

---

## IMPROVING THE CONNECTION BETWEEN EMPLOYEES AND KANDO RESTAURANT IN THANH HOA CITY

**Le Thi Ngoc<sup>a</sup>**

**Le Thi Ngan<sup>b</sup>**

<sup>a</sup>Thanh Hoa University of Culture, Sports and Tourism

Email: *lethingoc@dvttdt.edu.vn*

<sup>b</sup> Student of Hotel Management K10 (TUCST)

Email: *nle405790@gmail.com*

Received: 10/4/2024

Reviewed: 11/4/2024

Revised: 16/4/2024

Accepted: 24/5/2024

Released: 15/11/2024

*Employee engagement with the business is very important in business management that has a great influence on the success of the business. Managers always find ways to make employees achieve job satisfaction, leading to loyalty and long-term commitment to the business. For the tourism service business in general and the food service business in particular, engagement will create employees who are devoted to their work, the dedication of employees contributes to creating differences and uniqueness in the types of products and services of the business. The article evaluates the influencing factors and proposes solutions to improve employee engagement with Kando restaurant in Thanh Hoa city in the coming time.*

**Key words:** Employees; Enterprises; Restaurants; Influencing factors; Engagement.

---

### 1. Giới thiệu

Hoạt động dịch vụ, du lịch quý I/2024 sôi động và tăng trưởng ấn tượng với doanh thu dịch vụ lưu trú, ăn uống và du lịch lữ hành đạt 189 nghìn tỷ đồng, tăng 15,3% so với cùng kỳ năm trước, trong đó dịch vụ lưu trú, ăn uống ước đạt 174,9 nghìn tỷ đồng tăng 13,4%; du lịch lữ hành ước đạt 14,1 nghìn tỷ đồng, tăng 46,3% [5]. Những con số này phản ánh sự phục hồi mạnh mẽ của ngành du lịch với lượng khách du lịch trong nước và quốc tế không ngừng gia tăng. Để đáp ứng nhu cầu của du khách cũng như người dân, các nhà hàng và khách sạn mới xuất hiện ngày càng nhiều góp phần cải thiện cơ sở hạ tầng và dịch vụ du lịch, từ đó thúc đẩy sự phát triển bền vững của ngành.

Hiện nay, trên địa bàn thành phố Thanh Hóa xuất hiện nhiều cơ sở kinh doanh dịch vụ ăn uống theo những hình thức khác nhau đáp ứng mọi nhu cầu của khách hàng. Trong số đó, một nhà hàng hải sản nổi tiếng và phát triển mạnh trong những năm gần đây được nhắc đến là Nhà hàng hải sản Kando - một địa điểm ăn uống uy tín, sang trọng và tinh tế mà khách hàng

lựa chọn để “trao gửi vị giác”. Vào những lúc cao điểm, sức chứa ở mỗi cơ sở của nhà hàng lên tới hàng nghìn khách và để đạt hiệu quả tối đa trong quy trình phục vụ, nhà hàng đã phải huy động đông đảo nguồn nhân lực tham gia vào sự vận hành hệ thống nhà hàng, giữ lại những nhân lực nòng cốt, chất lượng và tuyển dụng những nhân lực có khả năng đáp ứng yêu cầu trong công việc.

Tuy nhiên, một thách thức không nhỏ đối với Nhà hàng hải sản Kando nói riêng và các doanh nghiệp du lịch nói chung khi sử dụng nhân lực là tình trạng “nhảy việc” của nhân viên. Chúng ta không thể phủ nhận nhân lực trong xã hội hiện tại vô cùng nhạy bén và sáng tạo. Họ dám nghĩ, dám làm, dám thử thách bản thân và sẵn sàng từ bỏ công việc cũ để đi tìm công việc mới vì lý do duy nhất đó là “trải nghiệm”. Trên thực tế, một nhân sự rời đi sẽ kéo theo khối lượng khách hàng mất đi. Nhân sự gắn kết lâu dài với doanh nghiệp sẽ giúp doanh nghiệp tiết kiệm được thời gian chi phí trong việc tuyển dụng, đào tạo và một số chi phí khác. Như vậy, vấn đề đặt ra đối với Nhà hàng hải sản Kando là “làm thế nào để giữ chân nhân sự?”. Nhìn thẳng vào vấn đề, nhà hàng cần đánh giá được các yếu tố làm gia tăng sự gắn kết của mỗi nhân viên đối với nhà hàng, dựa trên cơ sở đó nhà quản lý sẽ có những định hướng, chính sách phù hợp để giữ chân những nhân sự nòng cốt cho doanh nghiệp mình.

Trong bài viết này, tác giả tập trung nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên với Nhà hàng hải sản Kando (Thành phố Thanh Hóa). Kết quả nghiên cứu sẽ chỉ ra các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên với nhà hàng, từ đó đề xuất giải pháp nhằm gia tăng sự gắn kết của nhân viên đối với nhà hàng nói riêng và doanh nghiệp du lịch nói chung.

## **2. Tổng quan nghiên cứu vấn đề**

Ở hầu hết các quốc gia trên thế giới, nhân lực luôn là yếu tố được quan tâm hàng đầu nhằm nâng cao chất lượng thị trường lao động. Các cơ quan, tổ chức nhận định việc sử dụng nhân tài một cách hiệu quả sẽ góp phần đưa đến những giá trị cốt lõi lớn lao cho tổ chức của mình, hay nói cách khác nhân lực là yếu tố then chốt đẩy mạnh lợi thế cạnh tranh của mỗi tổ chức doanh nghiệp trên thị trường kinh tế.

