

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ LAO ĐỘNG THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

PHẠM QUỐC THẮNG

**NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN SỰ GẮN KẾT
VỚI CÔNG VIỆC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI
KHÁCH SẠN JW MARRIOTT HÀ NỘI**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

HÀ NỘI - 2023

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ LAO ĐỘNG THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI**

PHẠM QUỐC THẮNG

**NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN SỰ GẮN KẾT
VỚI CÔNG VIỆC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI
KHÁCH SẠN JW MARRIOTT HÀ NỘI**

Chuyên ngành : Quản trị nhân lực

Mã ngành : 8340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. NGUYỄN QUANG VĨNH

HÀ NỘI - 2023

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan bài Luận văn “*Nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết với công việc của người lao động tại Khách sạn JW Marriott Hà Nội*” là công trình nghiên cứu thực sự của cá nhân tôi, chưa được công bố trong bất cứ một công trình nghiên cứu nào. Các số liệu, nội dung được trình bày trong luận văn này là hoàn toàn hợp lệ và đảm bảo tuân thủ các quy định về bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ.

Tác giả

Phạm Quốc Thắng

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	
MỤC LỤC.....	I
DANH MỤC BẢNG.....	IV
DANH MỤC SƠ ĐỒ, HÌNH	V
MỞ ĐẦU.....	1
CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ SỰ GẮN KẾT VỚI CÔNG VIỆC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI KHÁCH SẠN JW MARRIOT HÀ NỘI.....	8
1.1 Khái quát về sự gắn kết với công việc của người lao động	8
1.1.1 Khái niệm.....	8
1.1.2 Vai trò của sự gắn kết với công việc của người lao động.....	11
1.1.3. Đặc điểm công việc của khách sạn và sự gắn kết với công việc của người lao động.....	13
1.2 Lý thuyết về sự gắn kết của người lao động	16
1.2.1 Lý thuyết Trao đổi xã hội.....	16
1.2.2 Lý thuyết Bảo tồn nguồn lực.....	19
1.2.3 Mô hình nghiên cứu của các nhà khoa học khác	22
1.3 Các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết với công việc	24
1.3.1. Bản chất công việc	24
1.3.2. Điều kiện làm việc	24
1.3.3. Tiền lương và phúc lợi	25
1.3.4. Mối quan hệ với đồng nghiệp	26
1.3.5. Mối quan hệ với cấp trên	27
1.3.6. Đào tạo và thăng tiến.....	28
CHƯƠNG 2. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU	30
2.1. Thiết kế nghiên cứu.....	30

II

2.1.1. Quy trình nghiên cứu	30
2.1.2. Mô hình nghiên cứu đề xuất và các giả thuyết	32
2.2. Xây dựng thang đo	37
2.3. Chọn mẫu	41
2.3.1. Phương pháp chọn mẫu.....	41
2.3.2 Kích thước mẫu	41
2.4. Phương pháp phân tích dữ liệu	43
2.4.1. Thống kê mô tả.....	43
2.4.2. Kiểm định độ tin cậy thang đo	43
2.4.3. Phân tích nhân tố khám phá	44
2.4.4. Phân tích tương quan và hồi quy tuyến tính đa biến.....	45
2.4.5 Kiểm định Anova và Independent Sample T – Test.....	46
CHƯƠNG 3. KẾT QUẢ KHẢO SÁT CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN SỰ GẮN KẾT VỚI CÔNG VIỆC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI KHÁCH SẠN JW MARIOTT HÀ NỘI	48
3.1 Khái quát về khách sạn JW Marriott Hà Nội	48
3.1.1 Khái quát chung về khách sạn JW Marriott Hà Nội	48
3.1.2 Thực trạng hoạt động kinh doanh và quản trị nguồn nhân lực của khách sạn.....	51
3.2 Kết quả phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến gắn kết với công việc của người lao động tại khách sạn JW Marriott Hà Nội	60
3.2.1 Kết quả phân tích nhân khẩu học.....	60
3.2.2 Kết quả phân tích độ tin cậy.....	61
3.2.3 Phân tích nhân tố khám phá	64
3.2.4. Phân tích tương quan.....	68
3.2.5 Kết quả kiểm định sự phù hợp của mô hình	69
3.2.6 Kiểm định giả thuyết.....	72

III

3.3 Thảo luận kết quả nghiên cứu	81
TÓM TẮT CHƯƠNG 3	83
CHƯƠNG 4. CÁC GIẢI PHÁP GẮN KẾT VỚI CÔNG VIỆC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI KHÁCH SẠN JW MARRIOT HÀ NỘI.	84
4.1 Định hướng phát triển kinh doanh khách sạn JW Marriott Hà Nội	84
4.2 Giải pháp tăng cường sự gắn kết với công việc của người lao động tại khách sạn JW Marriott Hà Nội.....	87
4.2.1 Giải pháp về “Tiền lương - thu nhập”	87
4.2.2 Giải pháp về “Đặc điểm công việc”	89
4.2.3 Giải pháp về “Điều kiện làm việc”	90
4.2.4 Giải pháp “Đào tạo - thăng tiến”	91
4.2.5 Giải pháp đối với các quan hệ trong khách sạn giữa người lao động với “Lãnh đạo” và “Đồng nghiệp”	92
4.3 Kiến nghị	93
4.3.1 Kiến nghị đối với cơ quan Nhà nước	93
4.3.2. Những kiến nghị đối với Tổng cục du lịch	95
KẾT LUẬN	96
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	97
PHỤ LỤC	

DANH MỤC BẢNG

Bảng 2.1 Thang đo và nguồn gốc thang đo	37
Bảng 3.1. Kết quả hoạt động kinh doanh của khách sạn trong năm 2021 và 2022.....	56
Bảng 3.2. Tình hình nhân lực tại khách sạn JW Marriott Hanoi, Hà Nội	57
Bảng 3.3. Tình hình tiền lương tại khách sạn trong năm 2021-2022	59
Bảng 3.4. Thống kê mô tả mẫu nghiên cứu	60
Bảng 3.5 Kết quả kiểm định sự tin cậy thang đo các nhân tố trong mô hình. 62	
Bảng 3.6 Kết quả phân tích nhân tố với biến độc lập.....	66
Bảng 3.7. Kết quả phân tích nhân tố khám phá biến phụ thuộc	67
Bảng 3.9 Tóm tắt mô hình.....	69
Bảng 3.10 Phân tích ANOVA.....	70
Bảng 3.11 Kiểm tra hiện tượng đa cộng tuyến	70
Bảng 3.12 Kết quả hồi quy bội	73
Bảng 3.13 Kết quả kiểm định sự khác biệt của giới tính đối với mức độ cam kết trong công việc	76
Bảng 3.14 Kết quả kiểm định ANOVA về sự cam kết với công việc theo thời gian công tác.....	76
Bảng 3.15 Phân tích sâu Anova theo nhóm thời gian công tác	77
Bảng 3.16 Kết quả Kiểm định sự khác biệt về đánh giá mức độ cam kết với công việc theo vị trí làm việc	77
Bảng 3.17 Kết quả kiểm định ANOVA về sự cam kết với công việc theo độ tuổi.....	78
Bảng 3.18 Phân tích sâu Anova theo nhóm thời gian công tác	78
Bảng 3.19 Kết quả kiểm định ANOVA về sự cam kết với công việc theo trình độ học vấn	79
Bảng 3.20 Phân tích sâu Anova theo nhóm trình độ học vấn.....	79

DANH MỤC SƠ ĐỒ, HÌNH

Sơ đồ 3.1. Sơ đồ cơ cấu tổ chức của Khách sạn JW Marriott Hanoi.....	52
Hình 2.1 Quy trình nghiên cứu của luận văn	30
Hình 2.2 Mô hình nghiên cứu đề xuất	32
Hình 3.1 Biểu đồ tần số của phần dư chuẩn hóa.....	71
Hình 3.2 Đồ thị phân bố ngẫu nhiên của phần dư chuẩn hóa	72

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết

Những năm qua, ngành Du lịch Việt Nam đã đạt được những thành tựu đáng kể. Theo Chiến lược phát triển Du lịch Việt Nam đến năm 2030, số lượng lao động ngành Du lịch cần năm 2020 là trên 3 triệu lao động, trong đó có khoảng hơn 1 triệu lao động trực tiếp. Tuy nhiên, do chịu tác động mạnh của đại dịch COVID-19 từ đầu năm 2020 đến nay đã khiến cho tổng thu của ngành Du lịch bị giảm sút nghiêm trọng, tác động mạnh đến nguồn nhân lực du lịch - khách sạn. Ảnh hưởng của đại dịch Covid-19 đã làm thay đổi toàn diện, sâu sắc tới ngành Du lịch Việt Nam. Theo báo cáo của Tổng cục Du lịch, năm 2021, thực hiện nghiêm chỉ đạo của Chính phủ về phòng chống dịch Covid-19, nhiều hoạt động văn hóa, du lịch phục vụ du khách tại các địa phương trong cả nước đã dừng tổ chức, do đó lượng khách du lịch nội địa giảm mạnh so với cùng kỳ năm 2020 (trung bình khoảng từ 60 - 80%); công suất sử dụng phòng tại các cơ sở lưu trú chỉ đạt từ 10 - 20%; doanh thu du lịch thấp; một số khu, điểm du lịch, cơ sở lưu trú du lịch đóng cửa không đón khách, một số doanh nghiệp du lịch tiếp tục điều chỉnh kế hoạch kinh doanh phù hợp với tình hình dịch bệnh. Các chuỗi dịch vụ dưới tác động lan tỏa từ hoạt động du lịch như cung cấp thực phẩm, nông sản, sản xuất đồ lưu niệm, trình diễn ca múa nhạc, vui chơi giải trí,... đều chịu khủng hoảng chung do thiếu hụt nguồn chi trả.

Đại dịch COVID-19 đã khiến trên 95% doanh nghiệp du lịch phải đóng cửa, tạm dừng hoạt động, khoảng 20 - 30% doanh nghiệp du lịch có nguy cơ phá sản. Sở Du lịch Hà Nội cho biết, nửa đầu năm 2021, đã có khoảng 12,600 lao động tại các cơ sở lưu trú du lịch trên địa bàn đang không có việc làm. Ở mảng lữ hành, số lao động nghỉ việc, chấm dứt hợp đồng lao động chiếm

khoảng 90% tổng số lao động doanh nghiệp lữ hành, tương đương trên 12.100 người. Theo sở Du lịch Hà Nội, trước khi xảy ra đại dịch COVID-19, ngành Du lịch tăng trưởng bình quân đạt 15%-17%. Năm 2019, khách du lịch đến Hà Nội đạt gần 29 triệu lượt khách. Tuy nhiên, hai năm vừa qua là giai đoạn đặc biệt khó khăn, thách thức đối với cả nước nói chung và thành phố Hà Nội nói riêng, trong đó có ngành khách sạn. Tuy nhiên do thời gian diễn ra đại dịch kéo dài, hầu hết các doanh nghiệp du lịch nói chung và khách sạn nói riêng đều gặp khó trong đối với vấn đề nhân sự, đặc biệt là nhân sự có tay nghề cao, được đào tạo. Sau dịch Covid-19, tháng 4/2022, ngành Du lịch được mở cửa trở lại đón khách, nhưng một số lượng lớn lao động khách sạn không quay lại làm việc. Tại mỗi doanh nghiệp khách sạn có thể có các nguyên nhân khác nhau khiến nhân viên thiếu gắn bó doanh nghiệp, bỏ nghề, chuyển nghề. Nhưng rõ ràng, để có thể phát triển bền vững ngành khách sạn, đáp ứng nhu cầu phục vụ khi du lịch phục hồi, doanh nghiệp cần thực hiện những giải pháp giữ chân và tăng cường tính gắn kết nhân viên với công việc.

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 luôn ý 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 chuyển chuyên công việc trong lĩnh vực du lịch là rất cao (Nguyễn Phúc Nguyên và cộng sự, 2020). Bên cạnh đó, Lục Mạnh Hiên và Nguyễn Quang Vĩnh (2022) cho rằng người lao động trong lĩnh vực khách sạn sẽ có sự e ngại nhất định khi sự an toàn trong công việc của họ không được đảm bảo, nhất là sau những diễn biến phức tạp của đại dịch COVID-19. Vì vậy, nghiên cứu “Nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết với công việc của người lao động tại khách sạn JW Marriot Hà Nội” để xác định các nhân tố và

mức độ ảnh hưởng đến sự gắn kết với tổ chức của người lao động. Trên cơ sở đó đưa ra giải pháp nhằm gia tăng sự gắn kết của người lao động với công việc tại khách sạn JW Marriot Hà Nội.

2. Tổng quan nghiên cứu

Thời gian qua, đã có nhiều nghiên cứu và thảo luận liên quan đến sự gắn kết của nhân viên với công việc đặc biệt là trước sự tác động của đại dịch Covid-19 đến nhân lực ngành Du lịch. Sau đây là một số công trình nghiên cứu tiêu biểu:

Lục Mạnh Hiền và Nguyễn Quang Vĩnh (2022) với nghiên cứu mối quan hệ của thu nhập giảm, mất an toàn trong công việc và ý định rời bỏ nhân viên ngành du lịch trong bối cảnh đại dịch COVID-19 đăng trên tạp chí Kinh tế phát triển. Nghiên cứu đã cho thấy mối quan hệ thuận chiều giữa sự mất an toàn và thu nhập giảm đối với sự rời bỏ công việc của nhân viên ngành du lịch.

Đỗ Thu Hằng & Lê Thị Hiệp (2020), với nghiên cứu “Ngành Du lịch Việt Nam trong mùa dịch Covid-19 và vấn đề đặt ra”, Tạp chí Tài chính, tháng 10/2020. Bài viết đánh giá tác động của đại dịch Covid-19 đến ngành Du lịch Việt Nam, từ đó đề xuất một số giải pháp trọng tâm để ngành Du lịch vượt qua khó khăn trong bối cảnh hiện nay.

Huỳnh Văn Thái & Võ Xuân Hậu (2020), với bài viết “*Nguồn nhân lực du lịch Việt Nam trong bối cảnh cách mạng công nghệ số*”, Tạp chí Tài chính, tháng 10/2020. được thực hiện trên cơ sở phân tích nguồn nhân lực du lịch trong cách mạng công nghệ số, những thành tựu và những hạn chế, đồng thời đặt ra yêu cầu và cơ hội cho việc đào tạo nguồn nhân lực du lịch.

Cũng ở lĩnh vực dịch vụ du lịch, đề tài “*Sự gắn kết của NLD tại công ty du lịch Khánh Hòa*” của tác giả Hồ Huy Tựu và Phạm Hồng Liêm (2012). Trong mô hình nghiên cứu tác giả đo lường sự gắn kết của NLD theo 3 thành

phần: Sự nỗ lực, lòng tự hào và lòng trung thành của NLD đối với doanh nghiệp dựa theo định nghĩa về sự gắn kết của Trần Kim Dung (2009). Tác giả cho rằng bảy yếu tố: kiến thức chuyên môn; sự phù hợp mục tiêu; khuyến thưởng vật chất và tinh thần; văn hóa tổ chức; sự trao quyền; thương hiệu tổ chức; sự hỗ trợ của tổ chức có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết lâu dài của NLD công ty du lịch Khánh Hòa. Ngoài ra, bảy yếu tố trên cũng tác động tích cực đến sự gắn kết của NLD về công việc. Thông qua đó, tác giả còn cho rằng yếu tố sự gắn kết của NLD về công việc sẽ ảnh hưởng không nhỏ đến sự gắn kết lâu dài của người lao động.

Nguyễn Phúc Nguyên và cộng sự (2020) với nghiên cứu sự gắn kết của nhân viên đối với tổ chức trường hợp khách sạn 3 sao tại Đà Nẵng, 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.

Nguyen Quang Vinh (2023) với nghiên cứu “The Influence of Personal Resources on Job Engagement of Employees in Tourism Companies” đăng trên tạp chí Journal of Organizational Behavior Research đã dựa trên lý thuyết về bảo tồn nguồn lực để phân tích 3 yếu tố: sự tự trọng, sự tự tin và sự lạc quan đến sự gắn kết với công việc của nhân viên ngành du lịch thông qua sự gắn kết với công việc. Kết quả nghiên cứu cho thấy cả 3 nhân tố đều có ảnh

hưởng trực tiếp đến sự gắn kết với công việc.

Như vậy mặc dù đã có nhiều nghiên cứu liên quan đến sự gắn kết của nhân viên đối với công việc tại các doanh nghiệp du lịch trong bối cảnh đại dịch COVID-19 và cả trong điều kiện bình thường, tuy nhiên quá trình tổng quan, tác giả nhận thấy sự thiếu hụt các nghiên cứu này đối với khách sạn JW Marriot Hà Nội, đặc biệt trong bối cảnh đại dịch COVID vẫn diễn biến phức tạp.

3. Mục tiêu nghiên cứu và nhiệm vụ nghiên cứu

3.1 Mục tiêu nghiên cứu

Trên cơ sở vận dụng lý luận về sự gắn kết với công việc của người lao động và xây dựng mô hình các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết với công việc của người lao động tại khách sạn JW Marriot Hà Nội. Nghiên cứu đưa ra những quan điểm và một số giải pháp cơ bản nhằm nâng cao sự gắn kết với công việc của người lao động tại khách sạn JW Marriot Hà Nội.

3.2 Nhiệm vụ nghiên cứu

- Khái quát cơ sở lý luận về sự gắn kết với công việc của người lao động và xây dựng mô hình các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết với công việc của người lao động tại khách sạn JW Marriot Hà Nội.

- Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết với công việc của người lao động tại khách sạn JW Marriot Hà Nội.

- Đề xuất các giải pháp nâng cao sự gắn kết với công việc của người lao động tại khách sạn JW Marriot Hà Nội.

4 Đối tượng nghiên cứu và phạm vi nghiên cứu

4.1 Đối tượng nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu về mặt lý thuyết, nghiên cứu làm rõ những vấn đề lý luận về sự gắn kết với công việc của người lao động tại khách sạn JW Marriot Hà Nội.

- Khách thể nghiên cứu là khách sạn JW Marriot Hà Nội.
- Đối tượng phỏng vấn và khảo sát: Nhân viên đang làm việc tại khách sạn JW Marriot Hà Nội.

4.2 Phạm vi nghiên cứu

- Phạm vi không gian: Khách sạn JW Marriot Hà Nội.
- Phạm vi thời gian: Hoạt động điều tra, khảo sát được thực hiện trong 6 tháng đầu năm 2023.
- Về nội dung: Xây dựng mô hình các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết với công việc của nhân viên tại khách sạn JW Marriot Hà Nội.

5. Phương pháp nghiên cứu

5.1 Phương pháp tổng quan tài liệu

Đối với các hoạt động tiến hành nghiên cứu tổng quan tài liệu bao gồm các bước: Tìm kiếm dữ liệu thô, thông qua các từ khóa như: Sự gắn kết của nhân viên, sự trung thành của nhân viên, Ngành khách sạn,... Quá trình khảo cứu thông qua sáu hệ thống cơ sở dữ liệu học thuật bao gồm: the Researchgate, Science Direct, IEEE Explore, Scopus, Emerald Insight, Taylor, and Francis tandfonline bên cạnh đó công cụ tìm kiếm Google Scholar cũng được sử dụng.

5.2 Phương pháp phân tích dữ liệu

Phương pháp phân tích tác giả sử dụng kỹ thuật phân tích Phương sai bình phương nhỏ nhất PLS-SEM (Partial Least Squares – Structural Equation Model) để thực hiện phân tích hồi quy các nhân tố. Kỹ thuật phân tích PLS-SEM là kỹ thuật phân tích dữ liệu đa biến thể hệ 2 thường được sử dụng trong nghiên cứu kinh doanh nhờ vào khả năng kiểm định các mô hình nhân quả cộng tính và tuyến tính được lý thuyết hỗ trợ. Theo Marcoulides và Schumacker (2013), kỹ thuật phân tích PLS-SEM có thể là một lựa chọn hợp lý hơn cho các nhà nghiên cứu.

5.3 Phương pháp điều tra khảo sát

Phương pháp này được sử dụng để thu thập số liệu sơ cấp thông qua khảo sát với các nhân viên tại các doanh nghiệp khách sạn địa bàn Hà Nội.

Cách thức chọn mẫu phi xác suất, mẫu khảo sát được chọn từ những nhân viên đang làm việc trực tiếp tại các khách sạn từ 3-5 sao trên địa bàn Hà Nội

Phiếu khảo sát được thiết kế gồm 2 phần chính. Phần 1 liên quan đến những thông tin nhân khẩu học về mẫu khảo sát, chẳng hạn như độ tuổi, giới tính, thâm niên công tác, trình độ học vấn, vị trí việc làm và các thông tin có liên quan khác. Phần 2 được thiết kế để thu thập những thông tin về nội dung chính của cuộc khảo sát, đặc biệt nhấn mạnh vào đánh giá của nhân viên đối với các nhân tố ảnh hưởng tới sự gắn kết với công việc của nhân viên tại các doanh nghiệp khách sạn. Thang đo Likert 5 mức độ được sử dụng để lượng hóa sự đồng ý của đối tượng khảo sát đối với từng chỉ tiêu cụ thể (với 1: Hoàn toàn không đồng ý; 2: Không đồng ý; 3: Trung lập/Bình thường; 4: đồng ý và 5: Hoàn toàn đồng ý).

6. Kết cấu của luận văn

Ngoài phần mở đầu và kết luận, luận văn có kết cấu 4 chương, cụ thể như sau:

Chương 1: Cơ sở lý luận về sự gắn kết với công việc của người lao động tại khách sạn Marriot JW Hà Nội

Chương 2: Phương pháp nghiên cứu

Chương 3: Kết quả khảo sát các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết với công việc của người lao động tại khách sạn JW Marriot Hà Nội

Chương 4: Các giải pháp gắn kết với công việc của người lao động tại khách sạn JW Marriot Hà Nội

CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ SỰ GẮN KẾT VỚI CÔNG VIỆC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI KHÁCH SẠN JW MARRIOT HÀ NỘI

1.1 Khái quát về sự gắn kết với công việc của người lao động

1.1.1 Khái niệm

Sự gắn kết của nhân viên với tổ chức được định nghĩa một cách khái quát như “sức mạnh dựa trên mối quan hệ của sự gắn bó chặt chẽ của cá nhân và sự tham gia của cá nhân đó trong tổ chức” (Mowday và cộng sự, 1982) và là một nhân tố tạo ra sự kết nối giữa những người lao động và tổ chức, hơn nữa giúp tổ chức đạt được thành công. Cam kết với tổ chức có mối quan hệ tích cực với những hành quả của tổ chức. Sự gắn kết của nhân viên với tổ chức là một biến số có giá trị của nhân viên bởi vì một cấp dưới có cam kết cao luôn đồng nhất với các mục tiêu và giá trị của doanh nghiệp, mong muốn được gắn bó với tổ chức và có thể hoàn thành và vượt ra ngoài các nhiệm vụ công việc được yêu cầu của họ (Ramshida & Manikandan, 2013). Do đó, một nhân viên cam kết là một lợi thế cạnh tranh của tổ chức. Barron và Chou (2016) cho rằng cam kết của nhân viên là chỉ số thích hợp để đánh giá hiệu quả công việc và các nhà lãnh đạo cũng như người giám sát nên quan tâm sâu sắc đến cam kết của họ thông qua xu hướng có đi có lại. Sự gắn kết là ý định gắn kết lâu dài với tổ chức. Bởi sự gắn kết của mỗi cá nhân không chỉ đơn giản là vấn đề của cá nhân mà đó là một mắt xích trong chuỗi làm việc tận tâm cống hiến nhằm đạt mục tiêu tổ chức đề ra. Đến nay, có rất nhiều quan điểm, ý kiến khác nhau của các nhà nghiên cứu trong việc định nghĩa sự gắn kết của nhân viên với tổ chức. Gắn kết với tổ chức là niềm tin mạnh mẽ và chấp nhận các mục tiêu của tổ chức, sẵn sàng nỗ lực hết mình vì tổ chức và

mong muốn duy trì là thành viên của tổ chức. Sự gắn kết với tổ chức là sự sẵn sàng ở lại với tư cách là một thành viên của tổ chức, sẵn sàng nỗ lực vì tổ chức và ủng hộ mục tiêu, giá trị của tổ chức. Tuy nhiên, gắn kết với tổ chức là ở lại với tổ chức, tham gia công việc thường xuyên, nỗ lực làm việc mỗi ngày, bảo vệ tài sản của tổ chức và tin vào mục tiêu của tổ chức. Sự gắn kết với tổ chức là lòng trung thành của nhân viên với tổ chức, sẵn sàng nỗ lực hết mình vì mục tiêu, giá trị của tổ chức và mong muốn duy trì là thành viên của tổ chức. Theo Macey và Schneider (2008) cho rằng sự gắn kết với tổ chức là sự sẵn sàng làm việc tích cực vì tổ chức, cảm thấy tự hào là một thành viên của tổ chức và có sự gắn bó chặt chẽ với tổ chức.

Như vậy, sự gắn kết của nhân viên với tổ chức là trạng thái tâm lý thể hiện sự gắn

kết của một cá nhân với một tổ chức, với nghề nghiệp; đó là lòng trung thành và sự

nhiệt tình làm việc của nhân viên đối với tổ chức; đó là sự sẵn sàng nỗ lực hết mình vì tổ chức, luôn đặt lợi ích của tổ chức lên trên lợi ích của bản thân mình. Những cá nhân có mức độ gắn kết với tổ chức càng cao sẽ càng hài lòng với công việc của họ, sẽ ít nghĩ đến việc rời bỏ và gắn kết với tổ chức khác.

Gắn kết công việc được định nghĩa là trạng thái tinh thần tích cực, thỏa mãn, có liên quan đến công việc được đặc trưng bởi các thuộc tính sự hăng hái cống hiến và say mê (Schaufeli và Bakker, 2010). Gắn kết công việc bao hàm cả những trạng thái tinh thần thể hiện về suy nghĩ lời nói và hành động của nhân viên với công việc: đó là sự đề tâm vào công việc, tận tụy với công việc, làm việc với niềm đam mê và nhiệt thành, cống hiến cho công việc, nỗ lực và đầy sinh lực làm việc (khác với khái niệm employee engagement nghiêng về hướng gắn kết với tổ chức).

Gắn kết được đề cập đến ở đây nhằm chỉ trạng thái tác động mang tính nhận thức và liên tục chứ không phải mang tính tức thời, không tập trung vào đối tượng, cá nhân hay sự kiện, hành vi nào.

Ba yếu tố đo lường sự gắn kết công việc:

- Yếu tố hăng hái: tràn đầy năng lượng và dành tâm trí làm việc. Sẵn sàng nỗ lực làm việc không ngừng ngay cả khi phải đối mặt với khó khăn.

- Yếu tố cống hiến: dành trọn tâm trí vào công việc, cảm thấy công việc có ý nghĩa nhiệt tình, luôn tìm thấy cảm hứng, tự hào và thử thách với công việc.

- Yếu tố đam mê: hoàn toàn tập trung cho công việc và hạnh phúc khi dành hết thời gian cho công việc.

Những nhân viên gắn kết với công việc là những người đầy sinh lực, tự tin vượt qua những sự kiện xảy ra trong cuộc sống của họ . Với mức độ hoạt động và thái độ tích cực, những nhân viên này nhận được sự cảm kích, công nhận và thành công. Mặc dù mẫu người này cảm thấy mệt mỏi sau ngày dài làm việc nhưng họ miêu tả sự mệt mỏi này là một trạng thái dễ chịu, rất xứng đáng khi nó gắn với những thành quả tích cực họ đạt được. Họ cũng tận hưởng những hoạt động khác của cuộc sống ngoài công việc. Không như những người nghiện việc, những nhân viên gắn kết với công việc không làm việc vất vả vì nội lực thôi thúc không thể kháng cự được mà là vì với họ, làm việc là niềm vui.

Theo tổ chức tư vấn Gallup (2004), liên quan đến sự gắn kết với công việc, họ chia nhân viên thành 3 nhóm:

- Nhóm nhân viên gắn kết với công việc: Đây là những người có tinh thần xây dựng. Họ muốn biết kết quả mong đợi trong vai trò của họ để họ có thể đạt được và gạt hái kết quả vượt trên cả sự mong đợi đó. Họ quan tâm một cách tự nhiên đến công ty và vai trò của họ ở công ty. Hiệu quả làm việc của

họ luôn ở mức cao, làm việc với sự đam mê. Và họ muốn sử dụng tài năng và điểm mạnh của mình vào công việc mỗi ngày. Họ hướng đến sự đổi mới và giúp cho tổ chức của họ phát triển.

- Nhóm nhân viên không gắn kết với công việc: Là những người có xu hướng tập trung vào những nhiệm vụ cụ thể hơn là những mục tiêu và kết quả mong đợi trong vai trò của họ. Họ muốn được chỉ bảo, hướng dẫn cụ thể những việc cần phải làm, và tập trung vào hoàn thành những nhiệm vụ cụ thể, chứ không phải việc gặt hái được kết quả mong muốn. Những nhân viên không gắn kết với tổ chức có xu hướng cảm thấy sự đóng góp của mình bị bỏ qua và tiềm năng của mình không được biết đến, bởi vì họ không có mối quan hệ tốt với quản lý và đồng nghiệp của mình.

- Nhóm thứ ba là những nhân viên chủ động không gắn kết với công việc: Đó là những người “ly khai”. Họ hầu như nhất quyết chống đối lại mọi thứ. Họ không chỉ không cảm thấy hạnh phúc tại nơi làm việc, mà còn luôn thể hiện thái độ không hạnh phúc của mình. Mỗi ngày, nhóm người này đều tìm cách ngấm phá hoại những thành công của những đồng nghiệp gắn kết với công việc.

1.1.2 Vai trò của sự gắn kết với công việc của người lao động

- Là cơ sở cho sự hình thành ý tưởng cho sự phát triển: Trong thời đại công nghiệp, tài sản vật chất như máy móc, nhà máy, đất đai,... quyết định khả năng cạnh tranh của một công ty. Trong giai đoạn hiện nay, giai đoạn phát triển kinh tế tri thức toàn cầu, nguồn tri thức là những gì quyết định lợi thế cạnh tranh. Việc giữ chân được NLD đối với tổ chức là rất cần thiết đặc biệt là NLD giỏi. Vì đây là lực lượng nòng cốt đảm bảo và nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp, họ là lực lượng chính đưa ra những ý tưởng, sáng tạo trong quá trình lao động sản xuất góp phần nâng cao chất lượng hàng

hóa và dịch vụ của doanh nghiệp, tạo ra sự khác biệt với các đối thủ cạnh tranh khác giúp cho doanh nghiệp có thể đứng vững trên thị trường.

