sự hài lòng của ĐTV-SAT”.

$$\text{SAT} = 0,143 \cdot \text{SALPRO} + 0,620 \cdot \text{SIJ} - 0,119 \cdot \text{SUP} + 0,082 \cdot \text{COL} + 0,097 \cdot \text{TRA} - 0,067 \cdot \text{NAT} + 0,081 \cdot \text{BEN} + 0,057 \cdot \text{REC}$$

Với kết quả phân tích này dựa trên mẫu đầy đủ đã ủng hộ các giả thuyết H₁, H₂, H₃, H₄, H₆, H₇, H₈, H₉ đồng thời bác bỏ giả thuyết H₅.

Nhận xét

Trong các yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng của ĐTV ở CC thì 2 yếu tố có tác động lớn nhất là “công việc có ý nghĩa” và “lương và thăng tiến”.

Nhóm “cơ chế giám sát” và “bản chất công việc” là 2 nhóm có tác động nghịch với sự hài lòng của ĐTV ở MobiFone CC. Yếu tố “bản chất công việc” nói lên đặc thù của nghề ĐTV, điều này chứng tỏ công việc mà họ đang làm gặp rất nhiều áp lực và căng thẳng.

Theo kết quả đó, ta thấy chỉ có giả thuyết H₅ là bác bỏ. Yếu tố “điều kiện làm việc” của CC không ảnh hưởng đến sự hài lòng của ĐTV, điều này có thể giải thích là ngay từ khi đầu vào tuyển dụng. Các nhà phỏng vấn đã thống nhất các quy định làm việc ở môi trường vất vả này và thường những người chấp nhận là những người ít quan tâm về điều kiện làm việc nhất.

Ngoài ra, mục tiêu còn kiểm định sự khác biệt giữa lực lượng ĐTV và nhóm gián tiếp, kết quả

không có sự khác biệt về cảm nhận công việc giữa 2 nhóm này.

Trong đó, kết quả khảo sát cho thấy có 70,4% số người mong muốn đều có được mức thu nhập nằm trong khoảng từ 4-5 triệu đồng/tháng trong khi đó nếu đem so sánh với mức lương thực tế mà ĐTV đang nhận thì có đến 56% có thu nhập dưới 3 triệu, điều này rất không hợp lý và cần những điều chỉnh hợp lý hơn. Trong khi đó mức cao nhất trên 6 triệu cũng được đưa ra để khảo sát thì chỉ có 8% là mong muốn ở mức này. Đây là căn cứ phù hợp để các nhà quản lý CC xem xét và đưa ra những chính sách về thu nhập phù hợp hơn cho ĐTV.

5. Những hàm ý từ kết quả nghiên cứu

Thay đổi quan điểm quản lý ở các CC

Việc tìm ra mức độ ảnh hưởng của các yếu tố tác động đến sự hài lòng của ĐTV giúp cho các nhà quản lý CC nhận biết được yếu tố nào là quan trọng để tập trung cải thiện, nâng cao sự hài lòng cho nhân viên của mình. Các nhà quản lý CC hiện nay là những người chủ doanh nghiệp, nhà đầu tư nên mục tiêu chính của họ là kiếm được càng nhiều lợi nhuận càng tốt. Tuy nhiên, họ quên rằng việc không tập trung quan tâm động viên, cải thiện sự hài lòng của ĐTV sẽ là nguyên nhân sâu xa gây ra sự bất mãn với công việc, kết quả ĐTV sẽ rời bỏ công việc này, điều này sẽ làm mất thêm nhiều chi phí khác cho công tác tuyển dụng mới, đào tạo. Đặc biệt, do ĐTV được làm việc ở lĩnh vực chăm sóc khách hàng, nên họ đã quá quen với những chính sách quan tâm, chăm sóc khách hàng. Trong khi đó, ĐTV những người làm việc trực tiếp lại rất ít được quan tâm đúng mức, tỉ lệ không hài lòng đến 70%. Do vậy, các nhà quản lý CC nên thay đổi quan điểm quản lý của mình sao cho phù hợp, phát huy tốt nhất hiệu quả nguồn nhân lực của doanh nghiệp mình.

Các nhà quản lý có thể sử dụng thang đo sau khi đã kiểm định để đánh giá định kỳ đối với ĐTV hiện tại của mình. Mục đích là để xác định mức độ hài lòng hiện tại và để kịp thời xác định được các vấn đề bức xúc của ĐTV để cải thiện và động viên họ.

Cải thiện thu nhập cho ĐTV

Theo số liệu khảo sát đối với ĐTV làm việc tại các CC ở các mạng di động có đến 56% có thu nhập dưới 3 triệu, trong khi đó mong muốn của họ thì

muốn có được khoảng thu nhập 4-5 triệu đồng/tháng. Dựa trên cơ sở đó, các nhà quản lý CC cần thực hiện các giải pháp như sau để cải thiện thu nhập:

- Tăng đơn giá cuộc gọi.
- Trả lương cuộc gọi cho ĐTV theo thời gian khác với cách tính theo năng suất như hiện nay.
- Thành lập nhóm trả lời đặc biệt với mức lương cơ bản không cần phụ thuộc vào năng suất chỉ phụ thuộc vào mức độ khó của dịch vụ.