Đã có nhiều bài viết trong nước và nước ngoài nghiên cứu về sự gắn kết của nhân viên với doanh nghiệp như: Kumaran và ctg (2013), “Sự gắn kết với tổ chức tại Công ty Neyveli Liguine” đã phân tích các nhân tố có tác động lên sự gắn kết của nhân viên đối với tổ chức tại Công ty Neyveli Lignite. Kết quả nghiên cứu chỉ ra 3 nhân tố có tác động chủ yếu đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức bao gồm: “Đào tạo và phát triển”, “Sự cân bằng công việc và cuộc sống”, “Sự trao quyền” [6]. Nguyễn Thị Kim Ánh và cộng sự (2018) với đề tài nghiên cứu: “Các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của người lao động đối với doanh nghiệp kinh doanh lưu trú và ăn uống vùng Duyên hải Nam Trung Bộ”. Đề tài đã xác định 8 nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết gồm “Môi trường làm việc”, “Quản lý trực tiếp”, “Bản chất công việc”, “Trách nhiệm xã hội”, “Vai trò cá nhân”, “Tiền lương”, “Hỗ trợ công việc” và “Cơ hội phát triển”; Nguyễn Mai Uyên, Huỳnh Trương Huy với bài viết “Các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn bó của nhân viên lễ tân khách sạn tại thành phố Cần Thơ” trong Tạp chí khoa học Kinh tế số 7(04) -2019 với kết quả nghiên cứu cho thấy 4 nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân

viên bao gồm: “Lương, phúc lợi, lãnh đạo”, “Mối quan hệ với đồng nghiệp”, “Điều kiện làm việc”, “Mối quan hệ với khách hàng”, đều có tác động đến sự gắn bó của nhân viên lễ tân khách sạn. Trong đó, nhân tố lương, phúc lợi và lãnh đạo tác động nhiều nhất đến sự gắn bó công việc; [4]

Có thể nói, các công trình nghiên cứu trên đã chỉ ra các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên với một số loại hình doanh nghiệp cũng như chỉ rõ mức độ ảnh hưởng của từng nhân tố. Một số công trình đã nghiên cứu trong cơ sở lưu trú, khách sạn, và đưa ra các giải pháp nâng cao sự gắn kết của nhân viên với doanh nghiệp. Tuy nhiên, chưa có công trình nào nghiên cứu về giải pháp nâng cao sự gắn kết của nhân viên với doanh nghiệp du lịch tại Thanh Hóa nói chung và doanh nghiệp kinh doanh nhà hàng – khách sạn nói riêng.

Việc nghiên cứu và tìm ra các giải pháp nâng cao sự gắn kết của nhân viên với Nhà hàng hải sản Kando là rất cần thiết và phù hợp với yêu cầu thực tiễn trong giai đoạn hiện nay.

### **3. Cách tiếp cận và phương pháp nghiên cứu**

Để tìm hiểu về các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên với doanh nghiệp nói chung và Nhà hàng hải sản Kando nói riêng, tác giả đã sử dụng nhiều phương pháp nghiên cứu, trong đó một số phương pháp quan trọng như: (1) *Phương pháp thu thập số liệu sơ cấp và thứ cấp*: Nghiên cứu các tài liệu liên quan đến các nhân tố ảnh hưởng sự gắn kết của nhân viên với doanh nghiệp. Phương pháp này là tiền đề lý luận giúp cho việc tổng hợp, phân tích, đánh giá các nội dung và đối tượng nghiên cứu một cách khách quan và khoa học. (2) *Phương pháp phân tích, tổng hợp* được sử dụng trong suốt quá trình nghiên cứu để đưa ra số liệu từ đó làm cơ sở đánh giá toàn diện các nội dung, đối tượng nghiên cứu. (3) *Phương pháp điều tra xã hội học* được thực hiện khảo sát nhân viên nhà hàng đối với các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của họ với nhà hàng để lấy số liệu minh chứng. (4) *Phương pháp chuyên gia*: Dựa vào kiến thức và kinh nghiệm của các chuyên gia để xây dựng các giả thuyết nghiên cứu, mô hình nghiên cứu, mẫu khảo sát, tư vấn chuyên sâu...

### **4. Nội dung nghiên cứu**

#### **4.1. Cơ sở lý thuyết về sự gắn kết của nhân viên với doanh nghiệp**

##### **4.1.1. Sự gắn kết**

Theo Michael Armstrong (2009) trong cuốn “Armstrong’s Handbook of human resource management practice” cho rằng “Sự gắn kết là sự phát triển và thực hiện theo quy trình đã được chuẩn hóa để tăng mức độ gắn kết của nhân viên với công việc của họ và tổ chức. Sự gắn kết là tình trạng mọi người cam kết với công việc, với tổ chức và được thúc đẩy để đạt được mức hiệu suất cao hơn. Nó thể hiện khi nhân viên cảm thấy thích thú, tích cực, hăng hái trong công việc và sẵn sàng bỏ thêm công sức để làm việc hết khả năng”. [7]

Schaufeli và Bakker (2010) trong cuốn “Investigating Work Engagement at the Workplace” cho rằng: “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”. Gắn kết công việc được hiểu là những trạng thái tinh thần được thể hiện qua suy nghĩ lời nói và hành động của nhân viên với công việc: đó là sự tràn đầy năng lượng dành tâm trí cho công việc, tận tụy với công việc nỗ lực làm việc ngay cả khi gặp khó khăn, làm việc

với niềm đam mê và nhiệt thành, luôn tìm thấy cảm hứng và tìm kiếm thử thách mới, hoàn toàn tập trung cho công việc và hạnh phúc khi dành hết thời gian cho công việc. [8]

Trên cơ sở các quan điểm của các nhà nghiên cứu về sự gắn kết, tác giả cho rằng: “Sự gắn kết là thái độ tích cực của người lao động đối với công việc ở doanh nghiệp, thái độ đó thể hiện qua cảm xúc tích cực về công việc; sự tự hào, tin tưởng, muốn gắn bó với doanh nghiệp; và khao khát nỗ lực hết mình vì mục tiêu của doanh nghiệp”.

