

SỰ GẮN BÓ CỦA NHÂN VIÊN ĐỐI VỚI CÔNG TY DU LỊCH KHÁNH HÒA

HỒ HUY TỰ* & PHẠM HỒNG LIÊM**

Nghiên cứu này khám phá các yếu tố ảnh hưởng trực tiếp hoặc gián tiếp thông qua sự hài lòng công việc đến sự gắn bó của nhân viên với Công ty du lịch Khánh Hòa của các nhân tố: Thương hiệu tổ chức, kiến thức trong lĩnh vực chuyên môn, văn hóa tổ chức, phù hợp mục tiêu, trao quyền, khuyến thưởng vật chất và tinh thần, và hỗ trợ của tổ chức. Phương pháp mô hình phương trình cấu trúc (SEM) được sử dụng để đánh giá các đo lường và kiểm định các mối quan hệ cấu trúc. Kết quả cho thấy ba thành phần của sự gắn bó (nỗ lực, tự hào, trung thành) của nhân viên chịu tác động có ý nghĩa thống kê của sự hài lòng công việc, phù hợp mục tiêu, kiến thức, hỗ trợ của tổ chức, và thương hiệu của tổ chức. Trong đó, sự hài lòng công việc bị ảnh hưởng bởi năm nhân tố: khuyến thưởng, văn hóa, trao quyền, hỗ trợ, và kiến thức.

Từ khóa: Gắn bó với tổ chức, Công ty du lịch Khánh Hòa.

1. Giới thiệu

Du lịch được xác định là lĩnh vực kinh tế trọng điểm số một, sẽ đóng góp 44% GDP và thu hút 40% lao động của Khánh Hòa vào năm 2020. Từ năm 2007 đến năm 2010, số lượng cơ sở lưu trú của tỉnh đã tăng từ 342 cơ sở/7.246 phòng lên 472 cơ sở/10.506 phòng. Tuy nhiên, số lượng lao động làm việc trong lĩnh vực này lại giảm tương ứng từ 43.362 người xuống còn 41.783 người. Cùng xu hướng này có 52 người đã nghỉ việc tại công ty du lịch Khánh Hòa trong năm 2011. Tình trạng “nhảy cóc” của người lao động đã gây ra rất nhiều khó khăn cho các công ty bị mất người giỏi. Thực trạng này đòi hỏi các đơn vị kinh doanh dịch vụ du lịch cần gia tăng sự gắn bó của nhân viên với tổ chức nhằm tạo ra một làn sóng chuyên động hướng về cùng một mục tiêu, khi đó những sự thay đổi cơ bản nhất có thể diễn ra nhanh chóng hơn.

Vậy trong du lịch, sự gắn bó của nhân viên với tổ chức bị tác động bởi những nhân tố nào? Phải chăng khi nhân viên hài lòng với công việc thì họ sẽ gắn bó với tổ chức hơn? Liệu uy tín của một thương hiệu có đủ sức hấp dẫn và giữ chân người tài trong môi trường kinh doanh đầy cạnh tranh? Với cách tiếp cận về sự gắn bó của nhân viên gồm 3 thành phần (nỗ

lực, tự hào, trung thành), nghiên cứu này đã giải thích sự gắn bó của nhân viên bị ảnh hưởng bởi các nhân tố mới như: Thương hiệu tổ chức, phù hợp mục tiêu, sự hỗ trợ của tổ chức, hay những gì mà người lao động nhận được từ tổ chức ấy (vật chất, tinh thần, kiến thức), và sự hài lòng công việc.

2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

2.1. Sự hài lòng công việc và gắn bó của nhân viên với tổ chức

Sự hài lòng công việc là những đánh giá dựa trên những nhận thức và tình cảm của nhân viên về niềm tin và cảm xúc tích cực của họ đối với công việc đó (Slack & cộng sự, 2010, tr.424). Sự gắn bó của nhân viên với tổ chức được thể hiện ở 2 khía cạnh: (i) gắn bó hành vi: Cá nhân mong muốn sẽ nhận được phần thưởng từ tổ chức hay ngược lại là thực hiện nghĩa vụ của mình với tổ chức đó theo cách “*một người tự trói buộc mình bằng chính hành động của anh ta*” (Mowday & cộng sự, 1979, tr.225), và (ii) gắn bó thái độ: Là sức mạnh tương đồng về sự đồng nhất của nhân viên với tổ chức và sự tham gia tích cực của nhân viên trong một tổ chức nhất định (Porter & cộng sự, 1974, tr.604).

