

# NGHIÊN CỨU SỰ GẮN KẾT CỦA NHÂN VIÊN ĐỐI VỚI TỔ CHỨC TRƯỜNG HỢP KHÁCH SẠN 3 SAO TẠI ĐÀ NẴNG

**Nguyễn Phúc Nguyên**

*Trường Đại học Kinh tế - Đại học Đà Nẵng*

*Email: nguyennp@due.edu.vn*

**Nguyễn Thị Như Hiếu**

*Chi cục thuế Khu vực Sơn Trà-Ngũ Hành Sơn, Thành phố Đà Nẵng*

*Email: nhuhiunhs92@gmail.com*

**Nguyễn Thị Thúy Hằng**

*Trường Đại học Phạm Văn Đồng*

*Email: thuyhangktpdu@gmail.com*

**Hoàng Anh Viện**

*Trường Đại học Công nghiệp TP. Hồ Chí Minh, Phân hiệu Quảng Ngãi*

*Email: hoanganhvien@iuh.edu.vn*

Ngày nhận: 23/4/2020

Ngày nhận bản sửa: 04/6/2020

Ngày duyệt đăng: 05/6/2020

## **Tóm tắt**

*Nghiên cứu này nhằm khám phá và đo lường các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức tại các khách sạn 3 sao trên địa bàn thành phố Đà Nẵng. Số liệu được thu thập từ 244 nhân viên từ các khách sạn 3 sao trên địa bàn thành phố Đà Nẵng thông qua bảng câu hỏi được thiết kế sẵn. Kết quả cho thấy 7 yếu tố: quản lý trực tiếp, sự hỗ trợ của tổ chức, cơ hội phát triển nghề nghiệp, đào tạo và phát triển, sự trao quyền, lương thưởng và phúc lợi, đặc điểm công việc có tác động tích cực đến sự gắn kết của nhân viên. Nghiên cứu cũng đưa ra một số gợi ý chính sách cho các nhà quản lý khách sạn 3 sao cải thiện công tác quản trị nguồn nhân lực để nâng cao sự gắn kết của nhân viên với khách sạn.*

**Từ khóa:** Du lịch, Đà Nẵng, sự gắn kết, tính cách, trao quyền.

**Mã JEL:** M1, M12, M14.

## **A study on employee's engagement with the organization: The case of three star hotels in Da Nang city**

### *Abstract:*

*The aim of this paper is to find and measure the factors that influence employee's engagement with the organization at 3-star hotels in Da Nang city. The data have been collected from 244 current staffs of the 3-star hotels in Da Nang through a well-designed questionnaire. The results show that all seven factors including Direct management, Organizational support, Career development opportunities, Training and development, Salary and benefits, Job characteristics, and Empowerment have positive impacts on employee's engagement. The study also proposes some directions for the 3-star hotel managers to improve human resource management and enhance employee's engagement with the hotel.*

**Keywords:** Tourism, Da Nang, employee's engagement, personality, empowerment.

**JEL code:** M1, M12, M14

## 1. Giới thiệu

Sau khi được bình chọn là một trong những điểm đến hấp dẫn nhất châu Á, có thể nói du lịch Đà Nẵng đang có sự phát triển vượt bậc, bứt phá về số lượng khách du lịch trong và ngoài nước. Trong những năm qua, phát triển du lịch tại thành phố Đà Nẵng đã đạt nhiều kết quả khả quan. Về khách du lịch, tổng lượt khách tham quan, du lịch đến Đà Nẵng năm 2015 đạt 4.68 triệu lượt; năm 2016 đạt 5,2 triệu lượt; năm 2017 đạt 6,6 triệu lượt; năm 2018 đạt 7,66 triệu lượt và năm 2019 đạt 8,69 triệu lượt. Tốc độ tăng trưởng bình quân của tổng thu du lịch Đà Nẵng giai đoạn 2010-2019 ước đạt 27,4%. Tuy nhiên, sự phát triển quá nhanh về số lượng các cơ sở lưu trú tại Đà Nẵng dẫn đến hệ quả là thiếu nguồn nhân lực. Đặc biệt với đặc thù của ngành cung cấp dịch vụ có sự đa dạng về lao động, bị ảnh hưởng bởi mùa vụ, tỷ lệ thuyên chuyển và nhảy việc trong ngành đang ở mức báo động. Hơn nữa, nhân viên khách sạn là người trực tiếp cung cấp dịch vụ cho khách hàng, chịu trách nhiệm xây dựng hình ảnh của tổ chức.

Theo Ncube & Steven (2012), sự gắn kết của nhân viên là chìa khóa tạo ra lợi thế cạnh tranh của tổ chức. Vì vậy, tổ chức cần tận dụng tối đa các nguồn lực để phát triển nhân viên từ đó gia tăng sự gắn kết của họ. Trong lĩnh vực du lịch, các nhà quản lý thường thức rằng công tác nhân sự tốt sẽ giúp nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh. Tuy nhiên, hiện nay tỷ lệ nghỉ việc tự nguyện và thuyên chuyển công việc trong lĩnh vực du lịch là rất cao. Theo “Báo cáo kỹ thuật nghiên cứu khảo sát lực lượng lao động du lịch năm 2015 tại Khu vực 3 tỉnh Duyên hải miền Trung” của Tổng cục du lịch, đại đa số nhân viên nghỉ việc (hơn 90%) là tự nguyện thôi việc. Nghiên cứu khẳng định cơ hội làm việc từ các doanh nghiệp khác là nguyên nhân chính dẫn đến quyết định nghỉ việc của nhân viên đặc biệt ở các khách sạn 3 sao. Vì thế, phát triển và giữ chân nhân viên là yếu tố sống còn của doanh nghiệp. Bài báo tập trung vào việc nghiên cứu các yếu tố cấu thành đến sự gắn kết của nhân viên. Nghiên cứu thực nghiệm tại các khách sạn 3 sao tại Thành phố Đà Nẵng sẽ kiểm chứng các thành phần của sự gắn kết nhân viên đối với khách sạn. Bài báo cũng đề xuất các hàm ý giúp các nhà quản trị khách sạn giữ chân nhân viên, hạn chế những chi phí cho việc tuyển dụng và đào tạo nguồn nhân lực do nhân viên rời khỏi tổ chức, góp phần vào sự phát triển du lịch của Thành phố.

