

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KIẾN TRÚC ĐÀ NẴNG**



KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

ĐỀ TÀI

**HOÀN THIỆN CHÍNH SÁCH ĐÃI NGỘ
ĐỐI VỚI NHÂN VIÊN KINH DOANH
TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VIỄN THÔNG
FPT – FPT TELECOM ĐÀ NẴNG**

SINH VIÊN THỰC HIỆN: HOÀNG BÙI GIA LINH

MÃ SỐ SINH VIÊN: 2254030029

KHÓA HỌC: 2022 - 2026

Đà Nẵng, tháng 06/2026

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KIẾN TRÚC ĐÀ NẴNG



KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

ĐỀ TÀI

**HOÀN THIỆN CHÍNH SÁCH ĐÃI NGỘ
ĐỐI VỚI NHÂN VIÊN KINH DOANH TẠI
CÔNG TY CỔ PHẦN VIỄN THÔNG FPT –
FPT TELECOM ĐÀ NẴNG**

Giảng viên hướng dẫn: ThS. Mai Thị Thảo Chi

Sinh viên thực hiện: Hoàng Bùi Gia Linh

Mã số sinh viên: 2254030029

Khóa học: 2022 - 2026

Đà Nẵng, tháng 6/2026

GIAO NHIỆM VỤ KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

Năm học: 2025 - 2026

1. Thông tin tác giả thực hiện

- Họ và tên sinh viên : Hoàng Bùi Gia Linh
- Chuyên ngành : Quản trị kinh doanh
- Trình độ đào tạo : Đại học
- Khóa học : 2022 - 2026

2. Tên đề tài Khóa luận tốt nghiệp

“HOÀN THIỆN CHÍNH SÁCH ĐÃI NGỘ ĐỐI VỚI NHÂN VIÊN KINH DOANH TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VIỄN THÔNG FPT – FPT TELECOM ĐÀ NẴNG”

3. Các số liệu ban đầu thực hiện Khóa luận tốt nghiệp

4. Các bảng biểu

5. Cán bộ hướng dẫn

- ThS. Mai Thị Thảo Chi

6. Ngày giao nhiệm vụ làm Khóa luận tốt nghiệp

- 02/03/2026

7. Ngày sinh viên phải hoàn thành Khóa luận tốt nghiệp

- 01/06/2026

Giảng viên hướng dẫn

LỜI MỞ ĐẦU

1) Lý do chọn đề tài

Trong quá trình hoạt động và phát triển, mỗi doanh nghiệp đều chịu tác động của nhiều yếu tố như chiến lược kinh doanh, công nghệ, tài chính và đặc biệt là nguồn nhân lực. Trong đó, con người được xem là yếu tố giữ vai trò quan trọng bởi đây là lực lượng trực tiếp tạo ra giá trị và góp phần quyết định hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Vì vậy, việc xây dựng chính sách đãi ngộ phù hợp không chỉ giúp nâng cao động lực làm việc mà còn góp phần thu hút, duy trì và phát triển nguồn nhân lực một cách ổn định.

Đối với các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực viễn thông, nhân viên kinh doanh là lực lượng trực tiếp tìm kiếm khách hàng, tư vấn dịch vụ và tạo ra doanh thu cho doanh nghiệp. Do đặc thù công việc thường xuyên tiếp xúc với khách hàng, chịu áp lực về kết quả kinh doanh và mức độ cạnh tranh trên thị trường, nhóm nhân sự này rất cần được quan tâm thông qua các chính sách đãi ngộ phù hợp cả về vật chất lẫn tinh thần. Khi người lao động được hỗ trợ, ghi nhận và tạo điều kiện phát triển, họ sẽ có thêm động lực làm việc, từ đó góp phần nâng cao hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp.

Công ty Cổ phần Viễn thông FPT – FPT Telecom Đà Nẵng là một trong những đơn vị hoạt động trong lĩnh vực viễn thông với đội ngũ nhân viên kinh doanh đông đảo và môi trường làm việc năng động. Qua thời gian thực tập tại bộ phận Hành chính – Nhân sự của công ty, tác giả nhận thấy doanh nghiệp đã xây dựng được nhiều chính sách đãi ngộ tích cực dành cho nhân viên kinh doanh như mức thu nhập cạnh tranh, chế độ thưởng theo kết quả kinh doanh, các hoạt động văn hóa nội bộ thường xuyên, môi trường làm việc thân thiện và cơ hội tham gia các chương trình đào tạo phát triển kỹ năng. Những chính sách này đã góp phần tạo động lực làm việc và nâng cao sự gắn kết của người lao động với doanh nghiệp.

Tuy nhiên, bên cạnh những kết quả đạt được, chính sách đãi ngộ đối với nhân viên kinh doanh vẫn còn một số hạn chế nhất định cần được tiếp tục hoàn thiện. Một số khoản chi phí phục vụ công việc như điện thoại, di chuyển hoặc tìm kiếm khách hàng mới vẫn chủ yếu do nhân viên tự chi trả. Bên cạnh đó, các hình thức ghi nhận thành tích hiện nay vẫn tập trung nhiều vào kết quả doanh số, trong khi những đóng góp khác như nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng hay hỗ trợ hoạt động tập thể

chưa được ghi nhận thường xuyên. Ngoài ra, nội dung đào tạo liên quan đến kỹ năng xử lý khách hàng từ chối vẫn chưa được chú trọng đúng mức, khiến nhiều nhân viên mới gặp khó khăn khi tiếp cận khách hàng trong thực tế.

Trong bối cảnh thị trường viễn thông ngày càng cạnh tranh và yêu cầu về chất lượng dịch vụ ngày càng cao, việc duy trì đội ngũ nhân viên kinh doanh có năng lực, động lực làm việc và sự gắn bó lâu dài với doanh nghiệp trở thành yêu cầu quan trọng. Do đó, tác giả lựa chọn đề tài **“Hoàn thiện chính sách đãi ngộ đối với nhân viên kinh doanh tại Công ty Cổ phần Viễn thông FPT – FPT Telecom Đà Nẵng”** không chỉ có ý nghĩa đối với người lao động mà còn góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh và khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp trong thời gian tới.

2. Mục tiêu nghiên cứu

- *Mục tiêu chung:* Phân tích và đánh giá thực trạng chính sách đãi ngộ đối với nhân viên kinh doanh tại Công ty Cổ phần Viễn thông FPT – FPT Telecom Đà Nẵng, từ đó đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện chính sách đãi ngộ, góp phần nâng cao hiệu quả làm việc và tăng cường sự gắn bó của nhân viên đối với doanh nghiệp.

- *Mục tiêu cụ thể:*

- + Hệ thống hóa cơ sở lý luận về đãi ngộ nhân sự trong doanh nghiệp.
- + Phân tích, đánh giá thực trạng chính sách đãi ngộ đối với nhân viên kinh doanh tại FPT Telecom Đà Nẵng.
- + Xác định những ưu điểm, hạn chế và nguyên nhân của các hạn chế trong chính sách đãi ngộ hiện tại.
- + Đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện chính sách đãi ngộ đối với nhân viên kinh doanh tại doanh nghiệp.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- *Đối tượng nghiên cứu:* Đề tài tập trung nghiên cứu chính sách đãi ngộ đối với nhân viên kinh doanh tại Công ty Cổ phần Viễn thông FPT – FPT Telecom Đà Nẵng.

- *Phạm vi nghiên cứu:*

- + Về nội dung: Đề tài tập trung phân tích các chính sách đãi ngộ tài chính và đãi ngộ phi tài chính đối với nhân viên kinh doanh.
- + Về không gian: Nghiên cứu được thực hiện tại Công ty Cổ phần Viễn thông FPT – FPT Telecom Đà Nẵng, nơi tác giả thực tập và thu thập thông tin phục vụ cho đề tài.

+ Về thời gian: Các số liệu và thông tin được thu thập, phân tích chủ yếu trong giai đoạn năm 2023 đến năm 2025.

4. Phương pháp nghiên cứu

- *Phương pháp thu thập dữ liệu*: Thu thập dữ liệu thứ cấp từ các tài liệu như giáo trình, sách, báo, các văn bản nội bộ và số liệu liên quan đến chính sách đãi ngộ tại Công ty Cổ phần Viễn thông FPT – FPT Telecom Đà Nẵng. Bên cạnh đó, tác giả còn thu thập thông tin thông qua quá trình thực tập và quan sát thực tế tại doanh nghiệp.

- *Phương pháp phân tích và tổng hợp*: Dựa trên các thông tin và số liệu thu thập được, tiến hành phân tích, so sánh và tổng hợp nhằm làm rõ thực trạng chính sách đãi ngộ đối với nhân viên kinh doanh tại doanh nghiệp.

- *Phương pháp so sánh*: So sánh giữa lý thuyết và thực tiễn, cũng như so sánh giữa các giai đoạn hoặc giữa các bộ phận (nếu có), nhằm đánh giá mức độ phù hợp của chính sách đãi ngộ hiện tại.

- *Phương pháp thống kê mô tả*: Sử dụng các số liệu thu thập được để mô tả thực trạng, từ đó đưa ra nhận xét và đánh giá về chính sách đãi ngộ của doanh nghiệp.

LỜI CẢM ƠN

Trước hết, em xin gửi lời cảm ơn chân thành đến Ban Giám hiệu và quý thầy cô Khoa Kinh tế, Trường Đại học Kiến trúc Đà Nẵng đã tận tình giảng dạy, truyền đạt cho em những kiến thức chuyên môn và kỹ năng cần thiết trong suốt quá trình học tập tại trường. Những kiến thức đó là nền tảng quan trọng giúp em vận dụng vào quá trình nghiên cứu và hoàn thành khóa luận tốt nghiệp.

Em xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc đến Thạc sĩ Mai Thị Thảo Chi – giảng viên hướng dẫn, người đã luôn tận tình chỉ bảo, định hướng và đóng góp nhiều ý kiến chuyên môn quý báu trong suốt quá trình thực hiện khóa luận. Sự hướng dẫn và hỗ trợ của cô đã giúp em từng bước hoàn thiện nội dung nghiên cứu một cách khoa học và phù hợp với yêu cầu của khóa luận tốt nghiệp.

Bên cạnh đó, em xin chân thành cảm ơn Ban lãnh đạo Công ty Cổ phần Viễn thông FPT – FPT Telecom Đà Nẵng đã tạo điều kiện thuận lợi để em được thực tập, tìm hiểu thực tế và tiếp cận môi trường làm việc chuyên nghiệp của doanh nghiệp. Em cũng xin gửi lời cảm ơn đến các chị tại Phòng Hành chính – Nhân sự đã nhiệt tình hỗ trợ và chia sẻ nhiều kinh nghiệm thực tiễn trong suốt thời gian thực tập. Đặc biệt, em xin chân thành cảm ơn chị Ngô Thanh Lịch – Chuyên viên Phòng Hành chính – Nhân sự, người đã trực tiếp hướng dẫn, hỗ trợ và tạo điều kiện để em có cơ hội tìm hiểu sâu hơn về hoạt động quản trị nhân sự cũng như thực tế tại doanh nghiệp. Những kiến thức và kinh nghiệm thực tiễn mà em học hỏi được trong quá trình thực tập đã góp phần quan trọng trong việc hoàn thành khóa luận này.

Cuối cùng, em xin gửi lời cảm ơn đến gia đình và bạn bè đã luôn quan tâm, động viên và hỗ trợ em trong suốt quá trình học tập cũng như thực hiện khóa luận tốt nghiệp. Sự yêu thương, động viên và khích lệ của mọi người chính là nguồn động lực to lớn giúp em vượt qua những khó khăn và hoàn thành khóa luận này.

Mặc dù đã rất cố gắng trong quá trình nghiên cứu và thực hiện, nhưng do kiến thức và kinh nghiệm thực tế còn hạn chế nên khóa luận khó tránh khỏi những thiếu sót nhất định. Em rất mong nhận được những ý kiến đóng góp từ quý thầy cô để khóa luận được hoàn thiện hơn.

Em xin trân trọng cảm ơn!

MỤC LỤC

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHÍNH SÁCH ĐÃI NGỘ NHÂN SỰ TRONG DOANH NGHIỆP	1
<i>1.1. Một số khái niệm cơ bản về nguồn nhân lực.....</i>	<i>1</i>
1.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực.....	1
1.1.2. Vai trò của nguồn nhân lực trong doanh nghiệp	2
<i>1.2. Khái quát về chính sách đãi ngộ nhân sự.....</i>	<i>3</i>
1.2.1. Khái niệm đãi ngộ nhân sự	3
1.2.2. Vai trò của chính sách đãi ngộ nhân sự	4
<i>1.3. Các hình thức đãi ngộ nhân sự</i>	<i>5</i>
1.3.1. Đãi ngộ tài chính.....	6
1.3.2. Đãi ngộ phi tài chính.....	11
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CHÍNH SÁCH ĐÃI NGỘ NHÂN SỰ TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VIỄN THÔNG FPT - FPT TELECOM ĐÀ NẴNG.....	16
<i>2.1. Tổng quan về doanh nghiệp.....</i>	<i>16</i>
2.1.1. Giới thiệu chung	16
2.1.2. Lịch sử hình thành và phát triển	16
2.1.3. Lĩnh vực/sản phẩm kinh doanh.....	17
2.1.4. Sơ đồ tổ chức	18
2.1.5. Chức năng phòng ban	18
<i>2.2. Các yếu tố môi trường tác động đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.....</i>	<i>19</i>
2.2.1. Môi trường vĩ mô.....	19
2.2.2. Môi trường vi mô.....	23
<i>2.3. Các nguồn lực của doanh nghiệp ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh.....</i>	<i>26</i>
2.3.1. Cơ sở vật chất	26
2.3.2. Nguồn nhân lực.....	29
2.3.3. Nguồn lực tài chính.....	33
<i>2.4. Phân tích tình hình hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.....</i>	<i>36</i>
<i>2.5. Thực trạng chính sách đãi ngộ đối với nhân viên kinh doanh tại doanh nghiệp.....</i>	<i>38</i>

2.5.1. Đãi ngộ tài chính.....	38
2.5.2. Đãi ngộ phi tài chính.....	49
2.6. Kết luận chung về chính sách đãi ngộ đối với nhân viên kinh doanh.....	59
2.6.1. Ưu điểm	59
2.6.2. Hạn chế	60
2.6.3. Nguyên nhân.....	61
CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN CHÍNH SÁCH ĐÃI NGỘ ĐỐI VỚI NHÂN VIÊN KINH DOANH TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VIỄN THÔNG FPT – FPT TELECOM ĐÀ NẴNG	62
3.1. Cơ sở đề xuất giải pháp.....	62
3.1.1. Định hướng phát triển hoạt động của Công ty Cổ phần Viễn thông FPT – FPT Telecom Đà Nẵng trong thời gian tới.....	62
3.1.2. Các hạn chế trong chính sách đãi ngộ đối với nhân viên kinh doanh tại doanh nghiệp	63
3.2. Một số giải pháp nhằm hoàn thiện chính sách đãi ngộ đối với nhân viên kinh doanh tại doanh nghiệp.....	63
3.2.1. Hoàn thiện chính sách phúc lợi và hỗ trợ tài chính dành cho nhân viên kinh doanh	63
3.2.2. Đa dạng hóa hình thức ghi nhận và động viên thành tích đối với nhân viên kinh doanh	65
3.2.3. Hoàn thiện chương trình đào tạo về kỹ năng xử lý khách hàng từ chối.....	67

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 2.1. Bảng so sánh đối thủ cạnh tranh chính	24
Bảng 2.2. Thống kê diện tích khu vực của công ty FPT Telecom Đà Nẵng	27
Bảng 2.3. Thống kê cơ sở vật chất của Công ty FPT Telecom Đà Nẵng năm 2025.....	28
Bảng 2.4. Tình hình nhân sự của công ty FPT Telecom Đà Nẵng năm 2025.....	29
Bảng 2.5. So sánh sự thay đổi nhân sự của công ty FPT Telecom Đà Nẵng trong 3 năm qua lần lượt là năm 2023,2024,2025.	32
Bảng 2.6. Bảng cân đối kế toán của Công ty Cổ phần Viễn thông FPT – FPT Telecom Đà Nẵng giai đoạn năm 2023 - 2025	34
Bảng 2.7. Bảng kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty Cổ phần Viễn thông FPT - FPT Telecom Đà Nẵng giai đoạn năm 2023 - 2025	37
Bảng 2.8. Mức lương cơ bản đối với nhân viên kinh doanh tại Công ty Cổ phần Viễn thông FPT – FPT Telecom Đà Nẵng giai đoạn 2023 – 2025	39
Bảng 2.9. Mức tiền hoa hồng đối với nhân viên kinh doanh tại Công ty Cổ phần Viễn thông FPT – FPT Telecom Đà Nẵng giai đoạn 2023 – 2025	40
Bảng 2.10. Mức thưởng năng suất đối với nhân viên kinh doanh tại Công ty Cổ phần Viễn thông FPT – FPT Telecom Đà Nẵng giai đoạn 2023 – 2025	42
Bảng 2.11. Tình hình hoàn thành KPI của nhân viên kinh doanh tại Công ty Cổ phần Viễn thông FPT – FPT Telecom Đà Nẵng giai đoạn 2023 – 2025	43
Bảng 2.12. Mức thưởng thành tích nổi bật dành cho nhân viên kinh doanh tại Công ty Cổ phần Viễn thông FPT – FPT Telecom Đà Nẵng năm 2025.....	44
Bảng 2.13. Các chế độ phúc lợi ngày Lễ cho nhân viên của Công ty Cổ phần Viễn thông FPT – FPT Telecom Đà Nẵng từ năm 2023 – 2025.....	47
Bảng 2.14. Bảng chính sách đào tạo nội bộ tại Công ty Cổ phần Viễn thông FPT – FPT Telecom Đà Nẵng giai đoạn năm 2023 – 2025	51
Bảng 3.1. Đề xuất hoàn thiện chính sách phúc lợi và hỗ trợ tài chính dành cho nhân viên kinh doanh	64
Bảng 3.2. Đề xuất đa dạng hóa hình thức ghi nhận và động viên thành tích đối với nhân viên kinh doanh.....	66
Bảng 3.3. Đề xuất hoàn thiện chương trình đào tạo về kỹ năng xử lý khách hàng từ chối dành cho nhân viên kinh doanh	68

DANH MỤC HÌNH ẢNH

Hình 2.1. Logo công ty	16
Hình 2.2. Sơ đồ tổ chức của Công ty FPT Telecom Đà Nẵng	18
Hình 2.3. Doanh thu thuần và lợi nhuận thực hiện qua các năm	36
Hình 2.4. Nhân viên check-in Noel	55
Hình 2.5. Nhân viên kinh doanh họp mặt và làm việc với đội ngũ kỹ thuật.....	55
Hình 2.6. Hình ảnh vinh danh nhân viên kinh doanh có thành tích xuất sắc tháng 11 .	56
Hình 2.7. Hình ảnh sinh nhật nhân viên	56
Hình 2.8. Chương trình Ngày vì cộng đồng FPT	57
Hình 2.10. Hình ảnh làm việc thường ngày của nhân viên kinh doanh	58
Hình 2.9. Hình ảnh NVKD tiếp cận khách hàng để tư vấn sản phẩm/dịch vụ.....	58

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHÍNH SÁCH ĐÃI NGỘ NHÂN SỰ TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Một số khái niệm cơ bản về nguồn nhân lực

1.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực là một trong những yếu tố quan trọng, giữ vai trò quyết định đến sự tồn tại và phát triển của mỗi tổ chức, doanh nghiệp. Trong lĩnh vực quản trị, khái niệm này được tiếp cận dưới nhiều góc độ khác nhau.

Nguồn nhân lực của một tổ chức bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong tổ chức đó, còn nhân lực được hiểu là nguồn lực của mỗi con người mà nguồn lực này gồm có thể lực và trí lực.

Nguồn nhân lực của một tổ chức được hình thành trên cơ sở các cá nhân có vai trò khác nhau và được liên kết với nhau theo những mục tiêu nhất định. Nguồn nhân lực khác với các nguồn lực khác của doanh nghiệp do chính bản chất của con người.

Nguồn nhân lực là toàn bộ khả năng lao động mà doanh nghiệp có thể huy động được để thực hiện mục tiêu sản xuất kinh doanh.

Từ các quan điểm trên có thể thấy, nguồn nhân lực không chỉ đơn thuần là số lượng lao động mà còn bao gồm cả chất lượng của người lao động. Cụ thể, nguồn nhân lực được cấu thành bởi các yếu tố cơ bản như:

- Thể lực: thể hiện qua sức khỏe và khả năng làm việc của người lao động.
- Trí lực: thể hiện qua kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm và khả năng tư duy.
- Nhân cách: thể hiện qua thái độ, ý thức trách nhiệm và đạo đức trong công việc.

Các yếu tố này có mối quan hệ chặt chẽ với nhau và cùng ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc của người lao động trong tổ chức.

Tóm lại, có thể hiểu một cách khái quát rằng, nguồn nhân lực là toàn bộ con người trong tổ chức cùng với những tiềm năng về thể lực, trí lực và nhân cách mà họ có thể vận dụng để góp phần thực hiện mục tiêu chung của doanh nghiệp.

Từ đó, có thể hiểu rằng quản trị nguồn nhân lực là hệ thống các triết lý, chính sách và hoạt động chức năng về thu hút, đào tạo – phát triển và duy trì con người của một tổ chức nhằm đạt được kết quả tối ưu cho cả tổ chức lẫn nhân viên.

1.1.2. Vai trò của nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

Nguồn nhân lực giữ vai trò đặc biệt quan trọng đối với sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Nguồn nhân lực không chỉ là yếu tố trực tiếp tham gia vào quá trình sản xuất kinh doanh mà còn là nhân tố quyết định việc sử dụng hiệu quả các nguồn lực khác của doanh nghiệp.

Thứ nhất, nguồn nhân lực là yếu tố quyết định đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Trên thực tế, mọi hoạt động trong doanh nghiệp, từ việc hoạch định chiến lược, tổ chức sản xuất đến cung ứng sản phẩm, dịch vụ đều được thực hiện thông qua con người. Dù doanh nghiệp có nguồn vốn lớn hay công nghệ hiện đại đến đâu, nếu đội ngũ nhân sự không đủ năng lực hoặc thiếu tinh thần trách nhiệm thì các nguồn lực đó cũng khó được khai thác hiệu quả. Ngược lại, một đội ngũ nhân sự có trình độ chuyên môn tốt, kỹ năng phù hợp và thái độ làm việc tích cực sẽ giúp doanh nghiệp nâng cao năng suất lao động, tối ưu hóa quy trình làm việc và đạt được mục tiêu kinh doanh đã đề ra. Do đó, chất lượng nguồn nhân lực có mối quan hệ trực tiếp và chặt chẽ với hiệu quả hoạt động chung của doanh nghiệp.

Thứ hai, nguồn nhân lực còn là yếu tố tạo ra lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp. Trong bối cảnh hội nhập và toàn cầu hóa hiện nay, các yếu tố như vốn, công nghệ hay trang thiết bị có thể dễ dàng được sao chép hoặc tiếp cận giữa các doanh nghiệp. Tuy nhiên, yếu tố con người với kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm và đặc biệt là tư duy làm việc lại mang tính riêng biệt và khó thay thế. Chính sự khác biệt này tạo nên lợi thế cạnh tranh bền vững cho doanh nghiệp. Một đội ngũ nhân sự chất lượng cao không chỉ giúp doanh nghiệp nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ mà còn góp phần xây dựng hình ảnh, uy tín thương hiệu trên thị trường. Vì vậy, đầu tư vào nguồn nhân lực được xem là một trong những chiến lược quan trọng để nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

Thứ ba, nguồn nhân lực đóng vai trò quan trọng trong quá trình đổi mới và phát triển doanh nghiệp. Trong điều kiện môi trường kinh doanh luôn biến động, doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển cần không ngừng đổi mới. Quá trình này phụ thuộc rất lớn vào khả năng sáng tạo, tư duy đổi mới và tinh thần học hỏi của người lao động. Nhân viên không chỉ là người thực hiện công việc mà còn là người trực tiếp đề xuất ý tưởng, cải tiến quy trình và nâng cao hiệu quả hoạt động. Khi doanh nghiệp có đội ngũ

nhân sự chủ động, sáng tạo và sẵn sàng thích ứng với thay đổi, khả năng đổi mới và phát triển sẽ được nâng cao một cách đáng kể.

Thứ tư, nguồn nhân lực còn góp phần duy trì sự ổn định và phát triển bền vững của doanh nghiệp. Một đội ngũ nhân viên có sự gắn bó lâu dài, tinh thần trách nhiệm cao và thái độ làm việc tích cực sẽ giúp doanh nghiệp duy trì hoạt động ổn định, hạn chế các rủi ro liên quan đến biến động nhân sự. Đồng thời, môi trường làm việc có sự hợp tác và tin tưởng giữa các thành viên cũng sẽ góp phần xây dựng văn hóa doanh nghiệp lành mạnh. Đây chính là nền tảng quan trọng để doanh nghiệp phát triển bền vững trong dài hạn, không chỉ về mặt kinh tế mà còn về mặt xã hội.

1.2. Khái quát về chính sách đãi ngộ nhân sự

1.2.1. Khái niệm đãi ngộ nhân sự

Trong quản trị nguồn nhân lực, đãi ngộ nhân sự là một nội dung quan trọng, phản ánh mối quan hệ lợi ích giữa người lao động và doanh nghiệp. Đây là công cụ giúp doanh nghiệp thu hút, duy trì và khuyến khích người lao động làm việc hiệu quả, đồng thời góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh của tổ chức.

Đãi ngộ nhân sự là quá trình chăm lo đời sống vật chất và tinh thần của người lao động để họ có thể hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao và qua đó góp phần hoàn thành mục tiêu của doanh nghiệp. Quan điểm này cho thấy bản chất của đãi ngộ nhân sự không chỉ dừng lại ở việc chi trả thu nhập mà còn bao hàm sự quan tâm toàn diện đến đời sống của người lao động.