*TS., Trường Đại học Nha Trang

**ThS., Trường Cao đẳng Văn hóa Nghệ thuật và Du lịch Nha Trang

Email: tuu_hohuy@yahoo.com, phliem10t@gmail.com

Sự gắn bó xuất hiện và phát triển chậm nhưng chắc chắn theo thời gian khi cá nhân đó suy nghĩ về mối quan hệ giữa họ và tổ chức. Ngược lại, sự hài lòng công việc là một thước đo không bền vững theo thời gian, nó phản ánh những hành vi tức thời đối với các vấn đề cụ thể như: lương, thưởng, giám sát (Mowday & cộng sự, 1979, tr.226). Vì thế, sự hài lòng thường được đo lường cùng với sự gắn bó (Slack & cộng sự, 2010, tr.424). Từ đó ta có giả thuyết đầu tiên:

H1: *Sự hài lòng công việc có tác động dương đến sự gắn bó của nhân viên với tổ chức.*

2.2. Khuyến thưởng vật chất và tinh thần

V.I. Lê-Nin cho rằng trong nhận thức lí luận, "vật chất là tính thứ nhất, là nguồn gốc khách quan của cảm giác, ý thức" (Triết học Mác-Lênin, 2006, tr.156). Vì thế, con người phản ánh thế giới trên cơ sở lợi ích của họ, và nhằm để bảo vệ lợi ích đó (Nguyễn Hữu Lam, 2007). Tiền lương, là số tiền mà một cá nhân có được từ việc làm công cho một tổ chức, chính là một trong số các biểu hiện cơ bản về lợi ích đó. Khi nhân viên cảm thấy bị đối xử không công bằng, họ sẽ bị ức chế, chán nản, thậm chí rời bỏ công việc (Trần Kim Dung, 2009). Khen thưởng và sự công nhận có mối tương quan với sự hài lòng công việc và có tác động đáng kể đến động lực làm việc của nhân viên, và là cơ sở cho sự gắn bó của họ với tổ chức (Danish & Usman, 2010).

H2a: *Khuyến thưởng vật chất và tinh thần có ảnh hưởng đến sự hài lòng công việc của nhân viên.*

H2b: *Khuyến thưởng vật chất và tinh thần có ảnh hưởng đến sự gắn bó của nhân viên với tổ chức.*

2.3. Sự phù hợp mục tiêu

Chất lượng của sản phẩm du lịch phụ thuộc rất nhiều vào thái độ và hành vi của nhân viên phục vụ. Chính họ là người truyền tải thông điệp của tổ chức đến với khách hàng. Ấn tượng của khách hàng về chất lượng dịch vụ của một tổ chức, thường được dựa trên những giao tiếp hàng ngày của họ với nhân viên phục vụ (Hartline & cộng sự, 2000). Vì thế đòi hỏi cần có sự tương đồng giữa mục tiêu và giá trị của nhân viên với văn hóa, chiến lược và giá trị của tổ chức. Điều này chỉ xảy ra khi nhân viên am hiểu, chia sẻ và kết nối với các mục tiêu và giá trị của tổ chức. Hartline & cộng sự (2000, tr.39) cho rằng một

tổ chức có liên quan đến dịch vụ đòi hỏi sự gắn bó của nhân viên đối với các mục tiêu và giá trị của tổ chức đó.

H3a: *Sự phù hợp mục tiêu có mối quan hệ dương với sự hài lòng công việc của nhân viên.*

H3b: *Sự phù hợp mục tiêu có mối quan hệ dương với sự gắn bó của nhân viên với tổ chức.*

2.4. Sự trao quyền

Trong dịch vụ du lịch, lợi thế cạnh tranh không chỉ có cơ sở vật chất tốt nhất, mà còn cung cấp dịch vụ tốt nhất. Trong đó, sự linh động và kĩ năng của nhân viên là nhân tố chính tạo nên sự khác biệt và làm tăng sự hài lòng của khách hàng (Ayupp & Chung, 2010). Vì thế sự trao quyền đặc biệt quan trọng, nó tồn tại khi người giám sát tin vào khả năng ra quyết định của nhân viên dưới quyền và khuyến khích họ sử dụng sáng kiến. Trao quyền được xem như là một cách đơn giản để động viên nhân viên làm việc nhiều hơn nữa (Yukl & Becker, 2006).

H4a: *Sự trao quyền có tác động thuận chiều đến sự hài lòng công việc của nhân viên.*

H4b: *Sự trao quyền có tác động thuận chiều đến sự gắn bó của nhân viên với tổ chức.*

2.5. Kiến thức trong lĩnh vực chuyên môn

Kiến thức trong lĩnh vực chuyên môn được hiểu là những kĩ năng chuyên biệt mà nhân viên tích lũy được trong học tập và công tác. Nó đóng một vai trò quan trọng trong việc tạo nên lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp (Dunford & cộng sự, 2001). Khách du lịch luôn được tham gia trong suốt quá trình cung cấp dịch vụ, cho nên họ có nhiều kinh nghiệm để đánh giá chất lượng sản phẩm của nhà cung cấp. Vì thế, các công ty du lịch luôn có những tiêu chuẩn và đặc thù khác nhau để tạo nên một phong cách phục vụ đặc trưng của riêng mình. Mối quan hệ giữa nhân viên du lịch và các công ty thường được kì vọng là mối quan hệ lâu dài.