- Là nhân tố ảnh hưởng đến kết quả, hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp:

NLĐ là nhân tố quyết định đến hiệu quả hoạt động của từng bộ phận cũng như kết quả hoạt động của toàn doanh nghiệp. Với kỹ năng chuyên môn cao, kỹ năng giải quyết tình huống và sự năng động sáng tạo của mình họ sẽ giúp nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Do đó, nếu NLĐ được giao việc phù hợp với năng lực cũng như tạo điều kiện thuận lợi để thực hiện công việc hiệu quả, doanh nghiệp sẽ thu được kết quả khả quan.

- Là cơ sở nguồn lực cho sự phát triển bền vững: Nguồn lực con người đóng vai trò quan trọng trong nền kinh tế tri thức, họ nắm bắt kiến thức và kỹ năng cũng như các mối quan hệ quan trọng của doanh nghiệp do đó quyết định đến chiến lược phát triển của doanh nghiệp, là nguồn lực cơ sở cho nhà lãnh đạo xây dựng chiến lược phát triển. Khi nhà quản trị xây dựng kế hoạch, chiến lược phát triển phải dựa trên nguồn lực sẵn có của mình cả về tài chính lẫn nhân sự. Sự hiện diện và gắn bó của lực lượng nhân viên sẽ là một sự bảo đảm nhân sự cho quá trình triển khai thực hiện cũng như điều chỉnh, điều này giúp họ an tâm đưa ra những chiến lược dài hạn hơn và mục tiêu phát triển cao hơn.

- Là yếu tố bảo đảm bí mật kinh doanh - điều kiện cần thiết cho sự thành công của doanh nghiệp: Khi một nhân viên ra đi, doanh nghiệp không chỉ mất đi một phần kiến thức và kỹ năng cần thiết mà họ tích lũy được trong thời gian họ lao động mà còn giúp cho các doanh nghiệp khác có được những yếu tố đó mà không cần đào tạo, đầu tư thời gian và tiền bạc. Nếu người nghỉ việc là một quản lý cấp cao nắm giữ nhiều bí mật, chiến lược kinh doanh, các mối quan hệ xã hội cũng như các mối quan hệ trong công việc với đối tác

hoặc là kỹ sư nắm giữ bí mật công nghệ sản xuất chuyển sang làm việc cho đối thủ cạnh tranh của doanh nghiệp thì những tổn thất càng tồi tệ hơn. Lúc đó sự ra đi không chỉ một người mà là công nghệ, khách hàng, cơ hội làm ăn khác.

- Là tài sản giá trị của doanh nghiệp: Việc tìm kiếm, tuyển dụng, điều động nhân viên mới nắm bắt công việc, có năng lực để lấp vào vị trí còn trống là một quá trình tiêu tốn thời gian, chi phí đào tạo cũng như chi phí cơ hội. Công ty phải tốn chi phí tuyển dụng mới, thực hiện đào tạo và thử việc. Sau đó còn mất một thời gian dài để hoàn thiện kỹ năng cũng như các mối quan hệ cần thiết đáp ứng nhu cầu công việc.

1.1.3. Đặc điểm công việc của khách sạn và sự gắn kết với công việc của người lao động

Nguồn nhân sự khách sạn là tập hợp đội ngũ cán bộ nhân viên đang làm việc tại khách sạn, góp sức lực và trí lực nhằm tạo ra sản phẩm dịch vụ chất lượng, đạt được những mục tiêu về doanh thu, lợi nhuận về cho khách sạn.

- Lao động trong khách sạn có tính công nghiệp hoá cao, yêu cầu làm việc theo nguyên tắc có tính kỷ luật cao, đòi hỏi thao tác nghiệp vụ chính xác, nhanh nhạy và đồng bộ. Nhân sự trong khách sạn có độ tuổi trẻ vào khoảng từ 20-40 tuổi. Độ tuổi này thay đổi theo từng bộ phận của khách sạn, nhưng chủ yếu có giới hạn như sau:

- Quản trị khách sạn gắn với trách nhiệm chính là quản lý trực tiếp các hoạt động hàng ngày của các bộ phận trực tiếp và gián tiếp phục vụ khách du lịch như: lễ tân, buồng, nhà hàng, chế biến món ăn, dịch vụ giải trí, dịch vụ chăm sóc sức khỏe, kế toán, bán hàng và marketing, nhân sự,... Phạm vi công việc và nhiệm vụ cụ thể hàng ngày, tuần, tháng của các khách sạn khác nhau về quy mô, cấp hạng, tính chất thông thường rất khác nhau.

- Các công việc của nghề chủ yếu được thực hiện tại các bộ phận trong khách sạn hoặc các cơ sở kinh doanh lưu trú nên môi trường và điều kiện làm việc thuận lợi, đảm bảo an toàn- vệ sinh và sức khỏe. Cường độ làm việc không cao nhưng chịu áp lực lớn về thời gian phục vụ và yêu cầu đảm bảo sự gắn kết đa dạng của khách du lịch. Để thực hiện tốt các nhiệm vụ, cần phải đảm bảo các điều kiện làm việc thiết yếu như: kiến trúc nhà cửa và quy hoạch mặt bằng khách sạn hợp lý, an ninh - an toàn với các loại thiết bị, dụng cụ phù hợp tiêu chuẩn của từng công việc; các phần mềm quản trị; hệ thống thông tin liên lạc tốt; và có các quy định nội bộ về chuẩn cung cấp dịch vụ và quản lý.

- Để hành nghề, người lao động phải có sức khỏe tốt, có ngoại hình phù hợp, đạo đức nghề nghiệp tốt, có đủ kiến thức chuyên môn và kỹ năng nghề đáp ứng với vị trí công việc. Ngoài ra, cần phải thường xuyên học tập để nâng cao khả năng giao tiếp bằng ngoại ngữ, mở rộng kiến thức xã hội; rèn luyện tính cẩn thận, chi tiết, rõ ràng; xây dựng ý thức nghề và sự say mê nghề.

- Quản trị khách sạn nhằm hướng mục tiêu người lao động có khả năng làm việc độc lập và làm việc theo nhóm tại các bộ phận lưu trú, ăn uống, hội nghị/hội thảo hoặc bộ phận giải trí và spa; có thể đảm đương được các vị trí nhân viên nghiệp vụ trực tiếp phục vụ khách. Đồng thời, giúp người lao động định hướng phấn đấu nâng cao trình độ về kiến thức và kỹ năng của bản thân thông qua việc học tập hoặc tích lũy kinh nghiệm trong quá trình làm việc để có cơ hội thăng tiến trong nghề nghiệp. Tùy theo môi trường làm việc và khả năng của cá nhân, người lao động có thể đảm nhận các vị trí giám sát tại các khách sạn lớn, quản lý bộ phận tại các khách sạn vừa hoặc quản lý khách sạn nhỏ.

Những đặc điểm trên có quan hệ mật thiết với sự gắn bó với công việc. Sự ổn định và an ninh của việc làm trong ngành Khách sạn vẫn là những

thách thức quan trọng. Phần lớn nhân viên khách sạn làm việc trong thời gian ngắn, không có hợp đồng lao động và đôi khi họ làm việc thông qua đại lý chứ không phải trực tiếp của khách sạn. Balch và Rankin (2014) báo cáo rằng, một số lượng lớn lao động nhập cư được tuyển dụng vào các công việc đòi hỏi kỹ năng thấp trong ngành Khách sạn ở Vương quốc Anh và chủ yếu thông qua các cơ quan hơn là hướng dẫn sử dụng trực tiếp cho nhân viên. Nghiên cứu của Bobak và Wickham (2015) đã chỉ ra rằng phần lớn nhân viên trong ngành Khách sạn ở Ireland đã được thuê làm việc bán thời gian. Tại Philippine, hầu hết các khách sạn có hoạt động tuyển dụng bấp bênh do 35,90% nhân viên được thuê thông qua các đại lý và 29,10% công nhân được trả lương hàng ngày (Edralin, 2013).

Björnsson (2015) đã nghiên cứu điều kiện làm việc của nhân viên khách sạn ở Dubai và kết quả cho thấy phần lớn nhân viên được phỏng vấn nói rằng họ được trả lương thấp so với khối lượng công việc. Đồng quan điểm, Balch và Rankin (2014) trong nghiên cứu của họ đặc biệt tập trung vào lao động nhập cư trong ngành Khách sạn ở Vương quốc Anh (Anh) báo cáo rằng người lao động nhập cư được trả lương thấp so với mức lương tối thiểu theo quy định của pháp luật. Lý do được đưa ra là do người lao động nhập cư luôn sẵn sàng chấp nhận lương cấp thấp. Trong một nghiên cứu khác, Ondieki và Samson (2013) đã khảo sát cảm nhận của nhân viên về điều kiện làm việc và chế độ đãi ngộ trong ngành Khách sạn ở Kenya và nghiên cứu kết luận rằng phần lớn nhân viên (76%) được trả đủ lương nhưng đồng thời không hài lòng với các điều kiện làm việc.

Ondieki và Samson (2013) đã kiểm tra nhận thức của nhân viên về điều kiện làm việc và chế độ đãi ngộ trong ngành Khách sạn ở Kenya. Nghiên cứu kết quả cho thấy đa số (54%) nhân viên không hài lòng với công việc của họ so với 46% người hài lòng. Lý do chính đáng sau sự không hài lòng là sự hiện

diện của điều kiện làm việc tồi tệ. điều kiện làm việc, sức khỏe và sự an toàn của nhân viên phục vụ phòng trong các khách sạn sang trọng ở Sydney (châu Úc) cho thấy phát hiện bị một số vết thương do thiết bị họ đã sử dụng để thực hiện công việc của họ gây ra.

Trong khi đó Lục Mạnh Hiền và Nguyễn Quang Vĩnh (2022) cho thấy việc xuất hiện dịch bệnh đã thay đổi hoàn toàn viễn cảnh và sự vận hành thông thường của cấu trúc sản xuất và thương mại toàn cầu, trong đó các ngành dịch vụ là đối tượng bị ảnh hưởng nặng nề nhất. Là một quốc gia có tiềm năng lớn về du lịch, Việt Nam đã nỗ lực hết sức để thực hiện mục tiêu kép kiểm soát dịch bệnh đồng phát triển kinh tế, trong đó có ngành du lịch. Tuy nhiên các kết quả nghiên cứu cho thấy tâm lý lo sợ, căng thẳng của nhân viên ngành du lịch đối với công việc của họ được thể hiện rõ nét, Các kết quả nghiên cứu cũng cho thấy sự bất an, thu nhập giảm là nguyên nhân trực tiếp và gián tiếp dẫn đến ý định rời bỏ công việc của nhân viên ngành du lịch, bên cạnh đó kết quả nghiên cứu cũng cho thấy sự căng thẳng trong công việc hàng ngày cũng là nguyên nhân quan trọng dẫn đến ý định rời bỏ công việc đồng thời nhữn diễn biến phức tạp của đại dịch, việc cắt giảm giờ làm, thu nhập giảm là nguyên nhân trực tiếp gây lên sự căng thẳng đó

1.2 Lý thuyết về sự gắn kết của người lao động

1.2.1 Lý thuyết Trao đổi xã hội

Lý thuyết trao đổi xã hội bắt nguồn từ cuối những năm 1950 và phát triển đến đầu những năm 1960 với sự đóng góp của George Homans, John Thibaut, Harold Kelley và Peter Blau. Các quan điểm tâm lý, xã hội học, tâm lý xã hội và kinh tế đã góp phần phát triển lý thuyết trao đổi xã hội. Lý thuyết trao đổi xã hội là một lý thuyết rộng giải thích các quan hệ trao đổi của con người ở cả cấp độ vi mô và vĩ mô. Nó gợi ý hai hình thức quan hệ trao đổi trong thiết lập tổ chức: kinh tế và xã hội. Trao đổi kinh tế được ràng buộc rõ

ràng và theo hợp đồng với các điều khoản xác định và phân thưởng tiền tệ liên quan trong mối quan hệ lao động. Ngược lại, trao đổi xã hội thường là những nghĩa vụ không xác định được kết nối với các khía cạnh phi tiền tệ của các mối quan hệ việc làm và thường liên quan đến các chuỗi trao đổi gián tiếp (Priyankara và cộng sự, 2018).

Lý thuyết trao đổi xã hội giải thích các hành vi của con người trong giao lưu xã hội. Nó cho rằng các cá nhân hành xử theo những cách tối đa hóa lợi ích của họ và rằng họ chỉ tham gia vào một cuộc trao đổi khi họ mong đợi được hưởng lợi từ nó (Gefen và Ridings, 2002). Trao đổi xã hội khác với trao đổi kinh tế ở chỗ việc trao đổi không bị chi phối bởi các quy tắc hoặc thỏa thuận rõ ràng. Trong những cuộc trao đổi như vậy, mọi người ủng hộ người khác với kỳ vọng chung về một số lợi nhuận trong tương lai nhưng không có kỳ vọng rõ ràng về lợi nhuận chính xác trong tương lai. Niềm tin về lợi nhuận trong tương lai (hay khả năng nhận được) là trọng tâm của một trao đổi xã hội vì thiếu các quy tắc và quy định rõ ràng có nghĩa là mọi người phải dựa vào niềm tin này để biện minh cho lợi ích mong đợi của họ từ việc trao đổi. Do đó, lý thuyết trao đổi xã hội giả định sự tồn tại của các mối quan hệ tương đối dài hạn về lợi ích thay vì trao đổi một lần.

Cũng theo Priyankara và cộng sự (2018), Lý thuyết trao đổi xã hội đề xuất rằng giao lưu xã hội dựa trên tiền đề của sự tương hỗ chuẩn mực giữa các bên. Có đi có lại đề cập đến nghĩa vụ nội bộ nảy sinh trong một người để trả nợ cho một bên khác kể từ khi người đó được chăm sóc bởi bên cụ thể đó. Quy tắc có đi có lại tạo ra hai yêu cầu liên quan đến nhau: “(1) mọi người nên giúp đỡ những người đã giúp đỡ họ, và (2) mọi người không nên làm tổn thương những người đã giúp đỡ họ”. Chuẩn mực có đi có lại hoạt động như một cơ chế duy trì sự ổn định của một hệ thống xã hội có thể là một nhóm, một tổ chức hoặc xã hội nói chung. Lý thuyết trao đổi xã hội là một hành

động tự nguyện được thúc đẩy bởi sự phù hợp giữa kỳ vọng và những gì họ nhận được (Blau, 1964). Lý thuyết trao đổi xã hội có tiền đề trung tâm rằng trao đổi các quá trình xã hội và các nguồn lực vật chất là hình thức trao đổi cơ bản của con người.

Trong lĩnh vực tổ chức, lý thuyết trao đổi xã hội là một trong những quan điểm khái niệm nổi bật nhất trong việc giải thích hành vi của nhân viên. Lý thuyết trao đổi xã hội đã được sử dụng trong các lĩnh vực nghiên cứu tổ chức đa dạng bao gồm: hành vi công dân của tổ chức, cam kết, công lý, hỗ trợ giám sát và hỗ trợ tổ chức. Trong bối cảnh tổ chức, trao đổi xã hội bắt đầu khi một tác nhân (ví dụ: tổ chức, nhân viên quản lý) đối xử với cá nhân mục tiêu theo cách tích cực (ví dụ: hỗ trợ và công lý) hoặc theo cách tiêu cực (ví dụ: lạm dụng giám sát, thô lỗ và bắt nạt). Để đáp lại hành động của tác nhân đầu tiên, tác nhân mục tiêu đáp lại tích cực (ví dụ: quan tâm, trung thành, cam kết, hành vi công dân của tổ chức, v.v.) hoặc tiêu cực (ví dụ: né tránh, bỏ mặc, bạo lực, v.v.) đối với tác nhân đầu tiên. Những phản hồi tương hỗ này có thể là phản hồi quan hệ hoặc phản ứng hành vi (Priyankara và cộng sự, 2018). Lý thuyết này hỗ trợ rằng các cá nhân có thể phát triển hành vi của họ dựa trên những kỳ vọng trong tương lai và trở nên trung thành với tổ chức của họ (Rosenberg và Turner, 2017).

Theo Priyankara và cộng sự (2018), các hành động tùy ý của nhân viên và các hành vi ngoài vai trò liên quan đến các nghĩa vụ không xác định phản ánh các giao lưu xã hội. Do đó, lý thuyết trao đổi xã hội cung cấp một nền tảng lý thuyết vững chắc trong việc giải thích sự tham gia của nhân viên vào hành vi tự nguyện. Cũng theo Huỳnh Thị Thu Sương và cộng sự (2021), từ những năm 1950, lý thuyết trao đổi xã hội được xây dựng như một học thuyết về tâm lý và sau này, nó được dùng để giải thích rõ về các hoạt động kinh tế của con người. Ban đầu, thuyết này được dùng để giải thích hành vi con

người (Homans, 1958), và sau đó là hành vi tổ chức. Có qua có lại là quy tắc quan trọng nhất trong quá trình giao tiếp (Cropanzano và Mitchell, 2005). Mọi người chấp nhận quy tắc này và hành vi ứng xử của họ phụ thuộc vào hành vi của người khác. Nếu một người tạo ra các giá trị mang lợi ích thì người nhận sẽ nghĩ rằng đối tác cũng cần nhận lại lợi ích tương ứng. Lợi ích có thể là lợi ích xã hội (ví dụ như lợi ích về cảm xúc, ảnh hưởng xã hội) hoặc lợi ích kinh tế (tiền, tài sản, thông tin). Theo học thuyết này, nếu nhân viên nhận thức được rằng những cống hiến của họ được tổ chức thừa nhận hay khi nhận được những sự quan tâm từ tổ chức thì họ sẽ có nhiều cảm xúc tích cực hơn về nơi mình làm việc và sẽ có ý muốn gắn bó lâu dài hơn với tổ chức

1.2.2 Lý thuyết Bảo tồn nguồn lực

Theo nghiên cứu của Wen và cộng sự (2019), lý thuyết COR chỉ ra rằng việc thiếu hoặc mất đi các nguồn lực quan trọng sẽ làm nảy sinh những tác động tâm lý tiêu cực, nhân viên sẽ có khuynh hướng tránh né hoặc giảm thiểu sự mất mát nguồn lực như là nghỉ việc và tìm kiếm các nguồn lực mới như tìm việc làm mới (Hobfoll, 2001). Ngược lại, khi nhân viên có đủ nguồn lực làm việc, họ có thể cảm thấy ngày làm việc đầy ý nghĩa và thú vị, do đó vượt qua được các thử thách trong công việc, gia tăng sự cân bằng trong công việc và ít cảm thấy cần được hồi phục sau mỗi ngày làm việc (Tuan, 2019).

Theo Nguyễn Hữu Khôi (2020), lý thuyết bảo tồn nguồn lực COR bàn luận về sự đầu tư nguồn lực cá nhân, sự phát triển và sự bảo tồn nguồn lực như đặc điểm cá nhân, sức lực và các điều kiện trong tổ chức mà nhân viên coi trọng. Còn Huỳnh Thị Thu Sương và cộng sự (2021) cũng cho rằng lý thuyết COR của Hobfoll và cộng sự (1989; 2018) bàn về sự đầu tư nguồn lực cá nhân, sự phát triển và sự bảo tồn nguồn lực như đặc điểm cá nhân, sức lực và các điều kiện trong tổ chức mà nhân viên coi trọng (Hobfoll, 2001).

Tiếp nữa, với việc nguồn lực có sẵn dồi dào, nhân viên sẽ thực hiện các chiến lược chủ động tìm kiếm và tích lũy thêm các nguồn lực khác thông qua việc tái đầu tư các nguồn lực hiện có. Việc tái đầu tư có thể mang lại cho nhân viên các nguồn lực tâm lý đáp ứng yêu cầu công việc chẳng hạn như sự cam kết, từ đó hạn chế trạng thái tâm lý tiêu cực như sự căng thẳng trong công việc (Hobfoll, 2001).

Trong nghiên cứu này, lý thuyết COR được sử dụng để giải thích các mối quan hệ giữa sự hỗ trợ của lãnh đạo, lòng trung thành của nhân viên và trong công việc của nhân viên. Lý thuyết COR cho rằng: “tài nguyên là những vật chất, đặc điểm cá nhân, điều kiện hoặc sức lực được đánh giá bởi cá nhân hoặc dùng làm phương tiện để đạt được các đối tượng, đặc điểm cá nhân, điều kiện hoặc sức lực khác” (Hobfoll và Ford, 2007). Nguyên tắc cơ bản của lý thuyết COR là nhân viên có động cơ chung để đạt được, giữ lại và bảo vệ các nguồn lực mà họ đánh giá cao (Hobfoll, 1998). Nhân viên cố gắng giữ và xây dựng các nguồn lực, và điều đang đe dọa họ là sự mất mát tiềm tàng hoặc thực tế của những nguồn lực quý giá này. Đồng thời, nhân viên cũng tìm cách duy trì, đầu tư những nguồn lực mà họ coi trọng. Do đó, nhân viên làm việc để đạt được các nguồn lực mà họ chưa có, giữ lại các nguồn lực mà họ đã có, bảo vệ các nguồn lực đang bị đe dọa và thúc đẩy việc đạt được các nguồn lực mới bằng cách đặt mình vào các tình huống có lợi (Hobfoll và Ford, 2007).

Nguyễn Hữu Khôi (2020) cho rằng hai nguyên lý cơ bản được lý thuyết bảo tồn nguồn lực (COR-Conservation of Resources Theory) đưa ra, bao gồm:

Trước tiên, lý thuyết này chỉ ra rằng việc thiếu hoặc mất đi các nguồn lực quan trọng sẽ làm nảy sinh những tác động tâm lý tiêu cực, nhân viên sẽ có khuynh hướng tránh né hoặc giảm thiểu sự mất mát nguồn lực (nghỉ việc) và tìm kiếm các nguồn lực mới (tìm việc làm mới; Hobfoll, 2001, 2011).

Ngược lại, khi nhân viên có đủ nguồn lực làm việc, họ có thể cảm thấy ngày làm việc đầy ý nghĩa và thú vị, do đó vượt qua được các thử thách trong công việc, gia tăng sự cân bằng trong công việc và ít cảm thấy cần được hồi phục sau mỗi ngày làm việc (Luu, 2019).

Tiếp nữa, nguyên lý thứ hai chỉ ra rằng, với việc nguồn lực có sẵn dồi dào, nhân viên sẽ thực hiện các chiến lược chủ động tìm kiếm và tích lũy thêm các nguồn lực khác thông qua việc tái đầu tư các nguồn lực hiện có (nguồn lực từ hoạt động hỗ trợ từ lãnh đạo). Việc tái đầu tư có thể mang lại cho nhân viên các nguồn lực tâm lý (Hobfoll, 2001) đáp ứng yêu cầu công việc (sự gắn kết, lòng trung thành và sinh lực), từ đó hạn chế trạng thái tâm lý tiêu cực (sự căng thẳng trong công việc, tăng niềm tin, sự gắn kết công việc). Kết quả cuối cùng là nhân viên dành ra nhiều hơn các nguồn lực tích lũy để thực hiện các công việc trong tổ chức (Stoverink, Chiaburu, Li, & Zheng, 2018).

Nguyên lý căn bản của COR là con người có xu hướng cố gắng bảo vệ các nguồn lực nhằm phục vụ tốt nhất các yêu cầu của công việc (Hobfoll, 1989; 2002). Sự thiếu hụt nguồn lực có thể dẫn tới việc người lao động không thể hoàn thành nhiệm vụ. Do đó, nguy cơ thiếu hụt nguồn lực là một trong những nguyên nhân gây căng thẳng cho người lao động, sự không hài lòng trong công việc, mất niềm tin vào tổ chức (Huffman và cộng sự, 2014). Hobfoll (2002) đề xuất khái niệm nguồn lực với phạm vi khá rộng, bao gồm cả yếu tố về vật chất và tinh thần do cá nhân sở hữu hoặc được hỗ trợ từ bên ngoài (trong đó có hỗ trợ của lãnh đạo). Theo đó, sự hỗ trợ của lãnh đạo có thể giúp người lao động giảm bớt căng thẳng gặp phải trong công việc thông qua phần sức lực tiết kiệm được cũng như tăng cường lòng trung thành của nhân viên (Halbesleben, 2006).

1.2.3 Mô hình nghiên cứu của các nhà khoa học khác

Schaufeli và Bakker (2004) tìm thấy bằng chứng cho thấy mối quan hệ dương giữa 3 yếu tố thuộc nguồn lực công việc là ý kiến phản hồi về hiệu quả làm việc, sự giúp đỡ của xã hội và sự hướng dẫn của người quản lý với sự gắn kết trong công việc (sự cống hiến, say mê và sự hăng hái) thông qua kết quả nghiên cứu với những nhóm nhân viên khác nhau ở Hà Lan. Nghiên cứu này lập lại một nghiên cứu của Hakanen, Bakker và Schaufeli (2006) qua khảo sát hơn 2000 nhà sư phạm ở Phần Lan. Kết quả cho thấy sự tự chủ trong công việc, thông tin, sự giúp đỡ của người quản lý lý trực tiếp, môi trường sáng tạo và xã hội có quan hệ dương đến sự gắn kết với công việc của nhân viên.

Bakker và Demerouti (2007) xây dựng mô hình Những yêu cầu - nguồn lực trong công việc để dự đoán tình trạng kiệt sức và sự gắn kết của nhân viên trong công việc, và tác động đến hiệu quả của tổ chức. Mô hình này cho rằng dù mỗi ngành nghề khác nhau có những nguyên nhân khác nhau làm cho nhân viên hạnh phúc, nhưng những yếu tố này có thể được phân chia thành hai loại: yêu cầu của công việc và nguồn lực của công việc, vì vậy họ đã xây dựng mô hình có thể áp dụng cho nhiều ngành nghề khác nhau. Trong đó, nguồn lực của công việc tác động thuận chiều đến sự gắn kết của nhân viên với công việc. Những yếu tố thuộc nguồn lực công việc là: sự giúp đỡ từ đồng nghiệp và người quản lý trực tiếp, ý kiến phản hồi về hiệu quả làm việc, cơ hội học tập và phát triển, tiền lương và phúc lợi.

Nghiên cứu của Katherin Main (2012) về mối quan hệ giữa các nguồn lực và yêu cầu công việc với sự gắn kết với công việc của những người làm công tác giảng dạy tại khu vực Pietermaritzburg, Kuazulunatal cho kết quả rằng, những yếu tố thuộc nguồn lực công việc bao gồm: cơ hội phát triển, sự giúp đỡ trong tổ chức (người quản lý trực tiếp và đồng nghiệp), sự kiểm soát công việc tác động tích cực đến sự gắn kết với công việc của họ. Đồng ý kết

quả với những nghiên cứu trên, kết quả nghiên cứu của Rothman và Joubert (2007) về mô hình JD-R với đối tượng là những người quản lý thuộc ngành khai khoáng tỉnh Tây Bắc của nước cộng hòa Nam Phi chỉ ra rằng, các yếu tố thuộc nguồn lực công việc là: sự giúp đỡ trong tổ chức (từ người quản lý, sự giao tiếp, sự rõ ràng trong việc phân việc, sự tự chủ trong công việc), những nguồn lực (sự giúp đỡ từ đồng nghiệp, trang thiết bị phục vụ cho công việc, nguồn lực tài chính), cơ hội thăng tiến (phát triển, thăng chức, sự cải thiện về thu nhập), sự an toàn trong công việc (việc giữ được công việc hiện tại và cấp bậc công việc hiện tại trong những năm tiếp theo), tác động tích cực đến sự gắn kết với công việc của những người quản lý trong nghiên cứu trên.

Nguyễn Quang Vĩnh (2023) Phát triển mô hình với ba yếu tố nguồn lực cá nhân dựa trên lý thuyết bảo toàn nguồn lực và mối quan hệ của các yếu tố này với sự gắn kết và gắn bó trong công việc. Nghiên cứu đã chứng minh vai trò trung gian của sự gắn kết trong công việc trong mối quan hệ giữa nguồn lực cá nhân và sự gắn bó với công việc của nhân viên. Về thực tiễn quản trị nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp du lịch, kết quả nghiên cứu cho thấy nhà quản lý cần chú trọng tìm hiểu các khía cạnh cá nhân của nhân viên để tìm hiểu tâm tư, nguyện vọng của họ. Đặc biệt, kết quả cho thấy sự tự tin vào năng lực bản thân không phải là nguyên nhân trực tiếp của sự gắn bó với công việc. Tuy nhiên, mối quan hệ giữa năng lực bản thân và cam kết công việc được khẳng định thông qua sự gắn kết. Từ kết quả này, các nhà quản lý cần tập trung hơn vào việc nâng cao sự gắn kết của nhân viên. Khi nhân viên (nhân tài) cảm thấy hài lòng với công việc, họ sẽ có thái độ tích cực hơn đối với công việc và ý định ở lại với công ty. Những cá nhân có niềm tin vào khả năng của mình đều có cá tính mạnh mẽ, khó giữ chân nên việc đãi ngộ nhân tài cần phải thực hiện.

1.3 Các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết với công việc

1.3.1. Bản chất công việc

Các nhà nghiên cứu cho rằng việc làm phong phú công việc (job enrichment) mang lại những kết quả tích cực, bao gồm cải thiện thái độ và hành vi của nhân viên (Hackman và Lawler, 1971; Hackman và Oldham, 1980; Hackman et al 1975). Trong gần bốn thập kỷ qua, mô hình đặc điểm công việc (Job Characteristic Model - JCM) của Hackman and Oldham (1976) được coi là mô hình thành công nhất trong việc luận giải bản chất của một công việc và giúp giải thích mối liên hệ giữa công việc với sự gắn kết của nhân viên đối với công việc đó (Elanain, 2009). Hackman and Oldham (1976) cho rằng mọi công việc có thể phân tách thành 5 đặc điểm, bao gồm mức độ đa dạng của các kỹ năng (skill variety), mức độ rõ ràng và hoàn chỉnh của nhiệm vụ (task identity), mức độ ý nghĩa của nhiệm vụ (task significance), tính tự chủ trong công việc (autonomy), và phản hồi trong công việc (feedback).