Bên cạnh đó, đãi ngộ nhân lực là toàn bộ các khoản thù lao vật chất và phi vật chất mà người lao động nhận được trong quá trình làm việc tại doanh nghiệp. Cách tiếp cận này làm rõ nội dung của đãi ngộ được thể hiện trên cả hai phương diện tài chính và phi tài chính.

Từ các quan điểm trên, có thể khái quát rằng, đãi ngộ nhân sự là hệ thống các chính sách và hoạt động mà doanh nghiệp sử dụng nhằm bù đắp, ghi nhận và khuyến khích sự đóng góp của người lao động thông qua các lợi ích về vật chất và tinh thần. Đây là một quá trình mang tính liên tục, gắn liền với toàn bộ thời gian làm việc của người lao động trong tổ chức.

Bên cạnh đó, theo nội dung trong các giáo trình quản trị nhân lực, đãi ngộ nhân sự có thể được xem xét trên hai khía cạnh cơ bản. Thứ nhất, về phương diện kinh tế, đãi ngộ là công cụ giúp doanh nghiệp bù đắp hao phí lao động, đảm bảo thu nhập và

ổn định đời sống cho người lao động. Thứ hai, về phương diện quản trị - xã hội, đãi ngộ góp phần tạo động lực làm việc, nâng cao sự hài lòng và tăng cường sự gắn bó của nhân viên đối với doanh nghiệp. Hai khía cạnh này có mối quan hệ chặt chẽ với nhau và cùng ảnh hưởng đến hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

1.2.2. Vai trò của chính sách đãi ngộ nhân sự

Trong quản trị nguồn nhân lực, chính sách đãi ngộ không chỉ đơn thuần là công cụ chi trả cho người lao động mà còn đóng vai trò quan trọng trong việc điều tiết mối quan hệ lao động và nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức. Đãi ngộ nhân sự có tác động toàn diện không chỉ đến người lao động mà còn đến doanh nghiệp và rộng hơn là toàn xã hội. Cụ thể, vai trò của chính sách đãi ngộ được thể hiện trên các khía cạnh sau:

a) Đối với người lao động

Trước hết, chính sách đãi ngộ có ý nghĩa trực tiếp trong việc đảm bảo đời sống của người lao động. Thông qua các yếu tố như tiền lương, thưởng và phúc lợi, người lao động có điều kiện đáp ứng các nhu cầu cơ bản trong cuộc sống cũng như nâng cao chất lượng sống. Đây là nền tảng quan trọng giúp họ yên tâm làm việc và gắn bó lâu dài với doanh nghiệp.

Bên cạnh đó, đãi ngộ còn đóng vai trò như một công cụ tạo động lực làm việc. Khi người lao động cảm nhận được sự ghi nhận xứng đáng với công sức bỏ ra, họ sẽ có xu hướng làm việc tích cực hơn, nâng cao năng suất và tinh thần trách nhiệm. Ngược lại, nếu chính sách đãi ngộ không hợp lý, dễ dẫn đến tâm lý bất mãn, giảm hiệu quả làm việc và gia tăng ý định nghỉ việc.

Ngoài ra, đãi ngộ nhân sự còn góp phần thỏa mãn các nhu cầu tinh thần của người lao động. Những yếu tố như môi trường làm việc, sự công nhận, cơ hội phát triển hay văn hóa doanh nghiệp có tác động lớn đến mức độ hài lòng và sự gắn kết của nhân viên. Do đó, một chính sách đãi ngộ toàn diện không chỉ quan tâm đến thu nhập mà còn cần chú trọng đến các yếu tố phi tài chính.

b) Đối với doanh nghiệp

Đối với doanh nghiệp, chính sách đãi ngộ là một trong những công cụ quan trọng để thu hút và giữ chân nguồn nhân lực chất lượng cao. Trong bối cảnh thị trường lao động cạnh tranh, một chế độ đãi ngộ hợp lý và hấp dẫn sẽ giúp doanh nghiệp nâng cao khả năng cạnh tranh trong tuyển dụng.

Không chỉ dừng lại ở việc thu hút, đãi ngộ còn góp phần duy trì và phát triển nguồn nhân lực. Khi người lao động cảm thấy hài lòng với những gì họ nhận được, họ sẽ có xu hướng gắn bó lâu dài, từ đó giúp doanh nghiệp giảm chi phí tuyển dụng, đào tạo lại và hạn chế tình trạng biến động nhân sự.

Bên cạnh đó, chính sách đãi ngộ còn ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Một hệ thống đãi ngộ được thiết kế hợp lý sẽ tạo động lực làm việc, thúc đẩy năng suất lao động và nâng cao chất lượng công việc. Đồng thời, đây cũng là công cụ giúp doanh nghiệp định hướng hành vi của người lao động theo mục tiêu chung, góp phần nâng cao hiệu quả quản trị.

c) Đối với xã hội

Ở phạm vi rộng hơn, chính sách đãi ngộ nhân sự cũng có những tác động nhất định đến xã hội. Trước hết, việc đảm bảo thu nhập và phúc lợi cho người lao động góp phần nâng cao mức sống của dân cư, từ đó thúc đẩy tiêu dùng và phát triển kinh tế.

Ngoài ra, chính sách đãi ngộ hợp lý còn góp phần ổn định quan hệ lao động, hạn chế các tranh chấp và mâu thuẫn giữa người lao động và người sử dụng lao động. Điều này có ý nghĩa quan trọng trong việc duy trì môi trường làm việc ổn định và trật tự xã hội.

Cuối cùng, đãi ngộ nhân sự còn đóng vai trò trong việc phân bổ và sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực trong nền kinh tế. Khi các doanh nghiệp xây dựng chính sách đãi ngộ phù hợp, người lao động sẽ có xu hướng lựa chọn những nơi làm việc có điều kiện tốt hơn, từ đó góp phần nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và thúc đẩy sự phát triển bền vững của xã hội.

1.3. Các hình thức đãi ngộ nhân sự

Trong doanh nghiệp, để thực hiện hiệu quả chính sách đãi ngộ, các nhà quản trị thường xây dựng hệ thống đãi ngộ dưới nhiều hình thức khác nhau nhằm đáp ứng đa dạng nhu cầu của người lao động. Đãi ngộ nhân sự trong doanh nghiệp được chia thành hai nhóm cơ bản, bao gồm *đãi ngộ tài chính* và *đãi ngộ phi tài chính*.

Việc kết hợp hài hòa giữa hai hình thức đãi ngộ này giúp doanh nghiệp không chỉ thu hút và giữ chân nhân lực mà còn nâng cao hiệu quả làm việc và sự hài lòng của người lao động. Trên cơ sở đó, nội dung dưới đây sẽ đi sâu phân tích từng hình thức đãi ngộ nhân sự trong doanh nghiệp.

1.3.1. Đãi ngộ tài chính

Trong hệ thống đãi ngộ nhân sự, đãi ngộ tài chính là bộ phận quan trọng, phản ánh trực tiếp lợi ích vật chất mà người lao động nhận được từ doanh nghiệp trong quá trình làm việc. Đãi ngộ tài chính được hiểu là các khoản thu nhập bằng tiền hoặc có thể quy đổi thành tiền mà doanh nghiệp chi trả cho người lao động nhằm bù đắp sức lao động, ghi nhận kết quả làm việc và tạo động lực làm việc. Đãi ngộ tài chính trong doanh nghiệp bao gồm bốn bộ phận cơ bản, đó là: tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi và các khoản trợ cấp. Đây là những nội dung chủ yếu cấu thành hệ thống thu nhập của người lao động.

1.3.1.1. Tiền lương

a) Khái niệm

Tiền lương là một trong những yếu tố cốt lõi của hệ thống đãi ngộ tài chính trong doanh nghiệp, phản ánh giá trị sức lao động mà người lao động bỏ ra và được doanh nghiệp chi trả tương xứng. Tiền lương được hiểu là khoản thù lao bằng tiền mà người sử dụng lao động trả cho người lao động căn cứ vào kết quả lao động, thời gian làm việc và thỏa thuận giữa hai bên trong hợp đồng lao động.

Dưới góc độ quản trị, tiền lương không chỉ mang ý nghĩa là chi phí của doanh nghiệp mà còn là công cụ quan trọng để thu hút, duy trì và tạo động lực cho người lao động. Một hệ thống tiền lương được xây dựng hợp lý sẽ giúp đảm bảo tính công bằng nội bộ, đồng thời nâng cao năng suất và hiệu quả làm việc của nhân viên.

Bên cạnh đó, tiền lương còn được xem là yếu tố thể hiện mối quan hệ phân phối trong doanh nghiệp, gắn liền với hiệu quả sản xuất kinh doanh và mức độ đóng góp của người lao động. Điều này cho thấy tiền lương không chỉ đơn thuần là khoản chi trả mà còn mang ý nghĩa kinh tế – xã hội sâu sắc.

b) Các hình thức trả lương

Trong thực tiễn quản trị nhân lực, doanh nghiệp có thể áp dụng nhiều hình thức trả lương khác nhau tùy thuộc vào đặc điểm công việc và mục tiêu quản lý. Một số hình thức trả lương phổ biến bao gồm: trả lương theo thời gian, trả lương theo sản phẩm, trả lương khoán, trả lương theo năng lực hoặc hiệu quả công việc.

- *Trả lương theo thời gian:* Đây là hình thức trả lương dựa trên thời gian làm việc của người lao động (giờ, ngày, tháng) và mức lương đã được xác định trước. Hình thức này thường được áp dụng đối với các công việc mang tính ổn định, khó định

lượng chính xác kết quả đầu ra. Ưu điểm của phương pháp này là đơn giản, dễ quản lý, tuy nhiên hạn chế là chưa gắn chặt thu nhập với năng suất lao động.

- *Trả lương theo sản phẩm:* Hình thức này căn cứ vào số lượng và chất lượng sản phẩm mà người lao động hoàn thành. Đây là phương pháp có khả năng gắn thu nhập với kết quả lao động rõ ràng, từ đó tạo động lực thúc đẩy năng suất làm việc. Tuy nhiên, để áp dụng hiệu quả, doanh nghiệp cần xây dựng hệ thống định mức lao động và tiêu chuẩn đánh giá chính xác.

- *Trả lương khoán:* Trả lương khoán là hình thức doanh nghiệp giao một khối lượng công việc cụ thể và trả lương dựa trên mức độ hoàn thành công việc đó. Hình thức này thường được áp dụng đối với các công việc mang tính độc lập hoặc theo dự án. Ưu điểm là tăng tính chủ động cho người lao động, nhưng cũng đòi hỏi cơ chế kiểm soát chặt chẽ để đảm bảo chất lượng công việc.

- *Trả lương theo năng lực hoặc hiệu quả công việc:* Đây là hình thức trả lương hiện đại, trong đó mức lương được xác định dựa trên năng lực cá nhân, kết quả thực hiện công việc và mức độ đóng góp của người lao động vào mục tiêu chung của doanh nghiệp. Hình thức này giúp khuyến khích sự phát triển cá nhân và nâng cao hiệu quả tổ chức, tuy nhiên việc đánh giá cần đảm bảo tính công bằng và minh bạch.

1.3.1.2. Tiền thưởng

a) Khái niệm

Tiền thưởng là một bộ phận quan trọng trong hệ thống đãi ngộ tài chính, được doanh nghiệp sử dụng nhằm khuyến khích và ghi nhận những đóng góp vượt mức của người lao động. Tiền thưởng được hiểu là khoản tiền bổ sung mà doanh nghiệp trả cho người lao động căn cứ vào kết quả thực hiện công việc, mức độ hoàn thành vượt chỉ tiêu hoặc những đóng góp đặc biệt cho tổ chức.

Khác với tiền lương mang tính ổn định và được xác định trước, tiền thưởng thường mang tính linh hoạt, gắn liền với hiệu quả công việc và kết quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp trong từng thời kỳ. Do đó, tiền thưởng không chỉ có ý nghĩa về mặt vật chất mà còn đóng vai trò quan trọng trong việc tạo động lực làm việc, thúc đẩy tinh thần cạnh tranh lành mạnh và nâng cao hiệu suất lao động.

Mặt khác, tiền thưởng còn là công cụ quản trị hữu hiệu giúp doanh nghiệp định hướng hành vi của người lao động theo mục tiêu chung. Khi được thiết kế hợp lý,

chính sách thưởng sẽ góp phần gắn lợi ích của người lao động với kết quả hoạt động của doanh nghiệp, từ đó nâng cao hiệu quả tổ chức.

b) Các hình thức thưởng

Trong thực tế, tiền thưởng trong doanh nghiệp được áp dụng dưới nhiều hình thức khác nhau nhằm khuyến khích người lao động nâng cao hiệu quả làm việc. Các doanh nghiệp có thể áp dụng một số hình thức thưởng chủ yếu như sau:

- *Thưởng năng suất, chất lượng*: Đây là hình thức thưởng áp dụng khi người lao động thực hiện công việc vượt mức yêu cầu về số lượng hoặc chất lượng sản phẩm, dịch vụ. Hình thức này gắn trực tiếp kết quả lao động với thu nhập bổ sung, từ đó khuyến khích người lao động nâng cao năng suất và chất lượng công việc.

- *Thưởng tiết kiệm*: Hình thức thưởng này được áp dụng khi người lao động sử dụng tiết kiệm các yếu tố đầu vào như nguyên vật liệu, chi phí sản xuất nhưng vẫn đảm bảo yêu cầu về chất lượng sản phẩm hoặc dịch vụ. Qua đó, doanh nghiệp vừa giảm chi phí vừa nâng cao ý thức trách nhiệm của người lao động.

- *Thưởng sáng kiến*: Được áp dụng đối với những cá nhân hoặc tập thể có sáng kiến cải tiến kỹ thuật, đổi mới phương pháp làm việc hoặc đề xuất giải pháp mang lại hiệu quả cao cho doanh nghiệp. Hình thức thưởng này góp phần thúc đẩy tư duy sáng tạo và cải tiến liên tục trong tổ chức.

- *Thưởng theo kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp*: Đây là hình thức thưởng gắn với kết quả hoạt động chung của doanh nghiệp, thường được áp dụng khi doanh nghiệp đạt lợi nhuận. Người lao động sẽ được chia một phần lợi ích dưới dạng tiền thưởng, thưởng vào cuối quý hoặc cuối năm, qua đó tạo sự gắn kết giữa lợi ích cá nhân và tổ chức.

- *Thưởng tìm được nơi cung ứng, tiêu thụ, ký kết hợp đồng mới*: Hình thức này áp dụng đối với những nhân viên có đóng góp trong việc tìm kiếm khách hàng mới, mở rộng thị trường hoặc ký kết được các hợp đồng mang lại lợi nhuận cho doanh nghiệp. Đây là công cụ quan trọng trong việc thúc đẩy hoạt động kinh doanh và phát triển thị trường.

- *Thưởng bảo đảm ngày công*: Áp dụng đối với người lao động làm việc đầy đủ hoặc vượt mức số ngày công theo quy định của doanh nghiệp. Hình thức này góp phần nâng cao ý thức kỷ luật và tinh thần trách nhiệm trong công việc.

- *Thưởng về sự tận tâm với doanh nghiệp*: Đây là hình thức thưởng dành cho những người lao động có hành vi tích cực, thể hiện sự tận tụy, trung thành hoặc có đóng góp đặc biệt giúp nâng cao uy tín, lợi ích của doanh nghiệp. Hình thức này không chỉ mang ý nghĩa vật chất mà còn có giá trị tinh thần lớn.

1.3.1.3. Phúc lợi

a) Khái niệm

Phúc lợi là một bộ phận quan trọng trong hệ thống đãi ngộ tài chính của doanh nghiệp, được cung cấp cho người lao động dưới dạng các khoản hỗ trợ hoặc lợi ích ngoài tiền lương và tiền thưởng. Phúc lợi bao gồm các khoản mà doanh nghiệp chi trả nhằm đảm bảo đời sống cho người lao động, góp phần nâng cao mức độ gắn bó và sự hài lòng trong công việc.

Khác với tiền lương mang tính trực tiếp, phúc lợi thường mang tính gián tiếp và có thể được thực hiện dưới nhiều hình thức khác nhau như bảo hiểm, trợ cấp, hoặc các chương trình chăm sóc đời sống. Việc xây dựng hệ thống phúc lợi hợp lý không chỉ giúp doanh nghiệp thu hút và giữ chân người lao động mà còn góp phần tạo dựng hình ảnh tích cực của tổ chức trên thị trường lao động.

b) Các loại phúc lợi

Phúc lợi trong doanh nghiệp thường được chia thành các loại chủ yếu sau:

- *Phúc lợi bắt buộc*: Đây là các khoản phúc lợi mà doanh nghiệp phải thực hiện theo quy định của pháp luật. Bao gồm các chế độ như bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp và các chế độ nghỉ phép theo quy định. Những phúc lợi này nhằm đảm bảo quyền lợi cơ bản và an sinh cho người lao động trong quá trình làm việc.

- *Phúc lợi tự nguyện*: Là các khoản phúc lợi do doanh nghiệp chủ động xây dựng nhằm nâng cao đời sống vật chất và tinh thần cho người lao động. Các phúc lợi này có thể bao gồm bảo hiểm bổ sung, hỗ trợ ăn trưa, hỗ trợ đi lại, nhà ở, chăm sóc sức khỏe định kỳ hoặc các chương trình nghỉ mát, du lịch. Đây là yếu tố quan trọng giúp doanh nghiệp tạo sự khác biệt trong chính sách đãi ngộ.

- *Phúc lợi trực tiếp*: Phúc lợi trực tiếp là những khoản hỗ trợ được cung cấp trực tiếp cho người lao động dưới dạng tiền hoặc hiện vật, như trợ cấp khó khăn, trợ cấp ốm đau, quà tặng vào các dịp lễ, Tết. Những khoản này có tác động nhanh chóng đến đời sống người lao động và thể hiện sự quan tâm kịp thời của doanh nghiệp.

- *Phúc lợi gián tiếp*: Đây là các lợi ích mà người lao động được hưởng thông qua các điều kiện làm việc hoặc môi trường làm việc do doanh nghiệp tạo ra, chẳng hạn như môi trường làm việc an toàn, trang thiết bị hiện đại, thời gian làm việc linh hoạt hoặc các chương trình chăm sóc sức khỏe tinh thần. Mặc dù không thể hiện trực tiếp bằng tiền, nhưng các phúc lợi này có ý nghĩa lâu dài đối với sự hài lòng và gắn bó của người lao động.

1.3.1.4. Các khoản trợ cấp

a) Khái niệm

Trợ cấp là một bộ phận của hệ thống đãi ngộ tài chính, được doanh nghiệp chi trả cho người lao động nhằm hỗ trợ họ trong những điều kiện hoặc hoàn cảnh làm việc cụ thể. Trợ cấp là các khoản thu nhập bổ sung ngoài tiền lương cơ bản, được sử dụng để bù đắp các yếu tố như điều kiện lao động không thuận lợi, tính chất công việc đặc thù hoặc hỗ trợ đời sống người lao động.

Khác với tiền lương mang tính ổn định và cố định, trợ cấp thường mang tính linh hoạt, được chi trả tùy thuộc vào hoàn cảnh cụ thể của người lao động hoặc chính sách của doanh nghiệp. Việc áp dụng các khoản trợ cấp hợp lý góp phần đảm bảo công bằng, nâng cao sự hài lòng và tạo động lực làm việc cho người lao động.

b) Các loại trợ cấp

Trong doanh nghiệp có thể áp dụng một số loại trợ cấp phổ biến như sau:

- *Trợ cấp chức vụ, trách nhiệm*: Đây là khoản trợ cấp dành cho những người lao động giữ vị trí quản lý hoặc đảm nhận trách nhiệm cao hơn so với công việc thông thường. Khoản trợ cấp này nhằm ghi nhận trách nhiệm bổ sung và áp lực công việc mà người lao động phải gánh vác.

- *Trợ cấp độc hại, nguy hiểm*: Áp dụng đối với người lao động làm việc trong môi trường có yếu tố độc hại, nguy hiểm hoặc ảnh hưởng đến sức khỏe. Khoản trợ cấp này nhằm bù đắp những rủi ro và tổn hại có thể xảy ra trong quá trình làm việc.

- *Trợ cấp khu vực*: Được áp dụng cho người lao động làm việc tại các khu vực có điều kiện kinh tế - xã hội khó khăn, vùng sâu vùng xa hoặc nơi có điều kiện sinh hoạt không thuận lợi. Mục đích là hỗ trợ người lao động ổn định cuộc sống và yên tâm công tác.

- *Trợ cấp lưu động*: Dành cho những người lao động thường xuyên phải di chuyển, thay đổi địa điểm làm việc. Khoản trợ cấp này giúp bù đắp chi phí đi lại và những bất tiện trong quá trình làm việc.

- *Trợ cấp ăn trưa, đi lại, sinh hoạt*: Đây là các khoản hỗ trợ nhằm giúp người lao động giảm bớt chi phí sinh hoạt hàng ngày. Mặc dù giá trị không lớn, nhưng có ý nghĩa thiết thực trong việc nâng cao đời sống và tạo sự gắn bó với doanh nghiệp.

- *Trợ cấp khó khăn, đột xuất*: Áp dụng trong các trường hợp người lao động gặp khó khăn như ốm đau, tai nạn, hoàn cảnh gia đình đặc biệt. Khoản trợ cấp này thể hiện sự quan tâm của doanh nghiệp đối với người lao động, góp phần xây dựng văn hóa tổ chức tích cực.

1.3.2. Đãi ngộ phi tài chính

Bên cạnh đãi ngộ tài chính, đãi ngộ phi tài chính cũng giữ vai trò quan trọng trong hệ thống đãi ngộ nhân sự của doanh nghiệp. Nếu như đãi ngộ tài chính tập trung vào các lợi ích vật chất, thì đãi ngộ phi tài chính hướng đến việc thỏa mãn các nhu cầu về tinh thần, tâm lý và môi trường làm việc của người lao động. Đãi ngộ phi tài chính là hình thức đãi ngộ thông qua công việc và môi trường làm việc nhằm đáp ứng nhu cầu tinh thần của người lao động. Đây là yếu tố có tác động trực tiếp đến sự hài lòng, động lực làm việc và mức độ gắn bó của nhân viên đối với doanh nghiệp.

Từ cách tiếp cận trên, đãi ngộ phi tài chính trong doanh nghiệp bao gồm các nội dung chủ yếu như: cơ hội thăng tiến, bản chất công việc, văn hóa doanh nghiệp và điều kiện làm việc. Những yếu tố này góp phần tạo nên môi trường làm việc tích cực, giúp người lao động phát huy năng lực, nâng cao hiệu quả công việc và gắn bó lâu dài với tổ chức.

1.3.2.1. Cơ hội thăng tiến

Cơ hội thăng tiến là khả năng người lao động được phát triển nghề nghiệp, được giao những công việc có mức độ trách nhiệm cao hơn hoặc được bổ nhiệm vào vị trí cao hơn trong tổ chức. Đây không chỉ là sự thay đổi về chức danh hay vị trí công tác mà còn phản ánh sự ghi nhận của doanh nghiệp đối với năng lực, kết quả làm việc và tiềm năng phát triển của người lao động. Khi nhân viên nhận thấy bản thân có cơ hội tiến xa hơn trong nghề nghiệp, họ sẽ có xu hướng nỗ lực nhiều hơn để khẳng định năng lực và đóng góp tích cực cho tổ chức.

Đối với người lao động, cơ hội thăng tiến có ý nghĩa lớn trong việc thỏa mãn nhu cầu được công nhận, nhu cầu phát triển bản thân và nhu cầu khẳng định giá trị cá nhân trong công việc. Khi doanh nghiệp xây dựng lộ trình phát triển nghề nghiệp rõ ràng, minh bạch và công bằng, người lao động sẽ có định hướng cụ thể để phấn đấu, từ đó chủ động học hỏi, nâng cao trình độ chuyên môn cũng như kỹ năng cần thiết. Ngược lại, nếu nhân viên không nhìn thấy triển vọng phát triển trong tương lai, họ dễ rơi vào trạng thái làm việc cầm chừng, thiếu động lực hoặc tìm kiếm cơ hội ở doanh nghiệp khác.

Đối với doanh nghiệp, việc tạo ra cơ hội thăng tiến giúp thu hút và giữ chân đội ngũ nhân sự có năng lực, đặc biệt là những lao động trẻ có mong muốn phát triển nghề nghiệp lâu dài. Bên cạnh đó, doanh nghiệp có thể chủ động xây dựng nguồn nhân lực kế cận thông qua việc phát hiện, đào tạo và đề bạt nhân sự nội bộ. Điều này không chỉ giúp tiết kiệm chi phí tuyển dụng từ bên ngoài mà còn giảm rủi ro khi sử dụng nhân sự mới chưa hiểu rõ văn hóa và quy trình làm việc của tổ chức. Đồng thời, chính sách thăng tiến hợp lý còn góp phần tạo môi trường cạnh tranh tích cực, khuyến khích nhân viên nâng cao hiệu quả công việc.

Cơ hội thăng tiến trong doanh nghiệp có thể được thể hiện dưới nhiều hình thức khác nhau như đề bạt lên vị trí quản lý, bổ nhiệm vào chức danh chuyên môn cao hơn, mở rộng phạm vi công việc, giao phụ trách các dự án quan trọng hoặc đưa vào chương trình quy hoạch cán bộ nguồn. Ngoài ra, việc tạo điều kiện tham gia các khóa đào tạo, bồi dưỡng kỹ năng lãnh đạo và chuyên môn cũng được xem là một bước chuẩn bị cần thiết cho quá trình thăng tiến của người lao động.

Tuy nhiên, để cơ hội thăng tiến thực sự phát huy hiệu quả, doanh nghiệp cần xây dựng tiêu chí đánh giá rõ ràng, minh bạch và công bằng. Việc đề bạt cần dựa trên năng lực, thành tích và mức độ phù hợp với vị trí công việc thay vì các yếu tố cảm tính. Khi người lao động tin tưởng rằng mọi nỗ lực của mình đều có cơ hội được ghi nhận xứng đáng, họ sẽ gia tăng mức độ gắn bó và sẵn sàng đồng hành lâu dài cùng doanh nghiệp.