H5a: *Có mối quan hệ dương giữa kiến thức trong lĩnh vực chuyên môn của doanh nghiệp với sự hài lòng công việc của nhân viên.*

H5b: *Có mối quan hệ dương giữa kiến thức trong lĩnh vực chuyên môn của doanh nghiệp với sự gắn bó của nhân viên với tổ chức.*

2.6. Văn hóa tổ chức

Văn hóa tổ chức là một hệ thống bao gồm các giá trị, niềm tin và các khuôn mẫu hành vi ứng xử hình thành nên bản sắc riêng của tổ chức. Nó còn thể hiện qua việc chia sẻ, giúp đỡ, học hỏi, đồng thuận với nhau, cũng có thể đó là việc các cá nhân học cách đối phó với các vấn đề xảy ra để thích ứng với môi trường bên ngoài và hội nhập với môi trường bên trong (Boon & Arumugam, 2006, tr.100). Các nghiên cứu cũng chỉ ra yếu tố đào tạo và phát triển, hoạt động nhóm có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn bó của nhân viên (Boon & Arumugam, 2006), và là một yếu tố quyết định quan trọng trong việc thúc đẩy cá nhân gắn bó với tổ chức (Zain & cộng sự, 2009).

H6a: Văn hóa tổ chức có mối quan hệ thuận chiều với sự hài lòng công việc của nhân viên.

H6b: Văn hóa tổ chức có mối quan hệ thuận chiều với sự gắn bó của nhân viên với tổ chức.

2.7. Sự hỗ trợ của tổ chức

Việc hỗ trợ có thể từ hai phía: từ cấp trên trực tiếp, và từ đồng nghiệp. Đối với phần lớn người lao động, công việc cũng thoả mãn nhu cầu tương tác. Vì vậy khi có những người cộng tác, hỗ trợ, hay khi lãnh đạo của họ là người hiểu biết, thân thiện sẽ làm tăng sự thoả mãn của nhân viên. Chính vì thế, nhân viên thường được mong muốn thoả mãn về các hành vi và các mối quan hệ đồng nghiệp tại nơi làm việc (Trần Kim Dung, 2009). Quan điểm này cũng được nhìn nhận dưới một góc độ khác, đó là ảnh hưởng của làm việc theo nhóm đến sự gắn bó của nhân viên với tổ chức (Jun & cộng sự, 2006).

H7a: Sự hỗ trợ của tổ chức có tác động dương lên sự hài lòng công việc của nhân viên.

H7b: Sự hỗ trợ của tổ chức có tác động dương lên sự gắn bó của nhân viên với tổ chức.

2.8. Thương hiệu tổ chức

Thương hiệu tổ chức được đề cập như là những giá trị mà tổ chức đó sẽ cung cấp và bảo đảm cho những yêu cầu của khách hàng (Aaker, 2004, tr.7). Trong lĩnh vực dịch vụ, thương hiệu dịch vụ chính là thương hiệu của tổ chức, bao trùm lên mọi sản phẩm hay dịch vụ, và là phần hồn của tổ chức đó. Nó tạo ra sự tin tưởng từ chính những cam kết và những gì mà tổ chức đã làm được. Như vậy, thương hiệu

không tồn tại trong thế giới thực, mà nó tồn tại trong tâm tưởng của khách hàng. Tính cách của thương hiệu phản ánh các giá trị, hành động, và phát ngôn của nhân viên trong tổ chức đó (Keller & Richey, 2006). Cho nên thương hiệu tổ chức luôn chiếm được sự quan tâm của các nhà quản lí, khách hàng và cả người lao động.

H8a: Thương hiệu tổ chức có mối quan hệ dương với sự hài lòng công việc của nhân viên.

H8b: Thương hiệu tổ chức có mối quan hệ dương với sự gắn bó của nhân viên với tổ chức.

3. Thang đo

Các khái niệm trong mô hình được đo lường bởi các thang đo đã có và đã được kiểm định qua các nghiên cứu trên thế giới. Cụ thể, 3 thành phần của sự gắn bó đã được Trần Kim Dung (2006) điều chỉnh vào điều kiện VN, bao gồm 9 biến thể hiện: (i) Sự nỗ lực để hoàn thành nhiệm vụ, nâng cao các kĩ năng, giúp công ty hoàn thành nhiệm vụ; (ii) niềm tự hào vì đã chọn công ty làm việc, được làm việc trong công ty, sẽ luôn làm việc cùng công ty; (iii) lòng trung thành: Ý định ở lại lâu dài cùng công ty, mặc dù có nơi khác đề nghị lương bổng cao hơn. Thang đo sự hài lòng công việc được đo lường bởi các biến quan sát: công ty là nơi làm việc tốt nhất, hài lòng khi làm tốt công việc, là một phần của công ty, giới thiệu công ty cho bạn bè (Jun & cộng sự, 2006, tr.810). Thang đo kiến thức được đo lường bởi 5 biến để đánh giá sự hiểu biết của nhân viên về: cung cách kinh doanh, sản phẩm dịch vụ, khách hàng, đối thủ cạnh tranh, ngành kinh doanh của tổ chức (Griffith & Lusch, 2007, tr.136). Sự trao quyền thể hiện qua 4 mục hỏi về khía cạnh cấp trên trao quyền cho nhân viên ra quyết định và thực hiện công việc, tin vào khả năng ra quyết định và phán xét của nhân viên (Hartline & Ferrell, 1996, tr.59). Khuyến thưởng vật chất và tinh thần có 8 biến về mức lương hiện tại, cách trả lương của công ty, xét thưởng công bằng, năng lực bản thân (Netemeyer & cộng sự, 1997, tr.96). Sự hỗ trợ của tổ chức được đo lường bởi 6 mục hỏi về sự hỗ trợ của cấp trên, giao tiếp giữa nhân viên và cấp trên, sự giúp đỡ của đồng nghiệp, sự chia sẻ và trông cậy vào đồng nghiệp (Netemeyer & cộng sự, 1997, tr.96). Văn hóa tổ chức được thể hiện qua 4 biến về công tác đào tạo, sự hỗ trợ từ các phòng ban, khuyến khích sáng tạo,