#### *4.1.2. Tầm quan trọng của sự gắn kết giữa nhân viên với doanh nghiệp*

*Đối với nhân viên:* Sự gắn kết lâu dài với doanh nghiệp tạo điều kiện để nhân viên có thể phát triển toàn diện về thái độ, kiến thức, kỹ năng chuyên môn cũng như nâng cao khả năng chịu áp lực và năng suất lao động. Về lâu dài sự gắn kết giúp mỗi cá thể lao động có cơ hội thăng tiến về vị trí cấp bậc, về chế độ lương thưởng, đãi ngộ khi các chính sách dành cho nhân viên gắn bó lâu dài được thực hiện. Ngoài ra, gắn kết lâu dài với doanh nghiệp cũng tạo ra nhiều cơ hội cho người lao động trong việc mở rộng các mối quan hệ trong xã hội, thiết lập được các quan hệ chất lượng sẽ mang lại nhiều lợi ích cho sự phát triển nghề nghiệp của chính cá nhân đó sau này.

*Đối với tổ chức doanh nghiệp:* Nhân viên gắn bó với doanh nghiệp sẽ làm việc với năng suất cao hơn, đem đến sự hài lòng cho khách hàng, tạo doanh thu, lợi nhuận cao cho doanh nghiệp. Giúp doanh nghiệp tiết kiệm được nhiều chi phí trong tuyển dụng và đào tạo, tiết kiệm thời gian và ít thay đổi chính sách nhân sự cũng như điều chỉnh kế hoạch kinh doanh của doanh nghiệp.

#### *4.1.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên với doanh nghiệp*

Từ cơ sở lý thuyết và các nghiên cứu liên quan, trên cơ sở kế thừa và chọn lọc các yếu tố có ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên với doanh nghiệp. Tác giả tổng hợp một số yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên với doanh nghiệp như sau:

##### *Thứ nhất: Mối quan hệ giữa quản lý và nhân viên*

Người quản lý trực tiếp được hiểu là người chịu trách nhiệm trong việc quản lý vận hành nhân sự của một doanh nghiệp. Họ là người trực tiếp đảm nhận phân công công việc cho nhân viên, tổ chức các chương trình đào tạo, giám sát và phát triển đội nhóm. Mối quan hệ giữa quản lý với nhân viên tốt sẽ tạo tâm lý thoải mái, khích lệ, tạo động lực làm việc đối với nhân viên. Nhân viên sẽ muốn cống hiến, gắn bó lâu dài với tổ chức.

##### *Thứ hai: Đào tạo và phát triển*

Đào tạo và phát triển là hoạt động có vai trò đặc biệt quan trọng trong việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Nguồn nhân lực được đào tạo sẽ nhanh chóng tiếp cận kiến thức mới, trau dồi các kỹ năng nghiệp vụ chuyên môn, phát triển năng lực cá nhân tốt. Từ đó, họ có nhiều cơ hội thăng tiến trong tương lai, gia tăng sự gắn kết của nhân viên với doanh nghiệp.

##### *Thứ ba: Lương thưởng và phúc lợi*

Trong quá trình tham gia thị trường lao động, yếu tố về lương, thưởng và phúc lợi luôn là yếu tố then chốt để người lao động đưa ra quyết định có tham gia vào cơ cấu nhân sự của doanh nghiệp đó hay không. Một doanh nghiệp có thu nhập hấp dẫn sẽ thu hút được nguồn nhân lực dồi dào và giúp cho họ có thể gắn kết được lâu dài với doanh nghiệp.

*Thứ tư: Môi trường làm việc*

Môi trường làm việc bao gồm các yếu tố hữu hình và vô hình. Yếu tố hữu hình thuộc về vật chất như trang thiết bị, máy móc, mạng internet, vị trí việc làm... Môi trường làm việc với đầy đủ các yếu tố hữu hình sẽ giúp nhân viên làm việc năng suất và hiệu quả hơn. Yếu tố vô hình thuộc về tinh thần như mối quan hệ giữa nhân viên với nhân viên, giữa nhân viên với khách hàng... Một môi trường làm việc có sự gắn kết giữa các nhân viên sẽ làm cho mỗi cá thể người lao động cảm thấy thoải mái và dễ chịu, giúp họ tin cậy vào các mối quan hệ với nhau để cùng nhau phấn đấu vì mục đích chung của doanh nghiệp.

*Thứ năm: Cơ hội thăng tiến*

Thăng tiến chính là hoạt động cân nhắc đề xuất từ cấp lãnh đạo về việc xem xét đưa nhân sự lên cấp bậc mới cao hơn dựa vào các yếu tố như năng lực, năng suất làm việc, thời gian gắn bó, tinh thần trách nhiệm. Cơ hội thăng tiến được xem là yếu tố để đánh giá thực tế nhất cho quá trình nỗ lực phấn đấu và sự tận tâm của nhân viên đối với tổ chức, doanh nghiệp. Khi nhân viên được công nhận những nỗ lực và được thăng tiến trong sự nghiệp sẽ thúc đẩy động lực làm việc của nhân viên và gia tăng sự gắn kết với doanh nghiệp.