Nâng cao ý nghĩa công việc

Việc tuyên truyền cho ĐTV được tầm quan trọng, ý nghĩa công việc sẽ có vai trò quan trọng để duy trì được sự hài lòng của ĐTV. Để làm tăng sự yêu thích công việc cho ĐTV, các nhà quản lý các CC có thể thực hiện một số giải pháp sau:

- Tuyển đúng người yêu thích công việc, xây dựng tiêu chuẩn đúng người theo yêu cầu.
- Tạo lộ trình, cơ hội nghề nghiệp và phát triển cho ĐTV, với cách này các nhà quản lý vạch rõ cơ hội thăng tiến cho họ để từ đó họ có nhiều động lực để phấn đấu và cống hiến.
- Tuyên truyền ý nghĩa công việc, định vị nghề nghiệp cho ĐTV.

Giảm áp lực công việc

Theo kết quả nghiên cứu khảo sát về sự hài lòng của ĐTV, áp lực công việc là yếu tố ảnh hưởng ngược đến mức độ hài lòng của họ (hệ số hồi quy âm), áp lực công việc càng lớn thì ĐTV càng ít hài lòng. Để cải thiện được yếu tố này, một số gợi ý cho các nhà quản lý các CC như sau:

- Loại bỏ các quy trình, công cụ kém hiệu quả với công việc.
- Điều chỉnh các chính sách, quy định không phù hợp, chưa định hướng khách hàng.
- Thay đổi các chính sách quản lý không hỗ trợ công việc của ĐTV mà phải cùng nhau hỗ trợ khách hàng, điều này sẽ giúp cho ĐTV cảm thấy mình không đơn độc trên mặt trận chăm sóc khách hàng.
- Loại bỏ sự sợ hãi cho ĐTV bằng cách hỗ trợ các công cụ để xử lý các khách hàng quấy rối. Riêng về việc đánh giá chất lượng cũng nên thay đổi quan điểm đánh giá như hiện nay là “luôn trừ điểm” sang áp dụng chính sách “cộng điểm”. Với cơ chế này

ĐTV sẽ không còn phải lo sợ vì luôn bị theo dõi
đồng thời đây cũng là cơ hội để sửa sai cho mình■

CHÚ THÍCH

[1] Theo Hair et al (1995) kích thước mẫu có số lượng phần tử từ 5-10 lần số biến quan sát.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Chawla P (2009), "Job Satisfaction of CC Employees", *International Research Journal*, Vol.2, Issue 7.
- Carlaw M, Deming V.K. & Friedmann K (2003), *Managing and Motivating Contact Center Employees: Tools and Techniques for Inspiring Outstanding Performance from Your Frontline Staff*, New York: McGraw-Hill.
- David Holman (2002), "Employee Wellbeing in CC, University of Sheffield", *Human Resource Management Journal*, Vo12, p.35-50.
- Deery, S. Iverson, R. & Walsh(2002), "Work Relationship in Telephone Call Centres: Understanding Emotional Exhaustion and Employee Withdrawal", *Journal of Management Studies*, 39, 471-496.
- Joseph E. Champouw (1996), *Chapter 7: Motivation: Need Theories, Organization Behavior*, The University of New Mexico.
- Hair, J.F., Jr, Anderson, R.E., Tatham, R.L. and Black, W.C. (1995), *Multivariate Data Analysis with Readings* (4th ed.), Macmillan Publishing, New York, NY.
- Hackman, JR & Oldham GR (1976), *Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory, Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Hackman JR & Oldham G.R (1980), *Work Redesign*, Massachusetts:Addion-Wesley.
- Herzberg F, Mausner B & Snyderman (1959), *The Motivation to Work*, New York: John Wiley & Sons.
- Hertzberg F, Mausner B, Peterson & Capwell (1957), *Job Solitudes: Review of Reserch and Opinion*, Pittsburg: Psychological Service of Pittsburg.
- Holdsworth L & Cartwright S.(2003), "Empowerment, Stress and Satisfaction: An Exploratory Study of Call Centre", *Leadership & Organization Development Journal*. 24(3): p.131-140.
- Holdman D & Fernie C (2000), *Can I Help you? CC and Job Satisfaction*, CenterPiece, p.2-5.
- IDS (Incomes Data Services) (2000), *Pay and Conditions in CC 2000*, London:IDS.
- Kelley A, Carson (2010), *Employee Satisfaction as a Representative Retention Tool*, Bend Broadband.
- Julle Gallagher (2004), *Reducing CC Turnover*, Insurance & Technology, p.43.
- Gary Yukl (2010), Chapter 2: *The Nature of Managerial Work*, University at Albany State University of New York, Sixth Edition.
- Gruneber M (1979), *Understanding Job Satisfaction*, London:Macmillan Press Ltd.
- Levin G (2004), *A Look at What Works in Agents Offline*, Retrieved November 4, 2004, from <http://www.ccmreview.com>
- Rahman Bin Abdullah & Mushaireen Musa (2011), "The Study of Employee Satisfaction and Its Effects Towards Loyalty in Hotel Industry in Klang Velly, Malaysia", *International Journal of Business and Social Science*, Vol.2.
- R Bergevin (2005), *Call Center for Dummies*, John Wiley and Sons Canada, Ltd, pp. 313-319.