sự quan tâm của nhân viên về công ty (Wallach, 1983). Phù hợp mục tiêu có 3 mục hỏi thể hiện sự cam kết thực hiện mục tiêu, đồng ý với chiến lược kinh doanh của tổ chức, và năng lực phù hợp với yêu cầu công việc (Hart & cộng sự, 2000). Và thang đo thương hiệu tổ chức với 5 biến đo lường sự cảm nhận của nhân viên với những vấn đề liên quan đến thương hiệu: thích thú, ca ngợi, phê phán, ngưỡng nguyền, thành công (Mael & Ashforth, 1992). Thang đo Likert 5 bậc được sử dụng.

4. Mẫu nghiên cứu

Một mẫu đại diện được thu về từ 9 đơn vị của Công ty du lịch Khánh Hòa, gồm 131 nhân viên nam (39,7%) và 199 nữ (60,3%) làm việc ở khối ăn uống (97 nhân viên – 29,4%), khối tiền sảnh (84 nhân viên – 25,5%), khối buồng, giặt là (64 nhân viên – 19,4%), khối văn phòng (45 nhân viên – 13,6%), và các bộ phận khác (19 nhân viên – 5,8%). Trong đó, nhân viên đã qua đào tạo và có trình độ trung cấp là 234 nhân viên (70,9%), và trình độ cao đẳng, đại học là 96 nhân viên (29,1%). Về thu nhập hàng tháng, có 121 nhân viên (36,7%) thu nhập dưới 2 triệu đồng, 137 nhân viên (41,5%) có mức thu nhập từ 2 đến 4 triệu đồng, còn lại là dưới 9 triệu.

5. Phương pháp xử lý số liệu

Việc phân tích gồm hai bước: Thứ nhất, mô hình đo lường sẽ được đánh giá thông qua hệ số Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá (EFA) và phân tích nhân tố xác định (CFA) nhằm khẳng định tính đơn hướng, giá trị hội tụ và độ giá trị phân biệt của các thang đo, độ tin cậy tổng hợp, và tổng phương sai trích. Cuối cùng phương pháp mô hình hóa phương trình cấu trúc (SEM) được sử dụng để kiểm định các giả thuyết. Tất cả đều được xử lý bằng phần mềm SPSS 18.0 và AMOS 18.0.

6. Kết quả và thảo luận

Sau khi loại các biến có hệ số tương quan biến tổng nhỏ hơn 0,5 trong thủ tục kiểm định hệ số Cronbach's Alpha, 11 thang đo ban đầu đều có hệ số Cronbach's Alpha từ 0,764 đến 0,913. Phân tích EFA đã cho kết quả là có bốn nhân tố phụ thuộc (Hài lòng công việc, nỗ lực, tự hào, trung thành) cùng với bảy nhân tố độc lập được rút ra, với tổng phương sai trích được lần lượt là 75,79% và 68,70%. Phân tích CFA cho thấy mô hình đo lường là phù hợp tốt với dữ liệu, và các khái niệm đều đạt được tính đơn hướng (Bảng 1).

Bảng 1. Hệ số tương quan giữa các khái niệm

Khái niệm	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. HoTro										
2. T.Hieu	0,50									
3. V.Hoa	0,68	0,36								
4. T.Quyen	0,43	0,22	0,46							
5. K.Thuc	0,57	0,37	0,62	0,44						
6. H.Long	0,75	0,44	0,74	0,63	0,75					
7. N.Luc	0,27	0,20	0,27	0,29	0,29	0,43				
8. T.Hao	0,31	0,32	0,32	0,14 ^{ns}	0,41	0,45	0,24			
9. T.Thanh	0,42	0,36	0,34	0,16	0,39	0,34	0,07 ^{ns}	0,32		
10. K.Thuong	0,41	0,35	0,40	0,27	0,45	0,55	0,30	0,29	0,25	
11. M.Tieu	0,47	0,48	0,41	0,48	0,42	0,57	0,46	0,23	0,17	0,37

CMIN = 1137,91; df = 724; p = 0,000; GFI = 0,86; CFI = 0,94; TLI = 0,93; RMSEA = 0,042

Ghi chú: ns: Không có ý nghĩa thống kê ở mức 5%.

Bên cạnh đó, các thang đo cũng đạt được giá trị hội tụ, độ tin cậy tổng hợp và phương sai trích (Bảng 2). Các thang đo cũng đã đạt được giá trị phân biệt bằng thủ tục được đề xuất bởi Fornell & Lacker (1981). Theo đó, nếu bình phương hệ số tương quan của các cặp khái niệm nhỏ hơn trung bình của phương sai trích của chúng, thì độ giá trị phân biệt sẽ đạt được.