## 2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

### 2.1. Cơ sở lý thuyết

#### 2.1.1. Sự gắn kết của nhân viên

Saks (2006) định nghĩa “*sự gắn kết là một thái độ tích cực của nhân viên đối với giá trị và hoạt động của tổ chức*”. Khi nhân viên nhận đủ giá trị vật chất và tinh thần từ tổ chức, họ cảm thấy mình có trách nhiệm phải bồi hoàn bằng cách làm việc tốt nhất có thể cho tổ chức. Ông cho rằng nhân viên có xu hướng thể hiện những hành vi tích cực và gắn kết với tổ chức hơn khi họ nhận được các nguồn lợi ích cần thiết từ tổ chức.

Robinson & cộng sự (2004) cho rằng “*Sự gắn kết của nhân viên là một thái độ tích cực mà nhân viên đối với tổ chức và tùy thuộc vào mức độ hỗ trợ mà họ nhận được từ tổ chức*”. Như vậy, sự gắn kết liên quan nhiều đến thái độ của nhân viên. Khi nhân viên gắn kết với tổ chức, họ sẽ phát huy tối đa năng lực của mình trong công việc (Kahn, 1990). Hơn nữa, nhân viên sẽ gắn kết với công việc khi họ cảm nhận được ý nghĩa của công việc, cảm thấy an toàn và có đủ khả năng để thực hiện công việc đó. Do đó, tổ chức phải có trách nhiệm phát triển và nuôi dưỡng sự gắn kết, vì sự gắn kết đòi hỏi mối quan hệ hai chiều giữa nhân viên và tổ chức.

#### 2.1.2. Cấu thành của sự gắn kết

Theo lý thuyết trao đổi xã hội, khi tổ chức cung cấp các nguồn lực để nhân viên theo đuổi và phát triển nghề nghiệp bao gồm quyền lợi, thăng tiến trong công việc, đào tạo và phát triển, nhân viên sẽ có ý thức về nghĩa vụ phục vụ và tận tâm với tổ chức (Liu & cộng sự, 2017). Saks (2006) phân chia sự gắn kết của nhân viên thành hai chiều: gắn kết với công việc và gắn kết với tổ chức. Lockwood (2007) chia sự gắn kết thành 2 loại: *gắn kết tình cảm* liên quan đến cách thức nhân viên cảm nhận về công ty, các nhà lãnh đạo và đồng nghiệp của họ; *gắn kết hành vi* ám chỉ những nỗ lực mà nhân viên dành cho công việc của họ như trí lực, thời gian và sức lực. Macey & Schneider (2008) cho rằng sự gắn kết của nhân viên là trạng thái mong muốn có chủ đích, bao gồm sự tham gia, cam kết, niềm đam mê, nhiệt tình, và nỗ lực đối với tổ chức. Vì thế nó bao gồm thành phần thái độ và thành phần hành vi. Liu & Deng (2009) cho rằng sự gắn kết là khái niệm đa chiều bao gồm cảm xúc, nhận thức và hành vi của nhân viên. Dưới góc độ quản trị và hành vi tổ chức, thái độ bao hàm cảm xúc, hành vi và nhận thức (Robbins & Judge, 2013). Vì thế, sự gắn kết gồm có 3 thành phần: thành phần cảm xúc, thành phần nhận thức và thành phần hành vi. *Gắn kết cảm xúc* là những cảm xúc tích cực của người lao động đối với công việc

và đối với tổ chức. Cảm xúc tích cực này thể hiện qua sự hài lòng và say mê với công việc. *Gắn kết nhận thức* thể hiện niềm tin của nhân viên đối với cấp trên, với đồng nghiệp và với tổ chức. Họ thấu cảm và tin tưởng rằng tổ chức là nơi xứng đáng để họ làm việc và cống hiến. *Gắn kết hành vi* thể hiện thông qua sự nỗ lực làm việc của nhân viên cho tổ chức. Họ phấn đấu thực hiện công việc với kết quả cao với sự nhiệt thành, trách nhiệm.

## 2.2. Giả thuyết nghiên cứu

### 2.2.1. Quản lý trực tiếp

Quản trị là tiến trình hoàn thành công việc một cách có hiệu quả và hữu hiệu, thông qua và với người khác. Nhà quản lý cấp tác nghiệp (quản lý trực tiếp) chịu trách nhiệm trực tiếp đối với việc sản xuất sản phẩm và dịch vụ của đơn vị. Họ ảnh hưởng đến thái độ, hành vi của nhân viên (Hewitt, 2015; Snowden & MacArthur, 2014). Quan hệ giữa cấp quản lý trực tiếp và nhân viên tốt sẽ làm nhân viên cảm thấy an toàn, ủng hộ và tin tưởng vào lãnh đạo, từ đó nhân viên cố gắng trong công việc, phát huy ý tưởng mới và gắn kết với tổ chức (Kahn, 1990; Saks, 2006). Nhân viên gắn kết với công việc hơn khi cấp trên của họ thân thiện, truyền cảm hứng làm việc, biết quan tâm lợi ích của người lao động (Sundaray, 2011). Mỗi quan hệ giữa nhân viên với người quản lý tác nghiệp có tác động tích cực đến lòng trung thành, sự cam kết của nhân viên (Macey & Schneider, 2008). Hơn nữa, nhân viên có mối quan hệ gắn bó, tin tưởng với cấp trên sẽ có thái độ và hành vi tích cực hơn đối với công việc và tổ chức (Saks, 2006). Nghiên cứu của Ánh & cộng sự (2018) trong lĩnh vực du lịch phát hiện ra rằng quản lý trực tiếp tác động đến gắn kết nhận thức của người lao động. Vì thế, tác giả cho rằng:

*H1: Quản lý trực tiếp có tác động thuận chiều đến sự gắn kết của nhân viên.*

### 2.2.2. Đào tạo và phát triển

Đào tạo và phát triển là tiến trình cung cấp cho nhân viên những thông tin, kỹ năng và sự thấu hiểu về tổ chức, mục tiêu cũng như công việc. Đào tạo và phát triển là hoạt động then chốt nhằm duy trì, phát triển nhân viên từ đó gia tăng sự gắn kết của nhân viên với tổ chức. Nghiên cứu của Bartlett (2001) kết hợp với Neube & Steven (2012) đã chứng minh rằng công tác đào tạo và phát triển làm cho nhân viên gắn kết với công việc và tổ chức. Người lao động cảm thấy thích thú với những công việc đem lại cho họ cơ hội được đào tạo và gia tăng sự hài lòng của nhân viên (Nguyễn Phúc Nguyên & Dương

Phú Tùng, 2012). Các nghiên cứu thực chứng đã chỉ ra quan hệ giữa sự gắn kết với tổ chức và cảm nhận của nhân viên về công tác đào tạo, phát triển nghề nghiệp (Phạm Thế Anh & Nguyễn Thị Hồng Đào, 2013; Meyer & Smith, 2000). Nhân viên sẽ gắn kết với tổ chức cao hơn khi tổ chức cung cấp cho nhân viên cơ hội phát triển khả năng, học hỏi các kỹ năng mới, tiếp thu kiến thức chuyên môn phát huy tiềm năng của họ (Hồ Tuy Tụ & Phạm Hồng Liêm, 2012; Sundaray, 2011). Vì thế, tác giả cho rằng:

*H2: Đào tạo và phát triển có tác động thuận chiều với sự gắn kết của nhân viên.*

### 2.2.3. Lương và phúc lợi

Lương và phúc lợi bao gồm các khoản tiền lương cơ bản, phụ cấp, tiền thưởng và các loại phúc lợi khác (Robbins & Judge, 2013). Để thúc đẩy nhân viên hướng đạt được các mục tiêu của tổ chức thì việc khen thưởng phải gắn liền với kết quả công việc của người lao động (Sundaray, 2011). Ngược lại, khi nhân viên cảm thấy bị đối xử không công bằng, họ sẽ bị ức chế, chán nản, thậm chí rời bỏ công việc (Robbins & Judge, 2013). Theo Danish & Usman (2010), khen thưởng và công nhận có mối tương quan với sự hài lòng công việc và tác động đến động lực làm việc của nhân viên, tạo cơ sở để nhân viên gắn bó với tổ chức. Trong lĩnh vực du lịch, lương và thưởng sẽ khiến nhân viên hài lòng với công việc và góp phần gia tăng sự cam kết với tổ chức (Hồ Tuy Tụ & Phạm Hồng Liêm, 2012; Nguyễn Thị Kim Ánh & cộng sự, 2018). Vì vậy, tác giả kỳ vọng rằng:

*H3: Lương và phúc lợi có tác động thuận chiều với sự gắn kết của nhân viên.*

### 2.2.4. Đặc điểm công việc

Trong lĩnh vực du lịch, sự sáng tạo, trao quyền và đặc điểm công việc là nhân tố quan trọng ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên (Hồ Tuy Tụ & Phạm Hồng Liêm, 2012). Công việc thú vị, thách thức sẽ làm cho nhân viên yêu thích công việc và từ đó sẽ góp phần gia tăng lòng trung thành (Martensen & Gronholdt, 2006). Hơn nữa, công việc đòi hỏi sử dụng nhiều kỹ năng và được trao quyền tự chủ là điều kiện khuyến khích nhân viên gắn kết với công việc (Kahn, 1990; Sundaray, 2011). Saks (2006) phát hiện ra rằng các đặc điểm công việc có mối tương quan tích cực với sự tham gia của công việc của nhân viên và gia tăng sự gắn kết của họ với tổ chức. Khi nhân viên được cung cấp thông tin về mục tiêu, được trao quyền sẽ khiến họ hài lòng với công việc từ đó gia tăng sự gắn kết với tổ chức (Hồ Tuy Tụ & Phạm Hồng Liêm, 2012). Vì vậy, tác giả cho

rằng:

*H4: Đặc điểm công việc có tác động thuận chiều với sự gắn kết của nhân viên.*

#### 2.2.5. Cơ hội phát triển nghề nghiệp

Martensen & Grondoldt (2006) cho rằng sự thăng tiến trong công việc là yếu tố quan trọng đối với người nhân viên, đó là sự tự khẳng định bản thân họ trong môi trường làm việc. Khi nhân viên có cơ hội phát triển và tự khẳng định mình càng nhiều thì họ sẽ gắn bó với tổ chức nhiều hơn. Herzberg & cộng sự (1959) đề cập sự thăng tiến liên quan đến nhu cầu tự khẳng định của nhân viên và là yếu tố tạo ra động cơ làm việc, góp phần gia tăng sự gắn kết của nhân viên. Các nghiên cứu thực nghiệm cũng đã khẳng định hoạch định nghề nghiệp và cơ hội thăng tiến ảnh hưởng trực tiếp và góp phần gia tăng sự gắn bó với tổ chức của nhân viên (Phạm Thế Anh & Nguyễn Thị Hồng Đào, 2013; Nguyễn Thị Kim Ánh & cộng sự, 2018; Meyer & Smith, 2000). Kết quả từ nghiên cứu thực nghiệm của Liu & cộng sự (2017) cùng với Mohan & cộng sự (2018) cho thấy phát triển nghề nghiệp có tác động lớn đến sự gắn kết của nhân viên. Từ đó, tác giả cho rằng:

*H5: Cơ hội phát triển sự nghiệp có tác động thuận chiều với sự gắn kết của nhân viên.*

