

ĐỀ XUẤT MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN SỰ GẮN BÓ CỦA NHÂN VIÊN TẠI KHÁCH SẠN NEW WORLD SAIGON

Bùi Lê Ngọc Quy

DH FPT

Email: builengocquy2004@gmail.com

Tóm tắt: Trong khách sạn cao cấp, sự gắn bó của nhân viên không chỉ liên quan đến việc giữ chân lao động mà còn ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng trải nghiệm của khách hàng. Với New World Saigon, nơi tiêu chuẩn phục vụ, áp lực vận hành và yêu cầu phối hợp giữa các bộ phận luôn ở mức cao, việc nhận diện các yếu tố nuôi dưỡng sự gắn bó của nhân viên có ý nghĩa thiết thực đối với quản trị nguồn nhân lực. Bài viết này đề xuất mô hình nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn bó của nhân viên tại khách sạn New World Saigon trên cơ sở kế thừa các hướng tiếp cận về sự gắn bó trong công việc, Thuyết Trao đổi xã hội, Thuyết Hai nhân tố và mô hình Yêu cầu công việc – Nguồn lực công việc. Mô hình đề xuất gồm năm yếu tố: thu nhập và phúc lợi, môi trường làm việc, cơ hội đào tạo và thăng tiến, sự hỗ trợ của cấp trên và quan hệ đồng nghiệp. Các yếu tố này được xem như những nguồn lực kinh tế, công việc và xã hội có thể giúp nhân viên duy trì động lực, giảm áp lực phục vụ và tăng mong muốn gắn bó lâu dài với khách sạn. Kết quả của bài viết tạo nền tảng cho các nghiên cứu định lượng tiếp theo và gợi ý một số định hướng quản trị nhân sự trong bối cảnh khách sạn 5 sao tại Thành phố Hồ Chí Minh.

Từ khoá: Sự gắn bó của nhân viên, Ngành khách sạn cao cấp, Khách sạn New World Saigon, Quản trị nguồn nhân lực.

PROPOSED RESEARCH MODEL FOR FACTORS INFLUENCING EMPLOYEE ENGAGEMENT AT NEW WORLD SAIGON HOTEL

Abstract: In luxury hotels, employee engagement is not only a matter of staff retention but also a condition for delivering consistent guest experiences. At New World Saigon Hotel, employees work under high service standards, operational pressure, and constant interdepartmental coordination, making engagement a relevant issue for human resource management. This paper proposes a research model of factors influencing employee engagement at New World Saigon Hotel. Drawing on work engagement literature, Social Exchange Theory, Herzberg's Two-Factor Theory, and the Job Demands-Resources model, the study identifies five key factors: income and benefits, work environment, training and promotion opportunities, supervisory support, and coworker relationships. These factors represent economic, job-related, and social resources that may help employees sustain motivation, cope with service pressure, and strengthen their intention to remain engaged with the hotel. The proposed model provides a basis for future quantitative testing and offers practical directions for human resource management in five-star hotels in Ho Chi Minh City.

Keywords: Employee Engagement, Luxury Hospitality Industry, New World Saigon Hotel, Human Resource Management.

Nhận bài: 21/03/2026

Phản biện: 21/04/2026

Duyệt đăng: 25/04/2026

I. ĐẶT VẤN ĐỀ

Trong lĩnh vực khách sạn cao cấp, chất lượng dịch vụ không còn được tạo ra chủ yếu từ quy mô đầu tư, vị trí trung tâm hay hệ thống tiện nghi. Những yếu tố đó vẫn quan trọng, nhưng trải nghiệm của khách lưu trú thường được quyết định ở các khoảnh khắc tiếp xúc trực tiếp với nhân viên: cách lễ tân tiếp nhận yêu cầu, cách bộ phận buồng phòng xử lý chi tiết nhỏ, thái độ của nhân viên nhà hàng trong giờ cao điểm, hay sự phối hợp giữa các bộ phận khi khách phát sinh nhu cầu ngoài dự kiến. Vì vậy, đội ngũ nhân viên không chỉ là lực lượng vận hành mà còn là người chuyển hóa hình ảnh thương hiệu thành cảm nhận thực tế của khách hàng. Sau giai đoạn phục hồi của du lịch Việt Nam, phân khúc khách sạn 5 sao tại Thành phố Hồ Chí Minh bước vào giai đoạn cạnh tranh quyết liệt hơn về nhân sự. Nhu cầu lưu trú, hội nghị, sự kiện và du lịch công vụ tăng trở lại, nhưng việc duy trì đội ngũ lao động có kinh