Bảng 2. Các chỉ số thống kê phản ánh độ phù hợp của mô hình đo lường

Cấu trúc khái niệm	Trọng số nhân tố	Độ tin cậy tổng hợp	Phương sai trích
Khuyến thưởng	0,76 - 0,80	0,91	60,36%
Hỗ trợ của tổ chức	0,75 - 0,85	0,86	61,41%
Thương hiệu tổ chức	0,62 - 0,80	0,81	50,99%
Kiến thức	0,68 - 0,76	0,84	56,29%
Sự trao quyền	0,69 - 0,77	0,77	52,12%
Sự phù hợp mục tiêu	0,79 - 0,82	0,84	63,54%
Văn hóa tổ chức	0,70 - 0,76	0,83	54,18%
Hài lòng công việc	0,76 - 0,82	0,83	62,52%
Nỗ lực	0,75 - 0,83	0,84	64,36%
Tự hào	0,68 - 0,79	0,79	55,00%
Trung thành	0,72 - 0,92	0,88	70,98%

Kết quả phân tích mô hình phương trình cấu trúc cho thấy thống kê này có ý nghĩa với kích thước mẫu là 330 (Bảng 3). Các giả thuyết đề xuất ban đầu được kiểm tra: Các mối quan hệ không có ý nghĩa thống kê ($p > 0,05$) sẽ bị loại, và các giả thuyết được ủng hộ được trình bày ở Hình 1.

Bảng 3. Tác động của các nhân tố với ý thức gắn bó với tổ chức được chuẩn hóa.

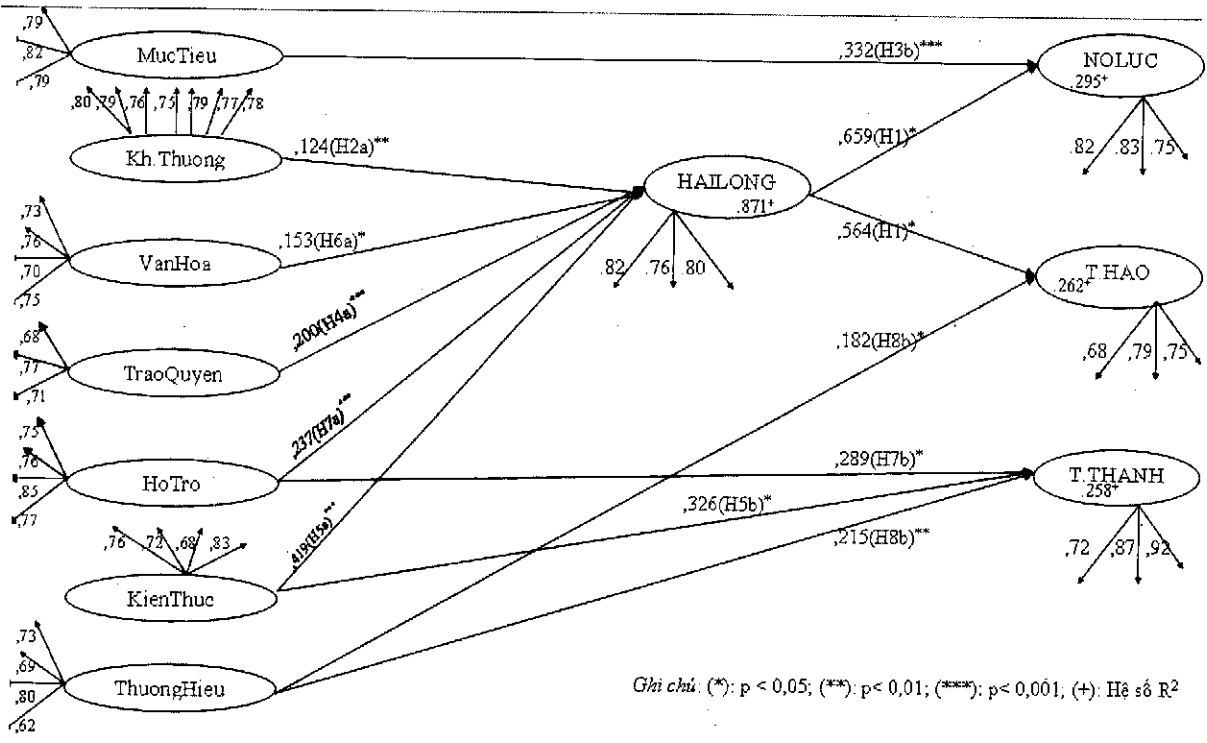
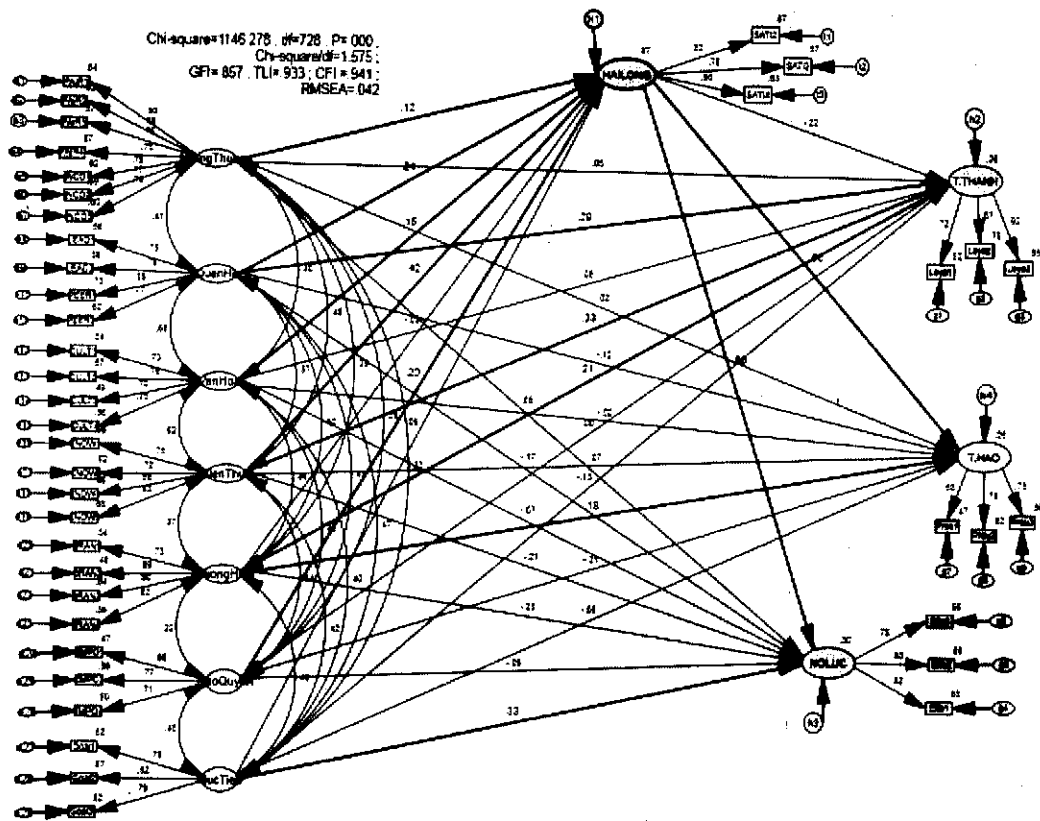
Khái niệm	Hài lòng	Nỗ lực	Tự hào	Trung thành
Kiến thức	0,42 ^{***}			0,33 [*]
Hỗ trợ	0,24 ^{***}			0,29 [*]
Khuyến thưởng	0,12 ^{**}			
Văn hóa	0,15 [*]			
Trao quyền	0,20 ^{***}			
Mục tiêu		0,33 ^{***}		
Thương hiệu			0,18 [*]	0,22 [*]
Hài lòng		0,66 [*]	0,56 [*]	
R ²	87,1%	29,5%	26,2%	25,8%