**4.2. Tổng quan về Nhà hàng hải sản Kando (Thành phố Thanh Hóa)**

Nhà hàng hải sản Kando (thuộc Công ty TNHH Thương mại và Dịch vụ Nam Quân), bắt đầu hoạt động ngày 27/5/2005 với ngành nghề kinh doanh G477 bán lẻ. Vào năm 2013, Công ty TNHH Thương mại và Dịch vụ Nam Quân đăng ký kinh doanh dịch vụ ăn uống tại cơ sở 1, sau 6 năm duy trì và phát triển vào tháng 6/2018 Nhà hàng hải sản Kando mở cơ sở 2 và đi vào hoạt động với đội ngũ cán bộ nhân viên khoảng 200 người. Vào cuối năm 2022 nhà hàng đã mở thêm cơ sở thứ 3 với sức chứa gần 1000 khách, là điểm đến mới lạ mang lại sự đột phá, cùng với đội ngũ nhân viên giàu kinh nghiệm đã mang lại cho nhà hàng sự phát triển lớn mạnh như ngày hôm nay, lượng khách lui tới ngày càng đông.

Để hoạt động kinh doanh ngày một phát triển, trong thời gian qua, Nhà hàng luôn chú trọng vào công tác nhân sự nhằm thu hút và giữ chân những nhân viên có năng lực, có trình độ, có tinh thần và thái độ tích cực phù hợp với tính chất ngành nghề kinh doanh.

Tuy nhiên, tại thời điểm này, Nhà hàng đang bị thiếu hụt về nhân sự để có thể đáp ứng mục đích phục vụ khách hàng trong thời gian tới. Một số nhân viên cố định (full time) đã nghỉ việc, nhân viên bán thời gian (part time) cắt giảm giờ làm khiến cho Nhà hàng phải đối mặt với nhiều khó khăn và thách thức. Vào thời gian cao điểm, số lượng nhân sự không đủ Nhà hàng phải đăng tuyển nhân viên làm theo ca, lấy lương theo giờ và trả lương sau khi kết thúc ca làm.

**Bảng 1: Thực trạng nguồn nhân lực của Nhà hàng hải sản Kando giai đoạn 2021 - 2024**

Năm	2021	2022	2023	2024
Số lượng lao động cơ sở 1	16	35	92	75
Số lượng lao động cơ sở 2	20	42	87	72
Số lượng lao động cơ sở 3		39	89	85

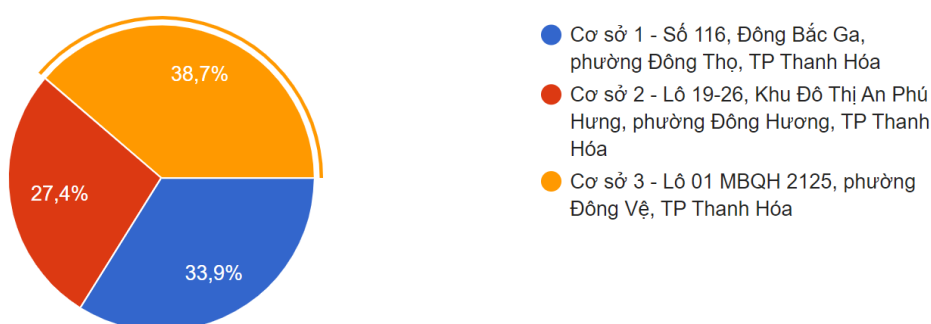
*Nguồn: Bộ phận nhân sự - Nhà hàng hải sản Kando*

### 4.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên với Nhà hàng hải sản Kando

Để đánh giá các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên với Nhà hàng hải sản Kando, nhóm nghiên cứu đã khảo sát nhân viên tại 3 cơ sở của Nhà hàng thông qua việc xây dựng 200 phiếu điều tra online (phiếu điện tử Google Drive). Kết quả thu về 191 phiếu trả lời (tỷ lệ hồi đáp đạt 95,5%). Trong 191 phiếu thu về có 186 phiếu hợp lệ với các phần trả lời đầy đủ chiếm tỷ lệ 97,38% và 5 phiếu không hợp lệ chiếm 2,62%.

Trong 186 phiếu, độ tuổi lao động từ 18 - 22 tuổi có 67 người chiếm 36%, từ 23 - 30 tuổi có 72 người chiếm 38,7%, từ 31 - 45 tuổi có 38 người chiếm 20,4%, còn lại là độ tuổi lao động trên 45 có 9 người chiếm 4,8%. Trong đó số nhân viên tại cơ sở 1 là 63 chiếm 33,9%. Số nhân viên tại cơ sở 2 là 51 chiếm 27,4%. Còn lại là 72 nhân viên chiếm 38,7% làm tại cơ sở 3.

186 câu trả lời



Hình 1: Cơ cấu tỷ lệ phiếu hồi theo nơi làm việc

Dựa vào kết quả phiếu điều tra, nhóm tác giả xử lý số liệu và tính giá trị trung bình cộng (Mean) trên kết quả khảo sát. Ý nghĩa các mức giá trị trung bình cộng của kết quả khảo sát như sau:

1.00 - 1.80: Rất không đồng ý/ Rất không hài lòng/ Rất không quan trọng...