#### 2.2.6. Sự hỗ trợ của tổ chức

Sự hỗ trợ từ tổ chức có thể đến từ cấp trên trực tiếp hoặc đồng nghiệp. Smith & cộng sự (2016) cho

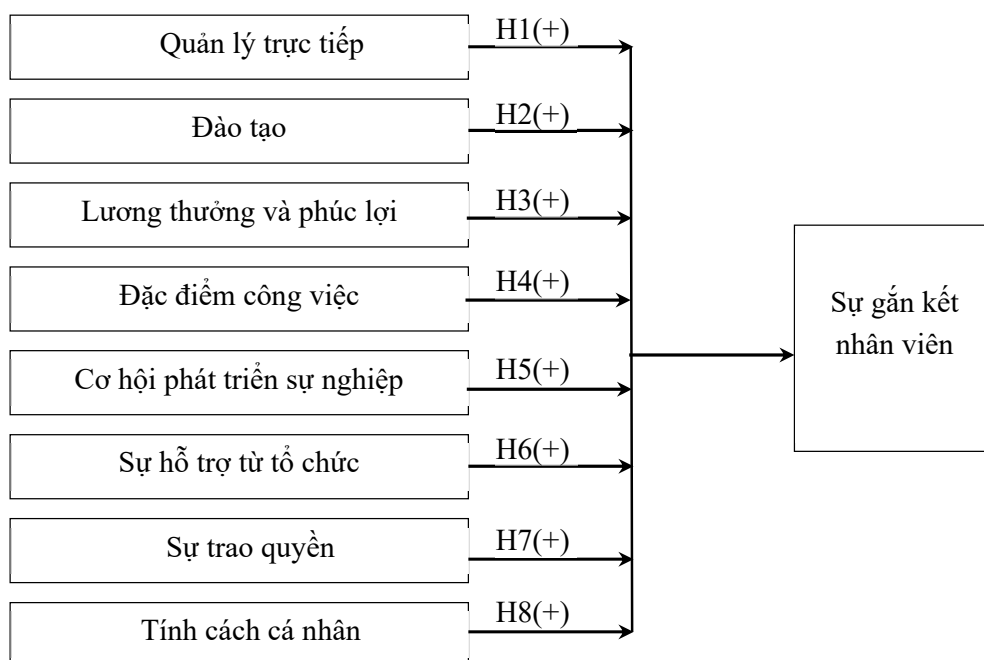
rằng văn hóa định hướng công việc, cùng với sự hỗ trợ thành viên dưới dự giúp đỡ của cấp lãnh đạo là cách thức hiệu quả làm cho nhân viên gắn kết với tổ chức. Nghiên cứu của Saks (2006) chỉ ra rằng nhân viên nhận được sự hỗ trợ của tổ chức sẽ gắn kết nhiều hơn với công việc và tổ chức. Snowden & MacArthur (2014) khẳng định rằng nhân viên sẽ gắn kết với tổ chức nếu tổ chức lo lắng cho nhân viên, hỗ trợ họ trong thực hiện công việc. Dịch vụ du lịch đòi hỏi sự cộng tác, hỗ trợ từ các thành viên trong nhóm cũng như giữa các bộ phận để đáp ứng nhu cầu của du khách. Vì thế, làm việc nhóm với sự trợ giúp của đồng nghiệp sẽ giúp nhân viên nâng cao hiệu quả công việc, sẵn sàng đưa ra các ý tưởng mới và giữ cho nhân viên gắn kết với tổ chức (Andrew & Sofian, 2012). Dai & Qin (2016) cũng khẳng định hỗ trợ của tổ chức ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết của người lao động. Nghiên cứu trong lĩnh vực du lịch, Hồ Tuy Tựu và Phạm Hồng Liêm (2012) cho rằng nhân viên sẽ hài lòng và trung thành với tổ chức hơn khi nhận được sự hỗ trợ của tổ chức. Từ đó, tác giả đề xuất:

*H6: Sự hỗ trợ từ tổ chức có tác động thuận chiều với sự gắn kết của nhân viên.*

#### 2.2.7. Sự trao quyền

Ayupp & Chung (2010) cho rằng khi người lãnh đạo tin tưởng và trao quyền cho nhân viên sẽ khuyến khích họ sáng tạo, đổi mới từ đó gia tăng hiệu quả công việc. Theo Yukl & Becker (2006), trao quyền

**Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất**



**Bảng 1: Biện nghiên cứu và nguồn gốc thang đo**

Nhân tố	Số quan sát	Nguồn thang đo
Quản lý trực tiếp (QLTT)	5	Heweit (2015); Saks (2006); Snowden & MacArthur (2014)
Đào tạo và phát triển (ĐTPT)	4	Heweit (2015); Robinson & cộng sự (2004)
Lương thưởng và phúc lợi (LPL)	5	Heweit (2015); Saks (2006)
Đặc điểm công việc (ĐĐCV)	5	Robinson & cộng sự (2004); Saks (2006)
Cơ hội phát triển nghề nghiệp (PTNN)	3	Robinson & cộng sự (2004); Snowden & MacArthur (2014)
Sự hỗ trợ từ tổ chức (HTTC)	5	Saks (2006); Snowden & MacArthur (2014)
Sự trao quyền (STQ)	4	Snowden & MacArthur (2014)
Tính cách cá nhân (TCCN)	4	Benet-Martínez & John (1998)
Sự gắn kết (SGK)	5	Robinson & cộng sự (2004); Saks (2006); Trần Kim Dung (2006).