1.3.2.2. Bản chất công việc

Bản chất công việc phản ánh giá trị bên trong của công việc mà người lao động trực tiếp đảm nhận. Đãi ngộ phi tài chính không chỉ được thực hiện thông qua môi trường làm việc mà còn thông qua bản thân công việc. Điều này cho thấy, nếu công

việc được bố trí phù hợp, tạo sự hứng thú và giúp người lao động phát huy năng lực thì bản thân công việc cũng được xem là một hình thức đãi ngộ đối với người lao động.

Bản chất công việc thường được thể hiện qua mức độ phù hợp giữa công việc với năng lực của người lao động, tính rõ ràng của nhiệm vụ, khả năng sử dụng chuyên môn và cơ hội học hỏi trong quá trình làm việc. Khi được giao đúng công việc phù hợp với trình độ và khả năng, người lao động sẽ dễ hoàn thành nhiệm vụ hơn, đồng thời cảm thấy tự tin và thoải mái trong công việc.

Ngoài ra, công việc có tính hấp dẫn thường là công việc có mục tiêu rõ ràng, có sự thử thách phù hợp và giúp người lao động thấy được kết quả đóng góp của mình. Nếu công việc quá đơn điệu, lặp đi lặp lại hoặc không có cơ hội phát triển, người lao động dễ cảm thấy nhàm chán và giảm động lực làm việc. Ngược lại, nếu công việc có sự đa dạng và tạo điều kiện phát huy khả năng cá nhân thì nhân viên sẽ tích cực hơn trong quá trình làm việc.

Đối với người lao động, bản chất công việc tốt giúp họ cảm thấy công việc có ý nghĩa, phù hợp với năng lực và có cơ hội phát triển bản thân. Đây là yếu tố quan trọng giúp nâng cao sự hài lòng và tăng mức độ gắn bó với doanh nghiệp.

Đối với doanh nghiệp, khi công việc được tổ chức hợp lý và phù hợp với từng người lao động sẽ góp phần nâng cao năng suất lao động, cải thiện hiệu quả công việc và hạn chế tình trạng nghỉ việc. Vì vậy, doanh nghiệp cần quan tâm đến việc phân công công việc phù hợp, tạo điều kiện học hỏi và giúp người lao động phát huy tốt năng lực của mình.

1.3.2.3. Văn hóa doanh nghiệp

Văn hóa doanh nghiệp là hệ thống các giá trị, niềm tin, chuẩn mực và cách ứng xử được hình thành và duy trì trong suốt quá trình hoạt động của tổ chức. Đây là yếu tố mang tính “vô hình”, tuy không dễ nhận biết như các yếu tố vật chất nhưng lại có tác động sâu sắc đến nhận thức, thái độ và hành vi của người lao động trong doanh nghiệp.

Trong thực tế, văn hóa doanh nghiệp không chỉ thể hiện qua những khẩu hiệu hay quy định được ban hành mà còn được phản ánh rõ nét qua cách con người làm việc và tương tác với nhau hằng ngày. Cụ thể, văn hóa thể hiện qua phong cách lãnh đạo, cách cấp trên giao việc và đánh giá nhân viên, mức độ cởi mở trong trao đổi ý kiến, cũng

nghư cách doanh nghiệp ghi nhận và đối xử với người lao động. Những yếu tố này tạo nên “trải nghiệm làm việc” thực tế của nhân viên trong tổ chức.

Một môi trường làm việc có văn hóa tích cực thường đề cao sự tôn trọng, công bằng và hợp tác. Khi người lao động cảm thấy ý kiến của mình được lắng nghe, nỗ lực được ghi nhận và mối quan hệ trong công việc mang tính hỗ trợ, họ sẽ có xu hướng làm việc chủ động hơn, đồng thời hình thành sự gắn bó lâu dài với doanh nghiệp. Ngược lại, nếu văn hóa doanh nghiệp mang tính áp đặt, thiếu minh bạch hoặc tồn tại sự bất công trong quản lý, người lao động rất dễ rơi vào trạng thái căng thẳng, mất động lực và dần có ý định rời bỏ tổ chức.

Đặc biệt, trong bối cảnh hiện nay, văn hóa doanh nghiệp còn ảnh hưởng mạnh đến quyết định lựa chọn và gắn bó của người lao động, nhất là với lực lượng lao động trẻ. Không ít trường hợp người lao động sẵn sàng rời bỏ công việc dù mức thu nhập không thấp, chỉ vì môi trường làm việc không phù hợp hoặc không tạo được cảm giác thoải mái về tinh thần.

Ngoài ra, văn hóa doanh nghiệp còn đóng vai trò định hướng hành vi và tạo sự thống nhất trong tổ chức. Khi các giá trị văn hóa được xây dựng rõ ràng và thực hiện một cách nhất quán, doanh nghiệp sẽ hạn chế được mâu thuẫn nội bộ, nâng cao hiệu quả phối hợp giữa các bộ phận và tạo nền tảng cho sự phát triển bền vững.

Từ đó có thể thấy, văn hóa doanh nghiệp không chỉ là một yếu tố hỗ trợ mà còn là một nội dung quan trọng trong chính sách đãi ngộ phi tài chính. Việc xây dựng môi trường làm việc tích cực, công bằng và tôn trọng con người sẽ góp phần nâng cao sự hài lòng, tạo động lực làm việc và giữ chân nhân sự trong doanh nghiệp.

1.3.2.4. Điều kiện làm việc

Điều kiện làm việc là một trong những yếu tố cơ bản nhưng lại có ảnh hưởng trực tiếp đến trải nghiệm của người lao động trong quá trình làm việc. Nội dung này không chỉ bao gồm các yếu tố hữu hình như cơ sở vật chất, trang thiết bị, mà còn liên quan đến cách tổ chức công việc, thời gian làm việc và mức độ thuận tiện trong quá trình thực hiện công việc.

Trên thực tế, một môi trường làm việc được trang bị đầy đủ, an toàn và phù hợp sẽ giúp người lao động thực hiện công việc một cách hiệu quả hơn, đồng thời giảm bớt áp lực về thể chất và tinh thần. Ví dụ, việc cung cấp đầy đủ công cụ làm việc, bố trí

không gian hợp lý hoặc sắp xếp thời gian làm việc khoa học sẽ giúp nhân viên tiết kiệm thời gian, nâng cao năng suất và cảm thấy thoải mái hơn khi làm việc.

Bên cạnh đó, điều kiện làm việc cũng gắn liền với yếu tố an toàn và sức khỏe của người lao động. Nếu doanh nghiệp không đảm bảo các điều kiện làm việc cần thiết, người lao động có thể gặp phải rủi ro về sức khỏe hoặc tai nạn trong quá trình làm việc, từ đó ảnh hưởng đến hiệu quả công việc cũng như tâm lý làm việc lâu dài.

Nhìn chung, việc đảm bảo điều kiện làm việc thuận lợi không chỉ là trách nhiệm của doanh nghiệp mà còn là một yếu tố quan trọng trong chính sách đãi ngộ phi tài chính, góp phần tạo sự an tâm, nâng cao hiệu quả làm việc và tăng cường sự gắn bó của người lao động đối với tổ chức.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CHÍNH SÁCH ĐỐI NGỘ NHÂN SỰ TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VIỄN THÔNG FPT - FPT TELECOM ĐÀ NẴNG

2.1. Tổng quan về doanh nghiệp

2.1.1. Giới thiệu chung

Công ty Cổ phần Viễn thông FPT - FPT Telecom Đà Nẵng được thành lập vào ngày 10/04/2009, đánh dấu sự mở rộng của FPT Telecom tại khu vực miền Trung, là một trong những nhà cung cấp dịch vụ Internet và Viễn thông hàng đầu tại Việt Nam. Với hơn 15 năm kinh nghiệm và sự đầu tư mạnh mẽ vào hạ tầng cáp quang, FPT Telecom Đà Nẵng tự hào phục vụ hàng trăm nghìn khách hàng cá nhân, hộ gia đình và doanh nghiệp trên toàn thành phố.

- Tên đầy đủ: Công ty Cổ phần Viễn thông FPT – FPT Telecom Đà Nẵng
- Tên viết tắt: FPT Telecom Đà Nẵng
- Địa chỉ: Lô A4 – 1, KĐT Công nghệ FPT Đà Nẵng, phường Hòa Hải, quận Ngũ Hành Sơn, thành phố Đà Nẵng.
- Số điện thoại: 0898.180.189
- Mail: hotrokhachhang@fpt.com
- Web: <https://fptdanang.info.vn/>
- Logo của công ty:



Hình 2.1. Logo công ty

2.1.2. Lịch sử hình thành và phát triển

- Ngày 10/04/2009: Công ty Cổ phần Viễn Thông FPT – FPT Telecom Đà Nẵng được thành lập và chính thức đi vào hoạt động. Văn phòng giao dịch đầu tiên của chi nhánh Đà Nẵng ở 909 Ngô Quyền, phường An Hải Đông, quận Sơn Trà, thành phố Đà Nẵng.

- Tháng 01/2010: FPT Telecom Đà Nẵng đã trở thành đơn vị cung cấp dịch vụ viễn thông và công nghệ thông tin hàng đầu tại miền Trung, với hơn 1 triệu khách hàng sử dụng.

- Năm 2013: Công ty FPT Telecom Đà Nẵng là một trong bốn đơn vị đạt cả 4 chỉ tiêu do tổng công ty giao. Đứng vững trong Top 3 chi nhánh tinh hàng đầu của FPT Telecom về phát triển thuê bao bao và tăng trưởng doanh thu hàng tháng.

- Năm 2014: Công ty FPT Telecom Đà Nẵng phát triển vượt bậc ở Đà Nẵng chỉ sau 5 năm có mặt, giữ thị phần thứ hai về Internet ở Đà Nẵng chỉ đứng sau VNPT.

- Năm 2020: Công ty FPT Telecom Đà Nẵng được tuyên dương là chi nhánh xuất sắc, với chỉ tiêu tăng trưởng cùng đạt 16% đồng thời là chi nhánh đứng thứ 2 ở hạng mục chuyển đổi số với tỉ lệ khách hàng cài đặt ứng dụng Hi FPT đạt 98% trên toàn quốc.

- Năm 2024: Khánh thành trụ sở văn phòng Công ty FPT Telecom Đà Nẵng, với mô hình văn phòng làm việc kết hợp Data Center đầu tiên tại khu vực miền Trung. Hiện nay, công ty FPT Telecom Đà Nẵng khẳng định vị thế là một trong những nhà cung cấp dịch vụ viễn thông hàng đầu khu vực, cung cấp đa dạng dịch vụ với phương châm “Mọi dịch vụ trên một kết nối”.

2.1.3. Lĩnh vực/sản phẩm kinh doanh

2.1.3.1. Lĩnh vực kinh doanh

- FPT Telecom Đà Nẵng hiện đang triển khai nhiều lĩnh vực hoạt động cốt lõi:
 - Cung cấp hạ tầng mạng viễn thông cho dịch vụ Internet băng thông rộng
 - Cung cấp sản phẩm và dịch vụ viễn thông – Internet cho cá nhân và doanh nghiệp
 - Cung cấp các dịch vụ giá trị gia tăng trên Internet và thiết bị di động
 - Dịch vụ tin nhắn, dữ liệu, nội dung giải trí trên mạng di động
 - Cung cấp các trò chơi trực tuyến
 - Thiết lập hạ tầng mạng và hệ thống viễn thông – Internet
 - Xuất nhập khẩu thiết bị viễn thông và Internet

2.1.3.2. Sản phẩm – dịch vụ kinh doanh

- FPT Telecom Đà Nẵng cung cấp hệ sinh thái dịch vụ viễn thông, công nghệ toàn diện, phục vụ đa dạng nhu cầu của cá nhân, hộ gia đình và doanh nghiệp. Tất cả dịch vụ đều được triển khai trên hạ tầng cáp quang hiện đại, trung tâm dữ liệu đạt chuẩn và hệ thống kỹ thuật chuyên nghiệp.

- Internet FPT – Wifi
- Truyền hình FPT – FPT Flay
- Camera FPT

2.1.4. Sơ đồ tổ chức

Hình 2.2. Sơ đồ tổ chức của Công ty FPT Telecom Đà Nẵng



(Nguồn: Phòng Hành chính – Nhân sự)

2.1.5. Chức năng phòng ban

Cơ cấu tổ chức của FPT Telecom Đà Nẵng được chia thành 5 bộ phận chính, bao gồm Ban Điều Hành và 4 khối chức năng: Khối Kinh Doanh, Khối Kỹ Thuật, Khối Dịch Vụ Khách Hàng (DVKH) và Khối Tổng Hợp. Mỗi khối có các phòng ban và bộ phận phụ trách những nhiệm vụ cụ thể để đảm bảo vận hành hiệu quả toàn bộ hệ thống.

- *Ban điều hành Đà Nẵng*: Đây là bộ phận lãnh đạo cao nhất của chi nhánh. Ban lãnh đạo chi nhánh bao gồm Giám đốc chi nhánh và Phó giám đốc chi nhánh, sẽ đưa ra các chiến lược phát triển, định hướng hoạt động của toàn chi nhánh, đồng thời giám sát và điều phối các khối chức năng.

- *Khối kinh doanh*: Chịu trách nhiệm tìm kiếm khách hàng, phát triển thị trường, mở rộng độ phủ của dịch vụ FPT Telecom. Bao gồm các phòng ban sau:

+ Phòng KD 1, KD 2, KD 3, KD 4, KD 5, KD 6: Phụ trách kinh doanh và phát triển khách hàng tại các khu vực khác nhau.

+ Phòng Đầu tư và Phát triển dự án: Nghiên cứu, lập kế hoạch đầu tư, mở rộng hạ tầng và phát triển các dự án kinh doanh mới.

- *Khối kỹ thuật*: Chịu trách nhiệm về vận hành, bảo trì và phát triển hạ tầng kỹ thuật, bao gồm:

- + Phòng Kỹ thuật 1, Kỹ thuật 2: Chuyên về lắp đặt, bảo trì dịch vụ Internet, truyền hình, camera cho khách hàng.

- + Phòng Kỹ thuật Hạ tầng: Quản lý, nâng cấp hạ tầng mạng viễn thông (cáp quang, trạm phát sóng, thiết bị kỹ thuật).

- *Khối dịch vụ khách hàng*: Khối này chuyên hỗ trợ khách hàng, giải quyết các vấn đề liên quan đến dịch vụ, giúp nâng cao trải nghiệm người dùng. Khối dịch vụ khách hàng bao gồm phòng DVKH 1 và DVKH 2.

- *Khối tổng hợp*: Hỗ trợ các hoạt động vận hành nội bộ, bao gồm:

- + BP. HCNS (Hành chính - Nhân sự): Tuyển dụng, đào tạo, quản lý nhân sự.

- + BP. FAF (Tài chính - Kế toán): Quản lý tài chính, kế toán, thu chi của chi nhánh.

2.2. Các yếu tố môi trường tác động đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp

2.2.1. Môi trường vĩ mô

2.2.1.1. Môi trường nhân khẩu

Theo số liệu thống kê cập nhật sau khi điều chỉnh và sáp nhập địa giới hành chính, đến tháng 7/2025, thành phố Đà Nẵng có quy mô dân số khoảng 3.065.628 người, tiếp tục giữ vai trò là một trong những trung tâm đô thị lớn và phát triển của khu vực miền Trung. Việc mở rộng địa giới hành chính làm gia tăng đáng kể quy mô dân số, đồng thời kéo theo sự dịch chuyển dân cư từ các khu vực lân cận về Đà Nẵng để sinh sống, làm việc và học tập, đặc biệt khi nhiều cơ quan hành chính, trung tâm kinh tế và dịch vụ được tập trung tại thành phố.

Sự gia tăng dân số và mật độ dân cư đô thị tạo ra cơ hội lớn cho FPT Telecom Đà Nẵng trong việc mở rộng thị trường khách hàng, nhất là nhu cầu sử dụng Internet, truyền hình và các dịch vụ số phục vụ học tập, làm việc và sinh hoạt hằng ngày. Tuy nhiên, điều này cũng đặt ra thách thức cho doanh nghiệp khi nhu cầu ngày càng đa dạng và yêu cầu về chất lượng dịch vụ, tốc độ đường truyền và khả năng phục vụ ngày càng cao. Trước bối cảnh đó, FPT Telecom Đà Nẵng cần liên tục nâng cấp hạ tầng, đa dạng hóa gói dịch vụ và điều chỉnh chiến lược kinh doanh phù hợp để vừa khai thác tốt thị trường tiềm năng, vừa duy trì khả năng cạnh tranh trên địa bàn thành phố.

2.2.1.2. Môi trường kinh tế

Thành phố Đà Nẵng là một trong những trung tâm kinh tế quan trọng của khu vực miền Trung – Tây Nguyên. Năm 2024, GRDP của thành phố ước đạt 7,51%, với

quy mô kinh tế theo giá hiện hành hơn 151.300 tỷ đồng, cho thấy nền kinh tế địa phương đang duy trì đà tăng trưởng khá tích cực. Sự phát triển này tạo điều kiện thuận lợi cho các ngành dịch vụ, đặc biệt là lĩnh vực viễn thông và Internet.

Cùng với tăng trưởng kinh tế, nhu cầu sử dụng Internet của người dân ngày càng cao. Theo báo cáo Digital Vietnam 2025, khoảng 78,8% dân số Việt Nam đang sử dụng Internet, tương đương gần 79,8 triệu người. Với đặc thù là đô thị lớn, hạ tầng công nghệ phát triển và mức sống cao, tỷ lệ người dân sử dụng Internet tại Đà Nẵng được đánh giá ở mức cao so với mặt bằng chung cả nước. Điều này cho thấy thị trường Internet tại Đà Nẵng có quy mô lớn, tạo cơ hội để các doanh nghiệp viễn thông như FPT Telecom Đà Nẵng mở rộng thị phần.

Môi trường kinh tế thuận lợi và nhu cầu sử dụng Internet tăng giúp FPT Telecom Đà Nẵng có cơ hội gia tăng số lượng khách hàng, mở rộng doanh thu và phát triển các dịch vụ Internet, truyền hình và giải pháp số. Tuy nhiên, đây cũng là thách thức khi thị trường ngày càng cạnh tranh mạnh giữa các nhà cung cấp lớn như Viettel và VNPT. Điều này buộc FPT Telecom Đà Nẵng phải liên tục nâng cao chất lượng dịch vụ, cải tiến sản phẩm và xây dựng chính sách giá phù hợp để duy trì sức cạnh tranh trên địa bàn.

2.2.1.3. Môi trường văn hóa - xã hội

Sự thay đổi về cơ cấu dân số và đặc điểm các thế hệ lao động đang tạo ra những tác động rõ rệt đến môi trường văn hóa – xã hội và hoạt động của các doanh nghiệp hiện nay. Lực lượng lao động tại Việt Nam không chỉ gồm thế hệ Gen Z mà còn có các thế hệ Millennials (Gen Y) và Gen X, mỗi nhóm đều có quan điểm, thói quen làm việc và kỳ vọng khác nhau đối với doanh nghiệp.

Trong khi Gen Z nổi bật với xu hướng ưa chuộng môi trường làm việc linh hoạt, ứng dụng công nghệ hiện đại và cơ hội phát triển nghề nghiệp rõ ràng, thì thế hệ Millennials thường đề cao sự ổn định, cơ hội thăng tiến và văn hóa doanh nghiệp tích cực. Đối với Gen X, yếu tố an toàn việc làm, chế độ đãi ngộ và môi trường làm việc chuyên nghiệp vẫn giữ vai trò quan trọng. Khảo sát của Anphabe năm 2024 cho thấy 72% Gen Z ưu tiên cải thiện cân bằng công việc – cuộc sống, phản ánh sự thay đổi trong nhu cầu và kỳ vọng của lực lượng lao động trẻ hiện nay; trong khi các thế hệ lớn tuổi hơn chú trọng sự bền vững và lâu dài trong nghề nghiệp.

Những đặc điểm văn hóa - xã hội này ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động kinh doanh của FPT Telecom Đà Nẵng, đặc biệt là trong công tác quản trị nhân sự và xây dựng văn hóa doanh nghiệp. Để thích ứng, doanh nghiệp cần linh hoạt trong chính sách làm việc, tăng cường ứng dụng công nghệ, đồng thời xây dựng lộ trình phát triển rõ ràng và môi trường làm việc hài hòa, đáp ứng nhu cầu của nhiều thế hệ lao động khác nhau. Việc làm tốt điều này sẽ giúp FPT Telecom Đà Nẵng thu hút và giữ chân nhân sự, từ đó hỗ trợ ổn định hoạt động kinh doanh và nâng cao năng lực cạnh tranh trong dài hạn.

2.2.1.4. Môi trường chính trị - pháp luật

Một trong những quy định pháp luật có ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp viễn thông hiện nay là Nghị định số 163/2024/NĐ-CP hướng dẫn thực hiện Luật Viễn thông có hiệu lực từ 01/01/2025 cũng tác động mạnh đến ngành. Văn bản này cập nhật khung pháp lý cho các dịch vụ mới như dịch vụ trung tâm dữ liệu, điện toán đám mây và dịch vụ Over-The-Top, đồng thời yêu cầu các nhà cung cấp dịch vụ viễn thông tuân thủ các quy định về an ninh mạng, quản lý thuê bao và xác thực danh tính khách hàng khi cung cấp dịch vụ. Quy định này đòi hỏi doanh nghiệp phải tuân thủ nghiêm về xác thực thông tin và bảo vệ quyền lợi người sử dụng, nhất là trong bối cảnh các dịch vụ số phát triển nhanh.

Quy định pháp luật này tạo ra cả cơ hội và thách thức đối với hoạt động kinh doanh của FPT Telecom Đà Nẵng. Về cơ hội, việc tuân thủ và thực hiện các quy định mới giúp công ty nâng cao uy tín và niềm tin của khách hàng, đặc biệt là trong vấn đề bảo mật dữ liệu và dịch vụ số hiện đại. Việc rõ ràng trong quản lý dữ liệu và an ninh mạng cũng tạo lợi thế cạnh tranh khi khách hàng ngày càng quan tâm đến quyền riêng tư và an toàn thông tin.

Tuy nhiên, đây cũng là thách thức không nhỏ, bởi doanh nghiệp phải tăng chi phí cho hạ tầng công nghệ, tuân thủ pháp lý và đào tạo nhân sự, đồng thời điều chỉnh quy trình nội bộ để đáp ứng yêu cầu ngày càng khắt khe. Những thay đổi pháp luật này đòi hỏi FPT Telecom Đà Nẵng phải linh hoạt trong quản lý, cập nhật kịp thời các quy định mới để không chỉ tuân thủ pháp luật mà còn tận dụng tốt môi trường pháp lý nhằm thúc đẩy hoạt động kinh doanh bền vững trong dài hạn.

2.2.1.5. Môi trường công nghệ

Trong những năm gần đây, môi trường công nghệ tại Việt Nam, nhất là về Internet và mạng di động thế hệ mới, phát triển rất nhanh. Đến giữa năm 2025, Việt Nam có hơn 79,8 triệu người dùng Internet, chiếm gần 79% dân số, đồng thời công nghệ mạng 5G đã phủ sóng khoảng 39,5% dân số với hơn 16.000 trạm phát sóng được triển khai trên toàn quốc. Các mục tiêu quốc gia đặt ra là phủ sóng 5G đến 90% dân số vào cuối năm 2025, tạo nền tảng cho dịch vụ số và Internet tốc độ cao phục vụ công việc, học tập và giải trí.

Trong bối cảnh đó, FPT Telecom Đà Nẵng tiếp tục cập nhật và triển khai các công nghệ mới nhất để đáp ứng nhu cầu khách hàng. Tiêu biểu là việc ra mắt giải pháp SpeedX tích hợp công nghệ XGS-PON và chuẩn Wi-Fi 7, cho phép cung cấp Internet đối xứng tốc độ lên tới 10 Gbps, hỗ trợ kết nối đồng thời nhiều thiết bị với độ ổn định và băng thông vượt trội. Công nghệ Wi-Fi 7 đại diện cho bước tiến mới so với thế hệ Wi-Fi trước đó, với tốc độ cao hơn và khả năng xử lý dữ liệu lớn, phù hợp với các ứng dụng số như video 8K, thực tế ảo, Smart Home và dịch vụ đám mây. Đây là một trong những công nghệ tiên phong trong ngành được FPT Telecom Đà Nẵng triển khai tại thị trường Việt Nam.

Việc đổi mới và ứng dụng công nghệ hiện đại mang lại nhiều cơ hội cho FPT Telecom Đà Nẵng trong việc thu hút khách hàng có nhu cầu sử dụng Internet tốc độ cao và các dịch vụ số, qua đó giúp mở rộng thị phần và tăng doanh thu. Đồng thời, công nghệ mới còn tạo điều kiện để doanh nghiệp phát triển các dịch vụ giá trị gia tăng như giải pháp doanh nghiệp và Smart Home, đáp ứng xu hướng tiêu dùng hiện đại. Tuy nhiên, môi trường công nghệ thay đổi nhanh cũng đặt ra thách thức khi doanh nghiệp phải liên tục đầu tư nâng cấp hạ tầng, thiết bị và nguồn nhân lực để theo kịp đối thủ. Bên cạnh đó, kỳ vọng ngày càng cao của khách hàng về chất lượng và độ ổn định dịch vụ buộc FPT Telecom Đà Nẵng phải nâng cao năng lực vận hành và hỗ trợ kỹ thuật để duy trì sức cạnh tranh trên thị trường.

2.2.1.6. Môi trường tự nhiên

Trong điều kiện biến đổi khí hậu hiện nay, Việt Nam thường xuyên chịu ảnh hưởng của các đợt mưa lớn, bão và lũ lụt, đặc biệt là tại khu vực miền Trung. Tại Đà Nẵng, trong các đợt ảnh hưởng mưa bão vào khoảng tháng 10 - 11 năm 2025, thời tiết diễn biến phức tạp với mưa lớn kéo dài đã gây ảnh hưởng đến hệ thống hạ tầng viễn thông trên địa bàn. Trước tình hình đó, FPT Telecom Đà Nẵng đã kịp thời huy động đội ngũ kỹ thuật viên hạ tầng triển khai công tác kiểm tra, sửa chữa và khắc phục các sự cố liên quan đến hệ thống cáp, trạm thiết bị nhằm hạn chế gián đoạn đường truyền và đảm bảo nhu cầu kết nối thông tin của khách hàng.