nh nghiệm vẫn là bài toán khó. Ở phân khúc cao cấp, nhân viên phải làm việc theo ca, phục vụ nhóm khách hàng có kỳ vọng cao, đồng thời giữ được sự chuyên nghiệp trong những tình huống có áp lực. Trần Thị Phương Hiền, Nguyễn Văn Nhi và Vũ Khôi Nguyên (2023) cho thấy ý định nghỉ việc của nhân viên khách sạn 5 sao chịu tác động bởi nhiều yếu tố thuộc điều kiện làm việc và quản trị nhân sự. Kết quả này gợi ý rằng việc giữ chân nhân viên không thể chỉ dựa vào lương thưởng, mà cần nhìn rộng hơn vào toàn bộ trải nghiệm làm việc của họ trong tổ chức.

Trong ngành khách sạn, sự gắn bó của nhân viên có ý nghĩa vượt ra ngoài khía cạnh nhân sự nội bộ. Một nhân viên gắn bó thường có xu hướng quan sát nhu cầu của khách tốt hơn, chủ động xử lý vấn đề và phối hợp hiệu quả hơn với đồng nghiệp. Điều này đặc biệt quan trọng trong các tình huống sai sót dịch vụ, khi phản ứng của nhân

viên có thể làm thay đổi cảm nhận cuối cùng của khách hàng. Các nghiên cứu của Guchait, Madera và Dawson (2016), Guchait và cộng sự (2021) đã nhấn mạnh vai trò của nhân viên trong phục hồi dịch vụ và duy trì sự hài lòng của khách hàng. Do đó, nghiên cứu sự gắn bó trong khách sạn cao cấp cần được đặt trong mối liên hệ với chất lượng vận hành, trải nghiệm khách hàng và khả năng duy trì đội ngũ nhân sự ổn định. New World Saigon là một trường hợp đáng chú ý trong bối cảnh này. Là khách sạn 5 sao có bề dày hoạt động tại Thành phố Hồ Chí Minh, khách sạn vừa sở hữu lợi thế về thương hiệu, vừa phải thích ứng với sự cạnh tranh của các thương hiệu quốc tế và những mô hình lưu trú mới. Trong môi trường đó, sự gắn bó của nhân viên không chỉ được hiểu là việc họ tiếp tục làm việc tại khách sạn, mà còn là mức độ họ sẵn sàng duy trì tinh thần phục vụ, học hỏi, hợp tác và đại diện cho chuẩn mực dịch vụ của thương hiệu. Mặc dù các nghiên cứu trước đã đề cập đến sự gắn bó, cam kết tổ chức hoặc ý định nghỉ việc trong ngành khách sạn, vẫn còn thiếu các mô hình được xây dựng riêng cho bối cảnh một khách sạn 5 sao cụ thể tại Thành phố Hồ Chí Minh. Đặc biệt, với New World Saigon, cần có một khung nghiên cứu đủ cụ thể để nhận diện các yếu tố có thể tác động đến sự gắn bó của nhân viên, đồng thời đủ khái quát để làm nền tảng cho khảo sát định lượng trong các nghiên cứu tiếp theo.

Xuất phát từ khoảng trống đó, bài viết đề xuất mô hình nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn bó của nhân viên tại khách sạn New World Saigon. Dựa trên Thuyết Trao đổi xã hội, Thuyết Hai nhân tố, mô hình Yêu cầu công việc – Nguồn lực công việc và các nghiên cứu trong lĩnh vực khách sạn, bài viết tập trung vào năm yếu tố: thu nhập và phúc lợi, môi trường làm việc, cơ hội đào tạo và thăng tiến, sự hỗ trợ của cấp trên và quan hệ đồng nghiệp.