*Nguồn: Tác giả tổng hợp.*

là cách đơn giản để động viên nhân viên, gia tăng tính cam kết của họ, góp phần vào sự thành công của tổ chức. Nhân viên mong muốn được tham gia vào tiến trình ra các quyết định ảnh hưởng đến công việc của họ. Khi được trao quyền nhân viên sẽ cam kết với công việc và tổ chức nhiều hơn (Macey & Schneider, 2008). Lãnh đạo xây dựng môi trường tin cậy, khuyến khích nhân viên đưa ra ý tưởng, cổ vũ sự sáng tạo sẽ nâng cao hiệu suất công việc (Sundaray, 2011). Đặc biệt, khi nhân viên được trao quyền sẽ giúp họ chủ động hơn trong công việc, có trách nhiệm hơn và hài lòng với công việc hơn, tạo nên sự gắn bó với tổ chức (Hồ Tuy Tựu & Phạm Hồng Liêm, 2012). Điều này hàm ý rằng:

*H7: Sự trao quyền cho nhân viên có tác động thuận chiều với sự gắn kết của nhân viên.*

#### 2.2.8. Tính cách cá nhân

Tính cách bao gồm tính chất, đặc điểm của mỗi cá nhân biểu hiện thành hành vi, suy nghĩ và cảm xúc thể, có đặc điểm riêng biệt và tồn tại lâu bền (Robbins & Judge, 2013). Có nhiều công cụ đo lường tính cách trong đó phổ biến nhất là bộ chỉ số Myers-Briggs (MBTI) và mô hình Big Five. Mô hình big Five có liên hệ mật thiết với kết quả thực hiện công việc của nhân viên, ảnh hưởng đến sự hài lòng trong công việc (Judge & cộng sự, 2002)

cũng sự cam kết với tổ chức (Erdheim & cộng sự, 2006). Inceoglu & Warr (2011) chỉ ra rằng 2 khía cạnh trong mô hình Big Five (sự ổn định cảm xúc và sự tận tâm) ảnh hưởng mạnh mẽ đến sự gắn kết của nhân viên. Young & cộng sự (2018) chỉ ra rằng tính cách ảnh hưởng lớn đến sự gắn kết công việc của nhân viên. Khách sạn là ngành mà ở đó nhân viên phải tiếp xúc với khách hàng nhiều vì thế tính cách có ảnh hưởng lớn đến dịch vụ cung ứng cho khách hàng. Trong nghiên cứu này, tác giả kỳ vọng rằng tính cách của nhân viên, tập trung vào sự ổn định cảm xúc, tính hướng ngoại và sự tận tâm là đặc biệt quan trọng đến sự gắn kết của nhân viên:

*H8: Tính cách cá nhân có quan hệ cùng chiều với sự gắn kết của nhân viên với tổ chức.*

Dựa trên các giả thuyết nghiên cứu, tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu như tại Hình 1.

### 3. Phương pháp nghiên cứu

#### 3.1. Thu thập thông tin, thang đo và mẫu khảo sát

Nghiên cứu sử dụng phương pháp khảo sát để thu thập dữ liệu. Nhóm tác giả tham khảo ý kiến 15 người bao gồm chuyên gia quản trị nguồn nhân lực (4), cán bộ lãnh đạo (4) và nhân viên (7) ở các khách sạn. Bảng câu hỏi được hiệu đính trên cơ sở góp ý

**Bảng 2: Đặc điểm mẫu nghiên cứu**

Chỉ tiêu	Đặc điểm	Tần số	Tỷ lệ (%)
Giới tính	Nam	108	44,3
	Nữ	136	55,7
Tuổi	17 - 25 tuổi	68	27,9
	26 - 35 tuổi	144	46,7
	36 - 45 tuổi	61	25,0
	Trên 45	1	0,4
Kinh nghiệm	1-3 năm	79	32,4
	3-6 năm	115	47,1
	6-10 năm	45	17,4
	Trên 10 năm	5	2,0
Trình độ	THPT	86	25,2
	Trung cấp, Cao đẳng	102	41,8
	Đại học	56	23,0
Tình trạng hôn nhân	Độc thân	135	55,3
	Đã kết hôn	109	44,7
Vị trí công tác	Lễ tân, sales	97	39,7
	Kỹ thuật bảo dưỡng	44	17,9
	Kế toán, nhân sự	31	12,8
	F&B	72	29,6
<b>Tổng</b>		<b>244</b>	<b>100%</b>

Nguồn: Xử lý số liệu của tác giả.

của nhóm tham khảo. Nghiên cứu sử dụng thang đo Likert năm mức độ cho tất cả các biến. Thang đo được trình bày tại Bảng 1.

Khảo sát thực hiện điều tra theo phương pháp chọn mẫu phân tầng theo khu vực địa lý đến các khách sạn 3 sao ở địa bàn Đà Nẵng. Tổng số mẫu 500 được gửi đến 50 khách sạn 3 sao trên địa bàn khảo sát. Nhóm nghiên cứu liên lạc với cán bộ quản lý ở các khách sạn 3 sao trước khi thu thập thông tin nhằm giải thích mục đích của nghiên cứu và kêu gọi sự hỗ trợ khảo sát. Tiếp đó bản hỏi sẽ được gửi trực tiếp đến nhân viên hỗ trợ được nhà quản lý chỉ định để thu thập ý kiến của các nhân viên ở các vị trí khác nhau (lễ tân, sales, kỹ thuật bảo dưỡng, kế toán, nhân sự, F&B) với tỷ lệ 10 phiếu/1 khách sạn. Trong tổng số 500 phiếu khảo sát phát ra, nhóm tác giả thu về được 261 trong đó có 17 bảng câu hỏi thiếu

thông tin. Tổng số phiếu hợp lệ sử dụng để phân tích là 244, chiếm tỷ lệ 48,8%. Đặc điểm mẫu khảo sát được trình bày cụ thể ở Bảng 2.

### 3.2. Kiểm định thang đo

Việc định lượng các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên được tiến hành qua 3 bước. Đầu tiên, để khẳng định các thang đo đảm bảo độ tin cậy, nghiên cứu sử dụng phân tích Cronbach's Alpha và nhân tố khám phá EFA để xác định các biến số phân tích, độ tin cậy tổng hợp, và tổng phương sai trích. Tiếp theo, tác giả sử dụng kỹ thuật phân tích nhân tố khẳng định để đánh giá độ hội tụ, phân biệt và kiểm tra sự phù hợp của các cấu trúc trong mô hình. Cuối cùng, nghiên cứu sử dụng hồi quy để kiểm chứng mối quan hệ giữa các biến số trong mô hình. Tất cả đều được xử lý bằng phần mềm SPSS 26.0 và LISREL 8.8.