1.81 - 2.60: Không đồng ý/ Không hài lòng/ Không quan trọng...

2.61 - 3.40: Không ý kiến/ Trung bình...

3.41 - 4.20: Đồng ý/ Hài lòng/ Quan trọng...

4.21 - 5.00: Rất đồng ý/ Rất hài lòng/ Rất quan trọng...

Kết quả đánh giá các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên tại Nhà hàng như sau:

#### 4.3.1. Đánh giá của nhân viên về mối quan hệ giữa quản lý và nhân viên

Bảng 2: Đánh giá thang đo về Mối quan hệ giữa quản lý và nhân viên

TT	Tiêu chí	Kết quả khảo sát (giá trị trung bình)	Đánh giá
1.	Quản lý là người có năng lực và công bằng trong đánh giá nhân viên	2.92	Trung bình
2.	Quản lý sẵn sàng hỗ trợ nhân viên trong quá trình làm việc	2.83	Trung bình
3.	Quản lý lắng nghe, tôn trọng và ghi nhận mọi ý kiến của nhân viên	3.36	Trung bình

4.	Quản lý tạo động lực và khuyến khích nhân viên sáng tạo trong ca làm	2.94	Trung bình
----	--	------	------------

Nguồn: Tổng hợp kết quả khảo sát

Kết quả khảo sát nhân viên về *Mối quan hệ giữa quản lý và nhân viên* cho thấy hầu hết các thang đo đều được nhân viên đánh giá không cao (Mean từ 2.83 đến 2.94). Chỉ có thang đo về “*Quản lý lắng nghe, tôn trọng và ghi nhận mọi ý kiến của nhân viên*” tuy được đánh giá Mean tương đối cao (Mean 3.36) nhưng lại có tới 11,83% đánh giá không đồng ý và 41,4% đánh giá ở mức trung bình. Điều này cho thấy quản lý của Nhà hàng hải sản Kando chưa thực sự chủ động và có trách nhiệm trong quản lý và hỗ trợ cho nhân viên trong nhà hàng, nhân viên chưa hài lòng về mối quan hệ này.

#### 4.3.2. Đánh giá của nhân viên về đào tạo và phát triển

**Bảng 3: Đánh giá thang đo về Đào tạo và phát triển**

TT	Tiêu chí	Kết quả khảo sát (giá trị trung bình)	Đánh giá
1.	Nhà hàng luôn khuyến khích, tạo điều kiện cho nhân viên được học tập để nâng cao tay nghề và kỹ năng làm việc	3.65	Đồng ý
2.	Nội dung đào tạo cung cấp những kiến thức kỹ năng phù hợp với mong đợi	3.68	Đồng ý
3.	Chính sách đào tạo và phát triển của doanh nghiệp giúp nhân viên có nhiều cơ hội thăng tiến trong công việc	3.81	Đồng ý
4.	Chính sách đào tạo, phát triển nguồn nhân lực làm tăng mức thu nhập cho nhân viên	3.75	Đồng ý

Nguồn: Tổng hợp kết quả khảo sát

Kết quả đánh giá về *Đào tạo và phát triển* nhân viên tại Nhà hàng hải sản Kando được đánh giá tương đối cao (Mean 3.85 - 3.81). Kết quả này cho thấy các chính sách về đào tạo và phát triển của Nhà hàng tương đối tốt, tạo cơ hội cho nhân viên được học hỏi, trau dồi các kỹ năng, nghiệp vụ trong quá trình làm việc.

#### 4.3.3. Đánh giá của nhân viên về lương, thưởng và phúc lợi

**Bảng 4: Đánh giá thang đo về Lương, thưởng và phúc lợi**

TT	Tiêu chí	Kết quả khảo sát (giá trị trung bình)	Đánh giá
1.	Chính sách lương, thưởng và phúc lợi của doanh nghiệp rõ ràng, minh bạch	3.75	Đồng ý
2.	Chế độ phúc lợi đa dạng, đầy đủ và đúng đối tượng	3.81	Đồng ý
3.	Chính sách lương, thưởng được đánh giá dựa trên	3.33	Trung

## DU LỊCH

	những nỗ lực và khả năng làm việc của nhân viên		bình
4.	Tiền lương đảm bảo cuộc sống cho nhân viên và gia đình	3.39	Trung bình
5.	Chính sách lương, thưởng và phúc lợi luôn trả đúng thời hạn và thỏa đáng	3.72	Đồng ý

*Nguồn: Tổng hợp kết quả khảo sát*

Tiêu chí *lương, thưởng và phúc lợi* được nhân viên đánh giá tương đối đồng ý với các chính sách, chế độ mà Nhà hàng xây dựng cho nhân viên. Tuy nhiên, tiêu chí “Chính sách lương, thưởng được đánh giá dựa trên những nỗ lực và khả năng làm việc của nhân viên” được nhân viên đánh giá thấp nhất (Mean 3.33).

### 4.3.4. Đánh giá của nhân viên về Môi trường làm việc

**Bảng 5: Đánh giá thang đo về Môi trường làm việc**

TT	Tiêu chí	Kết quả khảo sát (giá trị trung bình)	Đánh giá
1.	Mối quan hệ với đồng nghiệp tích cực thúc đẩy động lực làm việc của nhân viên	3.29	Trung bình
2.	Nơi làm việc đảm bảo sức khỏe, an toàn cho nhân viên	3.78	Đồng ý
3.	Môi trường tiếp xúc với khách hàng thân thiện, lịch sự và thoải mái	3.34	Trung bình
4.	Nhà hàng trang bị đầy đủ công cụ, trang thiết bị cần thiết cho nhân viên	3.77	Đồng ý

*Nguồn: Tổng hợp kết quả khảo sát*

Nhân viên đánh giá về *Môi trường làm việc* chưa đạt như kỳ vọng. Trong đó, các mối quan hệ ở Nhà hàng được đánh giá khá thấp: Mối quan hệ với đồng nghiệp (mean 3.29), mối quan hệ nhân viên với khách hàng (mean 3.34). Tuy nhiên về trang thiết bị, cơ sở vật chất cần thiết cho nhân viên được nhà hàng trang bị đầy đủ, nhân viên được an ủi, động viên.