Mỗi công việc có những yêu cầu nhất định đối với nhân viên thực thi công việc đó. Được tự quyết định những vấn đề liên quan đến chuyên môn, tính thú vị của công việc, được trả thù lao phù hợp cũng ảnh hưởng đến chất lượng công việc của nhân viên. Bản chất công việc có thể được thể hiện qua các khía cạnh như: sự phù hợp với năng lực, chuyên môn, khả năng hiểu rõ công việc thực hiện, công việc đem lại động lực cống hiến, sáng tạo của người lao động (Phạm Thu Hằng, Phạm Thị Thanh Hồng, 2015).

1.3.2. Điều kiện làm việc

Lao động là việc thực hiện công việc nhất định của người lao động theo thoả thuận với người sử dụng lao động, được trả lương và chịu sự quản lý, điều hành, giám sát của người sử dụng lao động. Điều kiện làm việc liên quan đến các khía cạnh về công việc như nơi làm việc thoải mái, đảm bảo ánh sáng

và nhiệt độ, cũng như một không gian làm việc sạch sẽ (Turyilmaz và cộng sự, 2011). Những yếu tố này ảnh hưởng đến sự gắn kết trong công việc của nhân viên vì nhân viên luôn muốn một môi trường làm việc mang lại sự thoải mái hơn. Người lao động được tạo điều kiện làm việc tốt sẽ đánh giá tốt về công việc của mình, ngược lại họ sẽ cảm thấy bất mãn với điều kiện làm việc mà họ phải chấp nhận (Phạm Thu Hằng, Phạm Thị Thanh Hồng, 2015).

Nhiều nghiên cứu chỉ ra mối quan hệ thuận chiều giữa điều kiện làm việc và sự gắn kết (lòng trung thành) trong công việc của nhân viên như De Troyer (2000); Trần Kim Dung (2005); Turyilmaz và cộng sự (2011), Hà Nam Khánh Giao và cộng sự (2019), Nguyễn Thị Thùy Linh (2019). Lục Mạnh Hiện và cộng sự (2021). Một số nghiên cứu đã chỉ ra rằng sự gắn kết với công việc thấp có thể chủ yếu do điều kiện làm việc không như mong đợi (De Troyer, 2000). Người lao động được cung cấp một điều kiện làm việc tốt sẽ đánh giá tốt về công việc của mình, ngược lại họ sẽ cảm thấy bất mãn với công việc mà họ phải chấp nhận (Spector, 1997; Trần Kim Dung, 2005; Nguyễn Trọng Hiếu, 2012).

1.3.3. Tiền lương và phúc lợi

Tiền lương và phúc lợi là khoản thù lao mà người lao động nhận được từ công việc của mình ở tổ chức. Cùng một mức độ công việc, người lao động sẽ cảm thấy hài lòng hơn khi thu nhập của họ cao hơn, ngoài ra các yếu tố về công bằng trong thu nhập cũng được người lao động đánh giá cao hay còn gọi là thu nhập so sánh (Kinicki và cộng sự, 2002; Luddy, 2005; Trần Kim Dung, 2005; Nguyễn Thị Thu Thủy, 2011; Phạm Văn Mạnh, 2012). Tiền lương của người lao động do hai bên thỏa thuận trong hợp đồng và được trả theo năng suất lao động, chất lượng và hiệu quả công việc. Tiền lương là khoản thu nhập chính đối với người lao động, do đó nó phải mang đầy đủ giá trị giúp họ có thể tái sản xuất lại sức lao động đã mất trong quá trình làm việc, đồng thời nó

cũng phải đáp ứng được giá trị tinh thần cơ bản của người lao động trong cuộc sống để có thể làm động lực thúc đẩy người lao động trong công việc (Trần Kim Dung, 2009). Nghiên cứu của Oshagbemi (2000) cho thấy có mối quan hệ tích cực giữa tiền lương và sự gắn kết trong công việc.

Phúc lợi là phần thù lao gián tiếp được trả dưới dạng hỗ trợ về cuộc sống cho người lao động. Phúc lợi có thể là tiền, vật chất hoặc những điều kiện thuận lợi mà người sử dụng lao động cung cấp cho người lao động. Tiền lương và phúc lợi đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo cũng như góp phần nâng cao đời sống vật chất, tinh thần cho người lao động, từ đó thúc đẩy nâng cao năng suất lao động (Trần Kim Dung, 2009). Maurer (2011) đề xuất rằng phúc lợi cần được liên kết với sự thành công của tổ chức nhờ thúc đẩy sự gắn kết trong công việc của nhân viên, điều này cũng được ủng hộ trong nghiên cứu của Frempong và cộng sự (2018). Nghiên cứu của Waqas và cộng sự (2014) chỉ ra rằng sự thiếu sự công nhận, phúc lợi không đảm bảo làm giảm sự gắn kết trong công việc của nhân viên.

Trong bối cảnh tại Việt Nam, các nghiên cứu cũng cho thấy mối quan hệ tích cực giữa tiền lương, phúc lợi với sự gắn kết trong công việc của nhân viên (Trần Kim Dung, (2006); Phạm Văn Mạnh, 2012; Nguyễn Thị Thu Hằng, Nguyễn Khánh Trang, 2013; Nguyễn Tiến Thúc, 2018; Nguyễn Thị Thùy Linh, 2019).

1.3.4. Mối quan hệ với đồng nghiệp

Đồng nghiệp được hiểu là người làm việc cùng đơn vị trực tiếp, có mối quan hệ thường xuyên về mặt công việc với nhau, quan tâm trao đổi với nhau về công việc) vì vậy, mối quan hệ với đồng nghiệp cũng ảnh hưởng đến sự thỏa mãn chung trong công việc. Các yếu tố chính của sự thỏa mãn đó bao gồm: sự tin cậy, tận tâm trong công việc, giúp đỡ nhau, thân thiện, sự cạnh tranh công bằng về các phần thưởng và đề bạt trong tổ chức. Nói cách khác,

người lao động sẽ cảm thấy hài lòng với công việc hơn khi họ có mối quan hệ tốt với đồng nghiệp (Luddy, 2005; Trần Kim Dung, 2005; Nguyễn Thu Thủy, 2011; Phạm Văn Mạnh, 2012). Đồng nghiệp là những người làm việc trong tổ chức, hoặc gần hơn là những người làm việc trong cùng bộ phận với nhau. Trong một tổ chức, nếu người lao động sẵn sàng giúp đỡ lẫn nhau, phối hợp làm việc một cách có hiệu quả, các mối quan hệ không căng thẳng, môi trường làm việc thân thiện và quan hệ giữa các cá nhân là tin cậy, thì nhân viên có xu hướng hài lòng công việc hơn (Phạm Thu Hằng, Phạm Thị Thanh Hồng, 2015). Quan hệ với đồng nghiệp tại nơi làm việc có liên quan tích cực đến hiệu quả công việc và sự gắn kết trong công việc, ý định luân chuyển công việc và niềm tin vào tổ chức (Nguyễn Tiến Thức, 2018).

Một số nghiên cứu của Hartel và Johnson, (2014); Loi và cộng sự, (2012) và Cheung và cộng sự, (2009) cho thấy khi một người có các mối quan hệ tốt với đồng nghiệp thì sẽ nhận được nhiều sự hỗ trợ hơn trong công việc, dẫn đến kết quả làm việc cao hơn, do đó, sự gắn kết trong công việc và niềm tin vào tổ chức sẽ cao hơn.

1.3.5. Mối quan hệ với cấp trên

Cấp trên hay lãnh đạo là người quản lý của nhân viên, đem đến cho nhân viên sự thỏa mãn thông qua giao tiếp, thể hiện sự quan tâm, đối xử công bằng và ghi nhận các đóng góp của nhân viên. Nói cách khác, quan hệ cấp trên có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết của người lao động đối với công việc (Spector, 1997; Luddy, 2005; Trần Kim Dung, 2005; Nguyễn Thu Thủy, 2011; Nguyễn Trọng Hiếu, 2012). Bên cạnh đó cấp trên đem đến sự gắn kết cho nhân viên thông thể hiện sự quan tâm với cấp dưới, có năng lực, tầm nhìn và khả năng điều hành, cũng như hỗ trợ nhân viên trong công việc (Phạm Thu Hằng, Phạm Thị Thanh Hồng, 2015). Ở một khía cạnh khác Bortoluzzi và cộng sự (2014) nhấn mạnh tầm quan trọng của cấp trên đối với việc nâng cao

hiệu suất và sự gắn kết của nhân viên thông qua việc chia sẻ quyền lực, trao trách nhiệm và quyền tự chủ cho nhân viên, quan điểm này cũng được thể hiện trong nghiên cứu của Chan (2019). Trong khi đó, Jabeen và Isakovic (2018) nhấn mạnh rằng nếu cấp trên đảm bảo được tính cởi mở, sự rõ ràng trong việc giao nhiệm vụ công việc, cũng như sự hỗ trợ nhân viên nhằm đạt được mục tiêu công việc của họ, thì sẽ giảm thiểu sự căng thẳng trong công việc của nhân viên, và do đó, góp phần vào sự gắn kết trong công việc.

Nhiều nghiên cứu cho rằng mối quan hệ với cấp trên có ảnh hưởng mạnh mẽ đến sự gắn kết trong công việc như Belias và Koustelios, 2014; Hà Nam Khánh Giao và cộng sự, 2019; Lê Nguyễn Đoàn Khôi, Nguyễn Hữu Nghị, 2014; Lục Mạnh Hiến và Cộng sự (2021).

1.3.6. Đào tạo và thăng tiến

Đào tạo và thăng tiến được thể hiện qua việc người lao động có cơ hội được đào tạo nâng cao kỹ năng phục vụ cho công việc và khả năng họ được đề bạt lên vị trí cao hơn. Người lao động cảm thấy hài lòng với những công việc đem lại cho họ cơ hội được đào tạo và giúp họ thăng tiến trong sự nghiệp. Vì vậy, tạo ra cơ hội được đào tạo và đề bạt thăng tiến sẽ làm cho người lao động cảm thấy hài lòng với công việc (Spector, 1997; Kinicki và cộng sự, 2002; Luddy, 2005; Trần Kim Dung, 2005; Phạm Văn Mạnh, 2012).

Một số nhà nghiên cứu cho rằng cơ hội thăng tiến có liên hệ chặt chẽ với sự gắn kết trong công việc của NLD (Pergamit và Veum, 1999; Peterson và cộng sự, 2003). Quan điểm này được hỗ trợ bởi nghiên cứu của Ellickson và Logsdon (2002) khi nghiên cứu nhân viên cơ quan chính quyền thành phố cho thấy cơ hội thăng tiến được cho là có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết trong công việc. Tuy nhiên, Kreitner và Kinicki (2001) cho rằng các mối quan hệ tích cực giữa cơ hội phát triển và sự gắn kết trong công việc phụ thuộc vào sự công bằng nhận thức của nhân viên.

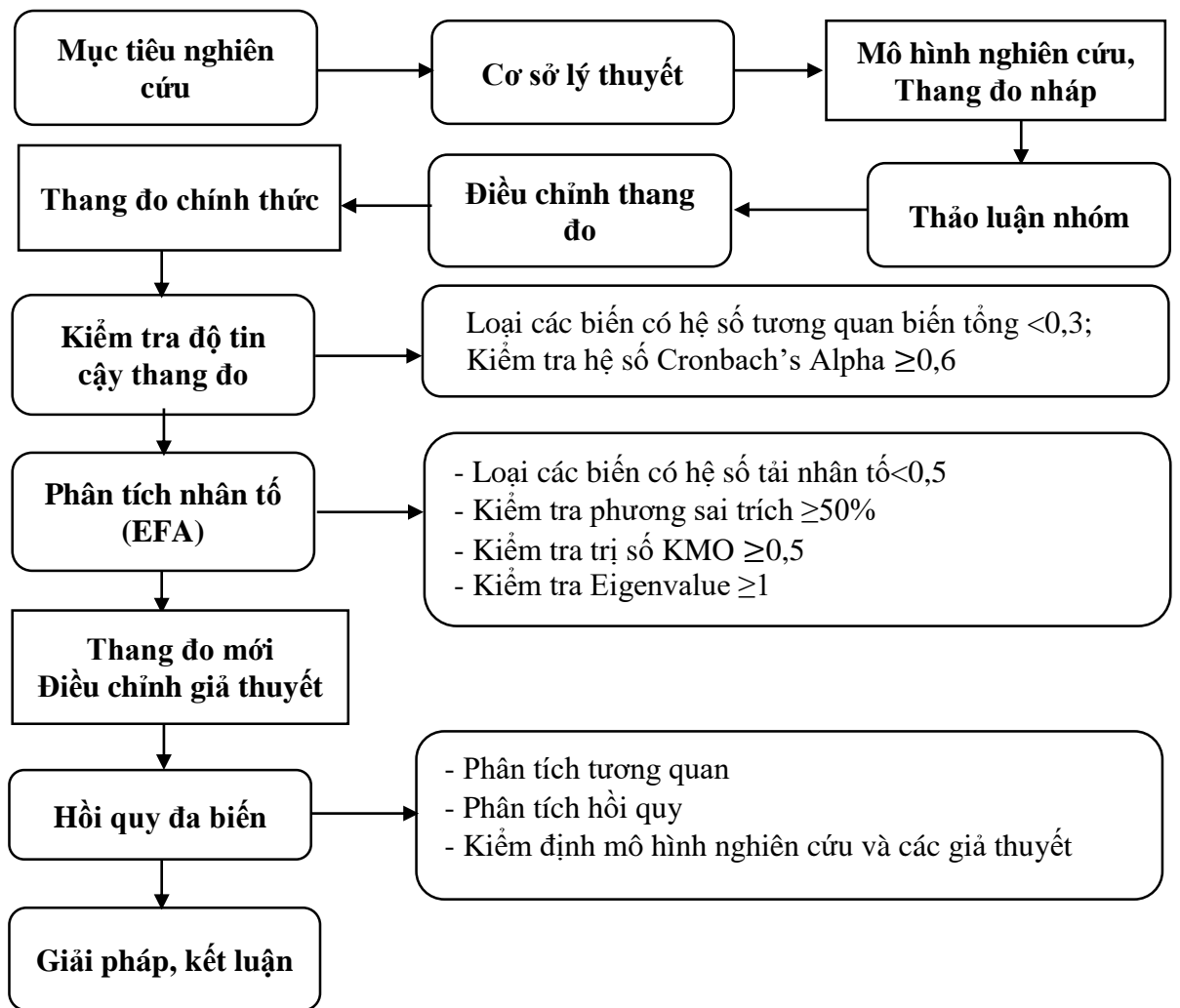
Tại Việt Nam, các nghiên cứu của Trần Kim Dung (2005), Châu Văn Toàn (2009) trong những NLD làm việc tại TP. Hồ Chí Minh cũng cho thấy cơ hội thăng tiến ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết trong công việc. Nghiên cứu của Hà Nam Khánh Giao (2011) đối với NLD làm việc trong lĩnh vực sản xuất đồ uống của tập đoàn Tân Hiệp Phát cũng cho thấy yếu tố cơ hội thăng tiến có ảnh hưởng đến sự gắn kết của NLD. Trong các nghiên cứu tại Việt Nam, yếu tố cơ hội thăng tiến được xem xét dưới các khía cạnh như đào tạo về chuyên môn, có cơ hội phát triển cá nhân, có cơ hội cho những người có khả năng, tính công bằng của chính sách phát triển nhân sự, tạo cơ hội nâng cao các kỹ năng chuyên môn của NLD. Đào tạo và cơ hội thăng tiến tạo cơ hội cho sự phát triển cá nhân, trách nhiệm nhiều hơn và có địa vị xã hội cao hơn. Điều này sẽ khuyến khích nhân viên làm việc hăng say và có hiệu quả hơn.

CHƯƠNG 2. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

2.1. Thiết kế nghiên cứu

2.1.1. Quy trình nghiên cứu

Nghiên cứu được thực hiện thông qua quy trình với các bước cụ thể như sau:



Hình 2.1 Quy trình nghiên cứu của luận văn

Nguồn: Tác giả phát triển

Bước 1: Xây dựng mô hình nghiên cứu trên cơ sở lý thuyết trước đó nhằm xác định các thang đo lường ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên

đôi với công việc, hình thành các giả thuyết nghiên cứu ban đầu phù hợp với mục tiêu nghiên cứu đã đặt ra và đặc thù về nhân viên tại khách sạn JW Marriott Hà Nội.

Bước 2: Lựa chọn các biến quan sát cho thang đo, xác định mẫu cho nghiên cứu này. Thang đo được sử dụng trong nghiên cứu này là thang đo Likert 5 mức độ cho tất cả các biến quan sát.

Bước 3: Lựa chọn cách thức thu thập thông tin cần nghiên cứu. Bảng câu hỏi được phỏng vấn trực tiếp và gián tiếp đối với nhân viên. Nội dung các câu hỏi trong bảng câu hỏi được trình bày ở phần xây dựng bảng câu hỏi, cách thức thu thập thông tin của chương này.

Bước 4: Sau khi đã xây dựng được bảng câu hỏi, xác định được số lượng mẫu cần thu thập, bảng câu hỏi cần được thử nghiệm điều tra phù hợp với thực trạng của tổ chức để kiểm tra hoàn chỉnh thang đo, bảng câu hỏi. Nếu bảng câu hỏi đạt yêu cầu nghiên cứu thì tiến hành thu thập thông tin, nếu không đạt yêu cầu thì cần xây dựng lại bảng câu hỏi.

Bước 5: Sau khi thu thập thông tin, bảng câu hỏi được mã hóa và nhập dữ liệu điều tra. Từ giai đoạn thông tin vào bảng câu hỏi đến giai đoạn nhập dữ liệu điều tra, cơ sở dữ liệu được kiểm tra, làm sạch và xử lý nhằm đảm bảo độ tin cậy phân tích kỹ thuật số quan sát trong bảng câu hỏi.

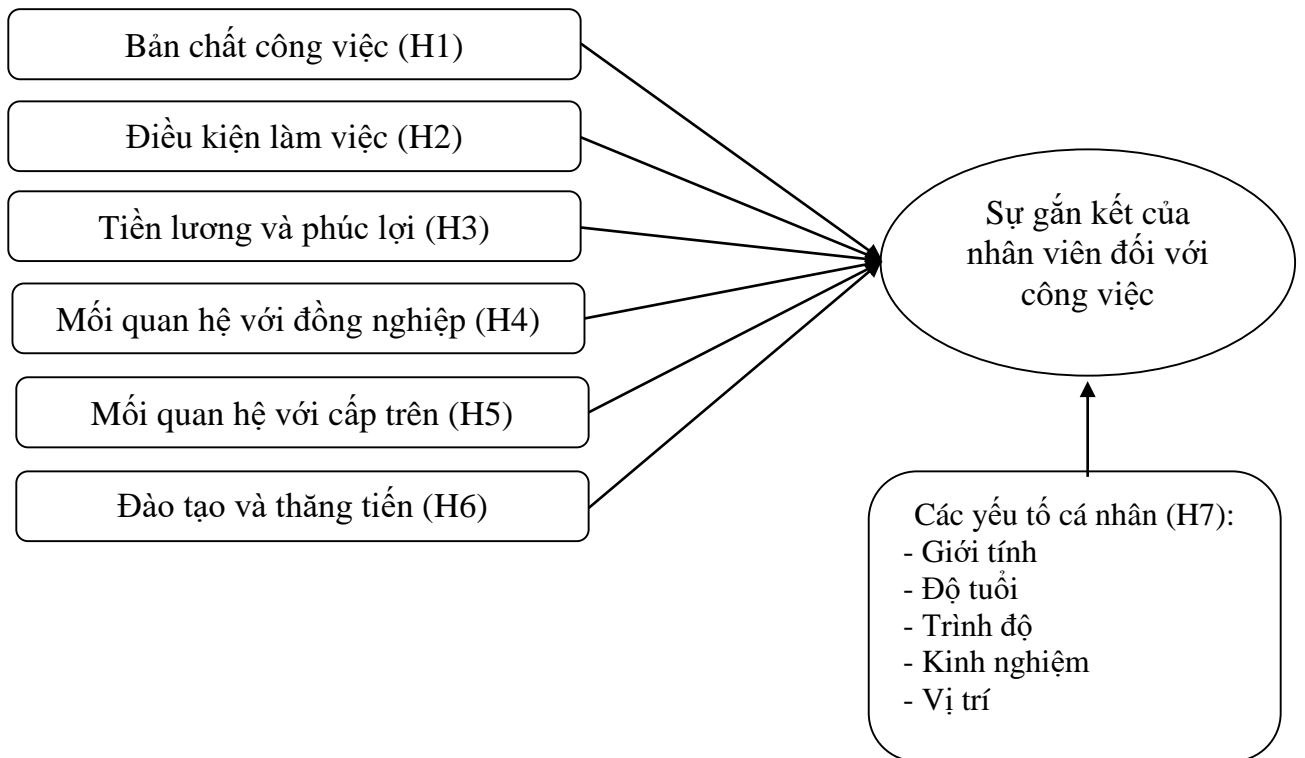
Bước 6: Phân tích kỹ thuật gồm 02 phần: (a) thống kê mô tả, (b) phân tích nhân tố EFA và hồi quy. Trước khi phân tích nhân tố EFA, các thang đo lường được kiểm định độ tin cậy bằng hệ số Cronbach's Alpha nhằm loại bỏ những biến rác và tương quan không chặt chẽ trong mô hình phân tích nhân tố EFA. Từ đó kiểm định lại giả thuyết ban đầu về đánh giá sự gắn kết của nhân viên đối với công việc, tiến hành phân tích hồi quy.

Bước 7: Sau khi phân tích kỹ thuật, dữ liệu suy diễn cần được kiểm định thống kê nhằm đảm bảo sự ổn định mô hình đánh giá sự gắn kết của

người lao động đối với công việc. Cuối cùng đề xuất một số giải pháp cho khách sạn JW Marriott Hà Nội.

2.1.2. Mô hình nghiên cứu đề xuất và các giả thuyết

Mô hình nghiên cứu được kế thừa và phát triển việc sử dụng kết hợp và lựa chọn lý thuyết Trao đổi xã hội và nghiên cứu thang đo nhân tố của các nhà nghiên cứu khoa học đi trước; thiết kế dựa trên nền tảng mô hình JDI kết hợp với nghiên cứu của các tác giả như: Turyilmaz và cộng sự (2011); Lê Nguyễn Đoàn Khôi, Nguyễn Hữu Nghị (2014); Hà Nam Khánh Giao và cộng sự (2019); Nguyễn Quang Vĩnh (2023) Mô hình với 6 nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết đối với công việc của nhân viên bao gồm (1) Bản chất công việc; (2) điều kiện làm việc; (3) Tiền lương và phúc lợi; (4) Môi quan hệ với đồng nghiệp; (5) Môi quan hệ với cấp trên; (6) Đào tạo và cơ hội thăng tiến. . Mô hình nghiên cứu được thể hiện như hình 2.2 dưới đây:



Hình 2.2 Mô hình nghiên cứu đề xuất

Các giả thuyết nghiên cứu được trình bày như sau:

Bản chất công việc: là những nội dung của công việc phù hợp với năng lực của nhân viên, tạo cảm hứng cho nhân viên phát huy được khả năng của mình. Bố trí công việc phù hợp sẽ khai thác được tiềm năng của nhân viên, tăng năng suất lao động và làm cho nhân viên cảm thấy thoải mái trong công việc họ thực hiện. Nói cách khác, nhân viên sẽ cảm thấy hài lòng với công việc được giao nếu công việc đó phù hợp với khả năng của họ. Trên quan điểm của nhân viên công việc hiện tại là tổng những thái độ mà người nhân viên nhận được từ các khía cạnh của công việc và các chính sách của doanh nghiệp. Khi một người đánh giá công việc của họ nhàm chán, buồn tẻ thường thì họ không có hứng thú với công việc hiện tại. Ngược lại người yêu thích công việc họ đang làm thì họ cảm thấy thú vị, công việc đó cho họ thể hiện năng lực và khả năng của bản thân thì có tác động tích cực lên lòng trung thành của nhân viên (Vos et al, 2006; Martensen & Gronholdt, 2006). Do đó, giả thuyết H1 được phát biểu như sau:

Giả thuyết H1: Bản chất công việc có ảnh hưởng thuận chiều đến sự gắn kết trong công việc của nhân viên tại khách sạn JW Marriott Hà Nội.

Điều kiện làm việc: liên quan đến các khía cạnh về công việc như nơi làm việc thoải mái, đảm bảo ánh sáng và nhiệt độ, cũng như một không gian làm việc sạch sẽ. Những yếu tố này ảnh hưởng đến sự gắn kết trong công việc của nhân viên vì nhân viên luôn muốn một môi trường làm việc mang lại sự thoải mái hơn. Hay nói cách khác, những nhân viên được cung cấp một điều kiện làm việc tốt sẽ có sự gắn kết cao đối với công việc và ngược lại. Nghiên cứu của De Troyer (2000), Trần Kim Dung (2005), Turyilmaz và cộng sự (2011), Hà Nam Khánh Giao và cộng sự (2019), Nguyễn Thị Thùy Linh (2019) cho thấy ảnh hưởng thuận chiều của điều kiện làm việc đến sự trung

thành của nhân viên của nhân viên. Do đó, giả thuyết H2 được phát biểu như sau

Giả thuyết H2: Điều kiện làm việc có ảnh hưởng thuận chiều đến sự gắn kết trong công việc của nhân khách sạn JW Marriott Hà Nội.

Tiền lương và phúc lợi: Tiền lương và phúc lợi đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo cũng như góp phần nâng cao đời sống vật chất, tinh thần cho nhân viên, từ đó thúc đẩy nâng cao năng suất lao động và tăng cường sự thỏa mãn, hài lòng trong công việc của họ. Tại Việt Nam, các nghiên cứu cũng cho thấy mối quan hệ tích cực giữa tiền lương, phúc lợi với hiệu quả và kết quả đồng thời sự gắn kết trong công việc của nhân viên như Trần Kim Dung (2005); Phạm Văn Mạnh (2012); Nguyễn Thị Thu Hằng, Nguyễn Khánh Trang (2013); Nguyễn Tiên Thúc (2018); Nguyễn Thị Thùy Linh (2019). Do đó, giả thuyết H3 được phát biểu như sau

Giả thuyết H3: Tiền lương và phúc lợi có ảnh hưởng thuận chiều đến sự gắn kết trong công việc của nhân viên tại khách sạn JW Marriott Hà Nội

Mối quan hệ với đồng nghiệp: Đối với phần lớn các công việc thì thời gian mỗi NLD làm việc với đồng nghiệp của mình là nhiều hơn so với thời gian làm việc với cấp trên. Do vậy, mối quan hệ của NLD với đồng nghiệp cũng ảnh hưởng đến sự gắn kết công việc. Tương tự mối quan hệ với cấp trên, NLD cũng cần có sự hỗ trợ giúp đỡ của đồng nghiệp khi cần thiết, tìm thấy sự thoải mái thân thiện khi làm việc với đồng nghiệp (Hill, 2008). Đồng thời, NLD phải tìm thấy đồng nghiệp của mình tận tâm với công việc để đạt được kết quả tốt nhất (Bellingham, 2004). Cuối cùng, đồng nghiệp cần phải là người đáng tin cậy (Chami & Fullenkamp, 2002). Nói cách khác, nhân viên sẽ cảm thấy hài lòng với công việc hơn khi họ có mối quan hệ tốt với đồng nghiệp. Nhiều nghiên cứu chứng minh rằng mối quan hệ với đồng nghiệp tốt đẹp sẽ làm tăng cường sự gắn kết trong công việc của nhân viên như: Phạm

Thu Hằng, Phạm Thị Thanh Hồng (2015), Nguyễn Tiên Thúc (2018), Turyilmaz và cộng sự (2011). Do đó, giả thuyết H4 được phát biểu như sau

Giả thuyết H4: Môi quan hệ với đồng nghiệp có ảnh hưởng thuận chiều đến sự gắn kết trong công việc của nhân viên tại khách sạn JW Marriott Hà Nội

Môi quan hệ với cấp trên: Là người quản lý của nhân viên, cấp trên hay lãnh đạo đem đến cho nhân viên sự thỏa mãn thông qua việc giao tiếp, thể hiện sự quan tâm, đối xử công bằng và ghi nhận các đóng góp của nhân viên. Nói cách khác, quan hệ với cấp trên (lãnh đạo) có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết của nhân viên đối với công việc. Nhiều nghiên cứu đã làm rõ điều này như nghiên cứu của Belias và Koustelios (2014), Lê Nguyễn Đoàn Khôi, Nguyễn Hữu Nghị (2014), Hà Nam Khánh Giao (2018). Do đó, giả thuyết H5 được phát biểu như sau

Giả thuyết H5: Môi quan hệ với cấp trên có ảnh hưởng thuận chiều đến sự gắn kết trong công việc của nhân viên tại khách sạn JW Marriott Hà Nội

Đào tạo và thăng tiến: Đào tạo là quá trình học hỏi những kỹ năng cần thiết để thực hiện một công việc cụ thể. Thăng tiến là việc di chuyển lên vị trí hoặc công việc quan trọng hơn trong một công ty. Đào tạo trong đề tài này được nhóm chung với thăng tiến do đào tạo thường nhằm mục đích cuối cùng là thăng tiến hoặc nâng cao khả năng, hiệu quả làm việc của người lao động. Ngoài ra, hầu hết mọi người đều có nhu cầu tự khẳng định mình và sự phát triển của cá nhân, vì vậy mà người nhân viên nên được trao cơ hội để cải thiện phát triển các kỹ năng của mình trong công việc. A. Martensen và Grondoldt (2006) cho rằng sự thăng tiến trong công việc là yếu tố rất quan trọng đối với người nhân viên, đó là sự tự khẳng định bản thân họ trong môi trường làm việc. được thể hiện qua việc nhân viên được trao cơ hội đào tạo nâng cao kỹ năng phục vụ công việc và khả năng họ được đề bạt lên vị trí cao hơn. Các

nhân viên sẽ cảm thấy hài lòng với những công việc cho họ cơ hội được đào tạo và giúp họ thăng tiến trong sự nghiệp. Vì vậy, việc tạo các cơ hội đào tạo và đề bạt thăng tiến sẽ làm cho nhân viên cảm thấy gắn kết với công việc. Các nghiên cứu của Jun và cộng sự (2006), Turyilmaz và cộng sự (2011), Singh (2013), Hà Nam Khánh Giao (2018) cũng cho thấy đào tạo và thăng tiến có tác động thuận chiều đến sự trung thành trong công việc của nhân viên. Do đó, giả thuyết H6 được phát biểu như sau

Giả thuyết H6: Đào tạo và thăng tiến có ảnh hưởng thuận chiều đến sự gắn kết trong công việc của nhân viên tại khách sạn JW Marriott Hà Nội.