**Bảng 3: Kết quả phân tích sự phù hợp của mô hình**

Khái niệm	Số biến còn lại	Cronbach's alpha	Hệ số tải	Độ tin cậy tổng hợp	Phương sai trích
Quản lý trực tiếp	5	0.868	0.709-0.804	0.874	58.14%
Đào tạo và phát triển	4	0.832	0.671-0.862	0.859	60.61%
Lương thưởng và phúc lợi	5	0.846	0.715-0.772	0.860	55.25%
Đặc điểm công việc	4	0.830	0.795-0.892	0.910	71.75%
Cơ hội phát triển nghề nghiệp	3	0.689	0.674-0.817	0.806	58.20%
Sự hỗ trợ từ tổ chức	5	0.851	0.819-0.859	0.855	52.60%
Sự trao quyền	3	0.817	0.736-0.817	0.823	60.85%
Tính cách cá nhân	4	0.808	0.685-0.880	0.856	60.07%
Sự gắn kết	4	0.784	0.582-0.792	0.805	51.18%

*Nguồn: Xử lý số liệu của tác giả.*

Mô hình nghiên cứu ban đầu gồm 8 nhóm nhân tố với 35 yếu tố kỳ vọng sẽ ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên. Nghiên cứu loại 1 biến quan sát cho nhân tố sự trao quyền do hệ số tương quan biến tổng là 0,197. Các yếu tố ảnh hưởng đến các thành phần sự gắn kết người lao động với doanh nghiệp có một số thay đổi so với ban đầu (loại 1 quan sát do hệ số tương quan biến tổng là 0,297). Hệ số Cronbach's Alpha nằm trong khoảng từ 0.6 đến 0.9 đạt yêu cầu (Sekaran, 1992). Phép quay Varimax cho thấy đa phần hệ số tải của các quan sát lên các nhân tố đều đạt yêu cầu, ngoại trừ 1 quan sát thuộc nhân tố đặc điểm công việc (nhỏ hơn 0,5). Kết quả phân tích EFA trích ra 8 nhân tố độc lập và 1 nhân tố phụ thuộc

với tổng phương sai trích và hệ số KMO lần lượt là 69,30% và 68,83%; 0,827 và 0,748 (Bảng 3).

Để kiểm tra sự phù hợp của quan hệ cấu trúc giữa các thành phần trong mô hình, tác giả sử dụng kỹ thuật phân tích nhân tố khẳng định CFA. Chỉ số (thấp hơn ngưỡng yêu cầu 5.0 (Schumacker & Lomax, 2004) cho nên các cấu trúc đều đạt được giá trị hội tụ. Bình phương hệ số tương quan của các cặp nhân tố nhỏ hơn trung bình phương sai trích của mỗi cặp nhân tố tương ứng nên các đo lường trong mô hình đạt được độ giá trị phân biệt (Fornell & Lacker, 1981). Theo Hair & cộng sự (2018), các chỉ số của mô hình đều đáp ứng yêu cầu (CFI=0.942; RMSEA=0.052 và GFI=0.93) chứng tỏ mô hình

**Bảng 4: Kết quả phân tích hồi quy**

Quan hệ			Hệ số	Hệ số chuẩn hóa	VIF	Kết luận
QLTT	→	SGK	0.175	0.289***	1.535	Chấp nhận
ĐTPT	→	SGK	0.134	0.190***	1.281	Chấp nhận
ĐĐCV	→	SGK	0.076	0.124***	1.028	Chấp nhận
LPL	→	SGK	0.105	0.153***	1.467	Chấp nhận
PTNN	→	SGK	0.162	0.216***	1.149	Chấp nhận
HTTC	→	SGK	0.139	0.237***	1.237	Chấp nhận
STQ	→	SGK	0.095	0.161***	1.426	Chấp nhận
TCCN	→	SGK	0.039	0.040	1.038	Không chấp nhận
R2 hiệu chỉnh			0.682			

*Ghi chú:* \*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1

**Bảng 5: Kiểm định sự khác biệt qua phân tích ANOVA**

Tiêu chí	Bậc tự do trong nhóm	Hệ số F	Mức ý nghĩa (Sig.)
Kinh nghiệm làm việc	240	2.134	.097
Độ tuổi	240	2.345	.074
Giới tính	242	.017	.893
Trình độ	241	1.129	.325
Tình trạng hôn nhân	242	5.535	.019

đáng tin cậy và phù hợp với dữ liệu khảo sát.

### 3.3. Kết quả phân tích

Phân tích hồi quy đa biến được thực hiện để kiểm định các giả thuyết nghiên cứu, xác định các nhân tố tác động đến sự gắn kết của nhân viên. Nghiên cứu sử dụng phương pháp enter bằng phần mềm SPSS 22. Bảng 4 và bảng 5 thể hiện kết quả của mô hình hồi quy và kiểm định sự khác biệt. Kết quả mô hình phản ánh độ tương thích của dữ liệu và mô hình có ý nghĩa thống kê. Chỉ số R<sup>2</sup> hiệu chỉnh (0,682) đảm bảo độ tin cậy vì nằm trong khoảng chấp nhận. Kết quả phân tích hỗ trợ cho 7 trong 8 giả thuyết trong mô hình. Quản lý trực tiếp; đào tạo và phát triển; lương thưởng và phúc lợi; đặc điểm công việc; cơ hội phát triển nghề nghiệp; hỗ trợ của tổ chức và sự trao quyền là những yếu tố then chốt tạo ra sự gắn kết của nhân viên. Điều này là phù hợp với những đề xuất của Hồ Huy Tựu & Phạm Hồng Liêm (2012); Phạm Thế Anh & Nguyễn Thị Hồng Đào (2013); Nguyễn Thị Kim Ánh & cộng sự (2018) trong bối cảnh Việt Nam.