### 4.3.5. Đánh giá của nhân viên về Cơ hội thăng tiến

**Bảng 6: Đánh giá thang đo về Cơ hội thăng tiến**

TT	Tiêu chí	Kết quả khảo sát (giá trị trung bình)	Đánh giá
1.	Chính sách thăng tiến của nhà hàng công khai, rõ ràng	3.15	Trung bình
2.	Cơ hội thăng tiến công bằng với nhân viên	3.21	Trung bình
3.	Nhà hàng tạo cơ hội cho nhân viên thăng tiến trong quá trình làm việc	3.23	Trung bình
4.	Nhân viên được ghi nhận sự đóng góp và nỗ lực trong quá trình làm việc	3.27	Trung bình



5.	Nhân viên được đánh giá chất lượng công việc thường xuyên làm cơ sở thăng tiến công việc trong tương lai	3.16	Trung bình
----	--	------	------------

*Nguồn: Tác giả tổng hợp kết quả khảo sát*

Kết quả khảo sát về Cơ hội thăng tiến tại Nhà hàng hải sản Kando được đánh giá khá thấp (Mean chỉ từ 2.16 đến 3.27). Nhân viên chưa thực sự đồng ý với các chính sách về Cơ hội thăng tiến mà nhà hàng đưa ra. Nhà hàng chưa tạo ra điều kiện và cơ hội tốt để nhân viên được thăng tiến trong công việc. Điều này ảnh hưởng đến năng suất lao động của nhân viên và có tác động tiêu cực đến sự gắn kết của nhân viên với nhà hàng.

#### 4.3.6. Đánh giá chung của nhân viên về sự gắn kết với Nhà hàng

TT	Tiêu chí	Kết quả khảo sát (giá trị trung bình)	Đánh giá
1.	Tôi cảm thấy hài lòng khi làm việc ở đây	3.52	Hài lòng
2.	Tôi cảm thấy thích thú và sẵn sàng làm thêm giờ ở đây	3.57	Đồng ý
3.	Tôi mong muốn gắn bó lâu dài với nhà hàng	3.56	Đồng ý
4.	Tôi sẵn sàng giới thiệu nhân sự tốt khi nhà hàng cần bổ sung tuyển dụng	3.74	Đồng ý

*Nguồn: Tác giả tổng hợp kết quả khảo sát*

Bảng trên cho thấy, mặc dù nhân viên còn chưa hài lòng về một số yếu tố trong Nhà hàng hải sản Kando như mối quan hệ giữa nhân viên với quản lý, môi trường làm việc hay chính sách thăng tiến... nhưng nhìn chung nhân viên vẫn muốn gắn kết với nhà hàng (giá trị trung bình cao từ 3,52 - 3,74). Điều này có thể giải thích là vì các cơ sở kinh doanh của Nhà hàng hải sản Kando đều đặt tại vị trí rộng rãi, đông dân cư với cơ sở vật chất khang trang, chuyên nghiệp thu hút được lượng khách đông tạo thu nhập ổn định cho nhân viên. Mặt khác, nhà hàng cũng cố gắng tạo môi trường làm việc chuyên nghiệp, xây dựng những chính sách thu hút, giữ chân nhân viên. Tuy nhiên, trong thời gian tới cùng với tính cạnh tranh gay gắt trong ngành thì nhà hàng cần chú trọng hơn nữa vào việc hoàn thiện các chính sách, biện pháp nhằm tăng sự gắn kết của nhân viên góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh và đạt được hiệu quả kinh doanh cao.

### 5. Thảo luận

Từ kết quả khảo sát trên, để tạo nên sự gắn kết của nhân viên, các chính sách và biện pháp Nhà hàng hải sản Kando đã thực hiện đạt được những ưu điểm sau:

- Chính sách đào tạo và phát triển của Nhà hàng hải sản Kando tương đối tốt: Nhà hàng luôn khuyến khích, tạo điều kiện cho nhân viên được học hỏi, nâng cao tay nghề và kỹ năng làm việc. Nhà hàng cũng thường xuyên mời chuyên gia giỏi trong lĩnh vực kinh doanh của nhà hàng đến đào tạo, chia sẻ kinh nghiệm; Cử những cán bộ quản lý đi học tập các khóa đào tạo nghề ngắn hạn; Có chương trình đào tạo bài bản cho đội ngũ nhân viên mới và nhân viên partime.

- Nhà hàng có chế độ lương, thưởng và phúc lợi đảm bảo rõ ràng, minh bạch: Nhân viên được hưởng các chính sách đúng thời hạn, đầy đủ và đa dạng. Chính sách lương, thưởng, phúc lợi được nhà hàng chú trọng đã tạo động lực, khích lệ nhân viên làm việc, tận tâm cống hiến mang lại năng suất lao động cao, tạo ra các sản phẩm, dịch vụ chất lượng nâng cao hiệu quả kinh doanh của nhà hàng.