Tác động của biến đổi khí hậu và điều kiện thời tiết khắc nghiệt đặt ra thách thức lớn đối với hoạt động kinh doanh của FPT Telecom Đà Nẵng, do nguy cơ hư hỏng hạ tầng, gián đoạn đường truyền và phát sinh chi phí sửa chữa, bảo trì. Những sự cố này nếu không được xử lý kịp thời có thể làm giảm chất lượng dịch vụ, ảnh hưởng đến sự hài lòng của khách hàng và doanh thu của doanh nghiệp. Tuy nhiên, đây cũng là cơ hội để FPT Telecom Đà Nẵng khẳng định năng lực vận hành và uy tín thương hiệu thông qua việc duy trì đội ngũ kỹ thuật luôn sẵn sàng ứng phó, hỗ trợ và khắc phục sự cố nhanh chóng trong các tình huống khẩn cấp. Việc chủ động ứng phó với rủi ro thiên tai không chỉ giúp hạn chế gián đoạn dịch vụ mà còn góp phần tạo niềm tin cho khách hàng, từ đó hỗ trợ doanh nghiệp duy trì hoạt động kinh doanh ổn định và phát triển bền vững.

2.2.2. Môi trường vi mô

2.2.2.1. Khách hàng

Khách hàng của FPT Telecom Đà Nẵng được chia thành hai nhóm chính là khách hàng cá nhân và khách hàng doanh nghiệp, phù hợp với định hướng kinh doanh và danh mục dịch vụ của doanh nghiệp.

Khách hàng cá nhân chiếm tỷ trọng lớn nhất, khoảng 60–70% tổng doanh thu của FPT Telecom Đà Nẵng. Nhóm này bao gồm cá nhân và hộ gia đình sử dụng các dịch vụ phổ biến như Internet cáp quang FTTH, truyền hình FPT Play và camera giám sát để phục vụ học tập, làm việc và giải trí. Đặc điểm của nhóm khách hàng này là quan tâm nhiều đến chất lượng dịch vụ, giá cước và trải nghiệm trong quá trình sử dụng.

Bên cạnh đó, khách hàng doanh nghiệp là nhóm khách hàng có yêu cầu cao về độ ổn định, bảo mật và chất lượng dịch vụ. FPT Telecom Đà Nẵng cung cấp cho nhóm này các dịch vụ như Internet tốc độ cao, kênh thuê riêng, truyền dẫn dữ liệu, lưu trữ và

các giải pháp công nghệ phục vụ hoạt động kinh doanh. Do quy mô sử dụng lớn, khách hàng doanh nghiệp thường quan tâm đến chính sách giá, chiết khấu và dịch vụ hỗ trợ kỹ thuật lâu dài.

Nhìn chung, với hai nhóm khách hàng có đặc điểm khác nhau, FPT Telecom Đà Nẵng cần linh hoạt trong việc xây dựng gói dịch vụ phù hợp cho từng phân khúc, qua đó duy trì nguồn doanh thu ổn định, nâng cao mức độ hài lòng của khách hàng và tăng khả năng cạnh tranh trên thị trường viễn thông.

2.2.2.2 Đối thủ cạnh tranh

Trên thị trường viễn thông tại Đà Nẵng, FPT Telecom Đà Nẵng phải đối mặt với sự cạnh tranh trực tiếp từ hai doanh nghiệp lớn là Viettel và VNPT. Đây đều là những tập đoàn có tiềm lực tài chính mạnh, hạ tầng rộng khắp và kinh nghiệm lâu năm.

Bảng 2.1. Bảng so sánh đối thủ cạnh tranh chính

Doanh nghiệp	Đặc điểm nổi bật	Ưu điểm	Nhược điểm
FPT Telecom Đà Nẵng	Doanh nghiệp công nghệ tư nhân, tập trung mạnh vào Internet cáp quang và dịch vụ số	- Chất lượng Internet ổn định, tốc độ cao - Chăm sóc khách hàng tốt - Dịch vụ linh hoạt, dễ cá nhân hóa	- Độ phủ hạ tầng chưa rộng bằng Viettel, VNPT - Nguồn lực tài chính nhỏ hơn đối thủ
Viettel	Doanh nghiệp viễn thông lớn nhất Việt Nam, hoạt động đa lĩnh vực, hạ tầng phủ rộng toàn quốc	- Hạ tầng mạnh, độ phủ rộng đến cả vùng xa - Tốc độ triển khai công nghệ nhanh (5G, FTTH) - Giá cước cạnh tranh	- Quy mô lớn nên dịch vụ khó cá nhân hóa - Chăm sóc khách hàng đôi lúc chưa linh hoạt
VNPT	Doanh nghiệp nhà nước, có lịch sử lâu đời trong ngành viễn thông	- Hạ tầng ổn định - Thương hiệu lâu năm, độ tin cậy cao - Mạnh về dịch vụ cố định và truyền hình	- Đổi mới công nghệ chậm hơn Viettel và FPT - Giá cước thường cao hơn đối thủ

Có thể thấy, Viettel và VNPT đều là những đối thủ rất mạnh của FPT Telecom Đà Nẵng. Hai doanh nghiệp này sở hữu nguồn lực tài chính lớn, hạ tầng viễn thông rộng và khả năng triển khai công nghệ mới trên quy mô lớn. Điều này tạo ra áp lực cạnh tranh đáng kể về cả giá cước, vùng phủ và tốc độ nâng cấp dịch vụ đối với FPT Telecom.

Tuy nhiên, FPT Telecom Đà Nẵng vẫn có những lợi thế riêng. Do quy mô linh hoạt hơn, doanh nghiệp có khả năng cá nhân hóa dịch vụ, chăm sóc khách hàng sát sao và nhanh chóng điều chỉnh các gói sản phẩm phù hợp với từng nhóm khách hàng. Đây là điểm khác biệt quan trọng giúp FPT giữ vững thị phần trong bối cảnh cạnh tranh gay gắt.

Nhìn chung, sự cạnh tranh từ Viettel và VNPT vừa là áp lực, vừa là động lực buộc FPT Telecom Đà Nẵng phải liên tục đầu tư hạ tầng, cải thiện chất lượng dịch vụ và nâng cao trải nghiệm khách hàng nhằm phát triển ổn định và bền vững trên thị trường viễn thông Đà Nẵng.

2.2.2.3. Nhà cung cấp

FPT Telecom Đà Nẵng có lợi thế lớn khi tự xây dựng và vận hành hệ thống hạ tầng viễn thông, nhờ đó giảm đáng kể sự phụ thuộc vào các nhà cung cấp dịch vụ truyền dẫn bên ngoài. Tuy nhiên, trong quá trình hoạt động, công ty vẫn cần hợp tác với các nhà cung cấp thiết bị và vật tư viễn thông nhằm phục vụ việc triển khai và duy trì dịch vụ.

Trong năm 2025, FPT Telecom Đà Nẵng hợp tác chủ yếu với ba nhà cung cấp chính gồm TP-Link (Đài Loan) chuyên cung cấp thiết bị mạng như modem WiFi 6/7, Viethan Cable (Việt Nam) cung cấp dây cáp quang và vật tư hạ tầng, và HLC (Malaysia) cung ứng các linh kiện viễn thông chuyên dụng. Mỗi nhà cung cấp đảm nhiệm một vai trò khác nhau trong chuỗi giá trị, góp phần đảm bảo chất lượng hạ tầng và tính ổn định của các dịch vụ Internet băng thông rộng, truyền hình và các giải pháp số.

Tuy nhiên, việc phụ thuộc vào nguồn cung thiết bị vẫn tiềm ẩn những rủi ro nhất định. Các biến động về giá linh kiện, nguồn cung toàn cầu hoặc vấn đề vận chuyển có thể ảnh hưởng đến chi phí đầu vào và tiến độ lắp đặt dịch vụ. Trong trường hợp nguồn cung chậm hoặc chi phí tăng cao, FPT Telecom Đà Nẵng có thể gặp khó khăn trong việc triển khai dịch vụ đúng thời hạn, từ đó ảnh hưởng đến chất lượng phục vụ, trải

nghiệm khách hàng và hiệu quả kinh doanh. Do đó, việc đa dạng hóa và duy trì mối quan hệ ổn định với các nhà cung cấp là yếu tố quan trọng giúp chi nhánh chủ động hơn trong hoạt động kinh doanh và nâng cao năng lực cạnh tranh trên thị trường.

2.2.2.4. Đối tác trung gian

Trong quá trình hoạt động kinh doanh, FPT Telecom Đà Nẵng có sự phối hợp với một số đối tác trung gian nhằm hỗ trợ triển khai và duy trì dịch vụ. Cụ thể, công ty hợp tác với các nền tảng trực tuyến như Viettel Post, Airline Post trong công tác giao nhận thiết bị đến khách hàng, giúp công ty mở rộng khả năng tiếp cận khách hàng, đẩy nhanh tiến độ lắp đặt thiết bị và giảm áp lực cho bộ phận vận hành nội bộ. Đồng thời, các kênh thanh toán trung gian như MoMo, VNPay giúp khách hàng thanh toán cước dịch vụ dễ dàng, thuận tiện hơn, từ đó góp phần nâng cao trải nghiệm khách hàng và tăng khả năng giữ chân người sử dụng dịch vụ.

Tuy nhiên, bên cạnh những lợi ích, các đối tác trung gian cũng đặt ra một số thách thức cho FPT Telecom Đà Nẵng. Việc phụ thuộc vào bên thứ ba trong khâu giao nhận và thanh toán có thể phát sinh rủi ro về chậm trễ, sai sót hoặc sự cố kỹ thuật ngoài tầm kiểm soát của doanh nghiệp. Nếu chất lượng dịch vụ của đối tác không đảm bảo, uy tín và hình ảnh của FPT Telecom Đà Nẵng vẫn có thể bị ảnh hưởng. Do đó, công ty cần lựa chọn đối tác phù hợp và phối hợp chặt chẽ trong quá trình vận hành để khai thác tốt các cơ hội, đồng thời hạn chế rủi ro phát sinh trong hoạt động kinh doanh.

2.3. Các nguồn lực của doanh nghiệp ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh

2.3.1. Cơ sở vật chất

2.3.1.1. Mặt bằng

FPT Telecom Đà Nẵng hiện đặt trụ sở làm việc tại Lô A4-1, Khu đô thị Công nghệ FPT Đà Nẵng, đường Trần Quốc Vượng, phường Hòa Hải, quận Ngũ Hành Sơn, TP. Đà Nẵng. Đây là tòa nhà mới được đầu tư xây dựng với quy mô hiện đại, tổng diện tích khoảng 1.500 m², gồm 4 tầng, đáp ứng đầy đủ nhu cầu làm việc, điều hành và hỗ trợ hoạt động kinh doanh của chi nhánh.

Để sử dụng hiệu quả không gian làm việc, công ty đã tiến hành phân chia diện tích cho từng khu vực chức năng phù hợp với đặc thù của doanh nghiệp viễn thông.

Bảng 2.2. Thống kê diện tích khu vực của công ty FPT Telecom Đà Nẵng

Khu vực	Số lượng khu vực	Tổng diện tích (m ²)
Văn phòng	6	1200
Nhà kho	4	80
Bãi đậu xe	1	100
Khu vực khác		120

(Nguồn: Công ty Cổ phần Viễn thông FPT - FPT Telecom Đà Nẵng)

Nhân xét: Từ số liệu tại bảng trên có thể thấy, với tổng diện tích khoảng 1.500 m², FPT Telecom Đà Nẵng đã bố trí mặt bằng tương đối hợp lý, tập trung chủ yếu cho các hoạt động chuyên môn và quản lý.

Trong đó, khu vực văn phòng chiếm diện tích lớn nhất (1.200 m²), phản ánh đặc điểm hoạt động của doanh nghiệp viễn thông, nơi đội ngũ nhân sự làm việc chủ yếu trong các lĩnh vực kinh doanh, kỹ thuật, chăm sóc khách hàng và quản lý. Không gian văn phòng rộng rãi giúp nhân viên có môi trường làm việc thoải mái, góp phần nâng cao hiệu suất lao động.

Khu vực nhà kho có diện tích 80 m², tương đối nhỏ so với tổng thể. Điều này là phù hợp với đặc thù ngành viễn thông, do công ty không sản xuất sản phẩm vật chất mà chủ yếu lưu trữ hồ sơ, thiết bị nhỏ và vật tư phục vụ lắp đặt. Các tài liệu và thiết bị được sắp xếp gọn gàng nên không cần nhiều diện tích kho bãi.

Bãi đậu xe với diện tích 100 m² đáp ứng nhu cầu gửi xe cơ bản của nhân viên và khách hàng đến giao dịch tại trụ sở. Ngoài ra, khu vực khác chiếm 120 m² được sử dụng cho các không gian phụ trợ như phòng họp, khu vực tiếp khách, phòng máy chủ (server), khu vệ sinh và các tiện ích nội bộ khác, góp phần hoàn thiện cơ sở vật chất và nâng cao chất lượng môi trường làm việc.

Nhìn chung, cách bố trí mặt bằng của FPT Telecom Đà Nẵng tương đối hợp lý, phù hợp với quy mô nhân sự và định hướng phát triển của chi nhánh trong giai đoạn hiện nay.

2.3.1.2. Máy móc thiết bị

Bên cạnh mặt bằng làm việc, hệ thống máy móc và thiết bị văn phòng đóng vai trò quan trọng trong việc hỗ trợ hoạt động kinh doanh và quản lý tại Công ty Cổ phần Viễn thông FPT Telecom Đà Nẵng. Các trang thiết bị được đầu tư nhằm phục vụ tốt

cho công tác chuyên môn, quản lý nội bộ, chăm sóc khách hàng cũng như đảm bảo điều kiện làm việc thuận lợi cho cán bộ nhân viên.

Bảng 2.3. Thống kê cơ sở vật chất của Công ty FPT Telecom Đà Nẵng năm 2025

Loại thiết bị	Số lượng (cái)
Máy tính bàn	228
Điện thoại bàn	53
Máy in	10
Máy scan	2
Điều hòa	16
Tivi	3
Camera	35
Máy chiếu	2
Bàn làm việc	143
Ghế làm việc	380
Bàn tiếp khách	5
Ghế tiếp khách	20
Tủ đựng đồ	68
Ô tô	1

(Nguồn: Công ty Cổ phần Viễn thông FPT - FPT Telecom Đà Nẵng)

Nhân xét: Qua bảng thống kê có thể thấy, hệ thống máy móc và trang thiết bị của FPT Telecom Đà Nẵng được đầu tư khá đầy đủ và phù hợp với quy mô hoạt động của doanh nghiệp. Trong đó, số lượng máy tính bàn là 228 chiếc, chiếm tỷ lệ lớn nhất, đáp ứng nhu cầu làm việc của đội ngũ nhân viên tại các phòng ban như kinh doanh, kỹ thuật, chăm sóc khách hàng và hành chính – nhân sự. Điều này cho thấy công ty đặc biệt chú trọng đến việc ứng dụng công nghệ thông tin trong quá trình vận hành.

Ngoài ra, các thiết bị hỗ trợ công việc văn phòng như máy in, máy scan, máy chiếu và tivi được bố trí hợp lý nhằm phục vụ cho việc in ấn tài liệu, lưu trữ hồ sơ, đào tạo nội bộ và họp hành. Hệ thống điều hòa với 16 chiếc góp phần tạo môi trường làm việc thoải mái cho nhân viên, đặc biệt trong điều kiện thời tiết nắng nóng tại Đà Nẵng.

Bên cạnh đó, công ty cũng trang bị số lượng lớn bàn ghế làm việc, tủ đựng đồ và khu vực tiếp khách, thể hiện sự quan tâm đến không gian làm việc và hình ảnh chuyên nghiệp khi tiếp xúc với khách hàng. Hệ thống camera với 35 chiếc được lắp đặt nhằm

đảm bảo an ninh, giám sát tài sản và hỗ trợ công tác quản lý. Ngoài ra, việc sở hữu 1 ô tô chung giúp công ty thuận tiện hơn trong công tác đi lại, phục vụ hoạt động kinh doanh và làm việc với đối tác.

Nhìn chung, cơ sở vật chất và trang thiết bị của FPT Telecom Đà Nẵng được đầu tư tương đối đồng bộ, đáp ứng tốt nhu cầu làm việc hiện tại, đồng thời tạo nền tảng thuận lợi cho sự phát triển và mở rộng hoạt động kinh doanh trong thời gian tới.

2.3.2. Nguồn nhân lực

2.3.2.1. Tình hình nhân sự của công ty FPT Telecom Đà Nẵng năm 2025

Nguồn nhân lực là yếu tố quan trọng, ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng dịch vụ và hiệu quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp viễn thông. Với đặc thù hoạt động trong lĩnh vực công nghệ và dịch vụ, FPT Telecom Đà Nẵng luôn chú trọng xây dựng đội ngũ nhân sự có trình độ chuyên môn, khả năng thích ứng với công nghệ mới và tinh thần phục vụ khách hàng cao.

Để đánh giá rõ hơn về quy mô cũng như cơ cấu nguồn nhân lực của công ty, thì dưới đây là bảng thể hiện tình hình nhân sự hiện nay của Công ty Cổ phần Viễn thông FPT Telecom Đà Nẵng, được phân tích theo phòng ban, chức vụ, giới tính, trình độ học vấn và độ tuổi.

Bảng 2.4. Tình hình nhân sự của công ty FPT Telecom Đà Nẵng năm 2025

STT	Phòng ban	Chức vụ	Số lượng	Giới tính		Trình độ học vấn	Độ tuổi
				Nam	Nữ		
1	Ban lãnh đạo	Giám đốc	2	2	0	Đại học, Sau đại học	37 – 40
2	Phòng ban Kinh doanh	Trưởng phòng	6	4	2	Đại học	30 – 40
		Nhân viên	106	62	44	Cao đẳng, Đại học	22 – 45
		Thực tập sinh	14	8	6	Đại học (đang học)	20 – 22
3	Phòng ban Hành chính – nhân sự	Trưởng phòng	0	0	0	–	–
		Nhân viên	3	0	3	Trung cấp, Cao đẳng, Đại học	30 – 35
		Thực tập sinh	18	2	16	Cao đẳng, Đại học (đang học)	20 – 22

STT	Phòng ban	Chức vụ	Số lượng	Giới tính		Trình độ học vấn	Độ tuổi
				Nam	Nữ		
4	Phòng ban Marketing	Trưởng phòng	0	0	0	–	–
		Nhân viên	5	2	3	Đại học	22 – 32
		Thực tập sinh	2	0	2	Đại học (đang học)	20 – 22
5	Phòng ban Tài chính - kế toán	Trưởng phòng	1	0	1	Đại học	34
		Nhân viên	2	1	1	Cao đẳng, Đại học	26 – 32
6	Phòng ban Kỹ thuật	Trưởng phòng	2	2	0	Đại học	35 – 45
		Nhân viên	142	142	0	Trung cấp, Cao đẳng, Đại học	22 – 40
7	Phòng ban Dịch vụ chăm sóc khách hàng	Trưởng phòng	2	0	2	Đại học	35 – 40
		Nhân viên	36	7	29	Cao đẳng, Đại học	22 – 40
		Thực tập sinh	6	0	6	Cao đẳng, Đại học (đang học)	20 – 22
8	Khác	Tạp vụ	3	0	3	Không yêu cầu	35 – 45
		Bảo vệ	2	2	0	Không yêu cầu	28 – 35
Tổng			352	234	118		

(Nguồn: Công ty Cổ phần Viễn thông FPT - FPT Telecom Đà Nẵng)

Nhận xét: Qua bảng số liệu có thể thấy, tổng số nhân sự hiện nay của FPT Telecom Đà Nẵng là 352 người, trong đó lao động nam chiếm tỷ lệ cao hơn so với lao động nữ. Điều này phù hợp với đặc thù ngành viễn thông – công nghệ, đặc biệt là các vị trí kỹ thuật yêu cầu làm việc ngoài hiện trường và cường độ công việc cao.

Xét theo phòng ban, Phòng Kỹ thuật và Phòng Kinh doanh là hai bộ phận có số lượng nhân sự lớn nhất, phản ánh đúng vai trò nòng cốt trong việc triển khai hạ tầng, cung cấp dịch vụ và phát triển thuê bao. Ngoài ra, các phòng ban hỗ trợ như Hành chính – nhân sự, Marketing, Tài chính – kế toán và Dịch vụ chăm sóc khách hàng tuy

có quy mô nhỏ hơn nhưng vẫn giữ vai trò quan trọng trong việc vận hành và duy trì hoạt động ổn định của công ty.

Về trình độ học vấn, phần lớn nhân sự có trình độ từ cao đẳng và đại học trở lên, đặc biệt là các vị trí quản lý, kinh doanh và kỹ thuật. Điều này cho thấy FPT Telecom Đà Nẵng có sự chú trọng đến chất lượng nguồn nhân lực nhằm đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của khách hàng và sự phát triển của công nghệ viễn thông.

Xét về độ tuổi, lực lượng lao động chủ yếu tập trung trong độ tuổi từ 22 đến 40, đây là nhóm lao động trẻ, năng động, dễ thích ứng với môi trường làm việc hiện đại và công nghệ mới. Sự kết hợp giữa đội ngũ nhân sự trẻ và nhân sự có kinh nghiệm giúp công ty duy trì hiệu quả hoạt động cũng như khả năng phát triển bền vững trong thời gian tới.

Bên cạnh đội ngũ nhân sự chính thức, lực lượng thực tập sinh tại FPT Telecom Đà Nẵng chủ yếu được bố trí tại Phòng Kinh doanh, Phòng Hành chính – Nhân sự và Phòng Dịch vụ chăm sóc khách hàng – những bộ phận có khối lượng công việc lớn và phù hợp để sinh viên rèn luyện kỹ năng thực tế. Ngược lại, một số phòng ban như Phòng Kỹ thuật và Phòng Tài chính – Kế toán không có thực tập sinh do đặc thù công việc yêu cầu trình độ chuyên môn cao, kinh nghiệm và mức độ bảo mật thông tin lớn. Việc phân bổ thực tập sinh theo từng phòng ban cho thấy định hướng của công ty trong việc sử dụng nguồn nhân lực trẻ để hỗ trợ công việc, đồng thời tạo nguồn nhân sự tiềm năng cho nhu cầu tuyển dụng chính thức trong tương lai, góp phần nâng cao hiệu quả quản trị nhân sự và giảm chi phí tuyển dụng.

2.3.2.2. So sánh sự thay đổi nhân sự của công ty FPT Telecom Đà Nẵng trong 3 năm giai đoạn 2023-2025

Để đánh giá rõ hơn xu hướng biến động nhân sự, có thể xem xét sự thay đổi nguồn nhân lực của Công ty FPT Telecom Đà Nẵng trong 3 năm qua. Bảng dưới đây thể hiện sự thay đổi về tổng số lao động, giới tính, trình độ học vấn và độ tuổi, đồng thời so sánh mức tăng nhân sự qua từng năm. Qua đó, bảng giúp làm rõ quy mô và cơ cấu nhân sự của công ty trong quá trình mở rộng hoạt động kinh doanh.

Bảng 2.5. So sánh sự thay đổi nhân sự của công ty FPT Telecom Đà Nẵng trong 3 năm qua lần lượt là năm 2023,2024,2025.

Chỉ tiêu	Năm						So sánh mức độ chênh lệch			
	2023		2024		2025		2024/2023		2025/2024	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Tổng số lượng	262	100	301	100	352	100	39	14,89	51	16,94
I. Giới tính										
<i>Nam</i>	174	66,5	206	68,5	234	66,5	32	18,39	28	13,59
<i>Nữ</i>	88	33,5	95	31,5	118	33,5	7	7,95	23	24,21
II. Trình độ học vấn										
<i>Đại học</i>	223	85,1	262	87	305	86,6	39	17,49	43	16,41
<i>Cao đẳng & trung cấp</i>	35	13,4	34	11,3	42	12	-1	-2,86	8	23,53
<i>Lao động phổ thông</i>	4	1,5	5	1,7	5	1,4	1	0,25	0	0
III. Độ tuổi										
<i>Dưới 25 tuổi</i>	102	39	118	39,2	142	40,3	16	15,69	24	20,34
<i>Từ 25 - 40 tuổi</i>	135	51,5	156	51,8	182	51,7	21	15,56	26	16,67
<i>Trên 40 tuổi</i>	25	9,5	27	9	28	8	2	8	1	11,11

(Nguồn: Công ty Cổ phần Viễn thông FPT - FPT Telecom Đà Nẵng)

Nhân xét: Qua bảng số liệu có thể thấy, quy mô nhân sự của FPT Telecom Đà Nẵng tăng liên tục trong ba năm 2023 - 2025. Cụ thể, tổng số lao động tăng từ 262 người năm 2023 lên 301 người năm 2024 (tăng 39 người, tương ứng 14,89%), và tiếp tục tăng lên 352 người năm 2025 (tăng 51 người, tương ứng 16,94%). Điều này cho thấy doanh nghiệp đang có xu hướng mở rộng quy mô hoạt động và có nhu cầu bổ sung thêm nguồn lực lao động qua từng năm.

Xét theo giới tính, lao động nam luôn chiếm tỷ trọng cao hơn lao động nữ trong cả ba năm. Tuy nhiên, số lượng lao động nữ có xu hướng tăng đều, đặc biệt giai đoạn 2024 - 2025 tăng 23 người (24,21%), cao hơn tốc độ tăng của nam giới. Điều này cho thấy cơ cấu giới tính của công ty đang dần trở nên cân bằng hơn, phản ánh chính sách tuyển dụng ngày càng đa dạng và cởi mở, không quá thiên về một giới tính nhất định.

Về trình độ học vấn, lao động có trình độ đại học chiếm tỷ lệ áp đảo và tăng mạnh qua các năm, từ 223 người năm 2023 lên 305 người năm 2025. Trong khi đó, nhóm lao động trình độ cao đẳng và trung cấp có biến động nhẹ, còn lao động phổ thông chiếm tỷ lệ rất nhỏ và hầu như không thay đổi. Điều này cho thấy FPT Telecom Đà Nẵng ngày càng chú trọng đến chất lượng nguồn nhân lực, ưu tiên tuyển dụng lao động có trình độ cao nhằm đáp ứng yêu cầu kỹ thuật, công nghệ và dịch vụ ngày càng nâng cao.