Các yếu tố cá nhân

Một số nghiên cứu tiên hành đã cho thấy mối quan hệ giữa giới tính và công việc sự gắn kết với công việc như nghiên cứu của Murray và Atkinson (1981), Tang và Talpade (1999), E.O Olorunsola (2010)... Các cuộc điều tra bởi Crossman và Abou-Zaki (2003) và Kh Metle, M. (2003) cho thấy tồn tại một mối quan hệ mạnh mẽ giữa trình độ giáo dục và sự gắn kết công việc nói chung, Nghiên cứu thực hiện bởi Mottaz (1988), Clarke, Oswald và Warr (1996) cho rằng nhân viên phục vụ lâu hơn có thể trải nghiệm mức độ trung thành cao hơn vì công việc phù hợp với nhu cầu cá nhân của họ, Theo Greenberg và Baron (1995), Drafke và Kossen (2002) cho rằng có mối quan hệ giữa tuổi và gắn kết đối với công việc. Nghiên cứu của bởi Robie, Ryan, Schmieder, Parra và Smith (1998) cũng cho thấy một mối quan hệ tích cực và tuyến tính giữa sự gắn kết công việc và vị trí công việc. Do đó giả thuyết H7 được trình bày như sau:

H7: Có sự khác biệt về sự gắn kết trong công việc đối với các yếu tố cá nhân của nhân viên tại khách sạn JW Marriott Hà Nội.

2.2. Xây dựng thang đo

Sau khi đã xác định được mô hình nghiên cứu, nhằm xây dựng thang đo sát sử dụng cho nghiên cứu thực nghiệm, tác giả đã tiến hành thảo luận với 2 chuyên gia trong lĩnh vực nhân sự, 5 nhà quản lý và 10 nhân viên của khách sạn JW Marriott Hà Nội. Thảo luận sử dụng bộ thang đo sơ bộ với các nhân tố gắn kết với công việc tham khảo từ các nghiên cứu trước đây. Các thành viên tham gia thảo luận được tự do đưa ra ý kiến của mình về các khía cạnh của sự gắn kết với công việc được nêu ra. Kết quả tất cả các nhân viên tham gia thảo luận đều đồng tình với bộ thang đo được đưa ra. Các câu hỏi đo lường đều dễ hiểu, không bị trùng lặp.

Căn cứ vào chỉ số mô tả công việc (JDI) của Smith, Kendall và Hulin (1969), thang đo của các nghiên cứu của các tác giả như: Huang và cộng sự (2007), Swamy và cộng sự (2015), Khảo sát SHRM (2012); Trần Kim Dung (2005), Reddy and cộng sự (2019, Braun, and cộng sự (2013); Sương (2021) và Nguyen Quang Vinh (2023). Thang đo và nguồn gốc thang đo được trình bày tại bảng 2.1 dưới đây

Bảng 2.1 Thang đo và nguồn gốc thang đo

<i>Biến nghiên cứu</i>	<i>Biến mô tả biến nghiên cứu</i>	<i>Mã hóa</i>	<i>Nguồn gốc</i>
<i>Bản chất công việc</i>	Tôi luôn bận rộn với công việc	BCCV1	Huang và cộng sự (2007)
	Tôi có khả năng làm việc độc lập	BCCV2	
	Tôi có cơ hội được làm những công việc khác nhau	BCCV3	
	Tôi có thể làm nhiều việc không trái với lương tâm	BCCV5	
	Công việc mang lại cho tôi việc làm	BCCV6	

	Ổn định		
	Tôi có cơ hội phát huy khả năng của mình	BCCV7	
	Tôi có cơ hội thăng tiến trong công việc	BCCV8	
<i>Tiền lương và phúc lợi</i>	Tôi đang có mức thu nhập thỏa đáng từ công việc	TLPL1	Huang và cộng sự (2007)
	Mức lương hiện tại của tôi tương xứng với năng lực làm việc của tôi	TLPL2	
	Chính sách đãi ngộ nhân viên (lương, thưởng...) là công bằng	TLPL3	
	Tôi được thưởng tương xứng với những đóng góp, cống hiến của mình	TLPL4	
	Tôi được xét thưởng công bằng khi hoàn thành tốt công việc	TLPL5	
<i>Điều kiện làm việc</i>	Nơi tôi làm việc rất an toàn	DKLV1	Swamy và cộng sự (2015)
	Nơi tôi làm việc sạch sẽ và thoáng mát	DKLV2	
	Tôi được cung cấp đầy đủ trang thiết bị hỗ trợ cho công việc của mình.	DKLV3	
	Trang thiết bị làm việc của tôi rất hiện đại	DKLV4	
	Nhiệt độ, ánh sáng, tiếng ồn ở khách sạn rất phù hợp với công việc của tôi.	DKLV5	

Mối quan hệ với Đồng nghiệp	Tôi cảm thấy thoải mái khi làm việc với người quản lý trực tiếp.	QHDN1	Aur, Antoncic and cộng sự (2011).
	Tôi hài lòng với quá trình trao đổi, cung cấp thông tin nội bộ	QHDN2	
	Đồng nghiệp của tôi thoải mái và dễ chịu	QHDN3	
	Đồng nghiệp luôn sẵn sàng giúp đỡ tôi trong công việc	QHDN4	
	Tôi và đồng nghiệp phối hợp làm việc tốt	QHDN5	
Quan hệ với cấp trên	Cấp trên của tôi luôn lắng nghe ý kiến của nhân viên	QHCT1	Loi and cộng sự (2012). Hart, Johnson and cộng sự (2014)
	Cấp trên của tôi luôn thể hiện sự thân thiện, tôn trọng nhân viên	QHCT2	
	Thành tích của tôi được cấp trên công nhận, đánh giá kịp thời	QHCT3	
Đào tạo và thăng tiến	Khách sạn có kế hoạch đào tạo và phát triển nhân viên rõ ràng	DTTT1	Reddy and cộng sự (2019)
	Tôi biết rõ những điều kiện cần có để phát triển công việc	DTTT2	
	Khách sạn luôn khuyến khích và tạo nhiều cơ hội thăng tiến, phát triển nhân viên	DTTT3	

	Chính sách đào tạo và thăng tiến công bằng	DTTT4	
	Tôi được tham gia các khóa tập huấn cần thiết để làm việc hiệu quả	DTTT5	
<i>Sự gắn kết của người lao động đối với công việc</i>	Tôi cảm thấy tự hào với công việc của tôi	GK1	Sương (2021) và Nguyen Quang Vinh (2023)
	Thời gian trôi nhanh khi tôi làm việc	GK2	
	Tôi cảm thấy hạnh phúc khi tôi làm việc chăm chỉ.	GK3	

Để xem xét đánh giá được thái độ của người trả lời, trong trường hợp này là sự gắn kết công việc thì người nghiên cứu có thể lựa chọn dạng câu hỏi trong bảng câu hỏi của mình. Dạng câu hỏi đóng, nghĩa là người thiết kế bảng câu hỏi sẽ đưa ra luôn những lựa chọn trả lời với các tuyên bố về thái độ của người trả lời như hoàn toàn đồng ý, đồng ý, không chắc, không đồng ý, hoàn toàn không đồng ý.

Với câu trả lời của người trả lời dưới dạng thang đo này, ta sẽ thấy được sự gắn kết công việc của người lao động ở từng khía cạnh, từng nhân tố trong công việc ở mức hài lòng hay không hài lòng và ở mức độ nhiều hay ít (đối với Likert năm và bảy mức độ). Đồng thời, vì thang đo Likert là thang đo khoảng nên ta có thể sử dụng số liệu thu thập được để xử lý, phân tích định lượng để xác định mối quan hệ tương quan, quan hệ tuyến tính giữa các biến nói chung, cũng như giữa các biến độc lập và biến phụ thuộc.

Dựa trên kết quả nghiên cứu sơ bộ, bảng câu hỏi được thiết kế gồm hai phần chính.

+ Đánh giá của người lao động về sự gắn kết đối với các khía cạnh và sự gắn kết chung theo thang đo Likert (5 mức độ).

+ Thông tin của người lao động: Giới tính, Độ Tuổi, trình độ, thời gian công tác, vị trí công tác.

Nghiên cứu sơ bộ được thực hiện thông qua khảo sát thử 20 người lao động dựa trên một số tiêu chí đã soạn sẵn và kết hợp phỏng vấn một nhóm gồm 10 người lao động để khai thác các vấn đề xung quanh đề tài nghiên cứu. Như vậy, kết quả cụ thể của bước nghiên cứu sơ bộ này là mô hình nghiên cứu và bảng câu hỏi đều được hiệu chỉnh để chuẩn bị cho nghiên cứu chính thức.

2.3. Chọn mẫu

2.3.1. Phương pháp chọn mẫu

Mục đích của luận văn này là tìm hiểu các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết trong công việc của đội ngũ lao động làm việc tại khách sạn JW Marriott Hà Nội, câu hỏi được thiết kế dành cho đối tượng là người lao động làm việc tại khách sạn JW Marriott Hà Nội .

Do hạn chế về thời gian cũng như kinh phí thực hiện cho nghiên cứu nên tác giả sử dụng phương pháp chọn mẫu thuận tiện – phi ngẫu nhiên (hay phi xác suất). Phương pháp chọn mẫu thuận tiện có hạn chế về khả năng suy rộng các kết luận của nghiên cứu và có thể gặp phải sai số do chọn mẫu. Tuy nhiên, phương pháp này phù hợp với những nghiên cứu hàn lâm với chi phí thấp (Nguyễn Đình Thọ, 2011). Sau khi bảng câu hỏi được thiết kế hoàn thiện được chuyển trực tiếp cho người lao động làm việc tại khách sạn JW Marriott Hà Nội.

2.3.2 Kích thước mẫu

Để đảm bảo độ tin cậy của nghiên cứu thì việc lựa chọn cỡ mẫu thích hợp là rất cần. Kích thước mẫu sẽ phụ thuộc vào việc ta muốn nghiên cứu vấn

đề gì từ những dữ liệu thu thập được và mối quan hệ ta muốn thiết lập với mục tiêu nghiên cứu (Kumar, 2005). Vấn đề nghiên cứu càng đa dạng, phức tạp thì mẫu nghiên cứu càng lớn. Một số nguyên tắc chung khác nữa là mẫu càng lớn thì độ chính xác của các kết quả nghiên cứu càng cao. Tuy nhiên trên thực tế thì việc lựa chọn kích thước mẫu còn phụ thuộc vào một yếu tố hết sức quan trọng là năng lực tài chính và thời gian mà nhà nghiên cứu đó có thể có được.

Việc xác định cỡ mẫu như thế nào là phù hợp còn nhiều tranh cãi. Theo Maccallum và cộng sự (1999) đã tóm tắt các quan điểm của các nhà nghiên cứu trước đó về cỡ mẫu tối thiểu đối với phân tích nhân tố. Theo Kline (1979) con số tối thiểu là 100, Guiford (1954) là 200, Comrey và Lee (1992) đưa ra các cỡ mẫu với các quan điểm tương ứng: 100 = tệ, 200 = khá, 300 = tốt, 500 = rất tốt, 1000 hoặc hơn = tuyệt vời. Một số nhà nghiên cứu không đưa ra con số cụ thể mà đưa ra tỉ lệ giữa số mẫu cần thiết và số tham số cần ước lượng. Đối với phân tích nhân tố, kích thước mẫu sẽ phụ thuộc vào số lượng biến được đưa trong phân tích nhân tố. Gorsuch (1983, được trích bởi MacClallum và đồng tác giả 1999) cho rằng số lượng mẫu cần gấp 5 lần so với số lượng biến. Trong khi Hoàng Trọng & Chu Nguyên Mộng Ngọc (2005) cho rằng tỉ lệ đó là 4 hay 5 tức là số biến quan sát nhân 5 sẽ ra cỡ mẫu tối thiểu của nghiên cứu để đảm bảo tính tin cậy.

Trong đề tài luận văn này lấy mẫu theo quy tắc của Comrey và Lee (1992), đồng thời tham khảo quy tắc của Hoàng Trọng & Chu Nguyên Mộng Ngọc (2005) với 30 tham số (biến quan sát) cần tiến hành phân tích nhân tố, vì vậy số mẫu tối thiểu cần thiết là $35 \times 5 = 175$ số lượng mẫu quan sát và số lượng mẫu quan sát phù hợp là $n = 175$.

Nghiên cứu đã tiến hành khảo sát 250 mẫu là cỡ mẫu tốt theo Comrey và Lee (1992), đồng thời nó cũng thỏa mãn quy tắc nhân 5 của Hoàng Trọng

& Chu Nguyên Mộng Ngọc (2005) về kích thước mẫu tối thiểu để đảm bảo độ tin cậy và mức độ ổn định khi phân tích đánh giá sự gắn kết của NLD đối với công việc, kết quả thu về 225 mẫu, sau khi loại bỏ các mẫu khảo sát không hợp lệ, cuối cùng có 200 mẫu được sử dụng để phân tích trong nghiên cứu này.

2.4. Phương pháp phân tích dữ liệu

Dữ liệu được phân tích, xử lý bằng phần mềm SPSS 22.0 với các phương pháp như sau:

2.4.1. Thống kê mô tả

Thống kê mô tả được sử dụng để mô tả những đặc tính cơ bản của dữ liệu thu thập được từ nghiên cứu thực nghiệm qua các cách thức khác nhau. Thống kê mô tả cung cấp những tóm tắt đơn giản về mẫu và các thước đo nhằm tạo ra nền tảng của mọi phân tích định lượng về số liệu.

Theo đó, tác giả sử dụng các cách thức như bảng tần số, biểu đồ, giá trị trung bình, độ lệch chuẩn, phương sai để xử lý các dữ liệu và thông tin thu thập được nhằm đảm bảo tính chính xác và từ đó, có thể đưa ra các kết luận có tính khoa học và độ tin cậy cao về vấn đề nghiên cứu.

2.4.2. Kiểm định độ tin cậy thang đo

Trước khi đưa vào phân tích hay kiểm định thì tiến hành kiểm tra độ tin cậy của thang đo Cronbach's Alpha. Hệ số Cronbach's Alpha cho biết mức độ tương quan giữa các biến trong bảng hỏi, để tính sự thay đổi của từng biến và mối tương quan giữa các biến.

Theo nhiều nhà nghiên cứu, mức độ đánh giá các biến thông qua hệ số Cronbach's Alpha được đưa ra như sau: Những biến có hệ số tương quan biến tổng (Corrected Item Total Correlation) lớn hơn 0,3 và có hệ số Cronbach's Alpha lớn hơn 0.6 sẽ được chấp nhận và đưa vào những bước phân tích xử lý tiếp theo. Cụ thể là:

Hệ số Cronbach's Alpha lớn hơn 0.8: Hệ số tương quan cao.

Hệ số Cronbach's Alpha từ 0.7 đến 0.8: Chấp nhận được.

Hệ số Cronbach's Alpha từ 0.6 đến 0.7: Chấp nhận được nếu thang đo mới. Theo đó những biến có hệ số tương quan biến tổng (Item- total correlation) nhỏ hơn 0,3 là những biến không phù hợp hay những biến rác sẽ bị loại ra khỏi mô hình (Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2008).

2.4.3. Phân tích nhân tố khám phá

Để tiến hành phân tích nhân tố khám phá thì điều kiện cần đó là dữ liệu thu được phải đáp ứng được các điều kiện qua kiểm định KMO và kiểm định Bartlett's. Phương pháp phân tích nhân tố được chấp nhận khi giá trị hệ số Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) lớn hơn hoặc bằng 0,5 và nhỏ hơn hoặc bằng 1 (Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2008), Eigenvalue lớn hơn 1 và tổng phương sai trích lớn hơn hoặc bằng 50%. Trong phân tích nhân tố các biến có hệ số tải nhân tố (factor loading) $< 0,5$ sẽ tiếp tục bị loại (Hair và cộng sự, 2011). Nếu một biến quan sát thuộc 2 nhân tố trở lên thì khác biệt hệ số tải nhân tố của một biến quan sát giữa các nhân tố phải $> 0,3$ để đảm bảo giá trị phân biệt giữa các nhân tố (Nguyễn Đình Thọ, 2011).

Nhằm xác định số lượng nhân tố trong nghiên cứu này sử dụng 2 tiêu chuẩn:

Tiêu chuẩn Kaiser (Kaiser Criterion) nhằm xác định số nhân tố được trích từ thang đo. Các nhân tố kém quan trọng bị loại bỏ, chỉ giữ lại những nhân tố quan trọng bằng cách xem xét giá trị Eigenvalue. Giá trị Eigenvalue đại diện cho phần biến thiên được giải thích bởi mỗi nhân tố. Chỉ có nhân tố nào có Eigenvalue lớn hơn 1 mới được giữ lại trong mô hình phân tích. Theo tiêu chuẩn Kaiser thì những nhân tố có Eigenvalue nhỏ hơn 1 sẽ bị loại khỏi mô hình nghiên cứu (Nguyễn Đình Thọ, 2011).

Tiêu chuẩn phương sai trích (Variance Explained Criteria): Phân tích

nhân tố là thích hợp nếu tổng phương sai trích không được nhỏ hơn 50%. Phương pháp trích hệ số được sử dụng trong nghiên cứu này là Principal Axis Factoring với phép xoay Varimax. Phương pháp Principal Axis Factoring sẽ cho ta số lượng nhân tố là ít nhất để giải thích phương sai chung của tập hợp biến quan sát trong sự tác động qua lại giữa chúng (Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2008).

2.4.4. Phân tích tương quan và hồi quy tuyến tính đa biến

Hệ số tương quan Pearson (Pearson Correlation Coefficient): Hệ số tương quan Pearson (ký hiệu r) là loại đo lường tương quan được sử dụng nhiều nhất trong khoa học xã hội khi phân tích mối quan hệ giữa hai biến khoảng cách/tỷ lệ. Hệ số tương quan Pearson sẽ nhận giá trị từ -1 đến +1, hệ số này lớn hơn 0 cho biết có sự tương quan dương giữa hai biến và ngược lại là tương quan âm giữa hai biến nếu hệ số này bé hơn 0. Giá trị tuyệt đối của hệ số này càng cao thì mức độ tương quan của hai biến càng lớn hoặc dữ liệu càng phù hợp với quan hệ tuyến tính giữa hai biến. Giá trị của hệ số bằng -1 hay +1 cho thấy dữ liệu hoàn toàn phù hợp với mô hình tuyến tính.

Đề tài sử dụng phương pháp hồi quy đa biến để đánh giá các yếu tố chất lượng dịch vụ ảnh hưởng đến sự gắn kết của khách hàng. Mô hình dự đoán có thể là:

$$Y = B_0 + B_1X_{1i} + B_2X_{2i} + B_3X_{3i} + \dots + B_kX_{ki} + e_i$$

Trong đó:

Y là biến phụ thuộc; X_{ki} là biểu hiện giá trị của biến độc lập thứ k tại quan sát thứ i; B_k là hệ số hồi quy riêng; e_i là một biến độc lập ngẫu nhiên có phân phối chuẩn với trung bình là 0 và phương sai không đổi.

Biến phụ thuộc là nhân tố “Sự gắn kết trong công việc của nhân viên” và biến độc lập là các yếu tố chất lượng dịch vụ rút ra từ quá trình phân tích EFA và có ý nghĩa trong phân tích tương quan Pearson. Hệ số xác định

R2 điều chỉnh được dùng để xác định độ phù hợp của mô hình, kiểm định F dùng để khẳng định khả năng mở rộng mô hình này áp dụng cho tổng thể cũng như kiểm định t để bác bỏ giả thuyết các hệ số hồi quy của tổng thể bằng 0.

Ngoài ra, tác giả tiến hành các vi phạm giả thuyết của phương trình hồi quy. Bao gồm:

(1) *Kiểm định đa cộng tuyến*: Đa cộng tuyến là một hiện tượng trong đó các biến độc lập có tương quan chặt chẽ với nhau. Vấn đề của hiện tượng đa cộng tuyến là chúng cung cấp cho mô hình những thông tin giống nhau và rất khó tách ảnh hưởng của từng biến một. Đối với hiện tượng đa cộng tuyến, độ sai lệch cho phép (tolerance) hoặc hệ số phóng đại phương sai VIF (variance inflation factor) được sử dụng. Theo Hoàng Trọng & Mộng Ngọc (2008), khi VIF nhỏ hơn hoặc bằng 10 nghĩa là các biến độc lập không có tương quan tuyến tính với nhau;

(2) *Kiểm định liên hệ tuyến tính phần dư*: Tác giả tiến hành thông qua biểu đồ Scatterplot với giá trị phần dư chuẩn hóa trên trục tung và giá trị dự đoán chuẩn hóa trên trục hoành. Quan sát biểu đồ Scatterplot phương sai không đổi thì phần dư phân tán ngẫu nhiên quanh trục 0;

(3) *Kiểm định phân phối chuẩn của phần dư*: Thông qua phân tích biểu đồ Histogram nếu giá trị trung bình gần bằng 0 và độ lệch chuẩn gần bằng 1 thì phân phối của phần dư xấp xỉ chuẩn.

2.4.5 Kiểm định Anova và Independent Sample T – Test

Sau bước hồi quy, chúng ta thường thực hiện phân tích ANOVA và Independent Sample T – Test nhằm kiểm định sự khác biệt giữa các giá trị trung bình của biến định tính với biến định lượng.

Phương pháp kiểm định T-Test (kiểm định sự khác biệt) được sử dụng trong kiểm định sự khác biệt về giá trị trung bình của tổng thể với một giá trị

cho trước, hoặc kiểm định sự khác biệt về giá trị trung bình giữa hai tổng thể. Khi sử dụng phần mềm thống kê, chúng ta sử dụng cách tiếp cận mức ý nghĩa quan sát (Sig) để chấp nhận hoặc bác bỏ giả thuyết ban đầu. Trong phần mềm SPSS, ta sẽ loại bỏ giả thuyết ban đầu khi kiểm nghiệm cho ta chỉ số Sig. nhỏ hơn mức ý nghĩa $\alpha = 5\%$ (mặc định ở các phần mềm thống kê).

Phân tích phương sai một yếu tố (còn gọi là oneway anova) dùng để kiểm định giả thuyết trung bình bằng nhau của các nhóm mẫu với khả năng phạm sai lầm chỉ là 5%.

Một số giả định khi phân tích ANOVA: 1) Các nhóm so sánh phải độc lập và được chọn một cách ngẫu nhiên. 2) Các nhóm so sánh phải có phân phối chuẩn hoặc cỡ mẫu phải đủ lớn để được xem như tiệm cận phân phối chuẩn. 3) Phương sai của các nhóm so sánh phải đồng nhất.

CHƯƠNG 3. KẾT QUẢ KHẢO SÁT CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN SỰ GẮN KẾT VỚI CÔNG VIỆC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI KHÁCH SẠN JW MARIOTT HÀ NỘI

3.1 Khái quát về khách sạn JW Marriott Hà Nội

3.1.1 Khái quát chung về khách sạn JW Marriott Hà Nội

Tọa lạc tại trung tâm thương mại mới của Hà Nội cách sân bay Nội Bài 27km, vị trí của khách sạn tạo điều kiện thuận lợi cho việc đi lại của khách hàng trong và ngoài nước. Nằm cạnh Trung Tâm Hội Nghị Quốc Gia và tòa nhà Landmark cao nhất Việt Nam, JW Marriott Hanoi đảm bảo sẽ đáp ứng mọi nhu cầu làm việc và giải trí của khách hàng.

Số phòng: 450

Điện thoại: 04 38 33 55 88

Fax: 04 3833 55 99

Email:

Website: <http://jwmarriotthanoi.com>

Địa chỉ: 8 Đỗ Đức Dục, Nam, Mễ Trì, Nam Từ Liêm, Hà Nội

Khách sạn JW Marriott Hanoi tự hào là một trong những khách sạn 5 sao có chất lượng dịch vụ cao cấp nhất khu vực Đông Nam Á kể từ khi hoạt động vào tháng 10 năm 2013.

Tọa lạc tại trung tâm thương mại mới của Hà Nội cách sân bay Nội Bài 27km, vị trí của khách sạn tạo điều kiện thuận lợi cho việc đi lại của khách hàng trong và ngoài nước. Nằm cạnh Trung Tâm Hội Nghị Quốc Gia và tòa nhà Landmark cao nhất Việt Nam, JW Marriott Hanoi đảm bảo sẽ đáp ứng mọi nhu cầu làm việc và giải trí của khách hàng.

Được thiết kế bởi công ty kiến trúc Carlos Zapata Studio nổi tiếng lấy cảm hứng từ hình ảnh con rồng huyền thoại trong dân gian và những đường bờ biển tuyệt đẹp của Việt Nam, khách sạn JW Marriott Hanoi gây được thiện cảm trong lòng khách hàng bởi một phong cách hiện đại nhưng vẫn mang đậm nét văn hóa truyền thống Việt Nam.

Với tổng diện tích khu phòng họp, hội nghị và khu vực sảnh hội nghị lên đến hơn 5.000 m², khách sạn JW Marriott Hanoi là địa điểm lý tưởng phục vụ cho các sự kiện MICE (Hội nghị, hội thảo, sự kiện và triển lãm) tại Việt Nam. Khách sạn có tổng số 17 phòng họp, trong đó bao gồm 2 phòng hội thảo lớn rộng 1,000 m² và 480 m² với khu vực tiền sảnh rộng đủ phục vụ 1000 quan khách. Tất cả các dịch vụ dành cho hội thảo đều được thiết kế thuận tiện trên một tầng với lối vào và khu đỗ xe riêng biệt.

Ngoài những tiện ích dành cho công việc, khách sạn JW Marriott Hanoi luôn đem tới một trải nghiệm nghỉ ngơi tuyệt vời với 450 phòng nghỉ bao gồm 55 phòng suite. Với diện tích phòng nhỏ nhất 48m², thiết kế sàn gỗ sang trọng, không gian làm việc tiện nghi và dịch vụ phòng 24/7, JW Marriott Hanoi đảm bảo sẽ đáp ứng được mọi nhu cầu thư giãn và làm việc của khách hàng.

Hơn thế nữa, khách sạn JW Marriott Hanoi đã dành được sự yêu mến của những thực khách sành điệu nhất bởi những lựa chọn ẩm thực tinh tế đến từ nhà hàng French Grill, Crystal Jade Palace và JW Café.

Được mệnh danh là nhà hàng Pháp hàng đầu Hà Nội, French Grill đem đến cho khách hàng những món ăn Pháp truyền thống nhưng không kém phần đặc sắc như gan ngỗng áp chảo và thịt bò bít tết Wagyu. Hơn thế nữa, khách hàng có thể nhâm nhi những ly rượu vang tuyệt hảo từ hầm rượu riêng của nhà hàng với nhiều loại rượu đặc biệt. Với sức chứa lên tới 82 khách, khu phòng ăn riêng có thiết kế độc đáo và hệ thống bếp mở lớn nhất Hà Nội,

French Grill hứa hẹn mang tới những trải nghiệm tuyệt vời cho mọi thực khách.

Bên cạnh những lựa chọn ẩm thực phương Tây từ French Grill, khách hàng có thể ghé thăm Crystal Jade Palace, thương hiệu nhà hàng Trung Hoa đoạt được nhiều giải thưởng danh giá, chuyên phục vụ các món ẩm thực Quảng Đông truyền thống như vịt quay Bắc Kinh, hải sản tươi sống và các món Dim Sum Hồng Kông. Nhà hàng có 140 chỗ ngồi bao gồm 6 phòng riêng và 3 bàn ăn ngoài trời với phong cảnh hồ yên tĩnh đảm bảo sẽ làm hài lòng những thực khách khó tính nhất.

Khách sạn JW Marriott Hanoi còn nổi tiếng với thực đơn buffet đa dạng mang đậm màu sắc văn hóa Việt Nam, Hàn Quốc, Nhật Bản, Quảng Đông và Ý đến từ nhà hàng JW Café. Đừng bỏ lỡ cơ hội thưởng thức tôm hùm, gan ngỗng áp chảo, cua Hoàng Đế, hải sản tươi sống và nhiều lựa chọn ẩm thực đặc sắc khác vào mỗi trưa và tối từ thứ hai đến chủ nhật hàng tuần, đặc biệt là chương trình Bữa Trưa Cuối Tuần vào trưa chủ nhật.

Sau một ngày làm việc bận rộn, hãy thư giãn bằng cách thưởng thức một tách trà chiều tại The Lounge tọa lạc tại sảnh chính của khách sạn hoặc đắm mình trong giai điệu sôi động và nhâm nhi những thức uống tuyệt hảo được pha chế từ Whiskey, Gins, Vodkas và rượu vang cao cấp tại Antidote Bar.

Ngoài ra, một trong những biện pháp thư giãn hiệu quả nhất đó là ghé thăm Spa by JW và tận hưởng những liệu pháp massage đặc trưng của Việt Nam và Châu Á. Bạn cũng có thể ghé qua trung tâm Fitness mở cửa 24/7 với những thiết bị thể thao hiện đại, bể bơi treo 310 độ và phòng tắm sauna sang trọng.