II. NỘI DUNG NGHIÊN CỨU

2.1. Sự gắn bó của nhân viên trong ngành khách sạn

Trong phạm vi nghiên cứu này, sự gắn bó của nhân viên được hiểu là mức độ người lao động dành sự chú tâm, năng lượng và tinh thần chủ động cho công việc. Cách tiếp cận này kế thừa quan điểm của Schaufeli, Bakker và Salanova (2006), nhưng được đặt vào bối cảnh dịch vụ khách sạn, nơi hiệu quả công việc không chỉ thể hiện qua việc hoàn thành nhiệm vụ mà còn qua cách nhân viên tương tác, ứng xử và xử lý tình huống với

khách hàng. Ở khách sạn cao cấp, một nhân viên gắn bó thường không chỉ làm đúng quy trình. Họ có xu hướng chú ý đến những chi tiết nhỏ trong trải nghiệm của khách, phối hợp nhanh với đồng nghiệp và giữ thái độ tích cực ngay cả khi khối lượng công việc tăng cao. Điều này tạo ra khác biệt lớn trong dịch vụ lưu trú, bởi trải nghiệm của khách hàng được hình thành từ nhiều tiếp xúc nối tiếp nhau, từ lúc đặt phòng, nhận phòng, sử dụng dịch vụ ăn uống, yêu cầu hỗ trợ cho đến khi rời khách sạn.

Đối với New World Saigon, sự gắn bó của nhân viên cần được nhìn nhận như một yếu tố gắn liền với vận hành hằng ngày. Khách sạn phục vụ nhiều nhóm khách khác nhau, bao gồm khách công vụ, khách du lịch, khách dự sự kiện và khách quốc tế. Mỗi nhóm khách lại có kỳ vọng riêng về tốc độ phục vụ, sự linh hoạt và mức độ cá nhân hóa. Trong bối cảnh đó, nhân viên thiếu gắn bó có thể dễ làm việc theo hướng đối phó, ít chủ động và giảm tinh thần phối hợp. Ngược lại, khi nhân viên cảm thấy công việc có giá trị và tổ chức tạo điều kiện để họ phát triển, họ có khả năng duy trì tinh thần phục vụ ổn định hơn. Vì vậy, sự gắn bó tại New World Saigon không nên được xem như một thái độ làm việc đơn lẻ. Nó là kết quả của nhiều điều kiện tổ chức, bao gồm chính sách đãi ngộ, môi trường làm việc, cơ hội nghề nghiệp, sự đồng hành của cấp trên và chất lượng quan hệ giữa đồng nghiệp. Đây là nền tảng để bài viết xây dựng mô hình theo ba nhóm nguồn lực: kinh tế, công việc và xã hội.

2.2. Nền tảng lý thuyết về sự gắn bó của nhân viên

Bài viết sử dụng ba nền tảng lý thuyết để lý giải sự gắn bó của nhân viên tại New World Saigon: mô hình Yêu cầu công việc – Nguồn lực công việc, Thuyết Trao đổi xã hội và Thuyết Hai nhân tố. Các lý thuyết này không được trình bày như những khái niệm riêng rẽ, mà được dùng để giải thích vì sao một số điều kiện trong khách sạn có thể khiến nhân viên muốn gắn bó hơn, hoặc ngược lại làm họ giảm động lực và dễ rời bỏ tổ chức.

Mô hình Yêu cầu công việc – Nguồn lực công việc phù hợp với khách sạn vì công việc dịch vụ luôn đặt nhân viên trước hai mặt đối lập. Một mặt, họ phải đáp ứng tiêu chuẩn phục vụ, xử lý yêu cầu bất ngờ, làm việc theo ca và kiểm soát cảm xúc khi tiếp xúc với khách. Mặt khác, họ cần các điều kiện hỗ trợ để không bị kiệt sức hoặc mất động lực. Với New World Saigon, các nguồn lực có thể đến

từ môi trường làm việc thuận lợi, đào tạo phù hợp, sự hỗ trợ của quản lý, quan hệ đồng nghiệp tích cực và chính sách đãi ngộ hợp lý. Theo Bakker và Demerouti (2007, 2017, 2023), khi nguồn lực đủ mạnh để cân bằng yêu cầu công việc, nhân viên có nhiều khả năng duy trì trạng thái tích cực và gắn bó hơn.

Thuyết Trao đổi xã hội bổ sung cách giải thích từ quan hệ giữa nhân viên và tổ chức. Trong khách sạn, sự quan tâm của tổ chức không chỉ nằm ở các chính sách chính thức, mà còn thể hiện trong những tương tác hằng ngày. Một quản lý biết lắng nghe, hỗ trợ nhân viên khi gặp khách khó tính, ghi nhận nỗ lực trong ca làm việc căng thẳng hoặc tạo cơ hội học hỏi có thể khiến nhân viên cảm thấy mình được tôn trọng. Theo Saks (2022), khi nhân viên cảm nhận được sự đối xử tích cực từ tổ chức, họ thường đáp lại bằng thái độ tích cực, trách nhiệm và sự tận tâm cao hơn.