- Môi trường làm việc đảm bảo sức khỏe, an toàn cho nhân viên: Nhân viên được trang bị đầy đủ các công cụ, trang thiết bị cần thiết phục vụ cho công việc. Ngoài ra, nhà hàng còn bố trí một số phòng cho nhân viên ăn trưa, nghỉ ngơi có điều hòa, tủ lạnh, giường tủ, đồ dùng cá nhân... Nhà hàng tạo cơ chế phối hợp trong công việc, phát huy tính sáng tạo của nhân viên. Nâng cao tinh thần đoàn kết, giúp đỡ, hợp tác chặt chẽ giữa các nhân viên, các bộ phận trong công việc. Điều đó tạo ra môi trường làm việc chuyên nghiệp, thân thiện, hài lòng, thoải mái trong mỗi nhân viên.

Bên cạnh những mặt đạt được, nhà hàng cũng còn tồn tại một số hạn chế ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên như:

- Mối quan hệ giữa quản lý và nhân viên chưa tốt: Một số quản lý tại Nhà hàng hải sản Kando chưa công bằng, khách quan trong việc đánh giá nhân viên, đôi khi đánh giá theo cảm tính, đánh giá trên môi quan hệ cá nhân tạo nên hình ảnh không đẹp trong mắt nhân viên. Ngoài ra, quản lý còn thờ ơ, không nhiệt tình hỗ trợ nhân viên trong công việc.

- Chế độ lương, thưởng chưa khách quan, công bằng: Nhà hàng chưa thực sự có trách nhiệm và đánh giá đúng về năng suất làm việc của nhân viên để xây dựng mức lương hợp lý, công bằng cho nhân viên trong quá trình làm việc. Đối với mức lương hiện tại, nhân viên vẫn gặp nhiều khó khăn trong cuộc sống và mong muốn được hưởng mức lương cao hơn trong tương lai.

- Môi trường làm việc thiếu chuyên nghiệp: Tại Nhà hàng hải sản Kando nhân viên chưa có sự đồng lòng, phối hợp trong công việc. Do chính sách lương, thưởng chưa hợp lý, việc đánh giá chưa khách quan dẫn đến nhân viên có sự đố kỵ trong công việc. Từ đó tạo nên sự thiếu phối hợp trong công việc, ganh ghét nhau tạo môi trường làm việc không hiệu quả. Nhiều khách hàng khó tính, còn gây khó đối với công việc của nhân viên. Điều này làm ảnh hưởng tiêu cực đến sự gắn kết của nhân viên với Nhà hàng hải sản Kando.

- Cơ hội thăng tiến thấp: Chính sách thăng tiến chưa rõ ràng, việc đánh giá chất lượng công việc của nhân viên còn mang tính cá nhân, cảm tính ảnh hưởng đến cơ hội thăng tiến của nhân viên. Một số nhân viên có mối quan hệ tốt được ưu ái hơn tạo nên tính thiếu công bằng, ảnh hưởng lớn đến động lực làm việc của nhân viên, từ đó nhân viên sẽ dễ dàng nghỉ việc, ảnh hưởng lớn đến hoạt động của doanh nghiệp.

Để nâng cao lòng trung thành và sự gắn kết giữa nhân viên với Nhà hàng hải sản Kando trong thời gian tới, tác giả đề xuất một số giải pháp như sau:

*Thứ nhất, xây dựng mối quan hệ tốt đẹp giữa nhân viên và quản lý:* Quản lý nên biết cách dung hòa, lắng nghe, chia sẻ và ghi nhận những ý kiến của nhân viên. Nhân viên chỉ cảm thấy được tôn trọng và hài lòng khi nhận được tín hiệu tích cực của quản lý; Quản lý phải công bằng trong đánh giá năng lực nhân viên. Nhân viên chỉ cảm thấy hài lòng khi cá nhân họ

được ghi nhận những nỗ lực xứng đáng, được khuyến khích khả năng sáng tạo và làm việc của mình. Đánh giá đúng năng lực, công bằng đối xử trong công việc không chỉ thúc đẩy động lực làm việc của nhân viên mà còn giúp nhà hàng tận dụng tối đa năng suất lao động, kích thích những ý tưởng mới mẻ, niềm đam mê của nhân viên giúp nhà hàng giữ được nguồn nhân lực chất lượng cao, lâu dài.

*Thứ hai, xây dựng chính sách khen thưởng hợp lý:* Cần xây dựng những thang đo cụ thể nhằm đánh giá năng lực làm việc của nhân viên. Bình xét, đánh giá lao động hàng tháng và xếp loại A, B, C. Việc đánh giá phải được thực hiện công bằng, chính xác, khách quan. Đối với từng loại có chế độ lương, thưởng phù hợp công khai.

*Thứ ba, tạo môi trường làm việc thân thiện, chuyên nghiệp:* Hàng năm, phải có các hoạt động gắn kết nhân viên thông qua các buổi liên hoan, các chuyến du lịch... để nhân viên có cơ hội được giao lưu, chia sẻ, đồng cảm, từ đó sẽ giúp đỡ, hỗ trợ nhau trong công việc, cùng chung chí hướng tạo nên môi trường làm việc vui vẻ, đạt hiệu quả công việc cao.