CMIN = 1146,28; df = 728; p-value = 0,000; GFI = 0,86; CFI = 0,94; TLI = 0,93; RMSEA = 0,042.

Ghi chú: (*) : $p < 0,05$; (**) : $p < 0,01$; (***) : $p < 0,001$

Kết quả cho thấy 87,1% sự hài lòng công việc bị ảnh hưởng bởi những kiến thức chuyên môn mà nhân viên đã tích lũy được trong quá trình làm việc tại công ty ($\beta = 0,42$, $t = 6,90$ ^{***}), bởi sự hỗ trợ của công ty ($\beta = 0,24$, $t = 3,64$ ^{***}), sự trao quyền ($\beta = 0,20$, $t = 3,71$ ^{***}), văn hóa tổ chức ($\beta = 0,15$, $t = 2,53$ ^{*}) và các chính sách, chế độ về khuyến thưởng ($\beta = 0,12$, $t = 2,85$ ^{**}). Ngoài ra 3 thành phần của sự gắn bó bị tác động bởi 5 nhân tố. Trong đó 29,5% của ý thức nỗ lực của nhân viên bị ảnh hưởng bởi hài lòng công việc ($\beta = 0,66$, $t = 2,4$ ^{*}), phù hợp mục tiêu ($\beta = 0,33$, $t = 3,66$ ^{***}); 26,2% của niềm tự hào của nhân viên bị tác động bởi hài lòng công việc ($\beta = 0,56$, $t = 2,04$ ^{*}), thương hiệu tổ chức ($\beta = 0,18$, $t = 2,09$ ^{*}); và 25,8% của lòng trung thành của nhân viên bị ảnh hưởng bởi những kiến thức mà họ có được trong quá trình làm việc ($\beta = 0,33$, $t = 2,32$ ^{*}), sự hỗ trợ của tổ chức ($\beta = 0,29$, $t = 2,54$ ^{*}), và thương hiệu tổ chức ($\beta = 0,22$, $t = 2,72$ ^{*}).