Thuyết Hai nhân tố của Herzberg giúp phân biệt hai tầng tác động đối với người lao động. Ở tầng thứ nhất, thu nhập, phúc lợi và điều kiện làm việc giúp nhân viên giảm bất mãn và yên tâm hơn với công việc. Ở tầng thứ hai, đào tạo, thăng tiến, ghi nhận và phát triển nghề nghiệp tạo ra động lực sâu hơn, khiến nhân viên cảm thấy công việc có triển vọng. Đối với New World Saigon, cách tiếp cận này phù hợp vì sự gắn bó không thể chỉ giải thích bằng lương thưởng; nhân viên khách sạn còn cần thấy mình có cơ hội học hỏi, được quản lý ghi nhận và có vị trí trong tập thể.

Từ ba nền tảng trên, nghiên cứu xem sự gắn bó của nhân viên như kết quả của ba nhóm nguồn lực: nguồn lực kinh tế, nguồn lực công việc và nguồn lực xã hội. Cách tiếp cận này cho phép mô hình vừa giữ được cơ sở lý thuyết, vừa phản ánh đặc thù vận hành của khách sạn cao cấp.

2.3. Tổng quan các nghiên cứu liên quan

Các nghiên cứu về sự gắn bó của nhân viên khách sạn thường xoay quanh ba hướng chính. Hướng thứ nhất nhấn mạnh mối liên hệ giữa sự gắn bó và chất lượng dịch vụ. Trong khách sạn, nhân viên không chỉ thực hiện công việc được phân công mà còn trực tiếp tạo ra cảm nhận của khách hàng trong từng tình huống phục vụ. Khi có sai sót xảy ra, mức độ chủ động và tinh thần trách nhiệm của nhân viên có thể quyết định việc khách hàng cảm thấy được hỗ trợ hay bị bỏ mặc. Các nghiên cứu của Guchait, Madera và Dawson (2016), Guchait và cộng sự (2021) cho thấy nhân viên gắn bó có vai trò quan trọng trong phục hồi

dịch vụ và duy trì sự hài lòng của khách hàng.

Hướng thứ hai tập trung vào điều kiện tổ chức. Theo Bakker và Demerouti (2007, 2017, 2023), sự gắn bó của người lao động có thể được củng cố khi tổ chức cung cấp đủ nguồn lực để họ xử lý áp lực nghề nghiệp. Đối với khách sạn, nguồn lực này không chỉ là công cụ làm việc hay không gian phục vụ khách, mà còn bao gồm khu vực hậu cần, nơi nghỉ giữa ca, quy trình phối hợp, đào tạo và cơ hội phát triển. Khuong và Tung (2018) cũng cho thấy không gian làm việc có liên hệ với sự gắn bó của nhân viên trong lĩnh vực khách sạn tại Thành phố Hồ Chí Minh.

Hướng thứ ba đề cập đến các yếu tố tâm lý – xã hội trong tổ chức. Quan hệ với cấp trên, đồng nghiệp, cảm nhận công bằng và hạnh phúc trong công việc có thể ảnh hưởng đến cách nhân viên đánh giá môi trường làm việc của mình. Saks (2022) lý giải rằng khi nhân viên cảm nhận được sự hỗ trợ và tôn trọng, họ có xu hướng đáp lại bằng thái độ tích cực hơn. Tại Việt Nam, Trần Thị Phương Hiền và cộng sự (2023) cho thấy ý định nghỉ việc của nhân viên khách sạn 5 sao có liên quan đến điều kiện làm việc và quản trị nhân sự. Nguyễn Thanh Long và Hân Lê Trần Bảo (2025) cũng gợi ý rằng hạnh phúc trong công việc và công bằng tổ chức có vai trò trong việc hình thành cam kết của nhân viên.