Xét theo độ tuổi, lao động dưới 25 tuổi và nhóm từ 25-40 tuổi đều tăng đáng kể qua ba năm, trong đó nhóm 25-40 tuổi chiếm tỷ trọng cao nhất và tương đối ổn định. Nhóm trên 40 tuổi chiếm tỷ lệ thấp và chỉ tăng nhẹ. Cơ cấu độ tuổi này cho thấy nguồn nhân lực của công ty khá trẻ, năng động, phù hợp với đặc thù ngành công nghệ viễn thông, đồng thời vẫn duy trì được lực lượng lao động có kinh nghiệm để đảm bảo tính ổn định trong hoạt động.

Nhìn chung, sự thay đổi nhân sự của FPT Telecom Đà Nẵng trong giai đoạn 2023 - 2025 thể hiện xu hướng mở rộng quy mô, trẻ hóa và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Đây là dấu hiệu tích cực, cho thấy doanh nghiệp đang chuẩn bị tốt về mặt nhân sự để đáp ứng yêu cầu phát triển kinh doanh và cạnh tranh trong bối cảnh thị trường viễn thông ngày càng khắt khe.

2.3.3. Nguồn lực tài chính

Để đánh giá nguồn lực tài chính và khả năng đảm bảo cho hoạt động kinh doanh của Công ty Cổ phần Viễn thông FPT - FPT Telecom Đà Nẵng, có thể dựa vào các chỉ tiêu trong bảng cân đối kế toán giai đoạn năm 2023 - 2025. Các số liệu được tổng hợp từ báo cáo tài chính của công ty, phản ánh quy mô tài sản, cơ cấu nguồn vốn cũng như sự biến động tài chính qua từng năm. Thông qua đó, có thể thấy được mức độ ổn định tài chính và khả năng đáp ứng nhu cầu mở rộng hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

*Bảng 2.6. Bảng cân đối kế toán của Công ty Cổ phần Viễn thông FPT – FPT Telecom
Đà Nẵng giai đoạn năm 2023 - 2025*

(Đơn vị: Tỷ đồng)

STT	Chỉ tiêu	Năm 2023	Năm 2024	Năm 2025	Năm 2024/2023		Năm 2025/2024	
					Chênh lệch	Tỷ lệ	Chênh lệch	Tỷ lệ
I	Tài sản ngắn hạn	11.508	15.257	16.934	3.749	32,6%	1.677	11,0%
1	Tiền và các khoản trương đương tiền	424	679	713	255	60,2%	34	5,0%
2	Đầu tư tài chính ngắn hạn	8.652	11.377	12.379	2.725	31,5%	1.002	8,8%
3	Phải thu ngắn hạn	1.447	1.815	2.153	368	25,5%	338	18,6%
4	Hàng tồn kho	808	1.196	1.427	388	48,0%	231	19,3%
5	Tài sản ngắn hạn khác	177	190	262	13	7,3%	72	38,1%
II	Tài sản dài hạn	8.633	8.511	9.171	(122)	-1,4%	660	7,8%
1	Các khoản phải thu dài hạn	27	26	26	(1)	-4,6%	0	1,1%
2	Tài sản cố định	6.023	5.688	5.786	(335)	-5,6%	98	1,7%
3	Tài sản dở dang dài hạn	417	390	697	(27)	-6,6%	307	78,8%
4	Các khoản đầu tư tài chính dài hạn	6	6	6	0	0,0%	0	-3,2%
5	Tài sản dài hạn khác	2.159	2.401	2.656	242	11,2%	255	10,6%
III	Tổng tài sản	20.141	23.768	26.105	3.627	18,0%	2.337	9,8%
IV	Tổng nợ	11.067	13.122	14.874	2.055	18,6%	1.752	13,4%
1	Nợ ngắn hạn	11.028	13.000	14.681	1.972	17,9%	1.681	12,9%
2	Nợ dài hạn	39	122	193	83	215,3%	71	58,7%
V	Vốn chủ sở hữu	9.074	10.646	11.231	1.572	17,3%	585	5,5%
1	Vốn chủ sở hữu	9.074	10.646	11.231	1.572	17,3%	585	5,5%
VI	Tổng nguồn vốn	20.141	23.768	26.105	3.627	18,0%	2.337	9,8%

(Nguồn: Công ty Cổ phần Viễn thông FPT – FPT Telecom Đà Nẵng)

Nhân xét: Tình hình tài chính của FPT Telecom Đà Nẵng trong giai đoạn 2023–2025 có xu hướng tăng trưởng ổn định và tích cực. Tổng tài sản của công ty tăng từ 20.141 tỷ đồng năm 2023 lên 23.768 tỷ đồng năm 2024 và đạt 26.105 tỷ đồng năm 2025, tương ứng mức tăng lần lượt 18,0% và 9,8% qua các năm. Điều này cho thấy doanh nghiệp đang tiếp tục mở rộng quy mô hoạt động và gia tăng đầu tư vào các nguồn lực phục vụ kinh doanh.

Trong cơ cấu tài sản, tài sản ngắn hạn chiếm tỷ trọng lớn và tăng trưởng khá mạnh. Cụ thể, tài sản ngắn hạn tăng từ 11.508 tỷ đồng năm 2023 lên 15.257 tỷ đồng năm 2024 (tăng 32,6%) và tiếp tục tăng lên 16.934 tỷ đồng năm 2025 (tăng 11,0%). Sự gia tăng này chủ yếu đến từ các khoản đầu tư tài chính ngắn hạn, hàng tồn kho và các khoản phải thu ngắn hạn, phản ánh việc doanh nghiệp đang mở rộng hoạt động kinh doanh và chủ động phân bổ nguồn vốn linh hoạt trong ngắn hạn. Đồng thời, tiền và các khoản tương đương tiền cũng tăng qua các năm, cho thấy khả năng thanh khoản của công ty được cải thiện.

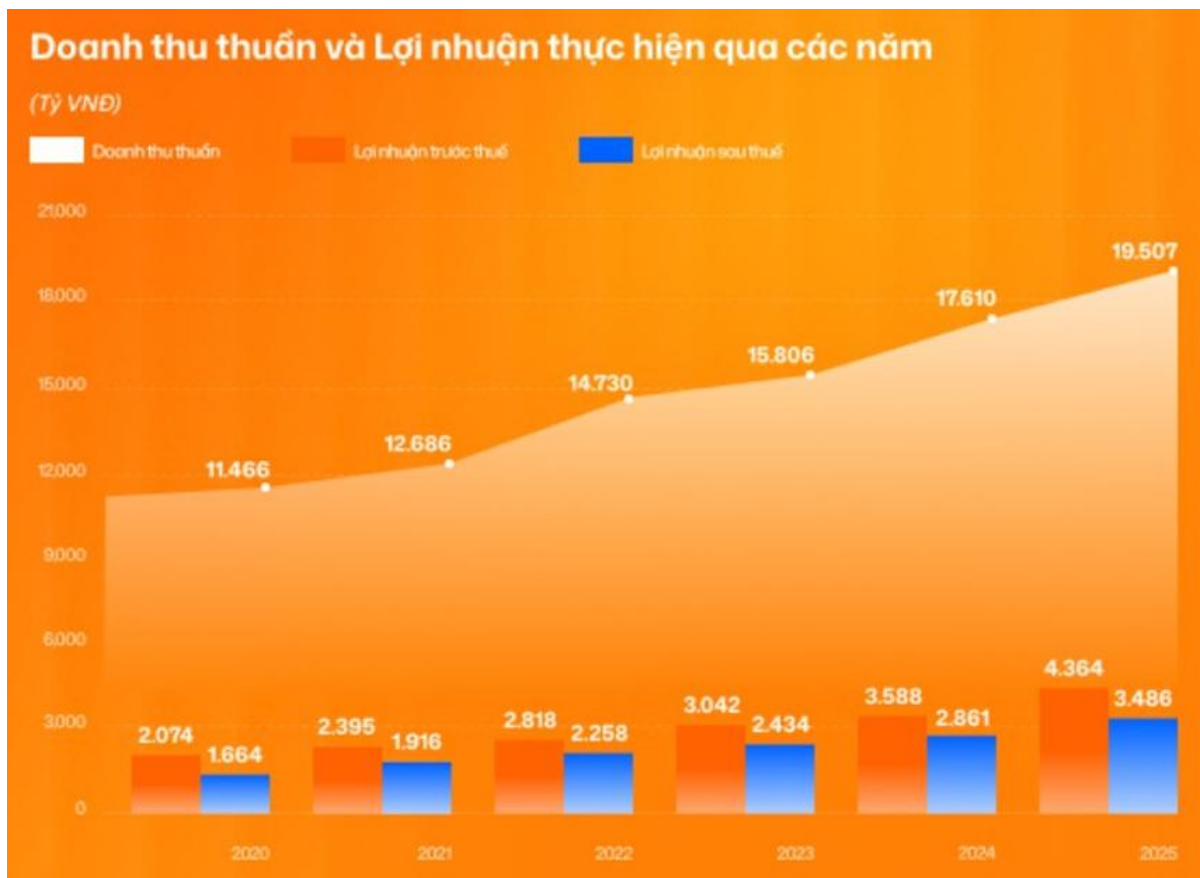
Đối với tài sản dài hạn, năm 2024 ghi nhận mức giảm nhẹ 1,4% so với năm 2023, tuy nhiên đến năm 2025 đã phục hồi và tăng 7,8%. Biến động này chủ yếu do sự thay đổi ở tài sản cố định và tài sản dở dang dài hạn. Điều này cho thấy doanh nghiệp đã hoàn thành một số hạng mục đầu tư trong giai đoạn trước và đang tiếp tục đầu tư có chọn lọc trong giai đoạn sau.

Về cơ cấu nguồn vốn, vốn chủ sở hữu tăng đều qua các năm, từ 9.074 tỷ đồng năm 2023 lên 10.646 tỷ đồng năm 2024 và đạt 11.231 tỷ đồng năm 2025, tương ứng mức tăng 17,3% và 5,5%. Điều này thể hiện doanh nghiệp có nền tảng tài chính tương đối vững chắc và khả năng tự chủ về vốn ở mức khá tốt. Bên cạnh đó, tổng nợ phải trả cũng tăng qua các năm, đặc biệt là nợ ngắn hạn, nhằm đáp ứng nhu cầu mở rộng hoạt động kinh doanh. Tuy nhiên, mức tăng này vẫn tương đối phù hợp với tốc độ tăng trưởng của tổng tài sản.

Tóm lại, nguồn lực tài chính của FPT Telecom Đà Nẵng trong giai đoạn 2023–2025 nhìn chung ổn định và có xu hướng phát triển tích cực. Điều này tạo điều kiện thuận lợi cho doanh nghiệp tiếp tục mở rộng hoạt động kinh doanh, đầu tư vào công nghệ và nâng cao năng lực cạnh tranh trên thị trường viễn thông.

2.4. Phân tích tình hình hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp

Để đánh giá kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty Cổ phần Viễn thông FPT - FPT Telecom Đà Nẵng, bảng dưới đây trình bày các chỉ tiêu tài chính chủ yếu trong giai đoạn 2023 – 2025, bao gồm doanh thu từ hoạt động kinh doanh, lợi nhuận từ hoạt động kinh doanh, lợi nhuận trước thuế, lợi nhuận sau thuế và lãi cơ bản trên cổ phiếu (EPS). Thông qua các chỉ tiêu này, có thể nhận diện rõ mức độ tăng trưởng cũng như hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp trong những năm gần đây.



Hình 2.3. Hình ảnh doanh thu thuần và lợi nhuận thực hiện qua các năm

Bảng 2.7. Bảng kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty Cổ phần Viễn thông FPT - FPT Telecom Đà Nẵng giai đoạn năm 2023 - 2025

(Đơn vị: Tỷ đồng)

STT	Chỉ tiêu	Năm 2023	Năm 2024	Năm 2025	Năm 2024/2023		Năm 2025/2024	
					Chênh lệch	Tỷ lệ	Chênh lệch	Tỷ lệ
1	Doanh thu từ hoạt động kinh doanh	15.806	17.610	19.507	1.804	11,4%	1.897	10,8%
2	Lợi nhuận từ hoạt động kinh doanh	3.035	3.633	4.349	598	19,7%	716	19,7%
3	Lợi nhuận trước thuế	3.042	3.588	4.364	546	17,9%	776	21,6%
4	Lợi nhuận sau thuế	2.434	2.861	3.486	427	17,6%	625	21,8%
5	Lãi cơ bản trên cổ phiếu (EPS)	4.344	3.412	4.150	-932	-21,45%	738	21,6%

(Nguồn: Công ty Cổ phần Viễn thông FPT - FPT Telecom Đà Nẵng)

Nhận xét: Dựa trên số liệu giai đoạn 2023 – 2025, có thể thấy tình hình hoạt động kinh doanh của Công ty FPT Telecom Đà Nẵng có xu hướng tăng trưởng tích cực và khá ổn định qua các năm.

Trước hết, doanh thu từ hoạt động kinh doanh liên tục tăng, từ 15.806 tỷ đồng năm 2023 lên 17.610 tỷ đồng năm 2024 (tăng 11,4%) và đạt 19.507 tỷ đồng vào năm 2025 (tăng 10,8%). Mức tăng trưởng này cho thấy doanh nghiệp đang mở rộng quy mô kinh doanh, đồng thời duy trì được khả năng khai thác thị trường và phát triển dịch vụ một cách hiệu quả.

Về lợi nhuận từ hoạt động kinh doanh, chỉ tiêu này cũng tăng trưởng khá tốt qua các năm, từ 3.035 tỷ đồng năm 2023 lên 3.633 tỷ đồng năm 2024 (tăng 19,7%) và đạt 4.349 tỷ đồng năm 2025 (tăng 19,7%). Tốc độ tăng của lợi nhuận cao hơn doanh thu cho thấy doanh nghiệp đã có sự cải thiện trong việc kiểm soát chi phí và nâng cao hiệu quả hoạt động.

Tương tự, lợi nhuận trước thuế và lợi nhuận sau thuế đều có xu hướng tăng rõ rệt. Lợi nhuận trước thuế tăng từ 3.042 tỷ đồng (2023) lên 4.364 tỷ đồng (2025), trong khi lợi nhuận sau thuế tăng từ 2.434 tỷ đồng lên 3.486 tỷ đồng, với mức tăng lần lượt là 17,9% và 21,8% trong năm 2025 so với năm 2024. Điều này phản ánh khả năng

sinh lời của doanh nghiệp ngày càng được cải thiện, đồng thời cho thấy hoạt động kinh doanh đang phát triển theo hướng hiệu quả và bền vững.

Riêng chỉ tiêu lãi cơ bản trên cổ phiếu (EPS) có sự biến động. Năm 2024 giảm xuống còn 3.412 so với 4.344 của năm 2023 (giảm 21,45%), tuy nhiên đến năm 2025 đã phục hồi lên mức 4.150 (tăng 21,6%). Sự biến động này có thể xuất phát từ thay đổi trong cơ cấu vốn hoặc số lượng cổ phiếu lưu hành, nhưng nhìn chung xu hướng năm 2025 đã cho thấy dấu hiệu tích cực trở lại.

Tổng thể, kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp trong giai đoạn 2023 – 2025 cho thấy xu hướng tăng trưởng ổn định cả về quy mô doanh thu và hiệu quả lợi nhuận, tạo nền tảng vững chắc cho việc mở rộng hoạt động, đầu tư phát triển và nâng cao năng lực cạnh tranh trên thị trường trong thời gian tới.

2.5. Thực trạng chính sách đãi ngộ đối với nhân viên kinh doanh tại doanh nghiệp

2.5.1. Đãi ngộ tài chính

Tại FPT Telecom Đà Nẵng, chính sách đãi ngộ tài chính đối với nhân viên kinh doanh được xây dựng theo hướng gắn thu nhập với kết quả công việc và hiệu quả kinh doanh. Do đặc thù là vị trí trực tiếp tạo doanh thu cho doanh nghiệp, thu nhập của nhân viên kinh doanh không chỉ phụ thuộc vào mức lương cố định mà còn gắn với chỉ tiêu doanh số, hiệu suất làm việc và khả năng hoàn thành nhiệm vụ được giao.

Về cơ bản, thu nhập của nhân viên kinh doanh tại công ty được hình thành từ các khoản chủ yếu như:

- Tiền lương cơ bản theo thâm niên, tiền hoa hồng theo doanh số;
- Tiền thưởng theo kết quả kinh doanh, KPI hoặc doanh số đạt được;
- Các khoản trợ cấp phục vụ công việc;
- Các chế độ phúc lợi theo chính sách của công ty.

Bên cạnh đó, thu nhập thực nhận hằng tháng của người lao động còn được xác định sau khi trừ các khoản theo quy định như bảo hiểm xã hội, thuế thu nhập cá nhân hoặc các khoản khác. Có thể khái quát theo công thức sau:

Thu nhập thực nhận = Tiền lương + Tiền thưởng + Phúc lợi + Trợ cấp – Các khoản khấu trừ theo quy định

Từ cách xây dựng trên có thể thấy, chính sách đãi ngộ tài chính của công ty không chỉ dựa vào thời gian làm việc mà còn gắn với mức độ đóng góp và kết quả

thực hiện công việc của nhân viên kinh doanh. Điều này góp phần tạo động lực làm việc, khuyến khích nhân viên nâng cao hiệu suất bán hàng và chủ động hoàn thành chỉ tiêu được giao.

Nội dung thực trạng đãi ngộ tài chính đối với nhân viên kinh doanh tại FPT Telecom Đà Nẵng được xem xét thông qua các yếu tố chủ yếu gồm tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi và các khoản trợ cấp ở các phần tiếp theo sau đây.

2.5.1.1. Tiền lương

a) Lương cơ bản

Theo quy định tại Nghị định 74/2024/NĐ-CP, mức lương tối thiểu vùng áp dụng đối với địa bàn thành phố Đà Nẵng (thuộc Vùng II) là 4.410.000 đồng/tháng. Trên cơ sở đó, FPT Telecom Đà Nẵng xây dựng mức lương cơ bản cho nhân viên kinh doanh cao hơn mức tối thiểu vùng, đồng thời có sự phân hóa theo thâm niên làm việc nhằm đảm bảo tính công bằng và ghi nhận mức độ gắn bó của người lao động.

Thực tế tại doanh nghiệp, tiền lương cơ bản của nhân viên kinh doanh được xác định theo mức lương cố định và được điều chỉnh tăng dần theo kinh nghiệm làm việc. Mức lương này có sự khác biệt giữa các nhóm thâm niên, thể hiện rõ qua bảng số liệu sau:

Bảng 2.8. Mức lương cơ bản đối với nhân viên kinh doanh tại Công ty Cổ phần Viễn thông FPT – FPT Telecom Đà Nẵng giai đoạn 2023 – 2025

STT	Nhóm thâm niên	Lương cơ bản (đồng)
1	Dưới 1 năm	4.790.000
2	Từ 1 – 3 năm	5.840.000
3	Từ 3 – 5 năm	7.310.000
4	Từ 5 năm trở lên	8.780.000

(Nguồn: Công ty Cổ phần Viễn thông FPT - FPT Telecom Đà Nẵng)

Chính sách này cho thấy doanh nghiệp có sự ghi nhận đối với quá trình gắn bó lâu dài của người lao động. Bên cạnh đó, công ty cũng áp dụng chính sách xét tăng lương định kỳ 6 tháng/lần, căn cứ vào kết quả đánh giá hiệu suất làm việc, năng lực cá nhân và mức độ đóng góp của nhân viên. Nhân viên có thể chủ động gửi đề xuất xét tăng lương khi đáp ứng các tiêu chí nhất định.

Tuy nhiên, trên thực tế, việc xét duyệt tăng lương không chỉ dựa vào kết quả kinh doanh mà còn phụ thuộc vào nhiều tiêu chí khác như đánh giá hiệu suất làm việc định

kỳ, năng lực chuyên môn, thái độ làm việc, mức độ tuân thủ quy định cũng như đề xuất từ cấp quản lý trực tiếp. Bên cạnh đó, yếu tố thâm niên và quỹ lương của doanh nghiệp tại từng thời điểm cũng ảnh hưởng đến quyết định điều chỉnh lương. Do phải xem xét tổng hợp nhiều yếu tố, số trường hợp được xét tăng lương trong mỗi kỳ không nhiều, và phần lớn việc điều chỉnh vẫn mang tính ổn định theo thâm niên.

Điều này phần nào làm giảm tính linh hoạt của chính sách lương trong việc ghi nhận kịp thời những nhân viên có kết quả làm việc tốt trong thời gian ngắn. Đồng thời, mức chênh lệch giữa các nhóm thâm niên không nhỏ cũng có thể tạo ra tâm lý so sánh trong nội bộ, ảnh hưởng đến cảm nhận công bằng của một bộ phận người lao động.

b) Tiền hoa hồng

Bảng 2.9. Mức tiền hoa hồng đối với nhân viên kinh doanh tại Công ty Cổ phần Viễn thông FPT – FPT Telecom Đà Nẵng giai đoạn 2023 – 2025

STT	Loại hình hoa hồng	Viết tắt	Mức % hoa hồng
1	Doanh thu hợp đồng internet	ITN	2% doanh thu hợp đồng
2	Hoa hồng gói truyền hình	FPT Play VIP	Từ 2 – 3% doanh thu tùy loại gói dịch vụ
3	Hoa hồng trả trước (6–12 tháng)	HH trả trước	3% doanh thu hợp đồng
4	Hoa hồng trả sau	HH trả sau	2% doanh thu hợp đồng
5	Hoa hồng sản phẩm/ thiết bị (camera, modem wifi,...)	HH doanh thu khác	Từ 5 – 10% doanh thu tùy loại thiết bị.
6	Hoa hồng duy trì hợp đồng	T-2,6 NET	1% doanh thu hợp đồng
7	Hoa hồng kinh phí dịch vụ (cộng dồn)	HH KPĐV cộng lại T-	Không cố định (chi trả kỳ T-)

(Nguồn: Công ty Cổ phần Viễn thông FPT - FPT Telecom Đà Nẵng)

Các loại hoa hồng trong bảng trên được áp dụng đối với từng sản phẩm và hình thức sử dụng dịch vụ khác nhau của khách hàng, cụ thể như sau: Hoa hồng doanh thu hợp đồng Internet được áp dụng khi nhân viên ký thành công các hợp đồng lắp đặt Internet cho khách hàng cá nhân hoặc doanh nghiệp. Hoa hồng FPT Play VIP được áp dụng khi nhân viên tư vấn thành công các gói truyền hình hoặc giải trí FPT Play đi kèm dịch vụ Internet. Hoa hồng trả trước được áp dụng đối với các hợp đồng khách hàng thanh toán trước từ 6 đến 12 tháng cước sử dụng dịch vụ, trong khi hoa hồng trả sau được áp dụng đối với các hợp đồng thanh toán theo từng tháng. Đối với hoa hồng

doanh thu khác, nhân viên được hưởng khi bán thêm các sản phẩm và dịch vụ bổ sung như camera giám sát, modem Wi-Fi, thiết bị mạng hoặc các giải pháp công nghệ khác của công ty.

Bên cạnh các khoản hoa hồng phát sinh ngay khi ký hợp đồng, công ty còn áp dụng hoa hồng duy trì hợp đồng và hoa hồng kinh phí dịch vụ cộng dồn. Các khoản này chỉ được chi trả khi khách hàng tiếp tục sử dụng dịch vụ trong thời gian theo quy định của từng loại hợp đồng. Trường hợp khách hàng hủy dịch vụ hoặc rời mạng sớm, nhân viên sẽ bị truy thu một phần hoa hồng đã nhận trước đó.

Ví dụ, khách hàng lần đầu đăng ký gói WiFi FPT với mức cước 250.000 đồng/tháng và cam kết sử dụng dịch vụ tối thiểu từ 3 tháng trở lên sẽ được miễn phí lắp đặt. Khách hàng lựa chọn hình thức thanh toán trả sau theo tháng. Khi hợp đồng được kích hoạt thành công, nhân viên kinh doanh sẽ được hưởng hoa hồng doanh thu hợp đồng tương ứng 2% doanh thu hợp đồng và hoa hồng trả sau tương ứng 2% doanh thu. Với hợp đồng có giá trị 3.000.000 đồng/năm, nhân viên sẽ nhận được 60.000 đồng hoa hồng ITN và 60.000 đồng hoa hồng trả sau trong kỳ lương của tháng ký hợp đồng.

Sau khi khách hàng duy trì sử dụng dịch vụ ổn định đủ từ 3 tháng trở lên, nhân viên tiếp tục được nhận thêm khoản hoa hồng duy trì hợp đồng tương ứng 1% doanh thu hợp đồng, tương đương 30.000 đồng. Ngược lại, nếu khách hàng hủy dịch vụ trước thời gian cam kết, nhân viên không được nhận khoản hoa hồng duy trì này và đồng thời bị khấu trừ thêm 30.000 đồng vào thu nhập của kỳ lương tiếp theo theo chính sách quản lý chất lượng hợp đồng của doanh nghiệp.