Tóm lại, 3 thành phần (nỗ lực, tự hào, trung thành) của sự gắn kết của nhân viên đối với Công ty du lịch Khánh Hòa được thể hiện qua 3 phương trình hồi quy chuẩn hóa thể hiện mối quan hệ tuyến tính giữa mỗi thành phần với các nhân tố liên quan như sau:



Ghi chú: (*) : p < 0,05; (**) : p < 0,01; (***) : p < 0,001; (+) : Hệ số R²

Hình 1. Mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM)

Trung thành = $0,326 \cdot \text{Kiến thức} + 0,289 \cdot \text{Hỗ trợ} + 0,215 \cdot \text{Thương hiệu}$

Nỗ lực = $0,659 \cdot \text{Hài lòng} + 0,332 \cdot \text{Mục tiêu}$

Tự hào = $0,564 \cdot \text{Hài lòng} + 0,182 \cdot \text{Thương hiệu}$

Trong đó:

Hài lòng = $0,419 \cdot \text{Kiến thức} + 0,237 \cdot \text{Hỗ trợ} + 0,200 \cdot \text{Trao quyền} + 0,153 \cdot \text{Văn hóa} + 0,124 \cdot \text{Khuyến thưởng}$

Kết quả này cho thấy mức độ ảnh hưởng của từng biến độc lập lên biến phụ thuộc: Mỗi 1 (điểm) thay đổi ở biến độc lập sẽ làm cho biến phụ thuộc thay đổi một lượng nhất định (bằng hệ số của biến độc lập đó) trong điều kiện các yếu tố khác không thay đổi. Ví dụ, khi kiến thức tăng lên 1 (điểm) thì trung thành sẽ tăng lên 0,326 (điểm), và hài lòng sẽ tăng lên 0,419 (điểm). Vì bản thân hài lòng lại là biến độc lập tác động đến nỗ lực và tự hào, cho nên khi hài lòng tăng 1 thì nỗ lực cũng sẽ tăng 0,659 và tự hào tăng 0,564. Như vậy, sự thay đổi của mỗi nhân tố sẽ có tác động khác nhau lên từng thành phần của sự gắn kết.

Kết quả phân tích cho thấy những nhân viên giới nghề rất hài lòng với công việc hiện tại, và mong muốn được làm việc lâu dài cùng công ty. Nghiên cứu cũng khẳng định thêm sức mạnh của thương hiệu trong thời đại ngày nay chính là niềm tự hào của nhân viên, và làm cho họ nỗ lực hơn trong công việc. Tuy nhiên, nó không là nhân tố ảnh hưởng đến sự hài lòng công việc. Mặc dù vậy, nghiên cứu cũng cho thấy khi người lao động hài lòng với công việc của mình, không có nghĩa là họ sẽ trung thành với tổ chức đó. Kết quả này giải thích thêm cho phát hiện của Gaertner (1999) rằng "*Hài lòng công việc là nguyên nhân của sự gắn bó, nhưng không có nghĩa là không còn tranh luận*" (tr.491). Người lao động trung thành với công ty chỉ vì họ đã quen với công việc hiện tại; vì các mối quan hệ tốt đẹp mà họ có được ở nơi làm việc, đó chính là sự giúp đỡ và hỗ trợ lẫn nhau trong công việc giữa những người đồng nghiệp hay giữa nhân viên và người quản lý trực tiếp; hay là vì người lao động mong muốn được làm việc cho các công ty có uy tín. Đây cũng chính là điều mà các công ty du lịch mong đợi ở nhân viên của mình, vì đó là nền tảng để tạo nên chất lượng của sản phẩm du lịch. Bên cạnh đó, những kiến thức mà nhân viên tích lũy được là nhân tố quan trọng

cho sự hài lòng công việc, và cho sự gắn bó của họ với tổ chức. "*Khi nhân viên đạt được sự lành nghề họ càng có thêm năng lượng và có nhận thức tích cực về sự trao quyền*" (Ayupp & Chung, 2010). Sự xuất hiện của yếu tố thương hiệu ảnh hưởng đến lòng trung thành và niềm tự hào của nhân viên hàm ý rằng các nhà quản lý nên chú trọng hơn nữa đến việc nâng cao hình ảnh, uy tín thương hiệu của đơn vị mình.

7. Một số gợi ý cho nhà quản lý

Nghiên cứu này kiểm định mô hình các mối quan hệ cấu trúc giữa các nhân tố: Thương hiệu, kiến thức, văn hóa, mục tiêu, trao quyền, khuyến thưởng, và hỗ trợ đến sự hài lòng công việc và sự gắn bó của nhân viên đối với Công ty du lịch Khánh Hòa. Kết quả của nghiên cứu chỉ ra một số gợi ý để gia tăng sự hài lòng công việc và gắn bó của nhân viên với công ty:

- Tăng cường công tác huấn luyện, đào tạo nghiệp vụ chuyên môn cho nhân viên trong toàn công ty nhằm giúp nhân viên mới có thể hòa nhập với tổ chức, thiết lập các mối quan hệ cần thiết trong công việc. Nhân viên cũng cần được biết về những hoạt động mà công ty đang thực hiện có ảnh hưởng đến mọi người như thế nào, và mỗi cán bộ quản lý phải là một điểm tựa để mỗi nhân viên có thể trông cậy vào khi gặp khó khăn.

- Hoàn thiện hơn chính sách khen thưởng về vật chất và tinh thần. Cần có sự kết nối tình cảm giữa người quản lý và nhân viên, đó chính là niềm tin của người quản lý đối với nhân viên, là việc tạo cơ hội cho nhân viên tham dự vào các quyết định mục tiêu công việc. Điều này sẽ tạo cho nhân viên cảm nhận được mình chính là chủ công ty.