Từ các hướng nghiên cứu trên, có thể thấy sự gắn bó của nhân viên khách sạn không hình thành từ một yếu tố đơn lẻ. Nó chịu tác động đồng thời từ đãi ngộ, điều kiện làm việc, cơ hội phát triển và các mối quan hệ trong tổ chức. Tuy vậy, phần lớn nghiên cứu trước vẫn tiếp cận ở phạm vi ngành hoặc tập trung vào các kết quả như ý định nghỉ việc, cam kết tổ chức và sự hài lòng của khách hàng. Việc xây dựng một mô hình dành riêng cho trường hợp New World Saigon vì thế vẫn có ý nghĩa, nhất là khi khách sạn này hoạt động trong phân khúc cao cấp và chịu áp lực duy trì chuẩn dịch vụ ổn định.

2.4. Phát triển mô hình nghiên cứu đề xuất

Mô hình nghiên cứu được xây dựng trên logic ba nhóm nguồn lực: kinh tế, công việc và xã hội. Cách phân nhóm này giúp giải thích sự gắn bó của nhân viên tại New World Saigon theo hướng gần với thực tế vận hành hơn. Trong khách sạn 5 sao, nhân viên không chỉ cần một mức đãi ngộ phù hợp, mà còn cần điều kiện làm việc hỗ trợ, cơ hội phát triển nghề nghiệp và các mối quan hệ đủ tích cực để họ duy trì tinh thần phục vụ trong thời gian dài.

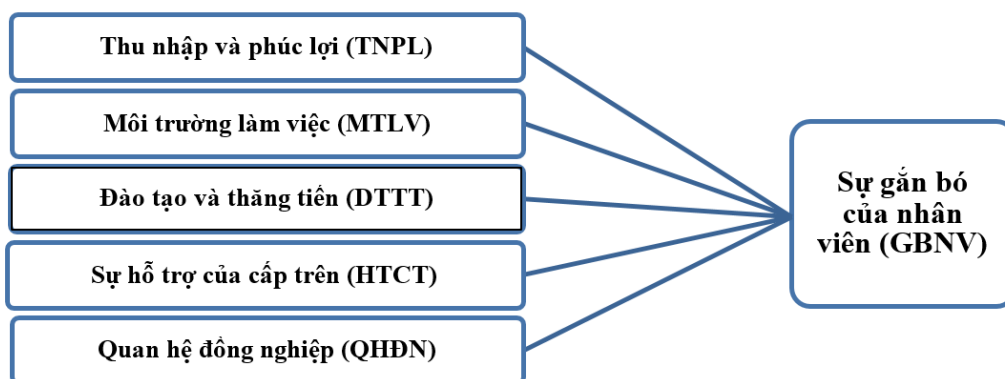
Nguồn lực kinh tế được đại diện bởi thu nhập và phúc lợi. Đây là lớp nền đầu tiên trong quan hệ giữa nhân viên và khách sạn. Khi nhân viên phải làm việc theo ca, phục vụ trong môi trường có yêu cầu cao và chịu áp lực từ khách hàng, họ thường đánh giá mức đãi ngộ dựa trên sự tương xứng với công sức bỏ ra. Lương, thưởng, bảo hiểm, chăm sóc sức khỏe và các chính sách hỗ trợ đời sống nếu được thiết kế hợp lý có thể giúp nhân viên giảm lo lắng tài chính và cảm thấy đóng góp của mình được nhìn nhận. Vì vậy, thu nhập và phúc lợi được đưa vào mô hình như yếu tố nền tảng.

Nguồn lực công việc gồm môi trường làm việc và cơ hội đào tạo – thăng tiến. Trong khách sạn, môi trường làm việc không chỉ là khu vực phục vụ khách mà còn là toàn bộ điều kiện giúp nhân viên hoàn thành công việc: trang thiết bị, khu hậu cần, khu vực nghỉ, mức độ an toàn, quy trình phối hợp và bầu không khí làm việc. Song song với đó, đào tạo và thăng tiến giúp nhân viên không bị “đứng yên” trong nghề. Khi nhân viên được cập nhật kỹ năng, hiểu rõ lộ trình phát triển và nhìn thấy cơ hội tiến xa hơn trong tổ chức, họ có thêm lý do để tiếp tục gắn bó. Theo mô hình Yêu cầu công việc – Nguồn lực công việc, những nguồn lực này giúp người lao động xử lý tốt hơn áp lực nghề nghiệp và duy trì động lực làm việc (Bakker & Demerouti, 2007, 2017, 2023).