2.5.1.2. Tiền thưởng

Bên cạnh tiền lương cơ bản, tiền thưởng là một trong những nội dung quan trọng trong chính sách đãi ngộ tài chính đối với nhân viên kinh doanh tại Công ty Cổ phần Viễn thông FPT – FPT Telecom Đà Nẵng. Chính sách tiền thưởng được xây dựng nhằm khuyến khích nhân viên nâng cao hiệu quả làm việc, gia tăng doanh số và đóng góp tích cực vào kết quả kinh doanh của doanh nghiệp. Hiện nay, nhân viên kinh doanh tại công ty được hưởng hai hình thức thưởng chủ yếu gồm thưởng KPI và thưởng thành tích nổi bật.

a) Thưởng KPI

Bảng 2.10. Mức thưởng năng suất đối với nhân viên kinh doanh tại Công ty Cổ phần Viễn thông FPT – FPT Telecom Đà Nẵng giai đoạn 2023 – 2025

(ĐVT: VNĐ, %)

STT	Chỉ số đo lường	Năm 2023		Năm 2024 và 2025	
		Doanh số mục tiêu/tháng = 65.000.000		Doanh số mục tiêu/tháng = 70.000.000	
		Doanh số thực tế/tháng	Tiền thưởng	Doanh số thực tế/tháng	Tiền thưởng
1	Đạt từ 100% doanh số mục tiêu trở lên	65.000.000	7.000.000	70.000.000	7.000.000 + 3% doanh số vượt
2	Đạt từ 85% doanh số mục tiêu	55.250.000	4.500.000	59.500.000	4.500.000 + 3% doanh số vượt
3	Đạt từ 70% doanh số mục tiêu	45.500.000	2.500.000	49.000.000	2.500.000 + 2% doanh số vượt
4	Đạt từ 50% doanh số mục tiêu	32.500.000	1.000.000	35.000.000	1.000.000 + 2% doanh số vượt
5	Đạt dưới 50% doanh số mục tiêu	Dưới 32.500.000	2% doanh số đạt được	Dưới 35.000.000	2% doanh số đạt được

(Nguồn: Công ty Cổ phần Viễn thông FPT - FPT Telecom Đà Nẵng)

Qua bảng 2.10 có thể thấy, chính sách thưởng năng suất đối với nhân viên kinh doanh tại Công ty Cổ phần Viễn thông FPT – FPT Telecom Đà Nẵng được xây dựng dựa trên mức độ hoàn thành doanh số mục tiêu hằng tháng. Trong năm 2023, doanh số mục tiêu được áp dụng là 65.000.000 đồng/tháng. Khi nhân viên đạt từ 100% doanh số mục tiêu trở lên, mức thưởng được nhận là 7.000.000 đồng. Tuy nhiên, dù doanh số thực tế có vượt mức mục tiêu thì tiền thưởng vẫn được giữ cố định ở mức này.

Sang giai đoạn năm 2024 – 2025, doanh nghiệp điều chỉnh doanh số mục tiêu lên 70.000.000 đồng/tháng và bổ sung cơ chế thưởng theo phần doanh số vượt chỉ tiêu. Cụ thể, nếu một nhân viên đạt doanh số 80.000.000 đồng/tháng, tương đương vượt 10.000.000 đồng so với mục tiêu, ngoài khoản thưởng cố định 7.000.000 đồng, nhân viên còn được nhận thêm 3% phần doanh số vượt, tương đương 300.000 đồng. Như vậy, tổng mức thưởng nhận được trong trường hợp này là 7.300.000 đồng. Tương tự,

đối với các mức hoàn thành từ 85%, 70% và 50% doanh số mục tiêu, doanh nghiệp áp dụng các mức thưởng như bảng trên.

Đối với trường hợp đạt dưới 50% doanh số mục tiêu, mức thưởng được tính bằng 2% trên doanh số thực hiện được. Tuy nhiên, trên thực tế doanh nghiệp còn quy định mức KPI doanh số tối thiểu 20.000.000 đồng/tháng đối với nhân viên kinh doanh. Do đó, nhân viên chỉ được xem xét hưởng thưởng khi đạt từ mức doanh số tối thiểu này trở lên. Trường hợp không đạt KPI tối thiểu trong tháng sẽ không được tính thưởng năng suất theo quy định hiện hành của doanh nghiệp.

Để đánh giá rõ hơn mức độ tác động của chính sách thưởng năng suất đối với động lực làm việc của nhân viên kinh doanh, cần xem xét tình hình hoàn thành KPI của bộ phận này trong những năm gần đây. Mức độ hoàn thành KPI không chỉ phản ánh kết quả làm việc của nhân viên mà còn cho thấy phần nào hiệu quả của cơ chế tiền thưởng gắn với doanh số mà doanh nghiệp đang áp dụng.

Trên cơ sở đó, tình hình hoàn thành KPI của nhân viên kinh doanh tại công ty giai đoạn 2023 – 2025 được thể hiện qua bảng sau:

Bảng 2.11. Tình hình hoàn thành KPI của nhân viên kinh doanh tại Công ty Cổ phần

Viễn thông FPT – FPT Telecom Đà Nẵng giai đoạn 2023 – 2025

(ĐVT: Người, %)

Mức độ hoàn thành KPI	Năm 2023		Năm 2024		Năm 2025	
	Số người đạt được	Tỷ lệ (%)	Số người đạt được	Tỷ lệ (%)	Số người đạt được	Tỷ lệ (%)
Từ 100% KPI trở lên	7	8,7	12	12,7	23	20,5
Từ 85% – 100% KPI	13	16	21	22,3	29	25,9
Từ 70% – 85% KPI	23	28,4	26	27,7	28	25
Từ 50% – 70% KPI	21	25,9	20	21,3	19	17
Dưới 50% KPI	17	21	15	16	13	11,6
Tổng cộng	81	100%	94	100%	112	100%

(Nguồn: Công ty Cổ phần Viễn thông FPT - FPT Telecom Đà Nẵng)

Qua kết quả thực hiện KPI của nhân viên kinh doanh giai đoạn 2023 – 2025 cho thấy chính sách thưởng năng suất đang tạo được tác động tích cực đến động lực làm việc của người lao động. Việc doanh nghiệp bổ sung cơ chế thưởng trên phần doanh số vượt chỉ tiêu từ năm 2024 đã khuyến khích nhân viên nỗ lực gia tăng doanh số thay vì

chỉ tập trung hoàn thành mức KPI tối thiểu. Điều này góp phần thúc đẩy tinh thần chủ động trong hoạt động tìm kiếm, tư vấn khách hàng và nâng cao hiệu quả thực hiện công việc.

Bên cạnh đó, kết quả thực hiện KPI giữa các nhân viên vẫn còn sự chênh lệch nhất định. Trong khi một bộ phận nhân viên có khả năng hoàn thành và vượt chỉ tiêu được giao, vẫn còn nhiều nhân viên gặp khó khăn trong việc duy trì doanh số ổn định. Điều này phản ánh sự khác biệt về kinh nghiệm bán hàng, khả năng tìm kiếm khách hàng, mức độ am hiểu sản phẩm cũng như khả năng thích nghi với áp lực công việc của từng cá nhân.

Ngoài ra, quy mô nhân sự kinh doanh tăng từ 81 người năm 2023 lên 112 người năm 2025 cũng đặt ra thách thức trong công tác quản lý và duy trì chất lượng đội ngũ. Việc mở rộng nhân sự trong thời gian ngắn có thể dẫn đến sự không đồng đều về năng lực và kinh nghiệm làm việc, từ đó ảnh hưởng đến kết quả hoàn thành KPI giữa các nhân viên trong cùng bộ phận.

b) Thưởng thành tích nổi bật

Bảng 2.12. Mức thưởng thành tích nổi bật dành cho nhân viên kinh doanh tại Công ty Cổ phần Viễn thông FPT – FPT Telecom Đà Nẵng năm 2025

(ĐVT: VNĐ)

Hình thức thưởng		Đối tượng	Mức thưởng
Nhân viên xuất sắc	Theo quý	Top 1	5.000.000
		Top 2	3.000.000
		Top 3	1.000.000
	Theo năm	Top 1	10.000.000
		Top 2	5.000.000
		Top 3	3.000.000
Tập thể xuất sắc	Theo quý	Phòng ban kinh doanh đạt thành tích cao nhất	20.000.000
	Theo năm	Phòng ban kinh doanh đạt thành tích cao nhất	100.000.000

(Nguồn: Công ty Cổ phần Viễn thông FPT - FPT Telecom Đà Nẵng)

Bên cạnh chính sách thưởng KPI, doanh nghiệp còn áp dụng hình thức thưởng thành tích nổi bật nhằm ghi nhận những cá nhân và tập thể có kết quả kinh doanh xuất sắc. Theo đó, đối với các danh hiệu nhân viên xuất sắc và tập thể xuất sắc hằng tháng, doanh nghiệp thực hiện tuyên dương và trao giấy khen tại các cuộc họp nội bộ hằng tháng. Mặc dù chưa có thưởng bằng tiền mặt, hình thức ghi nhận này góp phần động viên tinh thần và khuyến khích nhân viên tiếp tục nỗ lực trong công việc.

Đối với các danh hiệu theo quý và theo năm, ngoài giấy khen, các cá nhân và tập thể đạt thành tích cao còn được nhận các khoản tiền thưởng theo quy định của doanh nghiệp thể hiện tại bảng 2.12. Trong đó, các danh hiệu theo quý được xét thưởng định kỳ sau mỗi 03 tháng, còn các danh hiệu theo năm được công bố và trao thưởng tại chương trình tổng kết cuối năm – Year End Party 2025 của công ty.

Ngoài các phần thưởng vật chất, tất cả các cá nhân và tập thể đạt danh hiệu xuất sắc đều được doanh nghiệp tuyên dương trên các kênh truyền thông nội bộ như FPT Chat và Fanpage của đơn vị. Điều này giúp lan tỏa những thành tích tiêu biểu, tạo động lực thi đua và góp phần xây dựng môi trường làm việc tích cực trong doanh nghiệp.

❖ Các ràng buộc và “mặt trái” của chính sách lương, thưởng

Bên cạnh mức thu nhập tương đối hấp dẫn, chính sách lương và thưởng đối với nhân viên kinh doanh tại FPT Telecom Đà Nẵng cũng đi kèm nhiều ràng buộc về doanh số, chất lượng hợp đồng và hiệu quả kinh doanh. Một số ràng buộc và hạn chế nổi bật gồm:

- *Thứ nhất, áp lực KPI và doanh số.* Doanh nghiệp áp dụng mức KPI tối thiểu 20.000.000 đồng/tháng đối với nhân viên kinh doanh. Trường hợp không đạt mức KPI tối thiểu trong 3 tháng liên tiếp, công ty sẽ tiến hành đánh giá lại năng lực làm việc và xem xét chấm dứt hợp đồng lao động. Quy định này được duy trì ổn định trong nhiều năm nhằm đảm bảo hiệu quả hoạt động kinh doanh và chất lượng đội ngũ nhân sự.

Bên cạnh đó, vào đầu mỗi tháng, các phòng kinh doanh đều tổ chức họp tổng kết kết quả tháng trước và triển khai kế hoạch cho tháng mới. Trong các buổi họp này, những cá nhân có thành tích tốt sẽ được tuyên dương, trong khi các nhân viên chưa hoàn thành KPI sẽ được trưởng phòng trao đổi riêng để nhắc nhở, động viên hoặc định hướng biện pháp cải thiện kết quả làm việc. Đồng thời, nhân viên phải xây dựng kế hoạch hoàn thành phần doanh số còn thiếu trong tháng tiếp theo. Phần doanh số chưa

đạt của tháng trước sẽ được cộng dồn sang tháng sau để tiếp tục thực hiện. Điều này tạo áp lực tương đối lớn, đặc biệt đối với nhân viên mới hoặc những nhân viên chưa xây dựng được tệp khách hàng ổn định.

- *Thứ hai, thị trường viễn thông dần bão hòa và áp lực cạnh tranh nội bộ cao.* Hiện nay, nhu cầu đăng ký mới các dịch vụ Internet và truyền hình tại nhiều khu vực đã không còn tăng mạnh như giai đoạn trước do thị trường dần bão hòa. Trong khi đó, số lượng nhân viên kinh doanh tại doanh nghiệp tương đối lớn, dẫn đến áp lực cạnh tranh nội bộ ngày càng cao trong việc tìm kiếm khách hàng mới. Điều này khiến nhiều nhân viên gặp khó khăn trong việc duy trì doanh số ổn định, đặc biệt ở các khu vực đã khai thác lâu năm.

- *Thứ ba, thu nhập giữa các nhân viên có sự chênh lệch lớn.* Do chính sách lương và thưởng gắn chặt với kết quả kinh doanh nên mức thu nhập thực tế giữa các nhân viên có sự khác biệt khá rõ. Những nhân viên có kinh nghiệm, kỹ năng bán hàng tốt hoặc sở hữu tệp khách hàng ổn định thường đạt mức thu nhập cao hơn đáng kể so với nhân viên mới. Ngược lại, nhiều nhân viên mới hoặc nhân viên có kết quả kinh doanh chưa tốt thường gặp áp lực lớn về doanh số và khó duy trì mức thu nhập ổn định trong thời gian dài.

- *Thứ tư, nhân viên tự bỏ chi phí chạy quảng cáo và tìm kiếm khách hàng.* Trong quá trình làm việc, nhân viên kinh doanh phải tự đầu tư nhiều khoản chi phí phục vụ hoạt động bán hàng như chạy quảng cáo Facebook, Zalo, Google Ads, in tờ rơi, treo banner, và tìm kiếm dữ liệu khách hàng. Các khoản này chủ yếu do nhân viên tự chi trả để tăng khả năng tiếp cận khách hàng và nâng cao doanh số cá nhân. Do đó, mặc dù mức thu nhập công bố tương đối cao, nhưng sau khi trừ các khoản đầu tư thực tế, thu nhập còn lại của nhiều nhân viên chỉ ở mức khá và có sự chênh lệch lớn giữa các cá nhân.

- *Thứ năm, ràng buộc về việc duy trì khách hàng sử dụng dịch vụ.* Một số khoản hoa hồng như hoa hồng duy trì hợp đồng và hoa hồng kinh phí dịch vụ chỉ được chi trả khi khách hàng tiếp tục sử dụng dịch vụ đủ thời gian theo tùy loại hợp đồng. Nếu khách hàng hủy dịch vụ sớm, nhân viên sẽ không được nhận khoản hoa hồng này và có thể bị khấu trừ một phần hoa hồng đã nhận trước đó. Do đó, nhân viên kinh doanh không chỉ chịu áp lực bán được hợp đồng mà còn phải đảm bảo khách hàng tiếp tục sử dụng dịch vụ trong thời gian dài.

2.5.1.3. Phúc lợi

Đối với nhân viên kinh doanh tại FPT Telecom Đà Nẵng, chính sách phúc lợi góp phần nâng cao sự hài lòng, tạo động lực làm việc và tăng mức độ gắn bó với doanh nghiệp.

Hiện nay, công ty đang áp dụng một số chế độ phúc lợi chủ yếu đối với nhân viên kinh doanh như sau:

- Quà, tiền hỗ trợ vào các dịp Lễ, Tết.
- Chế độ nghỉ phép năm và ngày nghỉ có hưởng lương.
- Chăm sóc sức khỏe, khám sức khỏe định kỳ.
- Một số hỗ trợ nội bộ khác tùy từng thời điểm và chính sách của công ty.

a) Quà, tiền hỗ trợ vào các dịp Lễ, Tết.

Bảng 2.13. Các chế độ phúc lợi ngày Lễ cho nhân viên của Công ty Cổ phần Viễn thông FPT – FPT Telecom Đà Nẵng từ năm 2023 – 2025

(ĐVT: VND)

Ngày	Năm 2023 và 2024	Năm 2025
Tết dương lịch 1/1	300.000/người	400.000/người
Quốc tế phụ nữ 8/3 (Chỉ áp dụng đối với nhân viên nữ)	100.000/người	
Giỗ tổ Hùng Vương 10/3 âm lịch	100.000/người	
Ngày lễ 30/4 và quốc tế lao động 1/5	200.000/người	300.000/người
Quốc khánh 2/9	100.000/người	
Ngày thành lập công ty (Nhận quà từ Ban lãnh đạo)	200.000/người	
Phụ nữ Việt Nam 20/10 (Chỉ áp dụng đối với nhân viên nữ)	100.000/người	
Tết âm lịch	4.000.000/người + quà Tết	

(Nguồn: Phòng Hành chính Nhân sự của Công ty)

Qua bảng trên có thể thấy, FPT Telecom Đà Nẵng duy trì chế độ hỗ trợ cho người lao động vào hầu hết các dịp lễ, tết trong năm. Việc chi trả được thực hiện tương đối đều đặn, giúp nhân viên có thêm khoản hỗ trợ để trang trải chi tiêu cá nhân và gia đình trong các thời điểm đặc biệt. Bên cạnh các ngày lễ chung, doanh nghiệp còn có chính

sách riêng dành cho lao động nữ vào ngày 8/3 và 20/10, thể hiện sự quan tâm đến từng nhóm đối tượng trong công ty.

Ngoài ra, việc kết hợp giữa tiền mặt và quà tặng trong một số dịp như ngày thành lập công ty hoặc Tết Nguyên đán góp phần tạo không khí gắn kết giữa người lao động với doanh nghiệp. Đối với nhân viên kinh doanh, đây là nguồn động viên tinh thần trong bối cảnh công việc thường xuyên chịu áp lực về doanh số và kết quả bán hàng.

Tuy nhiên, các khoản hỗ trợ này chủ yếu tập trung vào những dịp lễ, tết cố định trong năm và được áp dụng chung cho toàn thể nhân viên. Trong khi đó, các chính sách phúc lợi gắn với đặc thù công việc của nhân viên kinh doanh vẫn còn chưa nhiều, đặc biệt là các hỗ trợ liên quan đến chi phí phát sinh trong quá trình tìm kiếm và chăm sóc khách hàng.

b) Chế độ nghỉ phép năm và ngày nghỉ có hưởng lương.

Bên cạnh các khoản hỗ trợ vào dịp lễ, tết, công ty còn thực hiện chế độ nghỉ phép có hưởng lương theo quy định hiện hành. Theo đó, nhân viên được nghỉ 12 ngày phép năm và vẫn hưởng nguyên lương nếu đáp ứng đủ điều kiện theo quy định của pháp luật lao động.

Bên cạnh đó, công ty còn áp dụng thêm 01 ngày nghỉ hưởng lương vào dịp sinh nhật của nhân viên. Đây là chính sách mang tính khích lệ tinh thần, thể hiện sự quan tâm của doanh nghiệp đến đời sống cá nhân của người lao động.

Việc áp dụng chế độ nghỉ có hưởng lương giúp nhân viên có điều kiện nghỉ ngơi, tái tạo sức lao động, chăm lo gia đình và cân bằng giữa công việc với cuộc sống cá nhân. Đối với nhân viên kinh doanh, nhóm lao động thường chịu áp lực về doanh số và chỉ tiêu công việc, chính sách này có ý nghĩa tích cực trong việc giảm căng thẳng, duy trì tinh thần làm việc và nâng cao hiệu quả công việc lâu dài.

c) Phúc lợi chăm sóc sức khỏe

Bên cạnh các khoản phúc lợi vào dịp lễ, tết và chế độ nghỉ hưởng lương, công ty còn triển khai nhiều chính sách phúc lợi hướng đến sức khỏe và đời sống của người lao động. Đây là nhóm phúc lợi có ý nghĩa lâu dài, góp phần tạo sự an tâm cho nhân viên trong quá trình làm việc.

Về chăm sóc sức khỏe, nhân viên được tham gia đầy đủ các chế độ bảo hiểm theo quy định của Nhà nước, đồng thời được hỗ trợ chương trình bảo hiểm sức khỏe nội bộ – FPT Care. Ngoài ra, công ty còn tổ chức khám sức khỏe định kỳ hằng năm

nhằm theo dõi tình trạng sức khỏe và phát hiện sớm các vấn đề phát sinh. Đối với nhân viên kinh doanh – nhóm thường xuyên di chuyển, gặp gỡ khách hàng và chịu áp lực doanh số – chính sách này giúp giảm bớt lo lắng về chi phí y tế, từ đó yên tâm hơn trong công việc.

2.5.1.4. Các khoản trợ cấp

Một trong những khoản hỗ trợ đang được áp dụng tại doanh nghiệp là “Hỗ trợ Đại học” dành cho nhân viên mới tốt nghiệp đang trong thời gian chờ cấp bằng chính thức. Mức hỗ trợ được áp dụng 500.000 đồng/tháng nhằm hỗ trợ thêm chi phí sinh hoạt và tạo điều kiện để nhân viên mới ổn định công việc trong giai đoạn đầu làm việc tại doanh nghiệp.

Bên cạnh đó, doanh nghiệp còn triển khai một số chính sách hỗ trợ khác như hỗ trợ thai sản, hỗ trợ học phí trong một số trường hợp, trợ giúp nhân viên gặp hoàn cảnh khó khăn hoặc sự cố đột xuất. Công ty cũng áp dụng chương trình hỗ trợ vay mua nhà, mua xe với lãi suất ưu đãi dành cho người lao động đáp ứng đủ điều kiện theo quy định nội bộ.

Ngoài ra, do đặc thù công việc kinh doanh thường xuyên phải tìm kiếm khách hàng và di chuyển nhiều, nhân viên còn phát sinh nhiều khoản chi phí phục vụ hoạt động bán hàng như chi phí điện thoại, đi thị trường, in ấn tài liệu, treo banner hoặc chạy quảng cáo trên các nền tảng mạng xã hội. Tuy nhiên, các khoản chi phí này hiện do nhân viên tự chủ động đầu tư nhằm mở rộng nguồn khách hàng và nâng cao doanh số cá nhân.

Trên thực tế, một số khoản hỗ trợ hiện nay vẫn chủ yếu mang tính hỗ trợ cơ bản và chưa bù đắp hoàn toàn các chi phí phát sinh trong quá trình làm việc của nhân viên kinh doanh. Đối với những nhân viên phải tự đầu tư nhiều cho hoạt động tìm kiếm khách hàng, áp lực tài chính trong giai đoạn đầu làm việc vẫn còn tương đối lớn, đặc biệt khi kết quả doanh số chưa ổn định.

2.5.2. Đãi ngộ phi tài chính

Bên cạnh các chính sách đãi ngộ tài chính, FPT Telecom Đà Nẵng cũng chú trọng đến các yếu tố đãi ngộ phi tài chính nhằm hỗ trợ nhân viên kinh doanh trong quá trình làm việc. Đối với bộ phận kinh doanh – nhóm lao động thường xuyên chịu áp lực về doanh số và chỉ tiêu – các yếu tố như cơ hội thăng tiến, môi trường làm việc, văn

hóa doanh nghiệp và tính chất công việc có ảnh hưởng khá lớn đến tinh thần làm việc và mức độ gắn bó của nhân viên.

Trong phạm vi nghiên cứu này, tác giả tập trung phân tích bốn nội dung chính gồm: cơ hội thăng tiến, bản chất công việc, văn hóa doanh nghiệp và điều kiện làm việc đối với nhân viên kinh doanh tại FPT Telecom Đà Nẵng.

2.5.2.1. Cơ hội thăng tiến

a) Lộ trình phát triển nghề nghiệp

Đối với nhân viên kinh doanh, cơ hội thăng tiến là một trong những yếu tố có ảnh hưởng lớn đến động lực làm việc và mức độ gắn bó với doanh nghiệp. Bên cạnh thu nhập, nhiều nhân viên còn quan tâm đến khả năng phát triển nghề nghiệp, vị trí công việc trong tương lai và cơ hội được ghi nhận sau quá trình nỗ lực. Tại Công ty Cổ phần Viễn thông FPT – FPT Telecom Đà Nẵng, cơ hội thăng tiến đối với nhân viên kinh doanh được xây dựng theo định hướng đánh giá dựa trên năng lực, kết quả công việc và khả năng quản lý.

Thông thường, lộ trình phát triển nghề nghiệp đối với nhân viên kinh doanh có thể được định hướng theo các cấp bậc như: Nhân viên kinh doanh → Trưởng nhóm kinh doanh → Giám sát kinh doanh → Trưởng phòng kinh doanh. Đối với những nhân sự có năng lực nổi bật, kinh nghiệm tốt và khả năng quản lý hiệu quả, cơ hội tiếp tục phát triển lên các vị trí cao hơn tại chi nhánh hoặc khu vực là hoàn toàn có thể.

Trong quá trình xét thăng tiến, doanh nghiệp không chỉ đánh giá dựa trên doanh số bán hàng mà còn xem xét nhiều yếu tố khác như khả năng chăm sóc khách hàng, kỹ năng xử lý tình huống, tinh thần trách nhiệm, khả năng làm việc nhóm và mức độ tuân thủ quy định nội bộ. Đối với các vị trí quản lý, nhân viên còn cần có khả năng hướng dẫn đội nhóm, hỗ trợ đào tạo nhân viên mới và chịu áp lực quản lý doanh số của cả nhóm kinh doanh.

Trên thực tế, tại bộ phận kinh doanh vẫn có những nhân viên được đề bạt lên vị trí trưởng nhóm sau khoảng 1 – 2 năm làm việc nếu duy trì kết quả kinh doanh tốt và có khả năng hỗ trợ đội nhóm. Điều này phần nào tạo động lực để nhân viên cố gắng nâng cao năng lực và duy trì hiệu suất làm việc trong thời gian dài.

Tuy nhiên, cơ hội thăng tiến tại doanh nghiệp vẫn còn phụ thuộc khá nhiều vào nhu cầu nhân sự thực tế của từng thời điểm. Số lượng vị trí quản lý không nhiều trong khi số lượng nhân viên kinh doanh tương đối lớn, dẫn đến mức độ cạnh tranh giữa các

nhân viên khá cao. Việc bổ nhiệm vị trí quản lý thường phát sinh khi công ty mở rộng quy mô kinh doanh, thành lập thêm nhóm hoặc phòng ban mới, hoặc khi có sự thay đổi nhân sự tại các vị trí quản lý hiện hữu. Vì vậy, mặc dù lộ trình phát triển nghề nghiệp được xây dựng tương đối rõ ràng, nhưng khả năng thăng tiến của nhân viên còn chịu tác động bởi tình hình hoạt động thực tế của doanh nghiệp.