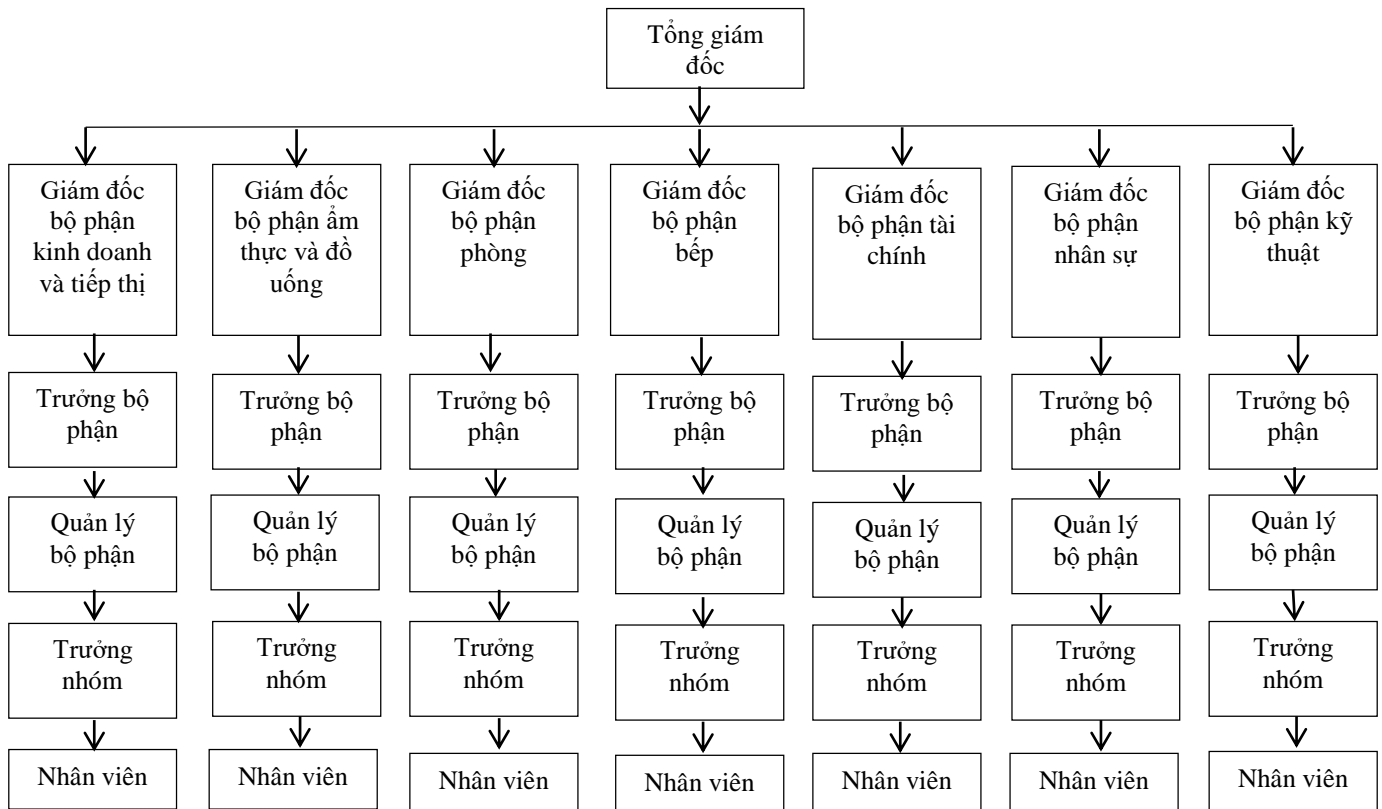
Khẳng định được chất lượng dịch vụ cao cấp và những đóng góp quan trọng cho ngành du lịch Việt Nam ngay từ ngày đầu mở cửa, khách sạn JW

Marriott Hanoi đã được vinh danh với những giải thưởng cao quý như “Khách sạn dẫn đầu về dịch vụ Mice tại Châu Á” do World Travel Awards bình chọn, “Khách sạn có thiết kế & Xây dựng đẹp nhất” khu vực Châu Á – Thái Bình Dương, “Khách sạn tốt nhất về dịch vụ MICE tại Việt Nam” của tạp chí The Guide; giải thưởng Khách sạn Quốc tế với số điểm cao nhất tại cả hai hạng mục: “Khách sạn tốt nhất Việt Nam” và “Khách sạn có dịch vụ Hội nghị, Hội thảo tốt nhất Việt Nam”; giải thưởng “Khách sạn năm 2014” của tạp chí uy tín Robb Report Việt Nam, Traveler’s Choice Award “Top Luxury Hotel in Asia & Top Hotel in Asia” của trang mạng du lịch lớn và uy tín nhất thế giới Trip Advisor “ và giải thưởng “Award of Excellence” do khách hàng đánh giá đến từ booking.com, một trong những trang mạng hàng đầu thế giới về dịch vụ đặt phòng và nhiều giải thưởng khác nữa.

3.1.2 Thực trạng hoạt động kinh doanh và quản trị nguồn nhân lực của khách sạn

- Cơ cấu tổ chức của khách sạn JW Marriott Hanoi, Hà Nội

Cơ cấu tổ chức của khách sạn JW Marriott Hà Nội xây dựng theo mô hình cấu trúc trực tuyến – chức năng. Theo mô hình này, Tổng giám đốc khách sạn là người nắm quyết định và chịu trách nhiệm toàn bộ hoạt động kinh doanh của khách sạn và bảo đảm theo một quy tắc xuyên suốt. Lãnh đạo và phòng ban chức năng giám sát và ra quyết định trực tiếp với nhân viên và không có quyền ra lệnh đối với nhân viên bộ phận các tuyến khác. Bộ máy phân theo các bộ phận lễ tân, buồng, kỹ thuật ... mỗi bộ phận có chức năng và nhiệm vụ khác nhau. Tuy nhiên luôn hỗ trợ và có mối quan hệ chặt chẽ giữa các phòng ban.



Sơ đồ 3.1. Sơ đồ cơ cấu tổ chức của Khách sạn JW Marriott Hanoi

- Chức năng nhiệm vụ của từng bộ phận

Tổng Giám đốc khách sạn: Tổng Giám đốc khách sạn (General Manager – GM) là người đứng đầu khách sạn, chịu trách nhiệm quản lý, điều hành mọi hoạt động trong khách sạn; Đưa ra những định hướng, chiến lược phát triển chung cho khách sạn; Đảm bảo các bộ phận, phòng ban trong khách sạn luôn hoạt động hiệu quả, đúng mục tiêu chiến lược, tiêu chuẩn đề ra.

- Bộ phận kinh doanh và tiếp thị

Chức năng chính của bộ phận này là cầu nối giữa khách hàng với các nguồn lực trong khách sạn. Công việc chính của bộ phận này là: Xác định mức giá bán và điều chỉnh giá cho phù hợp với thị trường; Tổ chức và thực hiện việc đăng ký (bán) trước về buồng phòng; Tổ chức các cuộc gặp gỡ (hội nghị,

hội thảo, tiệc); Tổ chức các hoạt động xúc tiến, tuyên truyền, quảng cáo về khách sạn đến với khách hàng.

- Bộ phận phòng

Chức năng: Đây là bộ phận thực hiện chức năng kinh doanh dịch vụ buồng ngủ cho khách.

Nhiệm vụ cơ bản: Đảm bảo và duy trì vệ sinh trong khách sạn: buồng, khu nhà hàng, khu hội họp, khu vực công cộng; Đảm bảo về vệ sinh giặt là: đồ vải của khách sạn, đồ của khách; Lên kế hoạch với các bộ phận liên quan để bảo dưỡng, sửa chữa hàng ngày, định kỳ; Kiểm tra, kiểm soát chi tiêu cho bộ phận: hóa chất, dụng cụ vệ sinh, đồ amenities; Thường xuyên liên lạc với bộ phận lễ tân trong công tác bán và phục vụ phòng; Lên lịch làm việc và quản lý số lượng nhân viên trong bộ phận.

- Bếp trưởng

Nhiệm vụ chính của bếp trưởng bao gồm các công việc sau: Điều hành và kiểm soát công việc trong bộ phận bếp; Lên thực đơn, đề ra quy cách chế biến và kiểm định chất lượng món ăn; Quản lý hàng hóa, nguyên liệu trong bếp; Quản lý nhân sự bộ phận bếp; Đảm bảo tiêu chuẩn vệ sinh và an toàn thực phẩm; Quản lý công cụ dụng cụ, tài sản bộ phận bếp...

- Bộ phận kỹ thuật.

Đây là bộ phận thực hiện chức năng quản lý cơ sở vật chất kỹ thuật của khách sạn, cung cấp các điều kiện kỹ thuật cần thiết để khách sạn hoạt động bình thường và đảm bảo chất lượng dịch vụ của khách sạn. Công việc chính của bộ phận này bao gồm: Lập kế hoạch quản lý vận hành, bảo dưỡng, sửa chữa, đổi mới các trang thiết bị điện dân dụng, điện tử, cấp thoát nước, cơ khí, các trang thiết bị khác trong khách sạn.

- Bộ phận tài chính

Bộ phận này vừa thực hiện chức năng tham mưu vừa thực hiện chức năng điều hành trong khách sạn. Nhiệm vụ cụ thể của bộ phận này bao gồm: Kiểm soát toàn bộ chi phí về các hoạt động của khách sạn; Tổ chức bộ máy và thực hiện chế độ hạch toán cho phù hợp với tình hình kinh doanh của khách sạn; Thực hiện các công tác thống kê.

- Bộ phận nhân sự

Thực hiện nhiệm vụ về công tác tổ chức cán bộ, ban hành các thể chế quản lý; điều hành quy chế làm việc, kỷ luật; Bộ phận nhân sự chịu trách nhiệm quản lý lực lượng lao động trong khách sạn, tuyển dụng lao động khi các bộ phận trong khách sạn có nhu cầu bổ sung thêm nhân lực.

- Bộ phận ẩm thực và đồ uống.

Chức năng chính của bộ phận này là kinh doanh thức ăn, đồ uống và phục vụ nhu cầu ăn uống tại nhà hàng cho khách. Nhiệm vụ cụ thể bao gồm: Lên thực đơn đầy đủ, rõ ràng, luôn cải thiện chất lượng phục vụ khi tiếp xúc với khách hàng; Thực hiện tốt các công tác đảm bảo vệ sinh an toàn thực phẩm vào chế biến các món ăn phục vụ khách; Tiếp nhận làm theo yêu cầu của khách hàng đúng, đủ, đẹp cả về số lượng và chất lượng một cách kịp thời...

- *Lĩnh vực hoạt động kinh doanh của khách sạn JW Marriott Hà Nội*

Hoạt động kinh doanh chính và chủ yếu của khách sạn là về phần lưu trú và ăn uống, bên cạnh đó khách sạn cũng mang đến cho khách hàng rất nhiều dịch vụ bổ sung đa dạng và phong phú:

- Kinh doanh lưu trú: Khách sạn JW Marriott Hà Nội bao gồm 8 tầng với 450 phòng nghỉ sang trọng. Trong đó có 55 phòng Suites, 181 phòng Deluxe (trong đó có 112 phòng Deluxe Lake View), 5 phòng Accessible Lake King, 53 phòng Executive (trong đó có 44 phòng Executive Lake View), 19 phòng Deluxe Suite (trong đó có 15 phòng Executive Suite), 17 phòng

Executive Suite Lake (trong đó có 02 phòng Grand Suite), 01 phòng Chairman Suite và 01 phòng Presidentail Suite). Con số phòng lớn không đồng nghĩa với chất lượng không đồng bộ. Ngược lại mặc dù sở hữu nhiều phòng nghỉ nhưng chất lượng mỗi phòng vẫn được đảm bảo. Với cách bài trí đơn giản nhưng đem lại cảm giác sang trọng, đẳng cấp lại thêm sự tỉ mỉ trong việc bố trí trang thiết bị đầy đủ, dịch vụ này đem lại một nguồn lợi rất lớn cho JW Marriott Hà Nội.

- Kinh doanh ăn uống: Khách sạn JW Marriott Hà Nội có nhiều sự lựa chọn cho sự ăn uống với 7 nhà hàng và Bar sang trọng, đẳng cấp như các nhà hàng JW Café, Akira Back, French Grill, John Anthony Cantonese Grill & Dim Sum, The lounge và các Bar như Smack Dad, Cool Cats Jazz Club. Bên cạnh đó khách sạn cũng có nơi phục vụ đồ uống riêng và các món ăn cho khách VIP ở Executive Lounge thuộc tầng 6 của khách sạn. Ngoài ra, khách sạn cũng có bộ phận phục vụ phòng (In Room Dining) chuyên đáp ứng, phục vụ đồ ăn lên phòng khách.

- Kinh doanh dịch vụ bổ sung: Dịch vụ hội thảo, tổ chức tiệc trở thành một lĩnh vực mang lại doanh thu khá lớn cho khách sạn JW Marriott Hà Nội. Với nhiều phòng hội thảo với các kích cỡ khác nhau đa dạng và phong phú phù hợp với nhiều mục đích hội thảo khác nhau. Mặt khác, khách sạn còn có nhiều dịch vụ bổ sung khác như phòng xông hơi, bể bơi, salon tóc, dịch vụ đón và đưa khách tại sân bay, tư vấn và đặt tour du lịch, cửa hàng lưu niệm, trung tâm thương mại với các dịch vụ về máy tính, Internet và in ấn tài liệu nhằm đáp ứng tối đa nhu cầu của khách trong thời gian lưu trú và sử dụng các dịch vụ tại khách sạn.

- *Kết quả hoạt động kinh doanh của khách sạn JW Marriott Hà Nội*

**Bảng 3.1. Kết quả hoạt động kinh doanh của khách sạn trong
năm 2021 và 2022**

STT	Chỉ tiêu	Đơn vị	Năm 2021	Năm 2022	So sánh 2022/2021	
					+/-	%
1	Tổng doanh thu	USD	25.840.000	28.564.800	+2.724.800	110,54
	Doanh thu dịch vụ lưu trú	USD	15.208.800	16.854.200	+1.654.400	110,82
	Tỉ trọng	%	58,86	59	(+0,14)	-
	Doanh thu dịch vụ ăn uống	USD	7.896.000	8.875.400	+979.400	112,40
	Tỉ trọng	%	30,56	31,07	(+0,51)	-
	Doanh thu dịch vụ khác	USD	2.735.200	2.835.200	+100.000	103,66
	Tỉ trọng	%	10,58	9,93	(+0,65)	-
2	Tổng chi phí	USD	8.462.500	9.254.500	+792.000	109,36
	Chi phí lưu trú	USD	5.264.500	5.888.640	+624.140	111,86
	Tỉ trọng chi phí lưu trú	%	62,21	63,63	(+1,42)	-
	Chi phí ăn uống	USD	2.396.400	2.456.600	+60.200	102,51
	Tỉ trọng chi phí ăn uống	%	28,32	26,54	(-1,78)	-
	Chi phí dịch vụ khác	USD	801.600	909.260	+107.600	113,43
	Tỉ trọng chi phí dịch vụ khác	%	9,47	9,83	(+0,36)	-
3	Lợi nhuận trước thuế	USD	17.377.500	19.310.300	+1.932.800	111,12
	Tỉ suất lợi nhuận trước thuế	%	42,01	45,16	(+3,15)	-
4	Thuế VAT	USD	411.836,5	527.626	+115.789,5	128,11
	Thuế TNDN	USD	3.475.500	3.862.060	+386.560	120,30

5	Lợi nhuận sau thuế	USD	7.729.154	9.146.474	+1.417.320	118,84
	Tỷ suất lợi nhuận sau thuế	%	29,91	32,02	(+2,11)	-

(Nguồn: Phòng tài chính-kế toán)

Có thể thấy, sau khi kiểm soát được đại dịch COVID-19 Hà Nội mở cửa trở lại đón khách quốc tế, tình hình hoạt động kinh doanh của khách sạn đã có nhiều khởi sắc. Cụ thể: Tổng doanh thu năm 2022 đã tăng 10% so với năm 2021 trong đó doanh thu từ dịch vụ lưu trú chiếm 59%. Lợi nhuận trước thuế năm 2022 cũng tăng 11,1% so với năm 2021, tỷ suất lợi nhuận sau thuế đạt 32%.

Bảng 3.2. Tình hình nhân lực tại khách sạn JW Marriott Hanoi, Hà Nội

Bộ phận	Chức vụ	Trình độ	Số lượng		Tiền lương bình quân theo tháng		So sánh năm 2021/2022	
			Nam	Nữ	2021	2022	+/-	%
Kinh doanh và tiếp thị	Trưởng BP	ĐH	1	0	38	38,2	+0,2	+0,53
	Quản lý BP	ĐH	1	1	17	17,1	+0,1	+0,58
	Trưởng nhóm	ĐH,CĐ	2	2	7	7,05	+0,05	+0,71
	Nhân viên	ĐH,CĐ	5	4	5	5,05	+0,05	+1
Thực phẩm và đồ uống	Trưởng BP	ĐH	1	0	45	45,5	+0,5	+1,1
	Quản lý BP	ĐH	8	12	16,9	17	+0,1	+0,6
	Trưởng nhóm	ĐH, CĐ	12	15	8	8,03	+0,03	+0,38
	Nhân viên	ĐH,CĐ	65	80	5	5,05	+0,05	+1
Bộ phận Phòng	Trưởng BP	ĐH	1	0	37	37,05	+0,05	+0,14
	Quản lý BP	ĐH,CĐ	4	7	18	18,03	+0,03	+0,17
	Trưởng nhóm	ĐH	5	10	7	7,03	+0,03	+0,42
	Nhân viên	ĐH,CĐ,TC	56	78	6	6,05	+0,05	+0,83
Bộ phận bếp	Tổng Bếp trưởng	ĐH	1	0	55	55,02	+0,02	+0,03
	Bếp trưởng	ĐH,CĐ	5	3	29	29,03	+0,03	+0,1
	Bếp phó	ĐH,CĐ,TC	6	5	11	11,02	+0,02	+0,18

	Phụ bếp	ĐH,CĐ,TC	38	31	7	7,05	+0,05	+0,71
Tài chính	Trưởng BP	ĐH	0	1	37,01	37,06	+0,05	+0,14
	Quản lý BP	ĐH,CĐ	1	1	17,01	17,06	+0,05	+0,3
	Trưởng nhóm	ĐH,CĐ	3	2	8,02	8,05	+0,03	+0,24
	Nhân viên	ĐH,CĐ	10	18	6,09	6,12	+0,03	+0,5
Nhân sự	Trưởng BP	ĐH	0	1	34	34,05	+0,05	+0,15
	Quản lý BP	ĐH	1	1	18,02	18,06	+0,04	+0,22
	Trưởng nhóm	ĐH,CĐ	1	2	17,02	17,04	+0,02	+0,12
	Nhân viên	ĐH,CĐ	4		5	5,05	+0,05	+1
Kỹ thuật	Trưởng BP	ĐH	1	0	35	35,03	+0,03	+0,09
	Quản lý BP	ĐH	2	1	18,06	18,09	+0,03	+0,02
	Trưởng nhóm	ĐH,CĐ	5	3	8,06	8,07	+0,01	+0,12
	Nhân viên	DH,CĐ,TC	24	6	5	5,04	+0,04	+0,8

(Nguồn: Phòng nhân sự)

Để nắm bắt cơ hội phát triển nhanh ngay sau khi mở cửa du lịch, Năm 2022 Khách sạn đã cho thấy sự tăng lên về số lượng nhân sự ở tất cả các bộ phận. Trái với tình hình trước đó, tiền lương của các bộ phận cũng tăng hơn so với năm 2021. Tính đến năm 2022 tổng số lao động của khách sạn là 692 người.

Bảng 3.3. Tình hình tiền lương tại khách sạn trong năm 2021-2022

STT	Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Năm 2021	Năm 2022	So sánh 2021/2022	
					+/-	%
1	Tổng doanh thu	USD	25.840.000	28.564.800	+2.724.800	110,54
2	Tổng quỹ lương	USD	2.301.558	4.214.448,6	+1.912.890,6	183,11
3	Tổng lao động	Người	586	692	+106	118,09
4	Tiền lương bình quân tháng	USD/ người/tháng	327,30	507,52	+180,22	155,06
5	Tiền lương bình quân năm	USD/người/năm	3.927.573	6.090.242	+2.162.699	155,06
6	Năng suất lao động	USD/ người	44.095,5631	41.278,6127	-2.816.950	93,61
7	Tỷ suất tiền lương	%	8,91	14,75	(+5,84)	-

(Nguồn: Phòng tài chính – kế toán khách sạn JW Marriott Hà Nội)

Kết quả tại bảng 3.3 cho thấy mặc dù tiền lương bình quân tháng và bình quân năm đều tăng, tuy nhiên năng suất lao động lại giảm so với năm 2022. Điều này có thể được lý giải vì năm 2021 khách sạn đã cắt giảm nhiều nhân sự do đại dịch vì vậy số người tuy ít nhưng lại phải làm nhiều việc hơn (

khối lượng công việc nhiều hơn) nên dẫn đến năng suất lao động cũng cao hơn, nhưng khi quay trở lại sau đại dịch, NLD được tuyển mới vẫn chưa thể bắt nhịp với tình hình mới.

3.2 Kết quả phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến gắn kết với công việc của người lao động tại khách sạn JW Marriott Hà Nội

3.2.1 Kết quả phân tích nhân khẩu học

Nghiên cứu được tiến hành khảo sát trên 250 mẫu vào tháng 2 năm 2022 tại khách sạn JW Marriott Hanoi, Số bản câu hỏi hợp lệ là 200 chiếm 82% số phiếu phát ra.

Kết quả thống kê mô tả mẫu nghiên cứu được trình bày tại bảng 3.2 dưới đây.

Bảng 3.4. Thống kê mô tả mẫu nghiên cứu

Chỉ tiêu		Tần số	Phần trăm
Giới tính	Nam	118	59
	Nữ	82	41
Kinh nghiệm trong ngành	Dưới 5 năm	43	21.5
	Từ 5 - 10 năm	67	33.5
	Trên 10 năm	90	45
Vị trí công tác	Cán bộ quản lý	37	18.5
Trình độ học vấn	Nhân viên	163	81.5
	Sau đại học	9	4.5
	Cử nhân	92	46.0
	Cao đẳng	77	38.5
Độ tuổi	Trung cấp	22	11
	Dưới 25 tuổi	10	5
	26 - 35 tuổi	92	46
	36 - 45 tuổi	68	34
	Hơn 45 tuổi	30	15

Nguồn: Kết quả dữ liệu SPSS 20.0

Bảng 3.2 cho thấy kết quả thống kê mô tả đặc điểm của mẫu nghiên cứu như sau:

Về giới tính, trong tổng số 200 người được khảo sát, có 82 người là nữ giới chiếm 41% và 118 người lao động là nam giới chiếm 59%.

Về Thời gian công tác (kinh nghiệm làm việc): số người được khảo sát có dưới 5 năm công tác là 43 người chiếm 21,5%, từ 5-10 năm là 67 người chiếm 33,5% và trên 10 năm là 90 người chiếm 45%.

Về trình độ học vấn của người được khảo sát, kết quả cho thấy có 9 người có trình độ sau đại học chiếm 4.5%, cử nhân có 92 người chiếm 46%, trình độ cao đẳng có 77 người chiếm 38.5%, trình độ trung cấp có 22 người chiếm 11%.

Về độ tuổi của người lao động được khảo sát, kết quả cho thấy có 10 người có độ tuổi dưới 25 chiếm 5%, từ 26-35 có 92 người chiếm 46%, từ 36-45 có 68 người chiếm 34%, người lao động có độ tuổi trên 45 có 30 người chiếm 15%.

3.2.2 Kết quả phân tích độ tin cậy

Hệ số Cronbach's Alpha được sử dụng để đánh giá độ tin cậy của thang đo trong nghiên cứu. Hệ số này thường được dùng để đo lường mức độ chặt chẽ các mục hỏi trong thang đo có sự tương quan với nhau.

Hệ số Cronbach Alpha được sử dụng để kiểm tra sự chặt chẽ và tương quan giữa các biến quan sát. Công cụ này giúp loại các quan sát hay thang đo không phù hợp trước. Các biến có hệ số tương quan biến - tổng (Item – Total Correlation) lớn hơn 0,3, hệ số Cronbach's Alpha lớn hơn 0,6 mới được xem là chấp nhận được và thích hợp để đưa vào phân tích những bước tiếp theo

Theo quy ước thì một tập hợp các mục hỏi dùng để đo lường được đánh giá là tốt phải có hệ số Cronbach's Alpha $\geq 0,8$. Theo Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008) thì nhiều nhà nghiên cứu đồng ý rằng khi

Cronbach's Alpha từ 0,8 đến gần 1 thì thang đo tốt, từ 0,7 đến 0,8 là sử dụng được, từ 0,6 trở lên là có thể sử dụng trong trường hợp khái niệm nghiên cứu là mới hoặc là mới trong bối cảnh nghiên cứu. Kết quả kiểm định cuối cùng được trình bày tại bảng 3.5.

Bảng 3.5 Kết quả kiểm định sự tin cậy thang đo các nhân tố trong mô hình

Biến quan sát	Hệ số tương quan biến tổng	Cronbach Alpha nếu loại biến
<i>I. Bản chất công việc: $\alpha = 0,886$; $N= 8$</i>		
BCCV1	.781	.859
BCCV2	.720	.865
BCCV3	.570	.880
BCCV4	.648	.872
BCCV5	.670	.870
BCCV6	.650	.872
BCCV7	.612	.876
BCCV8	.598	.877
<i>II. Tiền lương và phúc lợi: $\alpha = 0,871$; $N= 5$</i>		
TLPL1	.735	.834
TLPL2	.690	.846
TLPL3	.652	.855
TLPL4	.723	.837
TLPL5	.694	.845
<i>III. Điều kiện làm việc: $\alpha = 0,862$; $N= 5$</i>		
DKLV1	.570	.859
DKLV2	.618	.849
DKLV3	.611	.851

DKLV4	.777	.808
DKLV5	.840	.791
IV. Quan hệ với đồng nghiệp: $\alpha = 0,841$; $N= 5$		
QHDN1	.774	.771
QHDN2	.682	.798
QHDN3	.665	.803
QHDN4	.587	.823
QHDN5	.523	.841
V. Quan hệ với cấp trên: $\alpha = 0,785$; $N= 3$		
QHCT1	.621	.713
QHCT2	.678	.655
QHCT3	.578	.758
VI. Đào tạo và thăng tiến: $\alpha = 0,859$; $N= 5$		
DTTT1	.686	.828
DTTT2	.583	.854
DTTT3	.747	.814
DTTT4	.656	.835
DTTT5	.724	.817
VII. Biện phụ thuộc “Gắn kết với công việc”: $\alpha = 0,831$; $N= 3$		
GK1	.735	.721
GK2	.637	.817
GK3	.703	.753

Thông qua kết quả phân tích Cronbach Alpha ta thấy 7 nhân tố đều có độ tin cậy lớn hơn 0,7 và có hệ số tương quan biến tổng Corrected Item-Total Correlation lớn hơn 0,3 nên đạt yêu cầu. Do đó, các thang đo này đều đảm bảo độ tin cậy và được sử dụng trong phân tích EFA tiếp theo.

3.2.3 Phân tích nhân tố khám phá

3.2.3.1 Thang đo các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên đối với công việc (Phân tích khám phá nhân tố với biến độc lập)

Phương pháp phân tích nhân tố khám phá EFA sẽ được dùng để kiểm định giá trị khái niệm của thang đo. Thang đo trong nghiên cứu gồm có 31 biến quan sát và sau khi kiểm tra mức độ tin cậy bằng phương pháp Cronbach Alpha cho thấy độ tin cậy của các biến quan sát. Để khẳng định mức độ phù hợp của thang đo, nghiên cứu sử dụng phương pháp phân tích nhân tố khám phá EFA.

Để có thể áp dụng được phân tích nhân tố thì các biến nhất thiết phải có liên hệ với nhau. Nghiên cứu sử dụng đại lượng Bartlett để xem xét giả thuyết các biến không có tương quan trong tổng thể. Nếu kết quả kiểm định cho thấy không có ý nghĩa thống kê thì sẽ không tiến hành phân tích nhân tố. Ngoài ra, chỉ số KMO (Kaiser – Meyer – Olkin Measure of Simplicity Adequacy) cũng được dùng để phân tích sự thích hợp của các nhân tố. Trị số KMO lớn (giữa 0,5 và 1) là điều kiện đủ để phân tích nhân tố. (Hoàng Trọng – Mộng Ngọc, 2008). Trong nghiên cứu này, giá trị KMO lớn hơn 0,5 thì các nhân tố mới được sử dụng.

Theo Hair và ctv (1998), hệ số tải nhân tố hay trọng số (factor loading) là chỉ tiêu để đảm bảo mức ý nghĩa thiết thực của phương pháp phân tích nhân tố khám phá EFA. Factor loading lớn hơn 0,3 được xem là đạt mức tối thiểu, Factor loading lớn hơn 0,4 được xem là quan trọng, Factor loading lớn hơn 0,5 được xem là có ý nghĩa thực tiễn. Trong nghiên cứu này, giá trị Factor loading được chấp nhận khi nó đạt mức tối thiểu (lớn hơn 0,3).

Phương pháp dựa vào eigenvalue được sử dụng để xác định số lượng các nhân tố. Đại lượng eigenvalue đại diện cho lượng biến thiên được giải thích bởi nhân tố. Những nhân tố có eigenvalue nhỏ hơn 1 sẽ

không có tác dụng tóm tắt thông tin tốt hơn một biến gốc nên chỉ có những nhân tố nào có eigenvalue lớn hơn 1 mới được giữ lại trong mô hình phân tích.

Trong nghiên cứu này, phương pháp nguyên tắc thành phần được sử dụng để phân tích nhân tố khám phá. 6 nhân tố với 31 biến được đưa vào hệ thống và phân tích. Kết quả kiểm định Bartlett cho thấy giá trị Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0.862 > 0.5 và thử nghiệm Bartlett có ý nghĩa thống kê ở mức Sig = 0,000 < 0.05. Như vậy phương pháp phân tích nhân tố chính thức được thừa nhận trong nghiên cứu.