Sự gắn kết của nhân viên chịu tác động của nhiều nhân tố chủ yếu từ môi trường làm việc và bản thân công việc. Khi nhân viên làm việc với cấp quản lý hiểu họ, tạo sự hỗ trợ thông qua thiết kế công việc mang tính thúc đẩy, có cơ hội để chứng tỏ mình và phát triển nghề nghiệp sẽ làm cho nhân viên gắn bó với công việc. Hơn nữa, nhà quản lý có thể sử dụng các chính sách về quản trị mà cụ thể là công cụ tiền lương, phúc lợi kèm với chính sách đào tạo phát triển vận dụng trong môi trường khuyến khích sự hỗ trợ sẽ giúp nhân viên hoàn thành công việc, gia tăng sự hài lòng và gắn kết với tổ chức.

Nghiên cứu sử dụng phương pháp phân tích ANOVA một nhân tố với biến độc lập bao gồm tuổi, trình độ, kinh nghiệm, giới tính và tình trạng hôn nhân, còn biến phụ thuộc chính là sự gắn kết của nhân viên. Kết quả cho thấy không có sự khác biệt

giữa các nhóm nhân viên đối với sự gắn kết với tổ chức khi bàn về độ tuổi, kinh nghiệm làm việc, giới tính và trình độ. Tuy nhiên, những nhân viên đã kết hôn có mức gắn kết với tổ chức cao hơn nhân viên còn độc thân. Điều này là hoàn toàn phù hợp khi nhân viên đã lập gia đình ít có khuynh hướng nhảy việc và chuyển công ty. Họ sẽ gắn bó lâu dài hơn với tổ chức. Kinh nghiệm và độ tuổi làm việc có tác động đến sự gắn kết, tuy nhiên sự ảnh hưởng này chưa đủ thuyết phục dựa trên số liệu khảo sát và phân tích. Mặc dầu vậy, nhà quản trị cũng nên xem xét các yếu tố này trong hoạt động quản lý của mình nhằm gia tăng hiệu quả của tổ chức.

### 4. Kết luận

Về mặt lý thuyết, nghiên cứu đã làm rõ các yếu tố tác động đến sự gắn kết của nhân viên. Dựa vào khảo sát nhân viên các khách sạn 3 sao tại Đà Nẵng, nghiên cứu đã chứng minh rằng cấp quản lý trực tiếp, sự hỗ trợ của tổ chức, cơ hội phát triển nghề nghiệp, công tác đào tạo và phát triển, sự trao quyền cho nhân viên, chính sách lương, phúc lợi và đặc điểm công việc là những nhân tố then chốt ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên.

Xét về mặt thực tiễn, nhà quản trị có thể vận dụng kết quả nghiên cứu trong hoạt động quản lý của mình nhằm nâng cao khả năng gắn kết của nhân viên.

*Đầu tiên*, tổ chức cần xây dựng môi trường làm việc cởi mở, nhân viên cảm nhận được tổ chức thật sự quan tâm đến họ, lắng nghe ý kiến của họ cũng như tạo cơ chế phối hợp thực hiện công việc, phát huy tính sáng tạo của nhân viên. Với đặc trưng của ngành du lịch nơi đòi hỏi chất lượng dịch vụ thì sự hợp tác và quan hệ chặt chẽ giữa các bộ phận là rất cần thiết.

*Thứ hai*, tổ chức cần tạo cơ hội để nhân viên phát triển nghề nghiệp của mình thông qua xây dựng và ban hành các chương trình đào tạo phát triển nhằm



nâng cao năng lực của nhân viên đi kèm với công cụ thúc đẩy thông qua tiền lương, phúc lợi và đặc biệt là *trao quyền cho nhân viên*, giúp họ chủ động hơn trong công việc. Quy trình phát triển cần được công khai nhằm khuyến khích nhân viên phấn đấu, không ngừng học hỏi để phát triển bản thân. Khi được tổ chức đánh giá đúng bản thân, tạo cơ hội phát triển nghề nghiệp sẽ khiến cho nhân viên hoàn thành tốt công việc với chất lượng cao, cung cấp các dịch vụ tuyệt hảo hơn cho khách hàng ở lĩnh vực đòi hỏi sự sáng tạo, tỷ mỉ và tận tâm như ngành du lịch.

*Thứ ba*, nhà quản trị cần tôn trọng và quan tâm đến nhân viên trực tiếp của họ, hiểu được tính cách, tâm tư nguyện vọng phát triển của nhân viên, giúp

họ vượt qua khó khăn nhằm củng cố và phát triển mối quan hệ bền vững với cấp dưới, gia tăng long trung thành và sự gắn kết của họ với tổ chức.

*Cuối cùng*, tổ chức cần *thiết kế công việc khoa học* đặc biệt nhấn mạnh đến nhóm, tổ làm việc đảm bảo phát huy tối đa năng lực của nhân viên và xây dựng sự liên kết giữa các cá nhân trong tổ chức. Ngành du lịch đòi hỏi sự chuyên nghiệp, vì thế nhà quản lý cần chọn và bố trí người phù hợp với công việc, với nhóm ở cả khía cạnh tính cách, năng lực. Bố trí công việc phù hợp là yếu tố quan trọng giúp nhân viên gắn bó với tổ chức bên cạnh các phần thưởng vật chất.