Ngoài ra, do đặc thù công việc kinh doanh có tỷ lệ biến động nhân sự tương đối cao nên nhiều nhân viên tập trung chủ yếu vào mục tiêu doanh số và thu nhập trước mắt hơn là định hướng phát triển lâu dài tại doanh nghiệp. Điều này phần nào ảnh hưởng đến nguồn nhân sự kế cận cho các vị trí quản lý trong tương lai.

b) Cơ hội đào tạo và phát triển

Bên cạnh lộ trình phát triển nghề nghiệp, nhân viên kinh doanh tại FPT Telecom Đà Nẵng còn có cơ hội tham gia nhiều chương trình đào tạo nhằm nâng cao kiến thức chuyên môn, kỹ năng bán hàng và năng lực quản lý. Một số hạng mục đào tạo đang được doanh nghiệp tổ chức trong thời gian qua được thể hiện qua bảng sau:

Bảng 2.14. Bảng chính sách đào tạo nội bộ tại Công ty Cổ phần Viễn thông FPT – FPT Telecom Đà Nẵng giai đoạn năm 2023 – 2025

Hạng mục đào tạo	Năm 2023 (Khóa)	Năm 2024 (Khóa)	Năm 2025 (Khóa)
Đào tạo hội nhập (Tân binh)	5	6	8
Đào tạo chuyên môn kỹ thuật/sản phẩm	6	7	7
Đào tạo kỹ năng bán hàng & CSKH	5	6	7
Đào tạo quản lý cấp trung	2	3	3
Tổng số khóa đào tạo	18	22	25

(Nguồn: Phòng HCNS Công ty FPT Telecom Đà Nẵng)

Qua bảng số liệu trên có thể thấy, số lượng khóa đào tạo nội bộ tại doanh nghiệp có xu hướng tăng dần qua các năm, từ 18 khóa năm 2023 lên 25 khóa năm 2025. Điều này cho thấy nhân viên kinh doanh ngày càng có nhiều cơ hội tham gia các chương trình đào tạo và phát triển năng lực trong quá trình làm việc tại doanh nghiệp.

Trong đó, các khóa đào tạo hội nhập dành cho nhân viên mới tăng khá rõ, phản ánh tình hình tuyển dụng nhân sự kinh doanh diễn ra thường xuyên trong giai đoạn gần đây. Thông qua các buổi đào tạo này, nhân viên mới sẽ được hướng dẫn về quy trình

làm việc, quy định nội bộ, kiến thức sản phẩm dịch vụ, cách tiếp cận khách hàng cũng như văn hóa doanh nghiệp trước khi chính thức bắt đầu công việc.

Bên cạnh đó, doanh nghiệp cũng duy trì nhiều khóa đào tạo liên quan trực tiếp đến hoạt động kinh doanh như kỹ năng bán hàng, chăm sóc khách hàng và tư vấn dịch vụ. Nội dung đào tạo chủ yếu tập trung vào kỹ năng giao tiếp, tìm kiếm khách hàng, tư vấn sản phẩm, thuyết phục khách hàng ký kết hợp đồng và chăm sóc khách hàng trong quá trình sử dụng dịch vụ. Ngoài ra, nhân viên còn được cập nhật kiến thức về các sản phẩm, dịch vụ mới, xu hướng công nghệ và trải nghiệm khách hàng nhằm phục vụ tốt hơn cho hoạt động tư vấn và bán hàng. Tuy nhiên, các nội dung liên quan đến kỹ năng xử lý từ chối khách hàng và thích nghi với áp lực trong quá trình tiếp cận khách hàng hiện vẫn chưa được đào tạo chuyên sâu, phần lớn nhân viên chủ yếu học hỏi thông qua kinh nghiệm thực tế hoặc sự hướng dẫn của trưởng nhóm và đồng nghiệp trong quá trình làm việc.

Đối với một số nhân sự có kết quả làm việc tốt hoặc được định hướng phát triển lâu dài, công ty còn tổ chức các khóa đào tạo quản lý cấp trung nhằm chuẩn bị nguồn nhân lực kế cận cho các vị trí như trưởng nhóm hoặc giám sát kinh doanh. Nội dung đào tạo thường liên quan đến kỹ năng quản lý đội nhóm, phân công công việc, theo dõi KPI và hỗ trợ nhân viên trong quá trình làm việc.

Về hình thức triển khai, doanh nghiệp kết hợp giữa đào tạo trực tiếp, đào tạo trực tuyến và hướng dẫn thực tế tại đơn vị. Ngoài các khóa đào tạo chính thức, công ty còn áp dụng hình thức kèm cặp nội bộ giữa nhân viên cũ và nhân viên mới. Tại các phòng kinh doanh, mỗi nhóm thường sẽ có trưởng nhóm hoặc nhân sự có kinh nghiệm trực tiếp hỗ trợ, hướng dẫn và chia sẻ kinh nghiệm bán hàng cho nhân viên mới trong thời gian đầu làm việc. Hình thức này giúp nhân viên nhanh chóng thích nghi với công việc, đồng thời học được nhiều kinh nghiệm xử lý tình huống thực tế trong quá trình tiếp cận khách hàng.

Tuy nhiên, cơ hội đào tạo và phát triển tại doanh nghiệp vẫn còn một số hạn chế nhất định. Do áp lực doanh số tương đối cao, nhiều nhân viên kinh doanh sau khi hoàn thành đào tạo cơ bản vẫn gặp khó khăn trong việc áp dụng kiến thức vào thực tế, đặc biệt là nhóm nhân sự mới chưa có kinh nghiệm bán hàng. Bên cạnh đó, tốc độ tuyển dụng nhân sự khá nhanh khiến một số chương trình đào tạo còn mang tính ngắn hạn, tập trung nhiều vào việc hỗ trợ nhân viên đạt doanh số trong thời gian đầu hơn là đào

tạo chuyên sâu và phát triển lâu dài. Thực tế tại doanh nghiệp cho thấy vẫn có nhiều nhân viên nghỉ việc sau thời gian ngắn dù đã tham gia các khóa đào tạo nội bộ, dẫn đến tình trạng doanh nghiệp phải thường xuyên đào tạo lại nhân sự mới.

2.5.2.2. Bản chất công việc

Đối với nhân viên kinh doanh tại FPT Telecom Đà Nẵng, bản chất công việc có tính linh hoạt cao nhưng đi kèm áp lực lớn về doanh số, khách hàng và hiệu quả công việc. Nhân viên không chỉ thực hiện hoạt động bán hàng mà còn phải chủ động tìm kiếm khách hàng, chăm sóc khách hàng và duy trì kết quả kinh doanh theo KPI được giao.

• Đặc điểm công việc của nhân viên kinh doanh

Nhân viên kinh doanh tại công ty thường thực hiện các công việc như tìm kiếm khách hàng mới, gọi điện tư vấn, đi thị trường, giới thiệu dịch vụ internet, truyền hình FPT Play, camera và hỗ trợ khách hàng đăng ký hợp đồng. Sau khi ký hợp đồng, nhân viên vẫn tiếp tục theo dõi tình trạng sử dụng dịch vụ của khách hàng trong giai đoạn đầu.

Công việc không chỉ làm tại văn phòng mà còn phải thường xuyên di chuyển bên ngoài để khảo sát khu vực, phát triển khách hàng và xử lý các tình huống phát sinh. Ngoài nguồn khách hàng từ công ty, nhiều nhân viên còn chủ động tự tìm kiếm khách hàng thông qua mạng xã hội, telesale hoặc các mối quan hệ cá nhân để tăng doanh số..

• Mức độ đa dạng, tính chủ động và cơ hội học hỏi trong công việc

Công việc kinh doanh tại FPT Telecom Đà Nẵng có mức độ đa dạng tương đối cao. Nhân viên có thể làm việc tại văn phòng, đi thị trường, tham gia các chương trình giới thiệu dịch vụ hoặc tiếp cận khách hàng doanh nghiệp tùy theo khu vực và nhiệm vụ được giao. Trong quá trình làm việc, nhân viên được chủ động khá nhiều về thời gian, khu vực tìm kiếm khách hàng và cách tiếp cận khách hàng. Công việc giúp nhân viên nâng cao kỹ năng giao tiếp, bán hàng, xử lý tình huống và khả năng thuyết phục khách hàng thực tế.

Bên cạnh đó, công ty thường xuyên tổ chức các buổi đào tạo về sản phẩm, kỹ năng bán hàng và cập nhật chương trình khuyến mãi mới để hỗ trợ nhân viên trong quá trình làm việc. Những nhân viên có khả năng giao tiếp tốt, chịu khó đi thị trường, năng động và chủ động học hỏi thường thích nghi nhanh hơn với công việc này.

- ***Áp lực và hạn chế trong công việc***

Bên cạnh cơ hội học hỏi và phát triển kỹ năng, công việc kinh doanh tại FPT Telecom Đà Nẵng cũng có áp lực tương đối lớn. Thu nhập của nhân viên phụ thuộc chủ yếu vào doanh số và mức độ hoàn thành KPI nên áp lực chỉ tiêu diễn ra thường xuyên hằng tháng.

Ngoài áp lực doanh số, nhân viên còn phải tự đầu tư nhiều chi phí phục vụ công việc như chạy quảng cáo Facebook, Zalo, Google Ads, in banner, tờ rơi, chi phí điện thoại và di chuyển tìm kiếm khách hàng. Vì vậy, thu nhập thực nhận của nhiều nhân viên không chênh lệch quá lớn sau khi trừ các khoản chi phí đầu tư bán hàng.

Bên cạnh đó, thị trường viễn thông hiện nay có mức cạnh tranh cao, số lượng nhân viên kinh doanh đông trong khi nhu cầu khách hàng mới tăng chậm hơn trước cũng làm gia tăng áp lực tìm kiếm khách hàng và duy trì doanh số ổn định. Điều này khiến tỷ lệ nghỉ việc tại bộ phận kinh doanh vẫn ở mức tương đối cao, đặc biệt đối với nhân viên mới hoặc nhân viên chưa thích nghi được với áp lực công việc.

Nhìn chung, công việc kinh doanh tại FPT Telecom Đà Nẵng phù hợp với những người trẻ, năng động, thích giao tiếp, có khả năng chịu áp lực doanh số và chủ động trong công việc. Đặc biệt, những người có tinh thần học hỏi, kiên trì, không ngại đi thị trường và mong muốn phát triển kỹ năng bán hàng thực tế sẽ dễ thích nghi và có cơ hội đạt mức thu nhập tốt hơn. Ngược lại, đối với những người thích công việc ổn định, ít áp lực hoặc không phù hợp với môi trường cạnh tranh doanh số thì sẽ gặp nhiều khó khăn trong quá trình làm việc và duy trì lâu dài với vị trí này.

2.5.2.3. Văn hóa doanh nghiệp

Tại FPT Telecom Đà Nẵng, doanh nghiệp xây dựng môi trường làm việc theo hướng trẻ trung, năng động và đề cao tinh thần kết nối nội bộ. Đối với bộ phận kinh doanh, văn hóa doanh nghiệp không chỉ giúp tạo môi trường làm việc tích cực mà còn góp phần giảm áp lực công việc và tăng mức độ gắn kết giữa các nhân viên.

Một số nét văn hóa nổi bật tại doanh nghiệp gồm:

- *Môi trường làm việc trẻ trung, năng động.* Nhân viên thường xuyên tham gia các hoạt động nội bộ như check-in theo chủ đề, trang trí văn phòng dịp lễ, mini game hoặc các chương trình thi đua nội bộ giữa các nhóm kinh doanh.



Hình 2.4. Nhân viên check-in Noel

- *Tinh thần đồng đội và hỗ trợ lẫn nhau trong công việc.* Tại các phòng kinh doanh, nhân viên mới thường được trưởng nhóm hoặc nhân viên cũ hướng dẫn trực tiếp trong giai đoạn đầu làm việc. Các nhóm thường tổ chức họp đầu ngày, chia sẻ kinh nghiệm tìm kiếm khách hàng và hỗ trợ xử lý tình huống bán hàng thực tế.



Hình 2.5. Nhân viên kinh doanh họp mặt và làm việc với đội ngũ kỹ thuật

- *Văn hóa thi đua và ghi nhận kết quả làm việc.* Do đặc thù kinh doanh theo doanh số, công ty thường triển khai các chương trình vinh danh nhân viên đạt KPI tốt theo tuần hoặc tháng nhằm tạo động lực làm việc cho nhân viên.



Hình 2.6. Hình ảnh vinh danh nhân viên kinh doanh có thành tích xuất sắc tháng 11

• Hoạt động nội bộ và gắn kết tập thể được duy trì thường xuyên. Doanh nghiệp thường tổ chức team building, du lịch hè, sinh nhật nhân viên, đá bóng hoặc các chương trình thiện nguyện nhằm tăng sự kết nối giữa các phòng ban.



Hình 2.7. Hình ảnh sinh nhật nhân viên



Hình 2.8. Chương trình Ngày vì cộng đồng FPT

- *Tác phong làm việc nhanh và thích nghi cao.* Do hoạt động trong lĩnh vực viễn thông – công nghệ, nhân viên phải thường xuyên cập nhật sản phẩm mới, chương trình khuyến mãi và thay đổi thị trường. Điều này hình thành môi trường làm việc có tốc độ khá nhanh và yêu cầu khả năng thích nghi cao đối với nhân viên.

Bên cạnh các hoạt động gắn kết nội bộ, doanh nghiệp cũng thực hiện tuyên dương và khen thưởng đối với các cá nhân đạt kết quả kinh doanh tốt thông qua các cuộc họp định kỳ, bằng vinh danh hoặc các chương trình thi đua nội bộ. Đây là hình thức ghi nhận giúp khuyến khích nhân viên nỗ lực hoàn thành mục tiêu công việc và tạo động lực thi đua trong bộ phận kinh doanh.

Tuy nhiên, các hoạt động ghi nhận hiện nay vẫn chủ yếu tập trung vào những cá nhân đạt doanh số cao hoặc hoàn thành xuất sắc chỉ tiêu kinh doanh. Trong khi đó, những đóng góp khác như hỗ trợ đồng nghiệp, hướng dẫn nhân viên mới, duy trì chất lượng dịch vụ hoặc tích cực tham gia các hoạt động tập thể chưa được ghi nhận thường xuyên bằng các hình thức riêng. Điều này khiến hoạt động động viên tinh thần tại doanh nghiệp chưa thực sự đa dạng và chưa phản ánh đầy đủ các đóng góp của nhân viên trong quá trình làm việc.

2.5.2.4. Điều kiện làm việc

Tại FPT Telecom Đà Nẵng, điều kiện làm việc đối với nhân viên kinh doanh được chia thành hai môi trường chính gồm làm việc tại văn phòng và làm việc ngoài thị trường. Do đặc thù công việc thường xuyên tiếp xúc khách hàng nên nhân viên có tính linh hoạt tương đối cao trong quá trình làm việc.

- *Điều kiện làm việc tại văn phòng.* Công ty trang bị đầy đủ các thiết bị phục vụ công việc như máy tính, internet, hệ thống phần mềm quản lý khách hàng và các công cụ hỗ trợ bán hàng. Không gian làm việc được bố trí theo từng bộ

phận và nhóm kinh doanh để thuận tiện trao đổi công việc và hỗ trợ lẫn nhau trong quá trình làm việc.



Hình 2.10. Hình ảnh làm việc thường ngày của nhân viên kinh doanh

- *Điều kiện làm việc ngoài thị trường.* Bên cạnh thời gian làm việc tại văn phòng, nhân viên kinh doanh thường xuyên đi thị trường để tìm kiếm khách hàng, khảo sát khu vực dân cư, treo banner, phát tờ rơi hoặc gặp khách hàng trực tiếp. Điều này giúp nhân viên chủ động tiếp cận khách hàng nhưng cũng khiến khối lượng di chuyển khá nhiều, đặc biệt vào các giai đoạn cao điểm doanh số.



Hình 2.9. Hình ảnh NVKD tiếp cận khách hàng để tư vấn sản phẩm/dịch vụ

- *Thời gian và tính chất công việc linh hoạt.* Thời gian làm việc tại công ty cũng được bố trí tương đối rõ ràng theo từng nhóm vị trí công việc. Đối với khối nhân viên hành chính, thời gian làm việc được áp dụng từ thứ hai đến thứ bảy, theo giờ hành chính cố định từ 8h00 đến 17h30, trong đó nghỉ trưa 1 giờ 30 phút. Riêng đối với nhân viên kinh doanh và nhân viên chăm sóc khách hàng,

lịch nghỉ hằng tuần được sắp xếp linh hoạt hơn, giờ nghỉ trưa có thể kéo dài hơn, mỗi tuần được nghỉ 1,5 ngày tùy theo kế hoạch công việc và nhu cầu cá nhân, có thể nghỉ vào cuối tuần hoặc các ngày trong tuần.

Cách bố trí thời gian làm việc như trên phần nào phù hợp với đặc thù của bộ phận kinh doanh, do nhóm lao động này thường xuyên phải gặp khách hàng, đi thị trường hoặc làm việc theo nhu cầu thực tế. Việc sắp xếp lịch nghỉ linh hoạt giúp nhân viên chủ động hơn trong cân bằng công việc và cuộc sống cá nhân.

Bên cạnh những thuận lợi trên, vào các giai đoạn cao điểm hoặc khi triển khai các chương trình bán hàng lớn, nhân viên kinh doanh có thể phải tăng cường thời gian làm việc, di chuyển nhiều hơn hoặc làm việc ngoài giờ để hoàn thành chỉ tiêu. Tuy nhiên, đây cũng là đặc điểm phổ biến của nhóm công việc kinh doanh theo kết quả.

2.6. Kết luận chung về chính sách đãi ngộ đối với nhân viên kinh doanh

2.6.1. Ưu điểm

Từ những nội dung đã phân tích ở trên, có thể thấy chính sách đãi ngộ đối với nhân viên kinh doanh tại FPT Telecom Đà Nẵng đã được doanh nghiệp quan tâm xây dựng và triển khai tương đối đầy đủ. Một số ưu điểm nổi bật gồm:

- *Thứ nhất, chính sách thu nhập được xây dựng tương đối đa dạng và gắn với kết quả làm việc của nhân viên.* Ngoài lương cơ bản, nhân viên kinh doanh còn được hưởng nhiều khoản hoa hồng và thưởng năng suất dựa trên doanh số thực hiện. Điều này giúp người lao động có cơ hội nâng cao thu nhập khi đạt kết quả kinh doanh tốt.

- *Thứ hai, cơ chế hoa hồng được áp dụng cho nhiều loại sản phẩm và dịch vụ khác nhau.* Nhân viên không chỉ được hưởng hoa hồng từ dịch vụ Internet mà còn từ FPT Play, các gói thanh toán trả trước, thiết bị công nghệ và một số dịch vụ khác. Chính sách này tạo thêm cơ hội gia tăng doanh thu và khuyến khích nhân viên mở rộng hoạt động bán hàng.

- *Thứ ba, doanh nghiệp duy trì nhiều chế độ phúc lợi dành cho người lao động.* Nhân viên được tham gia đầy đủ các chế độ bảo hiểm theo quy định, khám sức khỏe định kỳ, nhận hỗ trợ vào các dịp lễ, tết và một số chương trình phúc lợi nội bộ khác. Qua đó góp phần nâng cao sự hài lòng và tạo điều kiện ổn định đời sống cho người lao động.

- *Thứ tư, môi trường làm việc năng động và phù hợp với lực lượng lao động trẻ.* Nhân viên có nhiều cơ hội rèn luyện kỹ năng giao tiếp, kỹ năng bán hàng, làm việc

nhóm và xử lý tình huống thực tế. Đồng thời, các hoạt động văn hóa nội bộ, team building và phong trào thi đua được tổ chức thường xuyên góp phần tạo sự gắn kết giữa các thành viên trong doanh nghiệp.

- *Thứ năm, doanh nghiệp chú trọng công tác đào tạo và phát triển nhân viên.* Nhân viên mới được hướng dẫn về sản phẩm, quy trình làm việc và kỹ năng bán hàng trước khi thực hiện công việc. Bên cạnh đó, các chương trình đào tạo định kỳ cũng giúp nhân viên cập nhật kiến thức và nâng cao năng lực chuyên môn trong quá trình làm việc.

2.6.2. Hạn chế

Mặc dù Công ty Cổ phần Viễn thông FPT – FPT Telecom Đà Nẵng đã xây dựng hệ thống đãi ngộ tương đối đầy đủ đối với nhân viên kinh doanh, bao gồm cả đãi ngộ tài chính và phi tài chính, tuy nhiên trong thực tế vẫn còn tồn tại một số hạn chế nhất định cần được xem xét và hoàn thiện.

- *Thứ nhất, chính sách phúc lợi và hỗ trợ tài chính dành cho nhân viên kinh doanh chưa thực sự phù hợp với đặc thù công việc.* Mặc dù doanh nghiệp đã áp dụng các chế độ bảo hiểm, thưởng lễ tết và một số khoản hỗ trợ cho nhân viên, tuy nhiên phần lớn chi phí phục vụ công việc như điện thoại, di chuyển, tìm kiếm khách hàng hoặc chạy quảng cáo hiện vẫn do nhân viên tự chi trả. Điều này khiến áp lực tài chính đối với một bộ phận nhân viên kinh doanh, đặc biệt là nhân viên mới, vẫn còn khá lớn trong giai đoạn đầu làm việc.

- *Thứ hai, công tác ghi nhận và động viên thành tích đối với nhân viên kinh doanh chưa đa dạng.* Doanh nghiệp đã có các hình thức tuyên dương và khen thưởng định kỳ đối với những cá nhân đạt kết quả kinh doanh tốt. Tuy nhiên, các hoạt động ghi nhận vẫn tập trung vào kết quả doanh số, trong khi những nỗ lực về tìm kiếm khách hàng mới, hỗ trợ đồng nghiệp hoặc cải thiện chất lượng dịch vụ chưa được ghi nhận thường xuyên. Điều này có thể làm giảm động lực làm việc của một bộ phận nhân viên, đặc biệt là những người chưa đạt thành tích nổi bật về doanh số nhưng vẫn có nhiều đóng góp cho tập thể.

- *Thứ ba, thiếu nội dung đào tạo về kỹ năng xử lý khách hàng từ chối.* Mặc dù doanh nghiệp đã tổ chức nhiều chương trình đào tạo về sản phẩm, kỹ năng bán hàng và chăm sóc khách hàng, tuy nhiên các nội dung liên quan đến cách ứng xử khi khách hàng từ chối, từ chối nhiều lần hoặc có phản hồi không tích cực vẫn chưa được đào tạo

thường xuyên và chuyên sâu. Vì vậy, nhiều nhân viên mới chủ yếu học hỏi thông qua kinh nghiệm thực tế hoặc sự hướng dẫn của đồng nghiệp trong quá trình làm việc.

2.6.3. Nguyên nhân

Những hạn chế trong chính sách đãi ngộ đối với nhân viên kinh doanh tại FPT Telecom Đà Nẵng xuất phát từ một số nguyên nhân chủ yếu sau:

- *Thứ nhất, một số khoản chi phí phục vụ công việc hiện vẫn được xem là khoản đầu tư cá nhân của nhân viên kinh doanh.* Do đặc thù công việc cần chủ động tìm kiếm khách hàng, mở rộng thị trường và phát triển nguồn khách hàng mới, doanh nghiệp hiện chưa có nhiều chính sách hỗ trợ riêng đối với các khoản chi phí như điện thoại, di chuyển hoặc quảng bá cá nhân. Vì vậy, nhân viên phải tự chi trả phần lớn các chi phí phát sinh trong quá trình làm việc, đặc biệt trong giai đoạn đầu khi chưa xây dựng được tệp khách hàng ổn định.

- *Thứ hai, doanh nghiệp hiện chủ yếu đánh giá và ghi nhận thành tích dựa trên kết quả kinh doanh và mức độ hoàn thành doanh số.* Đặc thù của hoạt động kinh doanh viễn thông là hiệu quả công việc thường được đo lường thông qua số lượng hợp đồng và doanh thu mang lại. Do đó, các hoạt động tuyên dương và khen thưởng tại doanh nghiệp tập trung vào những cá nhân đạt thành tích doanh số cao. Trong khi đó, những đóng góp khác như hỗ trợ đồng nghiệp, phát triển khách hàng tiềm năng hoặc nâng cao chất lượng dịch vụ chưa có nhiều tiêu chí đánh giá và ghi nhận cụ thể.

- *Thứ ba, nội dung đào tạo hiện nay chủ yếu tập trung vào kiến thức sản phẩm và kỹ năng bán hàng cơ bản.* Do đặc thù công việc kinh doanh cần nhanh chóng tạo ra doanh số, các chương trình đào tạo tại doanh nghiệp chủ yếu hướng đến việc giúp nhân viên nắm bắt sản phẩm, quy trình bán hàng và chăm sóc khách hàng. Trong khi đó, các nội dung liên quan đến kỹ năng xử lý khách hàng từ chối và ứng phó với những tình huống khó khăn trong quá trình bán hàng vẫn chưa được chú trọng đúng mức. Bên cạnh đó, tốc độ tuyển dụng nhân sự tương đối nhanh khiến hoạt động đào tạo chủ yếu tập trung vào việc giúp nhân viên mới sớm thích nghi với công việc hơn là đào tạo chuyên sâu về các kỹ năng mềm cần thiết.

-

CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN CHÍNH SÁCH ĐÃI NGỘ ĐỐI VỚI NHÂN VIÊN KINH DOANH TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VIỄN THÔNG FPT – FPT TELECOM ĐÀ NẴNG

3.1. Cơ sở đề xuất giải pháp

3.1.1. Định hướng phát triển hoạt động của Công ty Cổ phần Viễn thông FPT – FPT Telecom Đà Nẵng trong thời gian tới

Căn cứ vào chiến lược phát triển của Tập đoàn FPT và định hướng hoạt động của FPT Telecom trong giai đoạn tới, Công ty Cổ phần Viễn thông FPT – FPT Telecom Đà Nẵng tập trung vào một số định hướng chủ yếu sau:

- *Tiếp tục mở rộng thị trường và gia tăng số lượng khách hàng sử dụng dịch vụ.* FPT Telecom tiếp tục đẩy mạnh hoạt động kinh doanh các dịch vụ Internet băng rộng, truyền hình và các dịch vụ số nhằm gia tăng số lượng khách hàng cá nhân và doanh nghiệp. Trong bối cảnh thị trường viễn thông ngày càng cạnh tranh, việc mở rộng thị trường và duy trì tốc độ tăng trưởng khách hàng được xác định là một trong những mục tiêu quan trọng của doanh nghiệp trong thời gian tới.