Trong ma trận nhân tố đã xoay, theo tiêu chuẩn eigenvalue có giá trị lớn hơn 1. Tổng phương sai trích 64.881% > 50%. Giá trị phương sai trích cho ta biết 6 thành phần được xác định giải thích 64.881 % biến thiên của dữ liệu. Các biến đều có hệ số tải nhân tố lớn hơn 0,5. Từ các thông tin trên, nghiên cứu rút ra kết luận thang đo được chấp nhận, có sự thay đổi về biến quan sát giữa các yếu tố độc lập ảnh hưởng đến sự gắn kết của người lao động đối với công việc:

- Nhân tố số 1 bao gồm 8 biến là những biến thuộc nhân tố bản chất công việc.
- Nhân tố số 2 bao gồm 5 biến là năm biến thuộc về nhân tố Thu nhập.
- Nhân tố số 3 bao gồm 5 biến là năm biến thuộc về nhân tố Đào tạo và cơ hội thăng tiến.
- Nhân tố số 4 bao gồm 5 biến là những biến thuộc yếu tố Điều kiện làm việc.
- Nhân tố số 5 bao gồm 5 biến là năm biến thuộc về nhân tố Quan hệ với Đồng nghiệp.
- Nhân tố số 6 bao gồm 3 biến là những biến thuộc nhân tố Quan hệ với cấp trên.

Các điều kiện phân tích EFA đều thỏa mãn

- KMO 0.862 > 0.5, sig < 0.05
- Tổng phương sai trích 64.881% > 50%
- Các hệ số tải lên các nhân tố đều > 0.5
- Rút trích được 6 nhân tố độc lập có hệ số Initial Eigenvalues > 1

Việc giải thích các nhân tố được thực hiện trên cơ sở nhận ra các biến có hệ số tải nhân tố (factor loading) lớn ở cùng một nhân tố (Hoàng Trọng và ctv, 2008). Kết quả ma trận nhân tố sau khi xoay cho ta sự phân bố của 31 biến vào 6 nhân tố cụ thể như sau:

Bảng 3.6 Kết quả phân tích nhân tố với biến độc lập

	Nhân tố					
	1	2	3	4	5	6
BCCV1	.830					
BCCV2	.759					
BCCV3	.590					
BCCV4	.723					
BCCV5	.713					
BCCV6	.684					
BCCV7	.717					
BCCV8	.694					
TLPL1		.802				
TLPL2		.758				
TLPL3		.779				
TLPL4		.757				
TLPL5		.713				
DTTT1			.750			
DTTT2			.671			
DTTT3			.799			
DTTT4			.733			
DTTT5			.725			
DKLV1				.738		
DKLV2				.642		
DKLV3				.600		
DKLV4				.773		
DKLV5				.841		

QHDN1					.830	
QHDN2					.692	
QHDN3					.755	
QHDN4					.728	
QHDN5					.707	
QHCT1						.806
QHCT2						.834
QHCT3						.790
Giá trị riêng	9.258	2.977	2.405	2.06	1.727	1.682
KMO = 0,862 > 0,5; P- value (Bartlett test) = 0,000 < 0,05						
Tổng phương sai trích: 64,881% >0.05						

Nguồn: Kết quả dữ liệu SPSS 20.0

3.2.3.2. Thang đo sự gắn kết của nhân viên (Phân tích khám phá nhân tố với biến phụ thuộc)

Phân tích dữ liệu nghiên cứu cho thấy từ ba biến quan sát chỉ hình thành một nhân tố, các hệ số factor loading đều lớn hơn 0,5, hệ số KMO bằng 0,710 > 0.5 ; kiểm định Bartlett có ý nghĩa thống kê ở mức Sig = 0,000 < 0.05. Phương sai giải thích bằng 74,762 > 50% (bảng 6). Điều đó cho thấy phân tích khám phá dữ liệu nghiên cứu là phù hợp. Biến phụ thuộc “gắn kết với công việc” là một nhân tố duy nhất, hay nói cách khác nó là khái niệm nghiên cứu đơn hướng.

Bảng 3.7. Kết quả phân tích nhân tố khám phá biến phụ thuộc

Biến quan sát	Thành phần
	Gắn kết công việc
GK1	.890
GK2	.831
GK3	.872
KMO = 0,710	
P- value (Bartlett test) = 0,000 < 0,05	
Eigenvalue = 2,243	
Tổng phương sai trích = 74,762% >50%	

Nguồn: Kết quả dữ liệu SPSS 20.0

3.2.4. Phân tích tương quan

Trước khi tiến hành kiểm định mô hình nghiên cứu bằng phân tích hồi quy tuyến tính bội, ta cần xem xét mối tương qua giữa các biến của mô hình.

Phân tích ma trận tương quan sử dụng hệ số Pearson Correlation để lượng hóa mức độ chặt chẽ của mối liên hệ giữa mỗi yếu tố khác nhau với sự gắn kết trong công việc của nhân viên và giữa các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết trong công việc của nhân viên với nhau. Hệ số này luôn trong khoảng từ (-1) đến (1), lấy giá trị tuyệt đối, nếu lớn hơn 0,6 thì có thể kết luận mối quan hệ là chặt chẽ, và càng gần 1 thì mối quan hệ càng lớn, nếu nhỏ hơn 0,3 thì cho biết mối quan hệ là yếu.

Kết quả kiểm tra cho thấy “Hệ số tương quan” giữa biến gắn kết trong công việc của nhân viên với các nhân tố cao nhất là 0,664 và thấp nhất là 0,206, các quan hệ này có ý nghĩa khi $\text{sig} < 0,05$. Sơ bộ có thể kết luận rằng các biến độc lập này có thể đưa vào mô hình để giải thích cho biến phụ thuộc.

Bảng 3..8 Kết quả phân tích tương quan

	BCCV	TLPC	DKLV	QHDN	QHCT	DGCV	DTTT	GK
BCCV	1	.312**	.390**	.314**	.222**	.298**	.430**	.479**
TLPC	.312**	1	.484**	.296**	.206**	.540**	.480**	.723**
DKLV	.390**	.484**	1	.420**	.218**	.429**	.490**	.664**
QHDN	.314**	.296**	.420**	1	.081	.241**	.365**	.461**
QHCT	.222**	.206**	.218**	.081	1	.361**	.188**	.372**
DGCV	.298**	.540**	.429**	.241**	.361**	1	.407**	.684**
DTTT	.430**	.480**	.490**	.365**	.188**	.407**	1	.607**
GK	.479**	.723**	.664**	.461**	.372**	.684**	.607**	1

** Có ý nghĩa thống kê tại mức 0.01 (2-chiều).

Kết quả dữ liệu SPSS 20.0

Ngoài ra các biến độc lập cũng có tương quan với nhau nhưng hệ số tương quan giữa các biến độc lập không cao. Điều này cho thấy khả năng xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến giữa các biến độc lập trên là khá thấp, kết quả kiểm định hiện tượng đa cộng tuyến sẽ được phân tích chi tiết hơn sau khi

phân tích hồi quy thông qua hệ số VIF. Như vậy, sơ bộ có thể kết luận các biến độc lập này có thể đưa vào mô hình để giải thích sự gắn kết trong công việc của nhân viên. Tóm lại, các dữ liệu hoàn toàn phù hợp để đưa vào phân tích hồi quy.

3.2.5 Kết quả kiểm định sự phù hợp của mô hình

Quá trình phân tích có ý nghĩa khi sẽ giải quyết được giả thuyết mà đề tài đề ra đó là có mối quan hệ cùng chiều giữa các nhân tố đến sự gắn kết trong công việc của nhân viên tại Khách sạn JW Marriott Hà Nội. Bên cạnh đó, kết quả hồi quy còn có ý nghĩa trong việc xác định được những thành phần nào có tác động mạnh nhất đến sự gắn kết trong công việc của người lao động tại Khách sạn JW Marriott Hà Nội .

Bảng 3.9 Tóm tắt mô hình

Mô hình	R	R ²	R ² hiệu chỉnh	Ước lượng sai số chuẩn
1	.859 ^a	.739	.731	.49042

a. Predictors: (Constant), DTTT, QHCT, QHDN, BCCV, TLPC, DKLV

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu

Kết quả phân tích hồi quy tuyến tính bội cho thấy, hệ số R² hiệu chỉnh bằng 0,731. Như vậy, các biến độc lập giải thích được 73,1% sự thay đổi của biến phụ thuộc. Hay nói theo cách khác, 6 nhân tố trong mô hình hồi quy giải thích được 73,1% phương sai của sự gắn kết trong công việc của người lao động tại Khách sạn JW Marriott Hà Nội. Điều này có nghĩa, ngoài các nhân tố được đề cập trong mô hình hồi quy, còn có các nhân tố khác tác động đến sự gắn kết trong công việc của người lao động tại Khách sạn JW Marriott Hà Nội mà nghiên cứu này chưa đề cập đến trong mô hình.

Bảng 3.10 Phân tích ANOVA

Mô hình	Bình phương tổng	df	Bình phương trung bình	F	Sig.	
1	Mô hình hồi quy	131.204	6	21.867	90.922	.000 ^b
	Số dư	46.418	193	.241		
	Tổng	177.622	199			
a. Biến phụ thuộc: GK						
b. Biến độc lập: (Constant), DTTT, QHCT, QHDN, BCCV, TLPC, DKLV						

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu

Kiểm định F (bảng phân tích ANOVA) cho thấy mức ý nghĩa sig. = 0,000 < 0,05 (với giá trị F = 90.922). Như vậy, mô hình hồi quy phù hợp với tổng thể. Nếu kết luận 6 biến độc lập này ảnh hưởng đến sự gắn kết trong công việc của người lao động Khách sạn JW Marriott Hà Nội thì đảm bảo được độ tin cậy trên 95%.

- Kiểm định các vi phạm giả định của mô hình hồi quy

Kiểm định hiện tượng đa cộng tuyến: Để dò tìm hiện tượng đa cộng tuyến, luận văn căn cứ trên độ chấp nhận của biến (Tolerance) và hệ số VIF. Kết quả phân tích hồi quy sử dụng phương pháp Enter, cho thấy hệ số phóng đại phương sai VIF nhỏ hơn 5 và độ chấp nhận của biến (Tolerance) lớn hơn 0,1 nên có thể bác bỏ giả thuyết mô hình bị đa cộng tuyến.

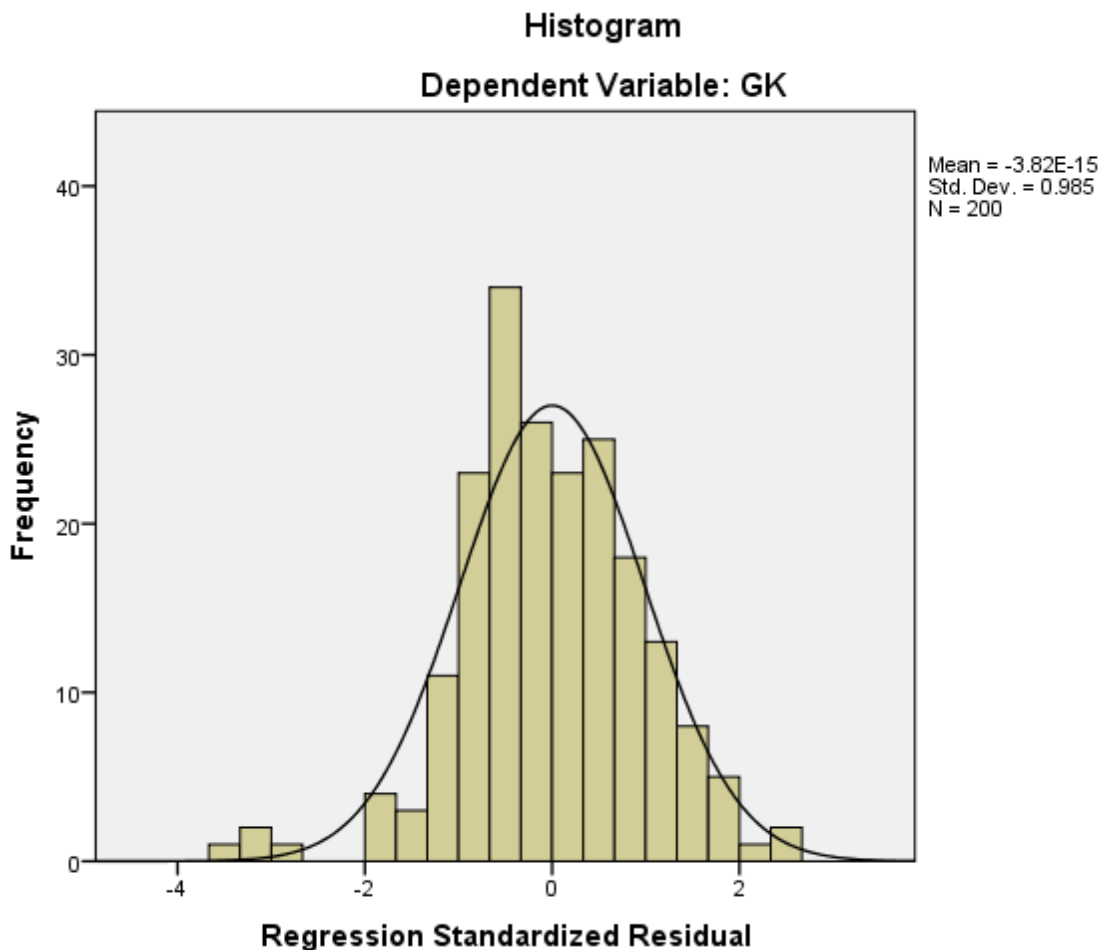
Bảng 3.11 Kiểm tra hiện tượng đa cộng tuyến

Biến nghiên cứu	Thống kê đa cộng tuyến	
	Độ chấp nhận của biến	VIF
Bản chất công việc	.744	1.343
Tiền lương và phúc lợi	.678	1.474
Điều kiện làm việc	.610	1.640
Quan hệ với đồng nghiệp	.773	1.293
Quan hệ với cấp trên	.919	1.089
Đào tạo và thăng tiến	.622	1.608

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu

Kiểm định phân phối chuẩn của phần dư: Phần dư có thể không tuân theo phân phối chuẩn vì những lý do như sử dụng sai mô hình, phương sai không phải hằng số, số lượng các phần dư không đủ nhiều để phân tích.

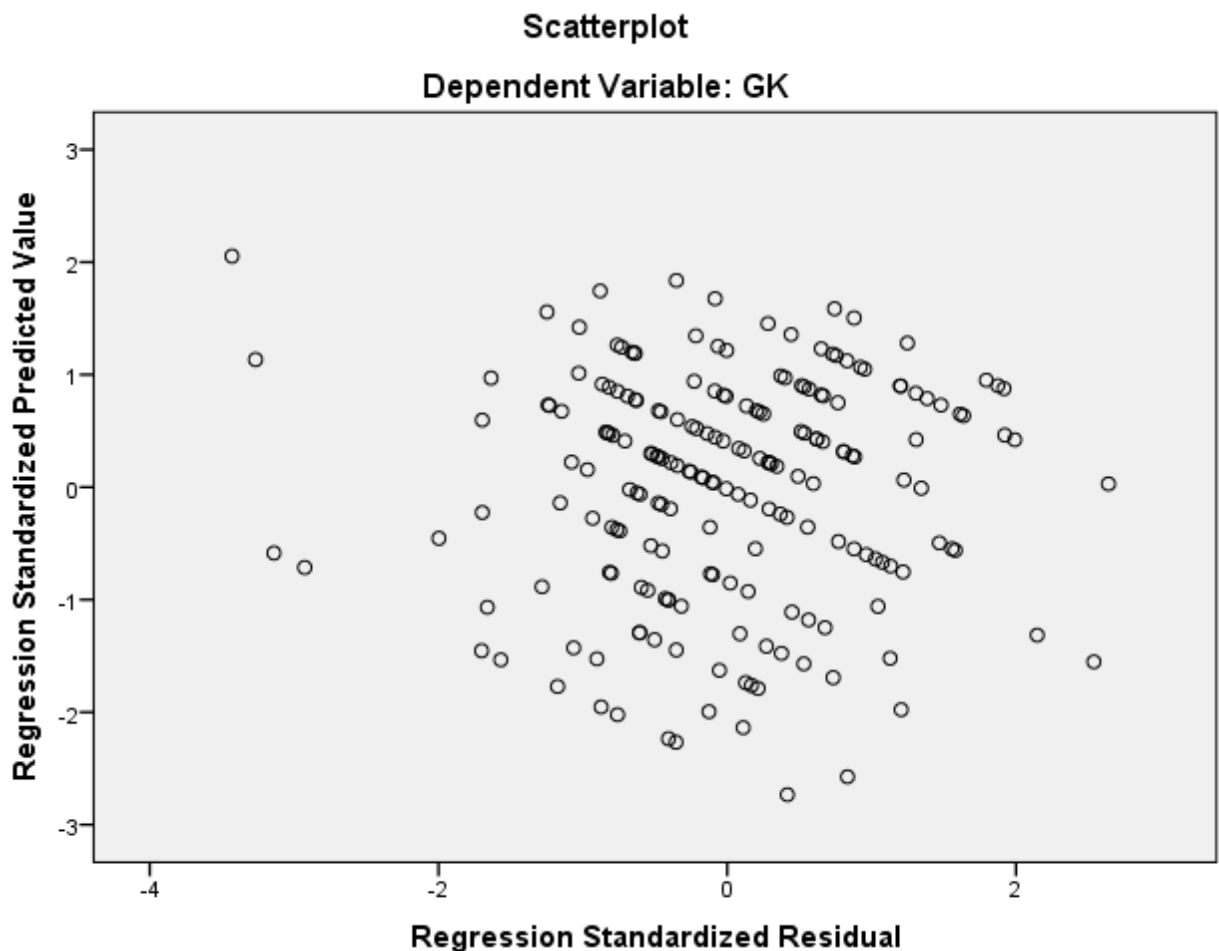
Tác giả tiến hành khảo sát phân phối của phần dư bằng phương pháp xây dựng biểu đồ tần số phần dư chuẩn hóa (Histogram). Hình tiếp theo cho thấy biểu đồ có dạng hình chuông. Giá trị trung bình mean gần bằng 0 và độ lệch chuẩn Std.Dev là 0,985 gần bằng 1. Như vậy có thể kết luận phân phối của phần dư là xấp xỉ chuẩn.



Hình3.1 Biểu đồ tần số của phần dư chuẩn hóa

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu

Về giả định *liên hệ tuyến tính*, phương pháp được sử dụng là biểu đồ phân tán Scatterplot. Nhìn vào biểu đồ ta thấy phần dư không thay đổi theo một trật tự nào đối với giá trị dự đoán. Do đó giả thiết về liên hệ tuyến tính không bị vi phạm.



Hình 3.2 Đồ thị phân bố ngẫu nhiên của phần dư chuẩn hóa

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu

3.2.6 Kiểm định giả thuyết

- *Kiểm định hồi quy bội.*

Như đã trình bày ở trên, để đánh giá tác động của các nhân tố đến sự gắn kết của nhân viên phụ nưc cấp xã về công việc hiện tại của họ, tôi sử dụng mô hình hồi qui bội. Từ kết quả phân tích nhân tố nêu trên đã xác định có 6 nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết với công việc của nhân viên Khách sạn

JW Marriott Hà Nội. Đây chính là 6 biến giải thích được đưa vào mô hình hồi qui ký hiệu tương ứng: X_1 - Đặc điểm công việc, X_2 - Tiền lương và phúc lợi, X_3 - Điều kiện làm việc, X_4 - Đồng nghiệp, X_5 - Cấp trên, X_6 - Đào tạo bồi dưỡng và sự gắn kết của nhân viên với công việc là biến phụ thuộc được ký hiệu là Y. Mô hình hồi qui được viết như sau:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6$$

Bảng 3.10 thể hiện kết quả hồi quy đa biến các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết trong công việc của nhân viên Khách sạn JW Marriott Hà Nội. Mức độ ảnh hưởng của các biến độc lập với biến phụ thuộc được thể hiện thông qua hệ số hồi quy chuẩn hóa như sau:

Bảng 3.12 Kết quả hồi quy bội

Mô hình	Hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa		Hệ số hồi quy chuẩn hóa	Giá trị t	Giá trị P		
	B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	-1.392	.214			-6.497	.000
	BCCV	.126	.052	.104		2.444	.015
	TLPC	.438	.046	.421		9.419	.000
	DKLV	.257	.048	.251		5.332	.000
	QHDN	.132	.044	.127		3.031	.003
	QHCT	.177	.041	.167		4.349	.000
	DTTT	.187	.055	.160		3.424	.001

Biến phụ thuộc: GK

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu

Kết quả phân tích hồi quy cho thấy, cả 6 giả thuyết nghiên cứu: H1, H2, H3, H4, H5, H6 đều có mức ý nghĩa $< 0,05$ nên được chấp nhận. Như vậy, các giả thuyết được chấp nhận được phát biểu như sau:

Giả thuyết H1: Bản chất công việc có ảnh hưởng thuận chiều đến sự gắn kết trong công việc của nhân viên Khách sạn JW Marriott Hà Nội

Giả thuyết H2: Điều kiện làm việc có ảnh hưởng thuận chiều đến sự gắn kết trong công việc của nhân viên Khách sạn JW Marriott Hà Nội

Giả thuyết H4: Mọi quan hệ với đồng nghiệp có ảnh hưởng thuận chiều đến sự gắn kết trong công việc của nhân viên Khách sạn JW Marriott Hà Nội

Giả thuyết H5: Mọi quan hệ với cấp trên có ảnh hưởng thuận chiều đến sự gắn kết trong công việc của nhân viên Khách sạn JW Marriott Hà Nội

Giả thuyết H6: Đào tạo và thăng tiến có ảnh hưởng thuận chiều đến sự gắn kết trong công việc của nhân viên Khách sạn JW Marriott Hà Nội

H7: Đánh giá công việc có ảnh hưởng thuận chiều đến sự gắn kết trong công việc của nhân viên Khách sạn JW Marriott Hà Nội .

Thông qua các kiểm định của các giả thuyết nghiên cứu, cho thấy các nhân tố: bản chất công việc, điều kiện làm việc, tiền lương và phúc lợi, mối quan hệ với đồng nghiệp, mối quan hệ với cấp trên và đào tạo và thăng tiến có tác động cùng chiều đến sự gắn kết trong công việc của nhân viên Khách sạn JW Marriott Hà Nội . Phương trình hồi quy thể hiện mức độ ảnh hưởng của các nhân tố trong mô hình được xây dựng như sau:

$$\mathbf{GK} = \mathbf{0,104*BCCV} + \mathbf{0,421*TLPL} + \mathbf{0,251*DKLV} + \mathbf{0,127*QHDN} + \mathbf{0,167 QHCT} + \mathbf{0,160*DTTT}$$

Từ mô hình hồi quy có thể thấy nhân tố có tác động mạnh nhất đến sự gắn kết của nhân viên và nhân tố Tiền lương và phúc lợi với giá trị $\beta = 0,421$ điều này có nghĩa nếu tiền lương và phúc lợi của công ty tăng lên 1 đơn vị, thì sự gắn kết của nhân viên sẽ tăng lên là 0,421 đơn vị. Xếp thứ hai là nhân tố điều kiện làm việc với giá trị $\beta = 0,251$, điều này có nghĩa nếu điều kiện làm việc tốt hơn 1 đơn vị, sự gắn kết của nhân viên sẽ tăng lên 0,251 đơn vị. vị trí thứ ba thuộc về nhân tố quan hệ với cấp trên với giá trị $\beta = 0,167$, điều này cho thấy nếu các mối quan hệ với cấp trên của nhân viên tốt lên 1 đơn vị, sự gắn kết của nhân viên sẽ tăng lên 0,167 đơn vị. Đứng ở vị trí thứ tư là nhân

tổ đào tạo và thăng tiến với giá trị $\beta = 0,160$, điều này cho thấy nếu đào tạo và thăng tiến được cải thiện 1 đơn vị, sự gắn kết của nhân viên sẽ tăng lên 0,160 đơn vị, thứ năm là nhân tố quan hệ với đồng nghiệp với giá trị $\beta = 0,127$, điều này cho thấy nếu quan hệ với đồng nghiệp trong khách sạn được cải thiện 1 đơn vị, sự gắn kết của nhân viên với khách sạn sẽ tăng lên 0,127 đơn vị, xếp ở vị trí cuối cùng là bản chất công việc với giá trị $\beta = 0,104$, đây là nhân tố có ảnh hưởng thấp nhất đến sự gắn kết của nhân viên đối với khách sạn tại Khách sạn JW Marriott Hà Nội .

- ***Kết quả kiểm định sự khác biệt về sự cam kết với công việc theo các đặc điểm cá nhân***

Luận văn sử dụng phân tích t- test và phân tích phương sai ANOVA để tìm ra sự khác biệt về kết quả đánh giá mức độ cam kết giữa các nhóm đối tượng khảo sát khác nhau về đặc điểm cá nhân.

Trong phân tích này, hệ số cần quan tâm là hệ số Sig. giả thuyết H_0 đặt ra là không có sự khác biệt về kết quả đánh giá của các đối tượng về mức độ quan trọng của các yếu tố. Nếu hệ số Sig. $\leq 0,05$ (với mức ý nghĩa 95%) thì bác bỏ giả thuyết H_0 , tức có sự khác biệt về kết quả đánh giá của các đối tượng về mức độ quan trọng của các nhân tố. Nếu Sig $> 0,05$ thì chấp nhận giả thuyết H_0

- **Kiểm định sự khác biệt của gói tính đối với mức độ cam kết trong công việc**

Để kiểm định sự khác biệt của gói tính đối với mức độ cam kết trong công việc, luận văn sử dụng phương pháp t-test, kết quả kiểm định được thể hiện ở bảng 3.11

Bảng 3.13 Kết quả kiểm định sự khác biệt của giới tính đối với mức độ cam kết trong công việc

		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
GK		.272	.603	.066	198	.947
				.067	181.275	.947

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu

Kết quả kiểm định cho thấy tại giá trị $t = .066$ ($F = .272$) giá trị $P = 0.603 > 0.05$, vì vậy kết quả kiểm định không cho thấy sự khác biệt nào giữa Nam và Nữ đối với sự hài lòng trong công việc của nhân viên

- Kiểm định sự khác biệt của kinh nghiệm làm việc đối với mức độ cam kết trong công việc

Bảng 3.14 Kết quả kiểm định ANOVA về sự cam kết với công việc theo thời gian công tác

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	17.869	2	8.934	11.017	.000
Within Groups	159.753	197	.811		
Total	177.622	199			

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu

Từ bảng trên ta thu được giá trị sig nhỏ hơn 0.05. Như vậy có sự khác biệt về giá trị trung bình của thời gian công tác đối với mức độ cam của các nhóm nhân viên được chia theo thời gian công tác với độ tin cậy 95%.

Tiếp theo, tiến hành phân tích sâu thu được kết quả như sau:

Bảng 3.15 Phân tích sâu Anova theo nhóm thời gian công tác

(I) THOI GIAN CONG TAC	(J) THOI GIAN CONG TAC	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
Dưới 5 năm	Tu 5 - 10 năm	-.34733*	.17596	.050
	Tren 10 năm	-.75668*	.16694	.000
Tu 5 - 10 năm	Dưới 5 năm	.34733*	.17596	.050
	Tren 10 năm	-.40934*	.14531	.005
Tren 10 năm	Dưới 5 năm	.75668*	.16694	.000
	Tu 5 - 10 năm	.40934*	.14531	.005

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu

Từ bảng trên ta nhận thấy có ba cặp nhóm so sánh bao gồm: dưới 5 năm và trên 10 năm, từ 5 đến 10 năm và trên 10 năm, trên 10 năm đến dưới 5 năm và trên 10 năm – từ 5 đến 10 năm đều nhỏ hơn 0.05. Như vậy với độ tin cậy 95% có thể kết luận có sự khác biệt về mức độ cam kết của nhân viên theo thời gian công tác. Cụ thể có thể thấy những người có thời gian làm việc trong ngành càng cao thì càng có sự cam kết cao với tổ chức, trong khi những người có thời gian công tác ngắn hơn thường có mức độ cam kết thấp hơn.

- Kiểm định sự khác biệt về đánh giá mức độ cam kết với công việc theo vị trí làm việc:

Để kiểm định sự khác biệt của vị trí làm việc đối với mức độ cam kết trong công việc, luận văn sử dụng phương pháp t-test, kết quả kiểm định được thể hiện ở bảng 3.14

Bảng 3.16 Kết quả Kiểm định sự khác biệt về đánh giá mức độ cam kết với công việc theo vị trí làm việc

	F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean	Mean Difference	Std. Error Difference
GK	4.203	.042	-2.450	198	.015	2.6757	-.41635	.16992
			-3.062	73.977	.003	3.0920	-.41635	.13597

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu

Kết quả kiểm định cho thấy tại giá trị $t = -2.450$ ($F = 4.203$) giá trị $P < 0.05$, vì vậy kết quả kiểm định cho thấy sự khác biệt đáng kể giữa nhân viên và lãnh đạo đối với mức độ cam kết trong công việc. Với MD (sự khác biệt trung bình) = -0.4163 có thể kết luận mức độ cam kết của nhân viên ($M = 3.0920$) cao hơn so với mức độ cam kết của những người làm ở vị trí quản lý ($M = 2.675$).

- Kiểm định sự khác biệt về đánh giá mức độ cam kết với công việc theo độ tuổi của nhân viên:

Bảng 3.17 Kết quả kiểm định ANOVA về sự cam kết với công việc theo độ tuổi

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	49.719	3	16.573	25.396	.000
Within Groups	127.903	196	.653		
Total	177.622	199			

Từ bảng trên ta thu được giá trị sig nhỏ hơn 0.05. Như vậy có sự khác biệt về giá trị trung bình của độ tuổi đối với mức độ cam kết của các nhóm nhân viên được chia theo thời gian công tác với độ tin cậy 95%.

Bảng 3.18 Phân tích sâu Anova theo nhóm thời gian công tác

(I) DO TUOI	(J) DO TUOI	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
Dưới 25 tuổi	26 - 35 tuổi	-.45556	.29497	.124
	36 - 45 tuổi	-1.21812*	.26898	.000
	Hơn 45 tuổi	-1.72451*	.27359	.000
26 - 35 tuổi	Dưới 25 tuổi	.45556	.29497	.124
	36 - 45 tuổi	-.76256*	.16984	.000
	Hơn 45 tuổi	-1.26895*	.17706	.000
36 - 45 tuổi	Dưới 25 tuổi	1.21812*	.26898	.000
	26 - 35 tuổi	.76256*	.16984	.000
	Hơn 45 tuổi	-.50639*	.12919	.000
Hơn 45 tuổi	Dưới 25 tuổi	1.72451*	.27359	.000
	26 - 35 tuổi	1.26895*	.17706	.000
	36 - 45 tuổi	.50639*	.12919	.000

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu

Từ bảng trên ta nhận thấy có bốn cặp nhóm so sánh bao gồm: dưới 25 tuổi, từ 26-35, từ 36 -45 và trên 45 tuổi. Kết quả cho thấy những người có độ tuổi cao thường có xu hướng cam kết với công việc mạnh mẽ hơn so với những người ở độ tuổi trẻ. Như vậy với độ tin cậy 95% có thể kết luận có sự khác biệt về mức độ cam kết của nhân viên theo độ tuổi.