Nguồn lực xã hội được thể hiện qua sự hỗ trợ của cấp trên và quan hệ đồng nghiệp. Trong vận hành khách sạn, không một bộ phận nào có thể tạo ra trải nghiệm khách hàng một cách độc lập. Tiền

sánh, buồng phòng, nhà hàng, bếp, kỹ thuật và an ninh đều phải phối hợp liên tục. Vì vậy, nhân viên cần được hỗ trợ bởi người quản lý trực tiếp và bởi đồng nghiệp xung quanh. Một quản lý biết hướng dẫn, phản hồi, bảo vệ nhân viên khi có tình huống khó và ghi nhận nỗ lực đúng lúc có thể tạo ra cảm giác an tâm trong công việc. Tương tự, quan hệ đồng nghiệp tích cực giúp nhân viên chia sẻ thông tin, hỗ trợ nhau trong giờ cao điểm và giảm áp lực khi phục vụ khách. Theo Thuyết Trao đổi xã hội, các mối quan hệ dựa trên sự hỗ trợ và tôn trọng có thể thúc đẩy nhân viên đáp lại bằng thái độ tích cực hơn (Saks, 2022).

Nghiên cứu này không đưa toàn bộ các yếu tố có thể liên quan đến sự gắn bó vào mô hình. Những yếu tố như văn hóa tổ chức, phong cách lãnh đạo, công bằng tổ chức, hạnh phúc trong công việc, cân bằng công việc – cuộc sống, áp lực cảm xúc và ý định nghỉ việc vẫn quan trọng, nhưng phù hợp hơn với các nghiên cứu mở rộng. Một số yếu tố có thể đóng vai trò biến trung gian hoặc biến điều tiết; một số khác có thể được xem là hệ quả của mức độ gắn bó. Vì vậy, bài viết giới hạn mô hình ở năm yếu tố có tính trực tiếp và có thể chuyển hóa thành chính sách quản trị nhân sự tại khách sạn. Từ lập luận trên, mô hình nghiên cứu gồm một biến phụ thuộc là sự gắn bó của nhân viên và năm biến độc lập: thu nhập và phúc lợi, môi trường làm việc, cơ hội đào tạo và thăng tiến, sự hỗ trợ của cấp trên, quan hệ đồng nghiệp. Năm yếu tố này lần lượt phản ánh ba nhóm nguồn lực có vai trò quan trọng trong bối cảnh khách sạn cao cấp.



Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất

2.5. Giả thuyết nghiên cứu

Thu nhập, phúc lợi và sự gắn bó của nhân viên

Ở khách sạn 5 sao, thu nhập và phúc lợi không chỉ là khoản chi trả cho sức lao động. Đây còn là dấu hiệu cho thấy tổ chức đánh giá như thế nào về đóng góp, áp lực và thời gian của nhân viên. Với

đặc thù làm việc theo ca, phục vụ khách hàng khó tính và phải giữ phong thái chuyên nghiệp trong nhiều tình huống, nhân viên thường nhạy cảm với mức độ công bằng của chính sách đãi ngộ. Theo Thuyết Hai nhân tố, các yếu tố thuộc đãi ngộ nếu không được bảo đảm có thể tạo ra bất mãn và làm

giảm thiện chí gắn bó. Vì vậy, khi New World Saigon duy trì chính sách thu nhập và phúc lợi hợp lý, nhân viên có nhiều khả năng ổn định tâm lý và tiếp tục đồng hành với khách sạn.

H1: Thu nhập và phúc lợi có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn bó của nhân viên tại khách sạn New World Saigon.

Môi trường làm việc và sự gắn bó của nhân viên

Môi trường làm việc của nhân viên khách sạn được hình thành từ nhiều yếu tố rất cụ thể: lối di chuyển giữa các khu vực, trang thiết bị hỗ trợ, khu vực hậu cần, nơi nghỉ giữa ca, mức độ an toàn và không khí phối hợp trong bộ phận. Nếu các điều kiện này được tổ chức hợp lý, nhân viên có thể giảm mệt mỏi, xử lý công việc trôi chảy hơn và ít cảm thấy bị quá tải trong giờ cao điểm. Kuong và Tung (2018) đã chỉ ra mối liên hệ giữa không gian làm việc và sự gắn bó của nhân viên khách sạn tại Thành phố Hồ Chí Minh. Từ đó, môi trường làm việc được xem là một điều kiện có khả năng ảnh hưởng đến sự gắn bó trong trường hợp New World Saigon.