*Thứ tư, xây dựng chính sách thăng tiến cụ thể, rõ ràng:* Nhà hàng cần chú trọng đến công tác sắp xếp nhân sự và cơ hội phát triển cho nhân viên. Cần xây dựng các tiêu chuẩn về trình độ, đạo đức, phẩm chất, năng lực lãnh đạo... đối với cán bộ quy hoạch. Từ đó, qua quá trình làm việc theo dõi, đề bạt nhân viên có đủ tiêu chuẩn lên các vị trí cao hơn. Cơ hội thăng tiến cần được công bằng với từng vị trí công việc và đối tượng nhân viên. Tín nhiệm một cá nhân có năng lực, trình độ chuyên môn sẽ giúp doanh nghiệp đạt được hiệu quả kinh doanh cao, từ đó nâng cao năng lực cạnh tranh và uy tín trên thị trường.

## 6. Kết luận

Bài viết đã chỉ ra 5 nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên với doanh nghiệp nói chung và Nhà hàng hải sản Kando nói riêng. Tuy nhiên, để tạo nên sự gắn kết của nhân viên với nhà hàng, nhà hàng cần tập trung tác động vào các nhân tố trên bằng các giải pháp cụ thể và thiết thực. Các giải pháp trong bài viết hy vọng sẽ góp phần làm thay đổi diện mạo, mối quan hệ giữa nhân viên với Nhà hàng hải sản Kando nói riêng và doanh nghiệp nói chung. Từ đó, giúp các doanh nghiệp ngày càng phát triển, tăng doanh thu, lợi nhuận.

## Tài liệu tham khảo

### Tiếng Việt

[1]. Trần Kim Dung (2011), “Thang đo động viên nhân viên”, Tạp chí Phát triển Kinh tế, số 244, trang 55 - 61.

[2]. Quan Minh Nhật (2015), “Nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn bó của người lao động có trình độ từ đại học trở lên trong các doanh nghiệp ở thành phố Cần Thơ”, Tạp chí Khoa học Trường Đại học Cần Thơ, số 38/2015, trang 1 - 9.

[3]. Nguyễn Đức Thắng (2023), “Nâng cao hài lòng công việc để đảm bảo an toàn sản xuất tại các doanh nghiệp khai thác than Việt Nam” Tạp chí Công thương, số 12/2023, trang 272 - 277.

[4]. Nguyễn Mai Uyên, Huỳnh Trương Huy (2019), “*Các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn bó của nhân viên lễ tân khách sạn tại thành phố Cần Thơ*”, Tạp chí Kinh tế phát triển, số 7 (04) - 2019, trang 1 - 14.

[5]. Tổng cục Thống kê (2024), “Doanh thu dịch vụ lưu trú, ăn uống và lữ hành tăng cao trong quý I/2024”, truy cập từ <https://www.gso.gov.vn/du-lieu-va-so-lieu-thong-ke/2024/04/doanh-thu-dich-vu-luu-tru-an-uong-va-lu-hanh-tang-cao-trong-quy-i-2024/>

#### **Tài liệu nước ngoài**

[6]. Kumaran, M & Sivasubramanian, M(2013), “*A Study on Organosational commitment with special reference to Neyveli Lignite Corporation*”, Tạp chí IOSR Journal of Business and Management, tập 13, số 4/2013, trang 37 - 40.

[7]. Michael Armstrong (2009), “*Amstrong’s Handbook of human resource management practice*”, Nxb Kogan Page.

[8]. Schaufeli and Bakker (2010), “*Investigating Work Engagement at the Workplace*”, Tạp chí Creativity and Innovation Management, tập 19, số 4/2010, trang 375 - 386.

[9]. Somaya, D., & Williamson, I. O. (2008). Rethinking the 'War for Talent'. *MIT Sloan Management Review*, 49 (4), trang 29 - 34.

## NÂNG CAO SỰ GẮN KẾT GIỮA NHÂN VIÊN VỚI NHÀ HÀNG KANDO - THÀNH PHỐ THANH HÓA

**Lê Thị Ngọc<sup>a</sup>**

**Lê Thị Ngân<sup>b</sup>**

<sup>a</sup>Trường Đại học Văn hóa, Thể thao và Du lịch Thanh Hóa

Email: [lethingoc@dvttdt.edu.vn](mailto:lethingoc@dvttdt.edu.vn)

<sup>b</sup>Lớp Quản trị Khách sạn K10 TUCST

Email: [nle405790@gmail.com](mailto:nle405790@gmail.com)

Ngày nhận bài: 10/4/2024

Ngày phản biện: 11/4/2024

Ngày tác giả sửa: 16/4/2024

Ngày duyệt đăng: 24/5/2024

Ngày phát hành: 15/11/2024

*Sự gắn kết của nhân viên với doanh nghiệp là một trong những vấn đề liên quan đến công tác quản trị của doanh nghiệp, có sức ảnh hưởng lớn đến sự thành công của doanh nghiệp. Các nhà quản lý luôn tìm mọi cách khiến nhân viên đạt được sự hài lòng trong công việc, tiến đến là sự trung thành và gắn kết lâu dài với doanh nghiệp. Đối với lĩnh vực kinh doanh dịch vụ du lịch nói chung và kinh doanh dịch vụ ăn uống nói riêng, sự gắn kết sẽ tạo nên những nhân viên hết lòng vì công việc, sự cống hiến của nhân viên góp phần tạo dựng sự khác biệt và độc đáo trong các loại hình sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp. Bài viết đánh giá các yếu tố ảnh hưởng và đề xuất giải pháp nâng cao sự gắn kết nhân viên với nhà hàng Kando (thành phố Thanh Hóa) trong thời gian tới.*

**Từ khóa:** Nhân viên; Doanh nghiệp; Nhà hàng; Các yếu tố ảnh hưởng; Sự gắn kết.