- Kiểm định sự khác biệt về đánh giá mức độ cam kết với công việc theo trình độ học vấn:

Bảng 3.19 Kết quả kiểm định ANOVA về sự cam kết với công việc theo trình độ học vấn

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	12.399	4	3.100	3.659	.007
Within Groups	165.222	195	.847		
Total	177.622	199			

Từ bảng trên ta thu được giá trị sig = 0.007 < 0,05. Như vậy có sự khác biệt về giá trị trung bình của sự cam kết với công việc theo trình độ học vấn có nghĩa là có sự khác nhau trong đánh giá về biến quan sát này của các nhóm nhân viên được chia theo nhóm trình độ học vấn với độ tin cậy 95%.

Tiếp theo, tiến hành phân tích sâu thu được kết quả như sau:

Bảng 3.20 Phân tích sâu Anova theo nhóm trình độ học vấn

(I) TRINH DO HOC VAN	(J) TRINH DO HOC VAN	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
Thac si/ Tien si	Cu nhan	.11852	.34984	.735
	Cao dang	-.01553	.32834	.962
	Trung cap	-.74916*	.36422	.041
Cu nhan	Thac si/ Tien si	-.11852	.34984	.735
	Cao dang	-.13405	.20472	.513
	Trung cap	-.86768*	.25837	.001

Cao đẳng	Thạc sĩ/ Tiến sĩ	.01553	.32834	.962
	Cử nhân	.13405	.20472	.513
	Trung cấp	-.73363*	.22843	.002
Trung cấp	Thạc sĩ/ Tiến sĩ	.74916*	.36422	.041
	Cử nhân	.86768*	.25837	.001
	Cao đẳng	.73363*	.22843	.002

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu

Từ bảng trên ta nhận thấy có bốn cặp nhóm so sánh bao gồm: Sau đại học, Đại học, Cao đẳng và Trung cấp. Kết quả cho thấy những người có trình độ cao hơn thường có xu hướng cam kết với công việc thấp hơn so với những người ở trình độ thấp. Như vậy với độ tin cậy 95% có thể kết luận có sự khác biệt về mức độ cam kết của nhân viên theo trình độ.

Kết luận giả thuyết :

Thông qua các kiểm định của các giả thuyết nghiên cứu, cho thấy các nhân tố: bản chất công việc, điều kiện làm việc, tiền lương và phúc lợi, mối quan hệ với đồng nghiệp, mối quan hệ với cấp trên, đào tạo và thăng tiến có tác động cùng chiều đến sự cam kết trong công việc của nhân viên Khách sạn JW Marriott Hà Nội. Vì vậy có thể kết luận tất cả các giả thuyết H1-H6 đều được chấp nhận. Phương trình hồi quy thể hiện mức độ ảnh hưởng của các nhân tố trong mô hình được xây dựng như sau:

$$\mathbf{GK} = \mathbf{0,104*BCCV} + \mathbf{0,421*TLPL} + \mathbf{0,251*DKLV} + \mathbf{0,127*QHDN} + \mathbf{0,167 QHCT} + \mathbf{0,160*DTTT}$$

Bên cạnh đó việc sử dụng kiểm định t-test và ANOVA để kiểm tra sự khác biệt về sự cam kết trong công việc theo các đặc điểm cá nhân, giả thuyết H7 cho thấy sự cam kết của nhân viên còn khác nhau dựa trên thời gian công tác trong ngành, độ tuổi, vị trí làm việc và trình độ học vấn của nhân viên. Kết quả này có thể được giải thích như sau: Đối với những nhân viên đã có một

thời gian làm việc khá dài (từ 5 năm đến 10 năm và trên 10 năm) , có sự cam kết hơn đối với công việc. Trong khi đó, những nhân viên mới vào làm (dưới 5 năm), với số thời gian làm việc ít ỏi, chưa hiểu rõ cũng như chưa thích nghi với công việc thì mức cam kết của họ sẽ thấp hơn. Đối với những nhân viên có trình độ học vấn thấp (trung cấp) thì dễ dàng hài lòng hơn đối với công việc từ đó mức độ cam kết của họ cũng cao hơn. Đối với nhân viên có trình độ học vấn cao hơn (Cao đẳng, Cử nhân ...) thì họ càng không dễ dàng chấp nhận, do đó mức độ cam kết với công việc thường thấp hơn. Bên cạnh đó vị trí làm việc cũng cho thấy một khía cạnh khác của việc giữ chân người tài, những người có vị trí làm việc cao (quản lý) ở các khách sạn lớn (5 sao) như JW Marriott Hà Nội thường là mục tiêu thu hút của các khách sạn khác với mức lương hấp dẫn hơn, vì vậy những người ở các vị trí này rất dễ dao động.

3.3 Thảo luận kết quả nghiên cứu

Từ kết quả của mô hình hồi quy và các kết quả đã mô tả ở trên, chúng ta có thể thấy, kết quả của nghiên cứu khẳng định mối quan hệ tác động dương của các nhân tố được xây dựng trong mô hình đến sự gắn kết công việc của nhân viên, điều này phù hợp với kết quả của các nghiên cứu trước đã thực hiện.

Tác giả đưa ra một số nội dung thảo luận kết quả gắn với đối tượng khảo sát trong nghiên cứu như sau: Lý do nhân tố Lương - thu nhập có ảnh hưởng mạnh nhất đến sự gắn kết công việc của nhân viên như sau: theo kết quả thống kê mô tả đa số thu nhập của nhân viên bình quân ở mức 10 - 20 triệu/ tháng, mức thu nhập tương đối cao hơn so với các khách sạn khác. Điều này được giải thích là do khách sạn luôn chú trọng đến các chính sách về tiền lương cho NLD. Khách sạn có một khung lương riêng cho NLD theo bộ phận và theo trình độ, cũng như có những chính sách tăng lương dựa trên thời gian làm việc, kết quả và chất lượng làm việc của NLD, từ đó đảm bảo sự công

bằng giữa NLĐ. Bên cạnh đó, các chính sách thưởng, phụ cấp, phúc lợi của khách sạn cũng khá rõ ràng và được thực hiện đầy đủ đối với NLĐ. Do đó, yếu tố Lương - thu nhập sẽ có ảnh hưởng mạnh nhất đến sự gắn kết công việc của nhân viên. Đối với nhân tố có sự ảnh hưởng mạnh thứ hai là Công việc hiện tại: như đã phân tích trước đó thì với một công việc được phân chia hợp lý và phù hợp với khả năng của từng nhân viên cũng như có thể hài hòa giữa đời sống cá nhân và gia đình của nhân viên với công việc cũng là yếu tố làm tăng tính hấp dẫn trong công việc đối với nhân viên, từ đó làm tăng sự gắn kết công việc cho nhân viên. Kết quả nghiên cứu cho thấy sự tương đồng đối với các nghiên cứu trước đây như : Hồ Huy Tựu và Phạm Hồng Liêm (2012), Trần Quang Thoại (2016); Nguyễn Quang Vĩnh (2023). Tuy nhiên trong khi các nghiên cứu thường tập trung đối với lĩnh vực sản xuất, nghiên cứu này cho thấy mức độ gắn kết của nhân viên trong lĩnh vực dịch vụ khách sạn.

Còn đối với nhân tố Điều kiện làm việc có thể dễ dàng hiểu được bởi môi trường

làm việc ở khách sạn JW Marriott Hà Nội là một môi trường năng động và chuyên nghiệp, luôn đảm bảo an toàn cho NLĐ. Bên cạnh đó, Khách sạn sẵn sàng cung cấp các thông tin liên quan, tạo điều kiện thuận lợi cho NLĐ phát huy hết khả năng và hoàn thành tốt công việc của mình. Do đó, yếu tố Điều kiện làm việc cũng sẽ có ảnh hưởng mạnh đến sự gắn kết công việc của nhân viên. Tương tự, đối với các nhân tố Lãnh đạo, Đồng nghiệp và Đào tạo - thăng tiến tuy mức độ ảnh hưởng không cao nhưng các yếu tố này cũng là một trong những yếu tố thiết thực mà một công ty đã thực hiện khá tốt, chẳng hạn như việc nhân viên sẵn sàng giúp đỡ nhau trong công việc và công ty tạo mọi điều kiện để giúp đỡ và hỗ trợ nhân viên thông qua sự hợp tác giữa các bộ phận, cấp trên hỗ trợ nhân viên cấp dưới và có năng lực điều hành tốt. Ngoài ra, công ty cũng đã thực hiện tốt việc đào tạo và phát triển nghề nghiệp,

tổ chức công tác huấn luyện kỹ năng công việc cần thiết nhằm nâng cao tay nghề, giúp nhân viên tự tin thực hiện công việc đặc biệt là trong lĩnh vực dịch vụ đồng thời nâng cao chất lượng, hình ảnh, uy tín của khách sạn từ đó làm tăng sự gắn kết công việc cho nhân viên và gắn bó lâu dài với tổ chức.

TÓM TẮT CHƯƠNG 3

Trong Chương này, tác giả cũng đã trình bày tóm tắt về quá trình hình thành và phát triển của Khách sạn JW Marriott Hà Nội từ những ngày đầu tiên đến nay, cũng như các đặc điểm về lao động và hoạt động kinh doanh của Khách sạn.

Ngoài ra, Chương này cũng trình bày và thảo luận các kết quả phân tích đã thực hiện để giải quyết các mục tiêu nghiên cứu đặt ra trong chương này, các đặc điểm của các biến định danh và định lượng đã được mô tả. Tiến hành kiểm định thang đo bao gồm đánh giá độ tin cậy của thang đo bằng công cụ Cronbach's Alpha và đánh giá giá trị thang đo bằng EFA; kết quả cho thấy thang đo thành phần các nguồn lực công việc gồm 6 nhân tố với 31 biến quan sát, thang đo sự gắn kết công việc gồm có 3 biến quan sát đạt độ tin cậy cao. Phân tích tương quan cũng được tiến hành nhằm đảm bảo phù hợp của việc phân tích hồi quy. Việc kiểm định, dò tìm các vi phạm về giả định, phân tích hồi quy cũng được nêu rõ trong chương này tất cả các dữ liệu và kết quả các phân tích đều được trích nguyên từ kết quả xử lý dữ liệu của phần mềm SPSS. Kết quả phân tích hồi quy cho thấy tất cả các nhân tố thành phần của nguồn lực công việc đều tác động cùng chiều đến sự gắn kết công việc của nhân viên. Bên cạnh đó, tác giả cũng kiểm định sự khác nhau về giá trị trung bình của nhân tố sự gắn kết công việc theo đặc điểm cá nhân của NLD.

CHƯƠNG 4. CÁC GIẢI PHÁP GẮN KẾT VỚI CÔNG VIỆC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI KHÁCH SẠN JW MARRIOTT HÀ NỘI.

4.1 Định hướng phát triển kinh doanh khách sạn JW Marriott Hà Nội

Khách sạn JW Marriott Hanoi hoạt động với mục tiêu mở cửa tới cơ hội, do đó ban lãnh đạo khách sạn hiểu rõ rằng đẳng cấp của khách sạn sẽ phụ thuộc rất nhiều vào chất lượng dịch vụ. Để có được chất lượng dịch vụ tốt thì điều kiện tiên quyết là phải có những con người, những nhân viên có kỹ năng thành thạo, trình độ và năng lực chuyên môn cao, thái độ nhã nhặn vui vẻ khi cung cấp sản phẩm dịch vụ cho khách hàng. Chính vì thế mà công tác hoạch định nhân lực chính là chìa khóa cho mục tiêu này, điều này không chỉ đảm bảo rằng khách sạn luôn có đủ nhân lực cho mỗi vị trí mà còn đảm bảo về chất lượng, về sự phù hợp của mỗi nhân viên và sự thoải mái khi cung cấp dịch vụ cho khách hàng.

Tập trung vào dịch vụ là chìa khóa thành công của khách sạn JW Marriott Hanoi mà nhân tố chính cho chìa khóa đó chính là nguồn nhân lực của khách sạn. Để làm được điều đó thì công tác hoạch định nhân lực chính là nhân tố chính góp phần quan trọng vào sự phát triển của khách sạn. Đó là việc xác định hiểu quả nhu cầu nhân lực, đưa ra các chính sách hay kế hoạch để đáp ứng tối đa công tác hoạch định nhân lực và bên cạnh đó đề xuất những giải pháp nhằm đảm bảo khách sạn có nguồn lực vững chắc cả trong hiện tại và tương lai cho các chiến lược kinh doanh tiếp theo.

Để nhân viên khách sạn có thể yên tâm công tác và cống hiến vì sự phát triển chung, khách sạn JW Marriott Hanoi luôn có chính sách đảm bảo các chế độ đãi ngộ xứng đáng để họ có thể tái tạo sức lao động và sự sáng tạo

trong quá trình làm việc. Ngoài chế độ đãi ngộ là lương thưởng thì các hoạt động đoàn thể, các sự kiện cho nhân viên khách sạn như tuần lễ nhân viên... cũng được tổ chức thường xuyên để đảm bảo đời sống vật chất tinh thần phong phú, tăng thêm tình thân đoàn kết, gắn bó nhân viên với văn hóa khách sạn nói chung.

Hoạch định nhân lực là yếu tố đầu tiên trong nội dung quản trị nhân lực tại khách sạn. Đây là yếu tố quan trọng vừa là tiền đề vừa là cơ sở cho các hoạt động quản trị nhân lực khác như tuyển dụng, bố trí, đào tạo, phát triển, đánh giá và đãi ngộ nhân lực. Vì thế mà khách sạn luôn cần phải sắp xếp, điều chỉnh và củng cố công tác hoạch định nhân lực sao cho sát với tình hình thực tế và đảm bảo nguồn đầu vào của nhân lực luôn đạt chất lượng tốt và hiệu quả cao, sức tầm với đẳng cấp của một khách sạn 5 sao quốc tế như khách sạn JW Marriott Hanoi.

Ngoài nhiệm vụ chính là kinh doanh, góp phần phát triển nền kinh tế nước nhà, khách sạn JW Marriott Hanoi luôn tiên phong trong công tác quản lý, bảo vệ môi trường, nâng cao chất lượng môi trường, góp phần nâng cao sản phẩm du lịch, nâng cao sức cạnh tranh của du lịch Việt Nam, tăng cường hội nhập quốc tế và góp phần phát triển du lịch bền vững, nhằm thiết thực thực hiện nhiệm vụ bảo vệ môi trường, vì một nền công nghiệp không khói bụi.

Tại khách sạn JW Marriott Hanoi, luôn tuân thủ một cách nghiêm ngặt các văn bản pháp quy, các quy định của quốc tế, quốc gia và địa phương về đảm bảo sức khỏe, an toàn lao động và các khía cạnh môi trường, bằng các quy định về môi trường thông qua báo cáo đánh giá tác động của môi trường hoặc bản cam kết đã được phê chuẩn. Khách sạn JW Marriott Hanoi cũng có các chứng nhận an toàn lao động của cơ quan nhà nước có thẩm quyền trong lưu trữ hóa chất; nhà bếp; chứng nhận có đèn báo cháy; bình chữa cháy tại vị

trí dễ thấy. Đặc biệt, dưới sự hướng dẫn và điều hành ở phòng kỹ thuật, công tác phòng cháy chữa cháy được thực hiện mỗi tháng một lần. Các nhân viên luôn phiên tham gia các hoạt động này mỗi tháng, vì thế hầu hết nhân viên khách sạn đều biết cách sử dụng thiết bị chữa cháy.

Bên cạnh việc tăng cường trong các hoạt động, dự án bảo vệ môi trường, khách sạn còn nỗ lực trong việc thực hiện các hoạt động nhằm tối đa hóa lợi ích kinh tế và các hoạt động phúc lợi xã hội cho cộng đồng, địa phương nhằm khắc phục những hạn chế tiêu cực đến môi trường. Khách sạn chủ động hỗ trợ các hoạt động phục vụ cộng đồng với mục tiêu phát triển xã hội và cơ sở hạ tầng, bao gồm giáo dục, sức khỏe và vệ sinh, Cụ thể, hàng năm khách sạn đều tổ chức và triển khai các hoạt động nhằm mục đích bảo vệ môi trường như ngày cây xanh công cộng hoặc các chương trình hỗ trợ từ thiện như chương trình ‘Christmas Villages’ nhằm mục đích hỗ trợ người dân miền Trung chịu ảnh hưởng của thiên tai trong năm qua. Ngoài ra còn có các hoạt động khác như hoạt động vì nạn nhân chất độc màu da cam, các chương trình khách sạn tự nguyện tham gia tặng quà thăm hỏi tại trung tâm trại trẻ mồ côi và người già không nơi nương tựa, Những hành động thiết thực này đã thành thông lệ của khách sạn và góp phần xây dựng hình ảnh về một khách sạn văn minh, thân thiện và phát triển.

Năm 2020 có thể nói là một năm đầy khó khăn cho ngành dịch vụ nói chung lẫn kinh doanh khách sạn nói riêng. Sự tác động mạnh mẽ của dịch Covid 19 làm cho nền kinh tế thế giới chao đảo, từ đó mà lượng khách du lịch đến với Việt Nam sụt giảm đáng kể, mang lại nhiều hệ quả cho sự phát triển kinh tế. Khách sạn JW Marriott Hanoi không nằm ngoài số đó khi mà những tháng cao điểm của dịch bệnh cũng đã làm giảm đi nguồn doanh thu đáng kể của khách sạn. Đứng trước tình hình đó, ít nhiều các khách sạn cạnh tranh khác sẽ phải xa thải một lượng nhân viên nhất định để đảm bảo duy trì khách

sạn nhưng ở khách sạn JW Marriott Hanoi thì không. Đây có lẽ là khách sạn duy nhất không xa thải một nhân viên nào ở bất kể bộ phận nào, luôn đảm bảo chế độ đãi ngộ cho nhân viên được tốt nhất và chu đáo nhất. Để làm được điều đó thì công tác hoạch định nhân lực là công cụ chủ đạo và cốt yếu nhất trong thời điểm bấy giờ. Khách sạn đã thực hiện rất tốt công tác này, nhờ đó mà nhân viên luôn được đảm bảo rằng họ vẫn có công việc trong thời gian dịch bệnh, ngoài ra vẫn đóng góp sự sáng tạo và năng lực của mình vào tiến trình phát triển của khách sạn.

4.2 Giải pháp tăng cường sự gắn kết với công việc của người lao động tại khách sạn JW Marriott Hà Nội

Trên cơ sở kết quả nghiên cứu nghiên cứu, có 6 nhân tố ảnh hưởng đến sự cam kết trong công việc của nhân viên tại khách sạn JW Marriott Hanoi, sắp xếp theo thứ tự mức độ ảnh hưởng lớn nhất đến bé nhất như sau: 1) Tiền lương và phúc lợi; 2) Điều kiện làm việc 3) Đào tạo và thăng tiến; 4) Môi quan hệ với đồng nghiệp 5). Môi quan hệ với cấp trên và 6) Bản chất công việc. Do đó, luận văn đề xuất các giải pháp tương ứng với 6 nhân tố nhằm nâng cao sự gắn kết trong công việc của nhân viên tại khách sạn JW Marriott Hanoi.

4.2.1 Giải pháp về “Tiền lương - thu nhập”

Tiền lương và thu nhập là yếu tố ảnh hưởng tương đối cao đến mức độ gắn kết của NLĐ tại khách sạn JW Marriott Hanoi. Công cụ lương thưởng trong tay của các nhà quản lý là con dao hai lưỡi có thể khuyến khích mà cũng có thể làm trì trệ người lao động, tùy thuộc vào năng lực của nhà quản lý. Đảm bảo hệ thống lương công bằng và đạt được bốn mục tiêu cơ bản của tiền lương là thu hút lao động, duy trì lao động giỏi, khuyến khích động viên nhân viên làm việc tích cực và đáp ứng các yêu cầu của pháp luật, tác giả xin đề xuất một số giải pháp như sau:

- Để đảm bảo cho NLD an tâm làm việc và gắn kết cùng công ty thì lãnh đạo khách sạn nên áp dụng hình thức nâng lương một cách linh hoạt, có thể rút ngắn thời hạn nâng lương cho xứng đáng với thành tích mà họ đã cống hiến cho khách sạn đối với nhân viên có thâm niên từ 10 năm trở lên, có tinh thần trách nhiệm, yêu nghề. Đồng thời, công ty nên xem xét việc xây dựng lại hệ thống thang bảng lương dựa trên bảng mô tả công việc của từng chức danh nhằm đảm bảo việc trả lương đúng người, đúng việc. Kết quả kiểm định ANOVA cũng cho thấy nhóm có thâm niên làm việc trong ngành cao cấp thì càng có xu hướng gắn kết với khách sạn.

- Khách sạn JW Marriott Hanoi là loại hình kinh doanh dịch vụ lưu trú, cho nên tùy vào loại hình hoạt động của tổ chức mà có kế hoạch khảo sát, phân tích, xác định mức thu nhập hợp lý. Việc phân phối thu nhập là không cào bằng mà gắn với tính chất mức độ phức tạp của công việc, mạnh dạn tăng lương cao cho lao động giỏi, có trình độ, kỹ năng chuyên môn cao để giữ chân họ lại với khách sạn. Mặt khác, hàng năm công ty cần xem xét đánh giá điều chỉnh mức lương phù hợp nhằm đáp ứng được cuộc sống của NLD.

- Về mặt nội bộ khách sạn tiền lương gắn liền với từng nhóm, cá nhân con người cụ thể. Trả lương phải công bằng cho nhóm, cá nhân với những công việc như nhau. Xét về mặt tâm lý, NLD luôn nhận xét so sánh kết quả làm việc của mình với phần thưởng thu nhập của người khác. Vì vậy để trả lương công bằng khách sạn nên xây dựng chính sách tiền lương nhất quán, được sự đồng thuận của tất cả nhân viên. Mặt khác, công ty phải thực hiện việc đánh giá nhân viên một cách chính xác, khoa học, bảng lương theo năng lực, kết quả làm việc gắn liền với điều kiện và hoàn cảnh hoàn thành công việc cụ thể, có như thế mới có thể quan tâm hết từng đối tượng lao động nhất là nhóm NLD đang làm những việc nặng nhọc và trong điều kiện làm việc khá khó khăn.

- Khách sạn có thể xây dựng lương theo hệ số hiệu quả dựa vào các tiêu chuẩn đánh giá kết quả làm việc của NLD gồm 16 tiêu chuẩn (có thể tăng hoặc giảm phù hợp với điều kiện tổ chức): khối lượng công việc, chất lượng công việc, kỹ năng cá nhân, tinh thần trách nhiệm, sáng kiến và tiết kiệm, kinh nghiệm công tác, sức khỏe, khả năng thích ứng, tinh thần học hỏi, tuân thủ nội quy lao động, khả năng suy xét, cách tổ chức sắp xếp công việc, tính đáng tin cậy và triển vọng, tham gia hoạt động đoàn thể. Dựa vào đó nhân viên và lãnh đạo cùng nhau chấm điểm, mỗi mức điểm tương ứng với một hệ số lương khác nhau.

4.2.2 Giải pháp về “Đặc điểm công việc”

- Theo kết quả thu thập của NLD tại phân kiến nghị gì đề công tác quản trị nguồn nhân lực trong khách sạn hiệu quả hơn trong khảo sát nghiên cứu thì đa phần nhân viên chưa hài lòng về việc ban lãnh đạo chưa thấu hiểu khó khăn trong công việc của nhân viên, chưa hướng dẫn tận tình và chưa coi trọng quan điểm, sự đóng góp của nhân viên. Chính vì vậy, Khách sạn cần tiến hành tìm hiểu vấn đề này, có những cuộc họp để lắng nghe những chia sẻ, thắc mắc hoặc phàn nàn của nhân viên để điều chỉnh mức độ ứng xử của Ban lãnh đạo.

- Tích cực hơn nữa trong việc truyền đạt tầm nhìn, sứ mệnh và mục tiêu hoạt động của khách sạn đến với nhân viên để họ có cái nhìn tổng quát hơn ý nghĩa công việc mà mình đang làm, đồng thời thấy được trách nhiệm của nhân viên với tư cách cá nhân cũng như là một thành viên trong tổ chức và phấn đấu vì sự phát triển chung của tổ chức. Có thể thực hiện bằng cách đưa ra những khẩu hiệu, banner, những bằng khen, giấy chứng nhận mà công ty hoặc bộ phận đã nhận được và trưng bày ở những nơi nhân viên thường tiếp xúc như văn phòng bộ phận, canteen. Đặc biệt nên có chế độ chấm điểm nhân viên dựa trên những góp ý đánh giá của khách hàng.

- Ban lãnh đạo cần phải xác định rõ và cho mỗi nhân viên cũng như mọi người thấy được vai trò của công việc và mức độ đóng góp, mức độ quan trọng của nó đối với khách sạn. Điều này sẽ giúp cho nhân viên khẳng định được vai trò của mình, của công việc mà mình đang làm tạo ra động lực làm việc tốt hơn.

- Luôn quan tâm, theo dõi khả năng đáp ứng yêu cầu công việc của nhân viên để phát hiện những nhân viên có khả năng đảm nhiệm và thực hiện tốt công việc khác ngoài công việc chính của mình thì công ty nên sắp xếp cho họ thực hiện thử công việc đó, nếu thấy phù hợp thì có thể luân chuyển trên cơ sở công khai minh bạch và công bằng.

4.2.3 Giải pháp về “Điều kiện làm việc”

- Luôn đảm bảo cung cấp đầy đủ các thiết bị và phương tiện thực hiện công việc cho nhân viên, tạo điều kiện thuận lợi cho nhân viên phát huy hết khả năng và hoàn thành tốt công việc của mình.

- Nâng cao ý thức chấp hành pháp luật, chấp hành nội quy về an toàn, vệ sinh lao động của nhân viên để tăng năng suất lao động, tăng khả năng làm việc và bảo đảm sức khỏe, an toàn cho nhân viên. Phát huy vai trò và trách nhiệm của nhân viên về việc đảm bảo an toàn cho sức khỏe của khách hàng và người lao động trong khách sạn trong bối cảnh đại dịch COVID-19 vẫn còn diễn biến phức tạp.

- Lãnh đạo mỗi bộ phận nên khuyến khích các nhân viên trong bộ phận của mình đoàn kết với nhau, chia sẻ những khó khăn không chỉ trong công việc mà còn trong cả cuộc sống hàng ngày bằng việc thăm hỏi đồng viên lẫn nhau.

- Bên cạnh việc hỗ trợ quan tâm nhân viên, lắng nghe quan điểm cũng như coi trọng sự đóng góp của nhân viên. Ban lãnh đạo cần tránh tình trạng thiên vị với những nhân viên thân thiết hay quen biết vì điều này dẫn đến sự

không hài lòng của một bộ phận nhân viên khác.

4.2.4 Giải pháp “Đào tạo - thăng tiến”

Khách sạn nên cập nhật các kỹ năng, kiến thức mới cho nhân viên giúp họ có thể áp dụng thành công các thay đổi, kỹ năng phục vụ khách. Hướng dẫn cho nhân viên mới, nhân viên thường gặp khó khăn trong những ngày đầu làm việc, các chương trình định hướng công việc sẽ giúp cho họ mau chóng thích ứng với môi trường làm việc của công ty. Mặt khác, bộ phận đào tạo đánh giá lại chương trình đào tạo của khách sạn hiện nay có những mặt mạnh, điểm yếu, thuận lợi cũng như nguy cơ nào, nội dung phương pháp đào tạo có hợp lý chưa từ đó hoạch định kế hoạch đào tạo phát triển dài hạn. Ngoài ra thực trạng cho thấy khách sạn tổ chức nhiều khóa đào tạo cho nhân viên nhưng chưa chuyên sâu vào lĩnh vực chuyên môn của nhân viên, chưa quan tâm đến liệu nhân viên áp dụng được những gì sau khóa học. Các khóa đào tạo tốn nhiều chi phí, nhân viên tham gia còn mang tư tưởng được tăng bậc lương nên việc học mang tính đối phó hơn là nâng cao tay nghề. Để khắc phục tình trạng đó, công ty nên mở các khóa đào tạo thật sự cần thiết hợp với yêu cầu công việc hiện tại, và nên có quy định yêu cầu nhân viên sau khi tham gia các khóa đào tạo phải nộp văn bằng, chứng chỉ, kết quả học tập có liên quan, bên cạnh đó có thể tiến hành kiểm tra lại kỹ năng chuyên môn của NLD.

Lãnh đạo khách sạn nên tạo điều kiện để cấp dưới có nhiều cơ hội được đi học tập và bồi dưỡng, khi cấp dưới có nhu cầu học tập nên xem xét nếu đó là hợp lý, có phương án hỗ trợ và tạo điều kiện thuận lợi khi cấp dưới có nhu cầu. Trong quá trình họ đi học nên hỗ trợ về mặt thời gian như giảm bớt số công việc cũng như về kinh phí để họ có thể tập trung tốt hơn cho việc học.

Về cơ hội thăng tiến cũng như thế nên tạo điều kiện để những người có năng lực thực sự, những người có nhiều đóng góp cho tổ chức được đề bạt để

họ có niềm tin với tổ chức và gắn bó với tổ chức hơn, hãy để họ thấy được một môi trường làm việc công bằng, bằng cách ghi nhận lại sự đóng góp của tất cả mọi người bằng những cuốn sổ chấm công hay bằng một hình thức ghi nhận sự đóng góp khác, ghi lại tất cả những cá nhân hoàn thành tốt và không hoàn thành tốt nhiệm vụ của mình hay những ý kiến đóng góp mang tính chất xây dựng.

Hơn nữa, trước khi quyết định thăng chức một nhân viên nào đó, nhà quản lý cần xem xét nhân viên này có những kỹ năng gì cho công việc, nhân viên này đã làm việc và cư xử như thế nào ở vị trí hiện tại và nhân viên này thực hiện công việc hàng ngày với thái độ như thế nào, từ đó ra quyết định chính xác và công bằng hơn.