H2: Môi trường làm việc có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn bó của nhân viên tại khách sạn New World Saigon.

Cơ hội đào tạo, thăng tiến và sự gắn bó của nhân viên

Đối với nhân viên khách sạn cao cấp, đào tạo không chỉ giúp họ làm tốt công việc hiện tại mà còn mở ra khả năng phát triển nghề nghiệp. Các kỹ năng như giao tiếp, ngoại ngữ, xử lý phàn nàn, phục vụ cá nhân hóa và phối hợp liên bộ phận cần được cập nhật liên tục. Khi nhân viên nhìn thấy lộ trình thăng tiến rõ ràng, họ dễ xem công việc tại khách sạn như một lựa chọn nghề nghiệp dài hạn thay vì một công việc tạm thời. Theo Bakker và Demerouti (2017, 2023), cơ hội học hỏi và phát triển có thể đóng vai trò như nguồn lực giúp người lao động duy trì động lực. Vì vậy, đào tạo và thăng tiến được kỳ vọng có tác động tích cực đến sự gắn bó của nhân viên.

H3: Cơ hội đào tạo và thăng tiến có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn bó của nhân viên tại khách sạn New World Saigon.

Sự hỗ trợ của cấp trên và sự gắn bó của nhân viên

Trong khách sạn, cấp trên trực tiếp là người ảnh hưởng mạnh đến trải nghiệm làm việc hằng ngày của nhân viên. Một lịch làm việc hợp lý, lời hướng dẫn kịp thời, sự hỗ trợ khi khách phàn nàn hoặc sự ghi nhận sau một ca làm việc căng thẳng

đều có thể tác động đến cảm nhận của nhân viên về tổ chức. Theo Saks (2022), sự quan tâm và hỗ trợ từ tổ chức có thể tạo ra phản ứng tích cực từ phía người lao động. Guchait và cộng sự (2021) cũng nhấn mạnh vai trò của môi trường hỗ trợ trong ngành khách sạn. Vì vậy, khi nhân viên tại New World Saigon cảm nhận được sự đồng hành từ cấp trên, họ có khả năng gắn bó hơn với công việc và khách sạn.

H4: Sự hỗ trợ của cấp trên có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn bó của nhân viên tại khách sạn New World Saigon.

Quan hệ đồng nghiệp và sự gắn bó của nhân viên

Công việc khách sạn là chuỗi phối hợp liên tục giữa nhiều bộ phận. Nếu mối quan hệ giữa đồng nghiệp thiếu tin cậy, thông tin có thể bị đứt đoạn và áp lực phục vụ sẽ tăng lên. Ngược lại, khi nhân viên có thể nhờ hỗ trợ, chia sẻ kinh nghiệm và phối hợp linh hoạt với nhau, họ thường cảm thấy công việc dễ chịu hơn và có cảm giác thuộc về tập thể. Theo Thuyết Trao đổi xã hội, các quan hệ tích cực trong tổ chức có thể làm tăng cảm nhận được hỗ trợ. Nguyễn Thanh Long và Hân Lê Trần Bảo (2025) cũng gợi ý rằng trải nghiệm tích cực trong công việc có liên quan đến cam kết của nhân viên. Do đó, quan hệ đồng nghiệp được xem là yếu tố xã hội có khả năng thúc đẩy sự gắn bó tại New World Saigon.

H5: Quan hệ đồng nghiệp có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn bó của nhân viên tại khách sạn New World Saigon.

III. KẾT LUẬN

Bài viết tiếp cận sự gắn bó của nhân viên tại New World Saigon như một kết quả được hình thành từ nhiều điều kiện trong tổ chức. Trong môi trường khách sạn 5 sao, nhân viên khó duy trì tinh thần phục vụ lâu dài nếu chỉ có chính sách đãi ngộ mà thiếu điều kiện làm việc phù hợp, cơ hội phát triển và sự hỗ trợ từ những người xung quanh. Từ Thuyết Trao đổi xã hội, Thuyết Hai nhân tố và mô hình Yêu cầu công việc – Nguồn lực công việc, bài viết đề xuất mô hình gồm năm yếu tố: thu nhập và phúc lợi, môi trường làm việc, cơ hội đào tạo và thăng tiến, sự hỗ trợ của cấp trên và quan hệ đồng nghiệp.