- Đầu tư hơn nữa vào công tác quảng bá thương hiệu. Hãy truyền lửa cho nhân viên về niềm tin về sứ mệnh mà họ thực hiện. Chẳng hạn với thông điệp: "Chúng tôi mang đến cho bạn sự thoải mái và cảm giác thân thiện nhất" sẽ tạo cho nhân viên niềm tin về chất lượng dịch vụ của công ty. Chính nhờ niềm tin này sẽ giúp cho các nhân viên cảm thấy tự hào hơn để truyền tải giá trị dịch vụ của công ty đến với khách hàng. Nói cách khác, mỗi nhân viên sẽ trở thành một cầu nối giữa công ty và khách hàng, góp phần truyền thông giá trị và hình ảnh của công ty.

Bên cạnh đó, công ty cần sử dụng website của mình như một phương tiện giao tiếp, trao đổi thông tin, quảng bá hình ảnh công ty đến với mọi người một cách hiệu quả nhất. Cuối cùng, với slogan “Chúng ta là người đang hoang” và các hành động cụ thể theo slogan này, công ty đã truyền tải một hình ảnh thân thiện, nhất quán trong mắt khách hàng và nhân viên toàn công ty. Chẳng hạn, trong khi rất nhiều khách sạn ở Nha Trang đua nhau tăng giá vào mùa lễ, Tết, thì chính sách của công ty là nhất quán một giá và luôn bảo đảm chất lượng dịch vụ hoàn hảo trong mọi thời điểm. Điều này trở thành điểm khác biệt của công ty so với các đối thủ trong văn hóa ứng xử với khách hàng. Nó làm điểm tựa cho mỗi nhân viên của công ty có thể tự tin cam kết với khách hàng về giá cả và dịch vụ ở mọi thời điểm.

được phát triển dựa trên các cơ sở lý thuyết và thang đo đã được kiểm nghiệm. Kết quả phân tích chỉ ra rằng 3 thành phần của sự gắn bó bị ảnh hưởng bởi năm nhân tố. Cụ thể, người lao động sẽ nỗ lực hơn khi họ hài lòng với công việc hiện tại, được làm việc phù hợp với khả năng và khi họ cảm nhận được mục tiêu của mình là phù hợp với mục tiêu chung của công ty. Tiếp theo, niềm tự hào của nhân viên bị ảnh hưởng bởi sự hài lòng công việc và thương hiệu tổ chức. Và cuối cùng, nhân viên sẽ trung thành hơn khi họ nhận được sự hỗ trợ của công ty, được đào tạo, huấn luyện các kỹ năng, kiến thức cần thiết cho công việc, và được làm việc dưới thương hiệu công ty du lịch Khánh Hòa. Trên cơ sở đó, đưa ra một số gợi ý cho các nhà quản trị nguồn nhân lực trong việc thu hút và duy trì nhân viên ■

8. Kết luận

Mô hình nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến sự hài lòng và gắn bó của nhân viên với tổ chức

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Aaker A.D. (2004), “Leveraging the Corporate Brand”, *California Management Review*, Vol.46 (3), 6-18.
- Ayupp, K. & Chung, T.H. (2010), “Empowerment: Hotel Employees’ Perspective”, *Journal of Industrial Engineering and Management*, Vol.3 (3), 561-575.
- Bộ Giáo dục & Đào tạo (2006), *Giáo trình triết học Mác-LêNin*, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội.
- Boon, O.K. & Arumugam, V. (2006), “The Influence of Corporate Culture on Organizational Commitment: Case Study of Semiconductor Organizations in Malaysia”, *Sunway Academic Journal*, Vol.3, 99-115.
- Danish, R.Q. & Usman, A. (2010), “Impact of Reward and Recognition on Job Satisfaction and Motivation: An Empirical Study from Pakistan”, *International Journal of Business and Management*, Vol.5 (2), 159-167.
- Dunford, B.B., Snell, S.A., & Wright, P.M. (2001), “Human Resources and the Resource Based View of the Firm”, *Journal of Management*, Vol.27, 701-721
- Gaertner, S. (1999), “Structural Determinants of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Models”, *Human Resource Management Review*, Vol.9 (4), 479-493.
- Griffith, D.A. & Lusch, R.F. (2007), “Getting Marketers to Invest in Firm-Specific Capital”, *Journal of Marketing*, Vol.71 (1), 129-145.
- Hart, P.M., Wearing, A.J., Conn, M., Carter, N.L. & Dingle, R.K. (2000), “Development of the School Organisational Health Questionnaire: A Measure for Assessing Teacher Morale and School Organisational Climate”, *British Journal of Educational Psychology*, Vol.70 (24), 211-228.
- Hartline, M.D. & Ferrell, O.C. (1996), “The Management of Customer-Contact Service Employees”, *Journal of Marketing*, Vol.60 (October), 52-70.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. & Porter, L.W. (1979), “The Measurement of Organization Commitment”, *Journal of Vocational Behavior* Vol.14, 224-274.