Chuẩn bị đội ngũ cán bộ quản lý, nhân viên kế cận đào tạo và phát triển giúp nhân viên có được những kỹ năng cần thiết cho cơ hội thăng tiến và thay thế cho các cán bộ quản lý chuyên môn khi cần như vậy sẽ tiết kiệm được chi phí tuyển dụng. Mặt khác lãnh đạo nên quan tâm và đề ra những chính sách đào tạo và thăng tiến phù hợp cho NLD, nhất là đối tượng nữ giới.

4.2.5 Giải pháp đối với các quan hệ trong khách sạn giữa người lao động với “Lãnh đạo” và “Đồng nghiệp”

Nếu một tổ chức có mối quan hệ tốt sẽ tác động tích cực đến hiệu quả làm việc và điều này ngược lại đối với những tổ chức mất đoàn kết nội bộ, có khoảng cách giữa cấp trên và cấp dưới. Để xây dựng mối quan hệ trong một tổ chức không phải là chuyện đơn giản nó tùy thuộc rất nhiều vào người đứng đầu tổ chức, muốn tập thể đoàn kết với nhau thì lãnh đạo phải thường tổ chức những hoạt động cho mọi người cùng tham gia như tổ chức các chuyến du lịch vào các dịp lễ, tổ chức chào mừng các ngày kỷ niệm như Quốc tế Phụ nữ, ngày thành lập khách sạn,...thông qua những buổi hoạt động như thế này thì mọi người sẽ hiểu nhau hơn và khoảng cách giữa lãnh đạo và cấp dưới sẽ

được rút ngắn hơn, Sự quan tâm của lãnh đạo sẽ là một yếu tố rất quan trọng tạo động lực cho cấp dưới làm việc tốt hơn, lãnh đạo cần ghi nhận những đóng góp của cấp dưới để có thể khen thưởng hay xử phạt đúng đối tượng. Lãnh đạo phải có hình thức chăm công và ghi nhận những đóng góp và sự thiếu trách

nhiệm của nhân viên để cuối tháng có những hình thức khen, phạt phù hợp. Hơn nữa cán bộ quản lý của công ty phải thường xuyên tìm hiểu tâm tư nguyện vọng của nhân viên lắng nghe, những ý kiến góp ý đề xuất của nhân viên và giải quyết kịp thời cũng như chân chính công tác quản lý nếu thầy góp ý đó là đúng. Tạo điều kiện và cơ chế để các bộ nhân viên phát huy quyền làm chủ của mình thông qua đoàn thể, hội nghị công nhân viên chức hàng năm. Đối với việc tặng quà nhân dịp sinh nhật của nhân viên, công ty có thể tổ chức một buổi sinh hoạt giữa các nhân viên có ngày sinh trong tháng vì đó sẽ là dịp giúp nhân viên họp mặt, tạo không khí vui vẻ giữa lãnh đạo với nhân viên, giúp nhân viên cảm nhận được rằng công ty không chỉ quan tâm về vật chất mà còn về tinh thần cho họ.

4.3 Kiến nghị

4.3.1 Kiến nghị đối với cơ quan Nhà nước

Trong quá trình phát triển của doanh nghiệp thì nhà nước có vai trò quan trọng trong việc đưa ra một số văn bản đảm bảo nhu cầu và tình hình hoạt động của doanh nghiệp như: luật lao động, luật doanh nghiệp, luật thương mại...điều này có ảnh hưởng không nhỏ bởi các doanh nghiệp đều phải hoạt động trong khuôn khổ của luật pháp.

Qua nghiên cứu đề tài này, em thấy rằng việc can thiệp tích cực của nhà nước sẽ giúp cho công tác hoạch định nhân lực tại khách sạn sẽ hiệu quả hơn.

Thứ nhất, Nhà nước nên hoàn thiện hơn các chính sách và các điều luật liên quan đến: Luật lao động, chính sách lương thưởng, thuế thu nhập

để đảm bảo công bằng cho lao động, tránh tình trạng giá cả tăng nhanh mà tiền lương không đáp ứng đủ, từ đó đảm bảo nhu cầu đời sống hằng ngày của người dân, giúp họ an tâm làm việc và cống hiến.

Thứ hai, Nhà nước nên chú trọng hơn đến vấn đề giáo dục đặc biệt là giáo dục nâng cao. Các trường Đại học hiện nay trên cả nước là khá lớn chưa tính đến các cơ sở đào tạo nhỏ hay trung tâm đào tạo nghề, do đó mà lượng sinh viên tốt nghiệp ra trường hằng năm là rất lớn. Vấn đề đặt ra ở đây là tình trạng trình độ của sinh viên sau khi tốt nghiệp không được đảm bảo và sàng lọc kỹ càng, khiến cho họ khi bước chân vào môi trường làm việc tại các doanh nghiệp hay khách sạn gặp nhiều khó khăn trong việc thực hành và áp dụng kiến thức đã học vào trong công việc. Do đó Nhà nước cần có nhiều biện pháp chủ trương hơn trong việc khuyến nghị các trường Đại học hay các cơ sở đào tạo đưa ra nhiều chương trình thực hành hơn cho sinh viên, tránh đặt nặng lý thuyết bởi bản chất của lao động dịch vụ là cần kỹ năng thực hành và kinh nghiệm nhiều hơn là lý thuyết máy móc cứng nhắc. Một khi sinh viên có đủ trình độ và kỹ năng cần thiết cho công việc, họ sẽ cảm thấy tự tin hơn và có nhiều cơ hội để tiếp cận hơn với công việc đúng chuyên ngành mà mình đã học trong tương lai, từ đó giúp doanh nghiệp hay khách sạn dễ dàng hơn trong công tác hoạch định nhân lực của mình.

Thứ ba, Nhà nước nên xây dựng các chương trình đánh giá đúng đắn cho các công ty hay doanh nghiệp cung ứng nguồn nhân lực. Hiện nay có rất nhiều công ty sẵn đầu người đang hoạt động, trong số đó có nhiều công ty là đối tác cho các khách sạn hay doanh nghiệp lớn trên cả nước. Tuy nhiên nguồn nhân lực mà các công ty này cung cấp lại không đảm bảo chất lượng đúng như yêu cầu của các khách sạn, khiến cho họ khi tuyển được nhân lực thì họ lại phải mất công trong việc đào tạo lại từ đầu nguồn nhân lực kém chất lượng đó, gây ra nhiều hậu quả cả về chi phí lẫn thời gian của khách sạn. Do

vậy, một chương trình đánh giá, khảo sát thực trạng của các công ty này sẽ giúp các doanh nghiệp hay khách sạn an tâm hơn trong công tác hoạch định nhân lực, tìm kiếm người tài cho doanh nghiệp của mình, phục vụ tốt hơn nhu cầu hoạt động kinh doanh sau này.

4.3.2. Những kiến nghị đối với Tổng cục du lịch

-Đưa ra các chương trình hoạch nhân lực, các chính sách đáp ứng, kế hoạch đáp ứng hay tìm ra biện pháp tối đa hóa công tác hoạch định nhân lực. Từ đó làm cơ sở cho các doanh nghiệp khách sạn áp dụng, triển khai kế hoạch, chính sách nhằm phát triển nguồn nhân lực cho doanh nghiệp của mình.

-Khuyến khích các doanh nghiệp chủ động áp dụng các tiêu chuẩn quản lý chất lượng: Bộ tiêu chuẩn ISO 9001-2000, ISO 9001-2009.

KẾT LUẬN

Việc thu hút nhân tài đã khó, giữ chân nhân tài còn khó hơn, để có thể giữ chân được nhân tài đòi hỏi các tổ chức phải tìm hiểu những nhân tố khiến họ ở lại lâu dài với mình. Thông qua việc nghiên cứu lý luận và khảo sát thực tế sự cam kết của nhân viên đối với công việc tại Khách sạn JW Marriott Hanoi, nghiên cứu đã đề xuất mô hình nghiên cứu và giả thuyết nghiên cứu. Để kiểm định mô hình và giả thuyết nghiên cứu, phương pháp hồi quy đa biến trên cơ sở áp dụng phần mềm SPSS được sử dụng. Kết quả nghiên cứu cho thấy, với dữ liệu thứ cấp và sơ cấp thu thập được từ 200 phiếu khảo sát nhân viên của Khách sạn JW Marriott Hanoi, nghiên cứu xác định được có 6 nhân tố tác động tích cực đến sự cam kết trong công việc của nhân viên tại Khách sạn JW Marriott Hanoi bao gồm: : 1) Tiền lương và phúc lợi; 2) Điều kiện làm việc; 3) Đào tạo và thăng tiến; 4) Mối quan hệ với đồng nghiệp; 5). Mối quan hệ với cấp trên và 6) Bản chất công việc. Bên cạnh đó việc sử dụng kiểm định t-test và ANOVA để kiểm tra sự khác biệt về sự cam kết theo các đặc điểm cá nhân, cho thấy sự cam kết của nhân viên còn khác nhau dựa trên thời gian công tác, vị trí làm việc, độ tuổi và trình độ của nhân viên tại Khách sạn JW Marriott Hanoi. Trên cơ sở các phân tích ở chương 3, 6 giải pháp đã được tác giả đề xuất tương ứng với 6 nhân tố tác động đến sự cam kết của nhân viên tại Khách sạn JW Marriott Hanoi.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tài liệu tham khảo Tiếng Việt

1. Bùi Văn Thụy (2020), ‘Các yếu tố tác động đến sự hài lòng công việc của nhân viên tại ngân hàng thương mại trên địa bàn tỉnh Đồng Nai’, Tạp chí Công thương.
2. Đậu Hoàng Hưng (2018), ‘Yếu tố ảnh hưởng đến mức độ hài lòng trong công việc của nhân viên văn phòng: Nghiên cứu thực nghiệm tại các doanh nghiệp thuộc Khu kinh tế Vũng Áng, tỉnh Hà Tĩnh’, Tạp chí Khoa học và Công nghệ, số 46.2018, trang 129 - 134
3. Đỗ Hữu Nghị, Trần Phương Quang, Châu Kiến Phong (2015), ‘Các nhân tố ảnh hưởng đến mức độ hài lòng trong công việc của giáo viên tại Thành phố Vị Thanh, tỉnh Hậu Giang’, Tạp chí Khoa học Trường Đại học Cần Thơ, số 17, tranh 70-75.
4. Đỗ Thu Hằng & Lê Thị Hiệp (2020), với nghiên cứu “Ngành Du lịch Việt Nam trong mùa dịch Covid-19 và vấn đề đặt ra”, *Tạp chí Tài chính*, tháng 10/2020
5. Đoàn Thị Thúy Hải và Nguyễn Thị Ngọc Mai (2020), ‘Các yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng đối với công việc của nhân viên tư vấn đầu tư tại Công ty Cổ phần Chứng khoán FPT’, Tạp chí Công thương, số 17, tháng 7/2020.
6. Hồ Huy Tựu và Phạm Hồng Liêm (2012). Sự gắn kết của NLD tại công ty du lịch Khánh Hòa, *Tạp chí Phát triển kinh tế*, số 264.10: 56-63.
7. Hoàng Trọng - Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008), Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS, Nhà xuất bản Hồng Đức, TP HCM.

8. Huỳnh Văn Thái & Võ Xuân Hậu (2020), với bài viết “Nguồn nhân lực du lịch Việt Nam trong bối cảnh cách mạng công nghệ số”, *Tạp chí Tài chính*, tháng 10/2020
9. Khách sạn JW Marriott Hanoi (2022) Báo cáo hoạt động kinh doanh
10. Khách sạn JW Marriott Hanoi (2022) Giới thiệu chung về khách sạn
11. Lục Mạnh Hiện và Nguyễn Quang Vĩnh (2022). Ảnh hưởng của sự bất an trong công việc và thu nhập giảm đến ý định rời bỏ công việc của nhân viên ngành du lịch trong bối cảnh covid-19, *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, Số 296, 52-63 .
12. Nguyễn Đình Thọ (2011), Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh, NXB Lao động - xã hội, TP HCM
13. Nguyễn Phúc Nguyên, Nguyễn Thị Như Hiếu, Nguyễn Thị Thúy Hằng, Hoàng Anh Viện (2020). Nghiên cứu sự gắn kết của nhân viên đối với tổ chức trường hợp khách sạn 3 sao tại Đà Nẵng. *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, 276(6), 93-102.
14. Nguyễn Thị Thùy Linh (2019), Các nhân tố ảnh hưởng tới sự hài lòng trong công việc của đội ngũ công chức tại Ngân hàng Nhà nước Việt Nam, Luận văn Thạc sĩ Quản trị Nhân lực, Trường Đại học Lao động – Xã hội.
15. Nguyễn Thu Hằng, Nguyễn Thị Khánh Trang (2013), ‘Các yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng và lòng trung thành của giảng viên, viên chức tại các trường đại học, cao đẳng ở Lâm Đồng’, *Tạp chí Phát triển KH&CN*, tập 16, số Q3, trang 33-44
16. Nguyễn Tiên Thức (2018), ‘Các nhân tố ảnh hưởng đến sự hài lòng trong công việc của nhân viên quản lý cấp trung tại các khu công nghiệp

Đông Nam Bộ’, Tạp chí Khoa học Trường Đại học Cần Thơ, tập 54, số 6C(2018), trang 168 – 179.

17. Phạm Thu Hằng, Phạm Thị Thanh Hồng (2015), ‘Sự hài lòng của người lao động tại các tổ chức nước ngoài cung cấp dịch vụ đào tạo ở Việt Nam’, Tạp chí KHĐHQGHN: Kinh tế và Kinh doanh, tập 31, số 3, trang 32-41.

18. Phạm Văn Mạnh (2012), Nâng cao mức độ hài lòng trong công việc của nhân viên cơ sở tại Công ty viễn thông Viettel, Luận văn thạc sĩ, Đại học Kinh tế Quốc dân

19. Thủ tướng Chính Phủ (2020) Quyết định 147/QĐ-TTg 2020 chiến lược phát triển du lịch Việt Nam đến năm 2030

20. Trần Kim Dung (2005), ‘Đo lường mức độ thỏa mãn đối với công việc trong điều kiện của Việt Nam’, Tạp chí Phát triển khoa học và công nghệ, số 12, tr. 89-95.

21. Trần Kim Dung (2006), “Thang đo ý thức gắn kết đối với tổ chức”, Tạp chí Phát triển Kinh tế, Số 184 - Tháng 02/2006, tr.50-52.

22. Trần Kim Dung (2009), Quản trị nguồn nhân lực, Nhà xuất bản Tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh.

Tài liệu tham khảo Tiếng Anh

1. Balch, A. R., & Rankin, G. (2014). Tackling exploitation and forced labour in the UK hotel sector.

2. Barron, K., & Chou, S. Y. (2016). Developing normative commitment as a consequence of receiving help-the moderated mediating roles of team-member exchange and individualism? Collectivism: A multi-level model. *Journal of Management Sciences*, 3(2), 141-158.

3. Edralin, D. M. (2013). Work and life harmony: An exploratory case study of EntrePinays. *DLSU Business and Economics Review*, 22(2), 15-36.
4. Gallup Organization (2004) What Is Employee Engagement and How Do You Improve It? <https://www.gallup.com/workplace/285674/improve-employee-engagement-workplace.aspx>
5. Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
6. Marcoulides, G. A., & Schumacker, R. E. (2013). *Advanced structural equation modeling: Issues and techniques*. Psychology Press.
7. Mowday, R. T. (1982). Expectancy theory approaches to faculty motivation. *New Directions for Teaching and Learning*, 1982(10), 59-70.
8. Ncube, F., & Jerie, S. (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 and Management Sciences*, 3(4), 380-388.
9. Nguyen Quang VINH (2023) THE INFLUENCE OF PERSONAL RESOURCES ON JOB ENGAGEMENT OF EMPLOYEES IN TOURISM COMPANIES . *Journal Of Organizational Behavior Research*, Vol.: 8, Is.: 1, Pages: 231-243
10. Ondieki, E. B., & Samson, K. K. U. (2015). Hospitality Employment; Policies and Practices in Hotels in Kenya.
11. Priyankara, H. P. R., Luo, F., Saeed, A., Nubuor, S. A., & Jayasuriya, M. P. F. (2018). How does leader's support for environment promote organizational citizenship behaviour for environment? A multi-theory perspective. *Sustainability*, 10(1), 271.

12. Ramshida, A. P., & Manikandan, K. (2013). Organizational commitment as a mediator of counterproductive work behavior and organizational culture. *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*, 2(2), 59-69.

13. Ridings, C. M., & Gefen, D. (2004). Virtual community attraction: Why people hang out online. *Journal of Computer-mediated communication*, 10(1), JCMC10110.

14. Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 12, 10-24.

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 1 - PHIẾU KHẢO SÁT

Kính chào Anh/Chị!

Tôi là học viên cao học của Trường Đại học Lao động – Xã hội. Hiện tôi đang thực hiện nghiên cứu “*Nghiên cứu nhân tố ảnh hưởng đến sự cam kết của nhân viên tại Khách sạn JW Marriott Hanoi*”. Bảng câu hỏi được thiết kế để thu thập thông tin cho nghiên cứu. Những thông tin mà quý vị cung cấp sẽ được chúng tôi sử dụng duy nhất cho mục đích nghiên cứu và sẽ được bảo mật hoàn toàn. Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác của quý vị!

PHẦN I: THÔNG TIN CÁ NHÂN

1. Giới tính

- Nam Nữ

2. Độ tuổi

- Dưới 25 tuổi Từ 26 đến 35 tuổi
 Từ 36 đến 45 tuổi Từ 45 tuổi trở lên

3. Thâm niên công tác

- Dưới 3 năm Từ 5 đến dưới 10 năm
 Từ 3 đến dưới 5 năm Trên 10 năm

4. Trình độ học vấn

- Sau đại học Đại học
 Cao đẳng Trung cấp

5. Vị trí công tác

- Lãnh đạo Nhân viên

PHẦN II: PHỎNG VẤN Ý KIẾN

Anh/Chị vui lòng cho biết mức độ đồng ý đối với các tiêu chí dưới đây, bằng cách **khoanh tròn vào con số** diễn tả chính xác nhất mức độ mà Anh/Chị cho là thích hợp.

Nội dung	Mức độ đánh giá				
	Rất không đồng ý 1	Không đồng ý 2	Bình thường 3	Đồng ý 4	Rất đồng ý 5
Bản chất công việc					
Tôi luôn bận rộn với công việc	1	2	3	4	5
Tôi có khả năng làm việc độc lập	1	2	3	4	5
Tôi có cơ hội được làm những công việc khác nhau	1	2	3	4	5
Tôi có thể làm nhiều việc không trái với lương tâm	1	2	3	4	5
Công việc mang lại cho tôi việc làm ổn định	1	2	3	4	5
Tôi có cơ hội phát huy khả năng của mình	1	2	3	4	5
Tôi có cơ hội thăng tiến trong công việc	1	2	3	4	5
Tôi cảm nhận về thành tựu tôi đạt được trong công việc	1	2	3	4	5
Điều kiện làm việc					
Nơi tôi làm việc rất an toàn	1	2	3	4	5
Nơi tôi làm việc sạch sẽ và thoáng mát	1	2	3	4	5
Tôi được cung cấp đầy đủ trang thiết bị hỗ trợ cho công việc của mình.	1	2	3	4	5

Trang thiết bị làm việc của tôi rất hiện đại	1	2	3	4	5
Tiền lương và phúc lợi					
Tôi đang có mức thu nhập thỏa đáng từ công việc	1	2	3	4	5
Mức lương hiện tại của tôi tương xứng với năng lực làm việc của tôi	1	2	3	4	5
Chính sách đãi ngộ nhân viên (lương, thưởng...) là công bằng	1	2	3	4	5
Tôi được thưởng tương xứng với những đóng góp, cống hiến của mình	1	2	3	4	5
Tôi được xét thưởng công bằng khi hoàn thành tốt công việc	1	2	3	4	5
Mối quan hệ với đồng nghiệp					
Tôi cảm thấy thoải mái khi làm việc với người quản lý trực tiếp.	1	2	3	4	5
Tôi hài lòng với quá trình trao đổi, cung cấp thông tin nội bộ	1	2	3	4	5
Đồng nghiệp của tôi thoải mái và dễ chịu	1	2	3	4	5
Đồng nghiệp luôn sẵn sàng giúp đỡ tôi trong công việc	1	2	3	4	5
Tôi và đồng nghiệp phối hợp làm việc tốt	1	2	3	4	5
Mối quan hệ với cấp trên					
Cấp trên của tôi luôn lắng nghe ý	1	2	3	4	5

kiến của nhân viên					
Cấp trên của tôi luôn thể hiện sự thân thiện, tôn trọng nhân viên	1	2	3	4	5
Thành tích của tôi được cấp trên công nhận, đánh giá kịp thời	1	2	3	4	5
Đào tạo và thăng tiến					
Anh/Chị được đào tạo một cách đầy đủ để thực hiện công việc của mình hiệu quả	1	2	3	4	5
Ngân hàng có kế hoạch đào tạo và phát triển nhân viên rõ ràng	1	2	3	4	5
Ngân hàng luôn khuyến khích và tạo nhiều cơ hội thăng tiến và phát triển nhân viên	1	2	3	4	5
Ngân hàng có chính sách đào tạo và thăng tiến công bằng	1	2	3	4	5
Sự cam kết trong công việc của nhân viên					
Tôi cảm thấy tự hào với công việc của tôi	1	2	3	4	5
Thời gian trôi nhanh khi tôi làm việc	1	2	3	4	5
Tôi cảm thấy hạnh phúc khi tôi làm việc chăm chỉ.	1	2	3	4	5

XIN CHÂN THÀNH CẢM ƠN ANH/CHỊ!

PHỤ LỤC 2 KẾT QUẢ CHẠY SỐ LIỆU BẰNG PHẦN MỀM SPSS

1. Đặc điểm nhân khẩu học

Statistics						
		GIOI TINH	THOI GIAN CONG TAC	VI TRI CONG TAC	TRINH DO HOC VAN	DO TUOI
N	Valid	200	200	200	200	200
	Missing	0	0	0	0	0

GIOI TINH					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nữ	82	41.0	41.0	41.0
	Nam	118	59.0	59.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

THOI GIAN CONG TAC					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Duoi 5 nam	43	21.5	21.5	21.5
	Tu 5 - 10 nam	67	33.5	33.5	55.0
	Tren 10 nam	90	45.0	45.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

VI TRI CONG TAC					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Can bo quan ly	37	18.5	18.5	18.5
	Nhan vien	163	81.5	81.5	100.0
Total		200	100.0	100.0	

TRINH DO HOC VAN

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Thac si/ Tien si	9	4.5	4.5	4.5
	Cu nhan	30	15.0	15.0	19.5
	Cao dang	62	31.0	31.0	50.5
	Trung cap	77	38.5	38.5	89.0
	Trung hoc day nghè	22	11.0	11.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

DO TUOI

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Duoi 25 tuoi	10	5.0	5.0	5.0
	26 - 35 tuoi	30	15.0	15.0	20.0
	36 - 45 tuoi	92	46.0	46.0	66.0
	Hon 45 tuoi	68	34.0	34.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

2. Độ tin cậy

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.886	.886	8

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3.551	3.455	3.640	.185	1.054	.004	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
BCCV1	24.77	29.052	.781	.712	.859
BCCV2	24.87	29.926	.720	.580	.865
BCCV3	24.95	31.841	.570	.364	.880
BCCV4	24.86	30.617	.648	.553	.872
BCCV5	24.82	30.373	.670	.544	.870
BCCV6	24.96	29.902	.650	.512	.872
BCCV7	24.82	30.976	.612	.485	.876
BCCV8	24.85	31.063	.598	.474	.877

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
28.41	39.158	6.258	8

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.871	.872	5

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3.298	2.940	3.525	.585	1.199	.047	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TLPL1	13.15	13.160	.735	.550	.834
TLPL2	13.17	14.162	.690	.509	.846
TLPL3	13.55	14.681	.652	.452	.855
TLPL4	12.97	12.969	.723	.558	.837
TLPL5	13.13	13.119	.694	.521	.845

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
16.49	20.613	4.540	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.859	.861	5

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3.139	2.830	3.380	.550	1.194	.050	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DTTT1	12.66	11.070	.686	.481	.828
DTTT2	12.32	11.111	.583	.402	.854
DTTT3	12.58	10.869	.747	.561	.814
DTTT4	12.87	10.700	.656	.503	.835
DTTT5	12.37	10.223	.724	.561	.817

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
15.70	16.293	4.037	5

Reliability Statistics

	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
Cronbach's Alpha	.862	5

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3.531	3.320	3.705	.385	1.116	.023	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DKLV1	14.22	15.439	.570	.340	.859
DKLV2	14.34	14.274	.618	.398	.849
DKLV3	14.07	14.437	.611	.408	.851
DKLV4	14.05	13.289	.777	.755	.808
DKLV5	13.95	12.982	.840	.799	.791

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
17.66	21.272	4.612	5

Reliability Statistics

	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
Cronbach's Alpha	.841	5

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3.764	3.505	3.910	.405	1.116	.033	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
QHDN1	14.92	12.671	.774	.624	.771
QHDN2	14.96	13.134	.682	.524	.798
QHDN3	15.32	13.433	.665	.493	.803
QHDN4	15.18	14.450	.587	.382	.823
QHDN5	14.91	14.424	.523	.297	.841

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
18.82	20.470	4.524	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.785	.787	3

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	2.950	2.875	3.040	.165	1.057	.007	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
QHCT1	5.98	3.371	.621	.408	.713
QHCT2	5.81	3.572	.678	.463	.655
QHCT3	5.91	3.606	.578	.343	.758

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
8.85	7.143	2.673	3

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.831	.831	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
GK1	5.85	3.626	.735	.546	.721
GK2	6.09	4.233	.637	.408	.817
GK3	6.15	3.756	.703	.511	.753

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
9.05	8.033	2.834	3

3. Phân tích nhân tố

Biến độc lập

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.862
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3475.955
	df	465
	Sig.	.000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared			Rotation Sums of Squared		
	Initial Eigenvalues			Loadings			Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9.258	29.863	29.863	9.258	29.863	29.863	4.618	14.898	14.898
2	2.977	9.603	39.466	2.977	9.603	39.466	3.524	11.369	26.267
3	2.405	7.757	47.223	2.405	7.757	47.223	3.386	10.923	37.190
4	2.065	6.660	53.883	2.065	6.660	53.883	3.178	10.250	47.440
5	1.727	5.571	59.455	1.727	5.571	59.455	3.129	10.094	57.534
6	1.682	5.426	64.881	1.682	5.426	64.881	2.277	7.346	64.881
7	.927	2.991	67.872						
8	.768	2.477	70.349						
9	.740	2.387	72.736						
10	.738	2.382	75.118						
11	.658	2.123	77.240						
12	.625	2.017	79.257						
13	.624	2.012	81.269						
14	.575	1.855	83.123						
15	.541	1.745	84.869						
16	.490	1.581	86.450						
17	.459	1.481	87.931						
18	.438	1.413	89.344						
19	.418	1.348	90.692						
20	.391	1.261	91.953						
21	.325	1.049	93.002						
22	.304	.980	93.983						
23	.293	.946	94.929						

24	.269	.867	95.796					
25	.261	.841	96.637					
26	.246	.794	97.431					
27	.188	.606	98.037					
28	.181	.585	98.622					
29	.166	.536	99.158					
30	.157	.507	99.665					
31	.104	.335	100.000					

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix^a

	Component					
	1	2	3	4	5	6
BCCV1	.830					
BCCV2	.759					
BCCV3	.590					
BCCV4	.723					
BCCV5	.713					
BCCV6	.684					
BCCV7	.717					
BCCV8	.694					
TLPL1		.802				
TLPL2		.758				
TLPL3		.779				
TLPL4		.757				
TLPL5		.713				
DTTT1			.750			
DTTT2			.671			
DTTT3			.799			
DTTT4			.733			
DTTT5			.725			
DKLV1				.738		
DKLV2				.642		
DKLV3				.600		
DKLV4				.773		
DKLV5				.841		
QHDN1					.830	
QHDN2					.692	
QHDN3					.755	

QHDN4					.728	
QHDN5					.707	
QHCT1						.806
QHCT2						.834
QHCT3						.790

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3	4	5	6
1	.520	.434	.464	.427	.350	.145
2	.823	-.452	-.160	-.248	-.169	.052
3	.020	.369	.102	-.039	-.779	.495
4	-.141	-.320	-.245	.224	.320	.816
5	.115	.572	-.427	-.585	.339	.144
6	-.136	-.204	.712	-.602	.158	.213

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Biến phụ thuộc

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.709
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	231.387
	df	3
	Sig.	.000

Correlation Matrix

		GK1	GK2	GK3
Sig. (1-tailed)	GK1		.000	.000
	GK2	.000		.000
	GK3	.000	.000	

QHCT	Pearson Correlation	.222**	.206**	.218**	.081	1	.361**	.188**	.372**
	Sig. (2-tailed)	.002	.003	.002	.253		.000	.008	.000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200
DTTT	Pearson Correlation	.430**	.480**	.490**	.365**	.188**	.407**	1	.607**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.008	.000		.000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200
GK	Pearson Correlation	.479**	.723**	.664**	.461**	.372**	.684**	.607**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	200	200	200	200	200	200	200	200

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

5. Phân tích hồi quy

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	DTTT, QHCT, QHDN, BCCV, TLPC, DKLV ^b		Enter

a. Dependent Variable: GK

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.859 ^a	.739	.731	.49042

a. Predictors: (Constant), DTTT, QHCT, QHDN, BCCV, TLPC, DKLV

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	131.204	6	21.867	90.922	.000 ^b
	Residual	46.418	193	.241		
	Total	177.622	199			

a. Dependent Variable: GK

b. Predictors: (Constant), DTTT, QHCT, QHDN, BCCV, TLPC, DKLV

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	-1.392	.214		-6.497	.000
	BCCV	.126	.052	.104	2.444	.015
	TLPC	.438	.046	.421	9.419	.000
	DKLV	.257	.048	.251	5.332	.000
	QHDN	.132	.044	.127	3.031	.003
	QHCT	.177	.041	.167	4.349	.000
	DTTT	.187	.055	.160	3.424	.001

a. Dependent Variable: GK