Mô hình này cho thấy sự gắn bó trong khách sạn cao cấp cần được quản trị như một hệ thống nguồn lực. Thu nhập và phúc lợi giúp nhân viên ổn định đời sống; môi trường làm việc giúp họ thực hiện nhiệm vụ thuận lợi hơn; đào tạo và thăng tiến mở ra triển vọng nghề nghiệp; sự hỗ trợ

của cấp trên tạo cảm giác được đồng hành; còn quan hệ đồng nghiệp giúp duy trì nhịp phối hợp trong vận hành dịch vụ. Với New World Saigon, năm yếu tố này có ý nghĩa vì chất lượng phục vụ không chỉ phụ thuộc vào tiêu chuẩn thương hiệu, mà còn phụ thuộc vào cách nhân viên thực hiện tiêu chuẩn đó trong từng tình huống cụ thể.

Từ mô hình đề xuất, nhà quản trị khách sạn có thể cân nhắc thiết kế chính sách nhân sự theo hướng liên kết các yếu tố thay vì xử lý từng vấn đề riêng lẻ. Chẳng hạn, đào tạo sẽ khó tạo hiệu quả lâu dài nếu nhân viên không nhìn thấy cơ hội thăng tiến; chính sách đãi ngộ cũng khó giữ chân nhân viên nếu môi trường làm việc gây căng thẳng; sự hỗ trợ của cấp trên sẽ có ý nghĩa hơn khi đi cùng văn hóa hợp tác giữa đồng nghiệp. Nói cách khác, nâng cao sự gắn bó cần được xem như

một quá trình quản trị liên tục, không phải một biện pháp ngắn hạn.

Bài viết vẫn có một số giới hạn. Mô hình hiện mới dừng ở mức đề xuất, chưa được kiểm định bằng dữ liệu khảo sát. Phạm vi nghiên cứu chỉ tập trung vào New World Saigon nên kết quả cần được kiểm chứng thêm nếu muốn mở rộng sang các khách sạn 5 sao khác. Ngoài ra, một số yếu tố như văn hóa tổ chức, phong cách lãnh đạo, công bằng tổ chức, hạnh phúc trong công việc, cân bằng công việc – cuộc sống, áp lực cảm xúc và ý định nghỉ việc chưa được đưa vào mô hình chính. Các nghiên cứu tiếp theo có thể kiểm định mô hình bằng phương pháp định lượng, đồng thời bổ sung biến trung gian hoặc biến điều tiết để làm rõ hơn cơ chế hình thành sự gắn bó của nhân viên khách sạn.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2023). Job demands–resources theory: It’s time to take a rest. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 1–10. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-054528>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 273–285. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113231>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Guchait, P., Abbott, J., Madera, J. M., & Dawson, M. (2021). Error management culture, employee engagement and customer satisfaction in the hotel industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 48, 215–224. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.05.006>
- Guchait, P., Madera, J. M., & Dawson, M. (2016). Service failure and recovery: The role of employee engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 56, 63–71. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.03.003>
- Saks, A. M. (2022). Caring management and employee engagement: A social exchange perspective. *Journal of Business and Psychology*, 37(2), 241–257. <https://doi.org/10.1007/s10869-021-09768-1>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2022). The measurement of work engagement with a short questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Khuong, M. N., & Tung, N. T. (2018). Interior design of workplace and employees’ job engagement: The study of hospitality sector in Ho Chi Minh City, Vietnam. *Journal of Economics, Business and Management*, 6(3), 113–119. <https://doi.org/10.18178/joebm.2018.6.3.559>
- Nguyễn Thanh Long, Hân Lê Trần Bảo. (2025). Hạnh phúc trong công việc đóng vai trò trung gian giữa công bằng tổ chức và sự cam kết của nhân viên. *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*. <https://doi.org/10.33301/JED.VI.2015>
- Trần Thị Phương Hiền, Nguyễn Vân Nhi & Vũ Khôi Nguyễn. (2023). Nhân tố ảnh hưởng ý định nghỉ việc của nhân viên tại các khách sạn 5 sao ở Hà Nội. *Tạp Chí Khoa học Trường Đại học Quốc Tế Hồng Bàng*, 26, 129–138. <https://doi.org/10.59294/HIUS.26.2023.535>