- *Nâng cao chất lượng dịch vụ và trải nghiệm khách hàng.* Doanh nghiệp tiếp tục đầu tư nâng cấp hạ tầng viễn thông, trung tâm dữ liệu và các nền tảng công nghệ nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ cung cấp cho khách hàng. Đồng thời, công ty chú trọng cải thiện trải nghiệm khách hàng thông qua việc nâng cao chất lượng chăm sóc khách hàng, tối ưu quy trình hỗ trợ và gia tăng mức độ hài lòng của người sử dụng dịch vụ.

- *Đẩy mạnh ứng dụng công nghệ số và trí tuệ nhân tạo trong hoạt động kinh doanh.* Theo định hướng phát triển giai đoạn mới, FPT xác định chuyển đổi số và trí tuệ nhân tạo là các lĩnh vực trọng tâm. Việc ứng dụng AI vào hoạt động quản trị, bán hàng và chăm sóc khách hàng được kỳ vọng sẽ góp phần nâng cao hiệu quả vận hành, tối ưu quy trình làm việc và cải thiện năng suất lao động của doanh nghiệp.

- *Trẻ hóa đội ngũ nhân sự và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.* Thông qua các đợt tuyển dụng trong những năm gần đây, FPT Telecom ưu tiên tuyển dụng nhân sự trẻ đối với vị trí nhân viên kinh doanh, chủ yếu trong độ tuổi từ 18 đến 30. Điều này cho thấy doanh nghiệp đang hướng tới xây dựng đội ngũ nhân sự năng động, có khả năng thích nghi nhanh với sự thay đổi của thị trường và công nghệ. Do đó, việc hoàn thiện chính sách đãi ngộ phù hợp với nhu cầu và kỳ vọng của lực lượng lao động trẻ sẽ là một trong những yếu tố quan trọng giúp doanh nghiệp thu hút và duy trì nguồn nhân lực chất lượng trong thời gian tới.

Từ những định hướng trên có thể thấy, việc hoàn thiện chính sách đãi ngộ đối với nhân viên kinh doanh là cần thiết nhằm góp phần nâng cao hiệu quả làm việc, tăng mức độ gắn bó của người lao động và đáp ứng yêu cầu phát triển của doanh nghiệp trong giai đoạn tới.

3.1.2. Các hạn chế trong chính sách đãi ngộ đối với nhân viên kinh doanh tại doanh nghiệp

Thông qua quá trình phân tích thực trạng chính sách đãi ngộ đối với nhân viên kinh doanh tại Công ty Cổ phần Viễn thông FPT – FPT Telecom Đà Nẵng ở Chương 2, tác giả nhận thấy một số hạn chế chủ yếu cần được quan tâm và hoàn thiện như sau:

- *Thứ nhất, chính sách phúc lợi và hỗ trợ tài chính dành cho nhân viên kinh doanh chưa thực sự phù hợp với đặc thù công việc.* Nhiều chi phí phục vụ hoạt động kinh doanh như điện thoại, di chuyển, tìm kiếm khách hàng hoặc quảng bá cá nhân vẫn do nhân viên tự chi trả, làm gia tăng áp lực tài chính, đặc biệt đối với nhân viên mới.
- *Thứ hai, công tác ghi nhận và động viên thành tích đối với nhân viên kinh doanh chưa đa dạng.* Các hình thức ghi nhận hiện nay chủ yếu tập trung vào kết quả doanh số, trong khi những nỗ lực và đóng góp khác của nhân viên chưa được ghi nhận thường xuyên và kịp thời.
- *Thứ ba, thiếu nội dung đào tạo về kỹ năng xử lý khách hàng từ chối.* Đặc biệt đối với nhân viên trẻ hoặc nhân viên mới, việc thường xuyên đối mặt với áp lực doanh số và phản hồi tiêu cực từ khách hàng dễ dẫn đến tâm lý chán nản và giảm động lực làm việc.

Những hạn chế trên là cơ sở để tác giả đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện chính sách đãi ngộ đối với nhân viên kinh doanh tại Công ty Cổ phần Viễn thông FPT – FPT Telecom Đà Nẵng trong thời gian tới.

3.2. Một số giải pháp nhằm hoàn thiện chính sách đãi ngộ đối với nhân viên kinh doanh tại doanh nghiệp

3.2.1. Hoàn thiện chính sách phúc lợi và hỗ trợ tài chính dành cho nhân viên kinh doanh

Kết quả phân tích ở Chương 2 cho thấy chính sách phúc lợi và hỗ trợ dành cho nhân viên kinh doanh tại FPT Telecom Đà Nẵng vẫn còn một số hạn chế. Mặc dù doanh nghiệp đã áp dụng các chế độ bảo hiểm, thưởng lễ tết và các khoản phúc lợi

chung cho người lao động, tuy nhiên nhiều chi phí phục vụ công việc như điện thoại, di chuyển hoặc tìm kiếm khách hàng hiện vẫn do nhân viên tự chi trả. Điều này khiến áp lực tài chính đối với nhân viên kinh doanh, đặc biệt là nhân viên mới, còn tương đối lớn trong giai đoạn đầu làm việc.

Bên cạnh đó, theo thông tin tuyển dụng của Viettel Construction, doanh nghiệp hiện đang áp dụng chế độ phụ cấp ăn trưa và điện thoại với tổng mức hỗ trợ là 930.000 đồng/người/tháng đối với một số vị trí kinh doanh và phát triển thị trường. Đây là khoản hỗ trợ nhằm giảm bớt các chi phí phát sinh trong quá trình làm việc và tạo điều kiện thuận lợi cho nhân viên thực hiện nhiệm vụ kinh doanh. Điều này cho thấy việc hỗ trợ một phần chi phí phục vụ công việc cho nhân viên kinh doanh là hoàn toàn khả thi và đã được áp dụng tại một số doanh nghiệp cùng lĩnh vực viễn thông. Vì vậy, tác giả đề xuất FPT Telecom Đà Nẵng xem xét bổ sung một số chính sách hỗ trợ phù hợp đối với nhân viên kinh doanh nhằm giảm bớt áp lực tài chính trong quá trình làm việc.

Bảng 3.1. Đề xuất hoàn thiện chính sách phúc lợi và hỗ trợ tài chính dành cho nhân viên kinh doanh

Nội dung hỗ trợ	Đối tượng áp dụng	Mức đề xuất
Hỗ trợ điện thoại	Nhân viên mới trong 03 tháng đầu	200.000 đồng/tháng
Hỗ trợ chi phí di chuyển	Nhân viên đạt từ 70% KPI trở lên	300.000 đồng/tháng
Hỗ trợ chi phí tìm kiếm khách hàng mới	Nhân viên mới trong 03 tháng đầu hoặc nhân viên đạt từ 70% KPI trở lên	300.000 đồng/tháng

Các khoản hỗ trợ trong Bảng 3.1 được xây dựng dựa trên đặc thù công việc của nhân viên kinh doanh và những khó khăn đã được phân tích ở Chương 2. Trong đó, khoản hỗ trợ điện thoại được đề xuất áp dụng đối với nhân viên mới trong 03 tháng đầu làm việc. Đây là giai đoạn nhân viên chủ yếu thực hiện các hoạt động gọi điện tư vấn, tìm kiếm và tiếp cận khách hàng tiềm năng. Đồng thời, trong thời gian thử việc, thu nhập của nhân viên còn thấp hơn so với giai đoạn làm việc chính thức nên việc hỗ trợ một phần chi phí liên lạc là cần thiết để giảm bớt áp lực tài chính ban đầu.

Đối với hỗ trợ chi phí di chuyển, doanh nghiệp có thể áp dụng cho những nhân viên đạt từ 70% KPI trở lên. Trên thực tế, để đạt được doanh số cao, nhân viên kinh

doanh thường phải chủ động đi thị trường, khảo sát khu vực và tiếp cận khách hàng trực tiếp. Vì vậy, việc hỗ trợ một phần chi phí di chuyển không chỉ giúp giảm bớt chi phí phát sinh trong quá trình làm việc mà còn khuyến khích nhân viên tích cực tìm kiếm khách hàng mới và mở rộng thị trường.

Đối với hỗ trợ chi phí tìm kiếm khách hàng mới, doanh nghiệp có thể áp dụng đối với nhân viên mới trong 03 tháng đầu làm việc hoặc những nhân viên đạt từ 70% KPI trở lên. Khoản hỗ trợ này được sử dụng cho một số hoạt động phục vụ công tác tìm kiếm khách hàng như in tờ rơi, photo tài liệu tư vấn, khảo sát khu vực khách hàng tiềm năng hoặc thực hiện các hoạt động quảng bá trên các nền tảng trực tuyến. Việc áp dụng đối với nhân viên mới giúp giảm bớt chi phí trong giai đoạn xây dựng nguồn khách hàng ban đầu, trong khi áp dụng đối với nhân viên đạt từ 70% KPI trở lên nhằm khuyến khích tiếp tục mở rộng thị trường và gia tăng số lượng khách hàng mới. Đồng thời, việc gắn khoản hỗ trợ này với kết quả thực hiện KPI cũng giúp doanh nghiệp sử dụng ngân sách hợp lý và đảm bảo khoản hỗ trợ được dành cho những nhân viên có tinh thần chủ động trong công việc.

Để triển khai giải pháp này, Phòng Hành chính – Nhân sự cần phối hợp với Phòng Kinh doanh xây dựng quy định cụ thể về điều kiện, hồ sơ và phương thức xét duyệt đối với từng khoản hỗ trợ. Doanh nghiệp có thể triển khai thí điểm trong thời gian từ 03 đến 06 tháng tại một số phòng kinh doanh trước khi đánh giá hiệu quả và áp dụng rộng rãi trong toàn đơn vị. Việc thực hiện theo từng giai đoạn sẽ giúp doanh nghiệp kiểm soát tốt ngân sách và có cơ sở điều chỉnh chính sách phù hợp với điều kiện thực tế.

3.2.2. Đa dạng hóa hình thức ghi nhận và động viên thành tích đối với nhân viên kinh doanh

Hiện nay, công tác ghi nhận và động viên thành tích đối với nhân viên kinh doanh tại FPT Telecom Đà Nẵng vẫn chủ yếu tập trung vào kết quả doanh số. Trong khi đó, những đóng góp khác như nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng, hỗ trợ các hoạt động tập thể hoặc đóng góp cho công việc chung chưa được ghi nhận thường xuyên. Điều này có thể làm giảm động lực làm việc của một bộ phận nhân viên, đặc biệt là những người chưa đạt thành tích nổi bật về doanh số nhưng vẫn có nhiều đóng góp cho tập thể.

Bên cạnh đó, qua quá trình tìm hiểu thực tế tại doanh nghiệp, tác giả nhận thấy công ty đã triển khai một số hình thức tuyên dương và vinh danh nhân viên thông qua các cuộc họp định kỳ, Fanpage Facebook và ứng dụng nội bộ – FPT Chat. Tuy nhiên, các hoạt động ghi nhận hiện nay vẫn chủ yếu tập trung vào kết quả kinh doanh. Trên cơ sở những hạn chế đã được phân tích ở Chương 2, kết hợp với định hướng nâng cao động lực làm việc thông qua các hình thức đãi ngộ phi tài chính, tác giả đề xuất đa dạng hóa các hình thức ghi nhận và động viên thành tích đối với nhân viên kinh doanh như sau:

Bảng 3.2. Đề xuất đa dạng hóa hình thức ghi nhận và động viên thành tích đối với nhân viên kinh doanh

Danh hiệu ghi nhận	Tiêu chí xét chọn	Thời gian	Hình thức ghi nhận	Mức khen thưởng đề xuất
Nhân viên có chất lượng dịch vụ tốt	Nhận được phản hồi tích cực từ khách hàng	Hàng tháng	Giấy khen, tuyên dương trong cuộc họp tháng, đăng bài trên Fanpage và FPT Chat	300.000 đồng/người
Nhân viên có tinh thần làm việc tích cực	Tích cực tham gia các hoạt động tập thể, hỗ trợ công việc chung.	Hàng quý	Giấy khen, tuyên dương trong cuộc họp quý, đăng bài trên Fanpage và FPT Chat	500.000 đồng/người

Đối với danh hiệu “Nhân viên có chất lượng dịch vụ tốt”, căn cứ vào phản hồi mức độ hài lòng của khách hàng. Doanh nghiệp có thể thu thập phản hồi thông qua: các cuộc gọi chăm sóc khách hàng đánh giá chất lượng dịch vụ, đánh giá trên ứng dụng chăm sóc khách hàng hoặc phản hồi trực tiếp gửi về tổng đài. Những nhân viên nhận được nhiều phản hồi tích cực hoặc được khách hàng đánh giá từ 4–5 sao sẽ được ghi nhận hàng tháng. Tác giả đề xuất danh hiệu này vì đặc thù của hoạt động kinh doanh viễn thông không chỉ dừng lại ở việc ký kết hợp đồng mà còn liên quan đến quá trình chăm sóc và duy trì khách hàng lâu dài. Việc ghi nhận những nhân viên có chất lượng phục vụ tốt sẽ góp phần nâng cao tinh thần trách nhiệm, cải thiện trải nghiệm khách hàng và phù hợp với định hướng nâng cao chất lượng dịch vụ của doanh nghiệp trong thời gian tới.

Đối với danh hiệu “Nhân viên có tinh thần làm việc tích cực”, doanh nghiệp có thể căn cứ vào mức độ tham gia các hoạt động tập thể, hoạt động văn hóa doanh nghiệp và sự chủ động hỗ trợ công việc chung của đơn vị. Một số tiêu chí có thể xem xét như tích cực tham gia các chương trình team building, hội thao, hoạt động thiện nguyện, văn nghệ hoặc các sự kiện nội bộ của công ty; đồng thời chủ động hỗ trợ đồng nghiệp, hướng dẫn nhân viên mới và phối hợp thực hiện các công việc chung của phòng ban. Việc ghi nhận những cá nhân có tinh thần làm việc tích cực không chỉ góp phần xây dựng môi trường làm việc đoàn kết mà còn khuyến khích nhân viên nâng cao ý thức trách nhiệm và sự gắn bó với doanh nghiệp.

Ví dụ, trong Quý I năm 2026, doanh nghiệp đã tổ chức nhiều hoạt động nội bộ như: Chương trình Ra quân đầu năm “FTEL DNG sẵn sàng Win cùng 2026”, Year End Party – Thanks Party 2025 “AI WIN” và Chương trình Quốc tế Phụ nữ 8/3. Đây đều là những hoạt động cần sự phối hợp và hỗ trợ từ nhiều nhân viên trong doanh nghiệp. Vì vậy, doanh nghiệp có thể ưu tiên ghi nhận những cá nhân chủ động đăng ký tham gia từ sớm, tích cực hỗ trợ công tác tổ chức, hậu cần, văn nghệ, minigame hoặc các công việc chung phục vụ chương trình. Việc chủ động tham gia ngay từ giai đoạn chuẩn bị không chỉ thể hiện tinh thần trách nhiệm và sự nhiệt tình đối với hoạt động tập thể mà còn giúp doanh nghiệp thuận lợi hơn trong công tác tổ chức, hạn chế tình trạng thiếu nhân sự hỗ trợ vào thời điểm diễn ra sự kiện.

Để triển khai giải pháp này, Phòng Hành chính – Nhân sự cần phối hợp với Phòng Kinh doanh xây dựng tiêu chí đánh giá cụ thể, công khai và thống nhất đối với từng danh hiệu ghi nhận. Việc xét chọn cần được thực hiện định kỳ dựa trên phản hồi của khách hàng, mức độ tham gia hoạt động nội bộ và đề xuất từ trưởng nhóm hoặc trưởng phòng. Đồng thời, doanh nghiệp cần duy trì hoạt động vinh danh trên Fanpage và FPT Chat nhằm lan tỏa những tấm gương tích cực và nâng cao động lực làm việc cho nhân viên.

3.2.3. Hoàn thiện chương trình đào tạo về kỹ năng xử lý khách hàng từ chối

Kết quả phân tích ở Chương 2 cho thấy doanh nghiệp đã tổ chức nhiều chương trình đào tạo về sản phẩm, kỹ năng bán hàng và chăm sóc khách hàng. Tuy nhiên, các nội dung liên quan đến kỹ năng xử lý khách hàng từ chối vẫn chưa được đào tạo thường xuyên và chuyên sâu. Vì vậy, nhiều nhân viên mới chủ yếu học hỏi thông qua kinh nghiệm thực tế hoặc sự hướng dẫn của đồng nghiệp trong quá trình làm việc, dẫn

đến gặp khó khăn khi tiếp cận khách hàng, xử lý các phản hồi từ chối và duy trì sự tự tin trong quá trình bán hàng.

Bảng 3.3. Đề xuất hoàn thiện chương trình đào tạo về kỹ năng xử lý khách hàng từ chối dành cho nhân viên kinh doanh

Nội dung triển khai	Đối tượng áp dụng	Người thực hiện	Thời điểm thực hiện
Phát tài liệu hướng dẫn xử lý các tình huống khách hàng từ chối thường gặp	Nhân viên mới	Phòng Hành chính – Nhân sự phối hợp Phòng Kinh doanh	Trong chương trình đào tạo hội nhập
Thực hành tình huống mô phỏng và đóng vai khách hàng	Nhân viên mới	Nhân viên có kinh nghiệm và nhân viên mới	Trong chương trình đào tạo hội nhập
Chia sẻ kinh nghiệm xử lý tình huống thực tế	Toàn bộ nhân viên kinh doanh	Trưởng nhóm hoặc nhân viên kinh doanh có thành tích tốt	Trong cuộc họp định kỳ hằng tháng
Cập nhật và bổ sung tình huống thực tế vào tài liệu đào tạo	Toàn bộ nhân viên kinh doanh	Phòng Kinh doanh	Định kỳ 06 tháng/lần

Các nội dung trong Bảng 3.3 được xây dựng dựa trên thực tế công việc của nhân viên kinh doanh tại doanh nghiệp. Mục tiêu của giải pháp là giúp nhân viên mới có thêm kiến thức và kỹ năng xử lý khách hàng từ chối, từ đó nâng cao sự tự tin trong quá trình tiếp cận khách hàng và hạn chế tâm lý chán nản khi gặp khó khăn trong công việc.

➤ *Đối với hoạt động phát tài liệu hướng dẫn xử lý các tình huống khách hàng từ chối thường gặp*

Phòng Kinh doanh có thể phối hợp với Phòng Hành chính – Nhân sự xây dựng một bộ tài liệu ngắn gọn, dễ hiểu và phù hợp với thực tế công việc. Tài liệu được cung cấp cho nhân viên ngay trong chương trình đào tạo hội nhập và lưu trữ trên hệ thống nội bộ để nhân viên có thể dễ dàng tra cứu khi cần thiết. Về nội dung, tài liệu nên tập trung vào một số kỹ năng cơ bản như nhận diện nguyên nhân khách hàng từ chối và kỹ

năng xử lý tình huống thực tế khi bị từ chối. Chẳng hạn, khi khách hàng phản hồi: “Anh đang dùng Viettel rồi”, nhân viên cần được hướng dẫn cách xác định liệu khách hàng thực sự hài lòng với nhà mạng hiện tại hay chỉ đang ngại thay đổi dịch vụ, giúp nhân viên hiểu đúng vấn đề của khách, tránh trả lời lan man

Bên cạnh đó, tài liệu cũng cần hướng dẫn cách xử lý những tình huống như khách hàng từ chối nhiều lần, phản hồi không tích cực hoặc chưa sẵn sàng đưa ra quyết định sử dụng dịch vụ. Thông qua các ví dụ thực tế, nhân viên sẽ hiểu rõ hơn cách tiếp cận khách hàng, lựa chọn phương án tư vấn phù hợp và nâng cao khả năng ứng phó với các tình huống phát sinh trong quá trình bán hàng. Ngoài ra, Phòng Kinh doanh có thể bổ sung thêm các tình huống hoặc kỹ năng khác phù hợp với thực tế hoạt động kinh doanh của đơn vị.

➤ *Đối với hoạt động thực hành tình huống mô phỏng và đóng vai khách hàng*

Doanh nghiệp có thể tổ chức ngay trong chương trình đào tạo hội nhập dành cho nhân viên mới. Hoạt động này được thực hiện giữa nhân viên có kinh nghiệm và nhân viên mới thông qua các tình huống giả định thường gặp trong quá trình tư vấn khách hàng. Đây không chỉ là hình thức đào tạo thực hành mà còn là cơ hội để nhân viên mới giao lưu, học hỏi kinh nghiệm và hiểu rõ hơn về đặc thù công việc. So với việc chỉ học lý thuyết, hình thức thực hành giúp nhân viên ghi nhớ nội dung đào tạo tốt hơn và tự tin hơn khi gặp các tình huống tương tự trong thực tế. Để khuyến khích sự tham gia, Phòng Hành chính – Nhân sự có thể chuẩn bị các phần quà nhỏ dành cho những cá nhân tích cực tham gia hoạt động.

➤ *Đối với hoạt động chia sẻ kinh nghiệm xử lý tình huống thực tế*

Doanh nghiệp có thể lồng ghép nội dung này vào các cuộc họp định kỳ hằng tháng của bộ phận kinh doanh. Người chia sẻ có thể là trưởng nhóm hoặc những nhân viên có thành tích tốt trong công việc. Nội dung chia sẻ nên tập trung vào các tình huống thực tế đã gặp, cách xử lý cụ thể và những kinh nghiệm rút ra trong quá trình làm việc. Hình thức này không làm phát sinh nhiều chi phí nhưng giúp nhân viên học hỏi được những kinh nghiệm thực tế mà tài liệu đào tạo khó có thể truyền tải đầy đủ.

➤ *Đối với hoạt động cập nhật và bổ sung tình huống thực tế vào tài liệu đào tạo*

Phòng Kinh doanh nên thực hiện định kỳ 06 tháng một lần. Trong quá trình làm việc, nhân viên thường xuyên gặp những tình huống mới phát sinh từ nhu cầu và phản hồi của khách hàng. Vì vậy, việc cập nhật thêm các tình huống thực tế vào tài liệu đào

tạo sẽ giúp nội dung luôn phù hợp với điều kiện kinh doanh hiện tại và nâng cao hiệu quả sử dụng tài liệu trong quá trình đào tạo nhân viên mới.

Để triển khai hiệu quả các giải pháp đào tạo này, doanh nghiệp cần có sự phối hợp giữa Phòng Hành chính – Nhân sự và Phòng Kinh doanh trong việc xây dựng kế hoạch đào tạo, bố trí thời gian phù hợp và lựa chọn nhân sự có kinh nghiệm tham gia hướng dẫn. Đồng thời, ban lãnh đạo cần tạo điều kiện về nguồn lực và khuyến khích sự tham gia của nhân viên trong các hoạt động đào tạo nhằm đảm bảo chương trình được triển khai thường xuyên, phù hợp với thực tế công việc và mang lại hiệu quả lâu dài.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Nguyễn Văn Điềm & Nguyễn Ngọc Quân. (2012). *Quản trị Nhân lực*. Đại học Kinh tế Quốc dân.
2. Trần Kim Dung. (2011). *Quản trị nguồn nhân lực*. NXB tổng hợp thành phố Hồ Chí Minh.
3. Nguyễn Hữu Thân (2008). *Quản trị Nhân sự*. H. Lao động Xã hội.
4. Lê Quân. (n.d). *Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực*. Trường Đại học Thương mại.
5. Hoàng Văn Hải & Vũ Thùy Dương. (2010). *Quản trị nhân lực*. NXB Thống kê.
6. ACC Hà Nội. (2025). Thông tin diện tích và dân số Thành Phố Đà Nẵng sau sáp nhập. *ACC Hà Nội*.
<https://acchanoi.vn/thong-tin-dien-tich-va-dan-so-thanh-pho-da-nang-sau-sap-nhap/>
7. Hạ Vĩ. (2025). GRDP của thành phố Đà Nẵng ước tăng 7,51%. *Tạp chí công thương*.
<https://tapchicongthuong.vn/grdp-cu-a-tha-nh-pho-da-nang-u-o-c-ta-ng-7-51-131959.htm>
8. Simon Kemp. (2025). Digital 2025: Vietnam. *DataReportal*.
<https://datareportal.com/reports/digital-2025-vietnam>
9. Hong Chieu. (2024). Gen Z places high importance on work-life balance: survey. *VnExpress International*.
<https://e.vnexpress.net/news/news/gen-z-places-high-importance-on-work-life-balance-survey-4722156.html>
10. Dezan Shira & Associates. (2025). Decree 163 Implementation: Shaping Vietnam's Telecom Industry in 2025. *Vietnam Briefing*.
<https://www.vietnam-briefing.com/news/vietnam-introduces-decree-163-guidelines-for-implementing-the-2024-telecommunications-law.html>
11. Thai Khang. (2025). Vietnam sets 5G infrastructure target at 50% of 4G base stations by 2025. *Vietnamnet global*.
<https://vietnamnet.vn/en/vietnam-sets-5g-infrastructure-target-at-50-of-4g-base-stations-by-2025-2421536.html>
12. Công ty FPT Telecom Đà Nẵng. (2025). Cập nhật bản tin 28/11 về mùa bão lũ.
<https://www.facebook.com/share/r/1HNsi65GtS/>

13. Công ty Cổ phần Viễn thông FPT – FPT Telecom Đà Nẵng. (2024). *Báo cáo thường niên 2023*. Nội bộ.
14. Công ty Cổ phần Viễn thông FPT – FPT Telecom Đà Nẵng. (2025). *Báo cáo thường niên 2024*. Nội bộ.
15. Công ty Cổ phần Viễn thông FPT – FPT Telecom Đà Nẵng. (2026). *Báo cáo thường niên 2025*. Nội bộ.
16. Lê Minh Khái. (2024). Nghị định quy định mức lương tối thiểu đối với người lao động làm việc theo hợp đồng lao động. *Thư viện pháp luật*.
<https://thuvienphapluat.vn/van-ban/Lao-dong-Tien-luong/Nghi-dinh-74-2024-ND-CP-muc-luong-toi-thieu-lao-dong-lam-viec-theo-hop-dong-603278.aspx>
17. Công ty Cổ phần Công trình Viettel. (2025). Tuyển dụng toàn quốc nhân viên kinh doanh xây dựng dân dụng. *Viettel Construction*.
<https://viettelconstruction.com.vn/tuyen-dung/tuyen-dung-toan-quoc-nhan-vien-kinh-doanh-xay-dung-dan-dung/>