### Tài liệu tham khảo

- Ayupp, K. & Chung, T.H. (2010), 'Empowerment: Hotel employees' perspective', *Journal of Industrial Engineering and Management*, 3(3), 561-575.
- Andrew, O.C. & Sofian, S. (2012), 'Individual factors and work outcomes of employee engagement', *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 40, 498-508.
- Bartlett, K.R. (2001), 'The relationship between training and organizational commitment: A study in healthcare field', *Human Resource Development Quarterly*, 12(4), 335-352.
- Benet-Martínez, V. & John, O. (1998), 'Los Cinco Grandes across cultures and ethnic groups: Multitrait multimethod analyses of the Big Five in Spanish and English', *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(3), 729-750.
- Dai, K. & Qin, X. (2016), 'Perceived organizational support and employee engagement: Based on the research of organizational identification and organizational justice', *Open Journal of Social Sciences*, 4(12), 46-57.
- Danish, R.Q. & Usman, A. (2010), 'Impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation: An empirical study from Pakistan', *International Journal of Business and Management*, 5(2), 159-167.
- Erdheim, J., Wang, M. & Zickar, M. (2006), 'Linking the Big Five personality constructs to organizational commitment', *Personality and Individual Differences*, 41, 959-970.
- Fornell, C. & Larcker, D.F. (1981), 'Structural equation models with unobservable variables and measurement error', *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Hair, J.F., Babin, B.J., Anderson, R.E. & Black, W.C. (2018), *Multivariate data analysis*, 8th edition, London: UK, Cengage Learning EMEA.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959), *The motivation to work*, 2<sup>nd</sup> edition, John Wiley.
- Hewitt, A. (2015), *Aon Hewitt's model of Employee engagement*, retrieved on February 12<sup>th</sup> 2019, from <<https://www.asia.aonhumancapital.com/home/resources/thought-leadership/aon-model-of-employee-engagement>>.
- Hồ Huy Tựu & Phạm Hồng Liêm (2012), 'Sự gắn bó của nhân viên đối với công ty du lịch Khánh Hòa', *Tạp chí Phát triển Kinh tế*, 264, 56-64.
- Inceoglu, I. & Warr, P. (2011), 'Personality and job engagement', *Journal of Personnel Psychology*, 10(4), 177-181.
- Judge, T., Heller, D. & Mount, M. (2002), 'Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis', *Journal of Applied Psychology*, 87, 530-541.
- Kahn, W.A. (1990), 'Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work', *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Liu, X.P. & Deng, J.S. (2009), 'Summary of the study of employee engagement', *Soft Science*, 23, 107-110.
- Liu, J., He, X. & Yu, J. (2017), 'The relationship between career growth and job engagement among young employees:

- The mediating role of normative commitment and the moderating role of organizational justice', *Open Journal of Business and Management*, 5, 83-94.
- Lockwood, N. (2007), 'Leveraging employee engagement for competitive advantage: HR's strategic role', *HR Magazine*, 52(3), 1-11.
- Macey, W.H. & Schneider, B. (2008), 'The meaning of employee engagement', *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3-30.
- Martensen, A. & Grønholdt, L. (2006), 'Internal marketing: A study of employee loyalty, its determinants and consequences', *Innovative Marketing*, 2(4), 92-116.
- Meyer, J.P. & Smith, C.A. (2000), 'Human resource management practices and organizational commitment: Test of a mediation model', *Canadian Journal of Administrative Sciences* 17(4), 319-331.
- Mohan, J., Haque, M.I. & Khan, N. (2018), 'Empirical approach to measure employee engagement: Evidence from Indian IT industry', *Human Resource Management Research*, 8(1), 7-13.
- Ncube, F. & Steven, J. (2012), 'Leveraging employee engagement for competitive advantage in the hospitality industry. A comparative study of hotels A and B in Zimbabwe', *Journal of Emerging Trends in Economics & Management Sciences*, 3(4), 380-388.
- Nguyễn Phúc Nguyên & Dương Phú Tùng (2015), 'Các nhân tố ảnh hưởng đến sự thỏa mãn công việc của cán bộ công chức, viên chức các cơ quan hành chính sự nghiệp thành phố Hội An', *Tạp chí Khoa học Kinh tế- Trường Đại học Kinh tế*, 3(3), 57-62.
- Nguyễn Thị Kim Ánh, Nguyễn Thị Minh Hòa & Đỗ Ngọc Mỹ (2018), 'Các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết người lao động với doanh nghiệp kinh doanh lưu trú và ăn uống vùng duyên hải Nam Trung bộ', *Tạp chí Khoa học Đại học Huế: Kinh tế và Phát triển*, Tập 127(5A), 185-198.
- Phạm Thế Anh & Nguyễn Thị Hồng Đào (2013), 'Quản trị nguồn nhân lực và sự gắn kết của người lao động với doanh nghiệp', *Tạp chí Khoa học ĐHQGHN, Kinh tế và Kinh doanh*, 29(4), 24-34.
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2013), *Organizational behavior*, 15<sup>th</sup> edition, Pearson Education Inc.
- Robinson, D., Perryman, S. & Hayday, S. (2004), *The Drivers of Employee Engagement*, Institute for Employment Studies. Brighton: UK.
- Saks, A. (2006), 'Antecedents and consequences of employee engagement', *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Schumacker, R.E. & Lomax, R.G. (2004), *A beginner's guide to structural equation modeling*, 2<sup>nd</sup> edition, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Sekaran, U. (1992), *Research Methods for Business – A skill building approach*, 2<sup>nd</sup> edition, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Smith, S.S., Peters, R. & Caldwell, C. (2016), 'Creating a culture of engagement - Insights for application', *Business and Management Research*, 5(2), 70-80.
- Snowden, A. & MacArthur, E. (2014), 'IMatter: validation of the NHS Scotland Employee Engagement Index', *BMC Health Services Research*, 14, 535.
- Sundaray, B.K. (2011), 'Employee engagement: A driver of organizational effectiveness', *European Journal of Business and Management*, 3(8), 53-59.
- Trần Kim Dung (2006), 'Thang đo ý thức gắn kết đối với tổ chức', *Tạp chí Phát triển Kinh tế*, 184, 50-52.
- Young, H.R., Glerum, D.R., Wang, W. & Joseph, D.L. (2018), 'Who are the most engaged at work? A meta-analysis of personality and employee engagement', *Journal of Organizational Behavior*, 39(10), 1330-1346.
- Yukl, G.A. & Becker, W.S. (2006), 'Effective empowerment in organizations', *Organization Management Journal*, 3(3), 210-231.